

# مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية

صفحة جداولي

## المخلص

تنطلق هذه المقالة من رصد الباحثة لمجموعة من الاخطاء يقع فيها المديرون اثناء عملية صنع القرار واتخاذها ، كالخوف من اتخاذ القرارات التي يترتب عليها تغيرات عديدة لو لن نتأجها غير معروفة على وجه اليقين ، كما يعمد لآخرون منهجالي تاجيل قراراتهم لآخر لحظة ، وقد يفشل البعض في التمييز بين المشكلة واعراضها او في تحديد الظروف والمعيار المستخدم للحكم على مناسبة القرار ، ولأن القرار هو جوهر العمل الإداري على اعتبار أن كل العمليات الإدارية ما هي إلا جملة من القرارات تتخذ على مستويات متعددة وفي ظروف مختلفة تضمن تحقيق الفعالية المطلوبة.

وعليه سيتم التطرق بالاساس في هذه المقالة إلى الاتجاهات والاساليب الحديثة في صنع القرار التربوي واتخاذها وكذا اهم المعوقات الإدارية في مجال صناعة القرار واتخاذها فالمهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة كقائم على صناعة القرار وامتخذه له.

الكلمات المفتاحية: المهارة ، إتخاذ القرار ، صناعة القرار ، القيادة ، المدير

## Résumé

Cet article se base sur un ensemble d'erreurs, observé par la chercheuse, commises par les directeurs lors du processus de la prise des décisions qui suscitent beaucoup de changements et qui n'ont point de résultats sûrs. D'autres directeurs pourraient ne pas différencier entre le problème et ses symptômes et ne pas déterminer les circonstances et les normes utilisées pour juger la convenance de la décision vu que la décision est l'essence du travail administratif compte tenu du fait que toute opération administrative n'est qu'une série de décisions prises à différents niveaux dans de multiples circonstances assurant l'efficacité requise.

Et pour cela, cet article traitera les nouvelles tendances et méthodes de prise des décisions pédagogiques, il traitera, également, des principaux obstacles administratifs dans le domaine, en plus des compétences qu'un directeur d'école doit avoir en tant que responsable.

**Mots clés :** Compétence, Prise De Décision, Prise De Décision, Leadership, Directeur

## Summary

This article reports the results of a study conducted on the problems encountered by decision-makers in educational settings. These problems may include fear of making decisions that may lead to changes or unknown results, postponing decisions to unknown dates, or failure to establish a distinction between the problem and its circumstances and the parameters required to assess the decision adequately. In other words, this study analyzes, in depth, the modern trends and the means of the educational decision-making as well as the main administrative constraints that may affect the latter. It also considers the skills required by school principals in decision-making.

**Keywords:** Skill, Take Resolution, Decision Making, Leadership, Director.

أستاذة محاضرة ب بقسم علم النفس وعلوم التربية والأرطوفونيا جامعة محمد المين دباغين سطيف2

## مقدمة

عملية صنع القرارات وتنظيمها يعتبر اهم الوظائف الإدارية<sup>2</sup>، والاسئلة التي تطرح نفسها هنا هي: ماهي الطبيعة المعتمدة في صناعة القرار في مؤسساتنا التربوية؟ وهل تتبع نفس الخطوات العلمية المتعارف عليها؟ وهل تعتمد على معطيات دقيقة؟ هذه الاسئلة وغيرها تستدعي منا ضرورة إجراء دراسات وبحوث لتبيان اهم الخطوات والشروط الاساسية لصناعة قرار فعال في مؤسساتنا التربوية.

### اولاً: مفهوم صنع القرار

القرار هو حكم او خيار بين اثنين او اكثر من الخيارات او البدائل، وينشأ القرار في عدد غير محدد من المواقف، من حل المشكلة إلى تنفيذ وإنجاز مقرر عمل، وحسب هال لولدريد فإن "عملية صنع القرار مرتبطة اساساً بالقيم الشخصية لكل قائد فريد مستقل وكذلك بالاهداف الشخصية وبأسلوب إدارته"<sup>3</sup>.

إن صنع القرار هو مجموعة متسلسلة من الاستنتاجات الفردية والجماعية التي تنتهي باتخاذ قرار بديل لمواجهة موقف معين، ويرى طومسون وتودين انه "إذا كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في صنع القرارات إلا ان مفهوم القرار ليس مقتصرًا على الاختيار النهائي بل إنه يرجع إلى الانشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار"<sup>4</sup>.

### ثانياً: الفرق بين اتخاذ / صناعة القرار

هناك فرق بين متخذ القرار وصانعه فصانع القرار هو الذي يحدد القرار وفق شروط محددة ومرتبطة بالقرار ولا يجوز تجاوزها، اي يقوم بسن القرارات وفق الشروط والإمكانيات والظروف المتاحة، اما متخذ القرار فهو الذي يتخذ القرار المناسب في ضوء الشروط الموضوعية مسبقاً كما يقوم على تنفيذ هذا القرار ولا يحق له تجاوز هذه الشروط لو الرجوع إليها إذا اراد إضافة لو تعديل معين، وبالتالي "فمرحلة اتخاذ القرار ما هي إلا عمل إداري يمثل جانباً واحداً في عملية صنع القرار"<sup>5</sup>.

ومن هنا يمكن القول إن عملية صنع القرار هي عملية واسعة يشترك فيها لكبر عدد من الإدارات والوحدات ذات العلاقة بالمشكلة في مختلف مراحل صنع القرار، اما عملية

على الرغم من المساعي الدائمة والجهود المتكررة التي بذلتها الجزائر لتطوير الإدارة التربوية ومحاولة مواكبتها للتطورات الحاصلة، إلا انه لم تكن حتى يومنا هذا محل نقاش جدي ومسؤول، والدليل على ذلك كونها مازالت إي الإدارة التربوية تحتفظ بخصائصها الفلسفية كالمدروليات والوظائف والهيكلة والعلاقات ومعايير السلوك.

لما بالنسبة لفلسفتها ومدلولاتها ووظائفها فلازالت هذه الإدارة تعتبر كمنشأ يمارس عمودياً دون استشارة المعلمين وعامة الناس فبقية فلسفتها معزولة عن الاعمال التقنية، إين الدور يتمثل في إصدار الاوامر والتحكم في السلطة، ولا يزال الاداريون يرتكزون على الجانب البيروقراطي والميكانيكي لمهتهم اكثر من اعتمادهم على العنصر البشري، فهم يهتمون بالتفاصيل اكثر من فن الإدارة والتوجيه، وعلى تطبيق وتنفيذ القوانين اكثر من قيامهم بالمبادرات، وادخال التحسينات والتعديلات في مختلف العمليات الإدارية.

مما انعكس سلباً على رضا العاملين و مستوى الدافعية والطموح لديهم، باعتبار ان الإدارة التربوية في الجزائر لا تسعى إلى فتح المجال للعاملين داخل المؤسسة للمشاركة في التسيير الإداري لها، وبالتالي توحيد الاهداف الفردية مع الاهداف الجماعية، وخاصة فيما يتعلق بصناعة القرار واتخاذها وبالاحص في القضايا التي تهم مستقبل الافراد والمؤسسة على حد سواء، وما لهذه العملية من اهمية تقرضها التغيرات الحاصلة في مختلف المجالات التي تستدعي بدورها ضرورة الإهتمام بهذه الخطوة الجدهامة في التسيير الإداري الحديث، حيثحتل عملية صنع القرار في التنظيمات عموماً وفي الإدارة التربوية بصفة خاصة مكانة القلب بالنسبة للجسد، فإذا توقفت توقفت معه كل الانشطة الإدارية.

