

تصور مقترح لتطوير عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بمدينة أبها بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس

حنان أحمد إبراهيم الحفطي أ.د/ أيمن عايد محمد ممدوح

باحثة دكتوراه - كلية التربية - جامعة المدينة أستاذ مشارك - كلية التربية - جامعة

المدينة العالمية

العالمية

ayman.aied@mediu.edu.my

CD981@lms.medu.edu.my

المستخلص:

هدف هذا البحث عند وضعه لجعل تصور مقترح لتطوير عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بمدينة أبها بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس وكذلك لمعرفة مدى تأثير المتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) على هذه القرارات التي تصدر من المدراء والمديرات في المنظومة التعليمية وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، اختارت الباحثة عينة البحث من جميع المدراء والمديرات في مدارس التعليم العام بمدينة أبها المملكة البالغ عددهم (٢٤٣) مدير ومديرة، وطبقت البحث على عينة عشوائية مكونة من (١٥٠) مدير ومديرة، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة للبحث وهي مكونة من (٢٦) فقره في أربع مجالات، وقد شملت الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل بيانات البحث معامل التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والانحراف المعياري من خلال برنامج الحزم الإحصائية (SPSS)، وأوضحت النتائج ما يلي : ١- إن مستوى تطور عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة أبها كبير حسب تصنيف المقياس الرباعي للإجابات. ٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول تصور مقترح لتطوير عملية صنع واتخاذ القرارات (الأبعاد- الدرجة الكلية) في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة أبها تعزى إلى الجنس. ٣-

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول تصور مقترح لتطوير عملية صنع واتخاذ القرارات (الأبعاد - الدرجة الكلية) في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة أبها تعزى إلى المؤهل العلمي. ٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0,05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة البحث حول تصور مقترح لتطوير عملية صنع واتخاذ القرارات (الأبعاد - الدرجة الكلية) في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة أبها تعزى إلى سنوات الخبرة..

الكلمات المفتاحية: تصور مقترح - عملية صنع واتخاذ القرارات - مدارس التعليم العام - مديري المدارس.

Abstract

This study aimed to develop a proposed vision for developing the process of creating and making decisions in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia throughout school principals, as well as; to find out the impact of demographic variables (gender, years of experience, academic qualification) on these decisions made by managers and directors in the educational system and the **descriptive approach** was used. **The study sample consisted of** all the principals in the public education schools in the city of Abha who numbered (٢٤٣) managers and directors, and the study was applied to a random sample consisting of (١٥٠) managers and directors. The demographic variables were (gender, academic qualification, years of experience), and the organizational variables were the level of knowledge and awareness, the level of participation in the decision-making process, and the level of information abundance. **The questionnaire was used as a study tool** and it was composed of (٥٢) paragraphs in four domains. **statistical methods** were used to analyze data such as repetition coefficient, calculation averages and percentages, and standard deviation through the Statistical Packages Program (SPSS). **The results of the study were:** ١- The level of development of the process of decision-making and decision-making in general education schools in the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of school principals in the city of Abha is great according to the classification of the four-way scale of answers. ٢- There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq ., .٥$) between the averages of the responses of the research sample members about a proposed conception for developing the process of decision-making and decision-making in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of school principals in Abha city due to gender. ٣- There are statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq ., .٥$) between the averages of the responses of the research sample members about a proposed conception to develop the process of decision-making and decision-making in public education schools in the Kingdom of Saudi Arabia from the point of view of school principals in Abha city, due to the educational qualification. ٤- There are no statistically significant differences at the level of significance ($\alpha \leq ., .٥$) between the averages of the responses of the research sample members about a proposed conception to develop the process of decision-making and decision-making in public education schools in the Kingdom

تصور مقترح لتطوير عملية صنع واتخاذ القرارات..... حنان أحمد إبراهيم الحفطي - أ.د / أيمن عايد محمد ممدوح

of Saudi Arabia from the point of view of school principals in the city of Abha due to years of experience..

Keywords: proposed vision, creating and making decisions , public education schools , managers.

مقدمة:

يعد فن صنع واتخاذ القرارات قديم قدم البشرية نفسها، فمنذ أن وجد الإنسان واكتسب الوعي بذاته وبيئته، نشأت حاجته إلى اتخاذ القرارات إزاء المواقف المتعددة والقضايا المختلفة التي كانت تعترضه في حياته اليومية، الشخصية والاجتماعية، وكل مفردات حياتنا اليومية تبدأ بقرار وتنتهي بقرار، إذ يؤدي القرار دوراً مهماً جداً في نشاطاتنا وأعمالنا، فقراراتنا تشكل حياتنا إذا كانت هذه القرارات مدروسة أم غير مدروسة، إيجابية بنتائجها أو سلبية، القرارات هي الأداة الأساسية التي نستخدمها في مواجهة الفرص والتحديات.

وتعتبر عملية صناعة القرار التعليمي هي جوهر العملية الإدارية، ومحورها الذي تدور حوله باقي العمليات الإدارية؛ حيث تواجه الهيئة الإدارية مواقف وتحديات كثيرة، تتطلب باستمرار التحديد الدقيق والواضح لها، وذلك بتنمية وتقييم البدائل، سواء كان ذلك علي المستوى الوزاري أو علي مستوى مكاتب التربية أو علي مستوى المدارس؛ فنجاح صناعة القرار لا تقتصر علي تحديد المشكلة وتحديد البدائل فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد علي تشخيص المشكلة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى وجود مشاركة فاعلة من قبل المعنيين بصناعة القرار، والمتأثرين به أيضاً، ومن يتوفر فيهم المهارة والخبرة اللازمة لممارسة هذه المشاركة، ويتطلب ذلك التركيز علي أن الاستغلال الناجح لموارد أي مجتمع من المجتمعات، سواء كانت مادية أو بشرية، يعتمد علي مدى النجاح في صناعة القرار (سلامة، ٢٠٠٢).

وتنبع أهمية صنع واتخاذ القرار من ارتباطه بعمل الانسان اليومي أو حياته العائلية أو أي مجال من مجالات النشاط الانساني، فالأفراد هم محور هذا الموضوع الأساسي، سواء بالنسبة للقيادات الإدارية التي تتخذ القرارات لتوجيه أعمالها ونشاطاتها، أو بالنسبة للمرؤوسين الذين يشاركون في صنع القرارات، أو في تنفيذها أو يكونون هدفاً لها، وتستمر عملية اتخاذ القرارات طالما كان هناك عمل ونشاط لتحقيق أهداف مطلوبة (ابو معمر، فارس، ٢٠٠٦). كما وتستمد التنظيمات الإدارية قوتها وثبات وجودها وفعاليتها من خلال طبيعة القرارات الإدارية،

ونوعها ومصدرها باعتبارها نقطة البداية بالنسبة لجميع الإجراءات والأنشطة والأعمال التي تتم في التنظيم، وهنا يستوجب على صانعي القرارات المعرفة الكاملة بالبدائل المتوفرة في التنظيم. وبما أن الحياة ما هي إلا سلسلة من القرارات التي يتخذها الفرد من أجل أن يتكيف مع البيئة والمواقف التي يمر بها، ولهذا فإن شخصية الفرد والمواقف التي يمر بها تلعب دور كبير في عملية اتخاذ القرار والتفكير في العواقب المترتبة علي اختيار محدد (أحمد، إبراهيم، ٢٠١٥). ويمكننا القول بأن عملية اتخاذ القرارات هي قلب الإدارة فإذا توقف هذا القلب وقفت وتجمدت معه كافة الأنشطة التي تتم عادة في إطار المنظمات، وبما أن الإدارة التعليمية تهدف بشكل رئيسي إلى تحقيق أهداف المجتمع من تعليم وإعداد النشء للحياة وتوفير القوى البشرية اللازمة لدفع حركة الحياة وذلك وفقاً لفلسفة المجتمع وظروفه ؛ إذن فالإدارة عملية هامة جدا في صنع واتخاذ القرارات فيجب أن تقوم على العلم والدراسة والربط بين مختلف العناصر التنظيمية بأسلوب يهدف إلى تحقيق الأهداف المنشودة.

وهذا يؤكد أهمية القرار في المؤسسات التربوية والتعليمية وخاصة في المدارس حيث إن هناك أهمية واضحة لمديري المدارس وبمشاركة العاملين معهم في القدرة على صناعة القرارات الإدارية المدرسية لتحقيق هذه الأهداف (عبود وآخرون، ٢٠٠٠) كما يمثل مدير/ مديرة المدرسة أحد مدخلات الإدارة المدرسية بل هو العقل الصانع للمنظومة ويتحمل مسئولية تخطيطها، وتوجيهها، وقيادتها، وتوثيقها، واتخاذ القرارات بشأن كل عنصر في المنظومة وتحمل مسئولية مواجهة أية متغيرات والتكيف معها (إبراهيم، درويش ٢٠٠٨) كذلك يعد اتخاذ القرار من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح مديري المدارس الكاملة في التصرف عند أدائهم لمسئولياتهم الوظيفية حيث يعمل على إعطاء المديرين الصلاحيات والمسئوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من وزارة التعليم العام مع توفر كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيل المديرين فنياً وسلوكياً لأداء العمل المدرسي والثقة المطلقة فيهم، والواقع الإداري استراتيجية تنظيمية إدارية تجعل مديري المدارس يقدمون أفضل ما يتمتعون به من الأداء والقدرات والمهارات الإبداعية وقدرات عالية من الرضا للوزارة تجاه معلمهم والعاملين لديهم

في المدرسة لبذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى تخدم أهداف الوزارة وتعزز من سمات مديري المدارس ويصبحوا مؤثرين في نفوس معلميهم والعاملين لديهم مديرين وقادة تربويين ذلك من خلال إعطائهم السلطة والسماح لهم بحرية التصرف والتفكير باستقلالية (حريي، رفة ، ٢٠٠٨).

ويتفق كثير من الباحثين على أن أبعاد تطور واقعنا في صنع واتخاذ القرارات تتمثل في: صنع القرار واتخاذ ، و يعبر عن مشاركة المديرين في صنع القرارات المهمة التي تؤثر على عملهم بصورة مباشرة في مسائل مثل الميزانيات والجدول المدرسي والمنهج واختيار المعلمين، والنمو المهني وتبني بعض المشاريع الريادية ، ويعبر عن إدراك المديرين أن الإدارة التعليمية توفر لهم فرص النمو والتطور المهني والاستمرار في التعلم وتنمية مهاراتهم أثناء عملهم في المدرسة، والمكانة، وتعبر عن التقدير والاحترام المهني الذي يحصل عليه المديرون من الإدارة التعليمية وهذا الاحترام مرده أيضا المعرفة والخبرة التي يتمتع بها المديرين والناجئة عن دعم وتأييد أعمالهم من المديرية، وفاعلية الذات، وتعبر عن إدراك المديرين أن لديهم المهارة والقدرة على مواجهة الصعوبات والتحديات كما تشير فاعلية الذات إلى اعتقاد المدير بأن لديه الكفاءة للتطوير والشعور والرغبة لتحقيق نواتج اتخاذ القرار والاستقلالية، وتعبر عن شعور المديرين أنهم يملكون التحكم في جوانب متنوعة في العمل المدرسي مثل تطوير المنهج واختيار الكتب الدراسية والجدول المدرسي وتوزيع العمل على المعلمين والعاملين في المدرسة وهذا التحكم والسيطرة يمكن المديرين من الشعور بالحرية والاستقلالية في صنع واتخاذ القرارات التربوية (حريم، حسين ، ٢٠٠٤).

وعملية التطوير لمتخذ القرار لها متطلبات أساسية يجب توافرها مثل: العمل من خلال رؤية مشتركة واضحة يشارك فيها جميع مديري المدارس ويهتمون بالوصول إليها من خلال منظومة قيم المدرسة وأهدافها الفعالة وخطط متوازنة، وضرورة الاهتمام بالعنصر البشري من حيث الاختيار والإعداد والتطوير والتحفيز والتشجيع الدائم وذلك من خلال خطط واستراتيجيات الموارد البشرية والتي تتكامل مع استراتيجيات المدرسة ورؤيتها الاستراتيجية

والاهتمام بمعايير الجودة العالمية في كل شيء والاهتمام بالتحسين والتطوير من خلال أداء ومقترحات المديرين البناءة، ومشاركة المديرين في اتخاذ القرارات من خلال فلسفة الإدارة بالمشاركة طبقا لمعايير الجودة العالمية (فتحي، ٢٠٠٤).

إن المرتكزات الأساسية لنجاح عملية تطبيق التمكين الإداري للمديرين تتمثل في: تفويض الصلاحيات، والمسؤوليات للمديرين في المدرسة، وفرق العمل، وتدريب المديرين، والاتصال الفعال، وحفز العاملين، وبالإضافة للإثراء الوظيفي، والقيادة التربوية الممكنة التي تنمي لدى مدير المدرسة بامتلاك الوظيفة، وتوفير الموارد، والإمكانات المادية الداعمة، وتطوير بيئة العمل المدرسي الحافزة للإبداع، والابتكار والإتقان .

أما بالنسبة للإدارة المدرسية فهي كجزء من الإدارة التعليمية هي الأساس الذي تجتمع فيها جنود ونشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة، بإشراف مدير المدرسة الذي يعد من أبرز عناصرها وشخصياتها وركائزها (Shoenfeld، ٢٠١١).

وهذا ما تؤكد عليه دراستا (خليل، ٢٠٠٠) (الخوالدة، ٢٠٠٢) في أن مدير المدرسة هو المحور الرئيس لعمليات صنع القرار، وذلك بدوره في ضبط وتوجيه لمعلمين في المدرسة وأثناء حدوث المواقف والمشكلات المدرسية، وتحديد أهداف العمل، وفي وضع بدائل وحلول مناسبة، واتخاذ القرار الموضوعي .وحيث أن مدير المدرسة هو قائد تربوي يؤثر في العملية التعليمية والتربوية بالمدرسة فإن تدريبه على اتخاذ القرارات اللازمة له في مجال العمل المدرسي يعد خطوة أساسية في تنمية تلك الكفايات المدرسية وعلى الرغم من تعدد استراتيجيات التدريب فإن الاتجاه المعاصر يهتم بالبرامج التدريبية المستندة إلى الكفايات .فواقع العمل المدرسي يتطلب من مدير و مديرة المدرسة صنع واتخاذ قرارات عديدة في مواقف مختلفة ليضمن سير العملية التعليمية العلمية بالشكل الأمثل، وهذا يفرض ضغوطاً وتحديات على المدير ليتخذ القرار الموضوعي والسليم في ظل العديد من المعوقات المختلفة من تنظيمية أو اجتماعية أو شخصية تواجهه أثناء أدائه لمهامه مما ينعكس بشكل سلبي على فعالية قراراته. وتنبع أهمية موضوع صنع واتخاذ القرار في كونه يمثل حصيلة تنشئة الفرد وثقافته وخبراته الحياتية وقدراته وإمكانياته الذاتية

والمعرفية فضلا عن كونه يعكس قدرة الفرد أو الجماعة على تحقيق أو القرارات التي يتخذها أفرادها في البنى الاجتماعية المختلفة. ويعرف صنع القرار بأنه الاختبار من بين البدائل بحيث يصل الإداري إلى نتيجة معينة وتعني عملية صنع القرار هو أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين. ويعرف اتخاذ القرار حسب "هاريسون" بأنه "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أو هو لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات معينة لمتخذ القرار" (كنعان، نواف ٢٠٠٧). ومن هنا جاءت الدراسة لتلقي الضوء على وضع تصور مقترح لتطوير عملية صنع واتخاذ القرارات الإدارية لمدير ومديرة المدرسة الصحيحة والملائمة للمواقف التي تمر بها مدرسته، وذلك لتحديد أبرز الإجراءات والأساليب والصعوبات لضمن سير العملية التعليمية.

الاحساس بوجود المشكلة:

المشكلة هي اساس عملية البحث العلمي فالبحث الذي يبدأ من فراغ لا ينتهي الا بفراغ ولهذا فان السمة الرئيسية التي تميز البحوث العلمية لان هي ان تكون هناك مشكلة محدودة وهامة وفي حاجة ماسة الى يتصدى لها بالدراسة والتحليل ومن جوانبها المتعددة حتى يستطيع تيجاد لها الحلول المناسبة ومن هنا فلا بد ان يبدأ بإحساس من جانب الباحث بوجود مشكلة محددة في اطار المجالات العلمية التي تخصص فيها او التي يوليها اهتمامه في اطار التصميم العام لمشكلة صنع القرار واتخاذها في مدارس التعليم العام بمدينة ابها من وجهة نظر المديرين والمديرات وتبدأ الباحثة في الاحساس بها وادراكها .

مشكلة البحث:

القرار هو جوهر العمل الإداري على اعتبار ان كل العمليات الإدارية ماهي الا جملة من القرارات التي تتخذ على مستويات متعددة وفي ظروف مختلفة تضمن تحقيق الفعالية المطلوبة، ويتوقف نجاح اتخاذ القرار على صحة ودقة المعلومات التي يتم على ضوءها دراسة المشكلة (عليوه، ٢٠٠٢م).

حيث يختلف مديري المدارس في كيفية أدائهم لمهامهم الوظيفية ومدى تطبيقها فإن المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية في مجال اتخاذ القرار تكمن في توسع مسؤوليات إدارة المدرسة في ظل وجود هيكل تنظيمي لا يتحمل هذه الأعباء، ومع انعدام المرونة في التخطيط التربوي، ونقص وجود قاعدة من بيانات ومعلومات وكذلك عدم القدرة على توظيفها وعدم وضوح المهام الوظيفية، مما أعاق قدرتها على صناعة القرار بالشكل السليم، ومع ضعف الصلاحيات الممنوحة لإدارة المدارس ولعل معظم المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية يمكن تلافيها، أو التغلب عليها من خلال تحسين عملية اتخاذ وصناعة القرار (أبو العلا، ٢٠٠٣)، (النور، ٢٠١٠). وهذا ما أكدته الدراسات التي طبقت على العديد من مديري المدارس لتعرف فاعليتهم في اتخاذ القرارات مثل دراسة (Milkman, ٢٠٠٨) ودراسة (قناديلي، ٢٠٠٩) (العجمي، ٢٠٠٨) (Sayeeh&Oth, ٢٠٠٤)، وقد أثبتت هذه الدراسات أن التطور في مجال الإدارة المدرسية قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، فكان من الصعب أن تكون الإدارة من قبل فرد واحد، وبالتالي أصبح لزاماً على المديرين التعاون مع رؤوسهم وإشراكهم في صنع القرارات وممارسة المهام الإدارية، وهذا يستدعي بالضرورة المشاركة في اتخاذ القرارات، ذلك لأن عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها نتيجة مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والمناقشة والتحليل والتقييم، وهي تتم على مستويات مختلفة، وبمعرفة العديد من الأشخاص، الأمر الذي يجعل هذه العملية ذات جهد جماعي مشترك، لا نتيجة لرأي فردي. ونظراً لما يعانيه مدير المدرسة من المشكلات الكثيرة أثناء أدائه لمهامه الروتينية والتي تتطلب عمليات معقدة من التفكير لاتخاذ قرارات متنوعة، وهذا يجعله يواجه العديد من العوامل التي يمكن أن تؤثر سلباً في علمية اتخاذه للقرار، والتي تشكل صعوبات تعوق سير العمل في المدرسة، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات التي هدفت تعرف هذه الأساليب والصعوبات وتحديدها منها دراسة (مفتي، ٢٠٠٨) ودراسة (dexter & Anderson, ٢٠٠٥)، مثل دراسة (Luneburg, ٢٠٠٥).

ولذا نجد أهمية اتخاذ القرار من قبل مديري المدارس في ظل ثقافة التعاطي مع العديد من المعطيات والمشكلات التي تواجهه في العمل المدرسي، وذلك الذي عقد بتاريخ ٢٤-١١-٢٠١٤ وفق نتائج مؤتمر الإدارة التربوية في الولايات المتحدة (UCEA).

