

## مشكلات صنع واتخاذ القرار بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي

نصريه سماحه محمد زرق عوض

صنع اقرار واتخاذ في كافة مستويات الإدارة بالتعليم الأزهرى هو خطوة هامة لإصلاح التعليم الأزهرى وتطويره ، ولهذا السبب قامت مؤسسة الأزهر وخاصة في السنوات الأخيرة بإصدار قرارات كان الهدف منها هو تطوير التعليم الأزهرى حتى يظل الأزهر هو المؤسسة الأولى والمرجع الأول في جميع أمور الدين للعالم الإسلامى خاصة بعد أن كشف تقرير الجهاز المركزى للمحاسبات حول متابعة وتقويم أداء الخدمة التعليمية بالمعاهد الأزهرية لعامي ٢٠٠٩ / ٢٠١٠ عن تراجع الإقبال على التعليم الأزهرى حيث بلغ عدد إجمالى أعداد المقبولين في جميع المراحل التعليمية بالمعاهد الأزهرية ٤٦٥٠٠ ألفاً و ٨٢ طالباً بينما كان الطلاب المستهدف قبولهم ٦٩٨ ألف و ٥٩٠ طالب وطالبة .

كما صرح رئيس قطاع المعاهد الأزهرية السابق أن أعداد الطلاب الذين حولوا أوراقهم من المعاهد الأزهرية للالتحاق بمدارس التربية والتعليم بلغ عددهم ٨٦ ألف طالب وطالبة ، كما أن هناك ضغطاً كبيراً على التحويل من الأزهر إلى التربية والتعليم .

وفي ضوء هذه الإحصائية كان لابد من البحث عن الأسباب التي أدت إلى مثل هذه المشكلات والحقيقة أن أسباب هذه المشكلات

أولاً : الاطار العام للدراسة :

المقدمة :

تزداد أهمية صنع القرار واتخاذ خطورة كلما كان الدور الذي تقوم به في المجتمع مهما وخطير وكلما زاد حجم المؤسسة ، ومؤسسات التعليم هي أكثر مؤسسات المجتمع أهمية وخطورة باعتبارها حجر الزاوية في إصلاح الأمم ، وتكوين الأفراد وإعدادهم للمستقبل .

وعملية صنع القرار من أهم عمليات الإدارة ، فإن أي إصلاح للإدارة يرتبط بمدى إمكانية الوصول الى أفضل القرارات الإدارية ومن ثم يصبح الاهتمام بتحسين عملية صنع القرارات وترشيدها هو في واقعة اهتمام بتحسين وتنمية الإدارة . ( ١ )

فعملية صنع واتخاذ القرار تعد من العمليات الرئيسية في السياسة التعليمية فهي حل للمشكلات وتخطيط للمستقبل وهي عملية خطيرة تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد بآثارها الى المستقبل ، لذا يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة الدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المزمع اصداره .

ولأن المؤسسة التعليمية الأزهرية هي القطب الثاني لثنائية التعليم في مصر فإن

- ٣- ما أهم مشكلات صنع واتخاذ القرار التربوي بالتعليم الأزهرى قبل الجامعى؟
- ٤- ما المتطلبات الأزمة للتغلب على مشكلات صنع واتخاذ القرار بالتعليم الأزهرى قبل الجامعى؟

#### أهداف البحث:

يتمثل الهدف الرئيسى للبحث فى وضع تصور مقترح للتغلب على مشكلات صنع واتخاذ القرار التربوي بالتعليم الأزهرى قبل الجامعى وذلك من خلال:

- ١- تحديد الفلسفة الحاكمة للتعليم الأزهرى قبل الجامعى .
- ٢- التعرف على الإطار المفاهيمى لصنع واتخاذ القرار بالتعليم الأزهرى قبل الجامعى
- ٣- رصد المشكلات التى تعوق عملية صنع واتخاذ القرار التربوي بالتعليم الأزهرى قبل الجامعى .
- ٤- المتطلبات الأزمة للتغلب على مشكلات صنع واتخاذ القرار بالتعليم الأزهرى قبل الجامعى.