وهذا ما كده علماء الإدارة الحديثة حيث يعتقد ماك كومي (McKomy) ان "الفهم الدقيق للإدارة يتطلب تحليلاً لعملية صنع القرارات"<sup>1</sup>، ويؤكد جريفيت (griffiths) ان "موقع عملية صنع القرارات يكون في المركز بالنسبة للإدارة، لذلك فهو يعتقد ان الوظيفة الإدارية الخاصة بتطوير

الاستكشاف التي من بينها "ان تبرز المشكلة امامه وتواجهه بما يصاحبها من ضغوط ، التقارير المرفوعة للمدير ، او ان يقوم احد العاملين بالكشف عن المشكلة ، كما قد يقوم المدير بالتحري عن المشكلة و متابعتها"<sup>6</sup>.

وجدير بالذكر ان المؤسسات الناجحة هي التي يقوم مديروها بتفادي وقوع المشكلة ولهذا وجب ان يكون داخل كل منظمة مركز دوره الاساسي تقديم المعلومات والوسائل والادوات وتكنولوجيا التحليل للفائمين على عملية صنع القرار ، ونقصد بها مراكز دعم القرار (اتخاذ) ومراكز نظم المعلومات وبحوثها.

### 2.1.1. اعراض واسباب المشكلة

ادى التطور في العمليات الإدارية إلى تعقد وتشابك نشاطاتها ونشاط المؤسسات ، مما أدى إلى حدوث خلط بين اعراض المشكلة واسبابها ، الذي قد يؤدي في كثير من الاحيان إلى توجيه الجهود نحو معالجة الاعراض وليس المشكلة الاساسية ، وكمثال لذلك "قد يوجد نظام معلومات ضعيف وغير دقيق وبالتالي لا يقدم المعلومات في الوقت المناسب ، المشكلة الاساسية هنا هي وجود نظام غير دقيق وليس عدم وصول المعلومات في الوقت المناسب"<sup>7</sup>. كما ان تداخل اسباب المشكلة يؤدي في كثير من الاحيان إلى عدم القدرة على التمييز بين السبب والعرض.

### 3.1.1. التركيز على تحديد المشكلة

إن التركيز على تحديد المشكلة بدقة يؤدي إلى تشخيصها بشكل جيد و بالتالي الوصول إلى القرار السليم ، واي خطأ في التحديد قد يؤدي إلى الوصول إلى قرارات خاطئة ، حيث يذكر دركر (drucker) مثالين لاتخاذ القرارات الفعالة لحددهما مطبق في اليابان والثاني في الولايات المتحدة الامريكية حيث يركز النوع الاول على تحديد المشكلة اكثر من تركيزه على إيجاد الحل ، على ان يتم مناقشة البدائل بعد الاتفاق على المشكلة مع افراد المؤسسة و بالتالي لا يكون صانع القرار في حاجة إلى وقت او بذل جهد لإقناع رؤوسيه بالقرار ، إضافة إلى ان المشاركة في اتخاذ القرار يزيد من فاعلية افراد المؤسسة في العمل.

اتخاذ القرار فهي مجمل ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وافكار حول المشكلة وطريقة حلها وهي بالتالي لآخر جزء من عملية صنع القرار.

### ثالثا: خطوات صنع القرار

للوصول إلى قرار رشيد ينبغي اعتماد المنهج العلمي في صياغة وصناعة هذا القرار ، إذ لا ينبغي الاعتماد فقط على احاسيس القائمين عليه ولا حتى خبرتهم في إدارة المؤسسات ، بل ينبغي ان تتميز بالفرضية والمعقولية والاختيار الصحيح والانسب للاحتمالات الممكنة ، ولهذا ينبغي اعتماد مجموعة من الخطوات العلمية والمنهجية التي توصل إليها العلماء بعد دراسة مستفيضة في هذا المجال ولهم هذه الخطوات ماييلي:

1- مرحلة تحديد المشكلة وتحليلها: وتعد الخطوة الاساسية والهامة في عملية صنع القرار وتتم في هذه المرحلة عمليتين هما: تشخيص المشكلة- وتحليل المشكلة.

#### 1.1.1. تشخيص المشكلة

تعتبر عملية تحديد المشكلة العامل الاهم الذي يحدد مدى فعالية الخطوات التالية ، لانه في حالة عدم تشخيص المشكلة بشكل جيد فإن القرار لن يكون سليما لعدم ملاءمته للمشكلة التي صدر بصدها ونقصد بتشخيص المشكلة جمع المعلومات وعمل تصورات ، وتقديم المداخلات المعلوماتية المناسبة التي تستخدم في وضع فروض عديدة حول اسباب المشكلة ، وعموما يجب في هذه المرحلة على متخذ القرار ان يكون على دراية ووعي بالهدف الذي يريد الوصول إليه ويتم في هذه الخطوة:

#### 1.1.1.1. اكتشاف المشكلة

تعرف المشكلة في عملية القرار بانها انحراف عن الهدف المحدد ، او حالة من عدم التوازن بين ما هو كائن وما يجب ان يكون ، وعملية دراسة هذا الانحراف تتطلب من متخذ القرارات ان يحدد المكان والجوانب المادية والبشرية المرتبطة بهذا الانحراف بطريقة دقيقة ولغة سليمة تيسر من عملية استكشاف ابعاد المشكلة والوسائل المساعدة على هذا

عوامل لو متغيرات، والنوعية هي عبارة عن تقييمات لو تقديرات لو إحكام غير محددة بارقام.

.الاراء والحقائق: ونعني بها لراء المختصين والخبراء والمستشارين، وتتضمن جملة الاقتراحات والتوصيات والاستشارات، التيتلقي الضوء على المشكلة او الحالة موضع القرار.

## 2.1. مرحلة تعريف الحل

عندما تتم عملية تحديد المشكلة بدقة وكذا تحليلها تحليلا علميا، يتم بعدها البحث عن البدائل او المقترحات لحل تلك المشكلة، مع الاخذ بعين الاعتبار الظروف الداخلية والخارجية للمؤسسة، وجدير بالذكر ان متخذ القرار عليه عرض لكبر عدد ممكن من البدائل لتفادي ما يمكن ان يحدث في المستقبل، وهذا يتوقف إلى حد بعيد على قدراته ومستوى كفاءته من جهة ومدى صحة وصدق المعلومات التي تم الحصول عليها من المرحلة السابقة من جهة اخرى، وتتضمن مرحلة التعريف بالحل خطوتان فرعيتان هما:

### 1.2.1. إيجاد بدائل لحل المشكلة

ونعني بها البحث عن جملة البدائل والاقتراحات لحل المشكلة والتي قد تتباين وتختلف، ولكن السؤال هنا، كيف يمكننا تفضيل بديل على بقية البدائل؟ فعندما تواجه المؤسسة لو المنظمة مشكلة تدني كفاءة المدير في تسيير المؤسسة، هنا قد توضع لهذه المشكلة بدائل متعددة منها على سبيل المثال: القيام بعمليات تدريبية للمدراء، القيام بعمليات تدريبية دورية لهم، وضع تحفيزات مادية او معنوية للمدراء الذين يحققون نتائج ايجابية وغيرها من الاقتراحات لكن الحل الانسب لهذه المشكلة يصعب اختياره.

وعندما نتكلم عن الحل البديل فيمكننا القول انه قرار مقترح من بين جملة من القرارات المتاحة بقصد المقارنة والتحليل، ليصل صانع القرار في النهاية إلى القرار الاخير، حيث يؤكد العديد من الباحثين ضرورة توفر حلول متعددة لمواجهة الموقف تطرح للنقاش، ويمكن دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الاكثر ملائمة<sup>12</sup>.