كما كشفت بعض الدراسات عن ضعف قدرة مديري المدارس على حل المشكلات التي تواجههم بالطرق الإدارية الحديثة نظرا لضعف قدرتهم على اتخاذ القرار المناسب، مما يؤكد على حاجتهم للتدريب المستمر لمواجهة المتغيرات المحيطة (٢٠١٥، Reston). وللتحقق من وجود مشكلة الدراسة قامت الباحثة بالبحث في كل الجوانب التي تتعلق بمديري المدارس حول عملية صنع واتخاذ القرارات من خلال الاستبانة، وقد أشارت النتائج إلى واقع القرارات وكيفية اتخاذها في المدارس ولذلك لا بد أن تكون القرارات أخذت بشكل سليم وفي وقتها المناسب وأن هناك كثير من الصعوبات التي لا بد معرفتها ووضع حلول لها، وكذلك فاعلية اتخاذ القرار عند مشاركة المرأة في القرارات المدرسية .

ومن هنا تستهدف هذه الدراسة عملية اتخاذ القرار وتأثير العوامل الديموغرافية مثل معرفة أثر الجنس والمؤهل التعليمي والخبرة على عملية اتخاذ القرار بمستوياتها المختلفة كمستوى المعرفة والاطلاع ومستوى المشاركة في عملية اتخاذ القرار ومستوى وفرة المعلومات لدى القادة وأنماط اتخاذ القرار وواقع عملية اتخاذ القرار.

أسئلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث في الإجابة على التساؤل الرئيس التالي:

ما التصور المقترح لتطور عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بمدينة أبها بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس ؟

وتفرعت منه التساؤلات الفرعية الآتية:

١- ما مستوى المعرفة والاطلاع لدى القادة في صنع القرار واتخاذ من وجهة نظر مديري

المدارس بمدينة أبها؟

٢- ما مستوى المشاركة لدى القادة في صنع القرار واتخاذ من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة أبها؟

٣- ما مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار لدى القادة من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة أبها؟

٤- ما مستوى أنماط القرار التي يتبعها اغلب القادة صنع القرار واتخاذ من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة أبها؟

٥- ما واقع عملية اتخاذ القرار لدى القادة من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة أبها؟

أهداف البحث:

يحدد الهدف الرئيسي للدراسة في التعرف على التصور المقترح لتطوير عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة أبها ، ويتفرع من هذا الهدف الاهداف الفرعية التالية:

١- التعرف على مستوى المعرفة والاطلاع لدى القادة في صنع القرار واتخاذ من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة أبها.

٢- التعرف على مستوى المشاركة لدى القادة في صنع القرار واتخاذ من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة أبها.

٣- التعرف مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار لدى القادة من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة أبها.

٤- التعرف أنماط القرار التي يتبعها اغلب القادة من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة أبها.

٥- ما واقع عملية اتخاذ القرار لدى القادة من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة أبها.

أهمية البحث:

الأهمية النظرية:

ترجع أهمية هذا البحث إلى حاجتنا الماسة والمتزايدة لتطوير عملية صناعة واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام من الناحية النظرية أولاً فتظهر جوانب القوة والضعف في

المدرء فهم في موقع المسؤولية ومحاولة علاجها أو تلافيها، وذلك من خلال عملية التوظيف في المراحل القادمة، فالإدارة يصبح لديها معرفة كاملة في الأساليب التي يتبعها المدرء والعوامل المؤثرة على عملية اتخاذهم القرارات وتجنبهم القرارات الفاشلة. فالقرارات تؤثر على الجماعة التي يشرف عليها المدير وعلي عمل المنظمة ككل مما يؤثر على صورة وزارة التعليم بالمجتمع المحيط بها ، بالإضافة إلى أن هدف التربية الأساسي هو تكامل الفرد الجسمي والعقلي والعاطفي والاجتماعي والروحي فإبداعية الفرد وتكامله أصبحا هدفين منشودين أساسين .

الأهمية التطبيقية:

تتضح الأهمية التطبيقية لهذا البحث في التركيز على الوصول إلى تصور مقترح لتطوير عملية صنع واتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة على هذه العملية، وبالتالي سيستفيد منها الطلبة الباحثين في مجالات صنع واتخاذ القرار والتعرف على مدى الواقع الذي يجري في المدارس و الفروقات بين المديرين والمديرات ، وللنجاح لهذه الفئات لابد من استخدام موارد مختلفة لصنع قرا صائب تبدأ نقطة التحول في الاختيار عادةً خلال فترة ما قبل اخذ القرار في هذه الفترة يواجه الأفراد صعوبات في حياتهم النفسية والاجتماعية، فإن مطالبتهم باتخاذ قرارات تؤثر على حياتهم بأكملها سيزيد من ضغوط الأفراد وبمنعهم من اتخاذ قرارات سليمة خلال سنوات المدرسة، قد يضطر الأفراد الذين لا يعرفون أنفسهم تمامًا ولا يمكنهم تحديد مزاياهم وعيوبهم وفرصهم والمخاطر التي ستسببها خياراتهم إلى اختيار قرار غير مناسب لهم في وقت لاحق. سيؤثر هذا سلبًا على مستويات سعادة الأفراد ويقلل من رضاهم عن حياتهم سيأخذ الأفراد في الاعتبار بعض العوامل التي لها القدرة على التأثير عليهم إيجابًا وسلبًا، مثل بيئة الأقران وخدمات التوجيه وتجارب المدرسة وعائلاتهم.

كما أن تقدم المجتمع مرتبط بإحداث تغييرات جوهرية تشمل الهياكل الاجتماعية والاقتصادية والثقافية والسياسية عن طريق التنمية بمفهومها الشامل ويجب الإقرار بأن التنمية الشاملة لا يمكن أن تتحقق دون مساهمتنا في معرفة واقعية اتخاذ قراراتنا والتي تعتمد أساساً على موارده البشرية ، فدراستنا لواقعنا التعليمي بالرغم من مختلف المتغيرات والمستويات ومعرفة مراكز

صنع واتخاذ القرار قليلة ، فيجعل هذه المراكز محور البحث وإيجاد الحلول للمشكلات والمشاركة في التنمية المجتمعية يجعلها ذات قوة لا يمكن الاستهانة بها، فلا بد من إعطاء الموارد البشرية (المديرين) الفرصة الكاملة لتثبيت قدرتها علي اتخاذ قرارات فاعلة وعلي المشاركة في جميع جوانب الحياة ، فوصول الإدارة المدرسية لمراكز اتخاذ القرار السليم لن يكون علي حساب العملية التعليمية وكل من يقوم بها وفيها، وإنما هي عملية تكاملية، فواقعية صنع واتخاذ القرار يؤدي لتطور حقيقي في تحقيق الديمقراطية ونجاح المسيرة التنموية والحضارية، لذلك لا بد من وضع تصور مستقبلي من أجل أن تفتح المجال للمدير/ المديرية في تولي مناصب قيادية هامة في جميع الأعمال والاستفادة من قدرتهم لبناء مجتمع متكامل بشكل واقعي وملمس. أن عملية صناعة القرار واتخاذها ليست بالمهمة اليسيرة والسهلة فهي عملية تتميز بتنوع أبعادها وتعدد الأطراف المعنية بها، كما أنها عملية اختيار من أفضل البدائل وأقومها سبلاً، وبعد إن نزعنا الإدارة اليوم ثوبها التقليدي العشوائي في اتخاذ القرارات وإدارة الأفراد وفي العالم المتقدم؛ نجد أنها اليوم تقوم على فلسفة واضحة تنبثق منها أهداف توجه العمل الإداري من خلال الأساليب التي تساهم في بناء مناخ تنظيمي إبداعي داخل المؤسسة ولتجعلها قادرة على الوقوف والتنافس خارج حدودها أيضاً، وتمارس عملية صناعة القرارات واتخاذها في كل المستويات الإدارية وفي مختلف أرجاء المنظمة، ويعكس من خلالها درجة كفاءة القادة وقدرتهم على تحمل المسؤولية والتبصر في الأمور، وهذه تزداد أهمية وتعقيداً وتكون أشد وقعاً كلما زاد حجم المنظمة وحساسية مهامها.

كما أنها تساهم في مساعدة المهتمين بتطوير النظام التعليمي، وأصحاب القرار في وزارة التربية والتعليم بالمملكة بما تقدمه من نتائج وتوصيات تضعهم أمام أبرز النقاط اللازمة لاتخاذ القرار لمديري المدارس.

مصطلحات البحث:

١ - القرار: يعرف بأنه "الاختيار القائم على أسس موضوعية لبدل واحد من بديلين أو أكثر" (إبراهيم الفقي ، ٢٠٠٨م).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه "اختيار بين عدد من البدائل والاحتمالات لتحقيق هدف معين".
٢- صنع القرار: ويعرف بأنه "عملية واسعة يشترك فيها أكبر عدد من الإدارات والوحدات ذات العلاقة بالمشكلة في مختلف مراحل صنع القرار" (جدوالي، ٢٠١٤). ويعرف أيضاً بأنه "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التي يمكن اتباعها". (٥٠، ١٩٩٧: hanison)
وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: "الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين وفقاً لمعايير محددة".

٣- اتخاذ القرار: وهو "اختيار الإنسان بديلاً من البدائل والخيارات المتاحة؛ لتجاوز عقبة تعترض طريقه، فالقرار هو حكم أو خيار بين اثنين أو أكثر من الخيارات أو البدائل، وينشأ القرار في عدد غير محدد من المواقف، من حل المشكلة إلى إنجاز مقرر أو عمل" (عبد الرحيم، محمد، ٢٠٠٧). أو هو "عملية عقلية واعية، ونوع من التفكير المنظم المهادف الذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً، بهدف تحقيق الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكنين" (البدر، ٢٠٠١).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: "إجراء أو عمل يقوم به مدير المدرسة وذلك باختيار البديل المناسب من عدة بدائل تتعلق بالموقف (موضوع القرار) بشكل يتناسب مع إمكانيات واحتياجات مدرسته، لتحقيق الهدف المطلوب ومتابعة سير العملية التعليمية".

٤- المدير: "هو فرد في المدرسة مسؤول عن أداء مجموعة من الرؤوسين بغرض تحقيق أهداف المدرسة وذلك من خلال ما يقوم به من وظائف العملية الإدارية من تخطيط وتنظيم وصنع واتخاذ القرار وقيادة وتوجيه وشم الرقابة مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة في المدرسة" (الحر، ٢٠٠٥).

٥- مدير المدرسة: هو قائد تربوي ومشرف مقيم يتولى إدارة المدرسة وتنظيماً والإشراف عليها وتنسيق مختلف الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانيات الكفيلة بتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة وأهداف التربية في مجتمعه (العمري، ٢٨، ٢٠٠٠).
وتعرفه الباحثة بأنه: " قائد تربوي مهم في المؤسسة التربوية (المدرسة) ولكي يقوم بواجبه على الوجه الأمثل لابد من توافر صفات مميزة له ومهارات مهنية عالية وكفاءات ومؤهلات".
٦- المدرسة: "المؤسسة العامة التي أنشأها المجتمع لتتولى تربية النشء الجديد على المعارف والحقائق والقيم الاجتماعية والدينية وطرق العمل والتفكير، يقول بسمارك في شأن أهمية المدرسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية إن الذي يدير مدرسة يدير مستقبل البلاد والأبناء، يقول جون ديوي: إن بإمكان المدرسة أن تغير نظام المجتمع إلى حد معين، وهذا عمل تعجز عنه سائر المؤسسات الاجتماعية الأخرى" (ناصر، ٢٠١٠). وتعرفها الباحثة بأنها: " مؤسسة تربوية تتولى تنشئة الطفل من شتى نواحي نموه الجسمي، والعقلي والخلقي والاجتماعي، بحيث تجعل منه شخصية متكاملة من ناحية، وتعدده للتكيف الناجح مع الحياة ومنطق العصر الذي يسير على مناهج العلم والتكنولوجيا".

متغيرات البحث:

أولاً: المتغيرات المستقلة وتشمل المتغيرات الديموغرافية التالية:

- ١- الجنس: وله مستويان (ذكور - اناث)
 - ٢- سنوات الخبرة: وله ثلاث مستويات (أقل من خمس سنوات - من ٥ إلى ١٠ سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات)
 - ٣- المؤهل العلمي: وله ثلاث مستويات (بكالوريوس - ماجستير - دكتوراه).
- ثانياً: المتغيرات التابعة وتشمل أبعاد أو مستويات عملية اتخاذ القرار كالتالي:

- ١- مستوى المعرفة والاطلاع لدى القادة .
- ٢- مستوى المشاركة لدى القادة.
- ٣- مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار.

٤ - مستوى أنماط القرار التي يتبعها اغلب القادة.

٥ - واقع عملية اتخاذ القرار لدى القادة .

الإطار النظري والدراسات السابقة :

أولاً: الإطار النظري

اتخاذ القرارات: تُعد عملية اتخاذ القرارات تعد جوهر الحياة برمتها، كما تعد جوهر العمليات الإدارية، والمحور الأساسي للفعال لدراسة الإدارة ونشاطاتها المختلفة ، كالخطط والتنظيم والتوجيه والرقابة وغيرها، وفيما يلي سرداً لأهم تعريفات وأنماط وأشكال اتخاذ القرارات والعوامل المؤثرة بها وأهم المشكلات والمعوقات التي تواجهها ، وقد نالت عملية اتخاذ القرار عناية بالغة من علماء الاجتماع والإدارة الحديثة، ويتفق هؤلاء العلماء أن هناك معنى واضح لاتخاذ القرار في وجود البدائل واختيار أنسبها، ويعتبر اتخاذ القرار بأنه العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الاهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم (حسين، ٢٠٠٥).

كما تعد عملية اتخاذ القرارات الادارية عملية لاختيار بديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة (حسين، ٢٠١١).

وتعتبر عملية اتخاذ القرارات الإدارية من المهمة المستمرة والمواكبة للنشاط الإداري، لأنها لا تقتصر على موظف دون غيره، أو على مستوى دون سواه. فهي في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم وتمارس على جميع مستوياته (Harrison, ١٩٩٩).

وأن عملية اتخاذ القرارات من التحديات التي تواجه التنظيمات الإدارية وعلى مختلف المستويات، فهي عملية تتعامل مع متغيرات لا ترتبط بالمجال التنظيمي فحسب، وإنما تخرج عنه لتأخذ بنظر الاعتبار البيئة المحيطة به، والضغوط الاجتماعية والقوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بها (حسبو، ١٩٩٢).

تعريف القرارات: بدأ الاهتمام في اتخاذ القرار مع ماكس فيبر ١٨٦٤ م، الذي رأى أن هناك نوعين من متخذي القرار (عقلاني، وغير عقلاني) (العقلاني هو الذي يمتلك المعلومات وله هدف محدد وغاية يسعى لها، وغير العقلاني يفتقر إلى المعلومات وليس له هدف محدد وبناء على ذلك يتحدث فيبر عن العقلانية كوسيلة لتمييز نمط من الفعل عن غيره من الأفعال والسلوك العقلاني يوجه نحو أهداف واضحة وموثوق بها ووسائل تحقيق هذه الأهداف ينقي بناء على أفضل المعلومات المتاحة) (السيبي، ٢٠٠٠).

أما عن مفهوم القرار فهو "مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل لمواجهة أو تفادي احتمالات المستقبل، وبهذا المعنى فإن عملية اتخاذ القرارات هي عملية مفاضلة واختيار بين مجموعة من البدائل لتحقيق أهداف محددة (عباس وبركات، ٢٠٠١). والقرار هو القدرة التي تصل بالفرد إلى حل ينبغي الوصول إليه في مشكلة اعترضته أو موقف محير، وذلك باختيار حل من بين بدائل الحل الموجودة أو المبتكرة، وهذا الاختيار يعتمد على المعلومات التي جمعها عن المشكلة وعلى القيم والعادات والخبرة والتعليم والمهارات الفردية (العلاق، ٢٠٠٨).

وميز حريم (٢٠٠٤) بين القرار وعملية صنع القرار، فرأى أن القرار هو سلوك، تصرف واعٍ من بين عدة بدائل، انه اختيار واعٍ من بين بدلين فأكثر تم تحليلهما، يتبعه فعل أو إجراء لتنفيذ هذا الاختيار. أما عملية صنع القرار فتتضمن سلسلة من الخطوات المترابطة المؤدية إلى قرار وتنفيذ هذا القرار ومتابعته واتخاذ القرارات كل ما يتخذه القادة والمسؤولون في المنظمة من قرارات لمواجهة مشكلة أو موقف معين لتحقيق الأهداف المرجوة على أحسن وجه، والتغلب على المشكلة أو الموقف التي صدرت بشأنه (Kaplan & Norton, ٢٠٠٠) عناصر القرار:

هناك ستة عناصر للقرار ذكرها حرز الله (٢٠٠٧) على النحو التالي:

١- بيئة القرار: ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم.

- ٢- متخذو القرار: وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف .
- ٣- أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها أو الوصول إليها .
- ٤- بدائل ملائمة لاتخاذ القرار: غالبًا ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل ومثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائمًا وعمليًا من ناحية التنفيذ .
- ٥- ترتيب البدائل: يكون الترتيب تنازليًا حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.
- ٦- اختيار البدائل: وتمثل الاختبار الحقيقي بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف القرار ، حيث إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ (حرز الله، أشرف، ١٦، ٢٠٠٧).

مفهوم صنع القرار:

حظيت عملية صنع القرار على اهتمام من قبل علماء الإدارة والعلوم الاجتماعية والسلوكية؛ لما لها من أثر بالغ في واقعنا الحاضر و مستقبلنا، فعند صدور أي قرار للتغلب على مشكلة ما يجب أن تسبقها دراسة علمية متأنية تستند إلى قاعدة معلوماتية ودقيقة ومتخصصة فيما يتعلق بالقرار الإداري التربوي .

والقرار لغة يعنى القطع أو الفصل ، وأما اصطلاحاً فقد أئفق الباحثون والمختصون على أن القرار هو إصدار حكم معين في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل المختلفة (العمرى، ٢٠١١).

ويعد مفهوم القرار عملية ذهنية عقلية بالدرجة الأولى ، وتتطلب قدرًا كبيراً من التصور والإبداع والمبادأة ودرجة كبيرة من المنطقية والبعد عن التحيز أو التعصب الشخصي ، بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت ، وبأقل تكلفة ممكنة وذلك هو القرار الرشيد، والقرار عملية إنسانية تتعلق بقدرات العاملين ومهاراتهم (عابدين ، ٢٠٠١).

ويُعرف القرار بأنه عبارة عن أداة من أدوات ممارسة السلطة إن لم يكن الأداة الوحيدة أمام المدير لممارسة حقه الشرعي الذي من خلاله يحقق نتائج ملموسة له وللعاملين في التنظيم.

فالقرار هو اختيار بديل معين من بين مجموعة من البدائل. وتعرف عملية اتخاذ القرار على أنها: نشاط ذهني فكري موضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب للمشكلة على أساس مجموعة من الخطوات (تعلب، ٢٠١١).

كما يُعرف على أنه "حكمٌ صادرٌ، وهو اختيار بين الصواب والخطأ، وعلى أسوء حال، هو الاختيار بين الصواب تقريباً والخطأ المحتمل، إلا أنه غالباً ما يكون هو الاختيار بين عمليتين، لم يثبت أن إحداها أقرب للصواب من الأخرى" (بيتر دراكر ٢٠٠٠).

واتخاذ القرار يعني قيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة لاختيار البديل الأكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث ، ويعبر القرار في النهاية عن الإجراءات المحددة لتصرفات العنصر البشري المستهدف به (هلال ، ٢٠٠٣).

والقرار هو إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين وسلوك معين بعد دراسة البدائل المختلفة ، وهو عملية اختيار البديل الذي يحقق الهدف وتتكون هذه العملية من مراحل مختلفة تتمثل في تحقيق الهدف عن طريق تحديد البدائل والتي يمكن اختيارها للتوصل إلى الاختيار النهائي للبديل ثم تنفيذه (القاضي ، ٢٠٠٦).

وفي ضوء ما تقدم يمكن القول بأن: مفهوم القرار بشكل عام يتلخص في أنه العملية الواعية القائمة على افتراضات حقيقية وقيمة يختار بموجبها نشاطاً سلوكياً مرغوباً فيه ويعتمد القرار على عدة أمور تدخل في تركيبه وهي: الحقائق، والمعرفة، والخبرة، والتحليل، وإصدار الحكم (خصاونة، ١٩٨٦).

