

الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بجودة اتخاذ القرار لدى مديري  
المدارس الخاصة

**Strategic improvisation and its relationship to the quality  
of decision-making among private school principals.**

إعداد

إيمان رشيد شكري قرقرش

إشراف

الدكتورة ذكريات جبريل القرالة

قدّمت هذه الدراسة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير

في التربية - تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2024

## تفويض

أنا إيمان رشيد قرقرش، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، أفوض  
جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات  
والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: إيمان رشيد قرقرش.

التاريخ: 2024 / 5 / 27.

التوقيع: 

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ " الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بجودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة"

للباحثة: إيمان رشيد شكري قرقرش

وأجيزت بتاريخ 2024/ 5 / 27

### أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرقاً	د. ذكريات جبريل القراله
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	د. كاظم عادل الغول
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. زيد محمد خريسات
	جامعة البلقاء التطبيقية	عضواً من خارج الجامعة	د. ناصر إبراهيم الشرعه

## شكر وتقدير

بعد أن منّ الله عليّ بإتمام رسالتي هذه لا يسعني إلا أن أتقدم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان إلى جامعة الشرق الأوسط وأخص بالذكر أعضاء الهيئة التدريسيّة في كلية الآداب والعلوم التربوية على ما قدموه لي من عون وتوجيه طيلة فترة الدراسة.

وأخص بالشكر (د. ذكريات القرالّة) لما خصتني به من رعاية وتشجيع منذ توليها الإشراف على هذه الرسالة فاستفدت من فكرها العلمي، وخبرتها الواسعة فلها كل الشكر والتقدير.

كما أتقدم بالشكر وعظيم الامتنان إلى الأساتذة الأفاضل رئيس وأعضاء لجنة المناقشة على تفضلهم بقبول مناقشة هذه الرسالة وعلى ما قدموه من توجيهات قيمة ساهمت في إثراء هذه الرسالة.

كما أشكر كل من مدّ لي يد العون وسانديني من زملائي وزميلاتي.

الباحثة

إيمان رشيد قرقرش

## الإهداء

إلى كل من ساندني في رحلتي وإلى كل من ساهم في تيسير الطريق للوصول إلى تلك النتيجة أهدىكم محبتي وشكري على كل ما بذلتموه، فوقوفكم بجانبني كان حجر الأساس الذي ارتكزت عليه رسالتي، لتصل إلى تلك النتيجة، وأخص بالشكر زوجي لدعمه لي وأولادي خالد، ميرا، ورد، وكنان، ووالدي وأخواني وأختي وصديقاتي وأخوات زوجي وأخص بالذكر سلفي عبد الرحمن، ومديرتي ورفيقاتي بالعمل لما عانوه بسبب دراستي، فما كنتم إلا زهوراً عطرت بعبقها هذا الدرب فبات ينساب بسهولة رغم قساوة الظروف المحيطة ... أهدىكم رسالتي وشكري مع باقة حب.

الباحثة

إيمان رشيد قرقرش

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة الإنجليزية.....	ل.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	4.....
أهداف وأسئلة الدراسة.....	5.....
أهمية الدراسة.....	5.....
مصطلحات الدراسة.....	7.....
حدود الدراسة.....	7.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	9.....
المبحث الأول: الارتجال الاستراتيجي.....	9.....
المبحث الثاني: جودة اتخاذ القرار.....	17.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	25.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	31.....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج البحث المستخدم.....	34.....
مجتمع الدراسة.....	34.....
عينة الدراسة.....	34.....

35	أداة الدراسة
36	صدق أداة الدراسة
39	ثبات الأداة
41	تصميم أداة الدراسة
42	متغيرات الدراسة
42	المعالجة الإحصائية
43	إجراءات الدراسة

#### الفصل الرابع: نتائج الدراسة

44	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
50	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
54	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

55	أولاً: مناقشة النتائج
55	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول
56	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني
58	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث
59	ثانياً: التوصيات والمقترحات

#### قائمة المراجع

60	أولاً: المراجع العربية
64	ثانياً: المراجع الأجنبية
66	الملحقات

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1-3	التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات	35
2-3	معاملات الارتباط بين الفقرة والمستوى الكلي والبعد التي تنتمي إليه (الارتجال الاستراتيجي)	37
3-3	معاملات الارتباط بين الأبعاد ومتغير الارتجال الاستراتيجي	38
4-3	معاملات الارتباط بين الفقرة والمستوى الكلي والبعد التي تنتمي إليه (جودة اتخاذ القرار)	38
5-3	معاملات الارتباط بين أبعاد ومتغير جودة اتخاذ القرار	39
6-3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للأبعاد والمجال (الارتجال الاستراتيجي)	40
7-3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للأبعاد والمجال (جودة اتخاذ القرار)	40
8-3	أبعاد الارتجال الاستراتيجي وعدد فقرات كل بعد ضمن الأداة	41
9-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديرها بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الارتجال الاستراتيجي	44
10-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديرها بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الارتجال الاستراتيجي لمؤشرات الحدس	45
11-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الارتجال الاستراتيجي لمؤشرات الابتكار	46
12-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الارتجال الاستراتيجي (الفرصة) لمؤشرات التكيف	47
13-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى الارتجال الاستراتيجي لمؤشرات إدراك المخاطر	49
14-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديرها بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على أبعاد جودة اتخاذ القرار	50
15-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى جودة اتخاذ القرار لمؤشرات صناعة القرار	51
16-4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى جودة اتخاذ القرار لمؤشرات اتخاذ القرار	52

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الفصل - رقم الجدول
53	المتوسّطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى جودة اتّخاذ لمؤشرات أسلوب اتخاذ القرار	17-4
54	معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الارتجال الاستراتيجي ومستوى جودة اتخاذ القرار	18-4

## قائمة الملحقات

الرقم	العنوان	الصفحة
1	الاستبانة بالصورة الأولى	67
2	قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة	75
3	الاستبانة بصورتها النهائية	76
4	كتب تسهيل المهمة	84

## الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بجودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة

إعداد

إيمان رشيد شكري قرقيش

إشراف

الدكتورة: ذكريات جبريل القرالة

### الملخص

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة الارتجال الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، وعلاقته بجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، وتمثلت العينة من (346) معلم ومعلمه في المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبة عمان، وجرى تطبيقها في الفصل الدراسي الثاني من العام 2024/2023، واتبعت المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق هدف الدراسة طوّرت الباحثة أداة الدراسة (الاستبانة) المكونة من : الجزء الأول: البيانات الديمغرافية لمتغيرات الدراسة (الجنس، المؤهل، وسنوات الخبرة)، أما الجزء الثاني: أبعاد الارتجال الاستراتيجي (الحدس، الابتكار، التكيف (الفرصة)، إدراك المخاطر، وأخيرًا الجزء الثالث : أبعاد جودة اتخاذ القرار (صنع القرار، اتخاذ القرار، أسلوب اتخاذ القرار). وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها، وأظهرت نتائج الدراسة: وجود مستوى مرتفع لكل من الارتجال الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية من وجهة نظر المعلمين، كما أظهرت وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين مستوى الارتجال الاستراتيجي ومستوى جودة اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين

**الكلمات المفتاحية:** الارتجال الاستراتيجي، مديري المدارس الخاصة الأردنية، جودة اتخاذ القرار، الحدس، إدراك المخاطر.

**Title: Strategic improvisation and its relationship to the quality of decision-making among private school principals.**

Prepared by

**Eman Rasheed Qarqash**

Supervised by

**Dr. Thikryat Jibril Qaralleh**

**Abstract**

This study aimed to know the level of strategic improvisation among Jordanian private school principals and its relationship to the quality of decision-making from the point of view of teachers. The sample consisted of (346) male and female teachers in Jordanian private schools in the Directorate of Education in the Amman Kasbah District, and it was applied in the second semester. From the year 2023/2024, it followed the descriptive, correlational approach, and to achieve the goal of the study, the researcher developed the study tool (the questionnaire) consisting of: The first part: demographic data for the study variables (gender, qualification, and years of experience), while the second part: the dimensions of strategic improvisation (intuition, Innovation, adaptation (opportunity), risk perception, and finally the last part: the dimensions of the quality of decision-making (decision making, decision-making, decision-making style). The validity and reliability of the tool was verified, and the results of the study showed: a high level of both strategic improvisation and quality of making Decision making among Jordanian private school principals. It also showed that there is a positive correlation between the level of strategic improvisation and the level of quality of decision-making from the point of view of teachers.

**Keywords:** Strategic Improvisation Quality of Making- Decision, Jordanian Private School Principals, Intuition, Perception of Perspectives.

## الفصل الأول خلفية الدراسة وأهميتها

### المقدمة

الإدارة التربوية تعدّ واحدة من المجالات الحيوية التي تتطلب رؤية استراتيجية واتخاذ قرارات فاعلة لتحقيق أهدافها ومواجهة التحديات. ينبغي على مديري المدارس الخاصة أن يكونوا قادرين على التكيف مع الظروف من خلال الاستعداد المستمر لاتخاذ القرارات الرشيدة في فترات زمنية قصيرة. إذ تُعتبر المدارس محورًا حيويًا لبناء المجتمعات وتطويرها من خلال تطوير استراتيجيات الإدارة ومواجهة التحديات والتغييرات في البيئة التعليمية.

وتؤلي وزارة التربية والتعليم اهتماماً كبيراً بالقيادة والدور القيادي، نظراً لتأثيرها الكبير على جودة المخرجات التعليمية، وهذا التركيز يظهر بشكل واضح في المدارس الخاصة. ومن خلال الأسلوب الإداري الحديث، يتميز بالتزامه بالتطوير والتحسين المستمر في جميع جوانب المؤسسة التعليمية، من خلال تشجيع مشاركة العاملين واستثمار مواهبهم وقدراتهم الفكرية، بهدف تحقيق الابتكار والتميز في الأداء (الشوابكة، 2021).

ويتطلب من المدير أن يقوم بتحليل البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة ومعرفة الإمكانيات المتاحة لضمان جودة العملية التعليمية، وتطوير رؤية المدرسة بناءً على التطورات المحيطة وتشجيع المعلمين والمجتمع المحلي على المشاركة في تطوير الرؤية وصنع القرارات، وتحفيزهم على التفاعل والاتصال لتطوير استراتيجيات تُعنى بالنظام المدرسي (Blanchenay, 2016).

وتؤثر شخصية مدير المدرسة والمواقف التي يتعرض لها في مواجهة التحديات والتكيف مع الظروف الطارئة في المدرسة من خلال اتخاذ القرار الحكيم في الوقت المناسب، لذا لا بد من تحلي

مدير المدرسة بكفايات إدارية تساعده في اتخاذ القرار بطريقة صحيحة من تحمل مسؤولية وقدرة على التبصر واختيار أفضل البدائل عند اتخاذ القرار (شعبان، 2016).

وفي ظل التّحديات الجديدة والتطور التكنولوجي وثورة المعرفة، أصبح لابد من إلزام المؤسسات على وضع رؤى مرنة، ورسم الخطط والسياسات لتحقيق الأهداف، وهذه الأمور لوحدها لا تكفي إذ لابد من التركيز على إكساب القيادات المهارات الادارية والقيادية التي تؤدي لتنمية سلوكياتهم واتجاهاتهم وقيمهم، وتُعزز تنمية قدرتهم على الادراك لمنظمتهم والبيئات السياسية والاجتماعية والاقتصادية المحيطة، وتنمية قدراتهم على تشخيص المشكلات وتحليلها واعتماد الأسلوب العلمي في اتخاذ القرار والتركيز على جودة القرار (بلحاجي، 2018).

ولتحسين جودة التعليم فإن من متطلباتها إدارة فعالة واتخاذ قرارات استراتيجية، ونظرًا للتطورات السريعة يتوجب على المدارس أن تكون واعية للبيئة المحيطة، وقدرة عالية لمديري المدارس على دمج الموارد والإمكانات الداخلية والخارجية لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات (Levallet&Chan,2015).

ويطلب ذلك من المدراء البحث عن أساليب وأدوات تمكنهم من اتخاذ قرارات فعالة وسريعة، من خلال تبني مفهوم الارتجال الاستراتيجي لاتخاذ القرارات المستدامة في بيئة ديناميكية ومتغيرة، ويُعنى الارتجال بالقدرة على التكيف مع التحولات المفاجئة واتخاذ القرارات بشكل فوري ومستند إلى المعلومات المتاحة من خلال المرونة والقدرة على التكيف مع البيئة الخارجية المحيطة (Hatimah,Rosli,Nor,2015).

ويُعتبر الارتجال الاستراتيجي قدرة القادة على دمج الموارد والإمكانات الداخلية والخارجية لاستثمار الفرص ومواجهة التهديدات حيث يجمع بين التخطيط والابداع لإنتاج فكرة جديدة فيتيح للمدرسة التأقلم مع البيئة الديناميكية (Tabesh, 2020).

وأشار الضويان والسعيد (2022) بأن الارتجال الاستراتيجي يُسهم في تعزيز دور المدرسة من حيث إيجاد حلول ابتكارية جديدة وتؤثر على الموظفين لخلق بيئة إبداعية. ويُعد طريقة مبتكرة لإدارة الأحداث الطارئة، أو إعادة تخصيص الموارد المتاحة للاستفادة منها في خلق قدرات تشغيلية حديثة ضمن الظروف البيئية الغير متوقعة، ويُعتبر التطبيق المتزامن للأفكار والتنفيذ للسعي للحلول المتاحة بدلاً من المورد الأمثل (Ruan., Wu., & Peng, 2021).

يُعتبر الارتجال الاستراتيجي آلية للتعامل مع البيئات سريعة التغيير، كونه أقوى ممارسة للبقاء والازدهار في تعامله مع التغيير التدريجي، وفاعليته بالتعامل مع التحديات الجديدة، إذ يحدث في مواقف الوقت الفعلي ويتطلب إبداع وقدرة عالية على صياغة وتنفيذ الاجراءات وتناسقها مع أنشطة المنظمة (Abd Ali & Lafita, 2021).

ولقد كشف التغيرات المتسارعة عن وجود ضعف في الأساليب والممارسات اليومية للإدارة، مما بات مُلزماً للمؤسسات لإحداث تطوير وتحسين لعمليات المؤسسة بكافة أجزائها، واتباع الأساليب العلمية لمواجهة التحديات، وصياغة مناهج تُعالج تعقيد التغييرات والمؤشرات البيئية، هذه الاجراءات لوحدها لا تكفي لتحقيق الأهداف بل لا بد من وجود قائد لدية القدرة على اتخاذ القرار بعفوية (الارتجال الاستراتيجي) بأبعاده الحدس، الابتكار، التكيف (الفرصة)، إدراك المخاطر (Arshad & Mahmood, 2015).

وعليه؛ جاءت هذه الدراسة للتعرف على علاقة الارتجال الاستراتيجي بجودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة، التي تبنت مفهوم الارتجال الاستراتيجي كأداة فعالة في المدارس لتمكين المدراء من اتخاذ القرار بشكل سليم وكفؤ في المواقف الطارئة، وتشجيع الموظفين على التفاعل الفعال مع المتغيرات والتكيف معها من أجل تحقيق الأهداف.

### مشكلة الدراسة

تُعتبر المدارس الخاصة جزءًا من القطاع التربوي والتي تهتم بتطوير خدماتها المقدمة للطلبة من خلال تحقيق أهدافها بأقل وقت وتكلفه وجهد، وزيادة كفاءة العاملين لديها وتطويرهم مهنيًا بشكل مستمر (عيسى، آسيا، 2018).

ونتيجة ما يطرأ على البيئة المدرسية من تغيرات لا بد من التركيز على الارتجال الاستراتيجي لدى قادة المدارس لضمان اتخاذ القرار الرشيد، وبناء على نتائج دراسات سابقة مثل دراسة (فنجان، 2020)، ودراسة (Aldean,2017) ودراسة (عبد المجيد، 2020)، (الباشقالي، سلطان، 2021) إذ أوصت بضرورة منح مدراء المدارس صلاحيات كافية لزيادة قدرتهم على اتخاذ القرار من خلال الارتجال الاستراتيجي، وزيادة الدراسات عن مفهوم الارتجال الاستراتيجي لضرورته في القطاع التربوي.

ومن خلال تجارب زميلاتي اللواتي يعملن في القطاع المدرسي الخاص تم عمل استطلاع رأي حول موضوع تطبيق الارتجال الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرار من مجموعة من المعلمات (15) معلمة حيث كانت نتائج (12) منهن أن مدراءهم يطبقوا أنماط الإدارة التقليدية في اتخاذ القرار وكانت نتيجة البقية أن مدراءهم يطبقوا الارتجال الاستراتيجي في المواقف الطارئة فقط.

وقد لاحظت الباحثة بعملها بالقطاع المدرسي الحكومي وجود ضعف في تبني مدرء المدارس لمفهوم الارتجال الاستراتيجي مما ينعكس على جودة اتخاذ القرارات لديهم.

ومن هنا تم صياغة مشكلة الدراسة من خلال الكشف عن مستوى الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بجودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة.

### أهداف وأسئلة الدراسة

سعت الدراسة إلى إلقاء الضوء على درجة ممارسة الارتجال الاستراتيجي ومستوى جودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين والكشف عن العلاقة بين المتغيرين وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة الارتجال الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية

التربية والتعليم للواء قصبّة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى جودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم

لواء قصبّة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.5$ ) بين درجة ممارسة

مديري المدارس الخاصة الأردنية للارتجال الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرار في مديرية التربية

والتعليم للواء قصبّة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

### أهمية الدراسة

نظراً لأهمية الارتجال الاستراتيجي واتخاذ القرار في تعزيز فعالية العملية التعليمية في المدارس

الخاصة وفي الظروف الراهنة للتكيف مع التطورات والمستجدات:

سنتناول الدراسة الحالية الأهمية من الجانب النظري والتطبيقي كآتي:

### الأهمية النظرية

- من المؤمل أن تفيد الدراسة مدراء المدارس الخاصة في تزويدهم بأدب نظري يُثري العملية الادارية لديهم ومن خلاله يقفوا على المبادئ والأسس المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي ومعايير جودة القرار.
- إثراء المكتبة العربية ومكتبة جامعة الشرق الأوسط بإطار نظري جديد حول الارتجال الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرار في المدارس الخاصة.