وهنا يشترط في الحل البديل شرطان هما<sup>13</sup>:

لما النموذج الثاني فيقوم على ضرورة إقناع المرؤوسين بالقرار، اي الترويج للقرار قبل تنفيذه، إذ هناك مرحلة تسبق التنفيذ وهي الترويج للقرار، ويمكن القول في هذا الصدد ما تؤكدته ماري فوليت (m.follet) ان "افضل القرارات الإدارية تلك التي تعتمد على سلطة الحقائق، وهذا يعني فاعلية القرار، إنما تعتمد على متخذ القرار من جهة وإدخال جميع الحقائق الخاصة بالمشكلة لو الموضوع في الاعتبار وتقديرها بوعي لان القرار لا يقتصر على حل مشكلة بل قد يكون من اجل وضع تعليمات او تغيير في طرق و اساليب الاداء وغيرها"<sup>8</sup>.

### 4.1.1. تحليل المشكلة

وهي ثاني خطوة في مرحلة التعريف بالمشكلة، حيث يتم تصنيف المشكلة وتجميع الحقائق، من اجل تحديد من الذي ينبغي ان يتخذ القرار، ومن الذي ينبغي استشارته عند اتخاذه، ومن الذي ينبغي إبلاغه بالقرار، للوصول في النهاية لتحويل القرار إلى قرار فعال<sup>9</sup>.

وتتناول خطوة تحليل المشكلة مايلي:

### 5.1.1. تصنيف المشكلة

انطلاقا من المعلومات المتحصل عليها في الخطوة السابقة يتم تحديد طبيعة المشكلة وحجمها ومدى تعقدها، والحل المناسب لها، وتحديد نوعها، هل هي تنظيمية ام فنية ام سلوكية ام جمع الثلاثة معا، وبالتالي يمكن تحديد نوع القرار وفقا لهذا التصنيف<sup>10</sup>.

### 6.1.1. تحديد المعلومات والبيانات

بعد تصنيف المشكلة يتم تحديد انماط البيانات والمعلومات المرتبطة بها، التي من بينها<sup>11</sup>:

. البيانات والمعلومات الاولية والثانوية: هذه المعلومات تتصل بالمشكلة مباشرة، اي يتم تجميعها من مصادرها الاولية، إما عن طريق الاتصال المباشر بالجهة ذات العلاقة، لو بالبحث والاستقصاء والمشاهدة الميدانية وغيرها.

.البيانات والمعلومات الكمية والنوعية: المعلومات

الكمية هي بيانات رياضية إحصائية تبين العلاقة بين عدة

بين البدائل المتاحة انطلاقاً من قدرة كل بديل على تحقيق الهدف.

وعليه يتم تقييم البدائل في ضوء عدة معايير أهمها<sup>15</sup>:  
- إمكانية تنفيذ البديل: ويتوقف هذا على توفير الموارد.

- لآثار تنفيذ البديل على الإدارات والأقسام.  
- مدى مناسبة الوقت والظروف لتنفيذ البديل ، إضافة إلى الزمن اللازم لعملية التنفيذ.

3.1. مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه: تتضمن هذه المرحلة خطوتان أساسيتان من أجل إتمام عملية صنع القرار وتمثل هاتين المرحلتين في:

### 1.3.1. اختيار الحل الملائم للمشكلة (اتخاذ القرار)

تعد هذه الخطوة مصب الخطوات السابقة ، حيث إن كل تلك الخطوات تخدم مرحلة اختيار البدائل ، فبعد التعرف على المشكلة وتحديدها وتحليل المشكلة وتقييمها ، ووضع معايير للقياس ، وجمع المعلومات والبيانات واقتراح الحلول المناسبة يتم تقنين كل حل على حدى للتوصل إلى أفضل الحلول<sup>16</sup> ، وجدير بالذكر إن "متخذ القرار يواجه ثلاث مواقف تتعلق بدرجة نجاح البديل المختار وهي موقف التاكيد ، موقف عدم التاكيد وموقف المخاطرة"<sup>17</sup>  
ولاختيار البديل الانسب هناك بعض المعايير التي تساعد على ذلك من بينها:

- المخاطرة: عندما يقوم صانع القرار بوضع التوقعات المحتملة ، فعليه إن يقدر مخاطر كل بديل بالمكاسب المتوقعة ، أي تحديد نسبة المكاسب المتوقعة والمخاطر المحتملة ، وبالتالي فإن كل بديل ينبغي إن يتضمن تقييماً للمميزات الترجيحية له.

- الاقتصاد في الجهد: يقوم صانع القرار بالمقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها من أجل اختيار أفضل البدائل والذي يعطي إحسن النتائج وأقل جهد ممكن ، حيث ينبغي:

- اتفاق البديل المختار مع أهداف المؤسسة ونظمها.

إن يساهم في بعض النتائج التي يسعى إليها صانع القرار.

إن تتوافر إمكانيات تفيد هذا الحل في حال اختياره دون البدائل الأخرى ، ومن الأهمية بمكان البحث في العوامل والاعتبارات التي تحكم عملية إيجاد الحلول البديلة ، وكذا الصعوبات التي تعترض صانع القرار في إيجاد تلك الحلول. ويمكن سرد بعض هذه الاعتبارات فيما يلي<sup>14</sup>:

- اعتماد صانع القرار على الأسلوب الإبتكاري في التفكير لإيجاد الحلول للمشكلة هذا الأسلوب الذي يقوم على التصور والتنبؤ وخلق الأفكار التي تساعد على إيجاد أكبر عدد ممكن من البدائل المتاحة ، ومن بين الأساليب التي أثبتت نجاعتها ميدانياً ، أسلوب الفريق متنوع الخلية ، واسلوب العصف الذهني والذي يسمى أيضاً الاستشارة الذهنية.

- وضع الاحداث غير المتوقعة في الاعتبار عند اختيار حلول بديلة للمشكلة ، التي من بينها: ظهور قوانين جديدة وإلغاء أخرى ، ظهور اكتشافات جديدة ، حدوث ظروف اجتماعية وسياسية وطبيعية غير متوقعة.

- يتوقف عدد الحلول البديلة ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المؤسسة وفلسفتها ، واسلوب قيادتها والسياسات المطبقة فيها ، والإمكانيات المادية وكذا الوقت المتاح.

- ضرورة دراسة الحلول المتاحة في ضوء كل الظروف المحيطة بالمؤسسة.

- إن يتوفر شرط هام أثناء تصنيف البدائل إلا وهو الموضوعية التي تساعد صانع القرار على استبعاد البدائل غير المناسبة وحصر البدائل الأخرى في مجموعة محددة ، ومن ثم ترتيبها في مستويات وعادة ما تبدل بالبديلين الرئيسيين إما اتخاذ قرار ، أو بقاء الحالة على ما هي عليه ، مع إبقاء البحث على بدائل جديدة.

- من المهم جداً في هذه المرحلة توظيف أساليب ونظريات واتجاهات وادوات حديثة ، التي تساعد كثيراً في الوصول إلى بدائل مناسبة وواضحة.