#### أهمية الدراسة :

إن موضوع صنع واتخاذ القرار من الموضوعات المهمة فى هذا العصر والذى يشهد تحولاً كبيراً فى جميع جوانب الحياة، وهذا التحول يتطلب باستمرار اتخاذ القرارات الجديدة لمواجهة التغيرات التى

يكمن فيما يتخذ من قرارات حيث وجد أن من أهم مشكلات صنع القرار عزوف الطلاب وأولياء الأمور عن التعليم الأزهرى بالإضافة إلى مركزية القرارات ، عدم المشاركة فى صنع واتخاذ القرارات ، واتخاذ قرارات جديدة دون مراعاة القرارات السابقة ، عدم وجود مشاركة مجتمعية فى عملية صنع واتخاذ القرار.

ونظراً للأهمية التى يحظى بها التعليم الأزهرى قبل الجامعى فإنه يتأثر بصدور أي قرارات وبالتالي يؤثر على التعليم الجامعى بجامعة الأزهر ومن هنا كانت مشكلة الدراسة.

#### مشكلة الدراسة :

يعانى التعليم الأزهرى قبل الجامعى الكثير من المشكلات التى تعوقه عن تحقيق أهدافه، ومن تلك المشكلات مشكلات صنع القرار واتخاذها ومن ثم أصبح لزاماً علينا البحث عن تلك المشكلات وعن إيجاد حل لها وتحديد المشكلات التى تعوق عملية صنع واتخاذ القرار التربوي السليم.

ولذلك يمكن صياغة مشكلة الدراسة فى التساؤلات التالية :

- ١- ما الفلسفة الحاكمة للتعليم الأزهرى قبل الجامعى ؟
- ٢- ما الاطار المفاهيمى لصنع واتخاذ القرار بالتعليم الأزهرى قبل الجامعى ؟

تحدث في المجتمع لذا جاءت أهمية الدراسة متمثلة في :

١- أن البحث يتناول موضوع في غاية الأهمية وهو القرارات التربوية التي تتصل بكافة مجالات الحياة في المجتمع (السياسية - الاقتصادية - الاجتماعية - العلمية - الثقافية وغيرها) فكل هذه المجالات تمثل القاعدة الأساسية للبيانات والمعلومات لصنع القرار واتخاذها .

٢- أن المعاهد الأزهرية في مصر لها تاريخها التعليمي ويلتحق به عدد كبير من أبناء المجتمع وأي قرار تربوي يصدر لتلك المعاهد يؤثر عليها وبالتالي على المجتمع .

٣- مساعدة القادة الأزهريين القائمين على التخطيط للسياسات التعليمية الأزهرية على اتخاذ القرار التربوي .

٤- أن نتائج هذه الدراسة يمكن الاستفادة منها في الأهتمام بعملية صنع واتخاذ القرار ورفع كفاءة متخذي القرار التربوي في التعليم بصفة عامة والتعليم الأزهرية بصفة خاصة .

#### منهج الدراسة :

لتحقيق أهداف الدراسة سوف تستخدم الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات والحقائق وذلك لوصف عملية صنع واتخاذ القرار بالتعليم

الأزهرية قبل الجامعي وذلك من خلال توضيح فلسفته ومبادئه الإجرائية وأساليبه التقنية في عملية صنع واتخاذ القرار، بالإضافة الى توصيف القرار التربوي في السياسة التعليمية المنتهجة بالتعليم الأزهرية قبل الجامعي .

#### مصطلحات الدراسة :

##### (١) مفهوم صنع القرار (Decision Making)

"هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين" . (٣)

##### (٢) اتخاذ القرار :

"هو مجموعة من البدائل والاحتمالات المختلفة واختيار أفضلها لتحقيق الأهداف المنشودة في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المختلفة" . (٤)

#### الدراسات السابقة :

- دراسة (قوطة: ٢٠٠٢) بعنوان (أساليب مديري المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات التربوية بجمهورية مصر العربية - دراسة تقويمية) (٥)

#### هدفت الدراسة إلى :

- (١) التعرف على أهم أساليب مديري المدارس الثانوية بجمهورية مصر العربية في عملية اتخاذ القرارات التربوية، وكذلك بيان مدى اختلاف أسلوب اتخاذ القرارات التربوية

