

## سياسات مقترحة لدعم دورة القرار التربوي بالتعليم المصرى

### فى ضوء مدخل الاستشارات الإدارية

د/ محمد ابراهيم عبد العزيز خاطر

مدرس بقسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

كلية التربية جامعة قناة السويس

Mohamed\_ibrahim@edu.suez.edu.eg

الملخص:

سَعَت الدراسة إلى تقديم سياسات مقترحة لدعم دورة القرار التربوى فى ضوء توظيف مدخل الاستشارات الإدارية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى فى مصر، ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى، وذلك من خلال تحليل الأدبيات المتعلقة بالتنظيم الإدارى وأساليبه، واستخلاص ما يتعلق بالأسس النظرية للاستشارات الإدارية فى الفكر الإدارى المعاصر، وكذلك دراسة طبيعة دورة القرار التربوى ومكوناتها ومراحلها فى المؤسسات التعليمية، ولقد توصلت الدراسة إلى اقتراح ثلاث سياسات لدعم دورة القرار التربوى فى ضوء توظيف مدخل الاستشارات الإدارية، وهى كما يلى:

- السياسة الأولى: استحداث مجلس استشارى للتعليم على مستوى المحافظات.
- السياسة الثانية: استحداث أكاديمية لإعداد المستشارين التربويين وتدريبهم.
- السياسة الثالثة: استقطاب المواهب الإدارية للعمل كمستشارين فى الميدان التربوى.

الكلمات المفتاحية: دورة القرار التربوى - الاستشارات الإدارية.

## **Proposed Policies to Support the Educational Decision Cycle in Egyptian Education in light of Management Consulting Approach**

### **Abstract:**

The study aimed at presenting proposed policies to support the educational decision cycle in the light of employing the management consulting approach in pre-university educational institutions in Egypt. To achieve this objective, the study relied on the descriptive approach through analyzing the literature related to administrative organization and its methods, extracting the theoretical foundations of management consulting in the contemporary administrative thought, as well as studying the nature of educational decision cycle, its components and stages in educational institutions. Eventually the study proposed three policies to support the educational decision cycle in the light of employing management consulting approach, as follows:

- The first policy: Establishment of education consulting council at the governorates level.
- The second policy: Establishment of an academy for preparation and training of educational counselors.
- The third policy: Attracting the managerial talents to work as education consultants.

**Keywords: Educational Decision Cycle - Management Consulting**

**الإطار العام للدراسة:****مقدمة:**

يُعد مستوى إدارة المؤسسات بمثابة معيار التميز الأساسي بين الدول والمجتمعات والمؤسسات؛ إذ تتسابق الدول المتقدمة لتعزيز كفاءة إدارتها لتتفوق في سوق المنافسة العالمية، كما يُعتبر الإصلاح الإداري أساساً لنجاح المجتمعات وتنميتها، مما يستلزم إيلاء المزيد من الاهتمام لهذا الجانب لتحقيق التطور المنشود، وبخاصة مع ما يمر به المجتمع من تغيرات اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية أثّرت في كافة المجالات والنظم والتي على رأسها النظام التعليمي؛ حيث يُعد من الأنظمة المفتوحة التي تتفاعل مع النظم الأخرى الموجودة في المجتمع؛ فهو يتأثر بها ويؤثر فيها، وهو أكثر النظم تعقيداً وتشابكاً؛ لتعدد مدخلاته، وتعقد عملياته، وصعوبة قياس مخرجاته.

وقد انعكست تلك التغيرات نفسها على طبيعة العمل الإداري بالمؤسسات التعليمية، مما استوجب السعي إلى المنافسة على المستوى المحلي والإقليمي والدولي للحفاظ على مركزها، الأمر الذي أدى إلى ضرورة تفعيل دور المستشارين في تطوير العمل الإداري في المؤسسات، والذي يهتم بتغيير رؤية العاملين إلى طبيعة العمل وإتقانه وتجويده؛ سعياً إلى تحقيق الجودة في كل المراحل والعمليات من أجل الوصول إلى مخرجات تتصف بالتميز والجودة العالية<sup>(١)</sup>.

وتمثل الاستشارات الإدارية جُملة الممارسات الهادفة لمساعدة المؤسسات على تحسين أدائها، من خلال تحليل المشكلات ووضع خطط لتحسين البيئة التنظيمية القائمة، ولقد كانت الدول المتقدمة مثل: اليابان وأمريكا وفرنسا سباقة في بحثها عن الأساليب الإدارية الكفيلة بتحسين كفاءة وفاعلية منظماتها، وفي تطبيقها للنماذج والمبادئ التي يطرحها المهتمون في الجوانب الإدارية سعياً وراء تحقيق الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة، وكانت البدايات الحقيقية للتطوير مُعتمدة على تفعيل دور الاستشارات الإدارية، وكان تفعيل هذا الدور مُقتصراً في البداية على القطاع الصناعي، أما الآن فأصبح أثره ممتداً على مؤسسات قطاع الخدمات أيضاً<sup>(٢)</sup>.

ونظراً لارتباط القرارات التربوية والتعليمية بحياة أبناء المجتمع ومستقبلهم، فإنها تنعكس بالطبع على المجتمع بشكل عام وكامل، حيث يتأثر بها الكبير والصغير، والمتعلم والمعلم وولي الأمر أيضاً، وسيؤثر ذلك حتماً على الحاضر والمستقبل؛ لذا يحرص الكثيرون على ضرورة أن يكون القرار صادراً بشكل شامل وكامل، مع ضرورة توفر كافة الشروط التي تضمن أن يكون قراراً ميسراً ومقبولاً لدى المعنيين كي يتم تنفيذه، فكلما كان القرار مصنوعاً بشكل سليم، أسهم ذلك بأن يكون القرار محكم ومنظم وصالح ومناسب للهدف المراد تحقيقه، كما يضمن الإجراءات المناسبة من ضرورة استشارة المعنيين وأخذ الوقت الكافي وعرضه على الخبراء والمختصين<sup>(٣)</sup>.

والجدير بالذكر إن المنظمات الديمقراطية تُشرك كل من يتأثر بالقرار في عملية إعداده وصناعته استعداداً لاتخاذها، وهنا تكمن الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذي يحظى بأهمية متزايدة في النظم الإدارية، فهناك ميزات عديدة تترتب على إشراك الجماعة في اتخاذ القرارات، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه، وكانت أكثر تأييداً له وتحمساً لتنفيذه.

وتؤدي الاستشارة الإدارية دوراً مهماً في عمليات صناعة القرار واتخاذها ومتابعة تنفيذه، وهو ما يطلق عليه (دورة القرار التربوي)، حيث تُقدّم الاستشارة الدراسات العلمية والموضوعية في صورة مقترحات في الجوانب المختلفة لبرنامج القرار الذي يتم تنفيذه، كما تسعى الاستشارات إلى تحقيق عدة أهداف منها: البدء في برنامج التغيير، والاستمرار فيه إلى جانب تفعيل ذلك التغيير، وحشد جهود العاملين في إعداد قائمة بالتحسينات المطلوبة في مجالات العمل المختلفة<sup>(٤)</sup>.

وبناءً على ما تقدم، تظهر الحاجة الماسة لمهام المشورة وتطبيق الاستشارات الإدارية؛ للتكيف مع التغييرات المتسارعة بصنع القرارات واتخاذها وتنفيذها، نظراً لما يقوم به من يؤدي مهام الاستشارة من دور حيوي في تذليل الصعوبات، ومعالجة كافة

المشكلات الفنية، وتقديم التوصيات، واقتراح الحلول والبدائل اللازمة لصناع القرار ومتخذيهِ في المؤسسات التعليمية.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها :

نظراً لارتباط تحسين أداء المؤسسات التعليمية وتطويرها تنظيمياً بجودة دورة القرار التربوي، فإن الاستشارات الإدارية تعد أحد المداخل والأساليب الفاعلة التي تؤدي دوراً رئيساً في عملية صنع القرارات التربوية، وذلك بالتحديد الدقيق للمشكلات والتطبيق العملي لخطوات حل المشكلات وتجميع البيانات وتبويبها وتحليلها وطرح البدائل المتعددة للمفاضلة بينها في عملية اتخاذ القرارات، ومن ثم متابعة تنفيذها وتقويم عمليات التغيير الحادثة<sup>(٥)</sup>.

ويشهد النظام التعليمي المصري مجموعة كبيرة من التغيرات المتسارعة في كافة أبعاده، وبخاصة في ظل تطبيق مشروعات مثل: ضمان الجودة والاعتماد التربوي، والتعليم الإلكتروني، والتخطيط الاستراتيجي والتوسع في الاستفادة من المتغيرات البيئية الحاضرة والمستقبلية والوعي بالمتغيرات المحتملة، وتُحتمُّ هذه التغيرات على المؤسسات التعليمية أن تتجاوب معها، وبخاصة في ظل مفهوم الاستدامة ودور التعليم في تحقيقها والذي ظهر في رؤية مصر ٢٠٣٠م.

وعلى الرغم مما سبق، فهناك عديد من المشكلات التي تعاني منها مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر، والتي لم يتم اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهتها بعيداً عن الممارسات التقليدية والروتينية، ومن هذه المشكلات: غياب الثقافة التنظيمية التي تسمح للعاملين بالمشاركة في صنع القرارات التعليمية، مما ترتب عليه ضعف استثمار كفاءة بعض العاملين بالمؤسسات التعليمية، وتعدد مظاهر السلبية في التعامل مع عديد من المشكلات التعليمية<sup>(٦)</sup>.

أضيف إلى ذلك غلبة النمطية على العمل الإداري نتيجة التأثير بسيطرة المركزية على إدارة المؤسسات التعليمية، وضعف التجديد والإبداع في التفكير والعمل،

مما أدّى إلى سيطرة الروتين في الميدان التربوي والافتقار إلى الرؤية المستقبلية الرشيدة لتطوير المؤسسات التعليمية<sup>(٧)</sup>.

ولقد نَتَجَ عما سبق، انخفاض مستوى الأداء التربوي في كثير من المؤسسات التعليمية بشكل عام، مع ضعف مستويات كثير من الكوادر المسؤولة عن العمليات الإدارية والتنظيمية، ويُعدّ لجوء المؤسسات التعليمية إلى الاستشارات الإدارية من مقومات استراتيجية التطوير التربوي؛ فالاستعانة بخبراء استشاريين تربويين يضمن الموضوعية بدورة القرار التربوي فهم يقومون بالإعداد الجيد لنجاح سلسلة عمليات القرار التربوي، ومن ثم نجاح جهود التطوير والتحسين داخل تلك المؤسسات<sup>(٨)</sup>. وبناءً على ما تقدم يمكن صياغة المشكلة البحثية للدراسة في السؤال الرئيس التالي:

**كيف يمكن توظيف مدخل الاستشارات الإدارية في دعم دورة القرار التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر؟**

ويتفرع من السؤال الرئيس السابق مجموعة من الأسئلة الفرعية، تتمثل فيما يلي:

- ١- ما الأسس النظرية لمدخل الاستشارات الإدارية في الفكر الإداري المعاصر؟
- ٢- ما طبيعة دورة القرار التربوي في المؤسسات التعليمية؟
- ٣- ما متطلبات الاستشارات الإدارية لدعم دورة القرار التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي؟
- ٤- ما السياسات المقترحة لتوظيف مدخل الاستشارات الإدارية في دعم دورة القرار التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر؟

**منهج الدراسة:**

توظف الدراسة الحالية المنهج الوصفي، من خلال تحليل الأدبيات المتعلقة بالتنظيم الإداري وأساليبه، واستخلاص ما يتعلق بالأسس النظرية لمدخل الاستشارات الإدارية في الفكر الإداري المعاصر، وكذلك دراسة طبيعة دورة القرار التربوي

ومكوناتها وعناصرها ومراحلها في المؤسسات التعليمية؛ وذلك من أجل الخروج بسياسات مقترحة لتفعيل دورة القرار التربوي من خلال توظيف مدخل الاستشارات الإدارية.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

**الحدود الموضوعية:**

تركز الدراسة على موضوع الاستشارة الإدارية، ودورها في التطوير الإداري ودعم دورة القرار التربوي بالمؤسسات التعليمية على اختلاف مراحلها، وذلك نظراً لأهمية دورة القرار التربوي بمكوناتها من صنع القرار واتخاذ وتنفيذه من أهمية كبيرة في تحديد سبل تطوير المؤسسات التعليمية وتوجهاتها المستقبلية.

**الحدود المكانية:**

تُعد جميع مؤسسات التعليم قبل الجامعي محور اهتمام الدراسة الحالية، وذلك نظراً للمبررات التالية:

- أن مؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر تتبع أحكام ومبادئ دستورية واحدة تُترجم في السياسات التعليمية التي تصدر من جهة رسمية واحدة وهي وزارة التربية والتعليم بمصر.
- أن السياسات التعليمية الصادرة عن المستويات الإدارية المختلفة تشمل كل ما يتعلق بأهداف التعليم وتوجهاته، وكل ما يتعلق بالكوادر البشرية بالميدان التعليمي من تعيين وتدريب وتقويم، كذلك تُحدد هذه السياسات أساليب صنع القرارات وجهات اتخاذها، وسبل تنفيذها في مجالات العمل المختلفة.
- أن جميع مؤسسات التعليم قبل الجامعي تخضع لنمط إداري واحد وقواعد موحدة لنظام تعليمي واحد على اختلاف مراحلها.

### أهداف الدراسة :

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- ١- التعرف على الأسس النظرية لمدخل الاستشارة الإدارية، ودورها في حل المشكلات التنظيمية، ودعم عمليات التطوير داخل المؤسسات التعليمية.
- ٢- تحليل طبيعة دورة القرار التربوي في المؤسسات التعليمية، من حيث مكوناتها وعناصرها ومراحلها.
- ٣- تحديد متطلبات الاستشارات الإدارية باعتبارها أحد مداخل دعم دورة القرار التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعى في مصر.
- ٤- تقديم سياسات مقترحة لتوظيف مدخل الاستشارات الإدارية لدعم دورة القرار التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعى في مصر.

### أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة مما يلى:

- ١- توجيه أنظار المسؤولين في المؤسسات التعليمية إلى أهمية تطبيق الاستشارات الإدارية داخل ميدان التعليم، باعتبارها عملية أساسية في التنظيم الإداري في أي مؤسسة.
- ٢- إفادة متخذى القرار في تحديد المتطلبات اللازمة لنجاح الاستشارات الإدارية لدعم دورة القرار التربوي داخل المؤسسات التعليمية.
- ٣- تقديم الدراسة سياسات مقترحة لدعم دورة القرار التربوي من ناحية، كما يسهم في دعم التوجه نحو لامركزية الإدارة التعليمية على مستوى المحافظات من ناحية أخرى.



## مصطلحات الدراسة:

تتمثل مصطلحات الدراسة فيما يلي:

## ١- الاستشارات الإدارية Management Consulting:

تظهر الاستشارات في اللغة بمعنى المشورة والتشاور، فيقال شاور فلان فلاناً في الأمر أي طلب رأيه فيه، والمستشار هو العالم الذي يؤخذ رأيه في أمر هام سواء كان أمراً علمياً أو فنياً أو سياسياً أو قضائياً<sup>(٩)</sup>، والمشورة هي ما يُنصَحُ به من رأي وغيره، وأما الشورى أو الاستشارة في الاصطلاح فلها تعريفات عدة تختلف وفقاً للمعرف وثقافته واتجاهاته الفكرية، ومما ورد حولها من تعريفات ما يلي:

الاستشارة هي استطلاع الرأي من قبل أهل الاختصاص فيما لا علم للإنسان به أو ما عنده من علم يريد أن يتثبت منه، وبهذا تتسع دائرة المشورة لتشمل كل شؤون الحياة<sup>(١٠)</sup>.

والاستشارة هي خدمة لمنظمة ما يقدمها خبير أو فريق من الخبراء المتخصصين، وتتضمن إجراء دراسة للمنظمة لتحديد المشكلات التي تواجهها، وتقديم التوصيات المناسبة لها، ومساعدتها في تنفيذ التوصيات المقترحة لعلاج مشكلاتها<sup>(١١)</sup>.

وفي مجال الإدارة تُعرف الاستشارة بأنها محاولة منظمة، بواسطة أشخاص مدربين وذوي خبرة، لمساعدة الإدارة في حل مشكلاتها، وتحسين عملياتها، بواسطة تطبيق حلول موضوعية، مرتكزة على معلومات متخصصة، ومهارات، وتحليل منظم للحقائق<sup>(١٢)</sup>.

كما يُنظر إلى الاستشارة على أنها خدمة يقدمها شخص أو أشخاص لهم من الاستقلال والتأهيل ما يُمكنهم من تحديد المشكلات المتعلقة بسياسات المؤسسات وتنظيماتها وإجراءات وأساليب عملها، وتقديم التوصيات لمعالجة تلك المشكلات، والمساعدة أيضاً في تنفيذ تلك التوصيات<sup>(١٣)</sup>.

وبناءً على ذلك فإن الاستشارة الإدارية تتعلق بمختلف جوانب المؤسسة، كالاستشارات المتعلقة بطبيعة التنظيم ونوعه، وسبل تنفيذ الأنشطة والعمليات،

وطرق الأداء، وقواعد الاختيار والتعيين، وتحديد احتياجات التدريب، وعلاقات المؤسسة بمختلف الأجهزة الإدارية الأخرى في نفس مجال العمل أو في مجالات عمل أخرى بالمجتمع.

كما أن الاستشارة الإدارية هي خدمة متخصصة للمؤسسات، تستند إلى دراسات عميقة لتحديد المشكلات التي تواجهها تلك المؤسسات، وتساعد الإداريين في حلها، عن طريق اقتراح الحلول الملائمة، والمساعدة في تحسين الأداء التنظيمي<sup>(١٤)</sup>.

وتُعد الاستشارة الإدارية بمثابة آلية تساعد الإدارة في التغيير التنظيمي، وتطوير المهارات، وتطوير الاستراتيجية، وتحسين العمليات باستخدام أساليب علمية وعملية متخصصة تساعد في تحديد المشكلات، وتقديم المقترحات، وصياغة خطط التحسين، والتغيير داخل المؤسسة<sup>(١٥)</sup>.

وبناءً على ما تقدم يمكن تعريف الاستشارات الإدارية إجرائياً بأنها: جملة الرؤى والتصورات والمقترحات المستندة إلى دراسات علمية عميقة، والتي يقدمها بعض الخبراء والمتخصصين التربويين؛ لمساعدة المؤسسات التعليمية في اتخاذ قرارات فعالة لحل مشكلاتها، والنهوض بعملياتها وتنفيذ استراتيجياتها للوصول إلى وضع تنظيمي وتنافسي أفضل.

## ٢- دورة القرار التربوي Educational Decision Cycle :

يتضمن مفهوم دورة القرار التربوي عدد من المصطلحات والتي تظهر في مكونات هذه الدورة، وهي كما يلي:

### أ- القرار Decision :

ورد معنى كلمة القرار في محكم آيات التنزيل القرآني، وذلك كما يلي: فقد ورد القرار بمعنى الموضع أو المكان، وذلك كما في قول الله تعالى: (أَمَّنْ جَعَلَ الْأَرْضَ

قَرَارًا وَجَعَلَ خَلَالَهَا أَنْهَارًا) (النمل:٦١)، وقوله تعالى: (جَهَنَّمَ يَصْلَوْنَهَا وَيُنْسِ الْقَرَارُ) (ابراهيم:٢٩)، وقوله عز وجل ( ثُمَّ جَعَلْنَاهُ نُطْفَةً فِي قَرَارٍ مَكِينٍ) (المؤمنون:١٣).

كما وردت كلمة القرار بمعنى المقام أو المستقر، وذلك كما في قول الله تعالى: (وَلَكُمْ فِي الْأَرْضِ مُسْتَقَرٌّ وَمَتَاعٌ إِلَىٰ حِينٍ) (البقرة:٣٦)، وكذلك في قول الله تعالى: (هُوَ الَّذِي أَنْشَأَكُمْ مِنْ نَفْسٍ وَاحِدَةٍ فَمُسْتَقَرٌّ وَمُسْتَوْدَعٌ) (الأنعام:٩٨). وكذلك قوله تعالى: ( كَشَجَرَةٍ خَبِيثَةٍ اجْتُثَّتْ مِنْ فَوْقِ الْأَرْضِ مَا لَهَا مِنْ قَرَارٍ) (ابراهيم:٢٦)، وكذلك قوله تعالى: (وَإِنَّ الْأَخْرَجَ هِيَ دَارُ الْقَرَارِ) (غافر:٣٩).

ويُعرَّفُ القرار بأنه تعيين مسار سلوك أو أداة أو تصرف بقصد تنفيذه، وهو اختيار واع للتصرف أو للتفكير بطريقة معينة في إطار مجموعة متاحة من الظروف<sup>(١٦)</sup>.

والقرار التربوي هو اختيار واع لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر من البدائل التعليمية المطروحة والممكنة؛ لحل مشكلة أو قضية تعليمية، على أن يكون البديل الذي يقع عليه الاختيار هو أحسن بديل لتحقيق الأهداف المنشودة<sup>(١٧)</sup>.

#### ب- صنع القرار Decision Making؛

يعرف صنع القرار في معجم المصطلحات التربوية بأنه عملية تفكير مركبة، تهدف إلى صياغة أفضل البدائل أو الحلول المتاحة في موقف معين<sup>(١٨)</sup>. ويُقصد بعملية صنع القرار الكيفية التي يمكن من خلالها التوصل إلى صيغة عمل معقولة من بين عدة بدائل تنافسية، وبذلك فإنها عملية تشتمل على مجموعة من الخطوات والإجراءات المنهجية لتحديد البدائل الممكنة لحل مشكلة ما على مستوى المؤسسات التعليمية<sup>(١٩)</sup>.

#### ج- اتخاذ القرار Decision Taking؛

يُعرَّفُ اتخاذ القرار بأنه سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب من بين قرارات تم تقديمها في عملية صناعة القرار؛ وذلك لمواجهة موقف معين<sup>(٢٠)</sup>.

واتخاذ القرار هو اختيار مُدرِّكٍ لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر، من خلال تحليل وتقييم كافة المتغيرات المشتركة التى تخضع للقياس العلمي، عن طريق توظيف معادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصائية بغرض الوصول إلى حل أو نتيجة<sup>(٢١)</sup>.

وبناءً على ما سبق، فالفرق بين صنع القرار "Decision Making"، واتخاذ القرار "Decision Taking" هو فرق في الترتيب؛ حيث يأتي صنع القرار أولاً باعتباره عملية تتطلب اتباع مجموعة خطوات قائمة على دراسة موسعة وتحليلية لكل جوانب المشكلة موضوع القرار؛ للوصول إلى عدة بدائل يتم المفاضلة بينها والوصول إلى القرار النهائى الذى سيتم اتخاذه.

#### د- تنفيذ القرار Decision Implementation :

وهى تلك العملية الإجرائية التى يتم فيها وضع البديل الذى وقع عليه الاختيار (الاتخاذ) موضع التنفيذ العملى، بما يقتضى تخصيص كوادر بشرية للتنفيذ، وتهيئة المناخ المناسب لعمليات التنفيذ، وتوفير الإمكانيات المادية ومتابعة التنفيذ وتقييمه مرحلياً للوصول إلى النتائج المستهدفة<sup>(٢٢)</sup>.

#### ه- دورة القرار Decision cycle :

وفقاً للمفاهيم السابق عرضها، فإنه يمكن تعريف دورة القرار التربوى بأنها سلسلة من الخطوات المتتابعة، والتى تبدأ بتشخيص المشكلة، وتنتهى بتقييم البدائل المطروحة، ثم اختيار البديل الأنسب وتنفيذه وتحديد مدى فاعليته<sup>(٢٣)</sup>.  
وبذلك يمكن تعريف دورة القرار التربوى إجرائياً بأنها جُملة المراحل المتعاقبة، والتى تستند إلى المنهجية العلمية والعمليات العقلية الواعية؛ بقصد تحديد المشكلة التعليمية موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة لها، ثم اختيار البديل الأنسب

ومتابعة تنفيذه، والتحقق من جودة النتائج بتطبيق أساليب التغذية الراجعة؛ لضمان فاعلية القرار وتحقيقه لأفضل عوائد للمؤسسة التعليمية.

ومن خلال تحليل التعددية المرتبطة بمفاهيم الاستشارات الإدارية، والمفاهيم المرتبطة بدورة القرار التربوي، تظهر العلاقة التكاملية والوثيقة بين الاستشارات الإدارية ودورة القرار التربوي، حيث تسهم الاستشارات الإدارية في دعم وتحسين عمليات دورة القرار التربوي بدءاً من تحديد المشكلة ثم تجميع البيانات المتعلقة بها، ثم تحليلها ووضع البدائل المناسبة لحلها ومن ثم انتقاء البديل الأفضل والأكثر مناسبة، وذلك كله بمشاركة جميع المعنيين والمستفيدين بالمؤسسة التعليمية وخارجها لطرح عديد من الأفكار الجديدة، والاهتمام بما هو إبداعي منها؛ من أجل إحداث التطوير التعليمي وإنجاز الأهداف المخططة بفاعلية. وبذلك فإن المستشار الإداري هو صانع للقرار ومشارك في كثير من الأحيان في اتخاذه ومتابعة تنفيذه.

الدراسات السابقة:

يتم عرض الدراسات والبحوث السابقة في محورين، وذلك كما يلي:

#### المحور الأول: الدراسات المتعلقة بالاستشارات الإدارية:

تُعد الاستشارات من المداخل الإدارية الهامة ذات الصلة بتنمية الموارد البشرية والتنمية الإدارية بصفة عامة، علاوة على إسهاماتها في مواجهة المشكلات التنظيمية والفضية التي تواجه المؤسسات المختلفة إنتاجية كانت أم خدمية، وجعلها أكثر قدرة على مواجهة التحديات في عصر اتسم بالتنافسية والتغيير المستمر. ولذلك فقد تناولت عديد من الدراسات مدخل الاستشارات الإدارية، ومنها: دراسة "السيدة محمود إبراهيم سعد (٢٠١١)"<sup>(٢٤)</sup>، والتي هدفت إلى تحديد المتطلبات اللازمة لنجاح المستشار الإداري، ودور هذه المتطلبات في تفعيل عملية التغيير التنظيمي في المؤسسات التعليمية مع التركيز على الجامعات، ولتحقيق ذلك فقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم تحليل العوامل الداعية لضرورة وجود المستشار الإداري للمؤسسات التعليمية وبخاصة في الإدارة العليا، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج منها: أن نجاح المستشار

الإداري في العمل الاستشاري، وتحريكه نحو التغيير التنظيمي مرهون بوجود مجموعة من المتطلبات الأساسية، منها ما يتعلق بالجهة طالبة الاستشارة، ممثلة في إدارتها العليا، ومتطلبات تتعلق بمن يؤدي مهام الاستشارة (المستشار الإداري)، ولقد أوصت الدراسة بالعمل على إنشاء الكيان القانوني لمهنة الاستشارات بالجامعات، واستحداث جهة مشرفة على المنتمين إليها من خلال تحديد طبيعة أدوارهم بالجامعات.

ولقد هدفت دراسة "بهانو Bhanu (2014)"<sup>(٣٥)</sup> إلى فهم موقف أعضاء هيئة التدريس وتصوراتهم تجاه الممارسات الاستشارية بالجامعات الهندية، ولقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم إجراء مقابلات مع (٣١٧) من أعضاء هيئة التدريس الذين يدرسون ماجستير إدارة الأعمال في (٩٧) مؤسسة تابعة لجامعة "آنا" في "تاميل نادو" بالهند، كما تم استخدام استبيان لجمع البيانات المتعلقة بالمعلومات الديموغرافية، وحالة خبرة الاستشارات الإدارية، والموقف من الاستشارات الإدارية، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج أهمها: أن المستجيبين أظهروا موقفاً إيجابياً بشأن الاستشارات الإدارية، وهذا يشير إلى أنهم كانوا على استعداد للمشاركة في مبادرات الاستشارات الإدارية، شريطة أن يكونوا مؤهلين لها بعد درجة الدكتوراه، كما أن هناك عوامل لها تأثير مناسب في المشاركة الإيجابية في الاستشارات الإدارية هي: مجال التخصص، وحالة الخبرة ووجود تحفيز للمبادرات الاستشارية، وقد أوصت الدراسة بضرورة الاختيار الصحيح للمستشارين الإداريين وبخاصة في الميدان التعليمي، وذلك بما يتناسب مع طبيعة العمل وظروفه ومتغيراته بمؤسسات التعليم، واحتياجات وأدوار تلك المؤسسات، مع ضرورة العمل على الإفادة الوظيفية من قدرات المستشارين.