وبالتالي نجد أن مفهوم القرار ليس مقتصرًا على الاختيار النهائي فقط بل انه يرجع الى الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار وينبغي أن تكون عملية صناعة القرارات عملية منظمة، لأن أي قرار يتخذ ما هو إلا الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار التي تمت في مستويات مختلفة بمعرفة العديد من الافراد ،أي أنها نتاج جماعي، لا نتيجة لرأي شخصي .

وقد عرف كنعان (٢٠٠٢) الفرق بين اتخاذ وصناعة القرار حيث أوضح أن هناك فرق بين متخذ القرار وصانعه فصانع القرار هو الذي يحدد القرار وفق شروط محددة ومرتبطة بالقرار ولا يجوز تجاوزها، أي يقوم بسن القرارات وفق الشروط والإمكانيات والظروف المتاحة، أما متخذ القرار فهو الذي يتخذ القرار المناسب في ضوء الشروط الموضوعية مسبقاً كما يقوم على تنفيذ هذا القرار ولا يحق له تجاوز هذه الشروط أو الرجوع إليها إذا أراد إضافة أو تعديل معين، وبالتالي "فمرحلة اتخاذ القرار" ما هي إلا عمل إداري يمثل جانباً واحداً في عملية صنع القرار ومن هنا يمكن القول أن عملية صنع القرار هي عملية واسعة يشترك فيها أكبر عدد من الإدارات والوحدات ذات العلاقة بالمشكلة في مختلف مراحل صنع القرار، أما عملية اتخاذ القرار فهي مجمل ما يتوصل إليه صانعوا القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة وطريقة حلها وهي بالتالي آخر جزء من عملية صنع القرار.

ثانياً: مفهوم اتخاذ القرار:

لقد استخدم مفهوم اتخاذ القرار في الإدارة بشكل كبير بل إن بعض مدارس في الإدارة المهمة كانت لها نظرياتها الأساسية التي تركز على مفهوم اتخاذ القرار، وعلى سبيل المثال فقد ظهرت مدرسة اتخاذ القرارات في عام ١٩٣٨م، حين ظهر كتاب وظائف المديرين لمؤلفه تشستر برنارد، ثم تبعه في عام ١٩٤٧م ظهور كتاب السلوك الإداري لهيربرت سايمون، فأحدثا تطور كبير في الفكر الإداري، حيث وضعاً معاً أساساً جديداً في النظر إلى التنظيم والإدارة، باعتبارهما نظاماً اجتماعياً يقوم على اتخاذ القرارات. ويؤكد (٢٠١١، Marakas, Brien'O) أن أنظمة دعم القرارات هي عبارة عن أنظمة معلومات قواعد الحاسوب التي توفر معلومات دعم فعالة للمدراء والمختصين خلال عملية اتخاذ القرار.

كما أن صناعة القرار Decision Making هي المصدر الرئيسي للإدارة، وقد نادى هاريسون Harrison بفكرة أن الإدارة هي مرادف لعملية صناعة القرار Decision Making، وتقوم فكرة هاريسون، كما يرى Drucker دراكر، على أن عملية صناعة القرار هي المهمة التنفيذية الأساسية للإدارة، كما يشاطروهم الرأي هربرت سيمون Herbert Simon الذي يرى

أن الإدارة وصناعة القرار مرادفان الكلمة نفسها؛ مما يعني أن الإدارة هي صناعة القرار وأن صناعة القرار هي الإدارة (Steve, ٢٠٠٢).

و عرف اتخاذ القرار بأنه "اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير. كما عرف الديجاني اتخاذ القرار بالحسم أو البت أو اختيار أحد الحلول من بين عدد من الحلول الممكنة أو البديلة لتنفيذ موضوع ما، أو تحقيق موضوع معين أو لمواجهة موقف محدد" (Simon, ١٩٧٧).

إن اتخاذ للقرار قد يكون إما لصناعة تغيير جديد في حياة الانسان ، أو لمواجهة مشكلة من المشاكل، وحينما يتخذ أي قرارات قد يضطر لسؤال من حوله من ذوي الخبرات وأصحاب التجارب، وبالتالي فإن المؤثر القوي على غالب قراراته هي الظروف التي تدور حوله سواء أكانت ظروف داخلية، أو خارجية، مباشرة، أو غير مباشرة، نفسية، أو شخصية، أو اجتماعية، أو اقتصادية، بل وسياسية، فهي حتما تؤثر فيه وتتأثر به إما سلبا أو إيجابا.

وتصنف عملية اتخاذ القرار ضمن استراتيجيات التفكير التي تضم حل المشكلات وتكوين المفهوم ، كما أنها استراتيجية تفكير مركبة تتطلب مها رات عقلية عليا كالنقويم والتحليل ، والاستنباط والاستقراء ، وبذلك تتداخل مع أنماط التفكير المركب كالناقد والإبداعي والتفكير فوق المعرفي. كما ينظر إلى عملية اتخاذ القرار بأنها من المسائل الهامة في حياة الأفراد والجماعات باعتبارها وظيفة إنسانية تتطلب قدراً من الطاقة الذهنية والانفعالية ، مما يشير إلى أهميتها في حياة الفرد على المستوى المهني، والشخصي، والاجتماعي، والأكاديمي، بالإضافة إلى خصوصيتها وتأثيرها على مستقبل الإنسان ونجاحه الأكاديمي (جروان، ٢٠٠٧).

ولقد نالت عملية اتخاذ القرار عناية بالغة من كل من علماء الاجتماع والنفس والإدارة الحديثة، ويتفق هؤلاء العلماء على أن هناك معنى واضحاً لاتخاذ القرار في وجود بدائل تحتاج للمفاضلة واختيار أنسبها، وبالتالي فإن عملية المفاضلة هي صلب معنى اتخاذ القرار (Barbieri, ٢٠٠٦).

ويرى ألان مستين (١٩٩٥ , Allan Mstein) أنه يقصد باتخاذ القرار " أسلوب للوصول إلى اتفاق أو اختيار فردي لمطلب معين عندما تتوافر لدى الفرد آراء مختلفة ، ويرتبط بها عمليات المنافسة ، والوصول إلى أحكام وإيجاد استنتاجات أو قرارات ". فاتخاذ القرار نوع من السلوك، يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وتنتهي النظر في الاحتمالات الأخرى.

ولقد أورد العديد من الكتاب والباحثين بعضاً من التعريفات التي توضح مفهوم اتخاذ القرار تبعاً للجوانب المختلفة التي ركزوا عليها عندما تناولوا هذا المفهوم، ومن هذه التعريفات ما يلي: هو عملية اختيار حذر لبديل من بين مجموعة بدائل بحيث يحقق هذا البديل أقصى عائد باستخدام نفس الموارد.

ويقصد باتخاذ القرار " العملية التي يتم بمقتضاها اختيار أحسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة أو مواجهة موقف يتطلب ذلك، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم ، و إن طريقة اكتشاف البدائل وتحديد قواعد الاختيار واختيار الحل الأمثل تعتمد كلية على هدف أو مجموعة أهداف يمكن تحقيقها ، والمعيار الرئيس لقياس مدى فعالية القرار (أبو العلا، ٢٠٠٣).

وقد عرفها (الحريي ، ٢٠٠٨) بأنها عملية عقلانية ورشيدة، تتبلور في ثلاث عمليات فرعية هي: البحث والمقارنة بين البدائل، والاختيار، ومن الجدير بالذكر التفريق بين القرار في حد ذاته وبين عملية اتخاذ القرار، فالقرار هو المخرج النهائي للعملية، بينما عملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها.

وعرف عالم الإدارة العربي (علي النوشان، ٢٠٠٣) اتخاذ القرارات بأنه "عملية عقلية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي الذي يتلخص في أن هنالك هدفاً يراد الوصول إليه أو مشكلة يراد حلها وتوجد معلومات حول الهدف أو المشكلة ويقوم متخذ القرار بتحليلها للتوصل إلى بدائل معينة ثم يتم اختيار أحد هذه البدائل وتتعلق عملية اتخاذ القرارات بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار وما يليها، أي أنها مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة

التي يستخدمها متخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب والأفضل، فالقرار إذا هو آخر خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرار (قاسم، ٢٠١١).

وبذلك يمكن للباحثة أن تصيغ تعريفا لمفهوم اتخاذ القرار باعتباره: "اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد تحليلها ودارستها، لحل مشكلة قائمة، بما يحقق الأهداف المرجوة من اختيار هذا البديل". فجميع التعريفات تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرّك، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بديلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها .

وترى الباحثة أنه يمكن الحكم على القرار التعليمي الفعال إذا توافرت مجموعة من المؤشرات هي:-

- ١ - التفاعل بين المشكلة وتعريفها كما يراها المشاركون.
- ٢ - كيفية بناء الأفراد للحلول الاستراتيجية وكيفية تقديمها داخل الجماعة.
- ٣ - مدى تأثير أشخاص معينين في طبيعة عملية القرار .
- ٤ - الإلمام بخلفية وأهداف البدائل المتاحة بطريقة عقلانية.
- ٥ - توفر مؤشرات عن نتائج تطبيق القرار.
- ٦ - كلما كان الفريق في إدراكه أكثر تحانساً، كلما كانت القرارات تتم بسرعة أكبر، وكفاءة أعلى من الفريق غير المتجانس.

•مراحل صنع القرار : تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم كذلك في يتفق كل الباحثين في أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها وعلى أية حال نجد أن هناك نماذج تحليلية لصنع القرار يتراوح ما تحويه من خطوات ما بين أربع وتسع خطوات أساسية يجب أن تتم في ترتيب محدد، فمثلاً نجد أن "جريفث" يحدد هذه المراحل في:

•تحديد وحصر المشكلة.

• تحليل وتقويم المشكلة.

• وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف

للحاجة.

• جمع المعلومات صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختباره مقدماً

• وضع الحل المفضل موضع التنفيذ.

أما "لتشفيلد" فيضع صورة أخرى على النحو التالي:

١- تعريف القضية.

٢- تحليل الموقف القائم.

٣- حساب وتحديد البدائل.

٤- المداولة.

٥- الاختيار.

و يرى "سيمون" أن صنع القرار يشمل على ثلاث مراحل رئيسية هي:

١- اكتشاف المناسبات لصنع القرار.

٢- اكتشاف سبل العمل الممكنة.

٣- الاختيار بين سبل العمل.

وقد تكون عملية صناعة القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب إذا استخدم

فيها التمييز وحسن التقدير. وقد تكون على خلاف ذلك، على أنها تتخذ الشكل التالي في

صورتها الأولى (القرارات الرشيدة)

١- تحديد المشكلة أو الموضوع مثار البحث.

٢- تحليل الموقف.

٣- تحديد البدائل والتدبر فيها.

٤- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه

النتائج.

٥- الاختيار بين هذه البدائل.

أن هذا التسلسل يفترض توفر عنصري الرشد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض الفرصة للتأمل والتفكير وإمكان الاختيار بين البدائل علماً بأن العوامل التي تحد من الرشد في مجال الإدارة تشتمل القيم المتعلقة بالعواطف والإحساسات وميزان القوى وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية.

مما سبق تجد الباحثة أن صناعة القرار التعليمي في جوهرها لا تختلف عن عملية صناعة القرار في المنظمات والمؤسسات الأخرى، ويبدو أن الاختلاف في نوعية النشاط الذي يُمارس وتوجهات السياسة التعليمية الرئيسية في المجتمع. وعليه فصناعة القرار التعليمي، من وجهة نظر الباحثة، تعني: العملية الإدارية التي تقوم على خطوات وإجراءات منهجية متراكبة لحل المشكلات، ودراسة القضايا التعليمية، وتحليلها بهدف إصدار قرار أو سلسلة قرارات فيها، مع وضع المعايير والضوابط التي تكفل التنفيذ لهذه القرارات.

الفاعلية في اتخاذ القرار : تعتبر القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للقائد حيث وصف سايمون (١٩٦١) القائد بأنه متخذ قرارات ، وقد ظهرت أهميتها في الفكر الإداري الحديث لارتباطها بجميع وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوظيف وتوجيه ومتابعة، لذا تتوقف مسألة نجاح المنظمة في تحقيق أهدافها على نوعية القرارات الصادرة عن قيادتها، وعلى درجة فاعلية هذه القرارات ، ولأهمية مراعاة الفاعلية في اتخاذ القرار نجد أحد رواد الفكر الإداري الحديث وهو بيتر دركار (Drucker, ١٩٥٤) يجعلها عنصراً هاماً من عناصر الفاعلية الإدارية، ويصنفها إلى أشكال منها: الفاعلية في اتخاذ القرار، وفاعلية الاتصالات، وفاعلية إدارة الوقت وغيرها، ومجمل هذه الفاعليات ليست قدرة فطرية لدى القائد، ولكنها قدرة مكتسبة يمكن له تعلّمها، واكتساب مهاراتها ليصبح قائداً فاعلاً ، كما يرى دركار (Drucker, ١٩٥٤).

إن القرار الفعال هو الذي يتم اتخاذه على أساس مخاطرة محسوبة، وليس على أساس مخاطرة طائشة، من هنا كان على متخذ القرار اعتبار جميع المتغيرات والعوامل داخل المنظمة،

وفي محيطها وبيئتها الخارجية . من أجل ذلك كان لزاما على المنظمة التركيز على مهارات اتخاذ القرار في عمليات تطوير قياداتها.

وإذا كانت عملية اتخاذ القرار منوطة بشخص واحد، هو من بيده صلاحيات اتخاذ القرار في المؤسسة، فإن صناعة القرار تكون بمشاركة عدة أطراف من ذوي المصلحة، على أن يبقى اتخاذ القرار بيد المخوّل رسميا بذلك (التكريتي، ٢٠٠٣)؛ (جواد، ٢٠٠١).

ترى هارفي (Harvey, ٢٠٠٧) أن عملية صنع القرار ما هي إلا مرحلة اقتراحات ينظر فيها صناع القرار في سياق عمل المنظمة وموقعها الاستراتيجي، وتقترح فيها البدائل وتحسب المخاطر والنتائج المحتملة، وتخضع لعمليات مراجعه وتدقيق ومن ثم التوصل إلى قرار محدد، وعملية صناعة القرار بهذا الوصف تجعلها عرضة للخطأ البشري ، لأن صانعي القرار لديهم شخصيات وتحييزات ومواقف مختلفة ، وبعضهم قد تبرز لديه رغبة في المخاطرة، وهذا ما يجعل من التوصل للقرار الرشيد أمر ضروري وصعب في آن واحد، وتتعدد عملية صناعة القرار واتخاذها متأثرة بالتعقيدات الطارئة على صعيد الحياة والأعمال، ولهذا يرى ساعاتي (٢٠٠٠) أن هذا التعقيد يستلزم منا تطوير الآليات التي يمكن بها إبطار كامل العلاقات في شبكتها الكلية، ثم يضيف دركار (٢٠٠٣) إلى هذا الإطار الاهتمام بإنسانية الإنسان كأخطر متغيرات عملية صناعة القرار، ولاستكمال صورة هذا الإطار المنظم لصنع القرار نجد الطويل (٢٠٠٦) يشير إلى ضرورة مراعاة القيم وحفظها، عند اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية، ومن أهم هذه القيم: المصادقية، والعدالة والتسامح، والتضامن.

من خلال ما سبق يتضح أن عملية صناعة القرار الفاعل واتخاذها تقوم على منهجية علمية مكونة من أربع مراحل كما يشير كنعان (٢٠٠٩) هي: تشخيص المشكلة، بمعنى التحري عن السبب الرئيس لها، وعدم الاكتفاء بدراسة أعراضها ؛ حيث ثمة فرق بين الأعراض والمسببات، ثم البحث عن بدائل الحلول الممكنة، ثم تقييم هذه البدائل، أي دراسة كل بديل دراسة مستفيضة مستوفية المعايير، التي من أهمها دقة المعلومات التي نستند إليها، وأخيرا اختيار بديل من هذه البدائل، أي اختيار الحل الأفضل للمشكلة، على أن يكون الأقل كلفة من

الناحيتين الماديّة والمعنويّة مع تحقيقه للهدف، من هنا ندرك العلاقة بين اتخاذ القرار ومنهجية حل المشكلات، بل يرى كل من علي والساعد (٢٠٠١) أنه لا بد من وجود مشكلة لإصدار القرار، بمعنى أن خلف كل قرار مشكلة، وعلى متخذ القرار البحث عن أسباب المشكلة، التي تظهر في صورة فجوة ما بين ما هو واقع وما هو مأمول أو مرغوب. من هنا ندرك قيمة القرار المدرسي، وأهمية البحث والتقصي في بواعثه ومبرراته.

وأما جودة القرارات الإدارية فتتوقف جودة القرارات التي تتخذ من قبل المستويات الإدارية على مدى توافر المعلومات المتاحة لمتخذي القرار، وعادة يتم الحكم على جودة القرارات بناء على مدخلين، المدخل الأول تقييم القرارات في ضوء النتائج المترتبة عليه، وهو أكثر المداخل وضوحاً وقبولاً من الناحية العملية، فإذا كانت النتائج المترتبة على القرار مقبولة اعتُبر القرار صحيحاً، مع الأخذ بعين الاعتبار الفترة الزمنية التي يتم خلالها تقييم القرار، وقد تؤدي بعض القرارات إلى نتائج مرغوبة في فترة زمنية قصيرة، ولكن تؤدي إلى نتائج غير مرغوبة على المدى الطويل. أما المدخل الثاني فيتضمن تقييم القرارات لتحديد أفضل قرار اتُخذ في ضوء الظروف التي توافرت عند صنع القرار، ويتميز هذا المدخل بأن يأخذ في الاعتبار مهارات متخذي القرار التي يتم تقييمها في ظل الحال موضوع القرار، وما توفر من معلومات وموارد.

والنقاط التي يجب أخذها بعين الاعتبار حتى يتم الحصول على قرار أمثل هي:

- ١- تفهم واضح دقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار.
- ٢- تعريف محدد وشامل ودقيق للمشكلة، وجوانبها المختلفة لموضوع القرار.
- ٣- معرفة كاملة بالبدائل الممكنة، وبطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على اختيار كل بديل.

٤- تحديد العلاقة بين نتائج كل بديل، والأهداف المرغوب في تحقيقها.

- ١- الحرية الكاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الأمثل للمشكلة (الراوي، ١٩٩٧، ٢٥٤-٢٥٥).

وترى الباحثة ان هناك العديد من الاقتراحات التي تساعد على زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات أهمها:

- ١- ينصح بمراجعة القرار المحتمل من ناحية الأخطاء التي يقع فيها القرار ومدى خطورة كل حالة وهل يمكن تعديل القرار لتخفيف الأثر المحتمل لكل خطأ وما هي النفقات التقديرية اللازمة لتخفيض هذه الأخطاء المحتملة وماهي الفترة الزمنية التي ينبغي أن تنقضي قبل الحكم على مدى صحة القرار المحتمل.
- ٢- ينبغي أن تتمتع القرارات بشيء من الثبات والاستقرار لأن المغالاة في إعادة النظر في القرارات قد تكون مصدراً للإزعاج وإحباط المهمم.
- ٣- عندما تظهر حقائق جديدة فإنه من المناسب إعادة النظر في القرار ولكن يجب ألا يحدث بطريقة تعرقل الإجراءات النظامية لأداء شئون المنشأة.
- ٤- يمكن تجربة القرار على نطاق ضيق ومحدود وذلك لتحديد مدى صلاحيته للتطبيق مما سينكشف عن نقاط الضعف وعليه يمكن تعديل أو تغيير القرار.
- ٥- من الممكن تقسيم القرار على أساس تتابع العمل إلى مراحل وبعد كل مرحلة يقوم المدير بمراجعة كل من الخطوات السابقة واللاحقة مع إدخال التحسينات في المرحلة التالية إذا استدعى الأمر .
- ٦- تنطوي عملية اتخاذ القرارات على عناصر ملموسة وغير ملموسة وعلى عناصر عاطفية ورشيدة مما يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ هذه العناصر جميعها في الحسبان واستخدام التحليل المنطقي في كل حالة.
- ٧- يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تسهم في تحقيق الهدف وأن يكون عملياً وقابلاً للتطبيق.
- ٨- لا يمكن رضا كل شخص لذا فبعد الوصول إلى قرار فإن التحدي الرئيسي الذي يواجه المدير هو العمل على شرح القرار وكسب تعاون الجماعة بكاملها.