- بالمدارس الثانوية باختلاف جنس المدير ونوعية التعليم.
- (٢) التعرف على المهارات اللازمة لمديري المدارس الثانوية بجمهورية مصر العربية لاتخاذ القرارات التربوية بكفاءة وفاعلية.
- (٣) الكشف عن الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية بجمهورية مصر العربية للارتقاء بمستوى الكفاءة الإدارية في اتخاذ القرارات التربوية.
- (٤) تصميم برنامج تدريبي مقترح للارتقاء بمستوى الكفاءة الإدارية في اتخاذ القرارات التربوية لمديري المدارس الثانوية بجمهورية مصر العربية.
- واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يهتم بملاحظة ووصف الظاهرة موضوع الدراسة، وتحليل نتائج الدراسة الميدانية والتعرف على أساليب مديري المدارس الثانوية عند اتخاذهم للقرارات التربوية.
- وقد اعتمدت الدراسة على الاستبيان بهدف التعرف على الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية، وتضمن الاستبيان عشرة أسئلة اختيارية تدور حول الموضوعات التدريبية التي يريد المدير دراستها.
- وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من
- النتائج أهمها:
- (١) ضرورة تلبية الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية لاتخاذ القرارات التربوية عن طريق عقد دورات تدريبية للمديرين والمديرات بالمدارس الثانوية.
- (٢) تزويد النظار والوكلاء والموجهين بمعلومات عن أساليب اتخاذ القرارات التربوية بالمدرسة الثانوية وأهمية المشاركة في صنع هذه القرارات.
- دراسة (عبد القادر: ٢٠٠٤) بعنوان (الأنشطة التربوية في المعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية) (٦) هدفت هذه الدراسة إلى:
- (١) توضيح أهمية الأنشطة التربوية في الفكر التربوي الإسلامي بما في ذلك الأسس التي يقوم عليها النشاط التربوي، وما يرتبط به من جماعات وكيفية تأديبها والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها.
- (٢) التعرف على واقع الأنشطة التربوية بالمعاهد الأزهرية بمحافظة الدقهلية من وجهة نظر الطلبة والطالبات والمشرفين عليها.
- (٣) الوقوف على بعض الصعوبات التي تعوق ممارسة الأنشطة بالمعاهد الثانوية بمحافظة الدقهلية.
- (٤) إلقاء الضوء على أهم المتطلبات اللازمة

لقيام أنشطة تربوية ناجحة.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الذي يتم من خلاله جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها مع محاولة تفسير وتحليل ما تم جمعه من حقائق ومعلومات تتعلق بالظاهرة، ومحاولة استخلاص الدلالات التي توضح الاتجاهات الكامنة فيها، وارتباط متغير بمتغيرات أخرى، ثم الوصول إلى تعميمات بشأن الظاهرة موضوع الدراسة.

وقد استخدمت الدراسة أدوات هي:-

(١) استمارة تقييم المبنى التعليمي للوقوف على مدى ملاءمته لممارسة الأنشطة التربوية.

(٢) استبيان موجه إلى طلاب الثانوية الأزهرية وإلى المعلمين والمشرفين والموجهين بالتعليم الثانوي، و شمل البحث عينة من طلاب وطالبات الصفوف الثلاثة الأزهرية بمحافظة الدقهلية، كما شمل المعلمين ومشرفي الأنشطة والأخصائيين والاجتماعيين ووكلاء الأنشطة والموجهين ووكلاء المعاهد الثانوية الأزهرية بمحافظة الدقهلية.

**وكان من نتائج الدراسة:**

(١) اهتمام التربية الإسلامية بتنمية الفرد المسلم من جميع الجوانب الجسمية والروحية والانفعالية والاجتماعية

والثقافية والدينية.

(٢) أظهرت الدراسة نظرة الطلبة والطالبات الإيجابية للأنشطة التربوية حيث أكدوا على أنه أمر مطلوب وضروري وأعلنوا عن رغبتهم أن يتضمن الجدول المدرسي النشاط التربوي.

(٣) أوضحت النتائج ضعف تشجيع المسؤولين في المعاهد الأزهرية على المشاركة في الأنشطة المختلفة وتوفير المناخ الملائم لذلك من وجهة نظر الطلاب.

• دراسة (الدريني: ٢٠١٠) بعنوان (صناعة واتخاذ القرار التربوي في مصر: عودة السنة السادسة بالمرحلة الابتدائية - نموذجاً) (٧)

**هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على:**

(١) واقع صناعة واتخاذ القرار التربوي في مصر

(٢) الأسباب التي تكمن وراء قرار عودة سنة دراسية سادسة بالمرحلة الابتدائية.