### الأهمية التطبيقية

- من المتوقع أن تسهم هذه الدراسة بشكل كبير في تزويد مسؤولي وزارة التربية والتعليم بالخطوات والتدابير اللازمة لتعزيز مهارات القيادة في المدارس، وذلك من خلال تحديد احتياجات التدريب اللازمة لمديري المدارس وبالتالي تحسين أدائهم.
- ستقدم الدراسة الحالية مساهمة هامة في تحديث نظام الإدارة المدرسية في المدارس الخاصة وتحسين جودة التعليم، وهذا يتوافق مع أولويات وزارة التربية والتعليم التي تسعى لتوفير دورات تدريبية في تحسين عملية اتخاذ القرارات.
- قد تفيد نتائج هذه الدراسة المهتمين بالإدارة التربوية والقيادات المدرسية في الوقوف على واقع المدارس الخاصة وتبني مفهوم الارتجال الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرارات في بيئة العمل مثل الممارسات العملية، التخطيط، التعامل مع الازمات.
- إمكانية الاستفادة من نتائج الدراسة في توظيفها بالعملية التخطيطية للإدارة المدرسية.
- قد تمهد هذه الدراسة الطريق للباحثين في مجال التعليم لإجراء دراسات مشابهة حول عوامل أخرى ومتغيرات تؤثر في أداء المدارس وقادتها. يربط الارتجال الاستراتيجي في الريادة التنظيمية، أو الربط بين الارتجال الاستراتيجي والثقافة التنظيمية.

## مصطلحات الدراسة

ستتناول الدراسة الحالية المصطلحات اصطلاحًا وإجرائيًا

**الارتجال الاستراتيجي:** " قدرة المنظمة على استغلال ودمج الموارد المتاحة في البيئة الداخلية

والخارجية واستخدام مدرء المدارس لها بصورة خلاقية وابتكارية" (Nedege & Yeland, 2015,18)

**يُعرّف إجرائيًا:** قدرة القائد على التكيف مع المتغيرات والمستجدات من خلال التفكير واتخاذ

القرار بشكل فوري، ومرونة التعامل مع موقف طارئ في المدارس ضمن الامكانيات المتاحة

وضمن مصلحة العملية التعليمية، ويُقاس باستجابة أفراد عينة الدراسة على متغير الارتجال

الاستراتيجي في أداة الدراسة وهي (الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، إدراك المخاطر).

**جودة اتخاذ القرار:** "اختيار أفضل بديل من البدائل المتواجدة للوصول إلى هدف المدرسة أو

حل مشكلة معينة أو انتهاز الفرص" (العلوان، زيادات، 2019، 34)

**ويُعرف إجرائيًا:** قدرة القائد على التفكير الواعي لإصدار حكم رشيد في الوقت الصحيح

وضمن مصلحة المدرسة، ويُقاس باستجابة أفراد عينة الدراسة على متغير جودة اتخاذ القرار في

أداة الدراسة (صناعة القرار، اتخاذ القرار، أسلوب اتخاذ القرار).

## حدود الدراسة

تضمنت الآتي:

- **الحدود الموضوعية:** تناولت العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرار.
- **الحدود البشرية:** تمثلت في معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء

قصبة عمان.

- الحدود المكانية: طُبِّقت الدراسة في المدارس الخاصة التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء قصبة عمان.

- الحدود الزمانية: طُبِّقت الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2024/2023.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا القسم عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بالارتجال الاستراتيجي من حيث المفهوم، أهميته، أهدافه ومتطلباته وأبعاده، ومدير المدرسة واليقظة الاستراتيجية، عملية اتخاذ القرار مفهومه وعناصر اتخاذ القرار ومراحل اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار واتخاذ القرار ومدير المدرسة.

### أولاً: الأدب النظري

#### المبحث الأول: الارتجال الاستراتيجي

يُعتبر منهجية مرنة للتخطيط وحل المشكلات تمكن القادة من التحرك بسرعة عندما تصبح عملية التخطيط مستحيلة، مما يُعزز الميزة التنافسية داخل وخارج المؤسسة والحفاظ ببقائها في البيئات المضطربة، إذ تُتيح المرونة والتكيف مع البيئة المحيطة (Ibrahim&Bakar,2017).

#### مفهوم الارتجال الاستراتيجي

عُرف الارتجال الاستراتيجي "بأنه الاستجابة للمواقف ومواجهة الصعوبات الاستثنائية بشكل فوري ومبدع، ويؤدي إلى نتائج ايجابية تنعكس على تقدم المدرسة (Crossan, 2015)."  
Gurusamy.,2015, 25)"

وعرفه " (Falkheimer & Sandberg, 2018,353) بأنه قدرة القائد على دمج الموارد

والقدرات المتاحة بصورة عفوية إبداعية، لاستغلال الفرص ومواجهه التحديات بشكل سريع وطارئ"

وعرف (Abd Ali & Lafta,2021) الارتجال الاستراتيجي بأنه إجراء يتم اتخاذه في مواقف الوقت الفعلي ويعتمد على سرعة الاستجابة والإبداع، وتنفيذ الإجراءات في وقت واحد بالتزامن مع متابعة أنشطة المنظمة. كما وعُرف على أنه تغيير وتعديل العمل أثناء تطوره، باعتماده على الموارد المتاحة، حيث يستجيب المدراء للظروف الجديدة بمرونة عالية، باعتمادهم على الحدس والخروج عن القواعد لتوليد حلول سريعة (Barchi., Venturini., Toppino., & Rotino ,2019).

وعُرف الارتجال الاستراتيجي: بأنه الاجراء المُتخذ في الوقت الفعلي ويُركز على الابداع، ويُعتبر من أفضل الطرق للتعامل مع التوترات التنظيمية (Richardson & Mishra, 2018)، كما عرفه (Ibrahim A., Mahmood, ., & Bakar, 2018) بأنه قدرة القادة للاستجابة للأوضاع الطارئة بذكاء وفعالية لحل مشكلة معينة أو الاستفادة من الفرص المتاحة.

وعُرف أيضاً بأنه طريقة مبتكرة وعلمية لإدارة الأحداث غير المتوقعة، من خلال استثمار الموارد المتاحة لإنشاء قدرات تشغيلية للتعامل مع الظروف البيئية الطارئة، وهو التوازن بين الأفكار والتنفيذ، والسعي للحلول المتاحة بدلاً من الحلول المثلى (الموسوي، 2014: 95).

وبناءً على ما سبق؛ فإن الارتجال الاستراتيجي يعني قدرة القائد على التكيف مع المستجدات بطريقة عفوية وابتكارية مع استثمار الامكانات المتواجدة بالوقت المناسب دون العودة للقوانين.

### أهمية الارتجال الاستراتيجي

تكمن في الخروج عن الأفكار التقليدية، وخلق أفكار جديدة ابداعية ناتجة عن الأحداث الطارئة، مما يضمن للمنظمة تحقيق الميزة التنافسية.

وأشار عبد المجيد (2020) إلى أهمية الارتجال الاستراتيجي لمديري المدارس كما في الآتي:

- أصبحت البيئة التنافسية تتحول إلى الارتجال الاستراتيجي كعملية للتغلب على الأوضاع المتعددة التي تواجهها منظمات العمل من خلال استخدامها للمعلومات المتاحة.
- يُمثل منهجية التكوين الأفضل لاستراتيجية التعامل مع المتغيرات ومتطلبات البيئة المتغيرة.
- يساهم الارتجال الاستراتيجي في الحصول على المعلومة بشكلٍ أسرع من خلال التواصل مع الجميع في الوقت الحقيقي للحصول على المعلومة.
- وبناء على ما سبق؛ تأتي أهمية الارتجال الاستراتيجي من مواكبة الظروف والمستجدات المتغيرة ضمن الامكانيات المتوفرة.

### أهداف الارتجال الاستراتيجي

- يسعى الارتجال الاستراتيجي لتحقيق مجموعة من الأهداف أهمها الآتي (العبادي وزوين، 2020):
- يُمكن الارتجال الاستراتيجي المنظمة من التكيف مع التحديات البيئية المتغيرة في ظروف تتطلب التعلم السريع والتكيف مع البيئة.
- يؤدي الارتجال إلى زيادة الأداء في المنظمة، ومع ذلك لايزال هناك ندرة في الدراسات التي تتحدث عن العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي والاداء المنظمي.
- يساعد الارتجال الاستراتيجي المدراء على اغتنام الفرص.
- يعمل الارتجال الاستراتيجي على إيجاد حلول مبدعة للمشكلات في الوقت المناسب.
- يساعد الارتجال الاستراتيجي المديرين على زيادة كفاءتهم في استخدام تكنولوجيا المعلومات في ترتيب الذاكرة التنظيمية، مما يضمن تطوير العمل من خلال اغتنام الفرص من البيئة المحيطة وحل المشاكل.
- يُولد الارتجال الاستراتيجي قيمة للمدرسة من حيث الإدارة المواكبة للتغيير وتعديل ممارستها للبحث عن الأفضل، والمرونة والابتكار.

- تحسين التواصل والتعاون، مما يُعزز قدرة المدير على اتخاذ القرارات في ظل الظروف الطارئة.

- زيادة قدرة المدرسة على الاستجابة والتعامل مع الفرص الجديدة والتحديات الممكنة الظهور بشكل فعّال.

- يُعزز الارتجال الاستراتيجي التعلم من خلال التجارب والأخطاء، مما يُحسن التفكير الابتكاري للعاملين من خلال تكوين أفكار جديدة مبتكرة من محاولات الخطأ التي يمر بها.

- بناء قواعد مبنية على الثقة والشجاعة مما يتيح إنتاج أفكار جديدة دون خوف من الفشل. بناءً على ما سبق؛ فإن الارتجال الاستراتيجي يهدف لرفع جودة الأداء وتوفير الوقت والجهد في أي حدث طارئ.

### متطلبات الارتجال الاستراتيجي

تتعدد متطلبات الارتجال الاستراتيجي في المنظمات (Gojny & Zbierowski, 2021) هي كالاتي:

#### - اليقظة الاستراتيجية

تتنافس المدارس على إيجاد آليات جديدة تمكنها من البقاء والاستمرارية ولا تتحقق إلا بتطوير نظام تنبيه استراتيجي والذي يُعتبر أحد أنظمة المعلومات المتقدمة التي تزود المدرسة بالمعلومات اللازمة من مرحلة البحث إلى استغلال المعلومات.

#### - الرشاقة الاستراتيجية

تهيئة المدرسة لقبول التغيير من خلال تكوين عدة بدائل وجمع الموارد وتطوير المهارات، واتخاذ القرارات الكفيلة بتذليل العوائق أمام التغيير، من خلال مستويين الأول تنظيمي (الحساسية الاستجابة، القدرات التعاونية)، والمستوى الثاني فردي (اليقظة الاستراتيجية، الدافعية، الالتزام، إدارة الذات، الانفتاح على الآخرين).

### - الهياكل الصغرى

تُعطي هذه الهياكل آليات التنسيق الضرورية لتحقيق الهدف العام، كما تسمح للمدرسة باكتساب قدر كبير من الكفاءة. فهي تساعد على تسهيل القدرة للاستجابة، لأنها تسمح للمدير بمعالجة المشكلات على المستوى الداخلي، وتسمح بغرس الثقافة المؤيدة للابتكار.

### - توظيف الموارد

يُعتبر حل للمشكلة بطريقة ابتكارية بما هو متوفر من الموارد، وهنا يوجد توافق بين الارتجال وتوظيف الموارد، إذ أن توظيف الموارد يحدث لحدوث الارتجال بينما الارتجال لا يحدث لحدوث توظيف الموارد.

### - الذاكرة التنظيمية

هي الذاكرة التقريرية والذاكرة الإجرائية التي تحتفظ بها المدرسة ويمكن استخدامها في اتخاذ القرار، ويستفيد الارتجال الاستراتيجي منها لأنها تستند إلى الروتين والانماط الموجودة، والذاكرة التقريرية تشير إلى المعرفة الأكثر عمومية بالمدارس.

وعليه؛ لابد من توافر هذه المتطلبات أو معظمها لضمان حدوث ارتجال استراتيجي يفيد

العملية التعليمية.

### أبعاد الارتجال الاستراتيجي

بُنيت الأداة من أبعاد الارتجال الاستراتيجي (الحدس، الابتكار، التكيف، الفرصة، إدراك

المخاطر) تم الاعتماد على نموذج (Vuckic,2012) و (IRIS) في تحديد هذه الأبعاد للأداة.

وأشار (Triantafyllidis & Papageorgion,2018) إلى أن أبعاد الارتجال الاستراتيجي تتمثل

في:

#### - الحدس

يتعامل الحدس مع المعرفة والإجراءات، وتوصف بأنه "الإفادة من الخصائص الطبيعية للمخ

لتكون قادرة على التفكير في الأشياء لا شعورياً وتقديم الحلول الملائمة عند الحاجة.

#### - الابتكار

قدرة الفرد على الاكتشاف وحب الاستطلاع وهو كسمة من السمات العقلية للفرد التي تتطلب

الطلاقة والمرونة في انتاج شكل جديد خلال فترة زمنية محددة نتيجة تفاعل الفرد مع الخبرة التي

يمتلكها لتطوير الواقع العملي وتجاوز الروتين والتوجه لتطوير فكرة أو عمل أو أسلوب".

#### - التكيف

قدرة الفرد على مواكبة التطورات التكنولوجية الحديثة، والتغيرات البيئية المتسارعة.

ويسهم التكيف في انتاجية المنظمة، وقدرته على مواجهة التحديات التي تعترضه، من ايجابيات

وسلبيات تعترض المنظمة.

#### - الفرصة

قدرة الفرد أو المنظمة على استغلال الأوضاع بناءً على المهارات والكفايات التي تمتلكها المنظمة

في الأمور التنظيمية، مما يساعدها على مواجهة التحديات التي تواجهها في جميع مواقف بيئة العمل

وتسعى المنظمات للتميز، ويكون يجذب المهارات ذات الكفاءة والمعرفة العالية والتي تُمثل رأس مالها

الفكري التي يجعلها قادرة على التميز وتحقيق الريادة وتحقيق الاستقرار الداخلي للمنظمة، وقدرة عالية لمواجهة التحديات، وتحافظ على موقعها في البيئة التنافسية.

#### - إدراك المخاطر

يقع على عاتق الفرد والمدرسة بحيث يتكامل مع ثقافة المدرسة وثقافة البرامج الفعالة للإدارة العليا إذ أن الخبرات والمهارات التي تمتلكها المدرسة تحتاج إلى إدامة وتحفيز، مما يساعد المدير على مواجهة التحديات التي تواجهه في تأدية المهام.

IRIS: A Diagnostic Tool to Determine a Strategic Improvisation Readiness Index Score (IRIS) to Survive, Adapt, and Thrive in a Crisis

#### الإدارة المدرسية ومتطلبات الارتجال الاستراتيجي

نظرًا للعبء الواقع على المدارس الخاصة نتيجة التغيرات وسرعتها يتطلب ذلك من مدير المدرسة الخاصة أن يتمتع بالكفايات والجدارات الإدارية التي تجعله قادر على التعامل مع الإمكانيات المتاحة، والظروف البيئية للبحث عن المصلحة العامة وتحقيق الأهداف (عبد الغفار، 2013) ويكون ذلك من خلال توافر متطلبات الارتجال الاستراتيجي في المدير منها: اليقظة الاستراتيجية التي تُشكل مجموعة فرعية من قدرات اليقظة الاجتماعية والتي تسعى لبقاء المدير دائمًا في حالة من الاستعداد والتأهب لأي طارئ مع متابعة الظروف المحيطة والمستجدات واتخاذ القرار الأنسب لحل أي مشكلة تواجهه، وتهدف في الإدارة المدرسية لتحقيق الآتي:

- محاولة رصد الفرص المتاحة أمام المنظمة في البيئة المحيطة، وأهم التهديدات التي تواجهها وتهدد بقائها في المستقبل.

- تشخيص وتحديد الممارسات الفضلى التي تخدم المنظمة، وتضمن لها مواجهة المنافسة في الميدان.

- وجود نظام معلوماتي يشمل جميع جوانب المنظمة ومعالجتها ووضعها لمتخذي القرار.
- تحليل البيئة العملية والتقنية للمنظمة.
- الاهتمام بالتطوير والتجديد التكنولوجي، وأنشطة المنظمة.

وعليه؛ يرى أحمد (2003) بأنه يجب على المدير أن يكون ملماً بجوانب إدارية منها الرؤية الثقافية التي تمكنه للوصول إلى الأهداف، والقدرة على توقع الصراع وحله، وقدرته على مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المرسمة، ومشاركة العاملين بالحقائق والمعلومات الصحيحة، والاهتمام بعلاقات الود والاحترام بينهم والتركيز عليها.

ومن الأمور التي يفضل تواجدها في المدارس الخاصة هي الرشاقة الاستراتيجية التي تسعى دائماً للبحث وتحقيق الأفضلية، من خلال الأنشطة والتقييم الذاتي الدائم والتحليل والإعداد لخطط العمل ومتابعتها بشكل دوري، ويكون ضمن نظام متكامل ويتضمن منهجيات والأساليب التي تساعد في تطبيقها وتحسين العمل المستمر لتحقيق الكفاءة والفعالية والجودة في الأداء الإداري. (حماد، عبد العال، 2010)

ويجب على المدير أن يتمتع بقدرة عالية على الارتجال الاستراتيجي في المواقف الطارئة التي تحتاج لقرار فوري بشكل منطقي وابداعي ضمن الامكانيات المتاحة. للمحافظة على التميز في العمل من خلال العمل بكفاءة وفعالية لتحقيق الأهداف.