### 2.2.1. تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة: تأتي

هذه الخطوة بعد طرح البدائل وتصنيفها وترتيبها في مستويات ، حيث يعطى لكل بديل وزن ، ثم تتم المفاضلة

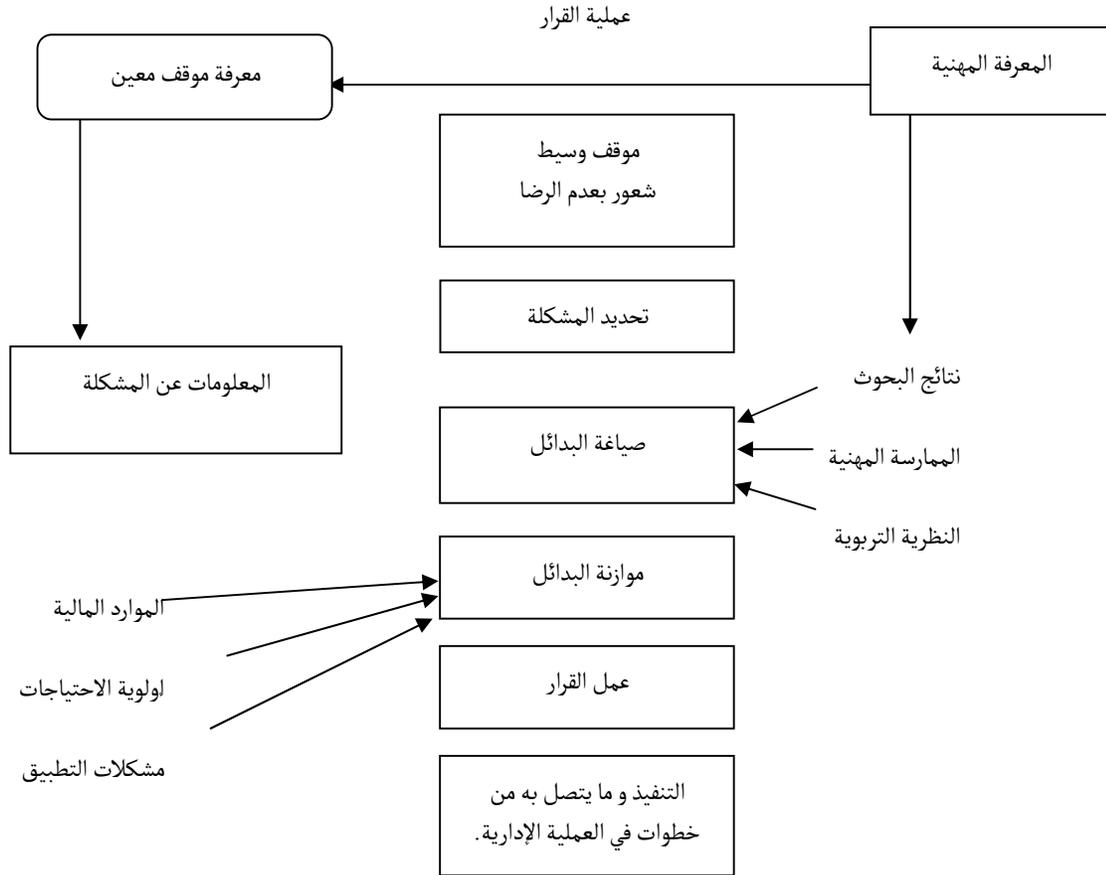
تتمثل هذه الخطوة في جملة الإجراءات التنفيذية التي تجسد القرار واقعا ولذلك ينبغي توفر جملة من الشروط حتى يحقق تنفيذ القرار الاهداف المرجوة من بينها مدى كفاءة مجموع العاملين القائمين على تنفيذه وكذا مدى اقتناعهم باهمية القرار وصحة الاختيار، إضافة إلى ضرورة توفير جميع الإمكانيات اللازمة لتنفيذه، بعد هذا تتم عملية متابعة القرار ومدى تطبيقه كما ينبغي، وما إذا حقق النتائج المرجوة أم لا، إذ ربما لا يؤدي إلى علاج المشكلة علاجا ناجحا، وهذا نتيجة سوء الاختيار مثلا، في هذه الحالة يجب اختيار بديل لآخر، والذي يكون قد أعد مسبقا من أجل كسب الوقت وزيادة احتمالات نجاح القرار ممكنة<sup>18</sup>

لما إذا لاحظ صانع القرار اثناء التنفيذ بعض النقائص وجب عليه اتخاذ قرارات فرعية مناسبة، واعتماد معايير ومقاييس مناسبة لتقييم تنفيذ القرار. والشكل التالي يبين لنا مراحل وخطوات عملية صنع القرار واتخاذها:

- تحقيق البديل للاهداف المحددة.  
- قبول العاملين للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.  
- مدى ملائمة كل بديل للعوامل البيئية الخارجية للمؤسسة في ضوء الاعتبارات السياسية والاجتماعية والإنسانية والخلقية.  
- كفاءة البديل والعائد الذي سيحققه إذا ما تم تطبيقه.  
- التوقيت: والمقصود هنا مدى قدرة البديل على تحقيق النتائج في أقل فترة زمنية ممكنة.  
- الموارد المتاحة: وهي كل ما يحتاجه صانع القرار في تطبيق البديل المناسب على أرض الواقع، والمقصود هنا الموارد المادية والكفاءات البشرية الكفيلة بالتطبيق الأمثل للقرار.  
- الخبرة السابقة: يعتمد الكثير من المديرين والمسيرين على إن خبراتهم السابقة وتجاربهم الناجحة تعتبر كمرشد ضروري يجب اخذه بعين الاعتبار عند التخطيط للمستقبل وتحديد افضل البدائل لحل المشكلة المعروضة.

### 2.3.1. تنفيذ القرار

الشكل رقم (06) يبين " نموذج تخطيطي لعملية صنع القرار " 19



من الوعي والفهم خاصة في مجال التربية الذي يعتبر قطاع خصب من جهة وحساس لارتباطه بعنصر هام و ضروري للتنمية الا وهو العنصر البشري من جهة اخرى ، حيث تقرض هذه المعطيات ان يكون المشاركين في هذه العملية على وعي باهمية صناعة القرار ، وجدية المعطيات خاصة الإحصائية منها في صناعة قرار فعال .

#### رابعا: الاتجاهات والاساليب الحديثة في صنع القرار التربوي واتخاذها

ادى التطور والتشابك في الوظائف الإدارية إلى تعدد وتداخل البدائل التي توضع لحل المشكلات وهذا ما دفع المنظمات على اختلافها إلى السعي من أجل بناء قواعد للبيانات ومراكز للمعلومات ، خاصة ان الادارة مطالبة بمواكبة التغيرات المتسارعة في الجانب الاجتماعي والجانب التكنولوجي معتمدة على تعظيم الامكانيات من جهة واستقراء المتطلبات المستقبلية من جهة اخرى<sup>21</sup> . وبالتالي مساعدة

إضافة إلى ذلك وجب على صانع القرار الا يغفل التغذية الراجعة لانها من بين اهم الوسائل التي يعتمدها متخذ القرار في متابعته لتنفيذ القرار ، حيث تسمح ببلوغ القرار إلى ادنى مستوى إداري في التنظيم (القاعدة) ثم صعود المعلومات إلى أعلى مستوى إداري (القمة) من أجل تأكد مركز اتخاذ القرار من سلامة القرار ، وتشير بعض الدراسات الحديثة إلى ان العمليات الادارية التي يمارسها المدير في المؤسسة التربوية هي العمليات الاكثر تأثيرا وخطورة من تلك المتعلقة ببناء السياسات والتشريعات من جهة ومن تلك المتعلقة بالرقابة والتقييم من جهة اخرى<sup>20</sup> .

وبناء عليه فالمدير تقع عليه مسؤولية اختيار الطاقم الإداري والمهرووسين المساندين له في مختلف إجراءات العمليات الإدارية وخاصة منها عملية صناعة القرار الإداري ، كما ان ضرورة المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار يستدعي من الاعضاء المشاركين ان يكونوا على درجة عالية

-ومجموعة القيم وهي تتعلق بعملية اختيار الاحسنوا الافضل ، وكذا تتعلق بالصورة المثلى التي ينبغي ان يكون عليها<sup>24</sup>.