وفى هذا السياق هدفت دراسة كل من "بيوسيا وولكب ومحميدا Busseya, Welchb & Mohammeda (2014)"<sup>(٣٦)</sup> إلى التعرف على طبيعة الإصلاح

المدرسى وأهم أساليبه وأنواعه ومتطلبات تنفيذه بطريقة منهجية في مجالات العمل التعليمي المختلفة بالمدارس الثانوية بولاية "ألاباما" الأمريكية، ولتحقيق ذلك وظفت الدراسة المنهج الوصفي، حيث تم استطلاع رأي عدد كبير من المعلمين ومديري المدارس والخبراء التربويين لتحديد سبل تنفيذ الإصلاح المدرسى بطريقة منهجية سليمة، ولقد توصلت الدراسة إلى أن هناك متغيرات متعددة، منها تطور الفكر الإداري وانفتاح المؤسسات بدرجة أكبر على بيئتها، إلى جانب تطور أساليب التقييم، والعلانية في عرض النتائج التعليمية المدرسية لجميع هيئات المجتمع، ولقد دعت هذه المتغيرات والعوامل إلى ضرورة الاستعانة بمستشارين وخبراء تربويين لمعاونة المدراء والعاملين في المدارس على التخطيط والتنفيذ والتقويم لخطط الإصلاح المدرسى بشكل جيد، وبناءً على ذلك فقد أوصت الدراسة بتحري الدقة في انتقاء من يقوم بالمهام الاستشارية ضماناً لفاعليتها، وتطبيق معايير متخصصة على المرشحين لهذه المهنة.

كما هدفت ورقة العمل المقدمة من "عادل يوسف الصالح (٢٠١٦)"<sup>(٣٧)</sup> إلى عرض أهمية موضوع الاستشارات الإدارية للمنظمات العامة والخاصة، مع محاولة إلقاء الضوء على واقع الاستشارات الإدارية في الدول العربية فيما يتعلق بقضية الاستشارات الإدارية، حيث تمثلت جوانب الواقع في عدم وضوح طبيعة العمل الاستشاري، وارتباط التطوير الإداري بدرجة كبيرة بالقيادات العليا، والتغيير السريع في الأهداف والاستراتيجيات في مدى زمني قصير، ومحدودية الكوادر الاستشارية المؤهلة والمدرية، ومن ناحية أخرى فقد عرضت الورقة للمأمول في تطوير الاستشارات الإدارية، ويتمثل ذلك في أن تكون هناك استراتيجية عربية للتنمية الإدارية، تتماشى مع حاجات التنمية في الدول العربية في جميع مراحلها، وتكون بمثابة مرجعاً إدارياً متكاملاً للفكر الإداري العربي على أن تتواءم وتتوازن مع دوافع الأصالة ومتطلبات التنمية الشاملة، ولا بد لهذه الاستراتيجية أن تستمد أولوياتها من واقع الإدارة العربية وإدراك مشكلاتها، كما يجب الاستثمار في تنمية المستشارين الإداريين

العاملين في مؤسسات التنمية الإدارية كعقد المؤتمرات وعقد ورش عمل خاصة لتنمية قدراتهم وتحسين أدائهم في مجال العمل الاستشاري.

ولقد سعت دراسة كل من "ايدول ووايت كومب ونيفين & Idol, Whitcomb (2019)"<sup>(٢٨)</sup> إلى عرض ملامح نموذج العمل الاستشاري التعاوني، حيث وظفت المنهج الوصفي، وتعرضت الدراسة لأهمية الاستشارات التعاونية في المؤسسات الحديثة، وقدمت المبررات المتعلقة بذلك ومنها: تطور وتنامي المعرفة الإنسانية، وبالتالي تطور وتنامي التخصص الدقيق، مما جعل من المتعذر على المدير أن يحيط بكل جوانب المعرفة، وبالتالي يكون من الأفضل له وللمؤسسة أن تستعين بأهل الخبرة في تلك الأمور، ولقد حددت الدراسة من خلال نموذج الاستشارة التعاوني أن مهمة المستشارين المتخصصين تتضمن وضع البرامج الزمنية، ووضع معدلات الأداء، وتحليل طرق العمل وتطويرها، والدراية بمتطلبات عملية التخطيط، والمتابعة، ودراسة المشكلات لصنع والمشاركة في اتخاذ القرارات، ودراسة العلاقة بين المراكز المختلفة في الجهاز التنظيمي، وتوصيف الوظائف، ووضع الوصف الوظيفي للإدارات والأقسام الإدارية، والتخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، والرقابة الإدارية، ولقد أوصت الدراسة بضرورة توافر الرؤية الشمولية والصورة الكلية للأوضاع الإدارية والتنظيمية في المؤسسات المعاصرة، مع ضرورة الاعتماد على فريق عمل استشاري يضم تخصصات متنوعة مرتبطة بموضوع الاستشارة، حيث تختلف موضوعات الاستشارات باختلاف القضايا والمشكلات التي تتعرض لها كل مؤسسة.



### التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بالاستشارات الإدارية:

ويتمثل في العناصر التالية:

#### ١- أهداف الدراسات السابقة:

اتفقت جميع الدراسات السابقة على أهمية الاستشارات الإدارية ودورها في التنمية الإدارية وفي تطوير مجالات العمل المختلفة داخل المؤسسات، ولذلك تركزت أهداف الدراسات السابقة حول توضيح ملامح الاستشارات الإدارية وطبيعتها، وتوضيح دورها التطويري، وتقديم نموذج منظم للعمل بالاستشارات في المؤسسات المختلفة.

#### ٢- منهجيات الدراسات السابقة:

اتبعت جميع الدراسات السابق عرضها المنهج الوصفي، عدا ورقة العمل لـ "عادل يوسف الصالح (٢٠١٦)" كما أن الدراسات السابقة جاءت نظرية في محتواها عدا دراسة "بهانو Bhanu (2014)"، ودراسة كل من "بيوسيا وولكب ومحميدا Busseya, Welchb & Mohammeda (2014)"، فقد تضمنتا جانباً ميدانياً وتطبيقياً في كل منهما.

#### ٣- نتائج الدراسات السابقة:

أكدت نتائج تلك الدراسات على دور الاستشارات الإدارية في التطوير الإداري وإحداث التغيير التنظيمي داخل المؤسسات الإنتاجية والخدمية على السواء، وأن الخدمات الاستشارية أصبحت ضرورية للمؤسسات المعاصرة، وبخاصة مع تراكم المعلومات وتعدد المتغيرات وزيادة الأعباء الإدارية ونقص القدرات المهنية من بعض المديرين وقادة المؤسسات.

#### د- توصيات الدراسات السابقة:

أوصت الدراسات السابقة بضرورة وضع معايير لاختيار وانتقاء من يقوم بالمهام الاستشارية، مع وضع ضوابط للعملية الاستشارية بأنواعها سواء كان داخلية أو خارجية، وتحديد مراحل واجراءات عمل المستشار الإداري في المؤسسات المختلفة.

**المحور الثاني: الدراسات المتعلقة بدورة القرار التربوي:**

يُعد موضوع القرار ودورته المكونة من عمليات صنع القرار واتخاذ وتنفيذه من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت على اهتمام المشتغلين في المجالات المختلفة، فدورة القرار تمس الحاضر وتغير الواقع بآثارها إلى المستقبل، حيث إن الإدارة في جوهرها عبارة عن صنع القرارات التي ترسم مسار العمل في المؤسسة، وإصلاح الإدارة والارتقاء بها مرتبط باتخاذ أفضل القرارات، وتنفيذ القرار يمثل عملية ديناميكية تتضمن تفاعلات متعددة، تنتهي بإنجاز خطة القرار الموضوعة وتقييمها لمعالجة أوجه القصور فيه إن وُجدت أو للبدء في حل مشكلات جديدة تحتاج إلى قرار.

وبناءً على ذلك فقد تناولت عديد من الدراسات دورة القرار التربوي بتفصيل مكوناتها ومراحلها، ومن ذلك دراسة "وائل وفيق رضوان (٢٠١٦)"<sup>(٢٩)</sup> حيث هدفت الدراسة إلى تحديد الإطار المفاهيمي لمجتمع المعرفة، وطبيعته، وما تفرضه على عملية صنع القرار بالمؤسسات التعليمية، ولقد وظفت الدراسة المنهج الوصفي، وأسفرت الدراسة عن نتائج من أهمها: أن مجتمع المعرفة يتطلب المشاركة في صنع القرارات التعليمية، حيث إن صنع القرارات التعليمية في كثير من الأحيان غير موضوعية، نتيجة لقلة خبرات بعض المعلمين والمديرين في المساهمة بصنع القرارات التعليمية، علاوة على مركزية صنع القرارات التعليمية نتيجة تضخم الهيكل التنظيمي التعليمي، ولقد توصلت الدراسة إلى بناء تصور مقترح تمثلت مكوناته في ثلاثة عناصر هي: أولاً: اعتبارات يجب مراعاتها عند صنع القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة، ثانياً: إرشادات لصنع القرار بالمؤسسات التعليمية، وثالثاً: الخطوات المنطقية لصناعة القرار، والتي يجب على صانعي القرار أن يتبعوها لأجل الوصول إلى قرار رشيد في ظل تحولات مجتمع المعرفة.

كما هدفت دراسة "هالة أمين مغاوري (٢٠١٧)"<sup>(٣٠)</sup> إلى التعرف على الإطار المفاهيمي للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية، وتحديد خصائص القائد الريادي في المؤسسات التعليمية، وتحديد ممارسات القيادة الريادية المطلوبة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية، ولتحقيق ذلك وظفت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الى نتائج منها: سلبية وتجاهل بعض القيادات لحل عديد من المشكلات التعليمية، واتباع المداخل الإدارية التقليدية، وضعف الاهتمام بالتجديد والإبداع، علاوة على غياب الثقافة التنظيمية التي تسمح للعاملين بالمشاركة في الإدارة وصنع القرارات المدرسية، إلى جانب ضعف الكفاءات الفنية والمهنية لبعض القيادات الإدارية المدرسية، ولقد انتهت الدراسة باقتراح بعض التوصيات والآليات الإجرائية لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية على ضوء القيادة الريادية، ومن أهم هذه التوصيات: وضع سبل لاختيار القيادات الإدارية المبدعة، وتوفير المناخ الملائم للاستقلالية في اتخاذ القرارات التعليمية، وإتاحة الفرص للمشاركة الإيجابية في عملية صنع القرار واتخاذها على مستوى المؤسسات التعليمية.

وقد هدفت دراسة "عبير كنعان البلوي (٢٠١٨)"<sup>(٣١)</sup> إلى إلقاء الضوء على قضية القرار ومساهمته في صنع المستقبل التعليمي المنشود، مع التركيز على البعد الاخلاقي في خطوات صنع القرارات التعليمية واتخاذها، وذلك من حيث الأمانة في تجميع البيانات والمعلومات والتحقق من مصداقيتها، وضرورة المشاورة فيها والعمل برأى الجماعة لا الفرد، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج تتعلق بأدوار المدير فيما يتعلق بعملية صنع القرار واتخاذها، ومن هذه الأدوار: دور المدير المبادر الذي يقوم بتكوين رؤية مستقبلية واضحة، بالإضافة إلى دوره في وضع خطة العمل اللازمة لتطبيق الرؤية، ودور المدير المتصل الذي يقوم بالاتصال بالآخرين وإقناعهم بأفكاره، ودور المدير القدوة الذي يكون قدوة للآخرين في تصرفاته وتفكيره، كما أكدت الدراسة على أن عملية صنع القرار ليست عملية ميسرة؛ نظراً لأنها تتضمن ترتيب خطوات وتسلسلها بهدف التوصل إلى حل لإحدى المشكلات التي تواجه العمل أو بهدف تطوير المؤسسة، فهذه العملية تزداد أهميتها عندما تكون ذات صلة بالمؤسسات التعليمية والإدارات التعليمية؛

إذ إن كفاءة هذه الإدارات تتوقف على نوعية العنصر البشري من جانب ونوعية التعليم من جانب آخر، ونظراً لكون التربية عملية اجتماعية تتناول الفرد في إطار المجتمع الذي يوجد فيه؛ لذا فإن صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية تصبح على درجة كبيرة من الأهمية والتعقيد.

ولقد سعت ورقة العمل المقدمة من "جوزلانت Goslant (2018)"<sup>(٣٣)</sup> إلى عرض وتحليل دورة القرار، ومكوناتها من حيث التعرف على التحولات الحديثة فى عملية القرارات ونظرياتها ومراحلها والتقنيات والنظم المؤثرة فيها، ولقد أسفرت الدراسة عن نتائج منها: أن اعتماد المنهج العلمى والتفكير الإبداعى وفق معايير محددة يساعد متخذ القرار في الابتعاد عن احتمالات المخاطرة وال فشل، كما أن القرار المتكامل يُبنى على تحليل شامل للمشكلة، وتدقق البيانات والمعلومات لاسيما التى توفرها الإدارة الإلكترونية ونظم المعلومات الحديثة، وهو بذلك يسهم بدرجة كبيرة على التحليل والاختيار الأمثل للبدائل والمعالجة الدقيقة للمشكلة أو الموقف، ولقد أكدت ورقة العمل على ضرورة مشاركة المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا فى صناعة القرار، وبالتالي الإسهام فى تدريب وتهيئة صف ثانى من المديرين أو صانعى القرارات، بدلاً من تركيز السلطة الذى قد يقترن بمحدودية عدد صناع القرار وتزايد الضغوط عليهم، وهذا بدوره يجعلهم غير أكفاء فى صنع القرار.

ولقد هدفت دراسة "عبدالحق بن خالد جيبىو (٢٠١٩)"<sup>(٣٣)</sup> إلى اقتراح آليات لتفعيل المشاركة فى صنع القرار فى المؤسسات التعليمية، وعرضت الدراسة طبيعة القرارات التعليمية على المستوى المدرسى وأنواعها ومراحلها ومبررات المشاركة فى صنع القرار من قبل جميع العاملين، وأهمية توفر البيانات التى تُمكن من تقديم بدائل وحلول جيدة للمشكلة التى يتم دراستها، ولقد وظفت الدراسة المنهج الوصفى، كما أسفرت عن نتائج عديدة من بينها: أن المشاركة تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر

ثباتاً مما يضمن عدم إغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة، فضلاً عن أن المشاركة في صنع القرار واتخاذها تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره، وكذلك تخفف من العقبات التي قد يظهرونها للحيلولة دون تنفيذه، وفي ضوء النتائج السابقة تم تقديم توصيات لتفعيل المشاركة في صنع القرارات المدرسية، ومن أهم هذه التوصيات: ضرورة التعرف على كافة الآراء القيمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة، التي يُمكن من خلال تقييمها اختيار البديل الملائم والمُحَقَّق للهدف، والتأكيد على تنمية قدرة مديري المدارس على اتخاذ قرارات بأسلوب علمي وإداري ناجح، والعمل على تحقيق بيئة تعليمية ذات مناخ ملائم، نظراً لما تتضمنه معظم القرارات من أبعاد تنظيمية وإنسانية وقانونية واقتصادية.

#### **التعليق على الدراسات السابقة المتعلقة بدورة القرار التربوي:**

ويتمثل التعليق على الدراسات السابقة في العناصر التالية:

##### **أ- أهداف الدراسات السابقة:**

اتفقت الدراسات السابقة على أهمية القرار التربوي وتأثيره في حاضر المؤسسات ومستقبلها، ولذلك فقد هدفت الدراسات السابقة إلى توضيح مكونات القرار التربوي، وعناصره وعلاقة تلك المكونات بالتطوير المؤسسي، والقدرة على حل المشكلات والانتقال بالمؤسسة الى وضع أفضل.

##### **ب- منهجيات الدراسات السابقة:**

اتبعت جميع الدراسات السابق عرضها المنهج الوصفي، عدا ورقة العمل لـ "جوزلانت Goslant (2018)".

##### **ج- نتائج الدراسات السابقة:**

أكدت نتائج الدراسات السابقة على أن عمليتي صنع القرارات بالمؤسسات التعليمية واتخاذها في العصر الحاضر تعد من أهم المقومات الأساسية لإدارة الناجحة، وأنها مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وأن مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة، يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة

القرارات الإدارية التي تتخذها، ومدى ملاءمتها للهدف المحدد وعلى مختلف المستويات التنظيمية والإدارية، كما أن مجالات المشاركة في دورة القرار التربوي يمكن أن تتسع لتشمل عديد من المجالات مثل: مجال الدعم الطلابي، ومجال التخطيط العام للمؤسسة، ومجال تخطيط التعليم وتنفيذ المناهج وتطويرها، ومجال خدمة المجتمع المحلي، ومجال التطبيقات الإدارية والمالية بالمؤسسة التعليمية.

#### د- توصيات الدراسات السابقة:

أوصت الدراسات السابقة بضرورة توفير بيئة تعليمية ملائمة لدعم المشاركة في دورة القرار التربوي، على أن تتم الاستفادة من الخبرات والكفاءات في صنع القرار واتخاذ وتنفيذه، حيث إن دورة القرار التربوي بطبيعتها هي نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات والدراسة والتحليل والتقييم التي تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم وبمعرفة أشخاص عديدين، الأمر الذي يجعل هذه العملية نتاج مجهود جماعي مشترك، ومن هنا يظهر دور المستشارين الإداريين.

#### خطوات الدراسة:

تسير الدراسة وفقاً للخطوات التالية:

- ١- تحليل الأدبيات المتعلقة بموضوع الاستشارات الإدارية وبيان ماهيتها وأهميتها ودورها في الفكر الإداري المعاصر.
- ٢- بيان طبيعة دور القرار التربوي وتحليل مكوناتها وعناصرها ومراحلها، وكذلك أهمية المشاركة في دورة القرار التربوي من جميع المعنيين بالمؤسسات التعليمية.
- ٣- تحديد أهم متطلبات الاستشارات الإدارية لدعم دورة القرار التربوي بالمؤسسات التعليمية.
- ٤- اقتراح بعض السياسات التي من شأنها توظيف مدخل الاستشارات الإدارية لدعم دورة القرار التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر.

**الإطار النظري للدراسة:**

ويتمثل الإطار النظري للدراسة في "الاستشارات الإدارية ودعم دورة القرار التربوي في المؤسسات التعليمية"، ويشتمل على المحاور الثلاثة التالية:

المحور الأول: الأسس النظرية للاستشارات الإدارية في الفكر الإداري المعاصر:

لقد عرف الناس منذ أمد بعيد استشارة الطبيب واستشارة رجال الدين والحكماء، غير أن بروز المستشار الإداري يعد ظاهرة حديثة نسبياً، حيث تواجه المؤسسات المختلفة أثناء قيامها بأعمالها عديد من المشكلات، كمشكلات التنظيم، والإجراءات، وشؤون العاملين، والشؤون المالية، وغيرها من المشكلات، التي تتطلب إجراء الدراسات لها، وتقديم التوصيات والحلول المناسبة، ويتولى المستشارون الإداريون مهمة إجراء الدراسات للمؤسسات؛ لأجل التعرف على المشكلات التي تواجهها، وتقديم الحلول الملائمة لتلك المشكلات.

ويُطلق على الدراسة التي تُجرى لمعالجة مشكلات المؤسسات عدة مسميات كالدراسة التنظيمية، أو البحث التنظيمي، أو دراسة الإجراءات، أو دراسة الوثائق، أو الاستشارة الإدارية، والتي تشمل دراسة جميع أنواع المشكلات التي تواجه المؤسسات، وتقديم المقترحات بشأنها<sup>(٣٤)</sup>.

**أولاً: ماهية الاستشارات الإدارية في المؤسسات المعاصرة:**

إن التنظيم عملية إدارية تعني التوزيع والترتيب المنظم للأفراد العاملين؛ لتحقيق هدف محدد، وتوضيح اختصاص كل منهم ومسؤوليته، ومن أهم مبادئ التنظيم توضيح دور الاستشاري، والتفرقة بينه، وبين دور التنفيذي، وتوزيع المسؤوليات بينهما بشكل متجانس ومتناسق؛ فالتنفيذي يملك سلطة إصدار الأوامر، والاستشاري يقدم التوصيات دون أن يملك حقاً لإصدار الأوامر، ولا اتخاذ القرارات في شأن تنفيذها، والاستشاريون هم العاملون في إدارة شؤون الأفراد، وإدارة البحوث، وإدارات ضبط الجودة، والعاملون في الشؤون القانونية، والمراقب المالي<sup>(٣٥)</sup>.

لقد انتقلت فكرة المستشارين من القطاع العسكري إلى الاقتصاد، بعد دعوة أحد رواد علم الإدارة "فردريك تايلور" F. Taylor وأعوانه في أوائل القرن العشرين إلى فصل وظيفتي التخطيط والتنفيذ، مما أدى إلى دعم فكرة وجود هيكل استشاري لموازنة الهيكل التنظيمي للمشروعات، وأخذت المشروعات الاقتصادية بفكرة استخدام المستشارين في مجالات الأعمال المختلفة، وذلك من منطلق مبدأ التخصص في العمل التي نادى بها تايلور "Taylor" أيضاً.

ولقد تزايدت الحاجة إلى مهنة الاستشارات الإدارية بالنسبة للمؤسسات المختلفة، وذلك نظراً للاعتبارات التالية<sup>(36)</sup>:

- تطور وتنامي المعرفة الإنسانية، وبالتالي تطور وتنامي مجالات التخصص والتخصص الدقيق إلى الحد الذي يتعذر فيه على المدير أن يحيط بها جميعاً، وأن يتقن جوانبها المختلفة، فتزايدت حاجته إلى استشارة المتخصصين، وذلك بمعنى أن المدير المحترف والمؤهل في أي مؤسسة لا يستطيع أن يلمّ بكل الضروع الدقيقة والمتخصصة للعمل، ويكون من الأصلح له ولؤمسته أن يستعين بأهل الرأي في الأمور التي لا يتقن تفاصيلها.
- الحاجة الملحة التي تبرز من وقت لآخر بكل مؤسسة إلى الاستشارة في مجال متخصص، ولذلك يكون من المنطقي الاستعانة بمستشار متخصص في المجالات التي تنشأ الحاجة إلى المشورة فيها لبعض الوقت.
- قد تنشأ الحاجة - مع تنوع المتغيرات وتعدد التحديات - إلى استشارة متخصصين على مستوى أعلى من التأهيل والخبرة ممن ينتمون للمؤسسة بالفعل في الوقت الراهن.



ويستند فكر الاستشارات الإدارية إلى بعض **المرتكزات والمبادئ**، والتي تتمثل فيما يلي<sup>(٣٧)</sup>:

- **الاستشارة هي خدمة مستقلة:** تتميز الاستشارة بتجرد المستشار واستقلاله بالرأي، وهذا الاستقلال يدخله في علاقة معقدة مع المؤسسة التي يدرسها، ومع الموظفين الذين يعملون في تلك المؤسسة، والمستشار ليست له صلاحية الأمر بإدخال التغييرات وتنفيذها في المؤسسة، وهذا يُحتمُّ عليه أن يقدم توصيات جيدة، وملائمة لأوضاع المؤسسة، وأن يكسب ثقة وتعاون أعضائها، وأن يشركهم في كل ما يقوم به، لأجل الاهتمام بالتوصيات وأخذها بعين الاعتبار، والتعاون في تطبيقها وإدخالها إلى المؤسسة، وبالتالي فهو يساعد على إدخال التغيير إلى المؤسسة دون أن يفقد استقلاله.

- **الاستشارة هي خدمة ذات طبيعة استشارية:** فالمستشارون لا يتم اختيارهم لإدارة المؤسسات أو لاتخاذ القرارات الهامة نيابة عن الإداريين، فهم مجرد مستشارين، وتنحصر مسؤولياتهم في نوعية ونزاهة استشاراتهم، ويتحمل المديرون التنفيذيون للمؤسسات جميع المسؤوليات التي تنتج عن تَبَنِّي الاستشارات.

- **الاستشارة هي خدمة تتضمن تقديم معلومات فنية ومهارات تتعلق بمشكلات إدارية واقعية:** لا يصبح أي إنسان مستشار إداري إلا بعد أن تتجمع لديه معرفة بأوضاع الإدارة المتغيرة، وبمشكلاتها، وحصوله على المهارات التي يحتاج إليها في عمله، ولا سيما في تحديد المشكلات، وفي جمع المعلومات المناسبة، وفي تحليلها، وفي اختيار الحلول المناسبة لها، وفي الاتصال بالناس، وغيرها من المهارات، ويكتسب المستشارون الخبرة بمرور الزمن، وذلك نتيجة تنفيذهم لمهام متعددة في منظمات مختلفة، وهذه تساعدهم في القيام بمهام أخرى، بمهارة فائقة. يُضَاف إلى ذلك أن المستشار الإداري يجب أن يبقى على اتصال بما يستجد من نظريات وتطورات في مجال الإدارة، وأساليب العمل، ويشمل ذلك الاطلاع على ما يصدر من دراسات عن الجامعات ومراكز البحوث، وعليه أن يخبر المؤسسة بها

ويساعدها في تطبيقها؛ ولذا فيعمل المستشارون كحلقة وصل بين النظرية والتطبيق العملي في مجال الإدارة.

- الاستشارة قد لا تصلح لمعالجة جميع المشكلات الإدارية المعقدة: من الخطأ افتراض أنه عندما يأتي المستشار الإداري إلى المؤسسة فإن جميع المشكلات سيتم القضاء عليها نهائياً، وتصبح الأمور سهلة وميسرة للإدارة، حيث تعتبر الاستشارة مهمة صعبة، تعتمد على البحث المُنْبئ عن الحقائق وعلى تحليلها؛ للوصول إلى حلول واقعية، ويعتبر الالتزام من قبل الإدارة بحل مشكلات المؤسسة من جانب، والتعاون بين المؤسسة والمستشار من جانب آخر من الأمور الهامة لأجل نجاح الاستشارة وحل مشكلات المؤسسة.

واستناداً إلى ما تقدم فإن لجوء المؤسسات المعاصرة إلى الاستشارات الإدارية

يحقق ميزتين على جانب كبير من الأهمية:

- **الميزة الأولى:** توافر ظروف أفضل لاستقلال الرأي وحيادته بالمقارنة بالموظف الداخلي، والذي قد يتأثر باعتبارات ومصالح شخصية، وقد يأخذ الحماس لموضوع فلا يرى سلبياته، كما قد يتأثر بموازن القوى والنفوذ داخل منظمته، فلا تكون نصيحته محايدة.
- **الميزة الثانية:** توافر ظروف أفضل لتحقيق الرؤية الكلية للصورة، وتوافر هذه الرؤية شرط مبدئي لسلامة المشورة، وذلك بالمقارنة بالموظف الداخلي الذي قد يصعب عليه تحقيق هذه الرؤية؛ بسبب انغماسه الشديد في إدارته أو انشغاله الشديد بمعطيات وظيفته.

ويُضَاف إلى ما تقدم أن المستشار يتيح أيضاً إمكانية أكبر وفرصاً أوسع لتشكيل فرق العمل الاستشارية، والتي تضم تخصصات متعددة مرتبطة بموضوع الاستشارة،

وهو أمر وإن كان متاحاً بين الموظفين الداخليين، إلا أن ضللاً من خبراتهم وتحيزاتهم وتنافسهم على الظهور وربما صراعاتهم، قد تنعكس على عملهم في الفريق، مما يهدد بالتأثير في سلامة المشورة.

وتتعدد وجهات النظر في ماهية من يؤدي الاستشارة الإدارية، كما تعدد المسميات أيضاً، وذلك وفقاً للمجال الذي تقدم فيه الاستشارة، أو الغرض من ورائها، فالبعض يُعرّف المستشار الإداري بأنه ذلك الشخص المتخصص في دراسة المشكلات الإدارية في المؤسسات، ويقدم الحلول المناسبة للإداريين بشأنها<sup>(٣٨)</sup>، وهذا يعني أنه مختص بتشخيص مشكلات المؤسسات الإدارية، وتحري أسبابها، ويقدم الحلول في صورة اقتراحات مناسبة؛ لمعالجتها في ضوء خبرته وتخصصه؛ لذا فلا بد من أن يكون هذا الشخص مؤهلاً علمياً، وخبيراً؛ ليمتلك بذلك مهارات تقديم الاستشارة الإدارية.