## المبحث الثاني: جودة اتخاذ القرار

إن الأساس في اتخاذ القرار المفاضلة بين البدائل المتاحة والمعروضة كحل لمشكلة معينة تواجه المدرسة، وعليه يتم التفكير بهذه البدائل واختيار البديل الأفضل ضمن الإمكانيات المتاحة (Zrika & DAYOUB,2016)

### صناعة القرار

تُعتبر صناعة القرار جوهر القيادة الادارية، إذ تكون الإدارة ناجحة في صنع قراراتها الرشيدة وتكون ذات جودة، إذ يكون الجهد المبذول جهد مشترك بين عناصر التنظيم في المدرسة لعلاج مشكلة ما ويكون برسم الخطط والبرامج وتصميم السياسات لتتناسب مع الواقع، ويبدأ صنع القرار عند ظهور المشكلة، والبدء بجمع المعلومات الخاصة بالمشكلة واتخاذ القرار، وبذلك يكون اتخاذ القرار آخر مرحلة في عملية صنع القرار (الأشهب، نوال، 2015).

وعرف ما كوارى (Macquarie dictionary,2022) صناعة القرار بأنه العملية التي تُمكن الشخص للوصول إلى قرار من مزج المعرفة بالخبرة والحدس .

ويُعتبر صناعة القرار عملية إدارية تمكن المدير من اختيار بين البدائل لتحقيق أفضل النتائج والأهداف وتعتمد على المعرفة الواسعة لدى المدير والخبرة والحدس.

### اتخاذ القرار

يُعتبر اتخاذ القرار المفاضلة بشكل واعٍ ومدرك بين مجموعة بدائل لاختيار واحد منها، باعتبارها أنسب وسيلة لإنجاز الأهداف المرجوة (عامر، طارق، 2015). وعرفته البارودي (2015) بأنه تفاضل بين مجموعة بدائل متاحة لاختيار أفضل بديل من بينهم للوصول لأفضل النتائج.

وعُرف اتخاذ القرار على أنه الخلاصة التي يتوصل لها صانع القرار بعد عملية جمع المعلومات وتحليلها ووضع بدائل وحلول، وتكون عملية اتخاذ القرار باختيار بديل ضمن البدائل المطروحة لتحقيق الأهداف (رضوان، 2013).

وبناء على ما سبق فإن اتخاذ القرار يكون بعد الانتهاء من جمع المعلومات وتحليلها، ووضع البدائل والحلول ليتم اختيار البديل الأمثل لتحقيق الأهداف المرجوة.

### مراحل عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار في مراحل عدة لمواجهة مشكلة معينة (Abu Zayed, 2017)

- تحديد المشكلة: من خلال التعرف على جميع جوانب المشكلة لتمكّن المدير من تحديد الهدف الذي نسعى لاتخاذ القرار حوله.
- البحث عن البدائل: بعد تحديد المشكلة يتم وضع سلسلة من الافتراضات والتنبؤات التي تساعد المدير في اتخاذ القرار، وتُعد من أصعب المراحل لحاجتها لآراء الآخرين ثم مناقشة الحلول المقترحة.
- اختيار البدائل المناسبة: من خلال المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب للمشكلة مع مراعاة تحقيق الهدف وقبول الأفراد للحل وتنفيذه في أسرع وقت وملاءمته للعوامل البيئية الخارجية.
- اختيار البديل الأفضل: من خلال المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأنسب لتحقيق الهدف.
- تنفيذ القرار: يُنفذ القرار من قبل الأشخاص بعد اختيار البديل الملائم، ومعرفة تأثير القرار على تحقيق الهدف .

وعليه؛ لأي قرار لا بد أن يمر بعدة مراحل لضمان الوصول للنتيجة المرغوب فيها وتحقيق النتائج الإيجابية لهذا القرار.

**للحصول على القرار الأمثل (العلاق، 2020) لا بد من توافر بعض الأمور وهي كالاتي:**

- الفهم الواضح العميق للأهداف التي تلائم المشكلة.
- الفهم المحدد والشامل للمشكلة وجوانبها المختلفة.
- معرفة كاملة للبدائل المتاحة، والتي تساعدنا في معرفة نتائج البدائل المتاحة.
- تحديد وإيجاد علاقة بين نتائج البدائل، ومدى ترابطها مع الأهداف المرجوة لتحقيقها بالطريقة المثلى.
- التمتع بالحرية الكاملة للاختيار بين البدائل لتحقيق الحل الأمثل للمشكلة.

### **مفهوم جودة اتخاذ القرار**

جودة القرار تُتخذ من قبل الإدارة العليا وتتوقف على مدى توافر المعلومات الضرورية حول المشكلة لمتخذي القرار، ويتم الحكم على جودة القرارات من خلال تقييم القرارات في ضوء النتائج المترتبة على القرار، فإن كانت النتائج المترتبة عن القرار مقبولة يُعتبر القرار صحيحاً، مع مراعاة الفترة الزمنية التي يتم فيها تقييم القرار. ويُركز عند تقييم القرار تحديد أفضل قرار يُتخذ ضمن الظروف التي توفرت عند صنع القرار (Blokdyk,2021)

وعرفه أبو حميد (2017) " بأنه عملية فكرية تتطلب التصرف والابداع، وتتضمن مراحل مستمرة لتحديد المشكلة والبدائل المتاحة على أساس المفاضلة. " وعُرف بأنه اختيار المناسب من البدائل في موقف معين والقائم على أساس التركيز والتفكير (الفضل، 2019).

كما عُرف بأنه عملية تتطلب المفاضلة بين البدائل المتاحة، ومن ثم اختيار الأفضل بعد تفكير عميق (زيون، حمدان، 2019). وعُرف أيضاً على أنه كيفية اتخاذ القرار بمهارة، ويؤدي إلى حدوث نتائج ايجابية، لا تتغير مع مرور الوقت، وبذلك تتضمن جودة اتخاذ القرار الكفاءة والفعالية في تحليل المشكلات (قداده والطائي، 2020). ويُعرف جودة اتخاذ القرار بأنه "القرار الجيد الذي يتكون من ثلاثة أركان: التفضيلات التي نحاول تحقيقها، البدائل التي تواجهها، والمعلومات المعروفة والغامضة عن القرار المتخذ (Bresnick, 2022).

وعليه؛ جودة القرار هي عبارة عن عملية فكرية تنتج من متخذ القرار بناءً على المهارات والكفايات المتوفرة لديه وقدرته على المفاضلة بين البدائل المتاحة لحل المشكلات ضمن الامكانيات المتاحة ومراعاة الظروف المحيطة.

### أهمية جودة اتخاذ القرار

يرتبط اتخاذ القرار بالأعمال الإدارية وحل المشكلات التي تواجه مدراء المدارس من خلال التفكير في البدائل، فعملية التخطيط تتطلب اتخاذ القرار، ووظيفة التنظيم تتطلب اتخاذ القرار سواء ما يتعلق بالهيكل التنظيمي أو تفويض الصلاحيات، والتوجيه والرقابة حيث تتخذ القرارات عند تحديد المعايير الرقابية، فيدخل اتخاذ القرار يدخل في كل تفاصيل العمل الإداري (رجب، 2023).

وتُسهم جودة اتخاذ القرار لإيجاد حلول لمشكلة محددة، أو طارئة، وبذلك يكون القرار الجيد الذي يتم تنفيذه في الوقت المناسب، يمتاز بالنتيئة للعواقب ومحاولة التخفيف من الآثار السلبية الناتجة عن القرار، وقد لا يكون محط اتفاق الجميع لهذا القرار لكنه يعكس النزاهة في صناعة القرار وتحقيق الأهداف المرجوة (بغدادى، 2022).

وعليه تأتي أهمية جودة اتخاذ القرار بقدرة القائد على اتخاذ القرار بعفوية وابداع باختيار البديل الأمثل من بين البدائل ومراعاة عامل الوقت في حل المشكلة، وتناسبها مع زمن ظهور المشكلة. ويترتب على مدير المدرسة الاختيار الحكيم للقرار الأفضل لحل المشكلة وتحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة عالية.

### متطلبات جودة اتخاذ القرار

لابد عند اتخاذ القرار وجود متطلبات لضمان جودته (حسن، طاهر، 2019) وهي كالآتي:

- تحديد الهدف بوضوح ووضع رؤية للتغيرات المستقبلية التي قد تحدث.
- تجميع المعلومات السليمة ويجب أن تكون دقيقة واستخدامها بالوقت المناسب.
- دراسة جدوى القرار ومدى تأثيره على العملية التعليمية.
- الاستعانة بالتقنيات المساهمة في صنع القرار مثل الذكاء الاصطناعي.
- اعتماد معايير لتقييم القرار بشكل دائم واختباره.
- استخدام التكنولوجيا للمساعدة في تنفيذ القرار بسرعه وسهوله.
- تميز الادارة بذكاء انتهاز الفرص المتاحة.
- تمتع الادارة بقدرة عالية على اتخاذ القرار بالوقت المناسب.
- تحرر الادارة من أنماط الادارة التقليدية والتحلي بالإدارة الجريئة الواعية.

ولتحقيق جودة القرار المتخذ لحل مشكلة ما لابد من توافر معظم هذه المتطلبات لضمان الوصول

للحل الأفضل للمشكلة

### مراحل اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرار بسلسلة متتابعة من المراحل كما وردت (المصري، 2016) كالآتي:

### - المرحلة الأولى تشخيص المشكلة

يتوجب على المدير عند التعرض لمشكلة معينة، البحث في طبيعة الموقف الذي ساعد على خلق المشكلة، والوقوف على أسبابها والوقت المناسب للتصدي لها واتخاذ القرار بشأنها.

### - المرحلة الثانية جمع المعلومات والبيانات

تعتمد على قدرة المدير لجمع أكبر قدر من المعلومات المتعلقة بالمشكلة من مصادر مختلفة تساعده في فهم المشكلة فهماً عميقاً، ووضع البدائل المناسبة للمعلومات المتوفرة، وتزويد من كفاءة المدير على اتخاذ القرار الأمثل.

### - المرحلة الثالثة: تحديد بدائل متاحة وتقويمها

إذ تعتمد عدد الحلول البديلة لحل مشكلة معينة على وضع المدرسة، وإمكانياتها المادية، والفترة الزمنية المعتمد عليها اتخاذ القرار، قدرة المدير على التفكير والابداع في طرح الحلول واختيار البديل الأفضل.

### - المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب

يتم المفاضلة بين البدائل المتوفرة ممن سيتخذ القرار، مراعاة لتحقيق البديل الأنسب لأهداف الدارسة، وأن يتناسب البديل مع أهداف المدرسة، أن يكون البديل مقبول بالنسبة للعاملين في المدرسة، أن يكون للبديل الأثر الايجابي على البيئة التعليمية، ومراعاة السرعة في اختيار الأمثل لحل المشكلة، كفاءة البديل والمردود الذي سيعود فيه على المدرسة.

### - المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه

عند اعلان القرار بالوقت المناسب من قبل متخذ القرار لتحقيق أفضل النتائج، يتوجب عليه متابعة نتائجه وتقويمها، ومعرفة مدى فعالية وكفاءة القرار، ومتابعة القرار كحلقة يولد لمتخذ القرار

تغذية راجعة لأسباب الضعف ومحاولة تقاؤها والوقوف عليها، ويُضيف ذلك لمتخذ القرار والعاملين تنمية روح المسؤولية وتشجيعهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

ومما سبق يجب سير القرار ضمن دورة اتخاذ القرار بشكل متتابع للوصول للقرار الأمثل، وضمان جودة القرار المتخذ والنتائج الايجابية المترتبة عليها.

### فوائد جودة اتخاذ القرار

لجودة اتخاذ القرار عدة فوائد كما ذكرها القطارنة (2017) وهي:

#### أولاً: زيادة الكفاءة

عند اتخاذ القرارات بسرعة، يمكن المدير من إنجاز الأمور الإدارية بسرعة أكبر، والالتفات للأمور والمهام الأخرى، ويبقى على اطلاع دائم للأمور الإدارية ومجاراتها بشكل دائم.

#### ثانياً: تحسين خدمة العملاء

عند حدوث أي طارئ فإن استجابة المدير الفورية واتخاذ القرار المناسب بسرعة، يساعد في تحقيق استجابة أسرع لاحتياجات العملاء واهتماماتهم.

#### ثالثاً: إدارة أفضل للمخاطر

عند اتخاذ المدير للقرار بشكل سريع، يمكنه من الاستجابة الأسرع لأي مخاطر طارئة وقدرة عالية للتعامل معها بشكل صحيح.

#### رابعاً: زيادة الابتكار

لتعامل المدير لأي طارئ، يستوجب عليه تجربة أفكار وأساليب جديدة بسرعة أكبر للتعامل مع المشكلة، مما سينتج عنه حلول جديدة ومبتكرة، تؤدي لاستدامة العمل المميز.

وبذلك تكون لأي قرار ايجابيات وفوائد تميز ذلك المدير وقرارة وفكره عن غيره من المدراء.

### العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

هنالك عوامل تؤثر على عملية اتخاذ القرار هي (الركابي، 2018)

**أولاً: القيم والمعتقدات:** تؤثر القيم والمعتقدات في القرارات إذ يجب أن تتماشى هذه القرارات مع

قيم ومعتقدات المنطقة.

**ثانياً: المؤثرات الشخصية:** لكل مدير أفكار ومهارات وقدرات تميزه عن غيره من المدراء،

وبالتالي يتميز بقراراته التي تتماشى مع شخصيته.

**ثالثاً: الميول والطموحات:** يتأثر القرار على ميول وطموح المدير دون الرجوع إلى النتائج المترتبة

على القرار.

**رابعاً: العوامل النفسية:** يأتي دور المدير بمراعاة الحالة النفسية للعاملين، وتحقيق الاستقرار

النفسي في المدرسة وإزالة أي توتر لأنه سوف يؤثر على القرار ودرجة صحته.

### الإدارة المدرسية الخاصة وجودة اتخاذ القرار

إن عملية صنع القرار واتخاذ داخل المدرسة عملية مستمرة، وهي المحصلة المهمة لعمل مدير

المدرسة، فإن هناك بعض التوجهات والأسس والاعتبارات الرئيسية التي يجب مراعاتها عند صنع

القرار الإداري داخل المدرسة كمؤسسة تربوية وهي القرارات الإدارية قد تتخذ كإجراء روتيني يومي

أو كعملية تنظيمية أو أساسية أو مخططة أو مفاجئة وهناك أيضاً القرار التكتيكي والقرار الاستراتيجي،

فالأول هو اللازم لمقابلة موقف نشأ وحالته معروفة ومتطلباته ظاهرة. أما الثاني فهو القرار الأهم

لأنه يحاول التعامل مع موقف أو وضع لم ينشأ بعد، وعلى كيفية حله ضمن الموارد والإمكانات

ورغم ذلك تستخدم القرارات الاستراتيجية أساساً في تطبيق الخطط الموضوعية وتحقيق الأهداف المرسومة، وتقوم الإدارة المدرسية بتدريب العاملين بالمدرسة على عملية صنع القرار وجودته وذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات التي يشترك فيها جميع أفراد المدرسة (Mehta,2022)

ويتصرف المديرون الأقوياء بصفتهم بُناة الإجماع في مناقشة صنع القرار، ويعملون كميسرين للعمل دون فرض وجهة نظرهم، والبحث عن الحلول ناتجة من مناقشات ودراسات مُعمقة، للوصول إلى النتيجة الأفضل، والمشاركة في صنع القرار، أما إذا كانت نتيجة القرار غير مرضية بالنسبة للمدير، فيتوجب عليه اتخاذ القرار الأمثل (Golman,&Johnston,2015)

وبذلك يعتمد دور الادارة باتخاذ القرار السليم في الوقت المناسب، ويعتبر المدير الناجح هو الذي يُشرك العاملين في صنع القرار مما ينعكس على تجويد العمل وتحقيق الأهداف بكفاءة.

### ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

تم تناول العديد منها بين العربيّ والأجنبيّ، ورتبت من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

#### - الدراسات المتعلقة بالارتجال الاستراتيجي

هدفت دراسة ليفاليت، تشان (Levallet,Chan,2015) لمعرفة قدرات تكنولوجيا المعلومات لتسهيل الارتجال الاستراتيجي، في جامعة أوهايو، اتبعت المنهج المسحي، حيث تم استخدام المقابلة والاستبانة كأداة الدراسة، ووزعت على (100) مدير تنفيذي، ومن نتائج الدراسة أنه مستوى الارتجال الاستراتيجي متوسط مع توفر تكنولوجيا المعلومات لتقديم أفضل خدمة.

هدفت دراسة أبوبكر (Abu Baker,2015) لمعرفة أثر إدارة المعرفة والارتجال الاستراتيجي على أداء الشركات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا، في جامعة أوتارا، استخدمت المنهج الوصفي

التحليلي، وكانت الاستبانة أداة دراسة حيث تم توزيعها على (131) مدير تنفيذي في الشركات، وكانت النتيجة وجود علاقة إيجابية بين إدارة المعرفة والارتجال الاستراتيجي.

هدفت دراسة نجفي (Ibrahim Najafi, 2018) كشف العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي للقادة والفعالية الذاتية للمشاريع وأداء مؤسسات التعليم العالي في نيجيريا، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، ووُزعت على (229) من القادة الأكاديميين في التعليم العالي، وتوصلت إلى وجود علاقة بين القيادة الفريدة واستخدام أسلوب الارتجال الاستراتيجي، مع فشل الدراسة في تحقيق المستوى المعتدل.