٩- توجد عادة عدة بدائل مرضية للاختيار والقرارات تعتمد على تقدير أي العوامل أكثر أهمية وعلى الوزن الذي يعطى لكل عامل وعلى مدى ما يتخذ بشأنها للوصول إلى القرار المعين.

١٠- إستخدام التفكير الخلاق في عملية اتخاذ القرار لا شك أن الخيال والابتكار يعتبران من المداخل الممتازة لتنمية البدائل الممكنة وسبل العمل.

• الأساليب التقليدية تقوم على عدة نقاط أهمها: ١ - الخبرة الماضية: من أقدم الطرق وأكثرها شيوعاً في اتخاذ القرارات هي الاستفادة من الخبرة الشخصية أو خبرة الغير ويعتبر الاحتفاظ بالقرارات السابقة ونتائجها وسيلة مفيدة لتقرير ما يجب عمله في المستقبل بشرط ألا يختلف الموقف الجديد كثيراً عن الموقف السابق . وتستخدم هذه الطريقة في اتخاذ القرارات الروتينية التي لا تحتاج مزيداً من التفكير . وهناك عيبان لهذه الطريقة ، وهما عدم تشابه المواقف الجديدة والمواقف القديمة ، وصعوبة التوصل إلى القرارات السابقة .

٢- الطريقة الكمية: يتمكن المدير من خلال الطرق الكمية المتاحة اتخاذ القرارات سواء في شكلها البسيط مثل دفتر الحسابات أو في شكل رياضيات متقدمة مثل المحاسبة أو الطرق الإحصائية العديدة (النوري: ١٩٩١ ، ٤٨٠) .

٣- إجراء التجارب: يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب على هذا البديل وإجراء التغييرات أو التعديلات على هذا البديل بناء على الأخطاء والتغيرات التي تكشف عنها التجارب ، وبذلك يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العملية ، وهذا الأسلوب يمكن المدير من أن يتعلم من أخطائه من أجل تلافيها في المستقبل . ومن المأخذ على هذا الأسلوب أنه أسلوب يكلف المدير كثيراً من الجهد والوقت .

٤- البديهة والحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمة الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض عليه ، والتقدير السليم لأبعادها ، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم

العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها . وهذا الأسلوب يمكن أن يكون مجديا في اتخاذ القرارات الاستراتيجية ، التي يكون تأثيرها محدودا ، وكذلك في المواقف الطارئة التي تتطلب مواجهة سريعة . وتبدو صعوبة ومخاطر استخدام هذا الأسلوب في أنه يقوم على أسس شخصية نابعة من شخصية المدير وقدراته المتعددة واتجاهاته وخلفياته النفسية والاجتماعية ، وكلها سمات تختلف باختلاف الأشخاص والمجموعات والبيئات .

٥- دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها: يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة، وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل . وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير أو مساعده . وبهذا يستطيع المدير استنباط الكثير من الاستنتاجات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، واختيار البديل الأنسب على ضوءها (كنعان ، ١٩٩٨ : ١٨٤ - ١٨٧) .

• الأساليب الجماعية في صنع القرارات:

١- أسلوب الجماعة الاسمية (Nominal Group Techniques):

وقد أطلق على هذا الأسلوب تعبير الجماعات الاسمية نظرا لأن الأفراد الذين يحضرون هذه الاجتماعات محدودون سلفا بالاسم ، ولا يحاول أعضاء الجماعة الاتفاق على أحد الحلول ، بل إنهم يصوتون على كل حل طرح عليهم (جرينبرج وبارون ، ٢٠٠٤ ، ٤٤٥) .

يعمل أفراد الجماعة من خلال هذا الأسلوب بطريقة فردية وفق الخطوات التالية:

أ- يجتمع الأعضاء على شكل جماعة، وقبل القيام بأي عملية نقاش يقوم كل عضو بكتابة أفكاره حول المشكلة بشكل مستقل

ب- بعد المرحلة السابقة (أ) يقدم كل عضو للجماعة فكرة واحدة من الأفكار التي دونها بحيث يشمل ذلك كل الأعضاء على التوالي، مع ملاحظة ضرورة تسجيل كل الأفكار ، ولا تتم أي عملية مناقشة حتى يتم عرض جميع الأفكار .

ج- يقوم أفراد الجماعة بمناقشة الأفكار التي سجلت بهدف توضيحها وتقييمها .

ء - يقوم كل عضو بمفرده بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها ومن ثم يتم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع (الطويل ، ٢٠٠١: ٢١٩) ويتمتع أسلوب الجماعات الاسمية بعدد من المزايا، منها أن استخدام هذا الأسلوب يمكن من الحصول على اتفاق في عدة ساعات، كذلك يقلل فرصة ضغط الأعضاء الذين يملكون مصادر القوة على الأعضاء الآخرين نظرا لأنه يتم تقييم جميع الأفكار والاقتراح عليها سرا (جرينبرج وبارون، ٢٠٠٤: ٤٤٥).

٢- أسلوب دلفاي Delphi Technique:

هذا الأسلوب أكثر تعقيدا من سابقه ويستغرق وقتا أطول غير أنه في جوهره لا يختلف عنه ، إلا في كونه لا يشترط الحضور الفعلي لأعضاء الجماعة، وفي الحقيقة أن أسلوب دلفاي لا يسمح باللقاء بين أعضاء الجماعة وفيما يلي الخطوات التي يعتمد عليها هذا الأسلوب:

أ- تحديد المشكلة ويطلب من أعضاء الجماعة وضع حلول ممكنة لها عبر مجموعة من الاستبانات المصممة بعناية

ب- يقوم كل فرد في الجماعة بتعبئة الاستبانة الأولى بمفرده ودون ذكر اسمه .

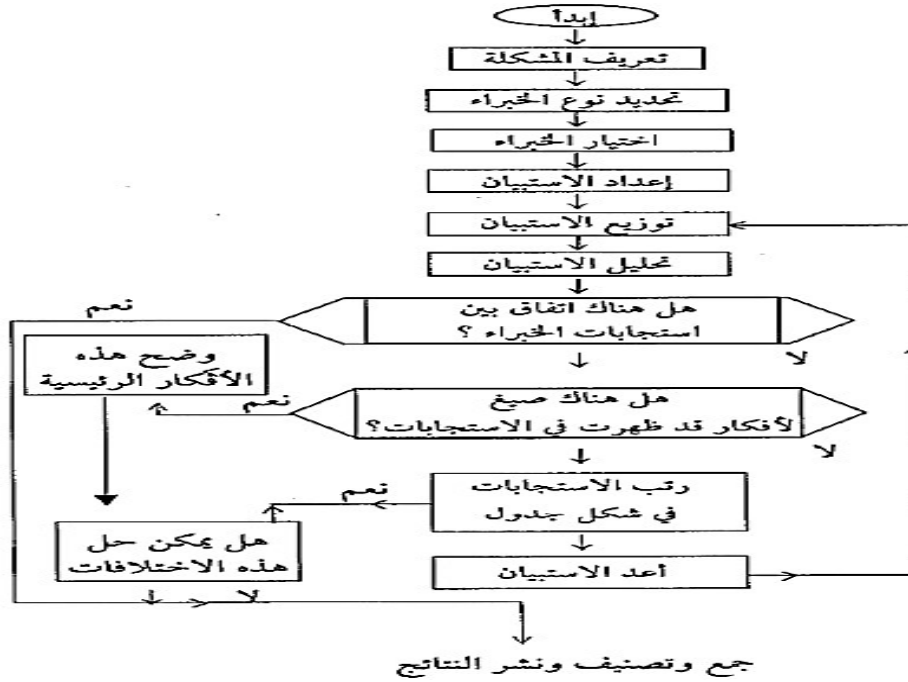
ج- يتم جمع نتائج الاستبانة الأولى في مكان مركزي ثم تدون ويتم استنساخها .

د- يستلم كل عضو نسخة من النتائج .

هـ - بعد مراجعة النتائج يطلب من الأعضاء ثانية أن يقدموا حلولهم ، وفي العادة تثير النتائج التي استلموها في المرحلة (د) حلولاً جديدة لديهم ، أو قد تؤدي إلى تغييرات في موقفهم الأصلي أو تدعمه.

و - يتم تكرار الخطوات (د) ، (هـ) حسب الحاجة حتى يتم الوصول إلى إجماع ويلاحظ أن أسلوب دلفاي شأنه شأن أسلوب الجماعة الاسمية يعزل أعضاء الجماعة من أن يتأثروا ببعضهم بعضا ، بالإضافة أنه أسلوب لا يتطلب حضور الجماعة الشخصي ، لذا فإن هذا الأسلوب يمكن أن يستخدم في عملية صنع قرارات تتعلق بجماعات موزعة جغرافيا ، مما

يوفر من تكاليف تجميع أفراد الجماعات في مكان مركزي (الطويل: ٢٠٠١ ، ٢٢٠) .
والشكل رقم (١) التالي يوضح أسلوب دلفاي في عملية صنع واتخاذ القرار .



شكل (١): تلخيص خطوات اتخاذ الجماعة للقرار باستخدام أسلوب دلفاي

٣ - أسلوب العصف الذهني: يعد العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات في حقول التربية والعديد من المؤسسات والدوائر التي تأخذ بما تتوصل إليه البحوث والدراسات العلمية من تطبيقات ناجحة في حل المشكلات . وتهدف جلسة العصف الذهني أساساً إلى توليد قائمة من الأفكار التي يمكن أن تؤدي إلى حل المشكلة مدار البحث (جروان ، ١٩٩٩ : ١١٧) .

المبادئ الأساسية في جلسة العصف الذهني:

أ- إرجاء التقييم: لا يجوز تقييم أي من الأفكار المتولدة في المرحلة الأولى من الجلسة لأن نقد أو تقييم أي فكرة بالنسبة للفرد المشارك سوف يفقده المتابعة ويصرف انتباهه عن

محاولة الوصول إلى فكرة أفضل ، لأن الخوف من النقد والشعور بالتوتر يعيقان التفكير الإبداعي

ب- إطلاق حرية التفكير: أي التحرر مما قد يعيق التفكير الإبداعي وذلك للوصول إلى حالة من الاسترخاء وعدم التحفظ بما يزيد انطلاق القدرات الإبداعية على التخيل وتوليد الأفكار فيجوز لا يشوبه الحرج من النقد والتقييم ، ويستند هذا المبدأ إلى أن الأخطاء غير الواقعية الغريبة قد تثير أفكاراً أفضل عند الأشخاص الآخرين

ج- الكم قبل الكيف: أي التركيز في جلسة العصف الذهني على توليد أكبر قدر من الأفكار مهما كانت جودتها و غرابتها ، ويستند هذا المبدأ على الافتراض بأن الأفكار والحلول المبدعة للمشكلات تأتي بعد عدد من الحلول غير المألوفة والأفكار الأقل أصالة .

د - البناء على أفكار الآخرين: أي جواز تطوير أفكار الآخرين والخروج بأفكار جديدة فالأفكار المقترحة ليست حكراً على أصحابها ، فهي حق مشاع لأي مشارك يريد تحويلها و توليد أفكار أخرى .

خطوات جلسة العصف الذهني:

أ- تحديد ومناقشة المشكلة: مطلوب من قائد الجلسة إعطاء المشاركين الحد الأدنى من المعلومات عن موضوع المشكلة ، لأن إعطاء المزيد من التفاصيل قد يحد بصورة كبيرة من تفكير المشاركين ويحصره في مجالات ضيقة محددة .

ب- إعادة صياغة الموضوع: يطلب من المشاركين في هذه المرحلة أن يحددوا أبعاد الموضوع وجوانبه المختلفة من جديد ، فقد تكون للموضوع جوانب أخرى. ويتم ذلك بإعادة صياغة الموضوع وذلك عن طريق طرح الأسئلة المتعلقة به ، ويجب كتابة هذه الأسئلة في مكان واضح للجميع

ج- تهيئة جو الإبداع والعصف الذهني: يحتاج المشاركون في جلسة العصف الذهني إلى تهيئتهم للجو الإبداعي وتستغرق عملية التهيئة حوالي خمس دقائق يتدرب المشاركون فيها على الإجابة عن سؤال أو أكثر يلقيه قائد الورشة .

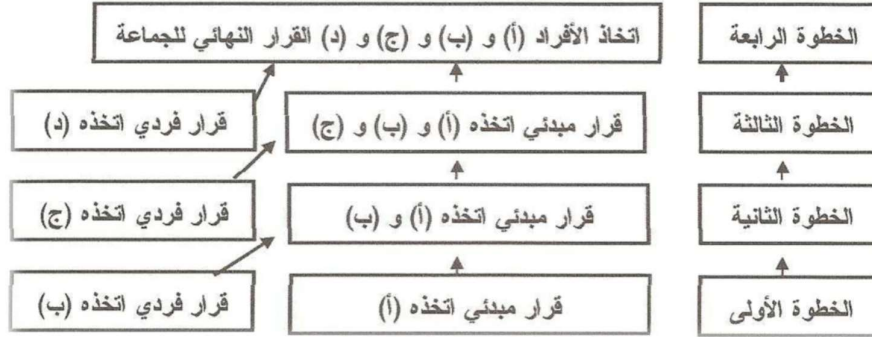
ء -العصف الذهني: يقوم قائد الورشة بكتابة السؤال أو الأسئلة التي وقع عليها الاختيار عن طريق إعادة صياغة الموضوع الذي تم التوصل إليه في المرحلة الثانية (ب) ، ويطلب من المشاركين تقديم أفكارهم بحرية على أن يقوم كاتب الملاحظات بتدوينها بسرعة على السبورة أو لوحة ورقية مع ترقيم الأفكار حسب تسلسل ورودها ، ويمكن للقائد بعد ذلك أن يدعو المشاركين إلى التأمل بالأفكار المعروضة وتوليد المزيد منها .

هـ - تحديد أغرب فكرة: عندما يوشك معين الأفكار أن ينضب لدى المشاركين يمكن لقائد المشغل أو الورشة أن يدعو المشاركين إلى اختيار أغرب الأفكار المطروحة وأكثرها بعدا عن الأفكار الواردة وعن الموضوع ، ويطلب منهم أن يفكروا كيف يمكن تحويل هذه الأفكار إلى فكرة عملية مفيدة وعند انتهاء الجلسة يشكر قائد الورشة المشاركين على مساهماتهم المفيدة .

و - جلسة التقييم: الهدف من هذه الجلسة هو تقييم الأفكار وتحديد ما يمكن أخذه منها ، وفي بعض الأحيان تكون الأفكار الجيدة بارزة وواضحة للغاية ، ولكن في الغالب تكون الأفكار الجيدة دفيئة يصعب تحديدها ، وعملية التقييم تحتاج نوعا من التفكير الانكماشى الذي يبدأ بعشرات الأفكار ويلخصها حتى تصل إلى القلة الجيدة .

٤ -أسلوب السلم النقال: يؤدي هذا الأسلوب إلى تقليل ميل أعضاء الجماعة إلى عدم عرض آرائهم ، ويبدأ هذا الأسلوب بأن يفكر عضوان بعيدان عن بعضهما في إيجاد حل للمشكلة ، ثم يجتمعان معا ليناقشا أفكارهما ، وبينما هما مجتمعان ينضم إليهما شخص ثالث يكون قد عمل منفردا لإيجاد حل للمشكلة ، ثم يبدأ هذا الشخص في عرض أفكاره الخاصة بالمشكلة ، والمشاركة في المناقشة الثلاثية للتعرف علي أفضل حل للمشكلة ، وخلال المناقشة الثلاثية ينضم للثلاثة شخص رابع يقوم أولا بعرض أفكاره ثم المشاركة في مناقشة رباعية للمشكلةوهكذا على أن يتم اتخاذ القرار النهائي بعد انضمام جميع الأعضاء الي الاجتماع .

الشكل (٢) أسلوب السلم النقال



وترى الباحثة أن تطوير صناعة القرار التعليمي تتطلب العناصر التالية:

- ١- مشاركة أصحاب المصلحة (الطلاب، أولياء الأمور ، المعلمين ، مديري المدارس ، أصحاب المدارس الخاصة ، رجال الإعلام.. الخ) في تطوير صناعة القرار التعليمي .
- ٢- أن يكون صناعة القرار التعليمي عملية جماعية ؛ مما يعني وجود فرق عمل متخصصة ، ولديها الخبرة والمعرفة الضرورية لصناعة القرار التعليمي .
- ٣- تشريعات وسياسات مرنة تسمح بعملية المشاركة في صناعة القرار التعليمي ، وتفويض السلطات ، وإعطاء شكل ما من اللامركزية .
- ٤- وجود نظام لتدفق المعلومات ، والذي يساعد علي معرفة طموحات الشعب اليمني الخاصة بتطوير التعليم ، والأهداف الذي يرغبها ، ومن ثم وضعها في الاعتبار ، وذلك بالإضافة إلى المعلومات الضرورية التي يحتاجها صانع القرار التعليمي ، والذي يتطلب الشفافية والوضوح والصراحة ؛ حتى يكون القرار دقيقاً بقدر الإمكان .
- ٥- يتطلب تطوير صناعة القرار التعليمي إيجاد نوع من التنسيق بين فرق العمل المختلفة ، وبينها وبين مراكز المعلومات ، وكذلك بينها وبين أصحاب المصلحة ؛ حتى لا يحدث تعارض في القرار .

- ٦- وجود مجموعة من الأدوات التي تساعد علي صناعة القرار التعليمي ، مثل دلفاي ، والسيناريو ، وشجرة القرارات ، والعصف الذهني ، التي تعمل علي توليد أفكار جديدة ، تساعد صناع القرار في اتخاذ قرارات إبداعية ومبتكرة .
 - ٧- التدريب علي طرق وأساليب صناعة القرار التعليمي ، وكذلك التدريب علي عمليات الاتصال، وجمع المعلومات ، وكيفية المشاركة في كل خطوة من خطوات صناعة القرار .
 - ٨- تحديد معايير للمفاضلة بين البدائل ، ومن أهمها أقصى فائدة متوقعة من القرار، والذي يتضمن طموحات أصحاب المصلحة (المجتمع اليمني) في تطوير التعليم قبل الجامعي .
 - ٩- مراقبة ومتابعة تنفيذ القرار التعليمي الذي تم اختياره ، والتأكد من صلاحيته للتطبيق ، وكذلك فهم الآخرين له .
 - ١٠- تقييم القرار بعد تنفيذه ، والتعرف علي المشكلات التي تعوق تطبيقه ، ومحاولة التغلب عليها، أو إعادة صناعة القرار مرة أخرى ، مع الأخذ في الاعتبار ما يلي:
 - يجب أن يتم تطوير صناعة القرار التعليمي في ضوء السياق الاجتماعي والثقافي للمجتمع ، والتوجهات السياسية السائدة .
 - الإمكانات المادية والبشرية المتاحة .
 - يجب أن يتم اختيار المسؤولين عن صناعة القرار التعليمي ، وخاصة في المستويات الإدارية العليا ، حسب الذكاء والخبرة والمعرفة والقدرة علي صناعة القرار التعليمي .
- خصائص المعلومات التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرارات:

تعد المعلومات مصدر تغذية لجميع الأنشطة ، المجتمعة حتى تقوم بدورها على أكمل وجه ؛ لذلك أصبح توفر المعلومات بصورة دقيقة وصحيحة أحد ثوابت المجتمع الإنساني ، فمن يمتلك المعلومات يمتلك صناعة القرار والعكس ، فنقص المعلومات وعدم دقتها يؤدي إلى تراجع وإعاقة صناعة القرار، وتشتيت الانتباه عن المشكلة الحقيقية ، وحدوث أخطاء ، ووضع الثقة في غير محلها ، كما أن تدفق المعلومات بصورة كبيرة ، قد ينتج عنها قيام صانع القرار بمغامرات غير محسوبة ، (عبد الحميد، رجب ، ١٢) ، مما لاشك فيه أننا نعيش عصر

المعلومات، والتي هي انعكاس للتطور وصناعة قراراته وتبرز أهمية المعلومات ليس في إنتاجها، ولكن في استخدامها لصناعة القرار ، وتتميز بالعديد من الخصائص منها:

- ١ - الدقة وهي نسبة المعلومات إلى مجموع المنتجة خلال فترة زمنية معينة . وبهذا الشرط يشير إلى درجة الخلو من الخطأ في المعلومات سواء أكان بالنقل أم أخطاء في الحساب .
- ٢ - التوقيت السليم فلا قيمة للمعلومات الدقيقة إذا لم تصل في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات وعليه فإن سهولة وسرعة الحصول على المعلومات شرط أساسي من شروط المعلومات الجيدة.