ويؤكد برهمر وجويس (Brehmer & Joyce) ان الإلماعات هي مصادر متعددة المعرفة ولكنها غير مؤكدة المعلومات ، وانه لفهم نظرية العدسة يجب الفهم المعمق و الدقيق لوظيفة الإلماعات.

ويقدم هليد مثالا لاستخدام نظرية العدسة في اتخاذ القرار التعليمي يتمثل في اتخاذ قرار باختيار خمسة معلمين اكفاء في اللغة الانجليزية من ذوي الخبرة (ثلاث سنوات على الاقل) من بين خمسة وعشرون معلم متقدم لشغل هذه الوظيفة في مدرسة اعلنت عن التعاقد وفق شروط التقدم فجاءت خطوات القرار في هذه المسئلة كالتالي<sup>25</sup>:

- عرض القرار: القيام باختيار خمسة معلمين من بين المتقدمين لهذه الوظيفة والحاصلين على تقدير ممتاز في نهاية العام الثالث من عملهم السابق.

- الطريقة: وهي جملة الإجراءات التي يتخذها صانع القرار لاختيار المعلمين الخمسة ، و التي تمثل عملية القرار باستخدام النظرية (SJT Social judgment theory) ،

وتتمثل هذه الإجراءات في<sup>26</sup>:

- جمع المعلومات: اي القيام بالتقصي وجمع المعلومات عن المتقدمين لشغل الوظيفة وتمثل تلك المعلومات في: عدد سنوات الخبرة ، نتائج الاختبار القومي للتدريس (NTE) ، متوسط تقديرات النجاح بالكلية ( المعدل التراكمي) (GPA) ، درجة التربية العملية لثناء الدراسة بالكلية.

- تصميم لوحة معلومات: تتضمن هذه اللوحة معلومات عن المهام اي بيانات كل فرد من المترشحين وعددهم (خمسة وعشرون) ، وتتضمن لوحة المعلومات عناصر التحليل وهي الإلماعات او التلميغات الاربعة التالي:

متخذ القرار في اختيار الاسلوب الامثل لمعالجة المشاكل التي تعيق سير المؤسسات ومن بين تلك الاساليب والتي تستخدم كثيرا في عملية اتخاذ القرارات التعليمية ما يلي:

### 1- اسلوب نظرية الحكم الاجتماعي

انبثقت هذه النظرية من نظرية العدسة وهي نظرية قرار غير تقليدية تعمل على وضع تصور لكيفية تكون الحكم الإنساني ، ونظرية العدسة سميت بهذا الاسم كونها تنطلق من ان سلوك الإنسان يتكون نتيجة تفاعله مع المتغيرات المعقدة والمتعددة للبيئة التي ينتمي إليها ، حيث يقوم الإنسان بتفحصها بفعالية ويحولها إلى معاني ثم يعيد تجميعها ، وهذا ما يشبه فعل العدسة المحدبة ، ويعتبر نموذج العدسة عند برونزفيك ممثلا للوحدة الوظيفية للسلوك " ويركز الإطار النظري لنموذج العدسة على ضرورة التمييز بين المتغيرات القريبة (cues) الإلماعات او التلميغات المتغيرات البعيدة (المعك) وعلى اللايقينية كخاصية للعلاقة بين تلك المتغيرات"<sup>22</sup>.

اما في المجال التعليمي فيمكن استخدام عملية الاستدلال والحكم التي توفرها نظرية الحكم الاجتماعي باساسها النفسي وجميع المتغيرات التي طرات عليها في عملية القرار التعليمي ، حيث ان جميع القرارات المهمة في حياتنا تعتمد على الاستدلال ، وعناصر نظرية الحكم الاجتماعي باستخدام نظرية العدسة هي<sup>23</sup>:

- الإلماعات (التلميغات)

- الموضوع (موضوع عملية القرار)

- المهمة.

وتشير الإلماعات إلى جملة العناصر المعرفية المتوفرة لصانع القرار و التي يعتقد بانها مفيدة في الحكم ، وهنا يشير "سيمون Simon" إلى ان القرارات تقوم على اساسين:

- مجموعة الحقائق والمعلومات المتوفرة وهي نفسها الإلماعات.

Name	الاسم
Years of experience	1-عدد سنوات الخبرة
NTE English	2-نتائج الاختبار في تدريب اللغة الانجليزية
GPA	3-متوسط تقدير النجاح بالكلية (التراكمي)
Estimated third year success	4-تقدير السنة الثالثة في العمل السابق (الخبرة)

القرار سواء كان فرديا لو عن طريق المنظمة تهتم في المقام الاول باكتشاف واختيار البدائل المرضية ، ولا تهتم باكتشاف واختيار افضل البدائل إلا في حالات خاصة<sup>29</sup>.

## 2- اسلوب التخصصات المتداخلة

أكد الباحث عادل سلامة ان صنع القرار التربوي عملية متداخلة التخصصات ، اي إنها لم تعد عملية يثار بها المدير فقط ، بل أصبح من الشائع الاستعانة باصحاب التخصصات المختلفة والفنيين للحصول على المعلومات والبيانات واستشارتهم في مجالات تخصصهم وانطلاقا من التداخل الكبير للتخصصات وارتباطه بعملية اتخاذ القرار وضع الباحثون جملة من الخطوات لاتخاذ القرار التعليمي باستخدام اسلوب التخصصات المتداخلة وهي<sup>30</sup>:

- صياغة مشكلة القرار: والتي يجب ان تكون مصاغة صياغة واضحة وبسيطة.

- استخلاص المفاهيم المميزة والبارزة والاستفادة من صانعي القرار: تقودنا صياغة المشكلة إلى استخلاص المفاهيم المميزة والبارزة فيها.

- تحديد التخصصات ذات الصلة بمشكلة القرار: بعد استخلاص المفاهيم المميزة والبارزة في مشكلة الدراسة ، يتم تحديد التخصصات ذات الصلة بالمشكلة موضوع القرار حتى يتسنى لصانع القرار ان يضع توقعاته بشأنها.

دراسة التوقعات التخصصية للمفاهيم المميزة والبارزة لمشكلة القرار: يتم في هذه الخطوة تجميع عدد من وجهات النظر لحل المشكلة موضوع القرار من زوايا تخصصية متعددة.

## - تصور العمل التنظيمي

يمكن الوصول إلى الاهداف السابقة عن طريق تبني برامج عملية تنظيمية تحتوي جملة من النشاطات التي تبدأ بتحديد الهدف وتنتهي بإنجازه ، مع الاخذ بعين الاعتبار متابعة الخطة والنشاط المطبق داخل المنظمة ، كما يجب على متخذ القرار ان يهتم بالخطط ومكونات السلوك معا ، حيث ان الخطط تمثل استراتيجيات مجردة ، لما "مكونات السلوك المحسوس فالقصد منها تيسير تنفيذ الخطة والتقدم بخطوة إضافية نحو الهدف ، وتصور خطط العمل التنظيمي والتكتيكي إنما يمثل موجبات السلوك التنظيمي في الوحدات الفرعية وسلوك الافراد داخل المنظمة"<sup>27</sup> تلك التصورات تعتبر مصدر اتخاذ القرار في الغالب.