هدفت دراسة الذبحاوي وشعلان (2019) الكشف عن دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق فاعلية فرق العمل، واستخدمت الاستبانة كأداة دراسة، ووزعت على (31) من مدراء وعاملين في المصارف الأهلية في النجف، في العراق، وكان المنهج المتبع هو الوصفي التحليلي وكانت النتيجة أن مستوى الارتجال الاستراتيجي بأبعاده (الحدس، الابتكار، ادارة المخاطر، الفرصة) منخفض ودون الحد المطلوب في المصارف الأهلية.

هدفت دراسة مدلول (2019) لدراسة تأثير مقومات الارتجال الاستراتيجي في الثقافة التنظيمية، لدى جامعة الكوفة في بغداد، وأتبع المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت الأداة في (الاستبانة)، حيث وُزعت على (120) على العاملين في الأقسام ورئاسة الجامعة، وتبين أن مستوى الارتجال الاستراتيجي كان بمستوى متوسط.

هدفت دراسة عبد المجيد (2020) لتحديد مدى ممارسة الارتجال الاستراتيجي وإدراك اللاتأكد البيئي واستراتيجية ادارة المعرفة في شركات المواد الغذائية الأردنية في عمان، وتم تحديد المنهجية

في الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة على (375) من الشركات الغذائية كعينة من المجتمع، ومن نتائج الدراسة هو وجود أثر للارتجال الاستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي، ومن نتائج الدراسة أن مستوى الارتجال الاستراتيجي لدى شركات الأغذية في الأردن بمستوى متوسط.

هدفت دراسة فنجان (2020) إلى تحليل طبيعة العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي والتميز التنظيمي في جامعة الكوفة، في العراق، واستخدمت المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت حجم العينة (38) موظف في جامعة الكوفة، واستخدم الباحث مقياس الاستبانة. وأظهرت الدراسة أن مستوى الارتجال الاستراتيجي كان بدرجة مرتفعة.

هدفت دراسة الصقال، أحمد(2021) البحث في تأثير الارتجال الاستراتيجي على التطوير التنظيمي لمنظمات الأعمال حيث طبقت على شركات الاتصالات، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، ووزعت الاستبانة كأداة للدراسة، على (126) من أصحاب القرار في شركات الاتصالات في العراق، وكانت نتيجة الدراسة أن مستوى الارتجال الاستراتيجي مرتفع، وعليه جاءت التوصيات لزيادة الاهتمام بتفعيل دور الارتجال الاستراتيجي وتطبيقها بين فئة المديرين وصناع القرار في المنظمات المهمة بالتطوير ورفع مستوى المنافسة العالية.

هدفت دراسة الباشقالي (2021) إلى التعرف على دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية، واعتمد المنهج الوصفي التحليلي (الاستقرائي) وطبقت الأداة الاستبانة على عينة من (145) قائداً إدارياً. وتوصلت إلى وجود ممارسة للارتجال الاستراتيجي بتقدير متوسط، وكانت النتيجة أنه كلما زاد اعتماد الجامعات على الارتجال الاستراتيجي كلما أدى ذلك إلى الارتقاء بالسيادة الاستراتيجية للجامعة .

هدفت دراسة مرتجي (2022) للتعرف على دور الارتجال الاستراتيجي في إدارة الازمات في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة، اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة كأداة للدراسة، وُزعت الاستبانة على (135) من العاملين بالمناصب الاشرافية، ومن نتائج الدراسة أن مستوى الارتجال الاستراتيجي بدرجة مرتفعة في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة.

هدفت دراسة العردان (2023) التعرف على العلاقة الارتباطية بين الارتجال الاستراتيجي لدى القيادات الاكاديمية في جامعة حائل والرسوخ الوظيفي من وجهة نظرهم، في السعودية، وتم اختيار المنهج الوصفي، وكانت أداة الدراسة الاستبانة، التي تم توزيعها على (45) قائداً، ومن النتائج المتعلقة بالدراسة الآتي: كانت ممارسة الارتجال الاستراتيجي بدرجة مرتفعة.

#### - الدراسات السابقة المتعلقة بجودة اتخاذ القرار

هدفت دراسة رزق (2013) لمعرفة علاقة مستوى الذكاء الوجداني بمستوى مهارات اتخاذ القرار، لدى مديري المدارس في مصر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، ووزعت الاستبانة على (66) مديراً ومديرة، ومن نتائج الدراسة أن مستوى اتخاذ القرار مرتفع لدى مديري المدارس.

هدفت دراسة سارافيدو وتشاتزويوانيديس (Chatziioannidis and Sarafidou,2013) لمعرفة مدى مشاركة المعلمين في صناعة القرارات في المدارس الابتدائية اليونانية، اتبعت الدراسة المنهج المسحي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، إذ تم توزيعها على (134) معلماً يعملون في المدارس الابتدائية في اليونان، ومن نتائج الدراسة أنه يشارك المعلمين بمستوى مرتفع جداً في صنع القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة والمعلمين.

هدفت دراسة ساي، سفيان، دالي، هادمان (Sai,Sofiane, Daley,Hadman,2024) لمعرفة التوافق بين تكنولوجيا المعلومات في صناعة القرارات، تم استخدام المنهج المسحي، على

شركات الصناعة والتجارة في منطقة شمال أفريقيا، وتم توزيع أداة الاستبانة على (242) مدير من مختلف الصناعات، وكانت النتيجة أن تكنولوجيا المعلومات ساهمت في صناعة القرارات بدرجة مرتفعة

هدفت دراسة الجوازنة (2013) لدراسة أثر نظم المعلومات في جودة اتخاذ القرارات في جامعة الشرق الأوسط في عمان، استخدمت المنهج الوصفي التحليلي وبمقياس الاستبانة الذي وزع على (199) من مدراء ومشرفين، ومن نتائج الدراسة أن مستوى جودة اتخاذ القرار متوسط

هدفت دراسة حمد (2016) لمعرفة مستوى الذكاء الانفعالي بجودة اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة، استخدمت المنهج الوصفي الارتباطي، ووُزعت الاستبانة كأداة الدراسة على (175) موظفًا في الجامعة، ومن نتائج الدراسة أن مستوى جودة اتخاذ القرار مرتفع.

هدفت دراسة شعبان (2017) للتعرف على أثر عبء المعلومات الالكترونية على اتخاذ القرار في المدارس الخاصة في عمان من وجهة نظر الإداريين. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، طُبقت على عينة الدراسة المكونة من (330) مدير ومشرف ومساعد مدير ومدير عام في المدارس الخاصة، في غزة، كانت نتائج الدراسة أن درجة عبء المعلومات الالكترونية التي يواجهها اداريو المدارس الخاصة مرتفعة وكانت درجة ممارستهم لاتخاذ القرار مرتفعة.

هدفت دراسة ملح (2017) علاقة مستوى الذكاء الانفعالي لعملية صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين في الأردن، وكان المنهج المتبع هو الارتباطي

الوصفي، ووزعت الاستبانة على (313) من المعلمين والمعلمات، وتوضح الآتي: مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الحكومية مرتفع.

هدفت دراسة العدوان (2019) لدراسة العلاقة بين الذكاء الوجداني ومستوى اتخاذ القرار، في فلسطين، اعتمدت المنهج الوصفي الارتباطي، تم توزيع الاستبانة على (299) معلماً ومعلمة، وكان مستوى اتخاذ القرار بدرجة متوسطة.

هدفت دراسة (حمدان، عمران، 2021) إلى تحديد طبيعة الفروق في تقديرات أعضاء الهيئة الادارية نحو نظم المعلومات وجودة اتخاذ القرارات الادارية في جامعة فلسطين، واستخدمت الوصفي العلائقي كمنهج للدراسة، وتم توزيع الاستبانة على (75) من أعضاء الهيئة الإدارية، وكانت النتائج وجود علاقة طردية بين تطبيق نظم المعلومات وجودة اتخاذ القرارات الإدارية، وأظهرت وجود علاقة طردية إيجابية بين تطبيق نظم المعلومات الإدارية وجودة اتخاذ القرار.

هدفت دراسة ناصر (2021) لمعرفة علاقة جودة اتخاذ القرار الإداري بالتفكير الإبداعي لدى المشرفيين التربويين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من مشرفيين تربويين ومشرفات في محافظة بابل، ووُزعت الاستبانة والتي هي أداة دراسة على (177) مشرفاً ومشرفة، ونتجت عن الدراسة أن صناعة القرار تعتمد على مهارات متعددة منها التفكير الإبداعي وكانت نتيجة صناعة القرار للمشرفين مرتفعة.

هدفت دراسة (الفريحات، 2022) إلى التعرف على طبيعة العلاقة بين الابداع الانفعالي وجودة اتخاذ القرار لدى طلبة الجامعات، ووُزعت الاستبانة والتي كانت ادة للدراسة على طلبة كلية عجلون، وكانت عينة الدراسة عبارة عن (271) طالباً وطالبة، وكان المنهج هو الوصفي العلائقي، ونتجت

عنها: أن طلبة الكلية يتمتعون بإبداع انفعالي يُعزز من قدرتهم على تقدير المواقف بشكل صحيح، وبالتالي سيؤثر على القرار الذي سوف يتم اتخاذه، وكانت درجة جودة اتخاذ القرار لديهم متوسطة.

هدفت دراسة (Hala Sahib Abdul Sattar, 2022) للبحث في أثر الارتجال التنظيمي على جودة اتخاذ القرار، ووُزعت الاستبانة على (34) من قادة في وزارة التخطيط العراقية، واتبعت المنهج الوصفي التحليلي، ونتج عن الدراسة اعتماد الممارسات الحديثة لتطوير قطاع فلسفة الارتجال التنظيمي مقارنة بالممارسات والأنشطة العادية في ظل الظروف الطارئة تساهم في بناء أفكار إبداعية تساهم في اتخاذ القرارات ذات الجودة. وكان مستوى اتخاذ القرار متوسط.

### ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

اشتملت الدراسة على الدراسات السابقة ومقارنتها بين الدراسة الحالية من حيث الاتفاق والاختلاف وأوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

#### أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة جميعها من حيث هدف الدراسة، إذ تناولت الدراسة الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بجودة اتخاذ القرار.

وفي المنهج إذ اختلفت مع دراسة (AlNajafi, Ibrahim, 2018)، ودراسة الذبحاوي وشعلان (2019)، مدلول (2019)، عبد المجيد (2020)، فنجان (2020)، الصقال (2021)، البشقال (2021)، مرتجي (2022)، الجوازنة (2013)، ناصر (2021)، (Abdul Sattar, 2022)، (Levallet & Chan, 2015)، و (Abu Baker, 2015) (Sarafidou 2013)

Chatziioannidis, G). و (Sai, Sofiane, Hardman, 2024) اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في عينة الدراسة حيث تشكلت عينة الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة. اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات الأتية في مكان تطبيق الدراسة حيث تم تطبيقها في الأردن، عمان. حمد (2016)، (ALNajafi Auwalu Ibrahim, 2018)، الذبحاوي وشعلان (2019)، مدلول (2019)، (Levallet, Chan, 2015)، (Abu Baker, 2015) فنجان (2020)، الصقال (2021)، البشقال (2021)، مرتجي (2022)، العردان (2023)، رزق (2013)، شعبان (2017)، العدوان (2019)، حمدان (2021)، ناصر (2021)، (Abdul Sattar, 2022). (Sai., Sofiane & Hardman) (Chatziioannidi & Sarafidou, 2013)

استخدمت الدراسة الحالية الاستبانة كأداة دراسة وبذلك اختلفت مع دراسة الجوازنة (2013) إذ استخدمت دراسة الحالة كأداة للدراسة. (Levallet, Chan, 2015) استخدمت المقابلة والاستبانة.

#### أوجه التشابه

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات التالية من حيث المنهج حيث تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي مثل دراسة العردان (2023)، الفريحات (2022)، حمدان (2021)، العدوان (2019)، شعبان (2017)، ملحم (2017)، حمد (2016)، رزق (2013).

ومن حيث العينة إذ كانت معلمي ومعلمات المدارس الخاصة وبذلك اتفقت مع دراسة ملحم (2017)، العدوان (2019)، (Sarafidou & Chatziioannidis, 2023)

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في مكان الدراسة إذ تمت الدراسة في الأردن، واتفقت مع دراسة الفريحات (2022)، ملحم (2017)، الجوازنة (2013)، عبد المجيد (2020).

## أوجه الاستفادة

واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في صياغة مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وأهميتها، وفي بناء الإطار النظري ومنهجية الدراسة، واختيار عينة الدراسة، وكيفية تطوير أداة الدراسة، والاسترشاد بها في تحديد مجالات أداة الدراسة.

## ما تميزت به الدراسة الحالية

وتميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بكونها من الدراسات القليلة التي تبحث عن الارتجال الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة وعلاقته بجودة اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في أحد مديريات العاصمة عمّان وهي مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمّان.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل المنهجية المتبعة، كما ويعرض مجتمعها وعينتها، وأداة جمع البيانات وآلية التأكد من صدقها وثباتها، ويتناول المعالجة الإحصائية المستخدمة في الوصول لنتائج الدراسة.

#### منهج البحث المستخدم

أتبع الوصفي الارتباطي (العلائقي) كمنهج ملائم لطبيعة الدراسة، وتهدف لتحديد العلاقة بين الارتجال الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرار.

حيث يُعرف على أنه: هو أحد أنواع البحوث الكمية التي تستند لتحليل البيانات ومعالجتها، ويبحث في العلاقات بين المتغيرات. (خالد، 2022).

#### مجتمع الدراسة

تكون من جميع معلمي المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان المزاولين لعملم في الميدان التربوي في الفصل الدراسي الثاني 2024/2023، حيث بلغ عددهم (3456) معلماً ومعلمةً، وفقاً لإحصائيات وزارة التربية والتعليم لسنة 2024/2023 م. حيث كان مجموع معلمين المدارس الخاصة الذكور (518) وللاإناث (2938)، ومجموعهم الكلي (3456).

#### عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية بسيطة من مجتمع الدراسة الكلي من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في لواء قصبه عمان، خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2024/2023م حيث جُمعت الاستجابات وتم اعتماد (346) قابلة للتحليل الإحصائي وفقاً لجدول كريجسي ومورغان (1970)

بهامش الثقة (95%) وهامش الخطأ (5%) والجدول (1-3) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)

### الجدول (1-3)

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	الفئة/ المستوى	التكرار	النسب المئوية%
الجنس	ذكور	69	20%
	إناث	277	80%
	المجموع	346	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	227	65.6%
	دراسات عليا	119	34.4%
	المجموع	346	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	48	13.9%
	5 إلى 10 سنوات	78	22.5%
	أكثر من 10 سنوات	220	63.6%
	المجموع	346	100%

يتبين من الجدول (1-3) التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات، حيث بلغت نسبة الإناث (80%) في متغير الجنس وهي أعلى من نسبة الذكور والتي بلغت (20%)، وفي متغير المؤهل العلمي أعلى نسبة كانت لصالح مستوى (البكالوريوس) والتي كانت نسبته (65.6%)، يليها مستوى (الدراسات العليا) بنسبة (34.4%)، وبنسبة عالية لمتغير الخبرة لمستوى (أكثر من 10 سنوات) وهي (63.6%) يليها مستوى (5 إلى 10 سنوات) بنسبة (22.5%).

### أداة الدراسة

طوّرت أداة الدراسة وهي الاستبانة، بعد الرجوع والاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة. للكشف عن مدى ممارسة الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بجودة اتخاذ القرار، مثل دراسة

(العردان، 2023، الباشقالي، 2021، فنجان، 2020، الفريحات، 2022، الحوراني، 2013، شعبان، 2017. ومقياس (IRIS) تم تطوير استبانة بصورتها الأولية من ثلاث أجزاء، الجزء الأول يحتوي على البيانات الديمغرافية، والجزء الثاني المتعلق بالارتجال الاستراتيجي التي كانت فقراته تتعلق بأبعاد الارتجال الاستراتيجي وهي (الحدس، الابتكار، ادراك المخاطر، التكيف، الفرصة) وبعدد فقرات ( 30 ) فقرة موزعة على (4) أبعاد بالرجوع إلى دراسة (العردان، 2023)، (الباشقالي، 2021)، و (فنجان، 2020)، عبدالمجيد (2020)، والجزء الثالث المتعلق بجودة اتخاذ القرار بالرجوع لدراسة (الفريحات، 2023) ودراسة (رفيق الدين، 2022) ودراسة (حمدان، 2021) ودراسة (ناصر، 2021) بأبعاده وهي (صناعة القرار، اتخاذ القرار، أسلوب اتخاذ القرار)، وكانت عدد الفقرات (22) فقرة. والموضحة في ملحق (1).

### صدق أداة الدراسة

تمثل في الآتي:

أ- **صدق المحكمين (الظاهري):** للتحقق من صدق المحتوى عُرضت الاستبانة للتأكد من صدق محتواها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في القيادة والإدارة التربوية، ومناهج وطرق التدريس، والقياس والتقويم في الجامعات الأردنية والموضحة في ملحق (2) وذلك لإبداء ملاحظاتهم في فقرات الاستبانة ومدى ملاءمة الفقرات، وصياغتها اللغوية ومناسبتها، وكان عددهم (17) محكم، وفي ضوء ملاحظاتهم تم اعتماد الاستبانة في صورتها النهائية. والمتضمنة متغير الارتجال الاستراتيجي بأبعاده (الحدس، الابتكار، التكيف(الفرصة)، إدراك المخاطر)، وعدد فقراته (30)، ومتغير جودة اتخاذ القرار بأبعاده (صناعة القرار، اتخاذ القرار، أسلوب اتخاذ القرار)، وعدد فقراته (22). والموضحة في ملحق رقم (3).

ب- **الصدق البنائي:** تم استخراج معاملات ارتباط كل بعد وبين المحور ككل، وبين كل فقرة وارتباطها بالبعد التي تنتمي إليه، وبين الأبعاد ببعضها والمستوى الكلي في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة، تكونت من (30 معلم ومعلمة)، وتراوحت معاملات ارتباط الفقرات مع الأداة ككل ما بين (0.39-0.84) ومع البعد (0.60-0.85) كما هو في الجدول (3-2).