(٣) انعكاسات قرار عودة سنة دراسية سادسة بالمرحلة الابتدائية على باقي المراحل التعليمية الأخرى وعلى كل من التلميذ والمعلم والمدرسة والأسرة والمناهج الدراسية.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي حيث إن طبيعة هذه الدراسة هي البحث والتحليل لصناعة اتخاذ القرار التربوي

الخاص بعودة السنة السادسة بالمرحلة الأولى من التعليم الأساسي بالسلم التعليمي كنموذج لصناعة واتخاذ القرار التربوي بمصر.

وقد صممت الباحثة استبانتيين لجمع المعلومات الأولى موجهة إلى أساتذة كليات التربية والثانية موجهة إلى معلمي ومديري المرحلة الأولى من التعليم الأساسي. وقد توصلت الدراسة إلى:

(١) أن عملية صناعة واتخاذ القرار التربوي عملية ديناميكية مستمرة ذات طبيعة حلقية بمعنى أنها ليست لها حدود مغلقة، وإنما هي تمتد في المحيط المجتمعي الذي تتحرك فيه لتؤثر وتتأثر به.

(٢) أكدت الدراسة أن هناك مجموعة من المعوقات التي تواجه عملية صناعة واتخاذ القرار التربوي في مصر في ضوء تحليل العوامل المؤثرة في عملية صناعة واتخاذ القرار التربوي.

(٤) أن عملية صناعة واتخاذ القرارات التربوية يجب أن يشارك فيها جميع أفراد المجتمع سواء من داخل المنظمة التعليمية أو من خارجها.

- دراسة (زكي: ٢٠١٢) بعنوان (برنامج في التربية الغذائية لتعليم التفكير وأثره على التحصيل المعرفي وتنمية بعض مهارات التفكير المعرفي ومهارات اتخاذ القرار لدى طالبات شعبة الطفولة بكلية

## التربية بسوهاج) (٨)

### هدفت هذه الدراسة إلى:

(١) تنمية التحصيل المعرفي في مجال التربية الغذائية لعينة من طالبات كلية التربية شعبة الطفولة بسوهاج من خلال برنامج لتعليم التفكير بأسلوب الدمج.

(٢) تنمية بعض مهارات التفكير المعرفي (التصنيف، الترتيب، الاستنتاج، المقارنة، والتفسير) لدى عينة من طالبات كلية التربية بسوهاج شعبة الطفولة.

(٣) تنمية مهارات اتخاذ القرار لدى عينة من طالبات كلية التربية شعبة الطفولة بسوهاج وقد استخدمت الباحثة المنهج شبه التجريبي والتصميم التجريبي ذو المجموعة الواحدة (pre-post test) والذي تقوم فكرته على إجراء التطبيق القبلي لأدوات الدراسة، ثم إجراء تجربة البحث، ثم إجراء التطبيق البعدي لأدوات البحث.

أ- اختبار تحصيلي معرفي.

ب- اختبار مهارات التفكير المعرفي.

ج- مقياس اتخاذ القرار.

وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات منها:

(١) يجب على القائمين بتطوير المناهج والمخططين لها تضمين تعليم التفكير في المقررات الدراسية.

- ٢) الاهتمام بتعليم التفكير واستخدام أسلوب الدمج مع محتوى أي مقرر دراسي حيث إن تعليم التفكير بأسلوب الدمج يصلح لجميع المقررات.
- ٣) تقديم دورات تدريبية للمعلمين حول طريقة دمج التفكير مع المحتوى العلمي لتعليم التفكير، وكيفية تصميم الدروس بهذه الطريقة وخطوات تنفيذها.
- دراسة عبد المجيد (٢٠١٢) بعنوان : **واقع مشاركة المعلمين المتعاقدين بالمعاهد الأزهرية في صنع واتخاذ القرار: "دراسة ميدانية"**.
- هدفت الدراسة على واقع مشاركة المعلمين المتعاقدين بالمعاهد الأزهرية في صنع واتخاذ القرارات بالمعاهد، وهل تختلف تلك المشاركة وفقاً لاستجابات المعلمين المتعاقدين بالمعاهد الأزهرية والذين شملتهم الدراسة باختلاف متغيرات الجنس، التخصص، عدد سنوات الخبرة في مجال التدريس بمراحل التعليم الثلاث (ابتدائي - إعدادي - ثانوي) ، وتم استخدام المنهج الوصفي بالإضافة إلى بناء مقياس من قبل الباحث احتوى على سبع عشرة عبارة. وتوصلت الدراسة إلى:
- ١- أن هناك ضعف في مشاركة المعلمين المتعاقدين بالمعاهد الأزهرية في صنع واتخاذ القرارات.
- ٢- وجود فروق دالة إحصائياً بين أفراد العينة حسب متغير النوع والتخصص والخبرة.
- ٣- العمل على إصدار التشريعات اللازمة لنظام التعاقد بالمعاهد الأزهرية بما يكفل الأمان الوظيفي للمعلمين المتعاقدين بالمعاهد.
- ٤- ضرورة تفهم إدارة المعهد للعلاقات المباشرة، وغير المباشرة القائمة بين العاملين، والمساهمة في إقامتها على أساس سليم؛ لأنها يمكن أن تكون وسيلة لتحقيق أهداف المعهد.
- ٥) استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الذي يعتمد على جمع المعلومات والبيانات اللازمة لتفسير الظاهرة موضوع البحث.
- دراسة (قنديل وآخرون: ٢٠١٤) بعنوان (سمات الشخصية وعلاقتها بالقدرة على اتخاذ القرار لدى عينه من أبناء محافظة الدقهلية)
- هدفت الدراسة إلى:**
- ١) دراسة السمات الشخصية (الثقة بالنفس - مستوى الطموح) لدى عينة الدراسة.
- ٢) دراسة القدرة على اتخاذ القرار في مجال (التعاون بين الآخرين - الشراء).
- ٣) دراسة الفروق بين السمات الشخصية تبعاً لنوع الجنس.
- ٤) دراسة الفروق بين القدرة على اتخاذ