ويُطلق على المستشار أيضاً الشخص المُعاون، أو الخبير الذي لديه سلطة على الأفكار؛ فهو الشخص الذي ينصح ويؤدي دوراً مرشداً، وهو الشخص الذي يؤدي خدمات متخصصة تفسيرية وتنسيقية مساعدة، مما يستلزم أن يكون المستشار مُحكماً إدارياً؛ فهو باحث إداري، وأخصائي في التنظيم وأساليبه وطرق العمل<sup>(٣٩)</sup>.

### ثانياً: أهمية الاستشارات الإدارية بالمؤسسات التعليمية :

العمل الاستشاري ليس مفهوماً جديداً، فقد تزامن ظهوره مع حركة الإدارة العلمية على يد "تاييلور Taylor"، ومع مرور الوقت والتطور الكبير والتعقيدات التي تواجه منظومة العمل بالمؤسسة والعمل في بيئة متغيرة، زاد الاهتمام بأهمية الاعتماد على أطراف من خارج المؤسسة؛ لما لهذه الأطراف من رؤية واسعة لأنها تنظر إلى المؤسسة من وجهة نظر محايدة ومن منظور متسع وعميق، كما أن مستويات التعليم والتدريب التي تقدمها المؤسسات لموظفيها أصبحت دافعاً قوياً نحو توجّه المؤسسات إلى الاستشارات الإدارية، وضرورة الاستعانة بخبرات لتقديم الاستشارات التي تُمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الجيدة.

وللاستشارة دور كبير فى الحصول على مهارات متخصصة من داخل المؤسسة أو من خارجها، تتضمن مهارات تساعد فى تزويد المؤسسة بالمعلومات وإدارة المشروعات والعمل على إحداث التغيير والتطوير والإصلاح الإداري؛ نظراً لما يؤديه الخبراء والاستشاريين من جهود تظهر فى تحليل المشكلات وتقديم حلول لها، كذلك دراسة الفرص المتاحة والتوجيه بكيفية الاستفادة منها<sup>(٤٠)</sup>.

وتظهر أهمية الاستشارات الإدارية فى مؤسسات التعليم إذ يرى "زيد منير عبوى" أن المستشار الناجح لا يساعد الجماعة بخبرته فحسب، بل يساعد الجماعة لتساعد نفسها، وتحقق أهداف المؤسسة، وذلك بعد إصدار أحكام على المشكلات فى ضوء انطباعاته الشخصية فحسب، بل يطرح أسئلة، وي طرح حلولاً عن طريق منهج حل المشكلات، كما أنه يركز على كيفية تفعيل طرق العمل الجماعي بدلاً من التركيز على طبيعة عمل الجماعة فى المؤسسة، ويفهم ديناميات الجماعة، ويقلل من حدة الصراعات التنظيمية ويرسئ دعائم المناخ الإداري الإبداعي<sup>(٤١)</sup>.

بينما يرى "بسمان الفيصل" أن أهمية الاستشارات الإدارية تنبع من الأدوار التى يؤديها المستشار فى التطوير الإداري، والتي تتمثل فى أنه<sup>(٤٢)</sup>:

- يثير تساؤلات ويبحث عن مزيد من المعلومات، باستخدام المقابلات، والاستقراءات وتحليل النظم، والإجراءات فى المؤسسة.
- يُقدِّم تعريفاً دقيقاً للمشكلات وأبعادها، ويحدد بدائل الحل أمام المؤسسة، ومميزات كل منها، وعيوبه، والنتائج المرجوة منها، والموارد المطلوبة فى كل منها.
- يختار البديل المناسب لكل من المؤسسة، والمشكلة، وجميع العاملين والمستفيدين.
- ينقل لجميع العاملين خبرته فى كيفية الاستفادة من التجارب التى تم تطبيقها، وكيف يتلافون أخطائهم فى المستقبل.
- يحدد استراتيجيات وطرق التطوير، ويضع خطوات التنفيذ بشكل تفصيلي.

- يقدم تصوراتهِ ويتابع تنفيذها لمصلحة المؤسسة أولاً.
- ولقد أوضح "سامى سلمان" أن هناك ثلاثة أدوار أساسية للمستشار الإداري، تتمثل في<sup>(٤٣)</sup> :
  - يقدم الأفكار، والمعلومات الفنية، ووجهات النظر، والتوصيات الإجرائية.
  - يحلل واقع المؤسسة عن طريق جمع المعلومات، وتحليل الاحتياجات، وبناء بدائل الحل.
  - يشارك العاملين داخل المؤسسة في تطبيق الحلول، وتنفيذ إجراءات التهيئة للتطوير داخل المؤسسة وصولاً إلى تحقيق الرضا عن خطة التحسين والتطوير، والسعي لتطبيقها.
- ويبين كل من "Busseya, Welch & Mohammeda" أن أهمية الاستشارات الإدارية في الميدان التعليمي تُنبُع مما يلي<sup>(٤٤)</sup> :
  - تحديد المؤشرات التي تدل على وجود الحاجة إلى عملية التطوير، والتغيير من وجهة نظر المسؤولين عن تنفيذها، والمستفيدين منها من الطلاب، أولياء الأمور، المديرين في الإدارات التعليمية المختلفة.
  - توضيح فكرة التطوير والتغيير، والغاية منها لدى أذهان كل العاملين في المؤسسة التعليمية من إداريين، معلمين، موظفين، طلاب، مما يقلل لديهم الخوف من عملية التغيير، ويضمن الولاء والمشاركة في مشروعات التطوير.
  - التعرف على الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية، وبخاصة ثقافة الأفراد، والمعنيين، والمتأثرين بالخدمة التعليمية.
  - وصف استعداد الأفراد واتجاهاتهم نحو عمليات التطوير، وتحديد العناصر المقاومة له، والاستعداد لمواجهةها.
  - تحديد مجال التطوير والتغيير، ووضع أولويات التنفيذ.

وبناءً على ما تقدّم فيُعدّ اللجوء إلى الاستشارة في ميدان التربية أمراً ضرورياً لتفعيل عمليات التطوير داخل المؤسسات التعليمية؛ لما تحقّقه الاستشارات الإدارية من نتائج تتمثل فيما يلي:

- توعية أفراد المؤسسة بقضايا التغيير، والعمل على تغيير سلوكياتهم التقليدية إلى سلوكيات جديدة، كما يساعد في تدعيم الثقة بين الأفراد، والالتزام داخل المؤسسة.
- التطبيق الفعلي لمشروعات التطوير، وهذا يتطلب من المؤسسة التعمق في الممارسة المهنية.
- تقليل عوامل الصراع، وزيادة الكفاءة والفاعلية، وتعدد عوامل تحقيق الرضا الوظيفي لجميع الأفراد داخل المؤسسة، لتحقيق الأهداف بأعلى كفاءة ممكنة وبأقل وقت وبأقل تكلفة ممكنة.

#### ثالثاً: مراحل الاستشارة الإدارية بالمؤسسات التعليمية:

تمر الاستشارة الإدارية في المؤسسات بصفة عامة والتربوية والتعليمية منها بصفة خاصة، بعدد من المراحل، تظهر في الشكل التالي:



شكل (١)

المصدر: "تصميم الباحث"

وعلى ضوء الشكل السابق يتضح أن كل مرحلة من مراحل الاستشارة الإدارية تتضمن عدداً من الخطوات، وذلك على النحو التالي:

#### ١- المرحلة الأولى: مرحلة الإعداد للاستشارة الإدارية:

وتتضمن هذه المرحلة الخطوات التالية<sup>(٤٥)</sup>:

##### أ- تحديد مهام الاستشارة الإدارية وموضوعها:

تتعدد أسباب لجوء المؤسسة التعليمية إلى الاستشارة، مثل: مُضي مدة طويلة على المؤسسة دون حدوث أي تغييرات في الهيكل التنظيمي، أو حدوث بعض التغييرات في الظروف والأوضاع الداخلية في المؤسسة مثل: استحداث مناصب إدارية جديدة، إنشاء وحدة تنظيمية جديدة، الرغبة في تطبيق مشروع جديد، صدور تشريعات وتعليمات .. إلخ.

**ب- اختيار المستشار الإداري:**

يتوقف اختيار نوع المستشار حسب أمرين، هما: قضية التطوير، وحجم المؤسسة، فإذا كانت قضية التطوير معقدة زادت احتمالات المقاومة، وكذلك الأمر إذا كان حجم المؤسسة كبيراً، فتلجأ الإدارة إلى مجموعة من المستشارين، حيث يدرس الفريق المشكلة، ويقدم تقريراً أو يجري دراسة أولية تُحدّد بموجبها المهمة الاستشارية.

**ج- التشخيص لقضية الاستشارة:**

تتم عملية التشخيص من خلال دراسة استطلاعية للتعرف على الإمكانيات البشرية والمادية، وتحديد رؤية المؤسسة ورسالتها وأهدافها وهيكلها التنظيمي، علاوة على تحديد المفاهيم والقيم والمعتقدات السائدة والتي تنعكس في سلوك العاملين، والمديرين تجاه استراتيجيات التطوير، وعن طريق الدراسة الاستطلاعية يتم التحديد المبدئي للمشكلة، مع تحديد مجالات التطوير ذات الأولوية، مع وضع منهجية واضحة المعالم لتقديم الاستشارة في موضع المشكلة.

وتتمثل عملية التشخيص في تصنيف المشكلات التي تعاني منها المؤسسة التعليمية، وذلك بناءً على درجة أهميتها وشدة تأثيرها، ويعتمد المستشار الإداري في تصنيف المشكلات على خبرته، وعلمه بطبيعة التنظيم الإداري، ومدى توافر البيانات والمعلومات عن المشكلة، وكذلك طبيعة المشكلة من حيث الحداثة، ومدى، والتكرار، وحجم المتأثرين بها، ومدى ارتباط المشكلة بمشكلات جانبية أخرى.

ويمكن تشخيص قضية الاستشارة وأبعادها من خلال طرق عدة، ومنها:

- طريقة الفجوات الفكرية أو المادية أو الزمنية: وتُعنى بتحديد الفارق بين الوضع الراهن والوضع المأمول للمؤسسة من حيث مستوى إدراك العاملين أو النتائج التي تم الحصول عليها في فترة زمنية معينة، وعليه يجب على المستشار القائم بالدراسة التشخيصية أن يكون قادراً على قياس الوضعين:



- الوضع الراهن المرتبط بالتنظيم ككل والجماعات والأفراد والوظائف،  
والوضع المأمول وهو الوضع المراد تحقيقه.
- طريقة الأسباب والنتائج: حيث تستند هذه الطريقة إلى تحديد الارتباط بين بعض النتائج في قطاعات عمل معينة وأساليب الأداء المتبعة في هذه القطاعات.
  - طريقة تحليل بيئة المؤسسة: وهي عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحديد اتجاه المؤسسة في المستقبل بناءً على تحليل البيئة الداخلية والبيئة الخارجية للمؤسسة؛ لتحديد نقاط القوة والضعف، واستكشاف الفرص، والتحديات الحاضرة والمستقبلية، ثم وضع الاستراتيجيات البديلة التي تنشده توظيف نقاط القوة، ومعالجة نقاط الضعف، واستغلال الفرص، ومواجهة التحديات، ثم المفاضلة بين البدائل، واختيار أنسبها وفق المعايير، والعمل على تنفيذ الاستراتيجية المختارة، ومتابعتها وتقويمها.

## ٢- المرحلة الثانية: التخطيط لمهام الاستشارة الإدارية:

- وهذه المرحلة مكمّلة لعملية الإعداد والتحضير، وكلما كان التخطيط للمهام الاستشارية تخطيطاً عميقاً، كان نجاح هذه المهمة كبيراً، حيث تتضمن هذه المرحلة تحديد ملامح مشروع، وذلك بمراعاة العناصر التالية<sup>(٤٦)</sup>:
- الخطة الزمنية للاستشارة بشكل عام، وتحديد مواعيد تنفيذها، وكذلك توضيح بداية الدراسة، ومواعيد انتهاء كل مرحلة من مراحلها.
  - أنواع التنظيمات الإدارية في المؤسسة، ومستوياتها، والهيكل التنظيمي لها؛ تمهيداً لتقديم الآليات اللازمة للتطوير التنظيمي بما يتلاءم مع احتياجات المؤسسة.
  - تحديد أعضاء الفريق الاستشاري من حيث مؤهلاتهم وخبراتهم.
  - نوعية المعلومات المطلوبة، ومصادر الحصول عليها، والأساليب التي ستتبع في جمع المعلومات كالمقابلات الشخصية، أو دراسة السجلات، والوثائق ... إلخ.

- تحديد التكلفة المطلوبة لمشروع تنفيذ الاستشارة والميزانية التقديرية، والمتطلبات اللازمة لعملية التطوير، والتي تختلف باختلاف المجالات، ومتطلبات التنفيذ، والتحضير اللازم للأفراد. وتستلزم هذه المرحلة القيام بعدد من الإجراءات والأنشطة، وذلك كما يلي:

#### أ- تحديد أساليب جمع المعلومات والبيانات ومصادرها:

يتم تحديد أساليب جمع المعلومات بناءً على نوع القضية الخاضعة للاستشارة، وعلى ذلك تتنوع مصادر جمع المعلومات والبيانات لتشمل دراسة الوثائق، والتقارير، والخرائط التنظيمية، ونتائج البحوث، وكذلك الملاحظة، والمشاهدة الشخصية، والمقابلات، والاستبيانات، وأساليب دراسة الحالة، ودراسة الوثائق والسجلات الموجودة،.... وغيرها.

وتتعدد مصادر حصول المستشار الإداري على المعلومات اللازمة للاستشارة، حيث يحصل المستشار على المعلومات من المؤسسة قيد الدراسة، وقد يحتاج إلى معلومات لها علاقة بالاستشارة من جهات أخرى، وبشكل عام فإن المستشار يحاول أن يجمع المعلومات المطلوبة للاستشارة من مصادر المعلومات المتوفرة لديه، وتنقسم مصادر المعلومات إلى قسمين رئيسيين هما<sup>(٤٧)</sup>:

(١) المصادر الأولية: وهي المصادر التي يجمع منها المستشار المعلومات اللازمة للدراسة

بشكل

مباشر، وتنقسم المصادر الأولية للمعلومات إلى قسمين رئيسيين هما:

- الأفراد العاملون في المؤسسة أو خارجها، من مديريين، ورؤساء أقسام، وموظفين، ويجمع المستشار الإداري المعلومات منهم بواسطة المقابلات الشخصية أو الاستبيانات، وتعتبر آراؤهم ومقترحاتهم من المعلومات الجيدة التي تفيد

المستشار في تشخيص المشكلات التي تواجه المؤسسة، وتساعد على اقتراح الحلول المناسبة لها.

- ممتلكات المؤسسة المادية من أجهزة ومعدات، وأثاث ومكاتب، ويستطيع المستشار عن طريق القيام بزيارة ميدانية لمبنى المؤسسة ومكاتبها ومرافقها أن يشاهد الأمور على الطبيعة، وأن يخرج بملاحظات مباشرة عن قدرات المؤسسة وإمكاناتها، وأساليب العمل في داخل المؤسسة.

(٢) المصادر الثانوية: وهي المصادر التي تتوفر فيها معلومات سبق جمعها وتجهيزها عن الوحدة، أو المؤسسة قيد الدراسة، وتشمل السجلات والملفات الموجودة في المؤسسة، وما فيها من وثائق كالقوانين، والأنظمة واللوائح، والتعليمات، والدراسات، والتقارير المعدة سابقاً عن الوحدة، كما تشمل أيضاً الوسائل الحديثة لحفظ المعلومات، كالأفلام والأشرطة المسجلة والمصورة، ويُطلق على المصادر الثانوية اسم "المصادر الجاهزة" و"المصادر غير المباشرة"، وذلك تمييزاً لها عن المصادر الأولية.

#### ب- تجميع المعلومات اللازمة لبدء مشروع الاستشارة:

إن الغرض من جمع المعلومات هو التعرف على المشكلة أو المشكلات التي تعاني منها المؤسسة قيد الدراسة؛ ليكون بإمكان المستشار بعد تحديد المشكلة وضع الحلول المناسبة لها؛ ولهذا يتوجب على المستشار أن يقوم بجمع المعلومات المتعلقة بمهمته، والتي تلقي مزيداً من الضوء على المشكلة التي تواجه المؤسسة، والتي تساعد في إقناع المسئولين بأهمية وفائدة مقترحاته، وتيسير أمر تطبيقها ووضع التنفيذ في المستقبل، وعليه أن يعتمد أسلوب انتقاء المعلومات المناسبة لغرض الدراسة، فيقوم بجمع معلومات وافية ومفصلة عن ناحية معينة، ومعلومات قليلة وموجزة عن ناحية أخرى.

وفي هذه الخطوة يتم جمع المعلومات، والبيانات بحيث يتم تبويبها وترتيبها، وتسجيلها بشكل يُمكن المستشار من التعرف على صورة واضحة لأوضاع المؤسسة؛ على

أن تتم مراعاة أن تكون المعلومات والبيانات كافية ومحددة، وتم الحصول عليها من مصادر مختلفة وموثوق في صحتها، وفي المجالات المتعلقة بمشروع الاستشارة، ومن هذه المجالات<sup>(٤٨)</sup>:

- **أهداف المؤسسة:** يقوم المستشار عادة بجمع معلومات أولية بصورة إجمالية عن أهداف المؤسسة أثناء قيامه بالدراسة الأولية، ولا سيما في مرحلة تخطيط الدراسة، لكن في هذه المرحلة بالتحديد فإن المستشار يقوم بجمع معلومات تفصيلية عن أهداف كل إدارة من إدارات المؤسسة قيد الدراسة، وعند الانتهاء من جمع الحقائق يقوم المستشار عادة بالتأكد من أن الإدارات المختلفة تتعاون مع بعضها البعض في تحقيق الهدف الأساسي المحدد للمؤسسة.
- **الهيكل التنظيمي للمؤسسة:** يقوم المستشار بجمع المعلومات الكافية عن جهاز وتنظيم المؤسسة قيد الدراسة، ومن شأن هذا العمل أن يسهل عليه فهم العلاقات الموجودة داخل المؤسسة، ومن المستحسن أن يقوم المستشار بمتابعة التطورات التي حدثت على جهاز المؤسسة منذ بداية تكوينها، وعليه أن يحصل على خريطة تنظيمية حديثة للمؤسسة ثم يقوم بوضع خريطة تنظيمية جديدة لنفس المؤسسة، تمثل المؤسسة كما هي وقت الدراسة (في الوقت الحاضر) وتبين أقسامها وعلاقة الأقسام بعضها ببعض، ثم يقارن بين الخريطين، وتساعد نتيجة المقارنة المستشار على اكتشاف الفروقات والتغييرات بين التنظيم الرسمي (ما يجب أن تكون عليه المؤسسة) وبين التنظيم الفعلي لها (أو ما هي عليه في الوقت الحاضر)، ويجب على المستشار أن يلاحظ مدى تطبيق المؤسسة في تنظيمها الحالي للقواعد الأساسية المتعارف عليها في التنظيم الإداري.
- **أساليب وإجراءات العمل:** يُقصد بأساليب وإجراءات العمل بأنها سلسلة من الخطوات أو العمليات المتصلة بعضها ببعض والتي تؤدي إلى إنجاز عمل إداري

ما، ويجب على المستشار أن يقوم بتسجيل عمليات وخطوات هذه الإجراءات، وتحدد طبيعة الدراسة للمستشار مدى التفصيل المطلوب لها، ومن المستحسن أن يقوم المستشار بوضع خارطة أو مخطط تبين كل خطوة من الخطوات التي تمر فيها المعاملات قيد الدراسة؛ حيث أن وجود مثل هذه الخارطة قد يكشف عن نقاط الضعف الموجودة في الإجراءات المتبعة، وبهذا فإنها تساعد المستشار على معالجتها وعلى إدخال التحسينات اللازمة عليها.

- **كمية العمل والوقت الذي يستغرقه ومدى تكراره:** يقوم المستشار بجمع معلومات عن كمية العمل في المؤسسة خلال فترة معينة، ويتضمن ذلك معلومات مثل: كمية العمل الوارد، كمية العمل المنجز، ومقدار العمل المتأخر عن الإنجاز (العمل المتراكم)، ثم يقوم المستشار بدراسة الوقت اللازم لإنهاء المعاملات، وذلك بأخذ عينات من المعاملات التي يتم إنجازها في المؤسسة (أو الإدارة) ثم يقوم بتحديد الوقت اللازم للإعداد، والانتقال، والانتظار، إلى أن تصبح المعاملة في المرحلة الأخيرة (الإنجاز)، ويُفضّل تسجيل المعلومات التي يحصل عليها المستشار عن كمية العمل، وتكراره، والوقت اللازم لإنجازه في رسوم بيانية، لأن هذا يساعده على توضيح المعلومات وتسهيل فهمها.

- **علاقة المؤسسة بالمؤسسات الأخرى:** تتطلب تكملة إجراءات بعض العمليات أحياناً تجاوز حدود إدارة المؤسسة قيد الدراسة إلى إدارات أو مؤسسات أخرى، ولما كان هذه الإدارات أثرها على العمل في الإدارة قيد الدراسة، أصبح يتوجب على المستشار أن يقوم بدراستها، وتجميع المعلومات الضرورية للدراسة، وأن لا يتوسع في جمع المعلومات عن الإدارات الأخرى.

- **احتياجات المستفيدين والمعنيين:** يجب أن يأخذ المستشار بعين الاعتبار وجهات نظر جمهور المستفيدين، وأن يجمع المعلومات عن آرائهم في المؤسسة وكفاءتها في القيام بالعمل، وعن آرائهم في النماذج التي يقومون بتعبئتها، وعن مدى صعوبة تعبئتها، أو كثرة عدد هذه النماذج، وعلى المستشار أن يراعي جمهور

المنتفعين عند وضعه للتوصيات فلا يوصي بنقل عبء العمل من الموظف إلى جمهور المنتفعين عند وضعه للتوصيات، وذلك بقصد الاقتصاد في الوقت والجهد والنفقات؛ لأن من شأن هذا أن يؤدي إلى كثرة وجود النقص في المعاملات، وبالتالي إلى عرقلة سير العمل.

- **ظروف العمل والقوانين والأنظمة واللوائح والتقارير السابقة المتعلقة بالمؤسسة:** يجمع المستشار معلومات عن ظروف العمل، كتوافر المعدات والأثاث والإنارة، وغير ذلك مما ينعكس أثره على أعمال المؤسسة قيد الدراسة، كما يجمع أيضا معلومات عن علاقة المدير بالموظفين، ويلاحظ إن كانت هناك حالات تشير إلى تدمير الموظفين، أو سوء حالة التدريب، أو الإشراف، أو الإدارة، وعن الروح المعنوية عند الموظفين، لأن الأحوال النفسية للموظفين وحبهم للعمل يؤثر تأثيراً كبيراً عليهم أثناء قيامهم بأعمالهم.

#### **ج- تحليل المعلومات والبيانات وتفسيرها:**

تُعتبر عملية جمع المعلومات من أهم خطوات الاستشارة الإدارية؛ فهي تستنفذ الجزء الأكبر من وقت المستشار وفريق العمل، وعليها تعتمد النتائج والتوصيات التي سيقدمها في تقريره النهائي، وتُجرى في هذه الخطوة دراسة تحليلية ناقدة؛ للتعرف على العلاقات السببية للمشكلة، وظروف نشأتها في الوقت الماضي والحاضر، وتعد هذه الخطوة أساسية في اقتراح الحلول اللازمة لأجل حل المشكلة موضع الاستشارة.

#### **د- تقديم التوصيات والمقترحات (بدائل حل المشكلة):**

يتم عقد اجتماع لعرض وتقديم التوصيات للمسؤولين في المؤسسة، ويشترط أن تكون طريقة عرض التوصيات جيدة ومقنعة ومتسلسلة بشكل منطقي، وتعطي صورة

واضحة عن الحلول البديلة للمشكلة، وكيفية اختيار الحل المقترح تنفيذه، ويستعين المستشار بوسائل الإيضاح السمعية والبصرية المناسبة لتوضيح ودعم وجهة نظره<sup>(٤٩)</sup>.

### ٣- المرحلة الثالثة: مرحلة تنفيذ مهام الاستشارة الإدارية:

تنتهي المرحلة السابقة بتقديم بدائل حل المشكلة وهو ما يعرف بتقديم التوصيات أو المقترحات، حيث يُقدّم المستشار التوصيات بكل أمانة وموضوعية، ويحاول أن يُنبّه إدارة المؤسسة إلى أية مخاطر أو صعوبات قد تواجه الحل المقترح، وبعد عرض التوصيات يجيب المستشار على أية أسئلة تُثار بخصوصها ويسجل المقترحات والأفكار التي يتقدمون بها، وأخيراً يعد المستشار التقرير النهائي للاستشارة، ويحاول أن يُعدّل فيه على ضوء المناقشة التي تمت مع العاملين في المؤسسة، وذلك بعد الاستقرار على البديل الأكثر مناسبة للتطوير وهي مرحلة اتخاذ القرار بخطة التطوير.

وتُعقب مرحلة اتخاذ القرار، مرحلة تنفيذ القرار أو تنفيذ خطة التطوير الناتجة عن الاستشارة، بمراعاة الاعتبارات التالية<sup>(٥٠)</sup>:

- اختيار الوقت المناسب لتنفيذ خطة التطوير؛ بناءً على دراسة واعية لكل المتغيرات المحيطة بالعاملين.
- تهيئة الأفراد لتبني ثقافة التطوير بإذابة المفاهيم والمعتقدات غير الفاعلة، والتي كانوا يمارسونها سابقاً، ولا تخدم التوجه الجديد بثقافته المستحدثة.
- إشراك الأفراد في عملية التطوير بدلاً من إجبارهم على انتهاج سلوك معين.
- توافر أساليب للإثابة، بحيث يتوقع العاملون إنجاز العمل في ظل وجود نوع من التحفيز.
- توافر منظومة اتصال فاعلة لنشر الثقافة الجديدة، وتبادل المبادرات الناجحة وعرض التجارب المبتكرة لجماعة العمل، ودعم المرونة والإسراع من القدرة على التكيف التنظيمي، والاستفادة من إمكانيات التنظيمات غير الرسمية داخل المؤسسة.

**٤- المرحلة الرابعة : مرحلة ما بعد تنفيذ مهام الاستشارة الادارية :**

يُعد الاستشاري تقريراً يتم تقديمه إلى المسؤولين في المؤسسة عند انتهاء المهمة الاستشارية، ولكي يكون التقرير ناجحاً ومؤدياً للغرض الذي أُعدَّ من أجله، فعلى المستشار أن يراعي عند كتابته عدة أمور من أهمها ما يلي<sup>(٥١)</sup> :

- أن يكون التقرير متضمناً للمعلومات الأساسية ذات العلاقة بالدراسة والتوصيات والمقترحات اللازمة إياها.
- أن يكون التقرير واضحاً ويسيراً، يسهل فهمه واستيعاب ما فيه من توصيات ومقترحات وآراء.
- أن يكون التقرير مُرتباً، ويتحقق ذلك بتجزئة الموضوعات التي يحتويها إلى أقسام وفقرات تبين الموضوعات المهمة فيه، وتجعله سهل الفهم بما يتضمنه من مقترحات وآليات تنفيذ.
- أن يكون التقرير مُقنعاً للجهة التي طلبت إجراء الدراسة بأهمية ما جاء فيه، ويتنفيذ التوصيات والمقترحات التي تتضمنها، ويساعد في عملية الإقناع شرح التوصيات الموجودة في التقرير شرحاً وافياً، وتضمين التقرير الأشكال، والخرائط، والجداول، والرسومات البيانية التي توضح التوصيات الموجودة في التقرير وتدعمها.

ويتراوح دور المستشار بعد أن يقدم تقريره، ما بين أمرين: إما أن ينتهي عمله بمجرد تقديمه للتقرير الذي يتضمن نتائج الدراسة، أو قد يُطلب منه الاشتراك في وضع التوصيات موضع التنفيذ. وعلى كل حال، فإنه من المستحسن أن يكون المستشار على إطلاع بما يحدث بعد تقديم توصياته ولو بصورة غير رسمية، وأن يقدم الاستشارة والنصائح والتفسيرات لما يحتويه التقرير.