### الجدول (3-2)

معاملات الارتباط بين الفقرة والمستوى الكلي والبعد التي تنتمي إليه (الارتجال الاستراتيجي)

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع البعد	معامل الارتباط مع الأداة
1	0.69**	0.52**	12	0.81**	0.69**	23	0.84**	0.52**
2	0.60**	0.39**	13	0.79**	0.73**	24	0.82**	0.39**
3	0.72**	0.65**	14	0.77**	0.74**	25	0.81**	0.65**
4	0.74**	0.66**	15	0.79**	0.84**	26	0.82**	0.66**
5	0.75**	0.71**	16	0.85**	0.69**	27	0.81**	0.71**
6	0.77**	0.76**	17	0.76**	0.81**	28	0.83**	0.76**
7	0.76**	0.79**	18	0.85**	0.73**	29	0.80**	0.79**
8	0.84**	0.77**	19	0.80**	0.78**	30	0.73**	0.77**
9	0.79**	0.64**	20	0.84**	0.72**			
10	0.73**	0.70**	21	0.79**	0.74**			
11	0.78**	0.75**	22	0.80**	0.76**			

\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

\*\*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

يلاحظ أعلاه أن معاملات الارتباط ذات درجات مقبولة ودالة إحصائية. حيث تراوحت بين

(0.39-0.84) كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية ومعاملات الارتباط بين

المجالات ببعضها كما في الجدول أدناه.

### الجدول (3-3)

يبين معاملات الارتباط بين الأبعاد ومتغير الارتجال الاستراتيجي

المحور ككل	إدراك المخاطر	التكيف (الفرصة)	الابتكار	الحدس	البعد
				1	الحدس
			1	**0.744	الابتكار
		1	**0.835	**0.750	التكيف (الفرصة)
	1	**0.810	**0.750	**0.737	إدراك المخاطر
1	**0.907	**0.935	**0.916	**0.882	المحور ككل

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $a = 0.05$ ).

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $a = 0.01$ ).

يتبين أن معاملات الارتباط ذات درجات مقبولة وذات دلالة إحصائية، وتراوح بين (-0.88-

0.93) مما يدل على وجود صدق للأداة. بين أبعاد ومتغير الارتجال الاستراتيجي.

وتراوحت معاملات ارتباط فقرات جودة اتخاذ القرار مع الأداة ككل ما بين (0.60-0.85).

ومع البعد (0.65-0.86) كما هو في الجدول (3-4).

### الجدول (4-3)

معاملات الارتباط بين الفقرة والمستوى الكلي والبعد التي تنتمي إليه (جودة اتخاذ القرار).

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع البعد	رقم الفقرة
0.73**	0.71**	47	0.82**	0.81**	39	0.69**	0.73**	31
0.76**	0.74**	48	0.83**	0.84**	40	0.73**	0.81**	32
0.66**	0.64**	49	0.82**	0.84**	41	0.75**	0.82**	33
0.60**	0.56**	50	0.83**	0.86**	42	0.79**	0.86**	34
0.66**	0.64**	51	0.85**	0.87**	43	0.80**	0.86**	35
0.69**	0.66**	52	0.79**	0.82**	44	0.73**	0.81**	36
			0.81**	0.82**	45	0.80**	0.84**	37
			0.75**	0.73**	46	0.81**	0.86**	38

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتبين أن جميع معاملات الارتباط تمتعت بدرجات مقبولة ودالة إحصائياً وتراوححت بين (0.65-0.86) مما يدل على مستوى مناسب من الصدق البنائي للأداة.

كما تم استخراج معامل ارتباط المجال بالدرجة الكلية ومعاملات الارتباط بين المجالات ببعضها كما في الجدول أدناه.

### الجدول (3-5)

معاملات الارتباط بين أبعاد ومتغير جودة اتخاذ القرار

المحور كُئَل	أسلوب اتخاذ القرار	اتخاذ القرار	صناعة القرار	البُعد
			1	صناعة القرار
		1	**0.833	اتخاذ القرار
	1	**1.000	**0.833	أسلوب اتخاذ القرار
1	**0.982	**0.982	**0.923	المحور كُئَل

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $a = 0.05$ ).

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $a = 0.01$ ).

يتضح من الجدول السابق أن معاملات الارتباط ذات درجات مقبولة وذات دلالة إحصائية وتراوححت بين (0.92-0.98) مما يدل على وجود صدق للأداة. بين أبعاد ومتغير جودة اتخاذ القرار.

### ثبات الأداة

أولاً: للتأكد من ثبات الأداة تم استخدام معامل كرونباخ ألفا (Chronbach-Alpha)

تم التحقق بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest) بتطبيق المقياس، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من (30) معلماً ومعلمة من خارج عينة الدراسة. وحُسب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، وتم احتساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي وفق معادلة

كرونباخ ألفا كما في الجدول (3-6) و(3-7). يوضحان معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة

كرونباخ ألفا للأبعاد والمستوى الكلي للارتجال الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرار كلاً على حده،

معامل الاتساق وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية مما يبين مناسبة أداة الدراسة لتطبيقها

على عينة الدراسة.

### الجدول (3-6)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للأبعاد والمجال (الارتجال الاستراتيجي).

البعد	ثبات الأداة	الاتساق الداخلي
الحدس	0.90	0.88
الابتكار	0.96	0.90
التكيف(الفرصة)	0.88	0.93
إدراك المخاطر	0.95	0.87
المستوى الكلي	0.94	0.97

يتضح من الجدول السابق وجود اتساق داخلي بدرجة مقبولة بين أن أبعاد متغير الارتجال

الاستراتيجي والمستوى الكلي للارتجال الاستراتيجي، حيث تراوحت بين (0.87-0.93)

### الجدول (3-7)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للأبعاد والمجال (جودة اتخاذ القرار)

البعد	ثبات الأداة	الاتساق الداخلي
صناعة القرار	0.92	0.93
اتخاذ القرار	0.91	0.94
أسلوب القرار	0.92	0.86
المستوى الكلي	0.92	0.97

يتضح من الجدول السابق وجود اتساق داخلي بدرجة مقبولة بين الأبعاد والمستوى الكلي لمتغير

جودة اتخاذ القرار. حيث تراوحت بين (0.86-0.94)

اشتملت الاستبانة بصورتها النهائية (30) فقرة موزعة على أربعة أبعاد للارتجال الاستراتيجي، و(22) فقرة موزعة على ثلاثة أبعاد لجودة اتخاذ القرار. تتضح أبعاد الاستبانة وعدد الفقرات في كل مجال كالآتي:

### الجدول (3-8)

يحتوي على أبعاد الارتجال الاستراتيجي وعدد فقرات كل بعد ضمن الأداة

أبعاد الارتجال الاستراتيجي	عدد الفقرات
الحدس	7
الابتكار	7
التكيف(الفرصة)	8
إدراك المخاطر	8
أبعاد جودة اتخاذ القرار	عدد الفقرات
صناعة القرار	8
اتخاذ القرار	7
أسلوب القرار	7

### تصميم أداة الدراسة

وتم اعتماد سلم ليكرت الخماسي للإجابة على الفقرات على النحو الآتي:

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
(5 درجات)	(4 درجات)	(3 درجات)	(درجتان)	(درجة واحدة)

تحديد المعيار الإحصائي لتفسير المتوسط الحسابي لإجابات العينة على فقرات الاستبانة وفقاً

للمعادلة الآتية:

طول الفئة = الحد الأعلى للتدرج (5) \_ الحد الأدنى للتدرج (1) / عدد المستويات (3). وعلية

تحدد المعايير كالآتي:

درجة منخفضة من (1.00-2.33)

درجة متوسطة من (2.34-3.67)

درجة مرتفعة من (3.68-5.00)

## متغيرات الدراسة

تشتمل على المتغيرات الآتية:

الارتجال الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرار

والمتغيرات الديمغرافية التصنيفية وهي:

- الجنس (ذكور، أنثى)

- المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا)

- الخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

## المعالجة الإحصائية

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المعالجة الإحصائية الآتية:

- استخدام برنامج spss لتحليل نتائج استجابات عينة الدراسة.

- استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة للإجابة

عن السؤالين الأول والذي ينص على ما درجة ممارسة الارتجال الاستراتيجي لدى مديري

المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر

المعلمين؟

السؤال الثاني والذي ينص على ما مستوى جودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة

الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟

- استخدام معامل ارتباط بيرسون للإجابة عن السؤال الثالث والذي ينص هل هناك علاقة

ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.5$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس

الخاصة الأردنية للارتجال الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرار في مديرية التربية والتعليم للواء

قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟

## إجراءات الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة اتباع الخطوات الآتية:

- مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة.
- تطوير أداة الدراسة بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، وعرضها على المحكمين والمختصين للتأكد من صدقها، وإجراء التعديلات اللازمة في ضوء نتائج التحكيم.
- استخراج دلالات الصدق الداخلي والبنائي للاستبانة
- التحقق من ثبات الاستبانة باستخدام طريقة معامل كرونباخ ألفا. حيث تم عرضها على (30) معلماً ومعلمة عينة استطلاعية وتكون خارج نطاق عينة الدراسة.
- تصميم الاستبانة إلكترونياً باستخدام الحوسبة. (Google Form)
- تحديد عينة الدراسة بالرجوع إلى جدول كريجسي ومورغان (1970).
- الحصول على خطاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم لتطبيق الاستبانة، ومن وزارة التربية والتعليم لمديرية تربية لواء الرصيفة، لتسهيل مهمة الباحثة في توزيع الاستبانة كما في ملحق (4).
- تطبيق الاستبانة على عينة الدراسة وعددها (346) معلماً ومعلمة في مدارس خاصة، بناءً على جدول كريجسي ومورغان، وذلك بنسبة ثقة (95%)، وهامش خطأ (5%)
- تفسير النتائج النهائية ومناقشتها وتقديم توصيات ومقترحات في ضوء النتائج التي توصلت لها الدراسة.

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرض لنتائج الدراسة الحالية وفقاً لإجابات المستجيبين على أسئلة الأداة كالاتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصّ على: ما درجة مستوى الارتجال الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في قسبة لواء عمان من وجهة نظر المعلمين؟

من خلال احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لأبعاد الاستبانة

وللاستبانة ككل، يتضح في الجدول (4-9) الذي يبين إجابات السؤال الأول.

#### الجدول (4-9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديرها بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على أبعاد الارتجال الاستراتيجي

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	الحدس	3.99	0.63	مرتفع
3	2	الابتكار	3.95	0.70	مرتفع
4	3	التكيف(الفرصة)	3.94	0.70	مرتفع
2	4	إدراك المخاطر	3.98	0.69	مرتفع
المستوى الكلي			3.97	0.62	مرتفع

تُظهر نتائج الجدول (4-9) أن قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد تراوحت بين (3.94-3.99)

وكان الانحراف المعياري يتراوح بين (0.63-0.70) وبمستوى مرتفع للارتجال الاستراتيجي، وكانت

نتيجة المتوسط الحسابي للأداة (3.97) وانحراف معياري (0.62) وبمستوى مرتفع للارتجال

الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة، وكان البعد رقم(1) وهو الحدس كان له الرتبة الأولى

بأعلى مستوى حسابي (3.99) وانحراف معياري(0.63) وتمتع بمستوى مرتفع، وتلاه بالمرتبة الثانية

البعد رقم(4) وهو ادراك المخاطر بمتوسط حسابي(3.98) وانحراف معياري(0.69) وبمستوى مرتفع،

وجاء بالمرتبة الثالثة البعد رقم (2) وهو الابتكار وكان متوسطه الحسابي (3.95) وانحراف

معياري (0.70)، وبمستوى مرتفع، وأخيراً الرتبة الرابعة للبعد رقم (3) وهو التكيف (الفرصة) وبمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.60) بمستوى مرتفع للارتجال الاستراتيجي لدى مدري المدارس الخاصة.

سيتم تناول نتائج كل بُعد على حدة على النحو الآتي:

#### البُعد الأول: الحدس

حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الحدس لمتغير الارتجال الاستراتيجي

الجدول (4-10).

#### الجدول (4-10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديرها بالنسبة لاستجابات أفراد العينة لبُعد الحدس لمتغير الارتجال الاستراتيجي

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	يملك سرعة بديهية في التخطيط للتعامل مع الطوارئ.	4.10	.86	مرتفع
2	7	يدعم كفاءة وجودة الأداء الإداري.	4.09	.87	مرتفع
3	3	يملك القدرة على مقارنة المعلومات التي ترده من المستقبلات الحسية مع الخبرات التي يتمتع بها.	4.06	.77	مرتفع
4	6	يضع خطة بديلة عند شعوره بأي تغيير لمواكبته	4.05	.87	مرتفع
5	4	يأخذ الوقت الكافي لفهم الأحداث الإدارية.	3.96	.92	مرتفع
6	1	يعتمد على حدسه وفهمه للأحداث.	3.90	.92	مرتفع
7	2	يدرك الحقائق والأفكار باعتماده على حدسه في الأعمال الإدارية.	3.77	.91	مرتفع
		<b>المستوى الكلي</b>	<b>3.99</b>	<b>0.630</b>	<b>مرتفع</b>

يتبين من الجدول السابق أن فقرة رقم (1) التي تنص على " يملك سرعة بديهية في التخطيط

للتعامل مع الطوارئ" بالمرتبة الأولى وبأعلى متوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (.86)

وبمستوى مرتفع للحدس، وتلاها بالرتبة الثانية فقره رقم (7) التي تنص على " يدعم كفاءة وجودة

الأداء الإداري. " بمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (.87)، وجاءت بالرتبة الساسة الفقرة رقم (1) التي تنص " يعتمد على حدسه وفهمه للأحداث" وكانت بمتوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (.92)، وأخيرًا جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة رقم(2) التي تنص على " يدرك الحقائق والأفكار باعتماده على حدسه في الأعمال الإدارية" حصلت على أقل متوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (.91).

#### البُعد الثاني: الابتكار

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد الابتكار لمتغير الارتجال الاستراتيجي الجدول (4-11).

#### الجدول (4-11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديرها بالنسبة لاستجابات أفراد العينة لبُعد الابتكار لمتغير الارتجال الاستراتيجي

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	8	يتميز بتقديم أفكار جديده لتطوير المدرسة.	4.10	.90	مرتفع
2	14	يُعطى قيمه للأعمال المقدمة للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.	4.08	.76	مرتفع
3	9	يستطيع إيجاد حلول مبتكره لحل المشكلات التي تواجه العمل.	4.06	.88	مرتفع
4	11	يستخدم المستحدثات التكنولوجية في تقديم خدمات المدرسة.	3.92	.93	مرتفع
5	13	يُظهر اهتمامه بتقديم أفكار إبداعية لأنشطة مبتكرة لخدمة المجتمع المحلي.	3.90	.92	مرتفع
6	12	يتبنى التشاركية في التخطيط لتسويق خدمات المدرسة بشكل مبتكر.	3.88	.86	مرتفع
7	10	يخرج عن المألوف في تنفيذ الأعمال الإدارية.	3.73	.94	مرتفع
		المستوى الكلي	3.95	.70	مرتفع

يتضح من أعلاه أن الفقرة رقم (8) التي تنص على "يتميز بتقديم أفكار جديدة لتطوير المدرسة" لها بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.10) وانحراف معياري (.90) وبمستوى مرتفع للابتكار، وتلتها الفقرة رقم (14) التي تنص على "يُعطي قيمه للأعمال المقدمة للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة" بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (.76) وجاءت الفقرة رقم (12) بالرتبة السادسة والتي تنص على "يتبنى التشاركية في التخطيط لتسويق خدمات المدرسة بشكل مبتكر" بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (.86)، وأخيرًا جاءت بالرتبة الأخيرة الفقرة رقم (10) التي تنص على "يخرج عن المألوف في تنفيذ الأعمال الإدارية" بأقل متوسط حسابي (3.73) وانحراف معياري (.94).

### البُعد الثالث: التكيف (الفرصة)

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد التكيف لمتغير الارتجال الاستراتيجي الجدول (4-12).

#### الجدول (4-12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديرها بالنسبة لاستجابات أفراد العينة لبُعد التكيف (الفرصة) لمتغير الارتجال الاستراتيجي

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	17	يشجع الالتحاق ببرامج التأهيل والتنمية المهنية لرفع قدرته على التكيف مع الأعمال المدرسية.	4.08	.83	مرتفع
2	15	يتعامل بمرونة مع المتغيرات التكنولوجية المتجددة.	4.04	.80	مرتفع
3	16	يُعدّل الاستراتيجيات والخطط بشكل مستمر لمواءمة المتغيرات الطارئة.	3.97	.88	مرتفع
4	18	يخطط لبرامج تحسين الخدمات بما يتناسب مع حاجات المجتمع.	3.96	.87	مرتفع

المرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
5	20	يستثمر الفرص التي تتواءم مع الاحتياجات والقدرات الحالية والمستقبلية.	3.93	.82	مرتفع
6	19	يعتمد آليات حديثة للاستماع لشكاوى المستفيدين من خدمة المدرسة للعمل على حلها بسرعة.	3.89	.86	مرتفع
7	21	يطور الأعمال مع مؤسسات المجتمع التي تؤدي إلى توفير فرص جديدة.	3.83	.88	مرتفع
8	22	يتبنى برامج لاستقطاب الكفاءات والاستفادة منها.	3.82	.93	مرتفع
		<b>المستوى الكلي</b>	<b>3.94</b>	<b>0.70</b>	<b>مرتفع</b>

يتبين من الجدول السابق أن الفقرة رقم (17) التي تنص على " يشجع الالتحاق ببرامج التأهيل والتنمية المهنية لرفع قدرته على التكيف مع الأعمال المدرسية." التي كانت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.08) وانحراف معياري (.83) وبمستوى مرتفع للتكيف (الفرصة)، وجاءت الفقرة رقم (15) التي تنص على " يتعامل بمرونة مع المتغيرات التكنولوجية المتجددة" كانت بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (.80)، وجاءت الفقرة رقم (21) التي تنص على " يطور الأعمال مع مؤسسات المجتمع التي تؤدي إلى توفير فرص جديدة" بالمرتبة السابعة وبمتوسط حسابي (3.83) وانحراف معياري (.88)، وأخيراً جاءت الفقرة رقم (22) التي تنص على " يتبنى برامج لاستقطاب الكفاءات والاستفادة منها" بالمرتبة الثامنة والأخيرة، بأقل متوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (.93).