القرار تبعا لنوع الجنس.

٥) التعرف على طبيعة العلاقة بين سمات الشخصية والقدرة على اتخاذ القرار.

وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملائمته لأهداف البحث، وشملت أدوات البحث استمارة البيانات الأولية واستبيان سمات الشخصية واستبيان القدرة على اتخاذ القرار من إعداد الباحث.

#### وقد توصلت الدراسة إلى:

١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات الذكور والإناث في الثقة بالنفس ومستوى الطموح لصالح الذكور.

٢) عدم وجود فروق في السمات الشخصية كدرجة كلية، ووجود فروق بين متوسط درجات الذكور والإناث في القدرة على اتخاذ القرار في مجال التعاون مع الآخرين لصالح الذكور وفي مجال الشراء لصالح الإناث.

#### • ثانياً: المراجع الأجنبية:

• دراسة (CRANSTON, 2001) بعنوان "صنع القرار الجماعي والإدارة الذاتية للمدرسة". (١١)

هدفت هذه الدراسة تحديد معوقات عملية صنع القرار الجماعي والإدارة الذاتية للمدرسة، ومحاولة تفويض المدارس بعمليات صنع القرار الخاصة لها، أي تزويد المدارس بالسلطة اللازمة بتنفيذ العمليات التعليمية.

وتعتمد الدراسة على عنصرين أساسيين: الأول يركز على أثر عملية الإدارة الذاتية للمدرسة على مديري المدارس الابتدائية في كويتسلاند حيث يوضح التحديات التي تواجه هؤلاء المديرين والخاصة بمهارتهم وقدرتهم في تحويل عمليات صنع القرار إلى عملية جماعية وتشاركية أما العنصر الثاني: فإنه يشتمل على دراسة متابعة لمدرستين يتم إدارتهم ذاتياً من موقع المدرسة.

وتوصلت الدراسة إلى أن المشاركة في عملية صنع القرار تزيد من قدرات ومهارات الأفراد والعاملين وأكدت على خلق وتطوير ثقافة المشاركة داخل المدارس.

• دراسة Tharp (٢٠٠٣) بعنوان: "المشاركة الأبوية في صنع القرار بالمدرسة، القدرة على فهم الآباء القادة ومديري المدارس". (١٢)

هدفت الدراسة إلى بحث القدرة على الفهم لدى الآباء القادة والمديرين بالنسبة للنتائج التي يتوقع حدوثها بالنسبة للمشاركة الأبوية المتزايدة في اتخاذ القرار في إحدى مدارس التعليم الأساسي، وقد رصدت تلك الدراسة ردود أفعال الآباء القادة والمديرين بالنسبة لتلك النتائج والدروس المستفادة والمتعلقة من كل من المجموعتين في كيفية إدخال المشاركة الأبوية في عملية اتخاذ القرار.



ملموس في الأداء المالي ولا التشغيلي.  
٢- أن تركز الإدارة العليا الوقت والجهد  
اللازمين لمتابعة صناعة القرارات  
الإستراتيجية وتطويرها.