وإذا طُلب من المستشار الاشتراك في تنفيذ التوصيات، فيقوم في هذه الحالة بوضع خطة للتنفيذ، مبيناً الوقت اللازم لانتهاء من كل مرحلة من مراحل التنفيذ، ومتطلبات كل مرحلة، ثم يقوم هو وموظفو المؤسسة بالتنفيذ حسب الخطة الموضوعية لذلك، ويشارك المستشار في التنفيذ بتقديم الإرشادات للموظفين عن كيفية التنفيذ، ويتوضيح وتفسر ما يحتويه التقرير، ويتدريب الموظفين، وإذا كان التنفيذ يتضمن تطبيق إجراءات جديدة في المؤسسة، فإن على المستشار أن يشرف على تطبيق تلك الإجراءات، ويدرب الموظفين عليها، وعليه أن يلاحظ مواطن الضعف فيها، وأن يعمل على إصلاحها في حينه، كما يجب عليه أن يراقب الموظفين أثناء تطبيق الإجراءات الجديدة، وأن يتأكد من أنهم يقومون بالعمل حسب الإجراءات المقترحة.

رابعاً: أنواع الاستشارات الإدارية للمؤسسات التعليمية:

هناك أنواع متعددة للاستشارات الإدارية، وذلك وفقاً للتصنيفات التالية:

#### ١- الاستشارة الإدارية وفق درجة التخصص:

وفقاً لذلك يمكن تصنيف المستشارين إلى ثلاثة أنواع حسب نوع التفويض للمهام الموكلة إليهم، وهذه الأنواع هي<sup>(٥٢)</sup>:

أ- **المستشار الشخصي "Personal Consultant"**: وهو يؤدي عمله بناءً على

طلب المدير داخل المؤسسة، وبذلك فهو يقلل من عبء التفاصيل اليومية للعمل؛ لأن الرئيس هو الذي يطلب منه الاستشارة في بعض الأمور التي تواجهه أثناء سير العمل.

ب- **المستشار المتخصص "Specialized Consultant"**: وهو الشخص المسؤول في

جانب معين أكثر من غيره، مثل: مستشار الشؤون المالية المتخصصة كالميزانية، والتمويل، ومصادر الإنفاق، إلى جانب مستشار شؤون الجودة المتخصص في تطبيق عمليات الجودة ومتابعتها، ومستشار الشؤون القانونية الذي يتابع تطبيق اللوائح والقوانين داخل المؤسسة، ومستشار شؤون الأفراد المسؤول عن

اختيار الأفراد وتدريبهم، ومستشار الإحصاء المسؤول عن جمع البيانات الإحصائية وتبويبها وتحليلها.

ج- المستشار العام "General Consultant": وهو من يساعد المدير في أكثر من وظيفة من وظائف الإدارة، والتي لا يمكن تفويضها لغيره من المرؤوسين.

## ٢- الاستشارة الإدارية حسب درجة الارتباط بالمؤسسة:

حيث يمكن تصنيف المستشارين إلى نوعين حسب انتمائهم للمؤسسة، وهذين

النوعين هما:

### أ- المستشار من خارج المؤسسة التعليمية "External Consultant":

حيث يمكن للمؤسسات التعليمية الاستعانة بمستشارين من خارج قطاع التعليم يمثلون أفراداً أو مجالس استشارية، أو جامعات، أو شركات خاصة، أو مراكز بحثية، أو غيرها من أشكال الاستشارة الإدارية الخارجة عن قطاع التعليم المدرسي، وذلك نظراً للأسباب التالية<sup>(٥٣)</sup>:

- تقديم المعرفة والمهارة بشكل محدد وواضح، مع توافر الاحترافية في تقديم الاستشارة.
- الحيادية في تقديم الاستشارة، وذلك بعدم التعرض لأي ضغوط من داخل المؤسسة.
- الشمولية في تقييم المشكلات وأبعادها من منظور كلي، مع تقديم المبررات اللازمة للحلول المقترحة.
- اقتراح برامج التدريب اللازمة للمديرين في كيفية العلم بالاستشارة، وحل المشكلات، وطريقة تنفيذها، وأساليب متابعتها.
- اقتراح المهارات اللازمة في أساليب الإدارة، وطرقها، وإجراءات تنفيذها.

### ب- المستشارون من داخل المؤسسة التعليمية "Internal Consultants":

وهم الأفراد الذين ينتمون للمؤسسة نفسها ويتمتعون بخبرات فردية في مجالات البحوث، والاستشارات، كما أن لديهم المعرفة الكافية عن المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة التي يعملون فيها، وهم أكثر إلماماً بظروف المؤسسة، وإمكاناتها، وهيكلها التنظيمي، وإجراءات العمل فيها، والثقافة التنظيمية التي تسودها، وتحقق الاستعانة بالمستشارين من داخل المؤسسة عدداً كبيراً من الميزات، ومنها<sup>(٥٤)</sup>:

- أنهم قوة إيجابية يمكن الاعتماد عليها في رسم السياسات، ووضع القرارات الإدارية؛ فبجانب قبولهم من باقي موظفي المؤسسة كزملاء لهم نفس الاهتمامات والأهداف، فإنهم يكونون أكثر قدرة على تفهم الجوانب المختلفة للمؤسسة.
  - أنهم أكثر إدراكاً لمصادر وسبل الحصول على المعلومات اللازمة لإنجاز بحوثهم أو تنفيذ دراستهم، وتوفيرها بشكل أكثر سرعة وأقل تكلفة من غيرهم.
  - أن لديهم القدرة على توعية العاملين بجدوى المقترحات المقدمة وأهميتها، والتغلب على ما يواجههم من صعوبات نتيجة تواجدهم الدائم في المؤسسة.
  - أنهم أكثر توفيراً للوقت في العمل الاستشاري؛ لأنه يوجد جواً من الألفة بينهم وبين جميع العاملين، مما يجعلهم قادرين على توجيه التطوير وتنفيذه بأعلى معدل للمقبول والمشاركة.
  - أنهم أكثر حرصاً وحفاظاً على المعلومات والبيانات الخاصة بالمؤسسة من غيرهم، علاوة على اشتراكهم في تنفيذ برامج التطوير التي يقترحونها.
- واستناداً إلى ما تم عرضه في المحور الأول المتعلق بالاستشارات الإدارية في الفكر المعاصر، يمكن الخروج بالموجهات الفكرية التالية:

- أن الاستشارات الإدارية تحتاج إلى مُحلِّل للسياسات التعليمية؛ لأن المستشار الإداري يدرس السياسات التعليمية وأساليب صياغتها، لتحديد الأسس والقواعد التي يستطيع صناع القرار بموجبها أن يمارسوا أعمالهم، ويصدروا

أحكامهم، وهو في سبيل ذلك يستخدم أنماطاً مختلفة من البحوث مثل:

- بحوث العمليات، والكفاية والفاعلية، وتحليل التكلفة والعائد.
- أن الاستشارات الإدارية تحتاج إلى مخطط لإعداد خطة التطوير المنشود، من خلال خطوات تتمثل في تحديد المشكلة، وتحديد الهدف، وجمع المعلومات والبيانات، ووضع البدائل والافتراضات، والمفاضلة بينها، واختيار البديل الأنسب، ثم وضع البديل موضع التنفيذ، ومتابعة تنفيذه.
- أن الاستشارات الإدارية تحتاج إلى من يجيد مهارات التفاوض، وينعكس ذلك في القدرة على اقناع الأفراد بضرورة مشروع التطوير، حيث أن لكل منهم اتجاهاته وخبراته، لذا فهو مطالب بالتعامل مع أطراف متعددة ومتنوعة المستويات الوظيفية داخل المؤسسة التعليمية.
- أن المستشار الإداري يؤدي عديداً من الأدوار التي تجعله قريباً من الإدارة العليا من حيث صناعة القرارات التعليمية واتخاذها من جهة، والإدارة التنفيذية من حيث الإجراءات والمقترحات المتعلقة بتنفيذ القرارات التعليمية من جهة أخرى.
- أن الاستشارات الإدارية تساعد على ترشيد عمليات دورة القرار التربوي؛ وذلك لأنها تساعد على تحسين نوعية القرار، حيث يمكن من خلالها التعرف على كافة الآراء القيّمة التي يقدمها أصحاب العقول الناضجة والتجارب الواسعة، ومن خلال تقييم تلك الآراء يمكن اختيار البديل الملائم والمحقق للهدف، وهذا يساعد على اتخاذ القرار الرشيد.

وبذلك فإن الاستشارة الإدارية تعد أولى خطوات نموذج التطوير الذي يهدف إلى حل المشكلات التنظيمية، وتحسين مهارات الاتصال داخل منظومة التعليم، حيث تقدم الاستشارات الإدارية الدراسات العلمية اللازمة لتطوير الأداء المؤسسي، وذلك من

خلال ترشيد عمليات صنع القرار في المستويات التنظيمية المختلفة، وتحقيق الموضوعية في تشخيص واقع المشكلات داخل المؤسسة، ونقل الخبرات في تشخيص هذه المشكلات، وتحليلها، وتقديم المقترحات الإجرائية التي تسهم في حلها، علاوة على إمكانية التنبؤ بالمشكلات المحتمل حدوثها مستقبلاً، في ضوء تشخيص الواقع وأبعاده المختلفة.

المحور الثاني: طبيعة دورة القرار التربوي في المؤسسات التعليمية:

تقوم المؤسسات في كل المجتمعات بتنظيم أعمالها وأدوار أعضائها، وتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، ويتوقف هذا على نوعية الأداء الإداري وفعاليتها، كما يتوقف أيضاً على مدى قدرة القادة الإداريين على إحداث التعاون الجماعي بين الأفراد داخل المؤسسة، باعتبارها تجمع بشري يقوم على مجموعة من الأهداف والرغبات التي يسعى هؤلاء الأفراد إلى تحقيقها، والتي تتوقف على حالتهم المعنوية وإنتاجيتهم وفعاليتهم في مختلف المستويات، مما يؤثر بدوره على نوعية القرارات داخل المؤسسة، ويُعد موضوع اتخاذ القرار من أهم الموضوعات التي أصبح المختصون في التنظيمات يهتمون بها عند دراسة السلوك التنظيمي في المؤسسات؛ إذ لا يمكن تصور مؤسسة دون مجموعة من القرارات التي يتم العمل بمقتضاها على تحقيق أهداف المؤسسة؛ وذلك من أجل تحقيق الاستقرار الداخلي للعمل، والحفاظ على الجو الذي يُحدث نوعاً من الرضا لجماعات العمل، والذي بدوره يساعد ويزيد من تحسين أداء العاملين، كما يتوقف على قدرة القادة الإداريين على التحكم في سير العمل.

ويتم تناول طبيعة دورة القرار التربوي في المؤسسات التعليمية على ضوء العناصر التالية:

**أولاً: ماهية القرار في الميدان التربوي:**

هناك تباين في وجهات النظر حول مفهوم القرار لدى المهتمين بالإدارة، ويعود هذا إلى اختلاف الخلفيات الثقافية والعلمية والفلسفية، فكلمة "قرار" تعني القطع أو الفصل بمعنى تغليب أحد الجانبين على الآخر، فاتخاذ القرار نوع من السلوك، يتم

اختياره بطريقة معينة، تقطع أو توقف عملية التفكير، وتنتهي بالنظر في الاحتمالات الأخرى.

والقرار هو الفعل الذي يُسهم في البتِّ بمسألة أو شيء ما، ويعني تحديد الأسلوب المناسب لتحقيق الهدف، بأقصى درجة من الكفاية وأرشد أسلوب في تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة التي يهدف إليها مضمون القرار، فالقرار التربوي هو اختيار من بين بدائل مختلفة، حيث يتم الاختيار مع الأخذ في الاعتبار النظر إلى الاحتمالات المستقبلية لهذا الاختيار<sup>(٥٥)</sup>.

وبذلك تعني كلمة القرار البت النهائي والإرادة المحددة للمدير بشأن ما يجب، وما لا يجب فعله للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية.

وعلى الرغم من تعدد المفاهيم التي تشتمل القرار ومضمونه إلا إنها جميعها تركز على فكرة رئيسية واحدة، وهى أن القرار هو إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين بعد دراسة البدائل المختلفة المتعلقة بذلك الموقف.

### ثانياً: أهمية القرارات التربوية:

تمثل القرارات التربوية نقطة البداية الخاصة في كافة الفعاليات والنشاطات ضمن حياة المؤسسات، ومن هنا تحصل القرارات على أهميتها في بيئة العمل، ويلخص "جودت عزت عطوة" هذه الأهمية في النقاط الآتية<sup>(٥٦)</sup>:

- أهمية القرارات علمياً: هي الأهمية التي تحققها القرارات الإدارية بصفتها من الأدوات الفنية، والعلمية التي تنجح في تطبيق الاستراتيجيات والسياسات العامة ضمن المؤسسات؛ لذلك تؤدي القرارات دوراً فعالاً في تنفيذ العمليات الإدارية المتنوعة.
- أهمية القرارات عملياً: حيث تسهم في توضيح سلوك المديرين المسؤولين؛ من خلال تحديد طبيعة العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة على المسؤولين عن

اتخاذ القرارات، وتُعد القرارات وسيلة لقياس قدرة المديرين على تنفيذ وظائفهم ومهامهم، كما تدعم القرارات الإدارية دور الرقابة على النشاطات الإدارية.

- أهمية القرارات الإدارية تشريعياً: وتتمثل في استخدام القرارات الإدارية بصفاتها أداة ناجحة ومهمة لتحقيق النشاطات الخاصة في الوظائف الإدارية. وقد توصلت دراسة كل من "نادية يوسف جمال الدين"، و"دينا حسن عبدالشافي"، و"على فهران محمد القحطاني" إلى أهمية القرارات الإدارية والتي تعتبر ذات أهمية بالغة بالنسبة للمؤسسة والأفراد العاملين بها؛ لما لها من تأثير عليهم، فالقرارات التي يتخذها المدير تؤثر كثيراً على وضعه الوظيفي وتقدمه كما تأثر على أعضاء الجماعة التي يشرف عليها ولها تأثير على عمل المؤسسة، وذلك كما يلي<sup>(٥٧)</sup>:
- تؤدي القرارات الإدارية دوراً فعالاً في القيام بالعمليات الإدارية، مثل: التخطيط والتنظيم والرقابة، التنسيق.
- تكشف القرارات الإدارية عن سلوك ومواقف الرؤساء الإداريين، كما تكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية لمتخذي القرارات الإدارية، الأمر الذي يسهل عملية الرقابة على هذه القرارات.
- تعتبر القرارات بمثابة مقياس لمدى قدرة الرؤساء الإداريين على القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها بأسلوب علمي وعملي رشيد. ويتفق علماء الإدارة على أن مفهوم القرار الإداري ينطبق على العملية المعقدة التي تتم لاختيار البديل الملائم لمشكلة إدارية معينة، مهما كانت طبيعة هذه المشكلة، وأن هذه العملية تتدخل فيها عمليات اجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، كما تتضمن عناصر متعددة، ولها صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى. وتقوم القرارات على أساسين، يتمثل الأول في مجموعة الحقائق والمعلومات، وهذه يجب أن تكون خاضعة للاختيار لبيان صدقها أو كذبها، ويتمثل الثاني في

مجموعة القيم، وهي لا تخضع لمثل هذا الاختيار لأنها تتعلق بعملية الاختيار الأفضل، وكذلك تتعلق بالصورة المثلى التي يجب أن يكون عليها موضوع القرار.

ثالثاً: أنواع القرارات التربوية:

هناك عديد من التقسيمات لأنواع القرارات حسب أسس التصنيف المختلفة، ويتبين ذلك فيما يلي<sup>(٥٨)</sup>:

#### ١- تصنيف القرارات وفقاً للهدف منها:

تنقسم القرارات حسب الغرض منها إلى ثلاثة أنواع هي:

أ- **القرارات الاستراتيجية:** وهي القرارات التي تحدد ما سوف تكون عليه المؤسسة في المستقبل فيما يتعلق بأبعاد معينة مثل: حجمها، مركزها التنافسي، نصيبها من السوق ... إلخ.

ب- **القرارات التكتيكية:** وهي القرارات التي تتخذ لتنفيذ الاستراتيجية طويلة الأجل التي تضعها الإدارة العليا، ويتميز هذا النوع من القرارات بأنه يتخذ ليغطي فترة زمنية قصيرة نسبياً وعادة ما تكون سنة، وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة الوسطى.

ج- **القرارات التشغيلية:** وهي القرارات التي تتخذها الإدارة المباشرة (الإجرائية) لتسيير الأمور العادية اليومية المتكررة.

#### ٢- تصنيف القرارات وفقاً لطبيعة المشكلة:

تنقسم القرارات حسب طبيعة المشكلة ومدى تكرارها إلى نوعين هما:

أ- **القرارات المبرمجة:** ويُقصد بها القرارات المخططة التي تستهدف حل المشكلات الروتينية المتكررة، ولا يحتاج القرار إلى تفكير طويل أو جهد ذهني كبير، مثل القرارات الصادرة لمنح إجازة مرضية، والرقابة وضبط الجودة، وتؤدي برمجة



القرارات المتعلقة بهذه المشكلات الروتينية إلى تفرغ المديرين لحل المشكلات الجديدة غير المتكررة.

ب- **القرارات المفاجئة:** ويُقصد بها القرارات التي تعالج مشكلات جديدة غير متكررة الحدوث، وتتميز هذه القرارات بأنها تهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل.

### ٣- تصنيف القرارات وفقاً لجهة إصدارها:

تنقسم القرارات حسب الجهة التي تصدرها إلى نوعين هما:

أ- **القرارات التنظيمية:** وهي تلك القرارات التي يتم اتخاذها ضمن إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها المدير في التنظيم الرسمي، وهي تعكس بالتالي السياسات الإدارية للمؤسسة.

ب- **القرارات الشخصية:** وهي تلك القرارات التي يتخذها المدير وتعكس شخصيته وميوله وقيمه ومعتقداته، وبالتالي لا يمكن تفويضها.

### ٤- تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها:

طبقاً لأهمية القرارات يمكن تقسيم القرارات إلى نوعين:

أ- **القرارات الأساسية:** وتُعبّر عن القرارات طويلة الأجل والتي تؤثر على مستقبل وأعمال المؤسسة لفترة طويلة من الزمن، ويكون الخطأ في اتخاذ مثل هذا النوع من القرارات باهظ التكاليف والعواقب.

ب- **القرارات الروتينية:** وتُعبّر عن القرارات التي يتكرر إصدارها يومياً، ولا تتطلب وقتاً وجهداً كبيرين لاتخاذها.

### ٥- تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها:

تنقسم القرارات وفقاً لظروف اتخاذها إلى نوعين هما:

- **قرارات تُتخذ تحت ظروف التأكد:** وهي قرارات يتم اتخاذها بعد توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة موضع القرار.

- قرارات تُتخذ تحت ظروف عدم التأكد: ومثل هذه القرارات لا تتوافر لمتخذها كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، وأحياناً لا تتوافر له أي معلومات عن المشكلة.

وبناءً على ما تقدم فإن نوعية القرار تختلف تبعاً لاختلاف المشكلة التي يعالجها القرار، والمركز الوظيفي لمتخذ القرار، والأفراد الذين يتعامل معهم وطريقة اتخاذ القرار، والوقت المتاح لاتخاذها، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات، وتُجدر الإشارة إلى أن القرار التربوي ما هو إلا نتاج عملية منهجية عقلانية بعيدة عن العواطف، كما أنه يصدر بهدف حل مشكلة معينة ويسعى إلى تحقيق ذلك، كما أن القرار الإداري الأنسب هو الذي تم اختياره من بين مجموعة من البدائل، بالإضافة إلى ذلك فإن القرار الإداري يتأثر بالعوامل الداخلية والخارجية المحيطة بالمؤسسة محل الاهتمام.

#### رابعاً: دورة القرار التربوي ومراحلها:

تُمثّل القرارات محور العمل الإداري في أي مؤسسة وأساس الإدارة وقلبها؛ نظراً لكونها تحدد ماذا ينبغي عمله ومن الذي سيقوم بهذا العمل، ومتى، وأين، وكيف، وبالتالي فإن القرارات تُعد ذات صلة وثيقة بالوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة وتقويم وغيرها من الوظائف الإدارية الأساسية والفرعية، والتي لا يمكن بالطبع أن توجد بمفردها، بل إن وجودها هو نتيجة القرارات.

وبتحليل مكونات وعناصر القرار التربوي، فيتضح أنه يتضمن مجموعة من العناصر، تتمثل فيما يأتي<sup>(٥٩)</sup>:

- **بيئة القرار:** ويشير هذا العنصر إلى العوامل والظروف والمؤثرات البيئية الداخلية والخارجية المختلفة والمتنوعة التي تؤثر على مُتخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم.
- **الأشخاص صناع القرار:** وهم الأفراد أو الجماعات التي تقوم باقتراح وصناعة البدائل لحل المشكلة.
- **الشخص مُتخذ القرار:** وهو من يقوم بعملية الاختيار من بين البدائل المطروحة لحل المشكلة أو مواجهة الموقف.
- **أهداف القرار:** وهي النتائج المتوقعة في المستقبل والتي يسعى القرار لتحقيقها أو الوصول إليها.
- **عملية صناعة القرار:** وهي تلك العملية التي تنتهي باقتراح حلول أو بدائل متعددة لحل المشكلة أو الانتقال للوضع الجديد.
- **عملية اتخاذ القرار:** وهي تلك العملية التي يتم اعتماد أحد الحلول لتنفيذها في المستقبل القريب؛ وذلك من أجل حل المشكلة القائمة التي تعاني منها المؤسسة، أو الانتقال للوضع الجديد للمؤسسة.
- **عملية تنفيذ القرار ومتابعته:** وهي تلك العملية التي تُطبَّق فيها إجراءات وأنشطة تحقيق القرار على أرض الواقع، مما يستلزم وضع مخطط زمني واختيار فريق لتنفيذ القرار، ومن ثم القيام بعملية المراجعة المستمرة والتقييم والرقابة، وبناءً على ذلك يتم عمل خطة للتغذية المرتدة "Feed back" حال الانحراف عن المسار المحدد؛ لتصحيح تلك الانحرافات وعلاجها.

ويتضح مما سبق أن عناصر القرار التربوي ومكوناته ترتبط ببعضها ارتباطاً وثيقاً، ونظراً لشدة التعقد والتلاحم للعناصر السابقة مع بعضها البعض، فقد اتجه الفكر الإداري المعاصر إلى تنسيق العناصر السابقة في مراحل ثلاثة، يتم التعبير عنها فيما تم تسميته بدورة القرار "Decision cycle"، والتي يُطلق عليها أحياناً أخرى

"مَجَلَّة القرار"؛ وذلك نظراً للتفاعل الدائم بين عناصرها، وتوالى مراحلها وتعاقبها بشكل متلازم، الأمر الذي دَفَع العلماء والمتخصصين في القرارات التربوية إلى التأكيد على فكرة رئيسة مفادها أنه لا يصلح الاكتفاء بإحدى المراحل عن المراحل الأخرى عند التعامل مع أي قرار تربوي.

ويمكن التعبير عن دورة القرار التربوي في الشكل التالي<sup>(٦٠)</sup>:



شكل (٢)

المصدر: "Divjak & Redep, 2019"

وعلى ضوء الشكل السابق، يتضح أن دورة القرار التربوي تتكون من ثلاث مراحل رئيسة، يتم عرضها وتوضيحها مُرتبّة تفصيلاً كما يلي:

**١- المرحلة الأولى: صنع القرار Decision Making:**

إن عملية صنع القرار هي لب العملية الإدارية كما أنها لب العملية التعليمية والتربوية؛ حيث يقوم المعلمون والمديرون والموجهون وغيرهم - بحكم عملهم وأدوارهم- بصنع قرارات تتعلق بتنظيم المناهج والبرامج التعليمية، ومدى تحقيق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية.

ويقوم صنع القرار على عدد من المبادئ والأسس، والتي تُعد قواعد تقوم عليها صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية، فالالتزام بها يضمن الوصول لقرار صحيح، وضمان تنفيذه بطريقة صحيحة، والأهم هو تحقيق هدف القرار والتمثل في حل المشكلة موضع القرار، وتتمثل هذه المبادئ والأسس فيما يلي<sup>(١١)</sup>:

- الالتزام بمبدأ الفاعلية للوصول إلى القرارات المناسبة، ويجب اتباع خطوات الأسلوب العلمي في حل المشكلات.
- مبدأ تعدد الفرضيات، فيجب وضع عدة فرضيات وبدائل حسب طبيعة المشكلة المطروحة، ثم تقييم جميع البدائل لاختيار أفضلها وأنسبها.
- مبدأ العامل المحدد، وهو العامل الذي يعوق صانع القرار من اختيار القرارات المناسبة، وذلك من خلال تحديد درجة عقلانية.
- مبدأ المرونة، يجب أن تتوافر في القرارات درجة من المرونة، بحيث يمكن تطبيقها وملائمتها مع أية متغيرات أو ظروف خاصة أو مستقبلية.

**ويمكن تناول مرحلة صنع القرار بشيء من التفصيل من خلال العناصر التالية:**

**أ- خطوات صنع القرارات التربوية:**

يمكن تحديد خطوات عملية صنع القرارات على النحو التالي<sup>(١٢)</sup>:

**(١) تحديد المشكلة (الموقف أو القضية أو الحالة):**

إن المهمة الأولى في عملية صنع القرارات هي العثور على المشكلة الحقيقية وتحديدتها، ففى حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذى سَيُتَّخَذ سيكون

قراراً غير سليم؛ لعدم ملائمته للمشكلة التى صدرَ بشأنها، والمشكلة هى انحراف ما هو كائن عما ينبغى أن يكون، وهنا يجب التفرقة بين الظاهرة والمشكلة، فالظاهرة هو العرض أما المشكلة فهى السبب الأسمى للحدوث، وتشخيص المشكلة يتطلب جهداً تحليلياً يشمل ما يأتى:

- تحديد أسباب ظهور المشكلة.
- تحديد طبيعة المشكلة وفقاً لموضوعها.
- تحديد موقع المشكلة ونطاقها.
- تحديد توقيت المشكلة، ومدى تكرارها.
- تحديد حجم المشكلة.
- تحديد العامل الأكثر تمييزاً فى المشكلة.
- تحديد الآثار المتوقعة للمشكلة.
- تحديد الوقت المناسب لصنع القرار.

## (٢) تحليل المشكلة وأبعادها المختلفة:

وتعنى التصنيف وتجميع الحقائق؛ لغرض معرفة من الذى يجب أن يتخذ القرار، ومن الذى يجب استشارته عند اتخاذه، ومن الذى يجب إبلاغه، وعادة يتم التصنيف حسب ما يلى:

- الفترة الزمنية المستقبلية للقرار.
- تأثير القرار على الوظائف والنواحى الأخرى.
- عدد الاعتبارات النوعية التى تدخل على القرار.
- مدى التكرار المنظم للقرار.

وتعتبر عملية تجميع الحقائق من الأمور الحيوية عند صنع القرارات، حيث يمكن للمدير استبعاد المعلومات غير المتصلة بالموضوع، وعليه أن يقرر مدى صحة

البيانات التي لديه ومدى ارتباطها بالموضوع، وليس من الضروري الحصول على كل الحقائق لصناعة قرار سليم، ولكن من الضروري معرفة ما هي المعلومات الناقصة، حتى يمكن تقدير درجة الخطر التي ينطوى عليها القرار ومدى دقته.

#### (٢) تحديد أهداف القرار ومعايير اختيار البدائل:

إن تحديد الهدف من القرار يُعْتَبَر بمثابة معيار لتقييم البدائل والاختيار من بينها، فالبدل الأنسب الذى يتعين اختياره هو الذى يؤدي لتحقيق الهدف، ويحدد المدير هدفه على ضوء تشخيصه للمشكلة، وأن تمثل الموقف موضوع القرار فى فرصة تصميم البدائل لبلوغ هذا الهدف، ويتعين مراعاة عدة خصائص للهدف أهمها ما يلي:

- أن يكون عملياً يمكن تحقيقه على ضوء الموارد المتاحة، وفى ظل ما قد يتواجد من قيود.
- أن يكون فى قالب كمي قدر الإمكان، وله إطار زمنى معين قدر الإمكان.
- أن يكون واضحاً ومحدداً بما يسهم فى وضوح القرار للمنفيدين.
- أن يكون مُتَّفَقاً مع الأهداف الأخرى من القرار.