#### البُعد الرابع: إدراك المخاطر

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد إدراك المخاطر لمتغير الارتجال

الاستراتيجي الجدول (4-13).

### الجدول (4-13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديرها بالنسبة لاستجابات أفراد العينة لُبعد إدراك المخاطر لمتغير الارتجال الاستراتيجي

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	30	يملك المعرفة الكافية عن المدرسة وبيئتها.	4.27	.73	مرتفع
2	25	ينشر ثقافة التعاون والتنظيم للحفاظ على البيئة المدرسية.	4.11	.86	مرتفع
3	29	يملك المهارات والكفايات التي تجعله كفؤ للإدارة.	4.10	.84	مرتفع
4	28	يُجيد التعامل مع الشخصيات المؤثرة أو ذات العلاقة بيقظة.	4.01	.88	مرتفع
5	26	يُشكل فريق مؤهل لإدارة التعامل مع الأزمات حال وقوعها.	3.99	.87	مرتفع
6	23	يهتم بتحليل الاستراتيجي لاكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة.	3.85	.90	مرتفع
7	27	يطبق مقاييس لتقييم احتمالات المخاطر قبل وقوعها.	3.78	.91	مرتفع
8	24	يتنبأ بإشارات الخطر قبل وقوعها.	3.77	.89	مرتفع
<b>المستوى الكلي</b>			<b>3.98</b>	<b>.69</b>	<b>مرتفع</b>

يتضح مما سبق أن الفقرة (30) التي تنص على "يملك المعرفة الكافية عن المدرسة وبيئتها".

كانت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.73) وبمستوى مرتفع لإدراك

المخاطر، وجاءت الفقرة رقم (25) التي تنص على "ينشر ثقافة التعاون والتنظيم للحفاظ على البيئة

المدرسية" بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.11) وانحراف معياري (0.86) وجاءت الفقرة رقم

(27) التي تنص على "يطبق مقاييس لتقييم احتمالات المخاطر قبل وقوعها" بالرتبة السابعة بمتوسط

حسابي (3.78) وانحراف معياري (0.91) وبمستوى مرتفع لإدراك المخاطر، وأخيراً جاءت الفقرة

رقم (24) التي تنص على " يتنبأ بإشارات الخطر قبل وقوعها " بالرتبة الثامنة والأخيرة بأقل متوسط حسابي (3.77) وبانحراف معياري (0.89).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصّ على: ما مستوى جودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لأبعاد الاستبانة وللاستبانة ككل،

كما يتضح في الجدول أدناه.

#### الجدول (4-14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديرها بالنسبة لاستجابات أفراد العينة على أبعاد جودة اتخاذ القرار

الرتبة	الرقم	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	اتخاذ القرار	4.00	0.70	مرتفع
1	3	أسلوب اتخاذ القرار	4.00	0.70	مرتفع
2	1	صناعة القرار	3.99	0.69	مرتفع
		المستوى الكلي	3.99	0.67	مرتفع

يتبين من الجدول السابق أن قيم المتوسطات الحسابية للأبعاد تراوحت بين (3.99-4.00)،

وبانحرافات معيارية تراوحت بين (0.69-0.7)، وبمستوى مرتفع لجودة اتخاذ القرار وكانت قيمة

متوسط الأداة الكلية (3.99)، وبانحراف معياري (0.67)، وأن البعد رقم (2) والذي ينص على

اتخاذ القرار كان له الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.70) وبمستوى

مرتفع لجودة اتخاذ القرار. وحصل البعد رقم (3) والذي ينص على أسلوب اتخاذ القرار على الرتبة

الأولى مكرر بأعلى متوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.7) وبمستوى مرتفع لجودة اتخاذ

القرار. وأخيراً حصل البعد رقم (1) الذي ينص على صناعة القرار على الرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط

حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.67) وبمستوى مرتفع لجودة اتخاذ القرار.

وفيما يتعلق بنتيجة كل بُعد على حدة كانت النتائج على النحو الآتي:

### البُعد الأول: صناعة القرار

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد صناعة القرار لمتغير جودة اتخاذ

القرار الجدول التالي(4-15)

#### الجدول (4-15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديرها بالنسبة لاستجابات أفراد العينة لبُعد صناعة القرار لمتغير جودة اتخاذ القرار

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يحدد المشكلة بوضوح.	4.16	.77	مرتفع
2	3	يحلل المعلومات المجمعّة حول المشكلة.	4.05	.78	مرتفع
3	5	يعرض جميع البدائل المتاحة.	4.00	.79	مرتفع
4	2	يُشرك المعلمين في تشخيص المشكلة.	3.97	.88	مرتفع
5	4	يقوم بتوليد بدائل ابتكارية تناسب البيئة التعليمية.	3.95	.85	مرتفع
6	7	يقيم كل بديل لمواجهة العواقب المحتملة له.	3.95	.82	مرتفع
7	8	يستخدم نهجًا منظمًا في صنع القرار.	3.94	.87	مرتفع
8	6	يجمع آراء العاملين حول ملاءمة البدائل للمشكلة.	3.86	.89	مرتفع
		<b>المستوى الكلي</b>	<b>3.99</b>	<b>0.67</b>	<b>مرتفع</b>

يتبين من النتائج أعلاه أن الفقرة رقم (1) التي تنص على " يحدد المشكلة بوضوح" كانت بالمرتبة

الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (.77) وبمستوى مرتفع لصناعة القرار،

وجاءت الفقرة رقم (3) التي تنص على " يحلل المعلومات المجمعّة حول المشكلة" بالرتبة الثانية

بمتوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (.77)، وجاءت الفقرة رقم (8) التي تنص على " يستخدم

نهجًا منظمًا في صنع القرار" بالرتبة السابعة وبمتوسط حسابي (3.94)، وبانحراف معياري (.89)،

وجاءت الفقرة رقم (6) التي تنص على " يجمع آراء العاملين حول ملاءمة البدائل للمشكلة" بالترتبة الثامنة والأخيرة بأقل متوسط حسابي (3.86) وبانحراف معياري (.89).

### البُعد الثاني: اتخاذ القرار

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبُعد اتخاذ القرار لمتغير جودة اتخاذ

القرار الجدول التالي (4-16)

#### الجدول (4-16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديرها بالنسبة لاستجابات أفراد العينة لبُعد اتخاذ القرار لمتغير جودة اتخاذ القرار

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	14	يسعى لمراقبة التقدم في تنفيذ القرار .	4.10	.78	مرتفع
2	10	يخطط بإحكام لتنفيذ القرارات.	4.07	.78	مرتفع
3	13	يسعى لتنفيذ القرار بكفاءة وفاعلية.	4.03	.81	مرتفع
4	11	يُراعي مسؤوليات العاملين والموارد والجدول الزمني في خطة تنفيذ القرار .	3.98	.87	مرتفع
5	15	يُقدم تغذية راجعة لضمان تحقيق النتائج.	3.95	.87	مرتفع
6	12	يُخصص الموارد الداعمة لتنفيذ القرار بنجاح.	3.95	.84	مرتفع
7	9	يختار بمشاركة زملائه القرار الأنسب لحل المشكلة.	3.90	.88	مرتفع
		<b>المستوى الكلي</b>	<b>4.00</b>	<b>.70</b>	<b>مرتفع</b>

يتضح من السابق أن الفقرة رقم (14) التي تنص على " يسعى لمراقبة التقدم في تنفيذ القرار"

كانت بالمرتبة الأولى بأعلى مستوى متوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (.78)، وجاءت

الفقرة رقم (10) التي تنص على " يخطط بإحكام لتنفيذ القرارات" بالترتبة الثانية بمتوسط حسابي

(4.07) وبانحراف معياري (.78). وجاءت الفقرة رقم (12) التي تنص على " يُخصص الموارد

الداعمة لتنفيذ القرار بنجاح" بالترتبة السادسة وبمتوسط حسابي (3.95) وبانحراف معياري (.84).

وجاءت الفقرة (9) التي تنص على " يختار بمشاركة زملائه القرار الأنسب لحل المشكلة" بالرتبة السابعة والأخيرة بأقل متوسط حسابي (3.90) وبانحراف معياري (.88).

### البُعد الثالث: أسلوب اتخاذ القرار

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لُبُعد أسلوب اتخاذ القرار لمتغير جودة

اتخاذ القرار

#### الجدول (4-17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتقديرها بالنسبة لاستجابات أفراد العينة لُبُعد أسلوب اتخاذ القرار لمتغير جودة اتخاذ القرار

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	17	يسترشد بالقوانين واللوائح في اتخاذ القرار .	4.12	.79	مرتفع
2	18	يمتلك الخبرة الكافية في اتخاذ القرار .	4.10	.76	مرتفع
3	19	يستند لتجارب سابقة في اتخاذه القرار .	4.06	.75	مرتفع
4	21	يلتزم بالقرار المتخذ والمجمع عليه .	4.00	.82	مرتفع
5	16	يُشارك بمناقشات صنع القرار .	3.97	.89	مرتفع
6	22	يستشرف المستقبل ببناء سيناريوهات مسبقة حول نتائج القرار .	3.93	.86	مرتفع
7	20	يفوض صلاحيات لذوي الكفاءة في اتخاذ القرار .	3.93	.85	مرتفع
		<b>المستوى الكلي</b>	<b>4.00</b>	<b>0.70</b>	<b>مرتفع</b>

يتضح من النتائج في السابق أن الفقرة رقم (17) التي تنص على " يسترشد بالقوانين واللوائح في

اتخاذ القرار " كانت بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.12) وبانحراف معياري (.79) وبمستوى

مرتفع لأسلوب اتخاذ القرار، وجاءت الفقرة رقم (18) التي تنص على " يمتلك الخبرة الكافية في اتخاذ

القرار " بالرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.10) وبانحراف معياري (.76). وجاءت الفقرة رقم (22)

التي تنص على "يستشرف المستقبل ببناء سيناريوهات مسبقة حول نتائج القرار" بالرتبة السادسة

بمتوسط حسابي (3.93) وبانحراف معياري (0.86)، وجاءت الفقرة رقم (20) التي تنص على " يفوض صلاحيات لذوي الكفاءة في اتخاذ القرار " بالترتبة السابعة والأخيرة بأقل متوسط حسابي (3.93)، وبانحراف معياري (0.85).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصّ على: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.5$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية للارتجال الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرار في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون بين مستوى الارتجال الاستراتيجي ومستوى جودة اتخاذ القرار في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، كما هو موضّح في الجدول (18-4).

#### الجدول (18-4)

معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الارتجال الاستراتيجي ومستوى جودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية

المحور	اسم المحور	الارتجال الاستراتيجي	جودة اتخاذ القرار
1	الارتجال الاستراتيجي	1	
2	جودة اتخاذ القرار	0.854**	1

\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

\*\* دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

يتبين من السابق وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، بين مستوى الارتجال الاستراتيجي ومستوى جودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، من وجهة نظر المعلمين. وتراوحت معاملات الارتباط بين (1-0.85)

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

توصلت الباحثة في نهاية هذا الفصل إلى عدد من الاستنتاجات والتوصيات، انطلاقاً من نتائج

الدراسة ومناقشتها.

#### أولاً: مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصّ على: ما درجة مستوى الارتجال الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في قسبة لواء عمان من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج الدراسة لهذا السؤال الأول أن المتوسط الحسابي للارتجال الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية بلغ (3.97) وانحراف معياري (0.62) وبمستوى مرتفع للارتجال الاستراتيجي، وأن البعد رقم(1) وهو الحدس كان له الرتبة الأولى بأعلى مستوى حسابي (3.99) وانحراف معياري(0.63) وتمتع بمستوى مرتفع، وتلاه بالرتبة الثانية البعد رقم(4) وهو ادراك المخاطر بمتوسط حسابي(3.98) وانحراف معياري(0.69) وبمستوى مرتفع، وجاء بالرتبة الثالثة البعد رقم (2) وهو الابتكار وكان متوسطه الحسابي(3.95) وانحراف معياري(0.70)، وبمستوى مرتفع، وأخيراً الرتبة الرابعة للبعد رقم(3) وهو التكيف (الفرصة) وبمتوسط حسابي (3.94) وانحراف معياري (0.60) بمستوى مرتفع للارتجال الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة.

وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها تعزو الباحثة ارتفاع مستوى الارتجال الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة. نظراً للتغيرات المتسارعة وعصر التكنولوجيا وثورة المعرفة، يترتب على المدير الكفو التعامل مع الظروف الغير اعتيادية بطريقة منطقية وسرعة في الاستجابة لأي متغير، مما يسمح لبقاء المدرسة على قمة الابتكار والابداع، من خلال المعرفة السابقة للمدير والخبرات التي

تتيح له القدرة على اتخاذ القرارات السريعة، جزاء امتلاكه للنظرة الاستشرافية، حيث كانت النسبة الأكبر في عينة الدراسة من أصحاب الخبرة العالية والتي تجاوزت أكثر من 10 سنوات

وتوجيهها لمصلحة المدرسة، إذ تعمل على تشجيع الابتكار في الأفكار وتسمح بتجربة الأفكار ومدى ملاءمتها للظروف الراهنة. ومن الملاحظ من النتائج أن بُعد الحدس حصل على الرتبة الأولى في مجال الارتجال الاستراتيجي أي أنه كلما كان عند المدير حدس للظروف المحيطة وسرعة استجابة لأي طارئٍ والتعامل مع الظروف المحيطة بمرونة وإدارة متميزة للمعرفة المتواجدة، ويُشكل فريق عمل كامل متكامل ليستطيع اختيار البديل الأمثل من ضمن البدائل المتاحة التي تخدم أهداف المدرسة. وهذه الأمور يجب توافرها بالمدير كقدرات وكفايات إدارية تمكنه من الارتجال الاستراتيجي لأي طارئٍ دون تردد، في الوقت المناسب، حيث يأتي الارتجال للمصلحة العامة. والمحافظة على مستوى من الابتكار والإبداع، والسعي لتحسين الكفاءة والفعالية للبيئة التعليمية والتعلمية.

وكما اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة بأن مستوى الارتجال الاستراتيجي كان مرتفعاً وبذلك يتفق مع دراسة العردان (2023)، فنجان (2020)، الصقال (2021)، مرتجي (2022).

ولكنها تختلف مع دراسة (ALNajafi Auwalu Ibrahim,2018)، الذبحاوي (2019)،

مدلول (2019)، عبد المجيد (2020)، الباشقالي (2021). (Levallet,Chan,2015)

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نصّ على: ما مستوى جودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة في مديرية تربية لواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟**

أظهرت نتائج الدراسة المتعلقة بالسؤال الثاني أن المتوسط الحسابي لجودة اتخاذ القرار لدى

مديري المدارس الخاصة الأردنية بلغ (3.99) وبانحراف معياري (0.67)، وكان البعد رقم (2)

والذي ينص على اتخاذ القرار كان له الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري

(0.70) وبمستوى مرتفع لجودة اتخاذ القرار. وحصل البُعد رقم (3) والذي ينص على أسلوب اتخاذ القرار على الرتبة الأولى مكرر بأعلى متوسط حسابي (4.00) وبانحراف معياري (0.7) وبمستوى مرتفع لجودة اتخاذ القرار. وأخيرًا حصل البُعد رقم (1) الذي ينص على صناعة القرار على الرتبة الثانية والأخيرة بمتوسط حسابي (3.99) وبانحراف معياري (0.67) وبمستوى مرتفع لجودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، وفي ضوء النتيجة التي تم الوصول إليها تُعزي النتيجة الأولى سبب ارتفاع جودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة، بأن المدراء يتمتعون بقدرات وكفايات إدارية عالية، تُمكنهم من اتخاذ القرارات الفعالة التي تُلائم التحديات والظروف المحيطة، واستثمار الفرص المحيطة لتحقيق الأهداف التعليمية، من خلال استجابة لمتطلبات التعليم، والسعي لجذب الطلاب، وبذلك يتم الحفاظ على الميزة التنافسية بين المدارس الخاصة، وتحقيق أفضل مخرجات تعليمية على مستوى المنطقة. وتأتي هذه النتيجة أيضًا نتيجة متابعة مديري المدارس الخاصة لتطوير المهني للمعلمين والإداريين، ورفع مستواهم بالأعمال الإدارية، وتشجيعهم على عمل فرق متعاونة لوضع البدائل ودراساتها ومشاركتهم في صناعة القرار، من خلال بث الأفكار المشجعة والمحفزة للابتكار والابداع، وخلق بيئة تنظيمية سليمة تخدم مصلحة العمل، مما يساعد متخذ القرار باتخاذ القرار الأمثل بالرجوع لآراء العاملين والأخذ باقتراحاتهم.

اتفقت الدراسة في النتيجة مع دراسات (رزق، 2013، حمد، 2016، شعبان، 2017، ملحم، 2017، ناصر، 2021) التي كانت نتيجتها مستوى مرتفع لجودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس

الخاصة الأردنية. (Sarafidou & Chatziioannidis, 2023)، (Sai . Sofiane , 2024)

.(Richard Daley & Hardman

واختلفت الدراسة في النتيجة مع دراسات ( الجوازنة، 2013، العدوان، 2019، الفريحات، 2022، ( Hala Sahib Abdul Sattar,2022). حيث كانت النتيجة مستوى متوسط لجودة اتخاذ القرار.

**مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث والذي نصّ على: هل هناك علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.5$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس الخاصة الأردنية للارتجال الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرار في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان من وجهة نظر المعلمين؟**

بلغت قيمة معاملات ارتباط بيرسون بين (1-0.85) بين درجة ممارسة الارتجال الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، مما يعني وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.5$ ).

مما يعني أنه كلما ارتفع مستوى ممارسة الارتجال الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية، في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، ارتفع مستوى جودة اتخاذ القرار.

وترى الباحثة أن مديري المدارس الخاصة الأردنية، يمتلكون قدرات وكفايات إدارية عالية للتعامل مع أي متغير أو طارئ، من خلال سرعة الاستجابة لأي مشكلة، وإدارة للمعرفة المتوفرة بشكل عفوي وابداعي، والمفاضلة بين البدائل المتاحة مع التشجيع على التفكير خارج الصندوق، والسماح بطرح الأفكار الإبداعية الابتكارية، وقبول التجربة والتعلم من هذه التجارب لتحسين جودة الخدمات المقدمة للطلبة، وإدراك مرتفع للمخاطر، وقدرة على التكيف مع الظروف المحيطة وتفاذي التهديدات واستثمار الفرص لصالح المدرسة، ويتوجب على المدير الكفؤ المتمتع للحدس لأي مؤشر أو منبه لأي طارئ، ليستطيع التعامل معه بمرونة عالية من أجل الوصول للقرار الأمثل الذي يخدم المصلحة العامة، الذي تكون نتيجته إيجابية حتى مع مرور الوقت. ويأتي من خلال متابعة القرار الذي ينتج من صانعيه ليرتقي متخذ القرار باتخاذ أجود القرارات وتطبيقها ومتابعتها ومعرفة ملاءمة القرار للوضع

الراهن، مما يُحسن التواصل والتفاعل بين المعلمين والإداريين والمجتمع المحلي وتعزيز الثقة بين جميع الأطراف، وضمان تبادل الأفكار التي تصب في جودة القرار المتخذ. واتفقت مع دراسة ( Abu Baker, 2015) بوجود علاقة بين الارتجال الاستراتيجي وإدارة المعرفة.

### ثانياً: التوصيات والمقترحات

في ضوء الاستنتاجات توصي الباحثة بالآتي:

- تمكين القيادات المدرسية المُمارسة للارتجال الاستراتيجي بتشكيل مجتمعات تعلم تُسهم في تبادل خبرات ومعارف متعلقة بأي طارئ بمدارسهم.
- استثمار القيادات التربوية المُمارسة لجودة اتخاذ القرار بتشجيع التواصل المفتوح بين الطلبة وأولياء الأمور، وتوظيف فرق مؤهلة للمساهمة في اتخاذ القرارات الصائبة.
- اجراء دراسة حول الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بجودة اتخاذ القرار في الأردن، للقيادات التربوية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- أبوحميد، عبد الرحمن، هاشم (2017). أثر أبعاد جودة حياة العمل على فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية [رسالة ماجستير]، جامعة الأقصى، غزة.
- احمد، إبراهيم (2003). الإدارة المدرسية: في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي. القاهرة.
- الأشهب، نوال. (2015). اتخاذ القرارات الإدارية: أنواعها ومراحلها. دار أمجد للنشر، الأردن.
- البارودي، منال (2015). الطرق الإبداعية في حل المشكلات واتخاذ القرارات، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- الباشقالي، محمود وسلطان، حكمت (2021). دور الارتجال الاستراتيجي في تحقيق السيادة الاستراتيجية: دراسة استطلاعية لآراء القيادات الإدارية في عينة من الجامعات الخاصة في إقليم كردستان العراق، المجلة العربية للإدارة، 42(1): 95-126.
- بغدادى، رقية (2022). دور الذكاء العاطفي في جودة اتخاذ القرار: دراسة حالة [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، الجزائر.
- بلحاجي، أمينة (2018). تدريب القيادات الإدارية كمدخل لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة. مجلة الحكمة للدراسات الاجتماعية، 2018(13)، 123-139.
- الجوازنة، أسيل صابر (2013). أثر نظم المعلومات الإدارية في جودة القرارات الإدارية في جامعة الشرق الأوسط الأردنية 2005 - 2011م، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الزعيم الأزهرى، الخرطوم السودان.
- حسن، طاهر (2019). اتخاذ القرار وإدارة الأزمات. دار وائل للنشر والتوزيع.
- حماد، عبد العال (2010). التطوير والإصلاح الإداري من أجل رفع كفاءة الأداء المؤسسي ومواجهة الفساد، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الأردن.

حمد، نهى (2016). علاقة الذكاء العاطفي بجودة اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة ميدانية على الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأزهر-غزة فلسطين.

حمدان، رباب، عمران، محمد (2021). دور نظم المعلومات في جودة اتخاذ القرارات الإدارية في جامعة فلسطين التقنية من وجهة نظر أعضاء الهيئة الإدارية [رسالة ماجستير]. فلسطين.

الذبحاوي، عامر عبدالكريم (2019). أثر الارتجال التنظيمي في تحقيق فاعلية فرق العمل: دراسة استطلاعية لآراء عينة من العاملين في المصارف الأهلية في محافظة النجف، مجلة مركز دراسات الكوفة، ع(55): 389-432.

رجب، أحمد (2023). الإدارة وفن اتخاذ القرار، وكالة الصحافة العربية.

رزق، شد (2013). مكونات الذكاء الوجداني وعلاقتها بمهارات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس. المجلة التربوية. 34، 223-272.

رضوان، محمود (2013). صناعة القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.

الركابي، عباس، الخزاعي، عقيل، الكروي، حيدر (2018). اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح. دار أمجد للنشر والتوزيع.

زبون، عطاالله، حمدان، خالد (2019). إدارة الجودة الشاملة، دار اليازوري.

شعبان، لبنى (2017). عبء المعلومات وعلاقة باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط.

الشوابكة، تغريد (2022). الإدارة المدرسية ودورها في تفعيل الشراكة بين المدرسة والمجتمع المحلي. دار الخليج للنشر والتوزيع. الأردن، عمان.

الضويان، حصة عبد المحسن محمد والحجي. آلاء إبراهيم (2022). اليقظة الاستراتيجية لدى القيادات الأكاديمية في جامعة القصيم. المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية. مركز رفاة للدراسات والأبحاث. 11(1). 224-242.

- الطائي، قعادة (2020). *إدارة الجودة الشاملة*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع. عمان.
- عامر، طارق عبد الرؤوف (2015). *صناعة واتخاذ القرار*، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- العبادي، هاشم فوزي دباس والشرماني، علي زيدان فنجان وزوين، عمار عبد الأمير علي (2020). *الارتجال الاستراتيجي ودوره في تحقيق التميز التنظيمي. مجلة دراسات الكوفة. جامعة الكوفة. (59). 444-419.*
- عبد الغفار، السيد (2013). *الإدارة المدرسية الحديثة الفاعلة*. دار المنهل. الأردن.
- عبد المجيد، سعيد علي (2020). *أثر الارتجال الاستراتيجي على إدراك اللاتأكد البيئي: استراتيجية إدارة المعرفة متغير معدل: دراسة ميدانية في شركات الأغذية في الأردن في مدينة عمان [رسالة ماجستير]، جامعة الشرق الأوسط. الأردن.*
- العدوان، نسرين (2019). *فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالذكاء الوجداني لدى مديري المدارس الأساسية بمحافظات فلسطين الجنوبية [رسالة ماجستير غير منشورة]*، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- العدوان، أمل (2023). *الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بالرسوخ الوظيفي لدى القيادات الأكاديمية بجامعة حائل، مجلة التربية. جامعة الأزهر، مصر، 1(197).*
- العلاق، بشير (2020). *القيادة الإدارية*، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العلوان، محمد، زيادات، زيد (2019). *أثر نظم المعلومات الإدارية على جودة صناعة القرارات الإدارية من وجهة نظر متخذي القرارات في البنوك الأردنية [رسالة ماجستير غير منشورة]*، جامعة الحسين بن طلال، الأردن
- عيسى، آسيا (2018). *الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة*، المكتبة الوطنية، عمان.
- الفريحات، باسم محمد، الفريحات، أيمن محمد، أبو زيد، هيثم يوسف راشد (2022). *جودة اتخاذ القرار من وجهة نظر الطلبة، مجلة مؤتة للبحوث والدراسات - سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 37(6)، 73 - 107.*

الفضل، مؤيد (2019). المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

القطارنة، زياد (2017). أساليب القيادة واتخاذ القرارات الفعالة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع.

ماضي، خليل وجفال، تهاني (2019). الخصائص الريادية وعلاقتها بجودة القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية: دراسة ميدانية على جامعة فلسطين-المحافظات الجنوبية، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، 27(1).

مدلول، كزار محمد (2021). دور المقومات الارتجال الاستراتيجية في تعزيز الثقافة التنظيمية: دراسة تحليلية لآراء عينة من منتسبي جامعة الكوفة، مركز دراسات الكوفة، ع(55): -647-679.

مرتجي، راضية محمد علاء توفيق (2022). الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بإدارة الأزمات في المؤسسات غير الحكومية في قطاع غزة [رسالة ماجستير]، الجامعة الإسلامية (غزة)، فلسطين.

المصري، عامر (2016). صناعة واتخاذ القرار، دار طيبة للنشر والتوزيع.

ملحم، هبة (2017). الذكاء العاطفي لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة العاصمة عمان وعلاقته بمستوى ممارستهم لعملية صنع القرار الأخلاقي من وجهة نظر المعلمين [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

الموسوي، هاشم مهدي (2014). توظيف مؤشرات الذكاء الاستراتيجي لضمان السيادة الاستراتيجية من خلال الحركة الاستراتيجية: دراسة تحليلية في شركة كورك للاتصالات المتنقلة في العراق [رسالة ماجستير]، كلية الإدارة والاقتصاد. جامعة الكوفة.

ناصر، عقيل خليل (2021). جودة اتخاذ القرار الإداري وعلاقته بالتفكير الإبداعي لدى المشرفين التربويين، مجلة جامعة بابل، العراق. 24(1).

## ثانياً: المراجع الأجنبية

- Abd Ali, S. S., & Lafta, B. S. (2021). Strategic Improvisation and its Relationship to the Dimensions of Organizational Sustainability for Banks/Applied Research on a Sample of Iraqi Private Banks. *REVISTA GEINTEC-GESTAO INOVACAO E TECNOLOGIAS*, 11(4), 4146-4159
- Abu Bakar Hatinah; Mahmood Rosli and Ismail Nik nor Hasimah. (2015). Effects of Knowledge Management and Strategic Improvisation on SME Performance in Malaysia, *Asian Social Science*; 11(9), pp. 207-214
- Abu Zayed, A. (2017). The role of expert systems in the quality of senior
- Aldean, (2017). Strategic leadership, strategic management, and enterprise performance are pillars of Rwanda's transformation (Crisafulli and Redmond, 2012; Johnson, 2013; Behuria and Goodfellow, 2016). In addition
- Blokdyk, R. (2021). Decision Quality a Complete Guide. Florida; Emereo Pty Limited.
- Bresnick, T., Periu, O. (2022). Innovative Decision-Making Techniques: A FOCUSED Approach. Switzerland: Springer International Publishing.
- Crossan, C., Tsochatzis, E. A., Longworth, L., Gurusamy, K., Papastergiou, V., Thalassinou, E., ... & Burroughs, A. K. (2016). Cost-effectiveness of noninvasive liver fibrosis tests for treatment decisions in patients with chronic hepatitis B in the UK: systematic review and economic evaluation. *Journal of viral hepatitis*, 23(2), 139-149.
- Gojny-Zbierowska, M., & Zbierowski, P. (2021). Improvisation as Goleman, D., and Johnson, F. (2015). Mindful Leadership: Emotional Intelligence Collection. Boston: Harvard Business Review Press.
- Hatinah, A.; Rosli, M.; Nik, I. & Nor, H. (2015). Effects of Knowledge Management and Strategic Improvisation on SME Performance in Malaysia. *Asian Social Science*, 11(9): 207-214.

- Ibrahim, N. Mahmood, R. & Bakar, M. (2017) Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture. *PSU Research Review*, 2(3): 212-230.
- Ibrahim, N.A., Mahmood, R. and Bakar, M.S. (2018). Strategic improvisation and HEIs performance: the moderating role of organizational culture, *PSU Research Review*, 2(3), pp. 212-230. <https://doi.org/10.1108/PRR-01-2017-0009>
- Mehta, D. (2022). *Educational Administration and Management*. Delhi: PHI learning pvt. Ltd.
- N Levallet, Y Chan - *European Journal of Information Systems*, 2015 - Taylor & Francis  
Nadege L.& Yolande, C.(2015) Using IT to Unleash the Power of Strategic Improvisation ,*Thirty Sixth International Conference on Infor Systems, Fort Worth*.
- Ruan, G., Wu, N., & Peng, K. (2021). Impact of Cross-Organization Improvisation on New Product Development from Viewpoint of Network Embedding. In *5<sup>th</sup> Asia-Pacific Conference on Economic Research and Management Innovation (ERMI 2021)* (pp. 110-113). Atlantis Press. Science, 4:e161 <https://doi.org/10.7717/>
- Strategic Improvisation: A Professional Concept that Support Student Creativity: Developing
- The Macquarie Dictionary, (2022). *COCOS (KEELING) Island*: Macquarie Library
- Vuckic, A. (2012). *Uncovering the Mystery of Improvisation in Project Management*. Master of Science Thesis, University Goteborg Sweden, North Umbria
- Zrikat, W., & Dayoub, M. (2016). The role of information quality in the quality of decision-making: a filed study on construction companies. *Journal of Albaath University*, 38(19), 119-153.

## الملحقات

**الملحق (1)**  
**الاستبانة بصورتها الأولية**  
**تحكيم استبيان**



**كلية الآداب والعلوم التربوية**  
**قسم الإدارة والمناهج**  
**أداة الدراسة**

**سعادة مدير/مديرة المدرسة: ..... المحترم/المحترمة**  
**تحية طيبة وبعد**

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان ( الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بجودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية الآداب والعلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: البيانات الديمغرافية والجزء الثاني يتعلق بالارتجال الاستراتيجي، ويتضمن (33) فقرة موزعة على (4) أبعاد وهي: الحدس، الابتكار، التكيف (الفرصة)، ادراك المخاطر، والجزء الثالث يتعلق بجودة اتخاذ القرار، ويتضمن (3) أبعاد وهي: تأطير المشكلة، اختيار البديل، تنفيذ القرار، ويتكون بمجمله من (20) فقرة.

علما بان الارتجال الاستراتيجي يعني " قدرة المنظمة على استغلال ودمج الموارد المتاحة في

البيئة الداخلية والخارجية واستخدام مدرء المدارس لها بصورة خلاقية وابتكارية (Nedege).

&Yeland, 2015)

ويتضمن مفهوم جودة اتخاذ القرار " اختيار أفضل بديل من البدائل المتواجدة للوصول إلى هدف المدرسة أو حل مشكلة معينة أو انتهاز الفرص" ( العلوان، زيادات، 2019).

وتضمنت الدراسة الأسئلة الآتية:

1- ما درجة ممارسة الارتجال الاستراتيجي لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم

للواء قسبة عمان من وجهة نظر المعلمين؟

2- ما مستوى جودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة الأردنية في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة

عمان من وجهة نظر المعلمين؟

3- هل هناك علاقة ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.5$ ) بين درجة ممارسة مديري المدارس

الخاصة الأردنية للارتجال الاستراتيجي وجودة اتخاذ القرار في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان

من وجهة نظر المعلمين؟

آملين من حضراتكم التكرم بإبداء آراءكم حول الفقرات من حيث سلامة الترجمة، ودرجة وضوح الصياغة

اللغوية؛ وذلك لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية بهذا المجال وسيتم الأخذ بملاحظاتكم التي سنقترحونها.

**شاكرين لكم حسن تعاونكم**

**الباحثة: ايمان قرقيش**

## أداة الدراسة

الجزء الأول: الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

(يرجى وضع إشارة ✓ في المكان الذي يمثل إجابتك):

1- الجنس:

<input type="radio"/> أنثى	<input type="radio"/> ذكر
----------------------------	---------------------------

2- المؤهل العلمي:

<input type="radio"/> دراسات عليا	<input type="radio"/> دبلوم عالي	<input type="radio"/> بكالوريوس
-----------------------------------	----------------------------------	---------------------------------

3-سنوات الخبرة:

<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> من 5 سنوات إلى 10 سنوات	<input type="radio"/> أكثر من 10 سنوات
--------------------------------------	---	--

## الجزء الثاني: الارتجال الاستراتيجي

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة
<p>البعد الأول: الحدس وهو التفكير في الأشياء لا شعوريًا وتقديم الحلول الملائمة عند الحاجة فإن مدير المدرسة.....</p>					
					1 يعتمد على حدسه وفهمه للأحداث.
					2 يدرك الحقائق والأفكار باعتماده على حدسه في الأعمال الإدارية.
					3 يمتلك القدرة على مقارنة المعلومات التي ترده من المستقبلات الحسية مع الخبرات التي يتمتع بها.
					4 يأخذ الوقت الكافي لفهم الأولويات الإدارية.
					5 يمتلك سرعة البديهة في التخطيط للتعامل مع أي طارئ.
					6 يضع خطة بديلة عند شعوره بأي تغيير لمواكبته.
					7 يدعم كفاءة وجودة الأداء الإداري.
<p>البعد الثاني: الابتكار هو عملية إيجاد أفكار جديدة أو طرق جديدة لحل المشكلات أو تحسين العمليات الحالية بطريقة مبتكرة وفعالة. يمكن أن يكون الابتكار في المنتجات، الخدمات، العمليات، أو حتى في الأساليب التسويقية. فإن مدير المدرسة...</p>					
					1 يتميز بقدرة على التوصل إلى أفكار جديدة لتطوير المدرسة.
					2 يستطيع إيجاد حلول مبتكرة لحل المشكلات التي تواجه العمل من ضغط العمل والوقت.
					3 يخرج عن المألوف في الأعمال الإدارية.
					4 يتوجه لاستخدام المستحدثات التكنولوجية في تقديم خدمات المدرسة.