#### **ثانياً : الاطار النظري للدراسة :**

وسوف يتم تناول الاطار النظري من خلال  
عرض المحاور التالية :

#### **المحور الاول : الفلسفة الحاكمة للتعليم الازهري قبل الجامعي**

إن التعليم الأزهري هو أحد النظم  
التعليمية الموجودة في المجتمع وقد أوجده  
المجتمع نظراً لما يقع عليه من مسؤولية  
الحفاظ على القيم الإسلامية ومحاربة أي فكري  
متطرفاً يمثل تهديداً مباشراً لها، واكتساب  
الفرد سمات وصفات المواطن الصالح، حيث  
تعمل مضامينه على تنمية الشخصية الإنسانية  
في مختلف جوانب الحياة البدنية والعقلية  
والاجتماعية والروحية والجمالية، كما يركز  
على مقومات الاستقلالية في الفكر والمبادأة  
والاختيار وإصدار الأحكام. (١٤)

وإيماناً بأهمية التعليم الديني في مصر  
والذي يتمثل أساساً في الأزهر الشريف فإن  
الارتقاء به إلى المكانة التي تليق به يعد أمراً  
واجباً حتى تتأتي فعالية هذا التعليم داخل  
المجتمع، ولذا فإنه بحاجة إلى مراجعة كاملة  
لكي يتم التأكد أن خريج هذا النوع من التعليم  
قد أعد بالفعل الإعداد المناسب كداعية للقرن

كانت عينة الدراسة مكونة من أربعة من  
الآباء القادة، واثنين من المديرين وعن طريق  
المقابلات مع المشتركين تم التوصل إلى عدة  
نتائج هامة وقد فوجئ مديرو المدارس  
المرونة التي يتحرك بها "الآباء والقادة،"  
وكان رد فعل مديري المدارس أن قاموا  
بوضع طرق توضح (لكل من المعلمين  
والآباء) كيفية مشاركة الآباء في القرارات  
التي تتخذ بالمدرسة.

وقد توصلت الدراسة إلى أن هناك  
تغيرات خاصة بالنسبة لبرنامج التدريس  
بالمدرسة، وهو أهم نتيجة لتدخل الآباء القادة  
المستمر في عملية اتخاذ القرار بالمدرسة.

#### **• دراسة: Eishardt and zbaracki (2004)، بعنوان: "صناعة القرار**

#### **الاستراتيجي وأداء الشركات. (١٣)**

عرضت هذه الدراسة طبيعة العلاقات  
الممكنة بين صناعة القرار الاستراتيجي وأداء  
الشركات بصفة عامه.

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج  
الوصفي لجمع البيانات والمعلومات الخاصة  
بأداء الشركات وكيفية اتخاذ القرارات بها.  
وتوصلت الدراسة إلى:

١- أن جعل عمليات صناعة القرار أكثر  
اتساعاً وشمولية ومشاركة شديدة في  
إجراءات وآليات صناعة القرار  
الاستراتيجي لا تؤدي إلى تحسين

الحادي والعشرين، ومن ثم فإن إعادة النظر في هذا النوع من التعليم هو ضرورة إسلامية، بل هو أولى الضروريات لنجاح العمل الإسلامي. (١٥)

### (١) التعريف بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي:

قد يظن البعض أن التعليم الأزهرى والتعليم الدينى هو مرادفاً للتربية الإسلامية، وليس الأمر كذلك فالتربية الإسلامية تشير إلى الفكر التربوي الذي يستضيئ بنور الشريعة وأحكام الإسلام، أما التعليم الدينى فيقصد به تعليم ودراسة علوم الشريعة وأحكام الإسلام المتضمنة القرآن الكريم وعلومه، والحديث الشريف وعلومه، والعقيدة وعلوم التوحيد، والفقه وأصوله، والسيرة النبوية والثقافية الإسلامية، فالتعليم الدينى يعد وسيلة مهمة من وسائل التربية الإسلامية، فهو من تآديته لدوره عملياً يسهم في تحقيق أهداف التربية الإسلامية وخاصة الجانب الدينى منها. (١٦)

ولكي يزول اللبس الحاصل في مفاهيم التعليم الأزهرى قبل الجامعي سوف تعرض الدراسة مفهوم التعليم الأزهرى قبل الجامعي والمفاهيم ذات الصلة به وهي على النحو التالي:

- مفهوم التعليم الأزهرى قبل الجامعي:

يقصد بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي والتي عرفها القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١م) بأنها "المؤسسات التعليمية التابعة للأزهر والتي تقوم مقام المدارس بأنواعها في التعليم العام".