#### (٤) اقتراح الحلول والبدائل المختلفة لتحقيق الأهداف:

تُمَثِّل الحلول المقترحة والبدائل الطريق الوحيد لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع؛ لأنها تستلزم تفكيراً ابتكارياً وقدرة على التخيل حتى يمكن العثور على الحلول الجديدة، وتعتبر قلب الطريقة العملية، وتختلف باختلاف المشكلة، ومدى إدراك الموقف، والسعي لتهيئة وتطوير أفكار جديدة ذاتياً أو استدرارها من الآخرين، والمرونة التى تعنى تفهم وتقبل آراء الآخرين وإعادة ربط أشياء أو عناصر ببعضها والتحول من مسار حالى إلى آخر جديد والتكيف مع الوضع الحالى، وعلى ذلك يُشْتَرَطُ فى كل بديل أو حل أن يتوافر فيه صفتان هما:

- أن يسهم فى حل المشكلة موضع البحث والدراسة.
- أن يكون ممكناً من الناحية العملية والتنفيذية.

ومما سبق يمكن استنتاج أن عملية صناعة القرارات عملية معقدة وصعبة تتدخل فيها عديد من العوامل النفسية والاجتماعية والسياسية والاقتصادية والخبرة والممارسة والعلم والفن للإدارة، فهي تحتاج إلى قدر كبير من الجهد والوقت وإتباع الخطوات المحددة المنظمة والمتأنية والمتعاقبة، ويعتمد المنهج العلمي في صنع القرارات على الخطوات التالية:

- الشعور بالمشكلة: ويمثل ذلك بالإحساس الواعي بالمشكلة التي تتطلب إصدار قرار إداري لمعالجتها أو مواجهتها، والتعرف على حجمها وملامحها، ومدى حدتها وخطورتها على الأشخاص الذين تأثروا بها، والأسباب التي أدت إلى ظهورها .
- تحديد الهدف من القرار: قد يكون الهدف حل مشكلة معينة، والهدف لا بد أن يكون واضحاً، ويُشترط وضع معايير مناسبة لقياسه.
- جمع البيانات والمعلومات: تُعد مرحلة جمع البيانات والمعلومات خطوة ضرورية لفهم المشكلة وتحديد أهدافها تحديداً واضحاً، وفهم بيئة القرار وظروف وإمكانات المؤسسة.
- وضع الحلول والبدائل الممكنة: وذلك فيما يتعلق بالإجراءات التي تمكننا من حل المشكلة أو تحقيق الهدف المطلوب، وفي هذه الخطوة من خطوات اتخاذ القرار تبرز أهمية عامل الفكر الإبداعي والبحث العلمي والدراسات المختلفة قبل اتخاذ القرار.

### ب- مشكلات عملية صنع القرار:

تتنوع وتتعدد المشكلات التي تواجه الإدارة في صنع القرار، ومن هذه المشكلات ما

يلي<sup>(٦٣)</sup>:



- **مشكلات إدارية:** وتتجلى في المركزية الشديدة، وعدم التفويض، وسوء التخطيط، وعدم توفر المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات البيروقراطية، وتباين وتعقد الإجراءات، وعدم وضوح الاختصاصات وتداخلها أحياناً.
- **مشكلات بيئية:** وتتضح هذه المشكلات في عدم استقرار الأنظمة السياسية، والانقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه الأنظمة، والموروث الاجتماعي وما يرتبط بها من عادات وتقاليد، وفروض وجمود الأنظمة واللوائح، وضعف الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة.
- **مشكلات نابعة من وضع القيادات الإدارية:** من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة في هذا الصدد عجز القيادات الإدارية التي بيدها صنع القرار عن القيام بدورها القيادي، وحل المشكلات المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في المرحلة الحالية.

إن عملية صنع القرارات ليست بالعملية السهلة؛ ذلك أن صانعي القرار تواجههم عديد من المشكلات المتشعبة، فمنها ما هو مرتبط بالتكوين الذاتي للقرار، ومنها ما هو مرتبط بالمناخ المحيط بكل ما فيه من علاقات وأهداف وعادات وتقاليد، ومنها ما يرتبط بتوقيت القرار، أو الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار، ومنها ما يرتبط بمشاركة الآخرين في صناعة القرار، ولذلك ينبغي التأكيد على أن صناعة القرارات هي عملية جماعية؛ حيث تتطلب دراسة تحليلية متأنية لكثير من المتغيرات في كثير من المجالات، الأمر الذي قد يصعب إتمامه بواسطة شخص واحد مهما كانت نظرته متعمقة وعلمه ومهاراته، كما أن الاحتياج للعديد من البيانات والمعلومات ووجهات النظر المختلفة في مجالات عدة يتطلب بل ويحتم المشاركة الجماعية في صنع القرارات؛ ضماناً لنجاحها.

كما أن عملية صنع القرار تُعبّر في حد ذاتها عن مفهوم شامل يحتوي على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين، فصنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من

إجراء أو طريقة، وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها؛ بغرض الوصول إلى إيضاح أكثر ومعلومات أدق وأشمل لموضوع قيد الدراسة والبحث.

ومن ناحية أخرى فإن هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار، يمكن تصنيفها على النحو التالي<sup>(٦٤)</sup>:

- **عوامل إنسانية:** وتتمثل في مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم صياغته، والعادات والتقاليد والأعراف السائدة في المؤسسة ومدى مساندة القرارات لها، والتسرع في اقتراح البدائل المختلفة للمشكلات وتبنيها دون دراسة متأنية أو تقويم جيد لهذه البدائل، والاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة فقط، والخلط بين المشكلة ذاتها ومظاهر هذه المشكلة، والتركيز على حل واحد أو بديل واحد لحل المشكلة، أو التركيز على مظاهر المشكلة وليس أسبابها، وعدم اهتمام صانع القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب الأفراد.
  - **عوامل تنظيمية:** وتتمثل في الافتقار لوجود نظام جيد للمعلومات، وعدم وضوح العلاقات التنظيمية بين أفراد المجتمع التعليمي، والمركزية الشديدة، وحجم المؤسسات التعليمية ومدى انتشارها جغرافياً، وعدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمات التعليمية، ومدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية، وعدم ملائمة توقيت إصدار القرار، والعزوف عن المشاركة في صنع واتخاذ القرار.
- ولتلافي تأثير العوامل السابقة، كان من الضروري أن تُطبَّق عملية صنع القرار المنهجية الملائمة بخصوص مشكلة معينة، بحيث يتم الانتهاء بإصدار عديد من البدائل لحل المشكلة موضع البحث والدراسة، وعلى ذلك بات من الضروري على المؤسسات التعليمية التنوع في استراتيجياتها من أجل بناء وتنمية الكوادر البشرية بداخلها

للتمكن من صناعة القرارات بفاعلية، ومن هنا تظهر بعض الاستراتيجيات الداعمة لذلك، منها<sup>(٦٥)</sup>:

- **استراتيجية تعزيز التعلم المستمر:** وفيها توظف المؤسسة كل إمكاناتها المادية والبشرية لتتعلم باستمرار وبما يتلاءم مع بيئتها الداخلية والخارجية، إذ إن التعلم المستمر أهم مكون في المؤسسات المعاصرة والتي تؤمن بعدم وجود حد للمعرفة، فهي تعزز تعلم أفرادها وقادتها وتشجع على تحليل التجارب التي مرت بها والاستفادة منها.
- **استراتيجية تشجيع التعلم التعاوني:** وهي تشير إلى خطة تعلمية من خلال جمع مجموعة من الأفراد المختلفين في القدرات والمهارات والاتجاهات، إذ يتعاون الجميع بشكل فعلي للتعلم كل حسب دوره لتحقيق الأهداف الموضوعية، وهذه الاستراتيجية يمكن تطبيقها في كل المواقف التعليمية من خلال أساليب تستند إلى الاستقصاء والتعلم الفردي القائم على التنافس، إذ يشترك الأفراد في عمليات التخطيط والتنفيذ والتقويم للمهام التعليمية.
- **استراتيجية تحفيز القادة للتعلم الفردي والجماعي:** إن القيادة الناجحة في المؤسسات المعاصرة هي التي تدعم التعلم على مستوى الفرد والجماعة والمؤسسة، ويُعد التعلم جزء من مهام أداء الوظيفة التي يؤديها الفرد وعلى أن يُطلق معرفته وأراءه وأفكاره لأداء العمل بأحسن ما يمكن.
- **استراتيجية تطوير أنماط تفكيرية حديثة:** إن بناء المؤسسة واستمرارها يتطلب أنماط تفكيرية حديثة تؤدي إلى إدراك العلاقات والتفاعلات بين وحدات التنظيم وأنشطته، وتمكين الأفراد من النظر إلى المشكلات نظرة شمولية، وتقديم الحلول من خلال العلاقات بين العمليات والمؤسسة التي تطبق هذه الاستراتيجيات.

إن صنع القرار يُعبّر عن عملية مركبة ومتشابكة تستند إلى معلومات من مصادر مختلفة، والأهم من ذلك أن أي قرار يستند عادة إلى قرارات سابقة، كما يؤثر في قرارات لاحقة، ويمكن التأكد من أن عملية صنع القرارات هي عملية متصلة بالنظر إلى الوقت كعنصر مهم في صنع القرارات، فالماضي تظهر فيه المشكلات وتتراكم وتتجمع فيه المعلومات وتظهر الحاجة إلى صنع قرار أو موقف ما، والحاضر يظهر فيه كثير من البدائل التي يمكن أن نختار فيما بينها، أما المستقبل فهو الوقت الذي ننفذ فيه هذه القرارات، فضلاً عن ذلك هناك كثير من القرارات الحالية تولد الحاجة إلى قرارات جديدة بحيث يتطلب الأمر اتخاذ موقف محدد وشامل يغطي جوانب كثيرة.

واستناداً إلى ما تقدم، فإن لعملية صنع القرار **خصائص بارزة**، تتمثل فيما يلي:

- **الجماعية:** حيث إن عملية صنع القرار هي عملية جماعية، تنتهي بإصدار بدائل مقترحة عديدة، يمثل كل بديل منها قراراً متكاملًا ينتج عن التفاعل والتشاور الذي يتم بين المستويات التنظيمية ذات الصلة بهذه العملية المعقدة.
- **المنهجية:** حيث يبذل صناع القرار جهداً كبيراً في تجميع الحقائق المرتبطة بالمشكلة موضوع القرار، ثم القيام بتحليلها ومناقشتها وتقييمها، وربط عناصرها المختلفة للخروج بحلول عملية للمشكلة موضع دراسة القرار.
- **التأثيرية:** حيث تتعدد العوامل والمتغيرات ذات الصلة بموضوع القرار، مما يجعل تحييد تأثيرات العوامل المختلفة على المشكلة أمراً صعباً، ويضاف إلى ذلك صعوبة تحديد درجة معينة من الأهمية النسبية لكل متغير أو لكل هدف من الأهداف المرجوة.

**٢- المرحلة الثانية : عملية اتخاذ القرار Decision Taking :**

إن عملية اتخاذ القرار هي تلك العملية التي يتم خلالها الاختيار الرشيد بين البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، وهي عملية عقلانية رشيدة تتبلور وتشكل في صورة عمليات فرعية وهي البحث والتحليل والمفاضلة أو المقارنة والاستنتاج والاختيار، حيث إن الاستقرار على بديل معين لا يمكن أن يتم بطريقة عشوائية، ولكن يأتي ذلك بعد فترة من التقدير الكامل، أو بعد محاولة من التنبؤ الدقيق بمختلف الاحتمالات المترتبة على تنفيذ هذا أو ذاك من القرارات المطروحة للاختيار.

وتقوم عملية اتخاذ القرار على ثلاثة أطراف، كل طرف له وزنه في الحصول على قرار في موقف محدد، وهذه الأطراف هي<sup>(٦٦)</sup> :

- الفرد متخذ القرار: حيث قد يتبع أحد الأسلوبين، إما التروي والتفكير وعدم التسرع، وإما الإقدام والشجاعة والمبادأة إزاء الموقف.
- موقف اتخاذ القرار: حيث تتعدد الأبعاد والعوامل التي يتضمنها موقف اتخاذ القرار وأهمها الهيكل التنظيمي للعمل، نوعية الموقف، ارتباط الموقف بأحداث سابقة، ضغوط العمل، المعلومات المتاحة، درجة التنبؤ بردود الفعل.
- مجموعة العمل المشتركة في اتخاذ القرار: ويكون تأثيرهم من جانبين، يتمثل الجانب الأول في التكوين الشخصي لكل عضو في الجماعة، وكفاءة قيامه بدوره، ويرتبط الجانب الثاني بدرجة تماسك الجماعة وتوحيدها حول أهداف العمل.

وتعد عملية اتخاذ القرار بمثابة العنصر الفاعل لسير المؤسسة نحو تطبيق قراراتها، والاقتراحات المقدمة التي يصادق عليها صاحب السلطة، بمشاركة الفاعلين في إطار تفاعلي اتصالي؛ كي تتحقق فعالية التنظيم من خلال تطبيق العقلانية المتمثلة في التحكم في أدوات التسيير بحكمة، كما يجب الاهتمام بالموارد البشري الذي يعتبر أساس ديناميكية المؤسسة، وتحديد وجهة تلك الديناميكية يكون وفق منهجية

متبعة تتكفل بالعامل عن طريق تحفيزه مادياً ومعنوياً، إضافة إلى توفير جو عمل يساعد على الرضا الوظيفي.

ويمكن تحديد خطوات عملية اتخاذ القرارات فيما يلي:

#### أ- تطبيق معايير الاختيار بين البدائل:

توجد بعض المعايير التي يمكن أن توضع في الاعتبار عند عملية الاختيار من بين البدائل، والتي تعد من أهم مراحل صنع القرار، ومن أهم المعايير ما يأتي<sup>(٦٧)</sup>:

- الاقتصاد في الجهود والنفقات.
- الإمكانيات والموارد المتاحة.
- الوقت الذي يستغرقه اختيار البديل وتنفيذه.
- آثار البديل وما سوف يثير تنفيذه من مشكلات.
- الأهداف التي يحققها البديل.
- الاعتبارات والعوامل المرتبطة بالموقف الإداري.

إن اختيار بديل معين من بدائل مختلفة يتم في ضوء عدد كبير من العوامل والمؤثرات التي تحكم الاختيار، وبالتالي فإن صنع القرار لا يجب أن يفهم على أنه اختيار سهل بين بدائل واضحة ومحددة، وإنما هو عملية تستند إلى معلومات من مصادر مختلفة، والأهم من ذلك أن أي قرار يستند عادة إلى قرارات سابقة، كما يؤثر في قرارات لاحقة.

#### ب- تقييم البدائل والمفاضلة بينها على ضوء مجموعة من المعايير:

يتم تطبيق معايير المفاضلة وتقييم البدائل لاختيار البديل الأكثر مناسبة، ويتوقف ذلك على طبيعة المشكلة، والوقت المتاح لحلها، ومهارة متخذ القرار، ورغبته في التوصل إلى الحل السليم، ومقدار الخدمات الاستثمارية التي يتلقاها من الوحدات

المعاونة في منظمته، ثم يقوم بالمفاضلة بين البدائل التي توصل إليها وذلك بمقارنة كل بديل بالآخر، بحيث يصل إلى البديل المناسب.

ويتم في هذه المرحلة دراسة مزايا وعيوب كل البدائل المطروحة، وتشتمل هذه الدراسة على التعرف على حجم المخاطرة في كل بديل، وإلى أي حد يمكن ضمان التنفيذ السليم لكل منها، وبعد دراسة المميزات والعيوب المشار إليها يختار أفضل وأنسب الحلول أو البدائل اللازمة لاتخاذ القرار، ويتوقف تحديد مضمون القرار على عدة أشياء من أهمها<sup>(٦٨)</sup>:

- القدرة على استقراء حقيقة الموقف: وتعني معرفة الموقف الحالي، ومعرفة أهم حقائق ومميزات الموقف حسب الأهمية، وترتيب وسائل التحسين تبعاً للأهمية، وتحديد المشكلة الرئيسية، والمشكلات الفرعية الناتجة عنها.
- الهدف من معالجة المشكلة: ويعني أن يكون هناك ما يستهدفه الفرد في معالجة المشكلة، والمشكلة تُعبّر عن عائق قائم أو مُحتمَل عن موقف معين مستهدف ومرغوب فيه، وهذا يتطلب أن يكون هناك مستوى أداء مُستهدف مع تحديد الانحرافات بدقة كماً وكيفاً وزمنياً ومكاناً، وأن يكون هناك سبباً أو أكثر لهذا الانحراف.
- تنقيح النتائج في صورة مبسطة وعملية: وتعني فحص قائمة الأهداف لتحديد الأصلي منها والمُشتق، واختيار كل هدف في ضوء طريقة تحقيقه، ودمج الأهداف ذات الدلالة المتشابهة معاً، مع ترتيب الأهداف حسب أهميتها، وعمل ارتباط ترتيب الأهداف بنوع الأسلوب الذي سيستخدم للحصول على النتيجة المرجوة.
- النظرة إلى النظم الفرعية للمشكلة: ويتطلب ذلك العمل على تحديد مكونات النظام الكلي، وتحليل النظام الكلي إلى أجزائه المختلفة.

**ج- اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار:**

ويتمثل في اختيار أحد البدائل أو الحلول المطروحة، والذي يرى متخذ القرار أنه أفضلها وأكثرها واقعية وقابلية للتنفيذ، والنظرة الشاملة عند اتخاذ القرار تجعله حلاً شاملاً جذرياً لجميع عناصر الموقف أو المشكلة؛ فعملية اتخاذ القرارات ليست عملية وجود عدة بدائل ثم اختيار أحد هذه البدائل بسهولة تامة، بل إنها تتطلب:

- دراسة متأنية في جمع المعلومات المطلوبة والمتعلقة بالمشكلة الأساسية محل القرار.
- دراسة تحليلية لهذه المعلومات للوصول إلى المستوى الذي يُمكن من المفاضلة بين البدائل المتاحة.
- دراسة تحليلية للمعلومات ذات الصلة البعيدة حتى يتسنى تقليل الآثار السلبية للقرار.

وعلى الرغم من الدقة والتزام المنهجية العلمية في تحديد البديل الأكثر مناسبة لتحقيق الأهداف، إلا أنه من المحتمل ظهور مجموعة من المشكلات والمعوقات التي قد تعترض عملية اتخاذ القرارات، والتي منها على سبيل المثال<sup>(٦٩)</sup>:

- **التخطيط غير السليم:** يعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية التي يترتب عليها عدم تحديد ووضوح الأهداف، ويجعل الرؤية غير واضحة أمام صانعي القرار في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات، وفي كثير من الأحيان تكون العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ غير واضحة مما يترتب عليه آثار سلبية تعيق اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة.
- **المركزية الشديدة وعدم التفويض:** تبرز مظاهر المركزية في كثرة الإماءات والموافقات والشروحات التي يشترط الالتزام بها لمصلحة الأعمال ونظاميتها، ثم ضرورة عرض كل صغيرة وكبيرة على المدير، مما يؤدي إلى سيطرة الروتين والروح البيروقراطية على سير العمل.



- **الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية:** حيث تتسم الأجهزة الإدارية بسمات تنعكس آثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات، ومن أهم هذه السمات: تعدد مستويات التنظيم، وضيق نطاق التمكّن للمديرين على مرؤوسيههم، وتشتت أقسام وحدات التنظيم الواحد، والتكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية، ووجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية.
  - **البيروقراطية وتعقد الإجراءات:** تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه متخذي القرارات، ومرد ذلك أن تعقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات، وقد يقضي في أحيان كثيرة على روح المبادرة والابتكار لديهم، مما يؤدي إلى احتمالية خطأ القرارات المتخذة وابتعادها عن الصواب، يُضَاف إلى ذلك أن الإسراف في وضع وتطبيق النصوص الإجرائية التي تحدد الإجراءات والأشكال التي ينبغي أن تصدر القرارات وفقاً لها، يعتبر من معوقات اتخاذ القرارات، حتى بعد إصدار القرار وإعلانه وإعداده للتنفيذ.
  - **جمود الأنظمة واللوائح:** تؤدي الأنظمة دوراً هاماً في مجال اتخاذ القرارات؛ حيث تحدد هذه الأنظمة واللوائح سلطات المديرين والسياسات التي يجب الالتزام بها في اتخاذ قراراتهم؛ لأن هذه الأنظمة واللوائح قد تكون عائقاً خطيراً يحوّل دون تمكين المدير من الوصول إلى القرار الفعال.
  - **معلومات تتعلق بمهارات وقدرات متخذ القرار:** وتتمثل في التسرع في جمع معلومات، ومحاولة الوصول إلى استنتاجات قبل التحقق من المشكلة وتحديدها بدقة، والإقدام على حل المشكلات واتخاذ القرارات بفكر متحيز ورأي مسبق، والتأثر بأفكار وآراء الآخرين، أو الثقة الزائدة بالنفس.. الخ.
- وباستخلاص ما تقدم يتبين أن عملية اتخاذ القرارات ما هي إلا عملية تحليلية بالدرجة الأولى تتطلب تفكيراً عقلانياً واختياراً حكيماً بين البدائل المطروحة استناداً إلى ظروف المؤسسة وإمكاناتها، فعملية اتخاذ القرار هي تلك العملية المهمة التي تعقب صنع القرار مباشرة، وليست كما يعتقد البعض أنها معنى مرادفاً أو بديلاً لصنع

القرار، ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلها أو القضاء عليها، فبعد أن تُدرَس المشكلة من جميع جوانبها، وتُوضَع لها الحلول والبدائل المقترحة من جميع المسؤولين، يبدأ دور القيادات في اختيار أفضل الحلول المقترحة وأنسبها وبالتالي تطبيقها، وهذا ما يعرف في مفهوم الإدارة الحديثة بعملية اتخاذ القرار.

### ٢- المرحلة الثالثة: عملية تنفيذ القرار Decision Implementation؛

تصل عملية اتخاذ القرار إلى قمته بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات، وعندما يُتَّخَذ القرار تبدأ مرحلة وضع برنامج للتنفيذ بإمكانياته ووسائله المادية، مع وضع الضمانات اللازمة لاستمرار البرنامج.

إن مهمة اتخاذ القرار التربوي لا تنتهي بصدوره، فالقرار لا تتحقق فاعليته إلا عن طريق عملية المتابعة المستمرة لتنفيذه، وبذلك تتحقق إدارة المؤسسة من سلامة القرار وتحقيقه لهدفه؛ فبعض القرارات قد تنقصها نواحي قانونية أو فنية ومالية يكشف عنها التنفيذ، مما يستدعي مراجعتها أو تعديلها وهذا يجب أن يتم بالاشتراك مع مُتَّخِذ القرار حتى لا تتغير طبيعة البرامج والخطة.

وعملية تنفيذ القرار تُلْزَم مُتَّخِذ القرار أن يحدد الأفراد الذين يقومون بعملية التنفيذ وتحديد مسؤولياتهم، وتحديد الوسائل التي يمكن استعمالها لمتابعة التنفيذ ومواجهة العقبات التي تحول دون التنفيذ، وعملية متابعة التنفيذ يجب أن تتم من الداخل أو الخارج لتتحقق بصورة مُثْلَى، ويمكن للإدارة أن تختار طريقة المتابعة المناسبة حسب طبيعة القرار وأبعاده المختلفة.

وتتضمن عملية تنفيذ القرارات الإدارية تحديد أركان القرارات الإدارية، حيث

يمكن تقسيم أركان القرارات الإدارية إلى نوعين هما<sup>(٧٠)</sup>:

• الأركان الشكلية للقرارات الإدارية: يتمثل النوع الأول من أركان القرارات فى رُكْنَيْنِ هما:

○ الاختصاص: هو من أقدم الأركان الخاصة فى القرارات الإدارية؛ لأنه مرتبط بالإنظام العام، كما يتميز بشدة وضوحه، فلكي يكون القرار الإداري صحيحاً يجب أن يصدر عن طريق موظف يمتلك السلطة أي "الاختصاص" لإصداره.

○ الإجراءات: هو الركن الذي يجب توافره حتى يكون القرار الإداري صحيحاً؛ إذ يُسَهَمُ الشكل الخارجي في توضيح القرار سواء أكان مكتوباً، أو غير ذلك، مثل: الإشارة أو الكلام، أما الإجراءات فهي كافة الخطوات التي يجب على المدير أن يطبقها أثناء إعداد القرار الإداري قبل صدوره.

• الأركان الموضوعية للقرارات الإدارية: هي النوع الثاني من أركان القرارات الإدارية، ومن أهم الأركان الموضوعية للقرارات الإدارية ما يُسَمَّى بـ "المحل" وهو موضوع القرار الإداري الذي يتمثل بالنتائج القانونية المترتبة عليه، وحتى يكون القرار الإداري في موضع سليم من المهم أن يتميز بشرطين، هما: أن يتم تنفيذ القرار الإداري في عدم مخالفة للأنظمة القانونية، وأن يكون المحل الخاص في القرار الإداري متاحاً ويمكن تنفيذه في ضوء الإمكانيات المتاحة.

خامساً: المشاركة في دورة القرار التربوي:

يُعدُّ الاسترشاد برأي الآخرين في مختلف المستويات الإدارية من الضروريات اللازمة في دورة القرار التربوي، فمن المعروف بأنه لا يوجد من هو خبير في كل شيء، فكل فرد يحتاج إلى مساعدة ومعونة ورأي الآخرين سواء كانوا رؤساء أو زملاء أو مرؤوسين، فالفرد - وبغض النظر عن مستوى تعليمه أو نضجه - لا يمكنه أن يحيط بكل جوانب المشكلات التي يواجهها سواء على المستوى الفردي أو على مستوى التنظيم، ومن أجل إيجاد حلول لتلك المشكلات لا بد من مشاركة الآخرين، وعليه فإن

المشاركة تعد من أهم الأسس التي تقوم عليها الإدارة، ووفقاً لذلك فإن مفهوم المشاركة يتلخص فى إسهام المعنيين بأشكال ودرجات متفاوتة فى مراحل دورة القرار<sup>(٧١)</sup>.  
ويمكن تناول محور "المشاركة فى دورة القرار التربوي" من خلال العناصر التالية:

#### ١- أساليب المشاركة فى دورة القرار التربوي:

تتعدد أساليب المشاركة فى دورة القرار التربوي، ومن هذه الأساليب ما يلي<sup>(٧٢)</sup>:

##### أ- اللجان:

حيث تُكَلَّف مجموعة بدراسة موضوع معين من خلال جمع وتبويب وتحليل المعلومات لصنع القرار، وقد تكون اللجنة مؤقتة لبحث موضوع محدد، أو تكون دائمة لمعالجة مشكلات يتكرر حدوثها، ويتميز عمل اللجان بالتفاعل الفكرى بين أعضائها بما يولد أفكاراً جديدة ويكامل ويطور المفاهيم والمُدْرَكَات.

##### ب- الندوات أو المؤتمرات:

حيث يدعو المدير مساعديه ومرؤوسيه لمناقشة جماعية لموقف أو مشكلة، ويتبادل المُجْتَمِعُونَ الآراء ويتداولون المعلومات والأفكار ويحددون البدائل المُقْتَرَحَةَ، وكلما عمَد الرئيس لتشجيع مرؤوسيه على تقديم آرائهم أسهم ذلك فى فاعلية الندوة وزاد تفهم المشاركين للقرار وتحمسهم لتنفيذه.

##### ج- أسلوب دلفاي:

يعني أسلوب دلفاي بمعالجة وحل المشكلات الإدارية المعقدة بطريقة خلاقة وذلك بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين من خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات، مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشتركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية، ويتميز هذا الأسلوب بإخفاء هوية الخبراء المشاركين فى حل المشكلة محل القرار، والاستعاضة عن النقاش والمداومات التي

تدور عادة في اجتماعات اللجان بتبادل المعلومات بين أعضاء جماعة "دلفاي" عن طريق لجنة تسيير تكون مهمتها الحصول على قوائم الاستبيان، والاطلاع على ما تتضمنه من معلومات، وبذلك يمكنهم التركيز على جوهر الموضوع، واستبعاد المعلومات الفرعية التي ليس لها صلة بالمشكلة محل القرار.