## - تصور المخطط التنظيمي

وتعني الحالات التي تم التنبؤ بها والتي يمكن ان تمثل واقعا فعليا في المستقبل ، كتبني خطة معينة كان قد تم ترشيحها لتحقيق هدف نوعي ، او الانطلاق في تنفيذ خطة معينة بعد وضع تصورات تنفيذها ، وهناك عنصرا اخر مهم جدا يجمع العناصر الثلاثة وهو "تبصر القرار الذي يعتبر بمثابة اللاصق الذي يمسك بالمكونات السابقة ، ويضفي إطارا معرفيا على مكونات عملية القرار"<sup>28</sup> (الإطار ، الهدف ، الخطة ، التنفيذ) وينشأ تبصر القرار في الاساس من خبرة صانع القرار ومعرفته بإخفاقات ونجاحات المنظمة بسبب قرارات سابقة ، إلا ان عملية صنع القرار الإداري في اغلب الاحيان تكون مهتمة بالاختيار وتحقيق البدائل المرضية ، بدلا من البحث على انجع السبل والبدائل وأكثرها فائدة ، وهذا ما لوضحه "مارشال وسيمون marchal et simon" في ان صناعة

شجرة القرارات حيث يفترض ان اي حالة انتقالية يترتب عليها مظهران: تاثير فوري ، وحالة جديدة او موقف به مشكلة اختيار ، وقد قام كونتز و ادونيل بتصوير هذا الاسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاث متغيرات هي: البدائل المطروحة لحل المشكلة ، الاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع او الفشل والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة ، و يمر تطبيق اسلوب شجرة القرارات عند كل من كونتز و ادونيل بالخطوات التالية<sup>31</sup>:

- تحديد المشكلة او الموقف موضوع القرار بدرجة كافية من الدقة.

- تحديد الحلول او القرارات البديلة.

- تحديد جملة التصرفات او ردود الافعال او الاحداث التي يمكن حدوثها بناء على كل قرار على حدى.

- حساب احتمال حدوث كل حدث او تصرف من التصرفات الممكنة.

- حساب العائد او الناتج المتوقع من كل حدث وفقا للمقاييس المتفق عليها.

- اختيار افضل الحلول او القرارات البديلة.

ولهذا النموذج مزايا عدة منها<sup>32</sup>:

- يفتت المشكلة التي يتخذ بشأنها القرار إلى بدائل على هيئة شجرة القرارات ، ويمثل كل بديل فرعا من فروعها ويتفرع من كل فرع اغصان تمثل حالات الطبيعة التي يمكن ان تصاحب البديل.

- يحدد القيمة المتوقعة من كل بديل بناء على الاحتمالات والعائد المرافق لهذا البديل.

- يتكون العامل البشري في هذا النموذج من صانع القرار وخبراء من ذوي الاختصاص في المشكلة الإدارية وعدد من الباحثين والمهتمين لتقدير الاحتمالات الاولية.

- تتكون المشكلة المراد اتخاذ قرار بشأنها من عدة اختيارات تخضع لاحتمالات معينة ، وكذا إمكانية اختيار اعلى الاحتمالات بناء على القيمة النقدية والمتوقعة ، مع وجود قرار لمثل.

- الهدف وهل يقرر المدير القيام بالمشروع المطروح ام يقرر عدم القيام به.

- وضع المعلومات و ابراز التعارضات في شكل تنظيمي: بعد القيام بجمع المعلومات يتم دراسة التناقض والتعارض بينها ، وهذا ما يجب إبرازه عند صياغة مشكلة القرار.

- إعادة صياغة مشكلة القرار بطريقة إجرائية عضوية: بعد الوصول إلى نتائج الخطوات السابقة يتم إعادة صياغة المشكلة في شكل أكثر تحديدا ووضوحا.

- تحديد الاهداف: يجب ان تكون الاهداف مصاغة بدقة او قابلة للتعديل ، ويتم إخضاعها لعمليات القياس والمحاسبة بصورة مستمرة.

- استكمال البيانات والمعلومات حسب متطلبات القرار ، وهذا حسب احتياجات القرار واهدافه.

- البحث عن البدائل: انطلاقا من فكرة التخصصات المتداخلة يجب ان يتاح المجال امام المتخصصين لإبداء لرائهم ، وبالتالي يتوفر عدد كبير من البدائل خاصة إذا كانت المعلومات غزيرة ومتنوعة او القدرات الشخصية والعقلية لصانع القرار مرتفعة ليتوصل هذا الاخير إلى حصر البدائل الصالحة للمؤسسة في ظل الظروف البيئية الداخلية والخارجية.

- مقارنة البدائل: في هذه الخطوة يتم دراسة البدائل المختلفة والتكلفة والزمن اللازمين لكل منهما ، ومقارنتها مع بعضها البعض في ضوء العلاقة بينهما وبين نتائجها المتوقعة.

- اختيار البديل المناسب: يتم اختيار البديل المناسب لتحقيق الاهداف.

- تنفيذ القرار: يتمثل في جملة الإجراءات التنفيذية للخروج بالقرار إلى حيز التنفيذ ، ويتوقف نجاح هذه العملية او فشلها على مدى كفاءة وفعالية القائمين بتنفيذه وإيمانهم باهميته وتأثيره ، كما قد يتعرض التنفيذ لبعض الصعوبات والعقبات تستوجب البحث عن بدائل اخرى.

- المتابعة والرقابة: وهذا لمعرفة مدى مساهمة عملية التنفيذ للاهداف الموضوعية.

### 3. اسلوب شجرة القرارات

تستمد هذه النظرية فكرتها من نظرية النظم التي تنطلق من فكرة ان هناك سلسلة من التأثيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار وهي نفس الفكرة التي استخدمها اسلوب

#### 4. بحوث العمليات

تعني نظرية المباراة دراسة الإستراتيجيات التي يتبناها اطراف الموقف حيث انه لكل طرف هدف يسعى من خلاله إلى حل المشكلة ، فتظهر امام اللاعبين عدة بدائل متاحة ، واللاعب الذي يختار الاحتمال الاقرب للحل يحسب في شكل نقاط ، تؤثر في قيمة ما يحصل عليه الاخرين من عائد ، وهنا تكون العملية في شكل مناقشة من اجل الوصول إلى الحل الامثل او الاقرب الذي يمكن الاطراف الفاعلة من حل المشكلة المطروحة ، فيتنافس بذلك جملة من المختصين في اتخاذ القرار من اجل الحصول على اعلى النقاط التي تعني القرار الاقرب لحل المشكلة موضوع الدراسة.

و يفترض في هذه العملية وجود اربعة عناصر اساسية هي:

- اللاعبين: الذين يمثلون وحدة اتخاذ القرار في المباراة.

- القواعد: اي تحديد كيفية استخدام الموارد المتاحة في المباراة ، بحيث يحدد لكل لاعب مدى الاختيارات المتاحة له.

- الإستراتيجية: تحدد تحركات اللاعبين في حالة تحرك الخصم في اتجاه معين.

- النتيجة (المحصلة): وتعني ما يتحصل عليه اللاعب نتيجة إتباعه إستراتيجية معينة ، التي يعبر عنها بتعبير رقمي (كمي).

وتنقسم المباريات حسب المحصلة إلى قسمين: "المباراة الصفرية التي تتعادل فيها مكاسب اللاعب الاول مع خسائر اللاعب الثاني أو العكس ، بحيث إن مكسب أي طرف يؤدي إلى خسارة الطرف الاخر ، وبالتالي فمحصلة هذه المباراة هي الصفر ، وثاني نوع من المباراة هي المباراة اللاصفرية التي تعرض الصراع الدائم بين الطرفين ووجود مساحة واسعة للتنسيق والتعاون بينهما ، حيث انهما قد يكسبان معا او يخسران معا ، وهذه النظرية تصلح اساسا في المواقف التي توجد بها منافسة عند اختيار بدائل صنع القرار"<sup>35</sup>

خامسا: لهم المعوقات الإدارية في مجال صناعة

القرار واتخاذ

وتعني الاستغلال الامثل للموارد المتاحة بتطبيق الطرق والاساليب والوسائل والفنيات العلمية الضرورية لحل المشكلة وتحقيق افضل النتائج ، ويستخدم هذا الاسلوب خاصة في المشكلات الإدارية المعقدة لانه يعتمد على الرياضيات في صياغة المشكلة في صورة نموذج رياضي ، وإجراء مقارنة رياضية بين البدائل ، كما يمكن استخدام الحاسب الالي في هذا الاسلوب ، وتتطلب بحوث العمليات النظر إلى المنظمة في إطارها الكلي وهذا عكس الاساليب التقليدية ، كما تتطلب أيضا تعدد معارف من إدارية وفنية ونفسية ورياضية ، وتتميز بحوث العمليات بجملة من الخصائص الاساسية اهمها<sup>33</sup>:

- استخدام النماذج الرياضية في عرض المشكلة ، سواء كانت هذه النماذج بسيطة او معقدة.