٣ - الشمول ويعني ذلك احتواء المعلومات المتوفرة للحقائق الأساسية التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرارات، والمعلومات هنا هي معلومات مختصرة تركز على مواضع اختلاف النتائج الحقيقية عن الخطط الموضوعة .

٤ - الملاءمة أو المطابقة ، وهي تلك المعلومات التي توافق أو تطابق احتياجات المدير متخذ القرارات.

٥ - عدم التحيز ، وهذا الشرط يشير إلى غياب القصد في تحريف أو تغيير المعلومات لغرض التأثير على المستخدم (المدير متخذ القرار) للوصول إلى نتيجة معينة .

٦ - قابلية القياس وهذا الشرط يشير إل طبيعة المعلومات الرسمية المنتجة من نظام المعلومات وإمكانية قياسها في شكل كمي (الهزايمة، ٢٠٠٩) .

ويلاحظ أنه عندما يتم صناعة القرار في ظل المعلومات الدقيقة، كلما كان ذلك أدعى إلى تحديد المشكلة، وأدى ذلك لاتخاذ القرارات الصحيحة

• مشكلات ومعوقات عملية صنع واتخاذ القرار:

هناك بعض الأسباب التي تعيق الوصول إلى قرارات رشيدة ، وهي تمثل المشكلات الأساسية في عملية صنع واتخاذ القرارات ، وهي متعددة في أشكالها ، ومتباينة في نتائجها وقد تسهم في عدم التوصل إلى القرار السليم .

ومن أهم هذي الأسباب التالية:

١. أسباب تتعلق بالمشكلة التي تحتاج القرار وإيضاحها وربطها بغيرها من المشاكل.
 ٢. أسباب تتعلق بصانع القرار ومتخذه .
 ٣. أسباب تتعلق بمشاكل عملية صناعة القرار حيث تركز على محور واحد وهي مرحلة التنبؤ او التوقع (درويش ، ١٩٧٨) .
- ويرى البعض أن من أهم الصعوبات التي تعترض عملية صنع واتخاذ القرارات ، عدم توافر المعلومات الجيدة. حيث تعتبر بمثابة الدعامة الاساسية اتخاذ القرارات وذلك للأسباب التالية:

- المعلومات تفيد في تحديد المشكلة .
 - تحديد البدائل وتقييمها طبقا للنتائج المرتقبة من كل بديل .
 - التغذية الراجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار واتخاذ ما يلزم ويمكن تلخيص هذه الصعوبات والمشكلات في صورة أبسط وهي كالتالي:
- ١- ندرة وجود حل واحد سليم ، أو صحيح للمشكلة المعروضة، ولكن في مواقف عديدة قد يكون هناك أكثر من حل يمكن أن يكون مقبولا ، وموفقا لمقياس تفصيل الموضوع .
 - ٢- عدم توصيل القرارات للمسؤولين عند تنفيذها في الوقت المناسب ، وبطريقة مناسبة.
 - ٣- مناهضة القرارات في حالة فرضها على العاملين في المستويات التنفيذية .
 - ٤- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق من خلال عملية صنع القرار .
 - ٥- صعوبة التعرف على مزايا وعيوب البدائل المتوقعة في البيئة ، التي تعمل بها المنظمة .
 - ٦- صعوبات تتعلق بشخصية متخذ القرار ، أو وقوعه تحت تأثير بعض العوامل التنفيذية، ويضاف إلى ذلك ١- درجة ذكائه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية .
 - ٢- نقص المعلومات والخوف من صنع القرارات .
 - ٣- عدم إدراك المدير للمشكلة وتحديد بدقتها، مما يؤدي إلى أن تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة، وعدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية (مشرقي، ١٩٩٧ : ٣٢-٣٣) .

ويذكر كلاً من الشامي ونينو (٢٠٠١) أنه من الطبيعي أن لكل نشاط مزايا ومعوقات وأن عملية اتخاذ القرارات شأنها شأن الأنشطة الأخرى .

مهارات صانعي القرار: هناك مهارات خاصة يجب أن تتوفر لدى صانعي القرار

وهي:

- مهارات التمييز والمفاضلة بين البدائل .
 - مهارات تحديد كمية ونوعية المعلومات المطلوبة للوصول إلى القرار
 - مهارات تحديد أولويات العمل لمواجهة المشكلة ومن سيتخذ القرار .
 - مهارات توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة .
 - مهارات اختيار الطريقة المناسبة لصنع القرار وحسن التعامل (سلامه ، ٢٠٠٥) .
- صفات وخصائص صانع القرار: بالإضافة إلى المهارات والقدرات السابقة فهناك مجموعة من الصفات التي ينبغي توافرها في صانعي القرار، وهي (سلامه ، ٢٠٠٥): - الصفات الجسمية مثل الصحة والقوة .
- الصفات الفعلية مثل القدرة على الفهم ، والدراسة والحكم ، والتقدير، والقوة الفعلية .
 - الصفات الشخصية مثل الحيوية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء .
 - الصفات التربوية والثقافية مثل الإلمام العام بالأمور التي تدخل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها القائم بعملية الإدارة .
 - الصفات الفنية وهي المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها الإداري بعمق وتخصص
 - الصفات المتعلقة بالخبرة والتجربة وهي التي لا تتكون نتيجة قيامه بعمله بطريقة سلمية

العوامل المؤثرة على نوع القرار: إن الاختلافات الفردية بين متخذي القرارات تعتبر من العوامل الشرطية الهامة التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالأفراد يختلفون في قيمهم الشخصية واتجاهاتهم وعاداتهم وتقاليدهم وهذا الاختلاف يؤثر على مدى إدراك الأفراد للمشكلة ، وعلى تقييمهم للبدائل الممكنة لحل المشكلة، فالطبيعة الشخصية لمتخذ القرار تؤثر

على عنصرين هامين في عملية اتخاذ القرار هما إدراك المشكلة، وتقييم البدائل ، ويدرك الأفراد عادة العالم المحيط بهم بطريقتين هما: الحواس Sensation (حاسة السمع ، البصر ، اللمس ، التذوق ، الشم) والحدس والبديهة ، كما يقيم الأفراد ما يدركونه بطريقتين هما: التفكير Thinking والعاطفة أو الشعور Feeling (حبيب ، ١٩٩٧).

ويشير عبدالفتاح (١٩٩٥) " إلى أن المدير يواجه العديد من المشكلات المتنوعة . والتي تتطلب كل منها مهارات معينة تمكنه من مواجهة هذا النوع من المشكلات ، فالمشكلات الإدارية والتنظيمية على سبيل المثال تحتاج إلى قدرات ومهارات فكرية بالدرجة الأولى ، يدخل فيها التخطيط والقدرة على تحليل المشكلات ومعرفة أسبابها الحقيقية ، وارتباط مهارات التفكير الإبداعي بشخصية المدير نفسه ، وما يملكه من صفات وقدرات تتكون منها شخصيته بشكل منفرد يميزه عن أقرانه ، كما أن المهارات الخاصة بالتفكير الإبداعي ترتبط إلى حد كبير بمجموعة المهارات الفكرية التي يملكها متخذ القرار ، والتي تكون الإطار العام لأسلوبه ومنهجه في التفكير بصفة عامة " . ويشير الصباغ (١٩٨٠) كذلك إلى أن بعض القرارات تتأثر بالظروف الشخصية لمتخذي القرارات ، كالخبرة والإحساس ، وبعضهم يعتمد على توافر المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار الأنسب ، ولهذا ، فإن متخذي القرارات يختلفون فيما بينهم مما ينعكس على نوعية القرارات المتخذة .

علاقة التمكين الإداري للمدراء في صنع القرار واتخاذ:

يعدّ التمكين الإداري من الموضوعات الإدارية الحديثة والتي تنال اهتمام المدراء في مجال صنع القرار داخل الإدارة المدرسية إلا أن أدبيات التمكين الإداري تتميز بالشمولية فيما يتعلق بالمفهوم إلا أنه ملائم لجميع المنظمات في مختلف الظروف، كذلك يعدّ التمكين من الأساليب الإدارية الفاعلة التي تمنح مديري المدارس الحرية الكاملة في التصرف عند أدائهم لمسؤولياتهم الوظيفية حيث يعمل على إعطاء المديرين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من وزارة التربية والتعليم مع توفر كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة وتأهيل المديرين فنيا وسلوكيا لأداء العمل المدرسي والثقة المطلقة فيهم، والتمكين

الإداري استراتيجية تنظيمية إدارية تجعل مديري المدارس يقدمون أفضل ما يتمتعون به من الأداء والقدرات والمهارات الإبداعية وقدرات عالية من الرضا للوزارة تجاه معلمهم والعاملين لديهم في المدرسة لبذل المزيد من الجهد في العمل بكفاءة أعلى تخدم أهداف الوزارة وتعزز من سمات مديري المدارس ويصبحوا مؤثرين في نفوس معلمهم والعاملين لديهم مديرين وقادة تربويين ذلك من خلال إعطائهم السلطة والسماح لهم بحرية التصرف والتفكير باستقلالية .

يقصد به منح الأفراد حرية الإدارة والتصرف في عملية اتخاذ القرارات من خلال توسيع نطاق السلطة وتوفير بيئة مناسبة لتفعيل (القضاة والطاونة، ٢٠١١). ويقصد إعطاء مديري مدارس التعليمية الإدارية ومنحهم الصلاحية والتصرف في صنع واتخاذ القرارات ضمن إطار العمل المدرسي بما يحقق لهم الاستقلالية والمسئولية من خلال توسيع نطاق السلطة وزيادة المشاركة وتحفيزهم إداريا وتطوير شخصيتهم وتوفير بيئة مناسبة لتفعيله.

ان للتمكين الاداري مهام إيجابية تتمثل في: أن المدير أكثر قربا من المعلمين ولديه معرفة أفضل فيما يتعلق بقضايا التعليم والتعلم وبناء على ذلك فإن مشاركته في صنع القرارات يمكن أن يؤدي إلى سياسات أفضل للأداء المدرسي الشامل، والمساهمة في تأكيد مهنية المدير ففي إطار عملية صنع القرار التشاركي تزداد مشاعر المهنية والسبب هو أن مشاركة المدير في صنع القرارات تنمي لديه الإحساس بالملكية والتي تجعله حريصا على تنفيذ القرارات، وأن مشاركة المدير في صنع القرارات تعمل على رفع الروح المعنوية لديه وتزيد من حماسه للعمل المدرسي، وأن المدير سوف يكتسب مشروعية اجتماعية عند منحه حرية صنع القرار في مديرية التعليم فصنع القرار التشاركي في مديرية التعليم هو مقياس حقيقي للديمقراطية إجراءات العمل في المدارس.

صنع القرار واتخاذ بين المنظور الاسلامي والادارة الحديثة / يحتاج العمل الإسلامي دوما إلى القائد البصير الذي يستطيع اتخاذ القرار الصائب في الوقت المناسب والذي يدرس مدى المصالح والمفاسد المترتبة على قراره. والقرآن الكريم يبين ذلك في الكثير من المواضع ، فالقائد ينبغي له أن يستأنس بذوي الخبرة ثم عليه أن يتخذ قراره متوكلا على الله سبحانه

وتعالى، لقوله سبحانه : ﴿ فَأَعْفُ عَنْهُمْ وَاسْتَغْفِرْ لَهُمْ وَشَاوِرْهُمْ فِي الْأَمْرِ فَإِذَا عَزَمْتَ فَتَوَكَّلْ عَلَى اللَّهِ ۚ إِنَّ اللَّهَ يُحِبُّ الْمُتَوَكِّلِينَ ﴾ سورة ال عمران ١٥٩

قد اعتبر أغلب علماء الإدارة بأن عملية اتخاذ القرار هي عملية فكرية عقلية، يسعى من خلالها متخذ القرار لاختيار البديل المناسب من مجموعة البدائل المتاحة، ولأن المنهج الإسلامي بصفة عامة يقوم على النظرة المتكاملة للعملية الإدارية بما تحويه من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة ولأنه نظام مفتوح يتفاعل مع جميع مؤثرات البيئة فان فلسفته في اتخاذ القرار تركز على ما يلي:- ليست هناك قرارات صحيحة أو مؤكدة، نظرا لظروف عدم التأكد التي تحيط بعملية اتخاذ القرار .

- ليست هناك قرارات ثابتة معيارية، يمكن تطبيقها في جميع الظروف والأحوال، لأن الظروف متغيرة، والمواقف التي تواجه متخذ القرار متباينة .

- يتحكم في اتخاذ القرار قدرات الإنسان العقلية، والفكرية المحدودة، فمحدودية مدارك الإنسان، ومعالجته للمشكلات غالبا ما تكون من زوايا محددة، ولضمان قرارات اقرب للرشد وجب على القائد (متخذ القرار) المسلم إشراك غيره في صنع القرار، في الحديث الشريف الذي يرويه أنس بن مالك رضي الله عنه عن رسول الله صلى الله عليه و سلم : " ما خاب من استخار و لا ندم من استشار و لا عال من اقتصد " رواه الطبراني من طرق الصغير بسند واه جدا.

- إن متخذ القرار سواء كان فردا أو جماعة يدرك تمام الإدراك قبل اتخاذه لأي قرار أنه مسئول عن قراره، وعن النتائج المترتبة عليه لا أمام الله يوم القيامة، فضلا عن جانب مسؤوليته الدنيوية، قال تعالى ﴿ قُلْ أَغَيْرَ اللَّهِ أَبْغَىٰ رَبًّا وَهُوَ رَبُّ كُلِّ شَيْءٍ وَلَا تَكْسِبُ كُلُّ نَفْسٍ إِلَّا عَلَيْهَا وَلَا نُزِرُ وَأَنْزَرُ ۚ وَزَرْ أٰخَرَىٰ ۖ ثُمَّ إِلَىٰ رَبِّكُمْ مَرْجِعُكُمْ فَيُنَبِّئُكُم بِمَا كُنتُمْ فِيهِ تَخْلِفُونَ ﴾ سورة الانعام ١٦٤ يراعى في اتخاذ القرار من وجهة نظر إسلامية معالجة المشكلة المطروحة، وإيجاد انسب

الحلول لها بالوسائل المتاحة، لا مزيداً من المشكلات، أو حل مشكلة على حساب مشكلة أكبر منها .

اما بالنسبة لصنع القرار واتخاذ في الادارة الحديثة :

الإدارة الحديثة تكون مواكبة لكل التطورات، واستخدام طرق جديدة والتكنولوجيا في العمل، بحيث تكون الإدارة أكثر مرونة، وتركز على العمل الجماعي، وتعزز الثقة لدى المعلمين، والقدرة على حل المشاكل بشكل جماعي، وتحمل المسؤولية، واتخاذ القرارات، وتعلم مهارات جديدة، وتعزيز وتطوير لغة الحوار بين الموظفين، وبناء علاقة أفضل بين المدير والمعلمين في بيئة العمل، وتحديد أولويات المشاكل والتغلب عليها، وإيجاد الحلول المناسبة بالتشارك بين أعضاء فريق العمل.

فالإدارة الحديثة في صنع القرار واتخاذ تسمح بوجود الأسلوب الديمقراطي الذي يتيح للأفراد إعطاء آرائهم واقتراحاتهم فرصة جيدة لتطوير وتحسين جودة العمل وقد ينتج عنها عدة نقاط أهمها :

*تقسيم العمل.. حيث يقوم مبدأ تقسيم العمل على فكرة تجزئة العمل بأكمله؛ لمجموعة من المهام الصغيرة.

* يتم توزيع المهام الصغيرة على أفراد العمل؛ بناء على مهارات الأفراد في المؤسسة.
* يساهم مبدأ تقسيم العمل في تنمية المهارات العملية والشخصية، وبالتالي زيادة الكفاءة المهنية والإنتاجية.

* إعطاء المهام من المسؤول إلى الأفراد الآخرين، حيث تتمثل سلطة حق الإدارة؛ في إعطاء الأوامر لمروسيها، بينما المسؤولية تعني الالتزام بأداء هذه المهام.

* أهمية الانضباط في الحفاظ على سير العمل في جميع المنظمات، حيث يتمثل الانضباط؛ في سلوك الفرد تجاه الآخرين من أفراد المؤسسة، واحترام السلطة كذلك.

* وحدة التوجيه.. ينص هذا المبدأ على وضع جميع الأنشطة المرتبطة معاً ضمن مجموعة واحدة، ويجب أن يتم العمل عليها ضمن خطة توجيهية واحدة، وتحت سلطة شخص واحد.

الدراسات السابقة:

١- منصور غازي المحمدي (٢٠٢٣) دراسة تهدف الى (رؤية مقترحة نحو استراتيجية لصناعة القرار التربوي في مؤسسات التعليم العام لمعرفة واقع وأهمية مشاركة الطالب وأولياء أمورهم والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين في كل مرحلة من مراحل صناعة القرار التربوي في التعليم العام بمنطقة المدينة المنورة)، ومعرفة أثر مراحل صناعة القرار على الواقع الحالي لمشاركة أولياء الأمور والطالب والمعلمين ومديري المدارس والمشرفين التربويين في صناعة القرار التربوي، وتقديم استراتيجية مقترحة لتحقيق المشاركة الفاعلة في صناعة القرار التربوي في مؤسسات التعليم العام، تم تطبيق هذه الأداة العلمية على عينة تألفت من (١٤٠) ووضع الاستبانة ككمقياس وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

٢- كما أجرت الساعدي (٢٠٢٠) دراسة بعنوان (قياس القدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الأقسام في الجامعات العراقية)، وهدفت المعرفة قياس قدرة رؤساء في اتخاذ القرار المقارنة في القدرة على اتخاذ القرار على وفق متغير التخصص، والمقارنة في القدرة على اتخاذ القرار على وفق متغير سنوات الخبرة الوظيفية، و قامت الباحثة ببناء اختبار للقدرة على اتخاذ القرار، بعد استخراج صدقها وثباتها لمواقف الاختبار، وبعد ذلك تم تطبيق هذه الأداة العلمية على عينة تألفت من (١٠٠) رئيس قسم تم اختيارهم من أربع جامعات في الدولة العراقية بالطريقة العشوائية ذات الاختيار التناسبي في محافظة بغداد وهي (بغداد - المستنصرية - التكنولوجيا - الجامعة العراقية) موزعين بالتساوي على وفق متغيري التخصص وسنوات الخبرة الوظيفية، وبعد تحليل البيانات ومعالجتها احصائيا توصل البحث الى النتائج الاتية: ان رؤساء الأقسام يتصفون بالقدرة على اتخاذ القرار، ان رؤساء الأقسام للفروع الانسانية لا يختلفون عن عينة رؤساء الأقسام للفروع العلمية في القدرة على اتخاذ القرار، ان عينة رؤساء

الأقسام الذين سنوات خبرتهم الوظيفية من ١٥ سنة فأكثر لا تختلف عن أقرانهم الذين تقل سنوات خبراتهم الوظيفية عن ١٥ سنة .

٣- وهدفت الدراسة التي قام بها المطيري (٢٠١٦) إلى التعرف إلى (ب عنوان) الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية من وجهة نظرهم والمعلمين) ، كذلك هدفت تعرف مستوى الأداء الوظيفي لمديري المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية بدولة الكويت من وجهة نظرهم والمعلمين، والتعرف إلى العلاقة الارتباطية بين الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية بدولة الكويت ومستوى أدائهم الوظيفي ، وبلغ حجم عينة الدراسة (٢٧٩) مديراً ومديرة ومعلماً معلمة للمرحلة الثانوية في محافظة الأحمدية بدولة الكويت ، توصلت الدراسة إلى أن درجة تقدير أفراد عينة الدراسة للضغوط الاجتماعية التي تواجه مديري المدارس الثانوية في عملية اتخاذ القرار جاءت بدرجة مرتفعة ، وأظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لتصورات أفراد عينة الدراسة نحو الضغوط الاجتماعية التي تواجه مديري المدارس الثانوية في عملية اتخاذ القرار تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة ، وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مجالات الضغوط الاجتماعية التي تواجه مديري المدارس والاداء الوظيفي.