ويمكن استخدام أسلوب دلفاي في عملية صنع قرارات تتعلق بجماعات موزعة جغرافياً على نطاقات متباعدة، مما يوفر من تكاليف تجميع أفراد الجماعات في مكان مركزي، كما قد كشفت التطبيقات العملية عن بعض المزايا التي يحققها هذا الأسلوب الجماعي في إتاحة الفرصة لأكثر عدد من الخبراء المتخصصين للمساهمة في صنع القرارات الاستراتيجية التي يصعب على الشخص الواحد - مهما كانت قدراته ومعارفه ومهاراته - الإحاطة بأبعاد المشكلة المتعلقة بهذا القرار وجوانبها المختلفة.

#### د- أسلوب العصف الذهني:

يُعد العصف الذهني من أكثر الأساليب المُستخدَمة في تحفيز الإبداع والمعالجة الإبداعية للمشكلات في حقول التربية والتجارة والصناعة والسياسة والعديد من المؤسسات والدوائر التي تأخذ بما تتوصل إليه البحوث والدراسات العلمية من تطبيقات ناجحة في حل المشكلات المعقدة التي تواجهها، فالعصف الذهني أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على التفكير، ويُستخدَم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة.

#### ٢- معوقات المشاركة في دورة القرار التربوي:

على الرغم من أهمية المشاركة في دورة القرار التربوي بمراحلها المختلفة، إلا أن هناك بعض المعوقات للمشاركة، تتمثل في الآتي<sup>(٧٣)</sup>:

- تستغرق القرارات التي تعتمد على المشاركة وقتاً أطول من القرارات الانفرادية، وعليه فإن أساليب المشاركة لا تصلح في حالات الطوارئ والأزمات التي تتطلب قرارات سريعة.

- قد يؤدي إشراك العاملين والمعنيين في مجال معين إلى زيادة طموح واتساع التوقعات إلى المشاركة في مجالات أخرى لا تناسب طبيعتها إشراكهم فيها، وبهذا قد يجد الرئيس نفسه في موقف نزاع مع مرؤوسيه إذا ما حاول إيقاف طموحاتهم للمشاركة في مختلف القرارات التي يتم اتخاذها.
- يمكن أن يفسر المرؤوسين مشاركة الرئيس لهم في اتخاذ القرار أن ذلك يعود إلى قلة خبرته وضعف ثقته بقراراته، وفي هذه الحالة تضعف قدرة الرئيس على التأثير فيهم، يُضاف إلى ذلك أنها قد تشكل مظهرًا لتنازل المدير عن بعض سماته القيادية التي يفرضها عليه منصبه، وأنها بذلك تضعف مركز المدير بإبقاء ما أنيط به من أدوار بعيداً عن رقابته.
- إن أسلوب المشاركة قد يتحول إلى وسيلة لضياح المسؤولية، وبخاصة عند وقوع أخطاء فادحة في القرارات المتخذة، فلا يكون من السهل محاسبة مجموعة من الناس قد تكون كبيرة.
- قد تصبح المشاركة في القرارات أحياناً غاية في حد ذاتها، وليست وسيلة لتحقيق ديمقراطية الإدارة.

### ٣- متطلبات تفعيل المشاركة في دورة القرار التربوي؛

على الرغم من المعوقات السابقة والمتعلقة بالمشاركة في دورة القرار التربوي، إلا أن تلك المعوقات في الغالب احتمالية؛ حيث تزداد أو تنخفض نسبة حدوثها تبعاً لتركيبية الجماعة صانعة القرار وكفاءتها وأسلوب إدارتها للنقاش، أي أن هذه السلبيات ليست عيوباً في المشاركة ذاتها بقدر ما هي عيوب في الجماعة، وأنه بالرغم من هذه المعوقات التي تقف في وجه المشاركة في دورة القرارات إلا أنه لا يمكن لأحد أن ينكر مميزات القرارات الجماعية، وبخاصة إذا روعيت عدة أمور ومتطلبات، تتمثل فيما يلي<sup>(٧٤)</sup>:

- **مرعاة عامل الوقت:** قد يكون الوقت المتاح للمديرين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة، في هذه الحالات فإن الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف التي قد تكون أكثر أهمية، وعلى المديرين وعلى الرؤساء أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.
  - **إشراك العاملين في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم:** أي التي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.
  - **العامل الاقتصادي:** إن المشاركة في اتخاذ القرارات في المنظمات هي عملية مكلفة اقتصادياً من حيث الوقت والجهد والإعداد اللازم لها، وعلى المديرين والرؤساء مراعاة أن لا تكون التكلفة عالية؛ حتى لا تطغي على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة.
  - **تهيئة المناخ الملائم:** ينبغي أن يكون المناخ مهيئاً من حيث التفاهم وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة؛ حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.
  - **إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة:** مثل الأخذ بالآراء التي يُدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية، ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم عن طريق المشاركة.
- وخلاصة ما تقدم، يمكن استخلاص بعض الموجهات الفكرية المتعلقة بدورة القرار التربوي، تتضح فيما يلي:**

- ١- إن دورة القرار التربوي تتضمن عمليات أو مراحل متعاقبة تشتمل على خطوات متتالية، تتمثل في صنع القرار ثم اتخاذه ثم متابعة تنفيذه، والبدء في صناعة قرارات جديدة إذا أسفرت نتيجة التنفيذ عن بعض الأخطاء أثناء التنفيذ.
- ٢- إن القرار الإداري بمثابة العمود الفقري والركيزة الأساسية للعملية الإدارية كلها، ولكن من وجهة نظر أخرى يمكن أن يكون القرار هو السبب الأساسي في

فشل هذه العملية إذا تمت صناعته بصورة غير سليمة أو اتخاذه بنمط غير علمي؛ لذا يجب على المديرين أن يتخذوا قرارات فعالة ناجحة تساهم بالجزء الأكبر في إتمام العملية الإدارية ونجاحها في تحقيق الأهداف المرغوبة.

٣- أن دورة القرار التربوي يمكن من خلالها تحديد خصائص القرار الفعال، وذلك على النحو التالي:

- **القرار الفعال يتطلب انتهاج الأسلوب العلمي:** بمعنى أن صناعة مثل هذا القرار يتطلب اتباع الخطوات العلمية وليس مجرد اعتماده على الخبرة الذاتية.
- **القرار الفعال يتطلب المنهجية العلمية في التحليل:** بمعنى أن يكون مُتَّخِذُ القرار قادراً على التمييز بين المشكلات، وقادراً على استخراج المشكلة الرئيسة وكيفية تحليلها عملياً، بالاعتماد على منهج مرتب للوصول إلى أسبابها الجذرية بأسرع وقت وأقل جهد؛ بما يؤهل للتعرف على البديل الفعال للعلاج وبأقل تكاليف ممكنة.
- **القرار الفعال يحقق أفضل النتائج الإيجابية:** والمقصود هنا تأثيرات فى صالح المؤسسة والارتقاء بمستواها بما يحقق أفضل النتائج الممكنة، ويصل بها إلى أفضل مستوى ممكن.
- **القرار الفعال له تأثيرات استراتيجية:** إن القرار الفعال له تأثيرات استراتيجية جوهرية مؤثرة، ليست فقط على القسم المختص أو الإدارة المعنية، إنما على المؤسسة ككل؛ ولذلك فهو يتطلب مستوى من التفكير العقلاني والفهم الفكري على درجة كبيرة، ويتعلق بموضوعات هامة وعامة عالية المستوى.



- **القرار الفعال يدخل في طياته إمكانية التنفيذ:** بمعنى أن القرار الفعال هو قرار يؤخذ في تكوينه وصناعته إمكانية تنفيذه، بحيث يكون مترجم في شكل عمل، حيث تمت مشاركة كل الأطراف في صناعته، وبالتالي فهو ليس قرار مطلوب إقناع العاملين به لتنفيذه.

### المحور الثالث: متطلبات الاستشارات الإدارية لدعم دورة القرار التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي:

يسهم تطبيق مدخل الاستشارات الإدارية بدرجة كبيرة في ترشيد عملية صنع القرارات، وضمان اتخاذ وتنفيذ قرارات أقرب رشداً وأكثر فاعلية، ويظهر دور الاستشارات الإدارية في دورة القرار التربوي من خلال ما يلي<sup>(٧٥)</sup>:

- أن الاستشارات الإدارية تعمل على إيجاد المناخ الصالح والملائم لتشجيع التغيير وتقبله لصالح التنظيم، كما أنها تعمل على تنمية القيادات الإدارية في الصفوف الدنيا وإشعارها بأهميتها وأنها عنصر فعال في التنظيم، كما تساعد على تحسين سبل الاتصالات داخل المؤسسة التعليمية.
- أنها تسمح بإشراك المعنيين في دورة القرارات التربوية، بما يُفسح لهم المجال للتعبير عن آرائهم والإسهام باقتراحاتهم في كل القضايا التي تهمهم أو تمس نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم، مما يقوي الدافع لديهم لاقتراح التحسينات والتعديلات والحلول الملائمة.
- أنها تساعد على تحمل المسؤولية في اتخاذ القرار، فلا تقع نتيجتها على كاهل فرد واحد بعينه، بل يتقاسم الجميع نتائجها.
- أنها تساعد على جعل القرار المتخذ أكثر ثباتاً واستقراراً، مما يضمن عدم إلغائه أو تعديله بعد فترة وجيزة، وتلافي ما قد يسببه إلغاء القرار أو تعديله من آثار سلبية، فضلاً عن أنها تساعد على قبول المرؤوسين للقرار وولائهم وعدم معارضتهم له بعد إصداره.

- أنها تعمل على تحقيق الثقة المتبادلة بين القيادة والعاملين في المؤسسة؛ حيث أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جيدة.
- وبناءً على ذلك فإن هناك مجموعة من المتطلبات الأساسية التي تمثل ضماناً لمستوى فاعلية الاستشارات الإدارية في دعم دورة القرار التربوي بالمؤسسات التعليمية، ويمكن تقسيم هذه المتطلبات كما يلي:

#### أولاً: المتطلبات المتعلقة بجهة الاستشارة (المؤسسة التعليمية) :

ويُقصد بجهة الاستشارة الجهة طالبة الاستشارة، وهي الإدارة التي تتمثل في المسؤول أو المسؤولين الذين يشغلون وظيفة رسم السياسات واتخاذ القرارات، فهم يستطيعون رؤية أنشطة المؤسسة وأعمالها بشكل شمولي، ويستطيعون تقييم واقع المؤسسة والأهداف المستقبلية، ومن ثم مدى الحاجة إلى العمل الاستشاري، وتتمثل أهم متطلبات الجهة طالبة الاستشارة في الآتي:

#### 1- قناعة الإدارة بأهمية الاستشارات الإدارية:

تؤدي الإدارة التعليمية عدة أدوار في جميع خطوات الاستشارة الإدارية ومراحلها تأكيداً لتلك القناعة، وتتمثل هذه الأدوار فيما يلي<sup>(٧٦)</sup>:

#### أ - دور الإدارة في مرحلة ما قبل الاستشارة:

تتمثل مهمات الإدارة في هذه المرحلة في الخطوات الآتية:

- قرار طلب الاستشارة: وصدور قرار يطلب خدمات استشارية يعني أن الإدارة توصلت إلى قناعة بأن حل الموقف يستدعي الاستعانة بجهة استشارية.
- قرار اختيار المستشار: المطلوب في خطوة اختيار المستشار تحقيق مبدأ وُضَع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- القرار المتعلق بتهيئة أجواء المؤسسة: تجري الإدارة عملية تنوير تُطَّلِعُ فيها المستويات الإدارية الأدنى وأفراد المؤسسة على الغرض من الاستشارة وأهدافها.

### ب - دور الإدارة في أثناء الاستشارة:

- تؤدي الإدارة عدة أدوار مهمة في هذه المرحلة، تتمثل تلك الأدوار فيما يأتي:
- الدعم والمساندة: وذلك عندما يتعرض العمل الاستشاري لعدد من المشكلات، مثل: إثارة الشكوك حول الاستشارة، أو التردد في التعاون مع المستشار بحجب المعلومات عنه، أو إعطائه معلومات غير صحيحة، أو وضع عقبات أمام المستشار الإداري، وعدم تمكينه من تنفيذ برنامج العمل.
- متابعة تنفيذ برنامج العمل: والتأكد من أن المراحل تنفذ في المواعيد المحددة لها.
- مناقشة التوصيات الخاصة بمراحل تطور الاستشارة: والعمل على مراعاتها في الخطط التالية.

### ج - دور الإدارة بعد الاستشارة:

يأتي دور الإدارة في التنفيذ للاستشارة بعد قبولها، وذلك من خلال الخطوات التالية:

- شرح وتوضيح أبعاد التطوير المقترح، وأهدافه، ومداه الزمني، والعائد من ورائه.
- فتح قنوات اتصال مع كافة الجهات ذات العلاقة بالتطوير داخل المؤسسة وخارجها.
- توفير الموارد المالية والمادية، والأدوات والتجهيزات، وكذلك تحديد الإجراءات اللازمة في مواقع العمل بإضافات جديدة، أو إعادة تنظيم المواقع وترتيبها.
- تحديد الجهة المسؤولة عن التنفيذ، فقد تكون هذه الجهة وحدة تابعة للإدارة داخل المؤسسة، أو قد يتطلب الأمر تشكيل فريق يضم أعضاء من جهات أو تخصصات متعدد تتلاءم وطبيعة التوصيات.
- تفويض السلطات الإدارية بشكل واسع، وإفساح قدر من الحرية وترسيخ مفاهيم الديمقراطية في المؤسسة، وربط التعليم بالعمل، وتأمين تدفق المعلومات وانسيابها، وتحقيق التفاعل بين أعضاء المؤسسة التعليمية، مما يساعد على تعزيز الانتماء للمؤسسة وزيادة الإنتاجية.

**٢- منح المستشار الإداري السلطة الوظيفية :**

- تتدرج مستويات السلطة الممنوحة للمستشار الإداري ما بين المستويات التالية<sup>(٧٧)</sup> :
- أ- **النصح والمشورة:** وهنا يكون المدير التنفيذي حراً في قبول توصيات المتخصصين الاستشاريين أو رفضها.
- ب- **المشورة الإلزامية:** وهنا يجب على المدير التنفيذي الرجوع أولاً لنصح الهيئة الاستشارية، ومشورتها، وإن كان غير مُلزم بتنفيذ كل أو بعض توصياتها، وبذلك فيمكن للمدير أن يحدد ما يناسب مؤسسته فيأخذ به، وكذلك ما يمكن أن يتركه أو يأخذ به في مواضع أخرى.
- ج- **سلطة استشارية تُمارَس باتفاق الرأي:** وهنا يلزم أن يتفق المدير التنفيذي مع الاستشاريين على اتخاذ القرارات في مجالات أو موضوعات معينة، بمعنى ضرورة الاتفاق المتبادل بين الطرفين على مسار معين، أو أسلوب معين للتصرف.
- د- **سلطة إصدار القرارات:** حيث تُمنَح سلطة محدودة لوحدة استشارية لإصدار قرارات معينة، ويُتَوَقَّع قبول الوحدات الأخرى لهذه الأوامر والقرارات، ويمكن أن توجد الوحدات الاستشارية في أي مستوى تنظيمي بحيث تخدم أي مستوى، وكلما كبر حجم المؤسسة ازدادت الحاجة للسلطة الاستشارية، وهي ضرورية للسلطة التنفيذية حيث تُقدِّم لها المشورة الفنية اللازمة قبل اتخاذ القرارات.

**٣- تنسيق دور الاستشارة داخل المؤسسات التعليمية :**

حيث يتم تنسيق دور الوحدات الاستشارية في التنظيم بمساعدة الوحدات التنفيذية، ولهذا لا بد من أن تسعى الإدارة إلى التكامل والتنسيق بين السلطتين الاستشارية والتنفيذية، وهذا من منطلق أن كل وظيفة استشارية تعتمد على السلطة التنفيذية بالضرورة، ولا يمكن أن تظهر من تلقاء نفسها في التنظيم دون السلطة التنفيذية<sup>(٧٨)</sup>.

فالمستشار هو ذلك الشخص الذي يسعى إلى التطوير، ويقترن وجوده باكتشاف المشكلات، التنظيمية، وبناءً على ذلك يقدم وجهة نظره العلمية ويؤيدها بالدلائل، مما يستلزم التنسيق بين وظيفة الاستشاري والتنفيذي داخل المؤسسة التعليمية.

### ثانياً؛ المتطلبات المتعلقة بمن يؤدي الاستشارة (المستشار الإداري) :

يتوقف نجاح الاستشارة الإدارية على ما يملكه المستشار من مهارات، وكذلك على قدرته على إقناع الجهة المستفيدة من الاستشارة على قبولها وتطبيقها، ويكن توضيح المتطلبات الخاصة بالمستشار من خلال معرفة كيفية اختياره، وأيضاً المهارات التي يجب توافرها لكي ينجح في المهمة الاستشارية، ويتمثل ذلك في جانبين هما<sup>(٧٩)</sup> :

#### ١- الجانب الأول: اختيار المستشار الإداري:

إن تحديد المؤسسة لجهة الاستشارة سواء كانت داخلية أو خارجية، فرداً أو مجموعة، لا يكون إلا بتوافر بعض الشروط والخصائص التي تُعد من العوامل المساعدة للمستشار في نجاح مهماته ومن تلك الشروط والخصائص ما يلي:

أ- **المؤهلات العلمية:** تتمثل المؤهلات العلمية في الحصول على درجة علمية عليا متخصصة، كالماجستير أو الدكتوراه في مجال الإدارة العامة أو الإدارة التربوية، وكلما كان التخصص في موضوع الاستشارة وقضيتها - وذلك بإجراء دراسات وبحوث علمية سابقة في قضية الاستشارة- كلما كان ذلك برهاناً على القدرة الاستشارية لدى من يقدم الاستشارة فرداً كان أو جماعة.

ب- **المشروعات الناجحة:** يملك الاستشاري الناجح قائمة بالمشروعات الناجحة التي نتج عنها تغييرات وتطويرات يمكن قياسها، ويجب أن يُسأل الاستشاري عن تقديم بيانات عن هذه النجاحات والنتائج المنجزة التي تم قياسها لكل مشروع مُنفذ.

ج- **الفاعلية المهنية:** يصبح الأشخاص استشاريين لكونهم مؤهلين ومتخصصين تخصصاً راقياً في مجال عملهم، ولأنهم باتوا ذوي مهارات عالية؛ مما يجعل الطلب على خدماتهم كبيراً، والاستشاري الخبير المتمكن يجيد إدارة العمل، ولديه أساليب

متابعة ممتازة، ويقدم خطة مفصلة عما سيحدث، ومتى سيحدث، مع توزيع المسؤوليات المختلفة ببراعة كبيرة.

#### د- الخبرة العملية:

- ويُقصد بالخبرة هنا الإلمام بجانبين على قدر كبير من الأهمية، وهما:
  - الخبرة بجوانب التخطيط العلمية الاستشارية: بمعنى الدراية والمعرفة الكاملة بمراحل الاستشارة وخطواتها التي تتضمن تحديد المشكلة، وجمع المعلومات، وتحليلها والاستفادة منها، وعرضها بشكل جذاب في التقرير الاستشاري النهائي، والذي يؤدي دوراً مهماً في قبول الإدارة العليا تلك التوصيات.
  - الخبرة السابقة بالعمل الإداري: وذلك من خلال ممارسة العمل الإداري وتولي المناصب الإدارية، وهو ما يعنى أنه واجه عديداً من المشكلات وشارك في حلها خلال سنوات عمله، كما تتضمن الخبرة أيضاً وجود مشروعات استشارية وبرامج سبق تنفيذها، وكذلك نشر المقالات والكتب أو تنفيذ البرامج العامة.

#### ٢- الجانب الثانى: مهارات المستشار الإداري:

يُمكن تقسيم مهارات المستشار الإداري، وعرضها على النحو التالي<sup>(٨٠)</sup>:

##### أ- المهارات الفنية:

وهي المهارات التي تتعلق بخطوات الاستشارة ومراحلها، وتتمثل فيما يلي:

(١) مهارة تشخيص المشكلة: ولكي يتم تشخيص مشكلات المؤسسة وتحديدتها بشكل سليم لابد أن يُلم المستشار الإداري بمهارات متخصصة مثل: التحديد الدقيق المشكلة، مع التمييز بين المشكلة الأساسية والمشكلة الفرعية، وتحديد مستوى حدة المشكلة وصعوبتها، مع تحديد مجال المشكلة، وما إذا كان يتعلق بالأفراد أم يتعلق بالتنظيم.

(٢) **مهارات البحث العلمي وطرح البدائل:** وتشمل مهارات مثل: القدرة على طرح أكبر عدد من الحلول المنطقية والموضوعية، والموازنة بين البدائل، واختيار البديل الملائم.

(٣) **مهارات التوظيف الجيد للمعلومات:** وتشمل مهارات جمع المعلومات المرتبطة بالمشكلة، وتنظيم المعلومات وتخزينها، مع القدرة على تحليلها، علاوة على مهارات المستشار في العمل

الجماعي، وقيادة الحوار، وحل الصراع، وبناءً على ذلك فإن الاستشارة الإدارية في قطاع التعليم تعتمد على وجود مستشارين متخصصين في مجال الإدارة التربوية، ممن يتوافر لديهم قدرات ومهارات ومعارف معينة تُمكنهم من مواجهة مشكلات إدارة التعليم.

(٤) **مهارات كتابة التقرير الاستشاري:** تعد كتابة التقرير الدليل الملموس على إنجاز الاستشارة، وتبرز أهمية التقرير في طريقة عرضه، ولذلك فهناك أربع خطوات ضرورية لإعداد التقرير حيث تشتمل كل خطوة على مهارات يجب التمكن منها وهي:

- **الدراسة الأولية:** وتشمل القدرة على جمع المعلومات التي سيتضمنها التقرير، وتصنيفها، وتقييمها.
- **التخطيط المُحكّم:** ويشمل وضع خطة للتقرير تتضمن أقسامه، وكذلك المعلومات الخاصة بكل قسم منه.
- **كتابة التقرير:** وتتضمن كتابة المعلومات ذات العلاقة بالتقرير على الورق في شكل مسودة، ويُستحسن أن تتم الكتابة في فترة زمنية واحدة متصلة غير متقطعة؛ لتحقيق وحدة في الأسلوب، وتناسق في أجزاء التقرير الذي قد لا يتحقق بدون ذلك.
- **مراجعة التقرير:** وتتضمن هذه الخطوة إجراء مراجعة نقدية لمسودة التقرير قبل طباعته؛ لإدخال أي تغييرات عليه، كإضافة جمل أو فقرات، أو حذفها منه.

واستناداً إلى ما تقدم، فإن هناك عديد من المهارات التحليلية والإدراكية التى ينبغى أن يَتَمَكَّنَ المستشار الإدارى منها، والتى تشتمل على مهارات: النظرة الكلية الشمولية، والقضايا التعليمية، والنظرة المستقبلية، والقدرة على التنبؤ والتوقع، والابتكار، والتطوير والتغيير.

#### ب- المهارات الإدارية:

وهي تتعلق بعمليات الإدارة المختلفة، ويمكن إيجاز تلك المهارات فيما يلي:

- مهارة التخطيط من حيث القدرة على التفكير المنطقي، وإعداد الخطط الإجرائية؛ تمهيداً لوضعها موضع التنفيذ.
- مهارة توزيع الأعمال والمهام على الأفراد، وتنظيم العلاقات داخل التنظيم، ودراسة الهيكل التنظيمي، والاختصاصات والوصف الوظيفي لكل وحدة.
- مهارة التوجيه، والمتابعة وتركيز الجهود على الأداء المستهدف، وهذا يتطلب المتابعة الدورية للخطة في أثناء تنفيذها.
- مهارة الاتصال، والتفاوض والاستماع والإنصات، والتحدث، وإدارة الحوار الفعال، والعمل الفريقي، والإقناع، ودعم فرص التعاون بين الأفراد، والعمل على رفع الروح المعنوية لهم.
- مهارات التحفيز لقبول التغيير، بإيجاد مثيرات متنوعة تدفع الأفراد للعمل وتقبُّل التطوير.

واستناداً إلى ما تم عرضه في المحور الثالث المتعلق بمتطلبات الاستشارات الإدارية لدعم

**دورة القرار التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، يمكن الخروج بالموجّهات الفكرية التالية:**

- إن تحديد المهام بشكل واضح يساعد مؤسسات التعليم قبل الجامعي في اختيار أفضل المستشارين لأدائها، وكذلك تحديد نوع المستشار، سواء كان داخلي أم خارجي، متخصص أم عام، ومن ناحية أخرى يسهم التحديد الدقيق للمهام في



مساعدة المستشار على تفهمها بصورة صحيحة، ومن ثم تقديم مشروع جيد للاستشارة.

- يركز العمل الاستشاري على دراسة واقع العمل في مؤسسات التعليم قبل الجامعي، وكذلك على تَوَقُّع مستقبلها لتقديم الحلول والتصورات والبدائل التي تعالج مشكلات المؤسسات، أو التي ترسم وتحدد توجهاتها المستقبلية.

- أن قضية القرار التربوي من أهم القضايا التي تمس الحاضر، وتمتد بآثارها إلى المستقبل، لإحداث التطوير والتحسين بكافة الجوانب التعليمية والتربوية، ورفع كفاءة النظام التربوي بشكل متكامل، لذا فإنه من الضروري أن تتوافر في مراحل القرار التربوي دراسات متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة، فيما يتعلق بموضوع القرار المراد إصداره، وفي ذلك يأتي دور الاستشارات الادارية؛ إذ تمثل عمليات الاستشارة جوهر دورة القرار التربوي بداية من صناعته وحتى تنفيذه ومتابعة التنفيذ.

### الإطار المقترح للدراسة:

ويتمثل الإطار المقترح للدراسة في "سياسات مقترحة لتوظيف مدخل الاستشارات الإدارية في دعم دورة القرار التربوي بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر"، ويتم تناوله كما يلي:

تمهيد:

لم يعد يُنظَر إلى العملية التعليمية على أنها مجرد خدمة، بل أصبحت استثماراً يستهدف تحسين جودة بيئة العمل لدى الأفراد، وتحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية للمجتمع، وإذا كان الاقتصاد هو شريان الحياة للمجتمعات الإنسانية المعاصرة، فإن التعليم بمختلف أنماطه هو مادة هذا الشريان، وضمان استمرارية الازدهار الاقتصادي، ويأتي التعليم في مقدمة مفردات الاستثمار في العقول، ولهذا خصصت دول العالم ميزانيات هائلة للتعليم؛ حيث أصبح يُنظَر إلى الإنفاق التعليمي

على أنه استثمار ذو عائد اقتصادي مجزٍ، وليس مجرد خدمة تقدمها الحكومات لشعوبها.

ومن قبيل الاهتمام بالاستثمار في التعليم، يأتي في المقام الأول عدم إهدار الوقت التعليمي وجميع مخصصات التعليم ومؤسساته، بتنفيذ قرارات غير رشيدة وغير متقنة، وعلى ذلك يأتي دور الاستشارات الإدارية في دعم دورة القرار التربوي، وتقديم المساندة الملائمة لكافة مراحلها، بما ينتج عنه قرار تربوي أكثر فاعلية وبأقل تكلفة، ويأتي تنفيذه بأعلى كفاءة ممكنة.

#### أولاً: أهداف الإطار المقترح:

يهدف الإطار المقترح للدراسة إلى تقديم ثلاث سياسات لتوظيف مدخل الاستشارات الإدارية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي في مصر؛ لدعم دورة القرار التربوي بمكوناتها المتمثلة في صناعة القرار واتخاذ وتنفيذه ومتابعة التنفيذ، وتتضمن كل سياسة عدد من الآليات والإجراءات التي تسهم في تفعيل دور الاستشارات الإدارية في مراحل القرار التربوي المتعاقبة.

#### ثانياً: منطلقات الإطار المقترح:

يعتمد الإطار المقترح للدراسة على مجموعة من المنطلقات والدعائم، التي تبرر اللجوء إليه والاعتماد على سياساته الثلاث، وتنقسم المنطلقات إلى نوعين كما يلي:

#### ١- منطلقات تتعلق بالاستشارات الإدارية:

- يلقي تحسين أداء المؤسسات المعاصرة - بما فيها المؤسسات التعليمية- اهتماماً عالمياً في جميع دول العالم، ومن أبرز مميزات المجتمعات المتقدمة ما يتوافر في مؤسساتها من قدرات وإمكانات، وكذلك ما يمتلكه الأفراد فيها من مهارات، وخاصة المهارات الإدارية.