- التركيز على الهدف وتنمية الوسائل او التقنيات الفعالة ومعرفة اي الحلول افضل مع اعتبارات المتغيرات التي تخضع لسيطرة الإدارة والاخرى غير الخاضعة لها.

- إمكانية تحويل المتغيرات والتعبير عنها في شكل كمي حسب حاجة النموذج الرياضي.

- إمكانية استخدام نظرية الاحتمالات ، مما يمكن من التعرف على الحلول في ظل ظروف عدم التاكيد.

إضافة إلى كل ما سبق يمكن استخدام البرمجة الخطية في إطار بحوث العمليات لتحويل المشكلة موضوع القرار إلى معدلات ، او "متباينات يتم تنظيمها في شكل مصفوفات تمكن من قياس وتحديد متغيرات المشكلة ، وبالتالي توفير مجموعة من الحلول امام صانع القرار"<sup>34</sup> ، ويمكن تطبيق هذا الاسلوب (البرمجة الخطية) في المجال التعليمي للقيام بعملية التخطيط للنظام التعليمي في ضوء اهدافه المسطرة ، وما تحتاجه المؤسسات من موارد مادية وبشرية انطلاقا مما توفر لها.

#### 5. نظرية المباراة

يؤكد الفكر الإداري الحديث على ضرورة تطبيق الأساليب الجماعية في التنظيم وتوزيع حق اتخاذ القرار بشكل يحقق المشاركة الفعالة واعتبار رجل الإدارة ضابطاً لعملية اتخاذ القرار وليس صانعاً لها ، وهذا ما يجرنا إلى الحديث عن النوعين الرئيسيين للقيادة المعتمدان في مختلف المنظمات والمؤسسات عموماً والتربوية منها على الخصوص ، القيادة البيروقراطية وتركز اهتمامها بالأساس على تطبيق القوانين أثناء إدارة العمل منطلقاً من مجموعة من المبادئ أهمها العقلانية والكفاءة<sup>37</sup> ، والقيادة الديمقراطية وتركز اهتمامها على مشاركة القاعدة في صناعة واتخاذ مختلف القرارات منطلقاً من تجميع المعلومات والأفكار والبدائل المتاحة<sup>38</sup>.

**سادساً: المهارات الواجب توافرها في مدير المدرسة كقائم على صناعة القرار ومتخذ له**

يرى كل من كاتز وكاهن "ضرورة توافر ثلاث مهارات فيمن يتولى قيادة وإدارة الأفراد ، وقد حددا تلك المهارات في الجوانب الفنية والعلاقات الإنسانية والقدرات الإدراكية"<sup>39</sup>. تتطلب عملية اتخاذ القرار جملة من المهارات التي يمكن تعلمها وتطبيقها وتقويمها وقد أوضحها بعض الباحثين والمربين على النحو التالي<sup>40</sup>:

#### 1. مهارات وضع الأهداف العملية وتشتمل

- الحرص على وضوح وفهم أهداف المدرسة.
- الحرص على فهم وتوضيح أهداف المدرسة للمعلمين.
- اخذ أهداف المدرسة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات معينة.
- مهارات توضيح معايير قياس الأداء لجميع العاملين بالمدرسة.
- مهارات التمييز بين القرارات الأساسية والقرارات الروتينية.
- قدرة المدير على تحديد أهداف دقيقة لنفسه.

#### 2- مهارة تحديد المشكلة وجمع الحقائق وتشتمل

المهارات التالية:

- مهارة تحديد المشكلات بسهولة.

هناك جملة من المعوقات في عملية اتخاذ القرار وهي<sup>36</sup>:

1- قصور البيانات والمعلومات ، ويرجع هذا لأسباب عديدة منها:

- عدم كفاءة القائمين على جمعها إضافة إلى ضعف نظم المعلومات.

- عدم توفر الوقت الكافي لجمع المعلومات.

- وجود عيوب في شبكة الاتصالات.

2- التردد (عدم الحسم): أي ما ينتاب صانع القرار من

حيرة في اختيار البديل الأفضل ويمكن أن نرجع ذلك للأسباب التالية:

- عدم القدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.

- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.

- تشديد الرقابة على متخذ القرار وما ينتج عنه من خوف وشك وسلبية.

- عدم وضوح المسؤوليات والسلطات وممارستها على

وجه غير مرض.

- الضغوط والالتزامات غير المقبولة كالذاتية لصانع

القرار والتكاليف وغيرها.

3- ضعف الثقة المتبادلة:

يؤدي ضعف الثقة بين المديرين والمرؤوسين إلى

ضعف القرار نفسه وعدم فاعليته ولا يحقق النتائج المرجوة.

4- وقت القرار:

نظراً لأن العمل الإداري فيه الكثير من المستجدات

فإنه يفرض على متخذ القرار إصدار القرار في عجلة تحول دون

إجراء دراسة وبحث كافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير

سليم ويخفق في تحقيق الهدف.

5- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار:

تعتبر دوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم

الصحية وميولهم في المواقف المختلفة وكذا المعتقدات

والتقاليد والعادات السائدة التي تحكم سلوك الأفراد من

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار ، وعدم الإلمام بها من جانب

الإدارة يعيق اتخاذ القرار.

6- عدم المشاركة في اتخاذ القرار:

مما تقدم نستنتج ان للقرارات الإدارية صلة وثيقة بكل الوظائف الإدارية الأخرى ، حيث إذا تمعنا النظر في تلك الوظائف نجدها ما هي إلا نتاج سلسلة من القرارات الإدارية ، فسياسة المؤسسة ما هي إلا جملة من القرارات التي تتخذ في المستويات العليا من الإدارة لتوجيه شؤون العاملين وفقا للقواعد المحددة ، والبرامج الزمنية تعتبر قرارات تحدد مواعيد تنفيذ مختلف الأنشطة ، وكذا الإجراءات التي تكون نتاج مجموعة من القرارات تضبط تنفيذ مختلف العمليات بشكل دقيق خطوة بخطوة ، والتخطيط ما هو إلا سلسلة من القرارات المهمة التي تؤثر على مستقبل المؤسسة في ضوء الاختيار بين البدائل ، والتنظيم الإداري أيضا ما هو إلا عملية تحدد من ومتى وإلى أي مدى يقوم كل فرد من المؤسسة باتخاذ القرار ، وكذا الرقابة والتوجيه تعد نتاج سلسلة من القرارات الإدارية تتصل بتحديد كفاءة العمل والعاملين والتنسيق أيضا بعد سلسلة من القرارات المرتبطة بالتعاون بين العاملين في المؤسسة ، وبالتالي يمكن القول ان جميع الوظائف الإدارية ما هي إلا جملة من القرارات الإدارية المتخذة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة وحل الكثير من المشاكل التي قد تواجه السير الأمثل للمؤسسة في إطار الاستخدام الرشيد للموارد المتاحة.