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة
					5 يتبنى خطة عمل تشاركية للتسويق لخدمات المدرسة بشكل مبتكر .
					6 يهتم بتقديم أفكار لأنشطة مبتكرة لخدمة المجتمع المحلي .
					7 يُعطي قيمة للأعمال المقدمة للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة .
<b>البعد الثالث: التكيف (الفرصة) وهو استثمار الموارد المتاحة في الأعمال الادارية بشكل فعال فإن مدير المدرسة...</b>					
					1 يتعامل مع المتغيرات التكنولوجية والبيئية المتجددة بمرونة .
					2 يُعدّل الاستراتيجيات والخطط بشكل مستمر نتيجة المتغيرات غير المتوقعة .
					3 يمارس القيادة بطرق مشتركة مع الموظفين
					4 يشجع الالتحاق ببرامج التأهيل والتنمية المهنية للتكيف مع ضغوطات العمل
					5 يهتم بنتائج التقييم الذاتي لخدمات المدرسة .
					6 يخطط لبرامج تحسين الخدمات لتتناسب مع حاجات المجتمع .
					7 يعتمد آليات حديثة للشكاوى الواردة من المستفيدين من الخدمة وسرعة حلها .
					8 يستثمر الفرص التي تتلاءم مع الاحتياجات والقدرات الحالية والمستقبلية .
					9 يطور الأعمال مع مؤسسات المجتمع التي تؤدي إلى خلق فرص جديدة .
					10 يتبنى برامج لاستقطاب الكفاءات والاستفادة منها .

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة
					البعد الرابع: إدراك المخاطر يشير إلى القدرة على التعرف على المخاطر المحتملة وتقييمها بشكل مناسب قبل اتخاذ قرارات. يعتمد إدراك المخاطر على فهم مدى تأثير المخاطر على أهداف معينة، والتفكير بشكل استراتيجي في كيفية التعامل معها أو تقليلها. فإن مدير المدرسة...
					1 يهتم بالتحليل الاستراتيجي لاكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة
					2 يتمتع بقدرة على التنبؤ بإشارات الخطر قبل وقوعه
					3 يحرص على نشر ثقافة التعاون والتنظيم للحفاظ على بيئة العمل
					4 يهتم بتشكيل فريق مؤهل لإدارة التعامل مع الأزمات
					5 يطبق مقاييس لتقييم المخاطر قبل وقوعها
					6 يتعامل مع من حوله بحذر
					7 يمتلك المهارات والكفايات التي تجعله كفؤ للإدارة.
					8 يمتلك المعرفة الكافية عن المدرسة وبيئتها.

## الجزء الثالث: جودة اتخاذ القرار

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة
<p>البعد الأول: تأطير المشكلة يشير إلى عملية تحديد ووضع حدود واضحة للمشكلة التي تحتاج إلى حل. يشمل ذلك تحديد العناصر المركزية للمشكلة، وتحديد الأطراف المعنية، وتحديد الأسباب الجذرية للمشكلة، ووضع سياق الإطار الزمني والمكاني للمشكلة. فإن مدير المدرسة...</p>					
					1- يحدد المشكلة المعني بحلها بوضوح
					2- يستخدم نهجاً منظماً في صنع قراره.
					3- يحدد معايير لنجاح عملية صنع القرار.
					4- يحدد المخاطر والتحديات الممكن مواجهتها
					5- يوسع قاعدة مشاركة أفراد المدرسة بتحديد المشكلة.
					6- يستثمر الفرص المحتملة في لمعرفة أسباب المشكلة
<p>البعد الثاني: اختيار البديل يشير إلى عملية تقييم ومقارنة الخيارات المتاحة لحل المشكلة أو تحقيق الهدف، ثم اختيار البديل الأفضل بناءً على مجموعة من المعايير مثل الكفاءة، التكلفة، الموثوقية، والتأثير الإيجابي المتوقع. فإن مدير المدرسة...</p>					
					1- يتمتع بقدرة على عرض جميع البدائل المتاحة
					2- يقيم البدائل المتاحة بمعايير مثل الكفاءة والتكلفة
					3- يجمع آراء العاملين حول ملائمة البدائل للمشكلة
					4- تتوافق قراراته سياسة وزارة التربية والتعليم
					5- تشمل البدائل جميع نواحي العمل
					6- تتصف البدائل بالتكامل والتسلسل
					7- تمتاز البدائل بالمرونة والشفافية
					8- يقوم بتوليد بدائل ابتكارية تناسب البيئة التعليمية.

غير موافق بشده	غير موافق	محايد	أوافق	أوافق بشدة	الفقرة
					البعد الثالث: تنفيذ القرار يعني تحويل القرارات المتخذة إلى إجراءات فعلية وتنفيذها على أرض الواقع. يتضمن ذلك تخصيص الموارد اللازمة، وتنظيم العمليات، وتحديد المسؤوليات، ومتابعة تقدم التنفيذ، بهدف تحقيق الأهداف المحددة بالقرار. فإن مدير المدرسة.
					1- يقوم بعمل خطة محكمة لتنفيذ القرار
					2- يسعى لمراعاة الخطة لمسؤوليات العاملين والموارد والجدول الزمني
					3- يقوم بتخصيص الموارد لتنفيذ القرار بنجاح
					4- يسعى لتنفيذ القرار بكفاءة وفاعلية
					5- يسعى لمراقبة التقدم في تنفيذ القرار بانتظام
					6- يُقدم تغذية راجعة لضمان تحقيق أفضل النتائج

## الملحق (2)

### قائمة بأسماء السادة محكمي أداة الدراسة

الجامعة	التخصص	الرتبة	الاسم	الرقم
البلقاء التطبيقية	إدارة تربية	أستاذ	أحمد محمد بدح	1.
الجامعة الأردنية	إدارة تربية	أستاذ	اخليف يوسف الطراونة	2.
الجامعة الأردنية	إدارة تربية	أستاذ	صالح أحمد عبابنة	3.
جامعة عمان العربية	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	جهاد علي المومني	4.
الجامعة الهاشمية	أصول تربية	أستاذ مشارك	زهير حسين الزعبي	5.
الجامعة الهاشمية	أصول تربية	أستاذ مشارك	عمر تيسير البطاينة	6.
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربية	أستاذ مشارك	عمر علي الرفايعة	7.
جامعة عمان العربية	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	فواز شحادة	8.
جامعة الشرق الأوسط	إدارة تربية	أستاذ مشارك	كاظم عادل الغول	9.
جامعة عمان العربية	قياس وتقويم	أستاذ مشارك	معين نصرأوين	10.
جامعة الزيتونة	إدارة تربية	أستاذ مشارك	منال صبحي حسن	11.
جامعة البترا	مناهج وطرق تدريس	أستاذ مشارك	نعمة الزيود	12.
جامعة الاسراء	إدارة تربية	أستاذ مساعد	أميرة الشرايعة	13.
جامعة الشرق الأوسط	مناهج العلوم وطرق تدريسها	أستاذ مساعد	آيات المغربي	14.
جامعة الاسراء	إدارة تربية	أستاذ مساعد	ايمان الزغول	15.
جامعة الشرق الأوسط	قيادة تربية	أستاذ مساعد	دانا أخوارشيدة	16.
جامعة الشرق الأوسط	قيادة تربية	أستاذ مساعد	زيد خريسات	17.
جامعة عمان العربية	إدارة تربية	أستاذ مساعد	نور مشاقبة	18.

\* تم ترتيب القائمة أعلاه استناداً للرتب الأكاديمية ثم الترتيب الهجائي (في حال تساوي الرتب).

الملحق (3)  
الاستبانة بصورتها النهائية



كلية الآداب والعلوم التربوية

قسم الإدارة والمناهج

أداة الدراسة

حضرة المعلم/ة.....المحترم/ة

تحية طيبة وبعد،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان (الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بجودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية الآداب و العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم تطوير استبانة مكونة من ثلاثة أجزاء، الجزء الأول: البيانات الديمغرافية والجزء الثاني يتعلق بمتغير الارتجال الاستراتيجي، ويتضمن (30) فقرة موزعة على (4) أبعاد وهي: الحدس، الابتكار، التكيف (الفرصة)، ادراك المخاطر، والجزء الثالث يتعلق بمتغير جودة اتخاذ القرار، ويتضمن (3) أبعاد وهي: صنع القرار، اتخاذ القرار، أسلوب اتخاذ القرار ، ويتكون بمجمله من (22) فقرة.

حيث أن الارتجال الاستراتيجي يعني " قدرة المنظمة على استغلال ودمج الموارد المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية واستخدام مدرء المدارس لها بصورة خلاقية وابتكارية (Nedege &Yeland,2015).

وَيَتَضَمَّنُ مَفْهُومَ جُودَةِ اتِّخَاذِ الْقَرَارِ " اِخْتِيَارَ أَفْضَلِ بَدِيلٍ مِنَ الْبَدَائِلِ الْمُتَوَاجِدَةِ لِلْوَصُولِ إِلَى هَدَفِ

الْمَدْرَسَةِ أَوْ حَلِّ مَشْكَلَةٍ مَعْيِنَةٍ أَوْ انْتِهَازِ الْفُرْصِ " (العلوان، زيادات، 2019).

آملين من حضراتكم التكرم بالإجابة على الفقرات.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة: ايمان قرقرش

الجزء الأول:

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

(يرجى وضع إشارة  في المكان الذي يمثل إجابتك):

1- الجنس:

<input type="radio"/> ذكر	<input type="radio"/> أنثى
---------------------------	----------------------------

2- المؤهل العلمي:

<input type="radio"/> بكالوريوس	<input type="radio"/> دراسات عليا
---------------------------------	-----------------------------------

3- الخبرة:

<input type="radio"/> أقل من 5 سنوات	<input type="radio"/> من 5 سنوات إلى 10 سنوات	<input type="radio"/> أكثر من 10 سنوات
--------------------------------------	---	--

## المحور الأول: الارتجال الاستراتيجي

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>البعد الأول: الحدس</b> وهو التفكير في الأشياء لا شعورياً وتقديم الحلول الملائمة عند الحاجة فإن مدير المدرسة.....						
1-	يعتمد على حدسه وفهمه للأحداث.					
2-	يدرك الحقائق والأفكار باعتماده على حدسه في الأعمال الإدارية.					
3-	يمتلك القدرة على مقارنة المعلومات التي تردده من المستقبلات الحسية مع الخبرات التي يتمتع بها.					
4-	يأخذ الوقت الكافي لفهم الأحداث الإدارية.					
5-	يمتلك سرعة بديهية في التخطيط للتعامل مع الطوارئ.					
6-	يضع خطة بديلة عند شعوره بأي تغيير لمواكبته.					
7-	يدعم كفاءة وجودة الأداء الإداري.					
<b>البعد الثاني: الابتكار</b> هو عملية إيجاد أفكار جديدة أو طرق جديدة لحل مشكلات أو تحسين العمليات الحالية بطريقة مبتكرة وفعالة، ويمكن أن يكون الابتكار في المنتجات، الخدمات، العمليات، أو حتى في الأساليب التسويقية. فإن مدير المدرسة						
1-	يتميز بتقديم أفكار جديدة لتطوير المدرسة.					
2-	يستطيع إيجاد حلول مبتكرة لحل المشكلات التي تواجه العمل.					
3-	يخرج عن المألوف في تنفيذ الأعمال الإدارية.					
4-	يستخدم المستحدثات التكنولوجية في تقديم خدمات المدرسة.					
5-	يتبنى المشاركة في التخطيط لتسويق خدمات المدرسة بشكل مبتكر.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
6-	يُظهر اهتمامه بتقديم أفكار إبداعية لأنشطة مبتكرة لخدمة المجتمع المحلي.					
7-	يُعطي قيمة للأعمال المقدمة للبيئة الداخلية والخارجية للمدرسة.					
<p><b>البعد الثالث: التكيف (الفرصة)</b>  وهو استثمار الموارد المتاحة في الأعمال الادارية بشكل فعّال.  فإن مدير المدرسة...</p>						
1-	يتعامل بمرونة مع المتغيرات التكنولوجية المتجددة.					
2-	يُعدّل الاستراتيجيات والخطط بشكل مستمر لمواءمة المتغيرات الطارئة.					
3-	يشجع الالتحاق ببرامج التأهيل والتنمية المهنية لرفع قدرته على التكيف مع الأعمال المدرسية.					
4-	يخطط لبرامج تحسين الخدمات بما يتناسب مع حاجات المجتمع.					
5-	يعتمد آليات حديثة للاستماع لشكاوى المستفيدين من خدمة المدرسة للعمل على حلها بسرعة.					
6-	يستثمر الفرص التي تتواءم مع الاحتياجات والقدرات الحالية والمستقبلية.					
7-	يطور الأعمال مع مؤسسات المجتمع التي تؤدي إلى توفير فرص جديدة.					
8-	يتبنى برامج لاستقطاب الكفاءات والاستفادة منها.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>البعد الرابع: إدراك المخاطر  ويشير إلى التعرف على المخاطر المحتملة وتقييمها بشكل مناسب قبل اتخاذ قرارات، ويعتمد إدراك المخاطر على فهم مدى تأثير المخاطر على أهداف معينة، والتفكير بشكل استراتيجي في كيفية التعامل معها أو تقليلها.  فإن مدير المدرسة...</p>						
-1	يهتم بالتحليل الاستراتيجي لاكتشاف الفرص والتهديدات المحيطة.					
-2	يتنبأ بإشارات الخطر قبل وقوعها.					
-3	ينشر ثقافة التعاون والتنظيم للحفاظ على البيئة المدرسية.					
-4	يُشكل فريق مؤهل لإدارة التعامل مع الأزمات حال وقوعها.					
-5	يطبق مقاييس لتقييم احتمالات المخاطر قبل وقوعها.					
-6	يُجيد التعامل مع الشخصيات المؤثرة أو ذات العلاقة بيقظة.					
-7	يمتلك المهارات والكفايات التي تجعله كفؤ للإدارة.					
-8	يمتلك المعرفة الكافية عن المدرسة وبيئتها.					

## المحور الثاني: جودة اتخاذ القرار

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
<p>البعد الأول: صناعة القرار</p> <p>ويشير إلى سلسلة الخطوات المنطقية التي تسبق اتخاذ القرار وتكون إحدى مدخلاته قبل تنفيذه في الواقع.</p> <p>فإن مدير المدرسة...</p>						
-1	يحدد المشكلة بوضوح.					
-2	يُشرك المعلمين في تشخيص المشكلة.					
-3	يحلل المعلومات المجمعة حول المشكلة.					
-4	يقوم بتوليد بدائل ابتكارية تناسب البيئة التعليمية.					
-5	يعرض جميع البدائل المتاحة.					
-6	يجمع آراء العاملين حول ملاءمة البدائل للمشكلة.					
-7	يقيم كل بديل لمواجهة العواقب المحتملة له.					
-8	يستخدم نهجًا منظمًا في صنع القرار.					
<p>البعد الثاني: اتخاذ القرار</p> <p>يعني اختيار الحل الأمثل بين مجموعة من القرارات المحتملة (البدائل) والعمل على التنفيذ، وهي نتاج لعملية صنع القرار.</p> <p>فإن مدير المدرسة.</p>						
-1	يختار بمشاركة زملائه القرار الأنسب لحل المشكلة.					
-2	يخطط بإحكام لتنفيذ القرارات.					
-3	يُرَاعِي مسؤوليات العاملين والموارد والجدول الزمني في خطة تنفيذ القرار.					

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
-4	يُخصص الموارد الداعمة لتنفيذ القرار بنجاح.					
-5	يسعى لتنفيذ القرار بكفاءة وفاعلية.					
-6	يسعى لمراقبة التقدم في تنفيذ القرار.					
-7	يُقدم تغذية راجعة لضمان تحقيق النتائج.					
<p>البعد الثالث: اسلوب اتخاذ القرار يعني النهج او الاسلوب الخ البعد الأول: صناعة القرار ويشير إلى سلسلة الخطوات المنطقية التي تسبق اتخاذ القرار وتكون إحدى مدخلاته قبل تنفيذه في الواقع. فإن مدير المدرسة...اص المتبع في اتخاذ القرارات الناجحة فإن مدير المدرسة.</p>						
-1	يُشارك بمناقشات صنع القرار.					
-2	يسترشد بالقوانين واللوائح في اتخاذ القرار.					
-3	يملك الخبرة الكافية في اتخاذ القرار.					
-4	يستند لتجارب سابقة في اتخاذه القرار.					
-5	يفوض صلاحيات لذوي الكفاءة في اتخاذ القرار.					
-6	يلتزم بالقرار المتخذ والمجمع عليه.					
-7	يستشرف المستقبل ببناء سيناريوهات مسبقة حول نتائج القرار.					

#### الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة صادر من وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس الخاصة

  
 وزارة التربية والتعليم  
 المملكة الأردنية الهاشمية

الرقم: ١٥٦٥٠١١/١١٠٠  
 التاريخ: ١٨ رمضان ١٤٤٥  
 الموافق: ٢٠٢٤/٠٣/٢٧

السادة مديري المدارس الخاصة ومديراتها / محافظة العاصمة

الموضوع/  
( البحث التربوي )

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأشير إلى كتابي رقم 14963/10/3 تاريخ 2024/3/27.

فأرجو إعلامكم بأن الطالبة إيمان رشيد قرقرش تقوم بإجراء دراسة بعنوان " الارتجال الاستراتيجي وعلاقته بجودة اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الخاصة" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط ، ويحتاج ذلك بيانات ومعلومات وتطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي مدارسكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم  
 د. حريش الصالح  
 مدير  
 الخدمات التعليمية بالوكالة

الملكية الأردنية الهاشمية