- أن نجاح المؤسسات التعليمية يعتمد على مستوى الخدمات الإدارية التي تقدمها إدارة المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وبشكل يؤثر في مستوى جودة مخرجاتها، ومن هنا تبرز الاستشارات الإدارية كركيزة أساسية في التنمية البشرية؛ نظراً لما تقدمه من حلول تتميز بالخبرة الواسعة والنظرة الشمولية المعتمدة على المعرفة والرؤية المستقبلية.
- هناك عدة بدائل وصور لتنظيم مهنة الاستشارات منها: (جمعية، نقابة، رابطة، اتحاد، مجلس)، وقد يكون شكل الاتحاد أو الرابطة هو الأفضل ليضم ممارسي المهنة معاً، كما يمكن أن يتم إنشاء ما يُسمَّى بـ "شعبة الاستشارات الإدارية" ضمن التنظيم الداخلي، بحيث يكون الهدف الرئيس لهذا التجمع (الشعبة) هو الارتقاء بالمهنة وتقديم الدعم المناسب للعاملين فيها.

## ٢- منطلقات تتعلق بدورة القرار التربوي:

- تعتبر القرارات الإدارية تصرفاً قانونياً ونظامياً، كما أنها وسيلة من وسائل الإدارة التربوية لتحقيق أغراضها وأهدافها التعليمية؛ حيث تؤدي تلك القرارات التربوية دوراً كبيراً في العملية الإدارية، فهي تُؤمّن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمة، وهي التي تبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة وملموسة لدى كافة المعنيين، والأهم من هذا كله أنها تصحح الأخطاء في مسار العملية التعليمية والتربوية بكل مجتمع.
- تتجلى أهمية وأثر القرارات على منظومة النظام التعليمي؛ لأن النجاح بالمؤسسة التعليمية يعتمد على صناعة القرار وآلية اتخاذه وسبل تنفيذه، وكلما كان القرار يمس المستفيدين والمعنيين ويحقق طموحاتهم ويلبي احتياجاتهم، كان قراراً ناجحاً وموفقاً.

واستناداً إلى المنطلقات السابقة فإن أهمية الاستشارات الإدارية ترجع إلى أنها منهجية تستخدم لإحداث التغيير والتطوير في المؤسسة، عن طريق جعلها تُفكر بطريقة غير تقليدية وتنظر لواقعها ومشكلاتها وما تقوم به من أعمال بنظرة مختلفة،

مع الوقوف على الصورة الحقيقية لواقع العمل في المؤسسة، ورسم وتحديد توجهاتها المستقبلية، وخاصة أن الجهات الاستشارية دائماً تتطلع إلى كل ما هو جديد في مجال الأعمال.

ومن ناحية أخرى فإن نجاح القرارات بالمؤسسات التعليمية يعتمد على مستوى جودة الخدمات الإدارية التي تقدمها إدارة المؤسسة، مما يؤدي إلى تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية بشكل يؤثر في مستوى جودة مخرجاتها ونتائجها، ومن هنا يقع على عاتق هذه المؤسسات التعليمية تهيئة وتوفير الخدمات التعليمية بمستويات عالية من الجودة والقيام بالأبحاث العلمية وخدمة المجتمع، ولا يتأتى ذلك إلا بتوظيف الاستشارات الإدارية بعمليات دورة القرار التربوي لضمان فعالية القرارات المتخذة وجدواها عند التنفيذ، ولتحقيق النتائج المرجوة والوصول إلى مستوى عالٍ من الأداء.

ثالثاً: السياسات المقترحة لدعم دورة القرار التربوي في ضوء مدخل الاستشارات الإدارية:

١- السياسة الأولى: استحداث مجلس استشاري للتعليم على مستوى المحافظات:

يتمثل الهدف الرئيس من المجلس الاستشاري للتعليم في إيجاد قناة اتصال وتواصل بين المعلمين؛ لبحث شؤونهم التعليمية والتربوية والاجتماعية والثقافية، وتعزيز دورهم الاجتماعي والثقافي في المجتمع، بما يضمن الارتقاء بمهنتهم، والاقتداء بهم وتقدير دورهم البناء في صناعة الأجيال المتعاقبة.

ويتفرع من هذا الهدف الرئيس الأهداف التالية:

- توفير قناة اتصال وتواصل تربوية بين المعلمين والقيادات التربوية ذات العلاقة.
- عرض الأفكار والرؤى المستجدة في الساحة التربوية للنقاش البناء من واقع الممارسة الميدانية، وتكييفها مع واقع البيئات المدرسية.

- اقتراح وسائل التعلم الذاتي وصقل الخبرات، وللحاق بالمستجدات لدى المعلمين بما يضمن تجديد الكفايات لديهم ومسايرة المستجدات.
- دراسة المعوقات والمشكلات التي تواجه جميع العاملين في الميدان التربوي وفق الحلول التي تسهم في علاجها.
- العمل على تكثيف الجوانب الإرشادية والتوعوية داخل البيئة التعليمية بكافة مستوياتها.
- إعطاء المساحة الكافية لنشر ثقافة الحوار والمناقشة بأساليب حضارية تُبنى على الاحترام والتقدير واحترام الرأي الآخر.
- رفع مستوى المشاركة في صناعة القرارات، ودعم الاتجاه نحو اللامركزية الإدارية.

ويُمكن عَرَضُ السياسة الأولى المتمثلة في (استحداث مجلس استشاري للتعليم على مستوى المحافظات) وفقاً للعناصر التالية:

#### أ- تشكيل المجلس الاستشاري للتعليم:

- يتمثل المجلس الاستشاري للتعليم في هيئة ترتبط تنظيمياً بمديريات التربية والتعليم في كل محافظة، ويُقترح تشكيل المجلس الاستشاري للتعليم في مديريات التربية والتعليم في كل محافظات الجمهورية، على الوجه الآتي:
- وكيل وزارة التربية والتعليم بالمحافظة.
  - مديري المراحل التعليمية بوزارة التربية والتعليم بالمحافظة.
  - مديرو الإدارات التعليمية في المحافظة.
  - عميد كلية التربية، ووكلاء الكلية لشئون التعليم والطلاب والدراسات العليا وخدمة المجتمع.
  - خمسة من أولياء أمور الطلاب من ذوي الاهتمام بالشأن التربوي كرجال التعليم المتقاعدين، وأساتذة الجامعات، ورجال الأعمال في المحافظة.

▪ الاستفادة من خبرات شاغلي الوظائف التعليمية في الإدارات التعليمية وهم: (فئة المعلمين، وفئة المديرين، وفئة الموجهين)، إلى جانب المعلمين المتقاعدين، بحيث يُراعَى تمثيل كل إدارة من الإدارات التعليمية على مستوى المحافظة من هذه الفئات، ويكون ذلك بمراعاة ما يلي:

- إعلان مديرية التربية والتعليم عن تكوين مجلس استشارى يضم الفئات التعليمية السابقة.
- يُطلَب ممن يرغَب المشاركة منهم التقديم بتعبئة الاستمارة المحددة.
- يتم التواصل مع من تنطبق عليهم شروط العضوية، ويُبَلِّغُون بالموعد المحدد للترشيح والذي يتم عبر الاقتراع المباشر.
- يتم اختيار جميع الفئات من معلمين ومديرين وموجهين، ومعلمين متقاعدين بناءً على شروط محددة، من أبرزها:
  - ❖ ألا تقل خدمة المرشح عن ١٠ سنوات.
  - ❖ بيان بالجهود المتميزة داخل الميدان التربوى وخارجه، والإسهامات الفكرية والعلمية والاجتماعية والتربوية.
  - ❖ إجادة النقاش والحوار الفكري، والعلاقة المتميزة مع الزملاء في العمل أو أثناء ممارسة المهنة.

#### ب- مقر المجلس الاستشاري للتعليم:

- ينتمى المجلس الاستشارى إلى الهيكل التنظيمى لمديريات التربية والتعليم في المحافظات، وتتولى أمانة المجلس المهام الآتية:
- متابعة أعمال المجلس والتخطيط العملي، وتوثيق الجلسات والتقارير الدورية للبرامج والمشروعات والخطط السنوية.
  - تنظيم اجتماعات المجلس واللقاءات الدورية.

- إصدار نشرات تثقيفية للمعلمين، تلك النشرات التي يقرها المجلس، ويتم في سياقها تبادل الخبرات بين المعلمين.

### ج- ميزانية المجلس:

ترتكز فكرة المجلس الاستشاري على الجهود التطوعية لخدمة الميدان التربوي والتعليمي، وإن كان من نفقات لازمة للقيام بدراسات وبحوث وتجميع معلومات وبيانات وغيرها، فإن ذلك يمكن الحصول عليه من مخصصات مديريات التربية والتعليم؛ لدعم المشاريع والبرامج التعليمية التربوية، وذلك إلى جانب الموارد التالية:

- دعم رجال الأعمال وتبرعاتهم.
- الفوائد الاستثمارية إن وجدت.
- الدعم من ميزانية صندوق الإدارات التعليمية إن وجد.

### د- مدة المجلس الاستشاري للتعليم:

يُقْتَرَحُ أن تكون مدة المجلس ثلاث سنوات، ثم يُعاد ترشيح مجلس جديد ولمدة مماثلة.

### هـ- مهام المجلس الاستشاري للتعليم:

- رسم سياسات عمليات التغيير التربوي المنشود، باقتراح المبادرات وبناء الاستراتيجيات وخطط التطوير والرؤى المتجددة لحركات التطوير المدرسي.
- تبادل الخبرات والتجارب التربوية والتعليمية والإدارية بين القطاعات التعليمية بالمحافظة.
- إعداد دراسات الجدوى الخاصة بالمشاريع التعليمية والتربوية، والمتعلقة بالنواحي المالية والفنية والأنظمة والبرامج الخاصة بالهيكل الإدارية والفنية.
- تصميم وتنفيذ البرامج التطويرية الخاصة بالقيادات التربوية والتعليمية والقيادات الإشرافية وفق معايير الجودة العالمية.

- تقديم الاستشارات الخاصة بتوفير برامج المعرفة المتقدمة وأنظمة وبرامج تحسين المخرجات التربوية والتعليمية.
- تقديم برامج وخدمات واستشارات ودراسات وفق المعايير الدولية لكافة الجهات المعنية والمهتمة بالتطوير التربوي والتعليمي.
- تنظيم المؤتمرات واللقاءات والحلقات الدراسية وورش العمل الخاصة بتطوير الكفاءات والكوادر والأنظمة التربوية والمعرفية.
- وضع الآليات لتنفيذ التصورات والمقترحات للرفع من كفاءة المعلمين وأدائهم لمسؤولياتهم العلمية، والتربوية، والثقافية، والمهارية، والسلوكية، والاجتماعية.
- دعم التنسيق والعمل بروح الفريق بين القطاعات التعليمية لمناقشة القضايا التعليمية والظواهر التربوية والاجتماعية في المناطق التعليمية، واقتراح الحلول المناسبة لها.

#### و- اللجان التابعة للمجلس الاستشاري للتعليم:

- وينبثق عن هذا المجلس عدد من اللجان الفرعية، التي تدعم دورة القرار التربوي ومراحلها، وتمثل هذه اللجان فيما يلي:
- لجنة إعداد خطط التطوير التربوي: حيث يتم إعداد تلك الخطط من خلال إجراء دراسة تحليلية دقيقة؛ لتوصيف عمل كل وظيفة ومهنة وما تتطلبه من كفايات مهنية، علاوة على تحليل كافة معطيات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة.
  - لجنة الإرشاد والتوعية: تختص هذه اللجنة بدراسة وتحليل أهم أبعاد الواقع المؤسسي، وكيفية التعامل مع متغيراته، من خلال تقديم برامج الإرشاد



والتوعية والتنوير للمجتمع أفراداً وجماعات ومؤسسات، والعمل على استقطاب موارد تمويلية لأنشطة التطوير، وتوعية جميع العاملين بأهمية المشاركة في هذه الأنشطة.

- **لجنة التنمية المهنية المستدامة:** تختص هذه اللجنة بتنسيق أنشطة التدريب والتنمية المهنية، والاهتمام بدراسة الاحتياجات التعليمية والتدريبية في الأسواق المحلية والإقليمية والعالمية، والعمل على تصميم برامج تدريبية تتناسب مع تلك الاحتياجات، والنهوض بمستوى برامج التدريب تخطيطاً وتنفيذاً وإدارة، ووضع معايير لتقويم هذه البرامج.
- **لجنة المشروعات البحثية:** بحيث يتم تشكيل كيان تنظيمي يعمل على التنسيق بين الخطط البحثية وخدمة الميدان التعليمي، وإعداد خرائط بحثية مشتركة في ضوء احتياجات الميدان التربوي.

واستناداً إلى ما سبق، فإن السياسة السابقة تعد مثلاً للانتقال التدريجي نحو بناء قنوات التواصل المشترك بين المؤسسات التعليمية والمستويات الإدارية المختلفة، ومن ثم تحقيق التعاون لتنفيذ الخطط والاستراتيجيات التربوية المتفق عليها سواء كانت تلك الخطط والاستراتيجيات مطروحة على المستوى القومي من قبل الوزارة، أم كانت مطروحة على المستوى المحلي؛ انطلاقاً من تفعيل مبدأ اللامركزية في التعليم ليس فقط على مستوى المحافظات، وإنما أيضاً التوجه لتطبيق اللامركزية على المستوى المدرسي.

٢- **السياسة الثانية:** استحداث أكاديمية لإعداد المستشارين التربويين وتدريبهم: تتمثل هذه السياسة في تكوين أكاديمية متخصصة في إعداد وتدريب المستشارين التربويين، بحيث تنطلق هذه الأكاديمية من استراتيجية التنمية الإدارية على المستوى القومي، وتكون بمثابة مرجع إداري متكامل للفكر الإداري، يعمل على الاستثمار في تنمية المستشارين الإداريين وتحسين أدائهم في مجال العمل الاستشاري، مع العمل على رفع شأن مهنة الاستشارة الإدارية، ونشر الوعي بين المؤسسات التعليمية

بأهمية الاستشارات الإدارية في التنمية الإدارية وفي تحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بكفاءة عالية.

ويزيد على ذلك أن الأكاديمية المقترحة يُتَوَقَّع أن تسهم في إحداث التنسيق والتعاون بين أجهزة الاستشارات الإدارية وبين الإدارة الجامعية؛ لدمج الخبرات الأكاديمية والخبرات العملية، ولتتمكن الجامعات والكليات من التعرف عن قُرب على المشكلات الإدارية التي تعاني منها المؤسسات لتكون مادة محفزة للبحث والتدريس في المؤسسات الجامعية.

وفي ضوء توافق التوجهات والأهداف بين الهيئات التعليمية المسؤولة عن تنمية الكوادر البشرية بالميدان التعليمي، فيمكن أن تَتَّبَع الأكاديمية المقترحة لإعداد وتنمية الاستشاريين التربويين الأكاديمية المهنية للمعلم وأن تكون أحد الجهات التابعة لها. ويُمكن عَرَضُ السياسة الثانية المتمثلة في (استحداث أكاديمية لإعداد المستشارين التربويين وتدريبهم) وفقاً للعناصر التالية:

#### أ- أهداف أكاديمية المستشارين التربويين:

تهدف الأكاديمية المقترحة إلى:

- أن تكون إحدى الهيئات المعاونة في تحقيق رؤية التنمية المستدامة للمجتمع المصرى، وتسهم في تنفيذ الأهداف الاستراتيجية للتعليم المصرى، وذلك فيما يتعلق بتنمية الموارد البشرية المسؤولة عن صنع القرارات التربوية واتخاذها وتنفيذها.
- أن تمثل الكيان المسؤول عن تخطيط وتنظيم وتنفيذ أنشطة إعداد وتنمية المستشارين التربويين وتنسيقها وتقييمها ومتابعتها؛ وذلك لضمان الحصول على مخرجات وكوادر استشارية متميزة وعالية القيمة تسهم في النهوض بالعمل التعليمي والتربوي وترسم مستقبله وتحدد أبعاده المستقبلية.

**ب- برامج الإعداد والتدريب باكاديمية المستشارين التربويين :**

يمكن اقتراح عدد من برامج الإعداد والتدريب للمستشارين التربويين، وذلك في جميع مراحل دورة القرار التربوي، وذلك كما يلي:

**١- برامج إعداد وتدريب أساليب صنع القرارات وصياغة البدائل :**

وتهدف هذه البرامج إلى التدريب على خطوات صناعة القرارات (مشروع الاستشارة التربوية) في المؤسسات التعليمية، ويمر إعداد هذه البرامج بمراحل محددة هي:

**أ- مرحلة الإعداد والتهيئة :**

وفي هذه المرحلة يتم التدريب على تشكيل فريق الاستشارات، مع تنمية مهارات الفريق على تنفيذ الإجراءات التالية:

- إخبار جميع المعنيين بالقرار المزمع صناعته (مشروع الاستشارة) وتوعيتهم بأهميته وأهدافه.
- تحديد الأطراف المحتمل اشتراكها ودعمها لصنع القرار (مشروع الاستشارة).
- تحديد بعض المجالات التي يمكن اعتبارها موضع لصنع القرارات، أي التي تُشكّل موضوعاً للاستشارة.

**ب- مرحلة التحليل الذاتي وتجميع البيانات :**

ويتم في هذه المرحلة التدريب على تنفيذ الدراسات التحليلية والتشخيصية لوضع المؤسسة واحتياجاتها في جميع أبعادها، مع تنمية المهارات المتعلقة بتجميع معطيات المشكلة وتصنيفها وتحليلها، بحيث يشمل التجميع الأبعاد التالية:

- **بُعد السياق:** ويشمل نوعية التنظيم والتسيير الإداري بها، وتاريخ المؤسسة ومستويات أنشطتها التربوية، معطيات حول الإدارات المحيطة، ووضعية المؤسسة في خريطة المدينة والحي، المحيط التعليمي والثقافي.

- **بُعدُ الإمكانيات المادية والبشرية:** حيث تشتمل الإمكانيات المادية على: التجهيزات والأدوات التعليمية، الحجرات، مصادر التعلم، قاعات الأنشطة، بينما تشتمل الإمكانيات البشرية على ما يلي:
  - هيئة التعليم من حيث: العدد، الخبرة، التخصصات، الهويات، ومدى انخراطهم في الأنشطة الثقافية... وغيرها.
  - هيئة الإدارة من حيث: عددهم، خبراتهم، ومهامهم.
  - الطلاب من حيث: عددهم، توزيعهم حسب المستويات والسن والجنس، وضعيتهم الدراسية من حيث النجاح أو التكرار، ميولهم الدراسية والمهنية... الخ.
- **بُعد الدعم الخارجي:** ويعنى توافر الدعم المجتمعي، ممثلاً في النقابات أو الجمعيات الأهلية .. الخ.

ويقوم فريق الاستشارات بعد تجميع المعطيات بتصنيفها وتحليلها، ثم تشخيص المشكلات والصعوبات من أجل مواجهتها قبل تنفيذ مشروع التطوير.
- **ج- تحديد أهداف صناعة القرار (مشروع الاستشارة) :**

وفى هذه المرحلة يتم التدريب على صياغة أهداف صنع القرار الذى يمثل مشروع الاستشارة، وذلك بمراعاة بعض الشروط، من أهمها ما يلي:

  - أن تندرج الأهداف ضمن مخططات العمل والتوجهات الاستراتيجية للمؤسسة التعليمية.
  - ارتباط الأهداف بنتائج وشروط العمل المادية والمعنوية، وتحسين العلاقات التربوية، وتطوير المقررات وطرق وأساليب العمل والتقويم، وتحسين المناخ الثقافى بالمؤسسة.
  - العمل على تحسين التنظيم التربوي والتسيير الإداري للمؤسسة.

- إدماج التجديدات المقترحة في مشاريع الإصلاح ومواءمتها مع خصوصيات المؤسسة.

#### د- التخطيط لصناعة القرار:

- وفي هذه المرحلة يتم التدريب على ما يلي:
- **التخطيط الدقيق لصناعة القرار:** ويتضمن ذلك التمكن من تحديد خطوات الإنجاز، الجدول الزمني، توزيع المهام، توزيع الوسائل والأدوات، وصياغة وثيقة عمل.
- **تحديد الأولويات:** وذلك بتحديد المشكلات الأكثر إلحاحاً والأكثر تأثيراً على المؤسسة في وضعها الحالي والمستقبلي.
- **التخطيط الشبكي:** من خلال دراسة أساليب التدرج في الانتقال من إجراء إلى آخر، إلى جانب مراعاة الخصوصيات والالتزام بالنظرة الواقعية للأمور، من حيث الإمكانيات المادية والبشرية، ومدى حماس العاملين والتزامهم ومشاركتهم في صناعة قرارات تهدف إلى التطوير أو الانتقال إلى وضع جديد أفضل.

#### هـ- تنمية البدائل لحل المشكلة أو الانتقال لوضع جديد:

- وفي هذه المرحلة يتم التدريب على ما يلي:
- **أسلوب العصف الذهني،** حيث يعد من أهم أساليب توليد الأفكار والحلول، وذلك بطرح أكبر عدد من الحلول والاستراتيجيات الممكنة لحل المشكلة، مع مراعاة اكساب المتدربين مهارات توليد الحلول الإبداعية الابتكارية للانتقال للوضع الأفضل للمؤسسة.
- **مهارات الحوار التفاعلي:** وهي تلك المهارات المتعلقة بتبادل الرأي حول القرار (مشروع الاستشارة) ومناقشة مختلف جوانبه، واحترام جميع الآراء، والاستفادة من الآراء البناءة.
- **استخدام الخرائط الذهنية:** وذلك بتوظيف الحلول استناداً إلى الخبرات السابقة في العمل الاستشاري، وعلى كبار العاملين في المؤسسة، وعلى خبرة

مؤسسات أخرى مشابهة، إلى جانب نتائج البحوث التربوية، وما قدمته من مقترحات وتوصيات في قضية التطوير التي تسعى المؤسسة التعليمية لإحداثه.

## **٢- برامج إعداد وتدريب في اتخاذ القرارات والاختيار من بين البدائل :**

وتتضمن هذه البرامج التدريب على الأساليب التالية في اتخاذ القرار (مشروع الاستشارة):

- أ- أسلوب مراجعة القوائم: وهو أسلوب يساهم في دراسة عدد كبير من العوامل التي تؤثر على نتائج القرار، والتي تكون في مجملها إيجابية حتى يتم اختيار بديل ما من بين بديلين فقط أمام متخذ القرار، واحد إيجابي والآخر سلبي وذلك بعد فحص هذه القائمة.
- ب- الأسلوب التحليلي: وهو أسلوب يُبنى على وصف الحقائق والعلاقات الموجودة بين عوامل ومتغيرات حالة معينة أو مشكلة قائمة؛ وذلك لدراسة صفاتها على حدة بقصد تحديد مزايا وعيوب العناصر المكونة لها، ثم تحديد أوزان لكل منها، ثم تُقارن النتائج لاختيار عامل من العوامل دون غيره، وعلى ذلك يتم اختيار قراره النهائي، ويتم هذا الأسلوب إما بطريقة التصنيف أو الأولويات لبدائل الحل أو بطريقة تحليل تُشكّل حالة لدراسة خصائص المشكلة.
- ج- الأسلوب المعياري: وهو أسلوب يُبنى على تحديد الخطوات الواجب اتباعها للوصول الإداري إلى القرار الذي يحقق الأهداف، ويُستخدَم هذا الأسلوب في حالات المخاطرة وعدم التأكد، كما يمكن من دراسة العلاقات التي تربط بين المتغيرات والعوامل المختلفة التي تؤثر في اتخاذ القرار، وعلى تحديد النتائج التي يعطيها كل قرار بشكل كمي.

- د- أسلوب التحليل الحدي: والذي يقوم بالمفاضلة بين البدائل المطروحة، وذلك بتحديد ما إذا كان اتخاذ قرار معين سوف يؤدي إلى تحسين وضع المؤسسة عن ما كانت عليه سابقاً أم لا، كما يسعى هذا التحليل إلى معرفة مقدار الزيادة أو النقص التي تحدث عند إضافة عنصر واحد من عناصر الإنتاج التي تسيطر عليه الإدارة مع بقاء العناصر الأخرى ثابتة.
- هـ- أسلوب نماذج الاحتمالات: وهو ذو أهمية كبيرة عندما تتبع اختيارات البديل الأفضل اختيارات لاحقة، حيث إن تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال عملية اتخاذ القرارات يتم عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل، كما يمكن الاحتفاظ بالبيانات التاريخية لنشاطات ومشكلات معينة لتكون معياراً تستند إليه في حساب الاحتمالات.
- و- أسلوب تحليل المنافع والكلفة: لتقويم ومفاضلة المشاريع الاقتصادية من حيث المردود، أو ما يُسمَّى بأسلوب المدخلات والمخرجات على مستوى المشروع، والذي يستخدم في تخطيط الإنتاج للمشروعات الكبيرة التي تحتوي على عدة أقسام أو فروع إنتاجية، أي تحديد الخطة الإنتاجية لتغطية حاجات الاستخدام الداخلي للمشروع من كل منتج، وتحقيق التنسيق بين الأقسام المختلفة، والقضاء على نقاط الاختناق في الإنتاج، وتأمين حاجات السوق أو الطلب النهائي في الوقت نفسه.
- ز- أساليب بحوث العمليات: وهي عبارة عن نماذج رياضية ونماذج البحث والاستقصاء ونماذج تحاكي سلوك النظام خلال فترة من الزمن لتحليل البيانات والمعلومات للوصول إلى القرار المناسب. وبمعنى آخر فإن بحوث العمليات تسمح باستخدام مقادير هائلة من البيانات وبالتعبير عن العلاقات المتشابهة التي تربط بين عدد هائل من المتغيرات القابلة للقياس الكمي وذلك على شكل نماذج رياضية، وتتضمن بحوث العمليات الأساليب التالية:

- البرمجة الخطية: لمعالجة مواقف تخصيص الموارد بين أوجه استخدام متنافسة ومتباينة، وعندما توجد علاقة خط مستقيم بين المتغيرات فإنه من الممكن تحديد الوضع الأمثل للتشغيل، وتوزيع الموارد المادية والبشرية بين أفضل الاستخدامات المتنافسة لتحقيق الهدف.
  - البرمجة الديناميكية: وهي أسلوب لإيجاد الحل الأمثل لأنواع معينة من مسائل القرارات المتتابة، عن طريق البدء بحل المشكلة من نهايتها والاتجاه نحو بدايتها، بحيث يتم حل كل مشكلة فرعية.
  - أسلوب التماثل: الذي يُستخدَم لإيجاد الحل للمشكلات التي يصعب وضعها في قالب رياضي سهل الحل، وذلك لتعدد وكثرة المتغيرات والقيود فيها، أي محاولة إيجاد صورة طبق الأصل لنظام موضع الدراسة، أي التنبؤ بالطريقة التي يعمل بها النظام.
  - شجرة القرارات: هي شكل بياني يأخذ صورة شجرة تنتج بدائل، ويُستخدَم في حالة المفاضلة على البدائل في معيار واحد مثل الربح وخفض التكاليف، ويكون القرار الرشيد باختيار القرار صاحب العائد الأعلى.
- إن استخدام الأساليب الكمية بما قدمته من وسائل تُمكن متخذ القرار من تقدير احتمالات المستقبل وتقدير الظروف المتغيرة وغير المؤكدة، وإيجاد البدائل المناسبة لحل المشكلة محل القرار، وأن هذه الأساليب الكمية لم تكن فعالة إلا من خلال تكاملها مع أساليب الحكم الشخصي بالنسبة للجوانب والاعتبارات التي لا يمكن التعبير عنها بصورة كمية.

### **٣- برامج إعداد وتدريب في تنفيذ القرارات ومتابعتها:**

وتتضمن هذه البرامج:

- التدريب على الالتزام بمواقف البدء في إجراءات تنفيذ القرارات، والتحديد الدقيق لوقت المشروع في كل مهمة بالنسبة لأعضائه، ووقت الانتهاء منه.



- التدريب على التقويم المرحلي وتنفيذه، بالاعتماد على بعض المؤشرات والاختبارات وآراء العاملين، وكذا باعتماد نتائج تفريغ الاستثمارات التي تُوزَّع على كل المستفيدين من القرار (مشروع الاستشارة).
- التدريب على أساليب قياس العائد لتحديد الأثر المباشرة للقرار على المستفيدين، ومدى تحقق الأهداف الخاصة بالرفع من جودة التعليم ومن مردوديته وكفاءته الداخلية والخارجية.
- التدريب على تقويم الآثار غير المباشرة لتنفيذ القرار (مشروع الاستشارة) أي آثاره في المؤسسة بشكل عام وفي بيئتها بشكل خاص.
- التدريب على أساليب تحليل النتائج وتقويمها، والتي قد تؤدي إلى تعديل جوهرى في كل ما تم التوصل إليه ليس فقط من خلال الأخطاء وجوانب الضعف، بل بفضل النتائج الإيجابية ذاتها والتي يمكن أن تؤدي إلى اقتراح مشروع جديد.