وعملياً صنع القرارات التربوية تعد بمثابة الرابط الأساسي بين عمليات وإجراءات وضع السياسة التعليمية والإدارة التعليمية من ناحية أخرى ، حيث ان العلاقة بين هذه الأطراف علاقة دائرية تبدأ بوضع السياسة التعليمية وتنتهي إلى التخطيط والتنفيذ والإدارة ، ولكل عنصر من هذه العناصر أهمية بالغة في هذه الدائرة إذا ما لريد الوصول بالإدارة التربوية إلى الفعالية المطلوبة.

وهنا يوصى بضرورة مشاركة القائمين على تسيير المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا في صناعة القرار وبالتالي الاسهام في تدريب وتهيئة صف ثاني من المديرين أو صانعي القرارات ، بدلا من تركيز السلطة الذي يقتصر بمحدودية عدد صناع القرار وتزايد الضغوط عليهم وهذا بدوره قد يجعلهم غير أكفاء في صنع القرار.

- مهارة التحديد الواضح لطبيعة المشكلات التي تواجه المدير.  
- مهارة اكتشاف انعكاسات مشكلة ما على اوضاع المدرسة.

### 3. مهارة اتخاذ القرارات والقيام بعمل وتشمل:

- مهارة تحديد عدة بدائل لمعالجة المشكلة.  
- مهارة تقبل العاملين للقرارات التي يتخذها المدير.  
- التزام المدير وبشكل دائم بالقرارات التي يتخذها.  
- الحصافة والفتح الذهني في القرارات التي يصدرها.  
- الانسجام المنطقي والبعد عن التناقض في القرارات.  
- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.  
- تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات.  
- تقييم القرارات والنتائج المترتبة عليها.  
وقد اظهرت العديد من الدراسات والكتب والمقالات أهمية التحكم في إدارة الوقت وهذا الارتباط ذلك بشكل مباشر بتقدم المجتمع ، فالتقدم يعني تحقيق الانجازات التي يصبو إليها المجتمع بأقصر فترة زمنية ممكنة وبأقل التكاليف ، ويبقى التطور التكنولوجي مؤشرا أساسيا في اختزال الوقت حيث ان الاختراعات التكنولوجية المختلفة في ميادين الإدارة كادوات القياس والتخزين تساعد كثيرا في اتخاذ القرارات المناسبة وفي الوقت المحدد ، نتيجة السرعة في توفير المعلومات وبالتالي اختزال الوقت والجهد والمال<sup>41</sup> .  
وتشير دراسات أخرى إلى تفوق الذكور على الإناث فيما يخص سرعة اتخاذ القرار التربوي وجودته ، وتفوق الإناث على الذكور فيما يخص مستوى الأداء الوظيفي<sup>42</sup> .

هذه النتائج قد تفتح مجال لشروط أخرى لم تكن محددة سابقا والتي من بينها ان يكون القائد على درجة عالية من القدرة في التحكم في الوقت سواء أثناء صناعة القرار أو إتخاذه ، كما ان طبيعة إتخاذ القرار وصناعته تستدعي جملة من الخصائص التي تتوفر في الرجال أكثر منه لدى النساء خاصة فيما يتعلق بالمخاطرة والسرعة في اتخاذ القرار وجودته.

### خاتمة

الهوامش

1. شاكراً فتحيا حمد إدارة المنظمات التعليمية ، رؤية معاصرة للاصول العامة ، ط1 ، دارالمعارف ، مصر ، ص 175.
2. المرجع نفسه ، 1996 ص 175.
- 3 جيبفجوزن ، مهارارات الإدارة فى المدارس ، ط1 ، ترجمة نهى منصور نصر الله ، دارالكتاب الجامعى ، غزة ، فلسطين ، 2006 ص 206.
- 4 اميرة علم محمد ، مهارارات الإدارة المدرسية والتربوية ، ط1 ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، الجيزة ، 2008 ص 135.
- 5 المرجع نفسه ، صص 153-154.
- 6 عبد الجواد بكر ، السياسات التعليمية وصنع القرار ، دارالوفاء لدنيا للطباعة والنشر ، الإسكندرية 2002. ص 84.
- 7 المرجع نفسه ، ص 85.
- 8 المرجع نفسه ، صص 85-86.
- 9 فتحى عبد الرسول محمد ، الاتجاهات الحديثة فى الإدارة المدرسية ، الدار العالمية للنشر والتوزيع ، الجيزة ، 2008 ص 199.
- 10 عبد الجواد بكر ، مرجع سابق ص 87.
- 11 المرجع نفسه ، ص 87.
- 12 محمد حسنى العجمى ، صناعة القرار التربوى واتخاذ ، ط1 ، دارالجامعة الجديدة ، مصر ، 2008 صص 14-15.
- 13 عبد الجواد بكر ، مرجع سابق ص 88.
- 14 المرجع نفسه ، ص 89.
- 15 المرجع نفسه ، ص 90.
- 16 اميرة على محمد ، مرجع سابق ، ص 54.
- 17 عبد الجواد بكر ، مرجع سابق ص 90.
- 18 شاكراً فتحيا حمد ، مرجع سابق ، ص 180.
- 19 عبد الجواد بكر ، مرجع سابق ، صص 91-92.
- 20 احمد الخطيب وعبد الهزام الملا عنزي ، تصميم البرامج التدريبية للقيادات التربوية ، ط1 ، عالم الكتب الحديث ، الأردن ، 2007 ص 128.
- 21- "Problèmededécentralisationdel'administrationdel'éducation"AlbertoGutierrezRenon. Revuetrimestrielledel'Education. Perspectives. UNESCO. 1999. P.88.
- 22 عبد الجواد بكر ، مرجع سابق ، ص 101.
- 23 المرجع نفسه ، ص 101.
- 24 اميرة على محمد ، مرجع سابق ، ص 156.
- 25 عبد الجواد بكر ، مرجع سابق ، ص 104.
- 26 المرجع نفسه ، صص 104-105.
- 27 المرجع نفسه ، ص 106.
- 28 المرجع نفسه ، صص 107-108.
- 29 اميرة على محمد ، مرجع سابق ، ص 155.
- 30 عبد الجواد بكر ، مرجع سابق ، صص 110-111.
- 31 المرجع نفسه ، ص 113.
- 32 محمد حسنى العجمى ، المرجع السابق ، صص 28-29.
- 33 عبد الجواد بكر ، مرجع سابق ص 95.
- 34 المرجع نفسه ، ص 96.
- 35 المرجع نفسه ، ص 97.
- 36 اميرة علم محمد ، مرجع سابق ، صص 178-180.
37. Silverpauta (F) ( 1993), Educationaladministrationtheoretical, perspectivesoupracticeandresearch, newYork, harperandrowpublishers, pp73-74.
- "Lacrisedel'administrationdel'éducationdanslespaysarabes"38.MohammedA.ElGhannam. Revuetrimestrielledel'Education. VolVII. n°1. 1997. P.113, p113.
- 39 محمد حسنى سمرسى ، اساسيات الإدارة التربوية ، ط1 ، دارالوفاء لدنيا للطباعة والنشر ، الإسكندرية ، 2004 ص 117.

40. فتحي عبد الرسول محمد ، مرجع سابق ، صص 207-208.
41. مُجّد حسن محمد حمادات ، وظائف وقضايا معاصرة في الإدارة التربوية ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، عمان ، الاردن ، 2007 صص 143.
42. محمود عيد المسلم الصليبي ، الجودة الشاملة و انماط القيادة التربوية ، ط1 ، دار الحامد للنشر والتوزيع ، الاردن ، 2008 صص 202.