٤- أجرى النبيه (٢٠١١) دراسة تهدف إلى التعرف على (العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرار وتوافر النمط التفاعلي والنمط التحويلي لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة من وجهة نظر معلميهـم)، وكذلك معرفة أثر متغيرات: (الجنس ، والمؤهل العلمي ، وسنوات الخدمة ، والمنطقة التعليمية) على متوسطات تقديرات المعلمين على هذه العلاقة. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية بمحافظات غزة ، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العنقودية من (٦٢٣) معلماً ومعلمة واعتمدت الدراسة على المنهج المسحي، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرار تعزى لمتغير الجنس، وتوجد فروق تعزى لمتغير المؤهل العلمي

لصالح المؤهل العلمي الأقل، و لمتغير سنوات الخدمة لصالح الخدمة "الأقل من خمس سنوات" ، و لمتغير المنطقة التعليمية لصالح شرق غزة وغرب غزة، والوسطى. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة لدرجة توافر جميع أبعاد القيادة التحويلية ، وبُعدي: المكافآت الطارئة والإدارة بالاستثناء (الإيجابية) تعزى لمتغير الجنس، وتوجد فروق في بُعد الإدارة بالاستثناء (السلبية) لصالح الإناث ..

٥- وأجرى فتحة (٢٠١١) دراسة مكتبية هدفت للتعرف على (تأثير التنظيم غير الرسمي في عملية اتخاذ القرار داخل الإدارة المحلية)، وذلك من خلال الكشف عن المؤثرات المؤدية إلى نجاح أو فشل القرار انطلاقاً من القائد متخذ القرار إلى ضعف التنظيم الرسمي وكذلك تحقيق مصالح شخصية لجماعة العمل إذ أتضح أن كل من هذه العناصر تعمل على التأثير في عملية اتخاذ القرار من غاية صياغته إلى ترجمته ويصبح قابل للتطبيق ، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها بالطريقة العنقودية من (٢٣٠) واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي كما يعمل التنظيم غير الرسمي بقيادة القائد الرسمي إلى تحقيق مصلحته ومصلحة الجماعة المتوافقة معه في الآراء والمقترحات وتشارك معه في نفس الأهداف بالتستر وراء القانون والاحتماء به مما يوفر راحة الفرد الفاعل المكون لتلك العلاقات غير الرسمية داخل النسق التنظيمي والسلطة الممنوحة لمتخذ القرار هي المكون الرئيسي لذلك ، على حساب بقاء جامعة أخرى تعيش الضغط من طرفا لقائد بدون وجود أي مقاومة من طرف هذه الفئة خوفاً من فقدان المنصب و يبقى بذلك التنظيم غير الرسمي ييسر نفوذه و يتحكم في القرارات على حسابه الشخصي .

٦- ودراسة عبد العزيز ،لبنى (٢٠١٤) وقد هدفت الدراسة إلى التعرف على (الأسس الفكرية و الفلسفية لعمليتي صنع واتخاذ القرار)؛ التعرف على الأسس التربوية لبعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة في صنع واتخاذ القرار، الوقوف على واقع عمليتي صنع واتخاذ القرار بمرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى ، تقديم تصور مقترح لتطوير عمليتي صنع واتخاذ القرار واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي ، وعينة الدراسة (٢١٤) ومن أهم نتائجها أن واقع اتخاذ

القرار المدرسي بمرحلة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الاسماعيلية لا يتوافق مع الاتجاهات الإدارية الحديثة والأسلوب العلمي في صناعة القرار .

٧- وأجرى النوشان (٢٠٠٣) دراسة بعنوان (أثر ضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات من وجهة نظر القيادات الإدارية في عدد من الأجهزة الأمنية والمدينة في مدينة الرياض بالسعودية هدفت للتعرف على اثر الضغوطات على اتخاذ القرارات ، وتكونت عينة الدراسة من (١٥٠) من القيادات الإدارية ، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى الضغط لدى القيادات الإدارية بالأجهزة الأمنية والمدينة بمدينة الرياض أقل من الوسط ومستوى الضغوط أعلى لدى القيادات الإدارية المدنية مقارنة بالقيادات الأمنية ، وجود علاقة ارتباط عكسية بين ضغوط العمل وخطوات عملية اتخاذ القرارات ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي كما بينت الدراسة تأثير ضغوط العمل على اتباع خطوات عملية اتخاذ القرارات متمثل لدى القيادات الإدارية في كل من الأجهزة المدنية والأمنية .

٨- دراسة الزاكي، محمد (٢٠٠٣) بعنوان (القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء ، وقد تعرضت الدراسة بشكل كبير إلى التعرف على واقع القيادة الإدارية وأثرها على كفاءة الأداء وتحليل جوانب القوة والضعف لتطوير وتعزيز دور القيادة الإدارية ، تكون مجتمع الدراسة من عدد من مؤسسات القطاع العام والخاص باليمن واختيار عينة عشوائية تمثل ٥٪ من مجتمع الدراسة وقد تم توزيع (٤١٠) استمارة استبيان استردت منها (٣٥٧) استمارة بنسبة ٨٧٪ ، استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للبيانات باستخدام التكرار والنسبة المئوية والمتوسطات الحسابية واختبار وتحليل التباين الأحادي والاختبار الثاني ، و هدفت الدراسة إلى التعرف على الأنماط القيادية السائدة في هذه المؤسسات ومدى مساهمتها في صنع القرارات الرشيدة و مدى مشاركة الرؤساء لمرؤوسيه في صنع القرارات الإدارية ومدى كفاءتهم في الوصول الأهداف التي تسعى لتحقيقها المؤسسات ، واهتمامهم بالجوانب الإنسانية ورفع الروح المعنوية للعاملين وتأثير ذلك على مستوى الأداء وبيان المعوقات التي تواجه القيادة الإدارية .

٩- دراسة عودة (٢٠٠٤) هدفت الدراسة بعنوان (واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم إلى التعرف إلى لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين وتكونت عينة الدراسة من (٤٢) مديراً ومديرة و(٢٩٤) معلماً ومعلمة وقد طبقت على هذه العينة استبانة من (٦٥) فقرة، توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين كانت متوسطة ، وأن هناك علاقة طردية بين مستوى هذا الرضا وممارسة المديرين للمهام القيادية الفعالة، كما أنه توجد فروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى رضاهم الوظيفي تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة درجة الدبلوم.

١٠- دراسة أبو حمدي (٢٠٠٥) وهدفت الدراسة إلى بعنوان (معرفة أثر العوامل الإنسانية والبيئية والتنظيمية علي عملية اتخاذ القرار لدي مديري المدارس في إقليم الجنوب بالأردن وعلاقة ذلك ببعض المتغيرات ، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي ، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية والخاصة والبالغ عددهم (٥٨٢) مديرا ومديرة ، وتكونت عينة الدراسة من (٣٦١٠) مديرا و مديرة تم اختيارهم بطريقة طبقية عشوائية، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى أنه يتأثر بعض المديرين والمديرات بالعوامل الانسانية عند اتخاذهم للقرارات بدرجة عالية ، أن العوامل التي حققت أعلي متوسطات حسابية هي اتخاذ القرارات طبقا للقوانين والأنظمة والتعليمات .

١١- دراسة الإبراهيم والقضاة (٢٠٠٦) هدفت الدراسة التي بعنوان (درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون ، للتعرف على أثر المتغيرات (الجنس ، المؤهل العلمي ، الخبرة الإدارية) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية ومن أجل تحقيق هدف الدراسة قام الباحثان بتطوير استبانة مكونة من (٣٦) فقرة موزعة على ستة مجالات ، وتوصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر الجنس ، وجاءت الفروق لصالح الذكور، وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لأثر المؤهل العلمي ، وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الدراسات العليا ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تعزى لأثر الجنس وجاءت الفروق لصالح

الذكور ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر المؤهل العلمي وجاءت الفروق لصالح المؤهل العلمي الدراسات العليا ، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,05$) تعزى لأثر الخبرة ، وأوصت الدراسة بأن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية فعلا تتأثر بالمتغيرات وقد أحدثت فروق واضحة .

١٢ - دراسة اللهواني (٢٠٠٧) هدفت الدراسة للتعرف على (المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية من وجهة نظر مديري هذه المدارس ومعلميها في محافظات شمال فلسطين في المجالات الآتية :المنهاج، الأبنية المدرسية، وشؤون المعلمين ،وشؤون الطلبة ، والمجتمع المحلي، والأجهزة التعليمية والوسائل، والتطبيق التكنولوجي المدرسي.

كما وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور متغيرات كل من الجنس ، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وموقع المدرسة، ونظام دوام الفترتين، ومستوى المدرسة في المشكلات التي يواجهها مديرو مدارس وكالة الغوث الدولية للمرحلة الأساسية في محافظات شمال فلسطين ، ولتحقيق ذلك أجريت الدراسة على عينة قوامها (٢٧) مديرًا ومديرة أي بنسبة (٧١) من مجتمع المديرين والمديرات، وتكونت عينة المعلمين والمعلمات من (٢٢١) معلمًا ومعلمة ، أي ما نسبته (% ٢٤) من مجتمع المعلمين والمعلمات. أظهرت نتائج الدراسة أنه يوجد فروق في مجالات المشكلات التي يواجهها مديرو المدارس التابعة لوكالة الغوث تعزى لمتغير المسمى الوظيفي ، وكانت هذه الفروق في مجال المشكلات المتعلقة بالمنهاج ، والمعلمين ، وكانت لصالح المديرين على المعلمين ، ووجدت فروق بين المديرين والمعلمين في المشكلات المتعلقة بالطلبة ، والمجتمع المحلي ، ولصالح المعلمين على المديرين.

١٣ - وأجرى السقا (٢٠٠٩) دراسة هدفت إلى (التعرف على أبرز ضغوط العمل التي تواجهها القيادة الإدارية في المصارف العاملة بقطاع غزة ، والى التعرف على مستوى ضغوط العمل والآثار المتوقعة لها علي عملية اتخاذ القرارات لدي القيادة الإدارية ، وكذلك إلى معرفة

العلاقة بين المتغيرات الديموغرافية (الجنس ، الحالة الاجتماعية ، عدد أفراد الأسرة ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة ، العمر ، الراتب الشهري) وكل من مصادر ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات . ويتكون مجتمع الدراسة من فئة متخذي القرارات في المصارف العاملة بقطاع غزة ، والبالغ عددهم (١٦٦) فردا ، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وكانت أداة الدراسة هي الاستبانة ، وأظهرت النتائج وجود مؤشرات بمستوى مقبول لضغوط العمل على عملية اتخاذ القرارات ، كما بينت أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات ، كما بينت أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات الباحثين عن مستوى اتخاذ القرارات تعزي (للجنس ، الحالة الاجتماعية ، عدد أفراد الأسرة ، المؤهل العلمي ، المسمى الوظيفي ، سنوات الخبرة ، العمر ، الراتب الشهري)، وأوصت الدراسة بمزيد من الاهتمام للكادر البشري فيما يخص موضوع ضغوط العمل وعملية اتخاذ القرارات، وإجراء المزيد من الأبحاث حول تأثيرات ضغوط العمل المختلفة، وكذلك العوامل الأخرى المؤثرة على عملية اتخاذ القرارات، وضرورة اهتمام الإدارة بأن يتم اتخاذ القرارات الإدارية بعد تحليل البيئة المحيطة.

١٤ - دراسة سيد ، أحمد عبد الحميد (٢٠١٦) بعنوان: (تصور مقترح لمنهج الدراسات الاجتماعية بالمرحلة الإعدادية في ضوء القضايا العالمية الملحة لتنمية الوعي بها وتنمية مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار ، هدفت الدراسة إلى: الوعي بالقضايا العالمية الملحة ، وتنمية مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية ، وذلك من خلال وضع تصور مقترح لمنهج الدراسات الاجتماعية بتلك المرحلة ، واستخدمت الدراسة النهج الوصفي والتجريبي، ولتحقيق ذلك حدد الباحث القضايا العالمية الملحة التي يجب توافرها في منهج الدراسات الاجتماعية ، والتي في ضوئها تم إعداد التصور المقترح للصف الأول الإعدادي ، وتطبيق وحدتين من هذا التصور و توصلت الدراسة إلى: ارتفاع مستوى الوعي لدى التلاميذ مجموعة البحث بالقضايا العالمية الملحة ، وتنمية مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار عند دراستهم لمنهج الدراسات الاجتماعية وفق التنظيم المقترح للمحتوى

١٥ - دراسة انتصار والحاوي (٢٠١٦) بعنوان: (أثر التعلم التعاوني على تطوير التحصيل الدراسي ومهارات اتخاذ القرار لدى طلبة الصف السادس ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر التعلم التعاوني على تطور مهارة اتخاذ القرار والتحصيل الدراسي لدى طلاب الصف السادس ، واعتمدت الدراسة على المنهج شبه التجريبي ، وتكونت عينة الدراسة التي تم اختيارها عشوائيا ، من (٤٦) طالبا وطالبة ، وتنقسم إلى مجموعتين: المجموعة التجريبية التي تدرس باستخدام استراتيجية التعلم التعاوني والمجموعة الضابطة التي أعقبت الطريقة التقليدية ، تم تدريب الطلاب على وحدة الهندسة في الرياضيات من كتاب الرياضيات الخاص بهم والذي تطلب (١٦) درسا لإنهائه ، ثم تم فحص مهارات انجاز واتخاذ القرار ، وقد تم التحقق من صدق وثبات الاختبارات باستخدام الطرق المناسبة ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين فيما يتعلق بمهارة الطلاب في اتخاذ القرارات ونتائجها في الاختبار التحصيلي لصالح المجموعة التجريبية .

١٦ - كذلك أجرى المسليم (٢٠١٢) دراسة هدفت إلى الكشف عن أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرار في وزارة التربية في دولة الكويت إذا ما تم التوجه نحو تمكين مدراء المدارس جاءت عينة الدراسة ممثلة لجميع القياديين في المناطق التعليمية ممن هم في مستوى المدراء العامون ومدراء الإدارات والمراقبون ورؤساء الأقسام والموجهون الأوائل وقد استعمل الباحث الاستبيان كأداة للدراسة. وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج كان من أبرزها: الصعوبات التي تواجه تمكين مدراء المدارس والتي تكمن في تمسك وزارة التربية بالنظام المركزي والذي لا يساعد على تمكين مدراء المدارس وأن صلاحيات مدراء المدارس الحالية لا تتوافق مع عملية التمكين وإن تطبيق عملية التمكين قد تسبب في إساءة مدراء المدارس للصلاحيات الممنوحة لهم لقلّة التطوير المهني لهم وإن الإعداد الحالي لتدريب مدراء المدارس لا يسهم في تمكينهم إداريا .

١٧ - دراسة كريستوفر (٢٠٠٣ , Christopher) بعنوان مدى استخدام مديري المدارس العامة تقنية المعلومات والعوامل المؤثرة في هذا الاستخدام ، هدفت هذه الدراسة إلى

التعرف إلى كيفية استخدام مديرو المدارس التقنيات من أجل اتخاذ القرار أو دعمه، والعلاقة بين استخدام تقنية المعلومات ودقة القرار. تكونت عينة الدراسة من (٣٩٧) مدير مدرسة في ولاية فرجينيا، وتوصلت الدراسة إلى أن معدل استخدام مديري المدارس تقنية المعلومات في عملية اتخاذ القرار قليل، بالرغم من قدرة هؤلاء المدراء على استخدام التقنية، فاعتماد مدراء المدارس على قدرتهم الخاصة أكثر من اعتمادهم على التقنية التربوية، أوصت الدراسة على ضرورة تدريب مديري المدارس في استخدام تقنية المعلومات لتمكينهم من إدارة البيانات وتحليلها حتى تتحسن عملية اتخاذ القرار.

١٨- أجرى فولونوايدر (Fulenwider, ٢٠٠٨) دراسة هدفت إلى فحص العلاقة بين عمليات صنع القرار الأخلاقي للمديرين من ذوي الخبرات، عند تعاملهم مع المستفيدين من المدرسة، ودرجة استخدامهم للمسوغات الأخلاقية المنسقة، وقد تكونت عينة الدراسة من (١١) مديراً، قُدمت إليهم سيناريوهات أخلاقية افتراضية، وفرص استدعاء العضلات الأخلاقية التي واجهوها، وتم تدوين المقابلات مع المديرين وترميزها، وأظهرت النتائج عدم وجود دليل يؤكد أن صنع القرار يتباين تبعاً لتباين الخبرة، وتمت مناقشة نموذج لعملية صنع القرارات للمديرين قدمته الدراسة.

١٩- ودراسة (Becker & palmer, ٢٠٠٩) هدفت الدراسة إلى توفير فهم أفضل لكيفية اتخاذ القرار في ألمانيا والمكسيك وكيف تؤثر الثقافة على صنع القرار واتبعت الدراسة منهج مقارنة التشابهات والاختلافات بين الحالتين في البلدين واتبعت الدراسة أسلوب دراسة الحالة في ألمانيا والمكسيك وتم استخدام المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة، وأشارت نتائج دراسة الحالات المتعلقة باتخاذ القرار إلى أن كلاً من ألمانيا والمكسيك تستخدم في عملية اتخاذ القرار قرارات عقلانية إلى حد ما وتتخذ القرار على المدى البعيد والمدى القصير في كلاً من البلدين.

٢٠- دراسة (Salo, ٢٠١٠) هدفت هذه الدراسة لتحليل العلاقة بين محققين الشرطة واساليب اتخاذ القرارات تحت ظروف الارهاق، الإجهاد وظروف العمل ونوعية النوم

، تكون مجتمع الدراسة من محققي الشرطة في مقاطعة جنوب السويد، تكونت عينة الدراسة من (٢٠٣) من المحققين، (٦٨) محققة، (١٠٣) محقق، وكانت المتغيرات (العمر، الجنس، المهنة، مدة الخدمة)، استخدم المنهج الوصفي، والاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة. نتائج الدراسة: وجدت علاقة بين أنماط اتخاذ القرارات ومؤشرات الصحة النفسية والاجتماعية لمحققي الشرطة، وكانت أكثر أنماط اتخاذ القرارات المستخدمة النمط الاتكالي والنمط التجني، ومحققي الشرطة الاناث استخدم النمط الاتكالي والتجني وكانت درجة التوتر وقلة الراحة أعلى من نظرائهم المحققين الرجال. أوصت الدراسة: بأن هناك حاجة لبرامج تدريب تسعى لتحسين الاجهاد والارهاق، والتدريب علي اساليب اتخاذ القرارات ويكون التدريب لمجموعات شاملة وليست فردية.

٢١- دراسة كارليفل (Carleval, ٢٠١٠) بدراسة هدفت إلى التعرف على مفهوم عبء المعلومات وتحديد أثره على كفاءة وفاعلية الإدارة الوسطى في اتخاذ القرارات، والوصول إلى بعض النتائج التي من شأنها التخفيف من آثار عبء المعلومات الزائدة على أداء العاملين واتخاذهم للقرارات المناسبة، حيث تم توزيع استبانة على عينة مكونة من ٢٢ فرداً من الإداريين في المستويات الإدارية الوسطى في عدد من المؤسسات في ولاية كاليفورنيا الأمريكية، وتوصلت الدراسة إلى أن الإدارة الوسطى في هذه المؤسسات تتعامل مع كميات كبيرة من المعلومات التي تردّها باستخدام البريد الإلكتروني من قبل الرؤساء والمروّسين.

٢٢- دراسة (Diosdad & David, ٢٠١١) وهدفت إلى التعرف على مدي مشاركة إدارة المدرسة وتأثيرها على أداء العاملين وأجريت الدراسة على ٢٨٢ من العاملين في مدرسة واحدة في الفلبين وقياس المستويات الحقيقية للإداء. واستخدمت الاستبيان الذي شمل عدداً من المفردات والاستجابات واستخدام المنهج الوصفي، وكان من أهم نتائج الدراسة التأثير الكبير للمشاركة على أداء العاملين واقترحت الدراسة قيام مديرو المدارس بالاهتمام بقياس المستويات الحقيقية لأداء العاملين في مدارسهم.