٣- السياسة الثالثة: استقطاب المواهب الإدارية للعمل كمستشارين فى الميدان التربوى:

تفرض طبيعة دورة القرار التربوى حقيقة علمية، مؤداها أن عملية اختيار العناصر المسؤولة عن صنع واتخاذ وتنفيذ القرارات لابد وأن تجري بدرجة كافية من العناية، وذلك استناداً إلى خبرتها بالإدارة ومدى استعدادها لطبيعة الدور الذي تتولى مسؤولياته.

وعليه فإن مشروعات الاستشارات تتطلب وجود رؤية جديدة، وقيادات ذات مهارات وكفاءات تعترف بالمواهب وتعتبرها من المكونات الاستراتيجية في العمل، وتستخدم استراتيجيات لإدارة كفاءاتها ومواهبها، ومن الآليات المتعلقة بسياسة استقطاب الكفاءات والمواهب الادارية للعمل كمستشارين ما يلى:

#### أ- استقطاب واكتشاف المواهب من الكوادر والقيادية والإدارية :

يشير الاستقطاب والاختيار إلى عملية البحث والتحري عن الموارد البشرية ذات

الكفاءة والتأهيل لشغل الوظائف الشاغرة في مختلف المستويات التنظيمية، والعمل على جذبها وانتقاء الأفضل من بينها للعمل بالمؤسسة التعليمية، ويتم ذلك عن طريق فحص ما يملكه الميدان التعليمي من المواهب بالاعتماد على الوسائل العلمية المقننة لاكتشاف المتميزين والموهوبين، ويُقترح أن تتم عملية الاستقطاب للأفراد المرشحين للمهام الاستشارية بالتركيز على الأبعاد التالية:

- البحث والدراسة والتحري عن أفضل الموارد البشرية من خلال تجميع البيانات والمعلومات وتحليلها واستخلاص النتائج التي تسهم في استقطاب أفضل العناصر.
- تحديد مصادر الاستقطاب المرتقبة والأكثر مناسبة للمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية.
- وجود النظم التي تمكن من تقييم المتقدمين بدقة والتأكد من وجود وظائف شاغرة.
- تحري العدالة والأمانة والصدق عند إجراء عمليات الاستقطاب والاختيار والتعيين.
- التأكد من كفاءة الإجراءات الإدارية لعملية الاستقطاب والاختيار.

#### ب- تحديد معايير لانتقاء المتميزين والكفاءات في العمل الإداري:

وتتمثل تلك المعايير فيما يلي:

- (١) الحصول على مؤهل جامعي، ويُفضّل الحصول على درجة الماجستير أو الدكتوراه في الإدارة التربوية.
- (٢) توافر مجموعة من الخبرات السابقة في مجال العمل الإداري لا تقل عن عشر سنوات، تتمثل في: اجتياز مجموعة دورات تدريبية لاكتساب مهارات القيادة الأكاديمية والتخطيط الاستراتيجي والجودة وتطبيقاتها في

السياق الأكاديمي... إلخ، والمشاركة فى المؤتمرات وعضوية الجمعيات العلمية.

(٣) توافر مجموعة من المهارات مثل:

- المهارات الذاتية: مثل المبادرة والابتكار، وضبط النفس، والحكمة، والثقة.
- المهارات الفنية: وتمثل المعرفة المتخصصة في مجال النشاط الأكاديمي والإداري.
- المهارات الإنسانية: في التعامل مع المرؤوسين، وإيجاد مناخ صحي يحقق الرضا.
- المهارات الإدراكية: التي تدور حول الرؤية الشمولية لمختلف نشاطات العمل التعليمي، وفهم علاقات الأعضاء بعضهم البعض داخل المؤسسات التعليمية.
- المهارات التكنولوجية: وتمثل في إجادة التعامل مع الحاسب الآلي، وتطبيقاته المختلفة المرتبطة بطبيعة العمل الإداري والتنظيم المؤسسي في التعليم.

ج- تطبيق أساليب لانتقاء أفضل المرشحين للمهام الاستشارية:

حيث تتنوع الأساليب المستخدمة لتحديد من تتوافر فيهم الكفاءات والمهارات الفنية اللازمة للعمل الاستشاري، وذلك كما يلي:

(١) إجراء اختبارات لتحديد مدى إلمام المتقدمين لشغل الوظائف بما تعلموه فى الماضى، والسمات الشخصية والتطلعات والاستعدادات والقدرات النفسية والبدنية والحركية، والقدرات المهنية والثقافية، ويتم قياس القدرات المهنية والثقافية المرتبطة بالمحاور التالية:

- استخدام تقنيات وأساليب التخطيط الاستراتيجي.
- صياغة رؤية ورسالة طموحة.
- مفهوم الجودة الشاملة وكيفية تطبيقها فى تحسين العمل الإداري.
- مفهوم القرار الإداري وكيفية صنعه.

▪ مفهوم ومبادئ الاتصال الإدارى الفعال.

(٢) عَقْدُ المقابلات الشخصية بهدف الحصول على معلومات واقعية ودقيقة وتفصيلية عن طالبى الوظيفة؛ لتكوين صورة كاملة عنه والحكم على أهليته لشغل الوظيفة.

د- دعم الكفاءات الإدارية وتطوير أدائها:

ويتم ذلك عن طريق:

- تشجيع التقييم الذاتى، وعمليات التغذية الراجعة الداعمة للأداء الجيد.
- تطبيق نظم متنوعة لتقويم الأداء تساعد في تحديد نقاط القوة والتميز ونقاط الضعف.
- التخطيط الجيد لتنمية المسار الوظيفى للإداريين، عن طريق التقييم المستمر للأداء، وتحديد القدرات الكامنة فيهم والعمل على إطلاقها وتوظيفها.
- الاستعانة بقيادات على معرفة بإدارة المواهب؛ حتى يمكن الاستفادة منهم في استقطاب والاحتفاظ بأصحاب الكفاءات والمواهب الإدارية.
- تنمية الكفاءات المتميزة الأكاديمية والإدارية عن طريق تنمية قدرات ومهارات الإداريين دورياً، من خلال برامج متميزة يقوم بوضعها أساتذة متخصصين في الإدارة التربوية.

ه- تحديد ميثاق لأخلاقيات المستشار الإدارى:

ويتمثل ذلك فيما يلى:

- الالتزام والتعهد بخدمة الجهة طالبة الاستشارة (الإدارة والعاملين بالمؤسسة التعليمية).

- السعي للتميز في الأداء، والتنمية المهنية، والالتزام بالإتقان وكفاءة الأداء.
- الالتزام بالإسهام في تطوير الإدارة بصفة عامة، والاستشارة الإدارية بصفة خاصة.
- الالتزام بالأمانة العلمية في جمع المعلومات والمحافظة على سرّيتها.

#### رابعاً: متطلبات تنفيذ السياسات المقترحة:

يمكن تنفيذ السياسات السابق ذكرها، وذلك بتوفير المتطلبات التالية:

- ١- **الاستقلالية:** بمعنى إعطاء مزيد من الاستقلالية الإدارية للمؤسسات التعليمية، بحيث تتخذ القيادات الإدارية القرارات المناسبة لحل المشكلات القائمة بحرية، وتتابع تنفيذها بشتى الطرق والأساليب التى تراها مناسبة، مع إتاحة الفرصة لتنفيذ ما هو جديد ومبتكر، وذلك من خلال إصدار تشريعات تضمن تفويض السلطة للقيادات التعليمية خاصة فى المستويات التنفيذية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى؛ لتذليل العقبات التى قد تواجههم أثناء معالجة المشكلات القائمة أو تنفيذ عمليات التطوير.
- ٢- **المشاركة:** بمعنى تفعيل مبدأ المشاركة فى صنع القرارات التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعى، من خلال التعرف على مختلف الآراء والأفكار المطروحة والمقترحات الممكنة التى يقدمها الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، ومناقشتها وتنقيتها؛ وصولاً إلى القرار النهائى الذى يرضى ويناسب جميع الأطراف.
- ٣- **الشراكة:** بمعنى دعم التعاون الملزم مع الهيئات البحثية ذات الصلة بميدان التربوى، ومن هذه الهيئات كليات التربية بالجامعات ومراكز البحوث التربوية والتعليمية المختلفة؛ ذلك لأنها مصدر مهم لمختلف الأفكار الجديدة والمبتكرة المدروسة بعناية، والتى يمكن الاستفادة منها فى الاطلاع على كل ما هو جديد فى المجال التربوى والتعليمى والإدارى أولاً بأول.

- ٤- **التُّعْلُمُ**: وذلك بتبادل الخبرات بين مؤسسات التعليم قبل الجامعى، حيث يمكن الاستفادة من المؤسسات التعليمية التى حققت مستويات عالية من الجودة، والرائدة فى مجالها عن طريق تبادل الزيارات الميدانية للاستفادة والتعاون وتبادل الخبرات فيما بينهما.
- ٥- **التحفيز**: بمعنى توفير الحوافز المادية والمعنوية لأصحاب الأفكار الجديدة والرائدة فى التطوير التعليمى، ومحاولة تذليل العقبات لهم حتى يمكنهم تنفيذها على أرض الواقع داخل المؤسسة التعليمية.
- ٦- **الثقافة**: بمعنى نشر ثقافة تنظيمية داخل المؤسسات التعليمية لتشجيع الابتكار والإبداع فى تطوير أساليب العمل المختلفة، واستحداث أساليب جديدة ومبتكرة لتحقيق التميز والريادة فى تلك المؤسسات.
- ٧- **الشبكية**: بمعنى الربط التكنولوجى بين مؤسسات التعليم قبل الجامعى؛ لسهولة تبادل المعلومات والخبرات عن كيفية تطوير مختلف المجالات داخل المؤسسات التعليمية، وذلك من خلال تأسيس قواعد بيانات على أسس معلوماتية صحيحة ودقيقة لكل مؤسسة تعليمية.

## المراجع

- ١- الهاللي الشربيني الهاللي، إدارة المؤسسات التعليمية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ١٤٤.
  - ٢- نادر أحمد ابو شيخة، الاستشارات الادارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، ٢٠١٨، ص ٣٢.
  - ٣- طارق عبد الرؤوف وربيع عامر، الإدارة المدرسية واتخاذ القرار، المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ٧٧.
  - ٤- محمد شاكر عصفور، أصول التنظيم والأساليب، ط ٦، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٩، ص ٩٦.
  - ٥- يوسف عبد المعطى مصطفى، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٥، ص ٤٧.
  - ٦- أسامة محمود قرني، "تدعيم علاقة القيادة التحويلية والثقافة التنظيمية بالقدرة المؤسسية فى مدارس الثانوية العامة المصرية: رؤية مقترحة"، مجلة الإدارة التربوية: تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، مج ١، ع ٢٤، سبتمبر، ٢٠١٤، ص ٢٤.
  - ٧- عزة أحمد محمد الحسينى، "الجدارات القيادية وتحسين الأداء المدرسى فى جمهورية مصر العربية"، مجلة الإدارة التربوية: تصدر عن الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ٢، ع ٥٤، يونيو، ٢٠١٥، ص ٦٨.
  - ٨- هالة أمين مغاوري، "تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية فى مصر على ضوء القيادة الريادية"، مجلة البحث العلمى فى التربية، كلية البنات جامعة عين شمس، ع ١٨، ٢٠١٧، ص ٣٣٩.
- ويُرجى الرجوع إلى:
- مها عبد الباقي جويلي، "كلية التربية بجامعة دمياط كمركز خبرة لمواجهة مشكلات التعليم العام بالمحافظة"، مجلة كلية التربية جامعة طنطا، مج ٦٤، ع ٤٤، ٢٠١٦، ص ٤١٨.

- ٩- مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ١٩٩٤، ص٣٤٤.
- ١٠- المنظمة العربية للتنمية الإدارية، معجم المصطلحات الإدارية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص٨٨.
- ١١- فريد راغب النجار، التنمية الإدارية، الدار الجامعية، الاسكندرية، ٢٠٠٨، ص٩٩.
- 12- Kuber, Milan, **Management consulting :a guide to the profession**, 4<sup>th</sup> edition, international labour office, Geneva, Switzerland, 2012, p.18.
- 13- Gunter, Helen M., "consultants, consultancy and consultocracy in education policymaking in England", **Journal of Education Policy** , Vol. 30, Issue 4, 2015, p.524.
- ١٤- دانا جاينس روينسون، جيمس روينسون، المستشار المنهج المتكامل لتطوير الأداء خطوات وأداء، إصدارات بمبيك، ٢٠١٦، ص١٩.
- ١٥- نادر أحمد ابو شيخة، الاستشارات الادارية، مرجع سابق، ص٥٧.
- ١٦- فؤاد أبو حطب ومحمد سيف الدين، معجم علم النفس والتربية، ج١، مجمع اللغة العربية، الهيئة العامة لشئون المطابع الاميرية، القاهرة، ١٩٨٤، ص١٣١.
- ١٧- أشرف عبده حسن الألفي، "دور مكاتب التعليم بمنطقة الباحة في دعم القرارات الإدارية المدرسية من وجهة نظر قادة المدارس والمشرفين التربويين"، مجلة الثقافة والتنمية: تصدر عن جمعية الثقافة من أجل التنمية، س١٨، ع١٢٦، ٢٠١٨، ص٦٢.
- ١٨- فاروق عبده وأحمد عبد الفتاح، معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ٢٠٠٤، ص١٣٥.
- ١٩- عالية عبد الحميد عارف، "دور المشاركة المجتمعية في ظل الحوكمة في صنع القرار والمساءلة: دلالات من خبرات دولية"، المجلة العربية للإدارة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مج٣٤، ع١٤، ٢٠١٤، ص٢١٥.



- ٢٠- حسن شحاتة وزينب النجار، معجم المصطلحات التربوية والنفسية، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، ٢٠٠٣، ص ١٦٦.
- ٢١- فيصل يونس محمد، "استراتيجيات اتخاذ القرارات الإدارية"، مجلة البحوث التربوية والنفسية: جامعة بغداد بالعراق، ٣٦٤، ٢٠١٣، ص ٢٥٥.
- ٢٢- رجاء جواد كاظم، "دراسة حول القرار الاداري"، مجلة البحوث القانونية والاقتصادية، جامعة المنوفية، مج ٢٧، ع ٤٦، ٢٠١٧، ص ٧٤٩.
- ٢٣- أسماء محمد عبدالقادر، "الأساليب الكمية ودورها في صنع واتخاذ القرارات التعليمية بالجامعات"، مستقبل التربية العربية: تصدر عن المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ٢٤، ع ١٠٦، ٢٠١٧، ص ٣٠٤.
- ٢٤- السيدة محمود إبراهيم سعد، "متطلبات نجاح المستشار الإداري في تفعيل عملية التطوير والتغيير التنظيمي في المنظمات التعليمية: دراسة تحليلية"، مجلة كلية التربية جامعة الإسكندرية، مج ٢١، ع ٣، ٢٠١١، ص ٢ - ١٢٠.
- 25- Bhanu, D., "Management Consulting Attitude: A way to enhance Management Education", **Journal of Institutional Research in South East Asia**, Vol. 12, No. 1, 2014, pp.88-97.
- 26- Bussey, Leslie Hazle, Welch, Jennie C. & Mohammeda, Meca B., "Effective consultants: a conceptual framework for helping school systems achieve systemic reform", **School Leadership & Management**, Vol. 34, No. 2, 2014, pp. 156–178.
- ٢٧- عادل يوسف الصالح، "الاستشارات الإدارية الواقع والمأمول"، المؤتمر العربي الثاني عشر للمنظمة العربية للتنمية الإدارية، بعنوان: الاستشارات والتدريب، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ٢١ - ٢٣ أبريل ٢٠١٦، ص ١١٠ - ١٦٣.
- 28- Idol, Lorna , Whitcomb, Phyllis Paolucci- & Nevin, Ann , "The Collaborative Consultation Model", **Journal of Educational and Psychological Consultation**, Vol. 6, Issue 4, 2019, pp.329-346.
- ٢٩- وائل وفيق رضوان وعمرو محمد حامد عيسى، "تطوير صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة"، مجلة الثقافة والتنمية: تصدر عن جمعية الثقافة من أجل التنمية، س ١٦، ع ١٠١، ٢٠١٦، ص ٣٢٧ - ٣٨٢.

- ٣٠- هالة أمين مغاوري، مرجع سابق، ص ٥٣٥ - ٥٥٦.
- ٣١- عبير كنعان البلوي، "صنع القرار الأخلاقي وأهميته في المؤسسات التربوية"، مجلة رسالة المعلم: تصدر عن إدارة التخطيط والبحث التربوي بالسعودية، مج ٥٥، ع ١، ٢٠١٨، ص ص ٨٤ - ٨٨.
- 32- Goslant , scott, The Decision-Cycle: Observe, Orient, Decide, and Act , <https://www.linkedin.com/pulse/decision-cycle-observe-orient-decide-act-ooda-loop-scott-goslant>, accessed : 28/2/2019.
- ٣٣- عبدالحق بن خالد جيتو، "المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية"، المجلة التربوية: تصدر عن كلية التربية جامعة سوهاج، ٥٨ع، ٢٠١٩، ص ص ٢٩٩ - ٢٦٩.
- ٣٤- عمرو حامد، الاستشارات والتدريب ودورهما في تطوير إدارة المؤسسات، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠٠٨، القاهرة، ١٣٤.
- ٣٥- سامي تيسير سلمان، الاستشارات الإدارية وأثرها على إحداث التغيير الإداري وتطوير المبيعات وحل مشاكل المؤسسات، دار نلسن، بيروت، لبنان، ٢٠٠٩، ص ٧٢.
- 36- Barisic, AF. , "Management Consulting as a Form of Entrepreneurial Learning and a Source of Business Knowledge", **International Conference on Entrepreneurial Learning, Serbia , 28 June, 2012, p.415.**
- ٣٧- مدحت محمد أبو النصر، إدارة وتنمية الموارد البشرية: الاتجاهات المعاصرة، مجموعة النيل العربية، القاهرة، ٢٠٠٧، ص ١٨١.
- ٣٨- محمود السيد أحمد، "الاستشارات الإدارية والتدريب"، بحث مقدم للملتقى العربي السابع بعنوان (الاتجاهات الحديثة في الاستشارات والتدريب)، المنعقد في دمشق بالجمهورية العربية السورية، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، في الفترة من ٦ - ٩ يوليو، ٢٠٠٨، ص ١.

- 39- Collins, David, "Constituting best practice in management consulting", **Culture and Organization**, Vol. 22, No. 5, 2016, pp. 409–410.
- ٤٠- نادر أحمد ابو شيخة، مرجع سابق، ص٧٩.
- ٤١- زيد منير عبوي، **الاتجاهات الحديثة فى المنظمات الإدارية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٦، ص ٢٢٥.
- ٤٢- بسمان الفيصل، **معايير وضوابط تنظيم مهنة الاستشارات الإدارية**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، ٢٠٠٨، ص١٦٨.
- ٤٣- سامى تيسير سلمان، مرجع سابق، ص١١٤.
- 44- Bussey, Leslie Hazle, Welch, Jennie C. & Mohammeda, Meca B., op.cit., p.167.
- ٤٥- نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص٨٣.
- ٤٦- يوسف عبد المعطى مصطفى، مرجع سابق، ص٥٦.
- 47- Kuber, Milan, op.cit., p.38.
- ٤٨- فريد راغب النجار، مرجع سابق، ص١٠٩ - ١١٠.
- 49- Kuber, Milan, op.cit., p.51.
- 50- Ibid, p.53.
- ٥١- دانا جاينس روينسون، جيمس روينسون، مرجع سابق، ص٣٤.
- 52- Helen M. Gunter, op.cit., p.529.
- ٥٣- سامى تيسير سلمان، مرجع سابق، ص١٢٨.
- ٥٤- صديق محمد عفيفي، **المستشار الإداري معايير التأهيل والاعتماد في الاتجاهات المعاصرة**، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، الشارقة، الإمارات العربية المتحدة، ٢٠٠٦، ص١٩.
- ٥٥- عبدالله بن علي بن سالم التمام، "درجة ممارسة القائد التربوي لعمليات إدارة المعرفة بالمدارس الثانوية بمحافظة ينبع وعلاقته باتخاذ القرارات الإدارية"، **مجلة التربية جامعة الأزهر**، ع ١٦٩، ج ٣، ٢٠١٦، ص٢٠٣.

- ٥٦- جودت عزت عطوة، الإدارة المدرسية الحديثة: مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الطبعة الثامنة، دار الثقافة، الأردن، ٢٠١٤، ص١٤٢.
- ٥٧- نادية يوسف جمال الدين ودينا حسن عبدالشافي وعلي فهران محمد القحطاني، "ملاح صناع القرار التعليمى بوزارة التعليم بالملكة العربية السعودية"، مجلة القراءة والمعرفة، ع ١٨١، ٢٠١٦، ص ص١٤٥ - ١٤٦.
- ٥٨- مرزوق العبد الهادى العنزى، "بناء استراتيجيه حل المشكلات قائمة على عملية صنع القرار لدى قيادات مستويات الإدارة (العليا والوسطى) فى المؤسسات الحكومية بدولة الكويت فى ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة الدولية التربوية المتخصصة: تصدر عن دار سمات للدراسات والأبحاث، مج ٧، ع ١، ٢٠١٨، يناير، ص٧٦.
- ويُرجى الرجوع إلى:
- الهاللي الشرييني الهاللي، مرجع سابق، ص١٤٧.
  - طارق عبد الرؤوف وربيح عامر، مرجع سابق، ص٨٩.
  - وائل توفيق رضوان وعمرو محمد حامد عيسى، مرجع سابق، ص ٣٣١.
- ٥٩- وردة برويس ساسي، "أبعاد جودة حياة العمل وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بالمؤسسة"، المجلة العربية للأداب والدراسات الانسانية: تصدر عن المؤسسة العربية للتربية والعلوم والأداب، ع٥٥، ٢٠١٨، ص٢٢٣.
- 60- Divjak, Blaženka& Redep, Nina, "Strategic Decision Making Cycle in Higher Education: Case Study of E-learning", available at:  
<https://www.researchgate.net/publication/280711901>, accessed 24/3/2019.
- ٦١- بدرية سودان العمراني، " دور الاجتماعات المدرسية في دورة القرار التعليمي بالمدارس الثانوية للبنات بمدينة تبوك"، مجلة العلوم التربوية: تصدر عن كلية التربية جامعة الملك سعود، مج٢٩، ع٢، ٢٠١٧، ص ص٢٠٣ - ٢٠٤.

- ٦٢- محمد أمين بن عبدالصمد، "دور إدارة المعرفة في دعم عمليات اتخاذ القرارات"، *المجلة العربية للإدارة: تصدر عن المنظمة العربية للتنمية الإدارية*، مج ٣٨، ع ١٤، ٢٠١٨، ص ص ٢٠٨ - ٢٠٩.
- ٦٣- ليث نعمان حسون، "دور تكنولوجيا المعلومات المحاسبية في ترشيد القرارات الإدارية"، *مجلة جامعة كركوك للعلوم الإدارية والاقتصادية*، جامعة كركوك بالعراق، مج ٧، ع ١٤، ٢٠١٧، ص ص ١٣٩ - ١٤٠.
- ٦٤- المرجع السابق، ص ١٤٢.
- ٦٥- المرجع السابق، ص ٢٤٩.
- ٦٦- أحمد ابراهيم احمد وفاطمة السيد صادق ومنال محمد عبد الله، "أهمية نظم المعلومات في اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية (دراسة تحليلية)"، *مجلة كلية التربية جامعة بنها*، مج ٢٩، ع ١١٦، ٢٠١٨، ص ٣٩٠.
- ٦٧- أمجد محمود محمد درادكة، "استراتيجيات التفاوض وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر الوكلاء والمعلمين"، *مجلة جامعة النجاح لأبحاث العلوم الإنسانية: تصدر عن جامعة النجاح الوطنية*، مج ٣١، ع ١٠٤، ٢٠١٧، ص ص ١٧١٣ - ١٧١٤.
- ٦٨- أحمد ابراهيم أحمد وفاطمة السيد صادق، ومنال محمد عبد الله، مرجع سابق، ص ٤٠٢.
- ٦٩- فريال عويد وقعان الشخوت، "درجة ممارسة مديري المدارس لاتخاذ القرارات وعلاقته بالأداء الوظيفي من وجهة نظر المرشدين التربويين في المدارس الثانوية بمحافظة الزرقاء"، *مجلة المعرفة التربوية: تصدر عن الجمعية المصرية لأصول التربية*، مج ٦، ع ١٢، ٢٠١٨، ص ص ١٥٢ - ١٥٣.
- ٧٠- وردة برويس ساسي، مرجع سابق، ص ٢٢٣.
- ٧١- رمزي عبدالله رمزي الغبيشي، "الإدارة الذاتية لقادة مدارس منطقة الباحة وعلاقتها بمشاركة المعلمين في صنع القرارات من وجهة نظرهم"، *المجلة الدولية للعلوم*

التربوية والنفسية: تصدر عن المؤسسة العربية للبحث العلمي والتنمية البشرية، ع ٢٠، ٢٠١٩، ص ص ٢٦ - ٢٧.

٧٢- بندر بن خالد بن محمد الحقباني، "درجة ممارسة اتخاذ القرار لقادة المدارس الثانوية في محافظة الخرج من وجهة نظر معلميها في ضوء مفهوم الوسطية في الإسلام"، مجلة البحث العلمي في التربية جامعة عين شمس: مجلة تصدر عن كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع ١٨، ج ١٢، ٢٠١٧، ص ٦٧٧.

- ويُرجى الرجوع إلى:

• محمد محمد حسن رسمي وعبد الحميد عبدالفتاح سعود ووليد خالد فالح، "المحددات العلمية لصناعة القرار بالتطبيق على المؤسسة التعليمية"، مجلة المعرفة التربوية: تصدر عن الجمعية المصرية لأصول التربية، مج ٦، ع ١١، ٢٠١٨، ص ٣٨.

- Chance, S., " Strategic by Design Iterative Approaches to Educational Planning" , **Planning for Higher Education**, Vol. 38, No. 2, 2010, p.275.

٧٣- فايزة بوعمامة، "الشراكة المجتمعية في اتخاذ القرارات كمؤشر لعملية تنموية محلية ناجحة"، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية: تصدر عن جامعة قاصدي مرياح - ورقلة بالجزائر، ع ٢٩، ٢٠١٧، ص ص ٢١٩ - ٢٢٠.

٧٤- أسماء عبد الله العتيبي ومحمد مطير مجبل الشريجة، "معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم"، مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين، مج ١٧، ع ٤٤، ٢٠١٦، ص ٣٢٨.

٧٥- دانا جاينس روبنسون، جيمس روبنسون، مرجع سابق، ص ٣٤.

- ويُرجى الرجوع إلى:

- محمد محمد حسن رسمي وآخرون، "تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وأثره على فاعلية الأداء"، مجلة كلية التربية، جامعة بنها، مج ٢٧، ع ١٠٦، ٢٠١٦، ص ٥٢.
- ٧٦- السيدة محمود إبراهيم سعد، مرجع سابق، ص ٨٧.

٧٧- عمر محمود سليمان المخزومي، "السلطة التقديرية للإدارة في اتخاذ القرارات الادارية"، مجلة الكوفة للعلوم القانونية والسياسية: جامعة الكوفة، مج ١٠، ع ٣١، ٢٠١٧، صص ٢٩ - ٣١.

٧٨- هيلة بنت منديل محمد التويجري، "القيادة التحويلية وعلاقتها بفعالية اتخاذ القرار لدى رؤساء أقسام الإشراف التربوي بمدينة بريدة في منطقة القصيم: دراسة ميدانية"، مجلة العلوم التربوية والنفسية: تصدر عن جامعة البحرين، مج ١٨، ع ٣، ٢٠١٧، صص ٨٦ - ٨٧.

٧٩- صديق محمد عفيضي، مرجع سابق، ص ٢٥.

80- Kuber, Milan, op.cit., pp.208-209.