- مفهوم التعليم الدينى الاسلامي: " هو التعليم الذي كانت تعقد حلقاته بالكتاتيب القرآنية بالزوايا والمساجد وله أهمية كبرى في الحفاظ على هوية الأمة وأصالتها وتراثها العلمى والحضارى منذ الفتح الاسلامى الى اليوم" (١٧).

- المعاهد الأزهرية: " هي المعاهد التابعة للأزهر الشريف بمصر - الابتدائية والاعدادية والثانوية - ويدرس فيها مناهج وزارة التربية والتعليم المصرية بالإضافة لعلوم الدين الاسلامي وهي المواد الشرعية ولها مباني مستقلة يراعى النموذج المعماري الاسلامي "

### (٢) الهيكل التنظيمي للإدارة الأزهرية للتعليم الأزهرى قبل الجامعي:

يتكون البناء التنظيمي للأزهر الشريف طبقاً لأخر تعديلات أقرها الجهاز المركزي للتنظيم والإدارة ووزارة المالية، والتي وردت في قرار شيخ الأزهر رقم (٣٣) لسنة ٢٠٠٧م، (٢٥) في شأن البناء التنظيمي للأزهر الشريف، عدا جامعة الأزهر ومدينة البعوث

- الإسلامية، والذي تناول البناء التنظيمي بقطاع  
المعاهد الأزهرية على النحو التالي: (١٨)
- ١- وكالة المعاهد لشئون التعليم  
(مستوى إدارة مركزية)
  - ٢- وكالة المعاهد لشئون الخدمات  
(مستوى إدارة مركزية)
  - ٣- وكالة المعاهد لشئون المناطق  
(مستوى إدارة مركزية)
  - ٤- الإدارة المركزية بالمنطقة الأزهرية  
(أ) عدد (٢٠).
  - ٥- الإدارة العامة بالمنطقة الأزهرية  
(ب) عدد (٧).
  - ٦- الإدارة العامة لشئون القرآن الكريم.
  - ٧- الإدارة العامة للمعاهد التجريبية  
والنموذجية.
  - ٨- الإدارة العامة لمكتب رئيس قطاع  
شئون المعاهد.
- أما على المستوى الإجرائي للمعاهد  
الأزهرية، فنجد أن النظام الداخلي للمعاهد  
الأزهرية ينص على أن تكون أجهزة كل  
معهد من هذه المعاهد على النحو التالي :
- ١- شيخ المعهد أو ( أكثر من شيخ  
معهد بجدول)
  - ٢- وكيل معهد أو أكثر.
  - ٣- المدرسون الأوائل.
  - ٤- المدرسون .
  - ٥- الرواد.
- ٦- المشرفون الاجتماعيون .
  - ٧- المشرفون الرياضيون .
  - ٨- أمين المكتبة .
  - ٩- الجهاز الكتابي .
  - ١٠- قواد الفتوى (في المعاهد الثانوية  
فقط).
  - ١١- مجلس إدارة المعهد .
  - ١٢- مجلس الآباء .
  - ١٣- مجلس النشاط .
- أما فيما يتعلق بالبناء التنظيمي للمعلمين  
فقد صدر قرار رئيس الجمهورية رقم (١٥٦)  
لسنة ٢٠٠٧م حيث عدل المادة (٩٣) من  
القانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١م والتي  
أشارت إلى أن جدول وظائف المعلمين  
بالمعاهد الأزهرية يتكون من:
- ١- معلم مساعد.
  - ٢- معلم.
  - ٣- معلم أول.
  - ٤- معلم أول أ.
  - ٥- معلم خبير.
  - ٦- كبير معلمين.
- ويصدر باعتماد جدول هذه الوظائف،  
وبطاقات وصفها، وإعادة تقييمها، قرار من  
شيخ الأزهر ويتضمن ما يقابها من وظائف  
الاحصائيين والفنيين والتكنولوجيا والصحافة  
والإعلام وأمناء المكتبة.