٢٣- دراسة kao (٢٠١٢) وقد هدفت الدراسة إلى أن العلاقة المحتملة بين أنماط صنع القرار وممارسات إدارة المعرفة من المديرين التنفيذيين في الشركات التايوانية في الصين، وتكون مجتمع الدراسة من المديرين التنفيذيين في شركات الاستثمار التايوانية في الصين ، وتكونت عينة الدراسة من ١١٨ مدير ، ٢١ مديرة ، واستخدم المنهج الوصفي ، وكانت الاستبانة اداة الدراسة ، و توصلت الدراسة إلى أن وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نموذج صنع القرار العقلاني ومجموع عمليات ادارة المعرفة، ولم توجد علاقة بين باقي نماذج اتخاذ القرار (عفوي وحسني ، واتكالي ، وتجنبي) مع مجموع عمليات ادارة المعرفة .

٢٤- دراسة Omotola (٢٠١٢) هدفت الدراسة إلى التعرف على أنماط اتخاذ القرار لمديري الموارد البشرية في القطاع المصرفي في جنوب غرب نيجيريا ، تكون مجتمع الدراسة من ٢٣ مصرفاً، وتكونت عينة الدراسة من ٥١١ مدير موارد بشرية بطريقة عشوائية، والمتغيرات كانت (الجنس ، العمر ، الحالة الاجتماعية، والمنصب الإداري) ، واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لتحقيق أهداف الدراسة ، و توصلت الدراسة إلى وجود اختلاف كبير بين تفضيلات أنماط اتخاذ القرارات والممارسات بين مديري الموارد البشرية في جنوب نيجيريا ، وأن مديري الموارد البشرية لا يفضلون الاعتماد على نمط قرار واحد ومعين وإنما الجمع بين أكثر من نمط وذلك يعتمد على ظروف القرارات التي تواجههم ، وجد أن الذكور أكثر عفوية في قراراتهم من الإناث ، ارتبطت الخبرة والعمر بالنمط العفوي ، ارتبطت الحالة الاجتماعية بالنمط الحسني وأوصت الدراسة بعمل بحث مستقبلي يشمل جميع المناطق النيجيرية ، ودراسة أنماط القرارات في الوقت الحقيقي واستكشاف محدداتها.

٢٥- (Javaherizadeh & et.al ٢٠١٣) هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة بين مشاركة المنتسبين لجامعة لورستان في اتخاذ القرار والولاء التنظيمي بأبعاده الثلاثة (العاطفي، المستمر، والمعياري ، اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي و استخدم الاستبانة كأداة للدراسة، كما شملت العينة (٢٠٠) موظفًا ، توصلت الدراسة إلى أنّ مشاركة الموظفين في

الجامعة في اتخاذ القرار تسهم في تشكيل الولاء التنظيمي لديهم ، وأنّ عملية المشاركة مرتبطة بعدد من المتغيرات كالمُنصب الإداري والمعلومات المتوافرة لديهم .

٢٦- دراسة سيزر (Sezer, ٢٠١٦) التي كان هدفها الكشف عن آراء مديري المدارس حول أولويات المهمة، والعوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس، واستخدم الباحث المنهج النوعي لتحقيق أهداف دراسته ، تكوّنت مجموعة الدراسة من ٢٠ مديراً من مديري المدارس في مركز مدينة طرابزون التركية للسنة الدراسية ٢٠١٣ / ٢٠١٤ ، وتم الحصول على البيانات باستخدام نموذج الشبكة الهيكلية الذي تم تطويره من قبل الباحث، وتم تحليل البيانات باستخدام طريقة التحليل الوصفي ، وكان من أهم نتائج الدراسة: أن العامل الرئيس الذي يؤثر في الغالب على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس هو القوانين واللوائح ، ثم تأتي العوامل الأخرى وعلى رأسها آراء المعلمين، ونواب المديرين، والاقتراحات ، والأهداف التعليمية للمدرسة.

٢٧- دراسة اوجزان (Oguzhan, C, ٢٠١٦) بعنوان: أثر برامج التدريب على مهارات اتخاذ القرار واحترام الذات وأنماط صنع القرار هدفت الدراسة إلى توضيح تأثير التدريب على المهارة المتعلقة بصنع القرار من خلال أنشطة مجموعة التدريب على أساليب صنع القرار لدى طلبة الجامعات ولتقييم استمرارية هذا التأثير تم استخدام المنهج التجريبي في الدراسة . وتم تطبيق استمارة المعلومات الشخصية، واستمارة المقابلة، واستبيان ملبورن في صنع القرار (MDMQ) قبل الإجراءات التجريبية باعتبارها معايير ما قبل الاختبار. وقد أجريت الدراسة على ٤٤ طالب وطالبة يدرسون في جامعة مصطفى كامل في كلية التربية خلال ستة أسابيع من فبراير وحتى مارس ٢٠١٣. وقد انضم اثنين وعشرين مشاركاً أظهرت النتائج أن أنشطة جماعة التدريب على صنع القرار عملت علي زيادة الثقة بالنفس وأسلوب التكيف الإيجابي لدى الطلاب

٢٨- دراسة (Hart, Walter. ٢٠١٨) . التي هدفت للتعرف على العوامل او العمليات التي تؤثر في القرارات التي يصدرها مشرفو المدارس عند مواجهتهم للمعضلات المهنية

، وهل تكون عقلانية أم حدسية؟ واستخدام منهاج البحث الكيفي النوعي، وأجرى مقابلات مع ١٣ مديراً من مديري المدارس في المنطقة الجنوبية الشرقية من الولايات المتحدة الأمريكية، لمعرفة العوامل التي أثرت في قراراتهم، ومدى استخدامهم للقرار العقلاني أو الحدسي، وكان من أهم نتائج هذه الدراسة، أن قرارات المشرفين كانت تتأثر باعتقادهم وإيمانهم بضرورة تغليب مصلحة الطلاب، وكانت قراراتهم تتأثر بتصوراتهم وتوقعاتهم حول قبول المجتمع لهذه القرارات، كما أنها تتأثر برأي المستشارين الذين يثقون فيهم.

لقد استفادت الباحثة كثيراً من الدراسات السابقة في دراستها الحالية؛ حيث أوضحت الدراسات السابقة بعض المشكلات التي تواجه صناعة القرار التعليمي في المملكة العربية السعودية، وكذلك في بعض الدول العربية والأجنبية، والمناهج البحثية المستخدمة في هذه الدراسات، والتي ساعدت الباحثة في بناء أداة الدراسة الميدانية، وعلاج هذه المشكلات من خلال التصور المقترح لتطوير صناعة القرار واتخاذ ممدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس. في هذا البحث ركزنا على نقاط للاتفاق والاختلاف مع سبقنا من دراسات و هي نقطة تحول في اتخاذ القرارات المهنية في مدينة إبحا . وقد افترضنا أن بعض المتغيرات الديموغرافية وتأثير صنع القرار واتخاذ ف المدارس له كبير الاثر و ستكون مرتبطة بالكفاءة الذاتية والسعادة في يأخذ المفهوم الصحيح لصناعة القرار في الاعتبار نهجاً شاملاً لتأثير المدرسة والطلاب والمعلمين والمدراء ونجاح العمل في العملية التعليمية وهو جزء بارز من الدراسة. سيتم مناقشة كيفية تأثير خبرات عمل المديرين والمديرات على عملياتهم المهنية ومساهماتهم المحتملة في حياة العمل المستقبلية ومعرفة صنع القرار. لقد وجدنا تأثيراً إيجابياً كبيراً لتأثير الكفاءة الذاتية والسعادة في اتخاذ القرارات وفقاً للمفهوم تطور صناعة القرار واتخاذ .

منهجية البحث

يمكن اعتبار منهاج البحث بأنه الطريقة التي يتبعها الباحث خطاها، ليصل في النهاية إلى نتائج تتعلق بالموضوع محل الدراسة (الخليفة ومطوع، ٢٠١٤)، وهو الأسلوب المنظم المستخدم لحل مشكلة البحث، إضافة إلى أنه العلم الذي يعني بكيفية إجراء البحوث العلمية.

وهناك عدة مناهج تستخدم في البحث العلمي حيث يستخدم كل منهج من هذه المناهج حسب الظاهرة التي يتم دراستها وقد يتم استخدام أكثر من منهج لدراسة نفس الظاهرة ، وحيث أن الباحثة تعرف مسبقاً جوانب وأبعاد الظاهرة موضع الدراسة من خلال اطلاعها على الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع البحث، " تصور مقترح لتطوير عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة أبها " والذي يتوافق مع المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى توفير البيانات والحقائق عن المشكلة موضوع البحث لتفسيرها والوقوف على دلالاتها . وحيث أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلال الرجوع للوثائق المختلفة كالكتب والصحف والمجلات وغيرها من المواد التي يثبت صدقها بهدف تحليلها للوصول إلى أهداف البحث ، فإن الباحثة ستعتمد على هذا المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة، كما إن المنهج الوصفي التحليلي يستخدم أساليب القياس والتصنيف والتفسير بهدف استخراج الاستنتاجات ذات الدلالة، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة وسيستخدم أسلوب العينة العشوائية في اختياره لعينة الدراسة، وسيستخدم الاستبانة في جمع البيانات الأولية. طرق جمع البيانات: اعتمدت الباحثة على نوعين من البيانات: ١-البيانات الأولية. وذلك بالبحث في الجانب الميداني بتوزيع استبيانات لدراسة بعض مفردات البحث وحصر وتجميع المعلومات اللازمة في موضوع البحث، ومن ثم تفرغها وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS V.٢٦ Statistical Package for Social Science) الإحصائي واستخدام الاختبارات الإحصائية المناسبة بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة .

٢-البيانات الثانوية. قامت الباحثة بمراجعة الكتب والدوريات والمنشورات الخاصة أو المتعلقة بالموضوع قيد الدراسة، والتي تتعلق بتصور مقترح لتطوير عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة أبها ، وأية مراجع قد ترى الباحثة أنها تساهم في إثراء الدراسة بشكل علمي، وتنوي الباحثة من خلال

اللجوء للمصادر الثانوية في الدراسة، التعرف على الأسس والطرق العلمية السليمة في كتابة الدراسات، وكذلك أخذ تصور عام عن آخر المستجدات التي حدثت وتحديث في مجال الدراسة.

مجتمع البحث: تكون مجتمع البحث من جميع مديري المدارس بمدينة أبها.
عينة البحث: تكونت عينة البحث من (١٥٠) من مديري المدارس بمدينة أبها، وتم توزيع الاستبانة الكترونياً على جميع عينة الدراسة، وتم استرداد جميع الاستبانات. وبعد فحص الاستبانات لم تستبعد أي منها نظراً لتحقيقها المعايير المطلوبة وبذلك يكون عدد الاستبانات الخاضعة للدراسة (١٥٠)

أداة البحث :

"استبانة لقياس مستوى تطوير عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بمدينة أبها بالمملكة العربية السعودية" تقتضى طبيعة هذه الدراسة إعداد استبانة لوضع تصور مقترح لتطوير عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة أبها، ولإعداد هذه الاستبانة مرت الباحثة بالخطوات الآتية: ١- تحديد الهدف من الاستبانة: تهدف الاستبانة إلى معرفة مستوى تطوير عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة أبها.

- خطوات إعداد الاستبانة: اعتمدت الباحثة في بناء الاستبانة على الآتي:-
 - أ- تعريفات تطوير عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام.
 - ب- الاسترشاد ببعض الأدوات من الاستبانات والمقاييس التي استُخدمت لقياس مستوى تطوير عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام .
 - ج- مراجعة الإطار النظري وتحديد المحاور الأكثر مناسبة لقياس مستوى تطوير عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية والتي تضمنتها التعريفات

والدراسات السابقة والأدوات من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة إجا حيث أمكن للباحثة تحديد خمسة محاور وهي كالتالي:

- المحور الأول: يقيس مستوى معرفة وإطلاع القادة ويحتوي على (١٩) فقرة.
 - المحور الثاني: يقيس مستوى المشاركة في اتخاذ القرار ويحتوي على (١٣) فقرة.
 - المحور الثالث: يقيس مستوى وفرة المعلومات لدى القادة ويحتوي على (١١) فقرة.
 - المحور الرابع: يبين أنماط اتخاذ القرار التي يتبعها اغلب القادة ويحتوي على (٩) فقرات.
 - المحور الخامس: واقع عملية اتخاذ القرار لدى القادة ويحتوي على (١٧) فقرة.
- ولقياس استجابات المفحوصين لعبارات الاستبانة تم الاعتماد على "مقياس رباعي الدرجات، وذلك لإتاحة المجال أمام أفراد العينة لاختيار الإجابة الدقيقة حسب التقدير المناسب لكل منهم، وكانت درجات الاستجابة كالتالي:

(دائماً ٤ ، نادراً ٣ ، أحياناً ٢ ، غالباً ١)

وتتكون أداة الدراسة من قسمين:

- القسم الأول: يتكون من البيانات الشخصية لعينة الدراسة ويتكون من ثلاث فقرات.
- القسم الثاني: تصور مقترح لتطوير عملية صنع واتخاذ القرارات يتكون من خمسة محاور كما تم ذكره من قبل.

الخصائص السيكومترية للاستبانة:

صدق الاستبانة:

صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه، كما يقصد بالصدق " شمول المقياس لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها"(عبيدات وآخرون، ٢٠٠١)، وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقة الصدق الظاهري للاستبانة (صدق المحكمين).

صدق المحكمين:-

قامت الباحثة بعرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين تألفت من (١٠) محكمين من جامعات (جامعة الملك خالد، جامعة الملك عبدالعزيز، جامعة الباحة، جامعة الجوف) في تخصص الإدارة التربوية وفلسفة أصول التربية ، وقد طلبت الباحثة من المحكمين من إبداء آرائهم في مدى ملائمة العبارات لقياس ما وضعت لأجله، ومدى وضوح صياغة العبارات ومدى مناسبة كل عبارة للمحور الذي تنتمي إليه. ومدى كفاية العبارات لتغطية كل محور من محاور متغيرات الدراسة الأساسية هذا بالإضافة إلى اقتراح ما يروونه ضروريا من تعديل صياغة العبارات أو حذفها، أو إضافة عبارات جديدة لأداة الدراسة، وكذلك إبداء آرائهم فيما يتعلق بالبيانات الأولية (الخصائص الشخصية والوظيفية المطلوبة من الباحثين).

وتركزت توجيهات المحكمين على انتقاد طول المقاييس حيث كانت تحتوي على بعض العبارات المتكررة، كما أن بعض المحكمين نصحوا بضرورة تقليص بعض العبارات من بعض المحاور وإضافة بعض العبارات إلى محاور أخرى، والجدول التالي (٤) يوضح نسب اتفاق المحكمين على جوانب التحكيم.

جدول (٤) نسب الاتفاق بين المحكمين على استبانة مدى تطوير عملية صنع واتخاذ القرارات في مدراس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس (ن = ١٠) محكمين

م	عناصر التحكيم	عدد المحكمين الموافقين	نسب الاتفاق
١	مدى دقة صياغة عبارات الاستبانة ووضوحها.	٩	٩٠ %
٢	مدى تمثيل كل فقرة للمحور الذي تقيسه.	٨	٨٠ %
٣	مدى تمثيل الاستبانة للهدف الذي وضعت لقياسه.	١٠	١٠٠ %

٤	مدى ملائمة العبارات ل مديري المدارس.	٩	% ٩٠
٥	متوسط نسب الاتفاق بين المحكمين.		% ٩٠

يتضح من الجدول (٤) أن نسب اتفاق الحكمين على بنود التحكيم تراوحت ما بين (٨٠ % - ١٠٠ %) وكان متوسط نسب الاتفاق (٩٠ %) وهي نسب اتفاق عالية، مما يدعو إلى الثقة في صلاحية الاستبانة لقياس ما تهدف إليه. واستنادا إلى الملاحظات والتوجيهات التي أبدتها المحكمون قامت الباحثة بإجراء التعديلات التي اتفق عليها معظم المحكمين، حيث تم تعديل صياغة العبارات وحذف أو إضافة البعض الآخر منها.

مناقشة النتائج والتوصيات : هدفت هذه الدراسة إلى وضع تصور مقترح لتطوير عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بمدينة ابها بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس وقد تناولت الباحثة في هذا الفصل مناقشة النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة والنتائج المتعلقة بفروض الدراسة و التوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة ما التصور المقترح لتطور عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بمدينة ابها بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة ابها؟

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاو استبانة مستوى تطوير عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة ابها، وأيضا حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لجميع المحاور الخاصة باستبانة مستوى تطوير عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة ابها وقد تراوحت المتوسطات الحسابية للمحاور ما بين (٢,٦٠ - ٢,٨٩) وبلغ المتوسط الحسابي لجميع المحاور (٢,٧٣ من ٤) والانحراف المعياري يساوي ٠,١٦، مما يدل على إن مستوى تطور عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة ابها كبير حسب تصنيف المقياس الرباعي للإجابات ، وأوضحت النتائج المتعلقة بالإجابة عن هذا

السؤال ما يلي: (مستوى المعرفة والاطلاع لدى القادة) بمتوسط حسابي (٢,٨٦) وانحراف معياري (٠,٣٠) وحصل على الترتيب الأول، (مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار لدى القادة) بمتوسط حسابي (٢,٧٢) وانحراف معياري (٠,٣٤) وحصل على الترتيب الثاني، (واقع عملية اتخاذ القرار لدى القادة) بمتوسط حسابي (٢,٧٢) وانحراف معياري (٠,٣٤) وحصل على الترتيب الثاني مكرر، (مستوى المشاركة لدى القادة في اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (٢,٦٦) وانحراف معياري (٠,٣٣) وحصل على الترتيب الثالث، (أنماط اتخاذ القرار التي يتبعها اغلب القادة) بمتوسط حسابي (٢,٦٠) وانحراف معياري (٠,٤٠) وحصل على الترتيب الرابع. تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمحاوَر استبانة مستوى تطوير عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة ابها، وأيضاً حساب المتوسط الحسابي العام والانحراف المعياري العام لجميع المحاور الخاصة باستبانة مستوى تطوير عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة ابها، وكانت النتائج كالتالي:

جدول المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطوير عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة ابها لكل محور والإجمالي العام .

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى الاستجابة
١	مستوى المعرفة والاطلاع لدى القادة	٢,٨٦	٠,٣٠	١	كبيرة
٢	مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار لدى القادة	٢,٧٢	٠,٣٤	٢	كبيرة
٣	واقع عملية اتخاذ القرار لدى القادة	٢,٧٢	٠,٢٧	٢ م	كبيرة
٤	مستوى المشاركة لدى القادة في اتخاذ القرار	٢,٦٦	٠,٣٣	٣	كبيرة
٥	أنماط اتخاذ القرار التي يتبعها اغلب القادة	٢,٦٠	٠,٤٠	٤	كبيرة
	الدرجة الكلية لجميع محاور الدراسة	٢,٧٣	٠,١٦	----	كبيرة

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية للمحاور تراوحت ما بين (٢,٦٠) - (٢,٨٩) وبلغ المتوسط الحسابي لجميع المحاور (٢,٧٣ من ٤) والانحراف المعياري يساوي ٠,١٦، مما يدل على التصور المقترح لتطور عملية صنع واتخاذ القرارات في مدارس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس بمدينة ابها كبير حسب تصنيف المقياس الرباعي للإجابات. وتم ترتيب محاور الدراسة من الأعلى متوسط حسابي إلى الأقل متوسط حسابي كما يلي:

- (مستوى المعرفة والاطلاع لدى القادة) بمتوسط حسابي (٢,٨٦) وانحراف معياري (٠,٣٠) وحصل على الترتيب الأول.
- (مستوى وفرة المعلومات لصنع القرار لدى القادة) بمتوسط حسابي (٢,٧٢) وانحراف معياري (٠,٣٤) وحصل على الترتيب الثاني.
- (واقع عملية اتخاذ القرار لدى القادة) بمتوسط حسابي (٢,٧٢) وانحراف معياري (٠,٣٤) وحصل على الترتيب الثاني مكرر.
- (مستوى المشاركة لدى القادة في اتخاذ القرار) بمتوسط حسابي (٢,٦٦) وانحراف معياري (٠,٣٣) وحصل على الترتيب الثالث.
- (أنماط اتخاذ القرار التي يتبعها اغلب القادة) بمتوسط حسابي (٢,٦٠) وانحراف معياري (٠,٤٠) وحصل على الترتيب الرابع.

وترى الباحثة أن هذه نتيجة منطقية في ظل الاهتمام المتزايد والدور الكبير الذي تقوم به وزارة التربية والتعليم بربط مدخلات التعليم بالوسائل التكنولوجية الحديثة وأنظمة المعلومات والشبكات، والحرص على فتح قنوات جديدة لتدفق البيانات والمعلومات التي تخدم العملية التعليمية برومتها، كمدخل هام لتطوير التعليم ومواجهة تحديات العصر، حيث أدرك القائمون على العملية التربوية في المملكة ضرورة الاستخدام الأمثل لشبكات المعلومات وقواعد البيانات من قبل الطلبة والمعلمين، للاطلاع على كل ما هو جديد من معلومات، وزيادة التفاعل

،وتبادل المعلومات، والحصول عليها بسهولة ويسر، وبالتالي يتمكن المديرين من اتخاذ القرارات الإدارية الملائمة و في الوقت المناسب بناءً على ما يحصلون عليه من معلومات دقيقة. ومن جهة أخرى فالقائد يكون مسؤولاً عن صنع واتخاذ القرارات الملائمة لتصريف الأمور الإدارية المتعددة، فهو يقوم باتخاذ القرارات الإدارية في مجالات عديدة منها ما يتعلق بالمناهج وطرائق التدريس، والتمويل، والأبنية، والإدارة، وشؤون الطلبة، وبالتالي يدرك المديرون أهمية عملية اتخاذ القرارات في مدارسهم، ودورها المحوري في كفاءة وفعالية المدرسة، خاصةً إذا كانت قراراتهم مبنية على أساس المعلومات والبيانات الدقيقة والشاملة، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات في تحقيق أهداف القرار وفاعلية تطبيقه للوصول إلى النتائج المرجوة منه، ووجود العديد من البدائل لاختيار الأنسب من بينها، كذلك الاتصال الجيد الذي يحقق سرعة تدفق المعلومات بين المستويات الإدارية الأخرى داخل المدرسة ، إضافة إلى تقبل آراء بقية الموظفين من معلمين ومشرفين والأخذ بها إذا ما كانت ذات كفاءة عالية.

توصيات الدراسة:

- إعطاء دورات تدريبية للمدراء والمديرين في عملية اتخاذ القرارات وأنماطها لتحسين جودة وفاعلية القرارات.
- تشجيع المديرين على الاهتمام بالنمو المهني للمعلمين من خلال حثهم على الاشتراك بالمؤتمرات العلمية والاطلاع على الأبحاث ومتابعتهم لدراساتهم العليا.
- السماح للمرؤوسين وخاصة للمرأة للمشاركة في المناصب العليا والتواجد في مراكز صنع القرار فذلك يؤدي لتطور حقيقي في تحقيق الديمقراطية ونجاح المسيرة التنموية لبناء مجتمع متكامل.
- مشاركة مديري المدارس في التخطيط للتعليم على مستوى الإدارة التعليمية، خاصة عند وضع خطة سنوية، وعند تعيين معلمين جدد، وأن تكون العلاقة بين مديرية التربية والتعليم قائمة على التعاون والتشاور وتبادل الرأي والحوار الهادف.

- علي المدراء أن يكونوا علي بينه من نمط قرارهم، وان هناك أنماط تكون مفضلة بين المديرين، وهذه الأنماط قد لا تكون فعالة في جميع الحالات أو البيئات وبالتالي فمن المستحسن للمديرين إيجاد سبل للاستفادة من المزايا التي توفرها الأنماط الأخرى.
- على المدراء أن يكونوا على بينة من نمط قرارهم، وأن هناك أنماط تكون مفضلة بين المديرين، وهذه الأنماط قد لا تكون فعالة في جميع الحالات أو البيئات وبالتالي فمن المستحسن للمديرين إيجاد سبل للاستفادة من المزايا التي توفرها الأنماط الأخرى.
- تشجيع المدراء للمرؤوسين للمشاركة في عمليات اتخاذ القرار من خلال تقديم الحوافز لهم.
- عقد دورات هادفة لمديري المدارس تتعلق بعملهم القيادي وتطويره مثل دورات في القيادة التربوية، والإدارة المدرسية الحديثة، ومهارات الاتصال والتواصل مع المعلمين والطلبة، واستراتيجيات حل المشكلات.
- تخصيص جائزة سنوية مادية ومعنوية لأفضل مدير مدرسة في كل إدارة ضمن معايير الجودة الشاملة.
- اهتمام القادة بالتعرف على رغبات العاملون تحت قيادتهم وما يودون تحقيقه في حياتهم العملية والوظيفية.

الخاتمة :

الحمد لله تعالى الذي وفقنا في تقديم هذا البحث، وها هي القطرات الأخيرة في مشوار هذا البحث، وقد كان البحث يدور حول موضوع (تصور مقترح لتطوير عملية صنع واتخاذ القرارات في مدراس التعليم العام بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر مديري المدارس.)، وقد بذلنا كل الجهد لكي يخرج هذا البحث في هذا الشكل.

وحيث أن عملية صنع القرار تعد قلب الإدارة وجوهر العملية الإدارية، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، وذلك لأنه من خلال صنع القرار تحقق الإدارة أو المؤسسة أهدافها المرغوبة حيث أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية جماعية وأن فعالية الجماعة هي ضرورة حتمية في نجاح فعالية القرار وسهولة تطبيقه

وأن جودة القرارات التي يتم اتخاذها بواسطة المدير في أي مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لمدى وقيمة المساهمة التي يقدمها لتحقيق النجاح والفعالية لمنظمتها، وعلى الرغم من أنه يمكن اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم إلا أنه ليس من السهل تعلم القدرة على صناعة القرارات الصائبة واتخاذها، وأن الإنسان ملزم بالاجتهاد من الناحية الشرعية والتحرك واتخاذ القرار ولو ترتب على ذلك بعض الأخطاء، فعدم اتخاذ القرار هو أسوأ الأخطاء كلها. إن المرء مكلف بالاجتهاد بكل ما يمتلك للتوصل إلى القرار السليم، وإذا لم يكن بين البدائل المطروحة حل مناسب قاطع فالواجب اختيار أقلها ضرراً وإذا ما تبين بعد ذلك خطأ في القرار كان الأجر مرة واحدة وفي حال الصواب كان للمجتهد أجران. صنع القرار هو عملية متحركة وعلى المرء أن يراقب ويتابع نتائج قراراته ليعدها عند الحاجة وبالكيفية المطلوبة.

كما أن عملية صنع القرار تنبثق من جمع المعلومات وتحليلها ومعالجتها بطريقة علمية، الأمر الذي يؤدي إلى تحديد البدائل الممكنة للحل، كما أن اتخاذ أحد البدائل يتطلب غالباً أخذ الحس البشري في الحسابات عند تفحص أفضلية ما يترتب على بديل ما من نتائج، فاتخاذ القرار الناجح يعتمد على التقدير السليم كما يعتمد على المعلومات الموثوقة في واقعنا في القرارات في تعليمنا ومدى مشاركة المارة في وقتنا الحاضر. وحيث تواجه الهيئة الإدارية مواقف وتحديات كثيرة، تتطلب باستمرار التحديد الدقيق والواضح لها، وذلك بتنمية وتقييم البدائل، سواء كان ذلك على المستوى الوزاري أو على مستوى مكاتب التربية أو على مستوى المدارس؛ فنجاح عملية صناعة القرار لا تقتصر على تحديد المشكلة وتحديد البدائل فقط، وإنما يتعدى ذلك إلى توفير المعلومات الدقيقة التي تساعد على تشخيص المشكلة في الوقت المناسب، بالإضافة إلى وجود مشاركة فاعلة من قبل المعنيين بصناعة القرار، والمتأثرين به أيضاً، ومن يتوفر فيهم المهارة والخبرة اللازمة لممارسة هذه المشاركة، كون عملية صناعة القرار تمثل لب العملية الإدارية، وذلك من خلال التركيز على أن الاستغلال الناجح لموارد أي مجتمع من المجتمعات، سواء كانت مادية أو بشرية، يعتمد على مدى النجاح في صناعة القرار. ولقد تطورت صناعة القرار التعليمي كثيراً في ضوء الفكر الإداري المعاصر، والتي منه إدارة الجودة الشاملة Total

Quality Management (TQM)، التي تؤكد علي أهمية التغيير من خلال المشاركة بين الأفراد في مجال صناعة القرارات، والتأكيد علي أن العمل الجماعي هو الأساس داخل المنظمات، وأن العلاقات الإنسانية كالمساندة في تفويض السلطة، والتشجيع علي المشاركة في مخاطر تحمل المسؤولية، وتوفير التنمية لجميع العاملين، وكذا مشاركة أولياء الأمور للحصول علي رضائهم التام، والتحسين المستمر لكافة العمليات، وهذا كله يتحقق من خلال قيادة ديمقراطية واعية تبحث باستمرار عن سياسات تعليمية جديدة بعيد المدى، وخلق سياسات مثمرة للتعليم، وتبني فلسفة جديدة للتطوير، وعدم بناء القرارات علي أساس التكاليف فقط، وإلغاء الحواجز في الاتصالات والتأكيد علي الانجازات والحقائق، والتشجيع علي التعبير عن الشعور بالاعتزاز والثقة.

ويمكن القول إن عملية صناعة القرار في ضوء الإدارة بالأهداف، تقوم علي مبدأ أساسي هو " مبدأ المشاركة " بين المدير والمعلمين في تحديد أهداف المدرسة، والخطوات والعمليات اللازمة لصياغة الأهداف وتحديداتها علي نحو يساعد علي اختيار الوسائل والطرق المتعلقة بالتنفيذ، وكذلك طرق التقويم المناسبة، كما أن المشاركة تحقق الالتزام، وتحمل المسؤولية، ورفع الروح المعنوية عند المرؤوسين.

كما يركز نمط (Z) للإدارة علي عملية صناعة القرار الجماعي، والمشاركة الفعالة لأعضاء الجماعة فيها، وتوزيع وتخصيص المسؤوليات علي أساس شخصي.

وتقوم عملية صناعة القرار في ضوء إدارة الفريق Team Management علي بناء هيكل إداري يتكون من جماعات عمل تتمتع باستقلالية في صناعة القرار، وذلك كبديل للنماذج التنظيمية الهرمية التقليدية التي تقوم علي خطوط السلطة الرئيسية.

وقد انتشر استخدام هذا الأسلوب في السنوات الأخيرة في الولايات المتحدة بشكل كبير، وفي أنحاء كثيرة من العالم؛ حيث تميزت المنظمات التي تطبق هذا النموذج بالخصائص التالية:

١ - هيكلها التنظيمية أصبحت أكثر تفلطحاً (أي تعمل بحد أدنى في المستويات التنظيمية).

- ٢- تصميم عمل الجماعات التنظيمية يتم على أساس تنوع أنشطة الجماعة (أي البعد عن التخصص الوظيفي).
- ٣- اقتصار دور الإدارة العليا على الاستشارة والتيسير.
- ٤- القيادة داخل الفريق تتم بالمشاركة.
- ٥- مسارات تدفق المعلومات مفتوحة ومشاركة بين أفراد الفريق.
- ٦- الحوافز الإيجابية جماعية، ومبنية بصفة رئيسية على المهارات.
- ٧- الفريق هو الذي يحدد المشكلة ويحدد البدائل، ويراقب تنفيذها ومدى صدقها بالنسبة للخطط.

كما تتم عملية صناعة القرار في ضوء الإدارة القائمة على المدرسة School Based Management (BSM)، باعتبار المدرسة وحدة أولية لصنع القرار التعليمي، والتي انبثقت عن حركة الإصلاح التعليمي التي جرت في الثمانينات؛ حيث تميزت بتوفر الكفاءات والخبرات، التي تعمل في المدارس لصنع قرارات خاصة بتحسين التعليم حيث تعطي المعلمين والعاملين وأعضاء المجتمع المحلي فرصة للمشاركة باعتبارهم مدخلات متزايدة للقرارات، وجعل المصادر المالية والتعليمية متطابقة مع الأهداف التعليمية التي يتم تطويرها في كل مدرسة، وكذلك تحفيز وتربية القادة الجدد في كل المستويات

ونرجو من الله أن تكون رحلة ممتعة وشيقة، وكذلك نرجو أن تكون قد أرتقت بدرجات العقل و الفكر، حيث لم يكن هذا الجهد بالجهد اليسير، ونحن لا ندعى الكمال فإن الكمال لله عز وجل فقط، ونحن قدمنا كل الجهد لهذا البحث، فإن وفقنا فمن الله عز وجل وإن أخفقنا فمن أنفسنا، وكفانا نحن شرف المحاولة، وأخيرا نرجو أن يكون هذا البحث قد نال إعجابكم. وصل اللهم وسلم وبارك تسليمًا كثيرًا على معلمنا الأول وحبیبنا سيدنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام .

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

- ١- باديس خلوة ، سامي بن خيرة (٢٠٢٢)، نظرية اتخاذ القرار ، دار سامي للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر .
- ٢- الغيث ، العنود محمد (٢٠٢٠) تصورات مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض لدورهم في مجال الشراكة في اتخاذ القرارات و درجة اشراكهم للمعلمين واولياء الامور في ضوء رؤية الوطنية ٢٠٣٠ للمملكة العربية السعودية . المجلة التربوية . جامعة الكويت .
- ٣- الثبيتي ، نوال يوسف (٢٠١٧)، ادوار المعلمة كقائدة تربوية في اتخاذ القرارات الادارية، دار المناهج للنشر والتوزيع
- ٤- الساعدي ، حنان شهاب عبيد جبوري (٢٠٢٠)، القدرة على اتخاذ القرار لدى رؤساء الاقسام في الجامعات العراقية وعلاقتها ببعض المتغيرات ، ط١، حوليات آداب عين شمس ، مج ٤٨ ، دورية علمية محكمة.
- ٥- الزعيري ، ابراهيم (٢٠١٧)، الجديد في الادارة التربوية والتخطيط ، مكتبة الرشد
- ٦- المطيري ، عبدالله حمود (٢٠١٦)، الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الأحمدية وعلاقتها بالأداء الوظيفي ، رسالة ماجستير ، جامعة آل البيت ، المفرق: الأردن.
- ٧- محمد علي (٢٠١٨)، اتخاذ القرار وعلاقته بالمرونة النفسية لدى عينة من طلاب جامعة بنها. مجلة البحوث النفسية والتربوية عدد ٢٢ .
- ٨- محسن ، منتهى عبد الزهرة (٢٠١٩) ، ادارة الازمات لعمداء الكليات ف الجامعة المستنصرية وعلاقتها باتخاذ القرار الفعال من وجهة نظر التدريسيين . كلية التربية ، العراق.

- ٩- سويدات، أحمد، والشيخ، فؤاد. (٢٠١٧)، أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري. (دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن. المجلة الأردنية في إدارة الأعمال .
- ١٠- جيتو، خالد. (٢٠١٩). المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية، المجلة التربوية جامعة سوهاج، القاهرة.
- ١١- سيد ، أحمد عبد الحميد (٢٠١٦) تصور مقترح لمنهج الدراسات الاجتماعية بالمرحلة الإعدادية في ضوء القضايا العالمية الملحة لتنمية الوعي بها وتنمية مهارات حل المشكلات واتخاذ القرار، رسالة دكتوراه كلية التربية ، جامعة عين شمس.
- ١٢- هندأوي، إحسان (٢٠١٦) ، العلاقات البنائية لأساليب التفكير والذاكرة العاملة بالحل الإبداعي للمشكلات في ضوء مهارات اتخاذ القرار كوسيط لذوى صعوبات التعلم والعاديين ، رسالة ماجستير ، كلية التربية ، جامعة كفر الشيخ.
- ١٣- مطر، عصام (٢٠١٨) ، التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين
- ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Hart, Walter H. (٢٠١٨). *Rational or Intuitive? Factors and Processes Affecting School Superintendents' Decisions When Facing Professional Dilemmas*. Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development, v٢٩ n١ p١٤-٢٥ Mar ٢٠١٨
- Alkhudrii, N. (٢٠١٧) , The effective of decision making for the secondary school managers in Gaza governorates and the relationship with crisis management, (Unpublished Master's thesis) , Islamic University, Gaza, Palestine.
- Almakharez, L. (٢٠١٨). The degree of effectiveness of sharing in school decisions is taken from the point of view of Mafrq

governorate teachers. Educational Sciences Studies, University of Jordan- Deanship of Scientific Research

- Asemi, A, Safari ,A, Zavareh ,A (٢٠١١) .*The Role of Management Information System (MIS) and Decision Support .System (DSS) for Manager's Decision Making Process* ,International Journal of Business and Management , Vol. ٦, No. ٧, pp ١٦٤-١٧٣.
- Bin Abdullah, Muhammad (٢٠١١), *Situational Factors and Intuitive Cape Peninsula University of Technology, Cape town Decision Making in the New England Area Health Service, Academic*
- David Gamaue, Diosdad san Antonio, (٢٠١١) *Effective participatory school Administration ,leadership an Mangement; Does it Affect the trust levels of stakeholder?* [http://cnx1 contentedly //2lass.test](http://cnx1.contentedly//2lass.test). Decision Style among Academicians, international journal of humanities and social science Vol. ١ No ٧ (١٥١) Drucker, P. F. The effective decision. Harvard Business Review, January/February ١٩٦٧, Volume ٤٥, Issue ١, pp ٩٢-٩٨
- Eisinga, R.; Te Grotenhuis, M.; Pelzer, B. (٢٠١٢). *"The reliability of a two-item scale: Pearson, Cronbach or Spearman-Brown?"*. International Journal of Public Health. ٥٨ (٤): ٦٣٧-٦٤٢ Florida's State University libraries' Managers, The Florida State University.
- Evren Ersoy, Deniz Mehmet. (٢٠١٦). *Psychometric Properties of the Gifted Students' Coping with Anger and Decision Making Skills Scale*, Journal of Education and Practice, Vol.٧, No.١٥, ٢٠١٦, pp. ١٢١-١٢٨.
- Kao, Hsin (٢٠١٢), *Decision Making Model And Knowledge-Management Preferences: Taiwanese Expatriates in China*,

Australian Journal of Business and Management Research, Vol. ٢ No.

٤

- Khasawneh, Samer (٢٠١١), *Decision-Making Styles of Department-Chairs at Public Jordanian Universities: A high expectancy workforce* ,Tertiary Education and Management, Vol. ١٧, No. ٤ Jamian
- Jackson, J.M., (٢٠١٣), *Managing Information Overload for Senior Leaders in the 21st Century*, A study for the degree doctor of Philosophy, Walden University, US.
- Leele & Sidhu , Gurnam & Aperapar, Parmjit (٢٠١١), *A-conceptual Framework: Managerial Decision Making Styles And Organizational Effectiveness Among Deans of Malaysian Public Universities*, University Teknologi MARA Malaysia
- Muindi, Florence K. (٢٠١١), *The Relationship between Participation in-Decision Making and Job Satisfaction among Academic Staff in the School of Business*, University of Nairobi, Kenya
- O'Brien , J , Marakas , G (٢٠١١) " *Management Information Systems*, McGraw –Hill companies , USA
- Oguzhan, C, (٢٠١٦). *The Effect of Decision-Making Skill Training Programs on Self-Esteem and Decision-Making Styles*, Eurasian Journal of Educational Research, Issue ٦٥, ٢٠١٦, ٢٥٩-٢٧٦.
- Omotola, Oluwafemi (٢٠١٢), *An investigation into Decision Making-Styles practices and preferences of human resource managers in theBanking Industry in Southwestern Nigeria*. European Journal of Business and Management, Vol ٤, No. ١١ Organization in SRILANKA, Department of Accountancy, University of Kelaniya

- Rehman, Rana Rashid & Khan, Majid (٢٠١٢), *Impact of Employee-Decision Making Styles on Organizational Performance: In the Moderating Role of Emotional Intelligence*, World Applied Sciences Journal ١٧ (١٠): ١٣٠٨-١٣١٥
- Reston, VA. (٢٠١٥). *National Policy Board for Educational Administration: Professional Standards for Educational Leaders*, , p. ١
- Sezer, S. (٢٠١٦). *School Administrators' Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decision-Making Process*, Inonu University Journal of the Faculty of Education, ١٧(٣), ١٢١-١٣٧. DOI: ١٠.١٧٦٧٩/iuefd.١٧٣١١٤٤٥ .
- Wadesango, Newman (٢٠١٢) *The Influence of Teacher Participation in Decision-making on Their Occupational Morale*. London, V(٣١), N (٣), Pp٣٦١-٣٦٩