### (٣) أنواع المعاهد الأزهرية:

قسمت اللائحة التنفيذية للقانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١م المعاهد الأزهرية نوعين:- (١٩)

#### • المعاهد الأزهرية العامة:

وتشمل المعاهد الابتدائية والإعدادية والثانوية، وتهدف إلى تزويد طلابها بالقدر الكافي من الثقافة الإسلامية والعربية وإلى جانبها الخبرات والمعارف التي يتزود بها نظراؤهم في مدارس التعليم العام وقد قسم القانون مراحل التعليم في المعاهد الأزهرية العامة إلى:

- ١- التعليم الابتدائي الأزهرى: ويمتد إلى ست سنوات دراسية تنتهي بحصول التلميذ على الشهادة الابتدائية الأزهرية.
- ٢- التعليم الإعدادي الأزهرى: ومدته أربع سنوات تنتهي بالحصول على الشهادة الإعدادية ثم عدلت إلى ثلاث سنوات بالقانون رقم (٤٩) لسنة ١٩٦٧م .
- ٣- التعليم الثانوي الأزهرى: طلت الدراسة بموجب هذا القانون بالمعاهد الأزهرية خمس سنوات، وعدلت بالقرار رقم (٤٩) لسنة ١٩٦٧م إلى أربع سنوات، ومع صدور القانون (١٦٤) لسنة ١٩٩٨م أصبحت الدراسة بها ثلاث سنوات، وتنتهي بالحصول على الشهادة الثانوية.(جمهورية مصر العربية،

مشروع القانون رقم (١٦٤) لسنة (١٩٩٨)

- المعاهد الأزهرية الخاصة، وتشمل :
  - ١- معهد البعوث الإسلامية: ويتولى استقبال التلاميذ الوافدين من الأقطار الإسلامية لتلقى العلوم الدينية والعربية بالأزهر الشريف.
  - ٢- معهد القراءات: وهي تعد حفاظ القرآن الكريم، لإجادة أدائه، وتعلم أحكامه، وأوجه القراءات وتحفيظ القرآن في المعاهد الأزهرية.
  - ٣- المعاهد النموذجية، تقوم بتدريس اللغة الأجنبية ابتداء من مرحلة رياض الأطفال . والدراسة بها بمصروفات .

### المحور الثاني : الاطار المفاهيمي لعمليات صنع واتخاذ القرارات:

#### ١- صنع القرار:

رغم أن صنع القرار تعد عملية أساسية في العلوم الاجتماعية ، والتي تركز على كيف تكون القرارات أو كيف يجب أن تصنع، إلا أنه في القرن العشرين وضعت عملية صنع القرار تحت فرع واحد من المعرفة، وهو ما يعرف بنظرية القرار "Decision Theory" والتي جاءت إسهاماتها الأساسية من الخبراء في الرياضيات والفلسفة

والاقتصاد وعلم النفس، وإن كانت تركز على التحليل الرياضي والكيفي لصنع القرار. وتعتبر عملية صنع القرار واتخاذها مقوماً محورياً في إدارة المنظمات والمؤسسات المجتمعية في ميادين الحياة المختلفة، كما تنصدر المداخل الحديثة في دراسات الإدارة، وقد انعكست هذه الأهمية علي مجال الادارة التعليمية سواء من حيث التنظيمات والهياكل الإدارية أو من حيث العمليات أو دعم اتخاذ القرار.

"وأصبح الأمر يتطلب مواكبة التغيرات والتطورات والتحديث في عملية القرار التعليمي بأساليبها المختلفة ومداخلها وأدواتها، كما يتطلب تقييماً مستمراً وشاملاً لجوانب هذه العملية". (٢٠)

وتعتبر عملية صنع القرار، من أهم العمليات النفسية التي يقوم بها الفرد في المواقف المختلفة لمجالات الحياة، حلاً للمشكلات وتخطيطاً للمستقبل، حيث أنها تثير اهتماماً في العصر الحديث، خاصة وأن السلوك الانساني في ظل التطور التكنولوجي أصبح لا يملك إلا أن يكون ترساً صالحاً في الألة الاجتماعية، بحيث يتحرك ويعمل ويؤدي وظيفته دون أن تكون مبادأة شخصية. تعتمد علي قدراته ومهاراته في ظل هذا التطور وفهمه أن يتخذ قراراً يؤثر في حياته.

ويري (حجي) أنه يمكن أن نميز بين ثلاث نشاطات، يمكن اعتبارها الأساسية في عملية صنع القرار وهي: (٢١)

١- نشاط البحث والتنقيب عن ظروف تدعو لصنع القرار.

٢- نشاط ابتكاري يتم من خلاله تنمية العديد من البدائل.

٣- نشاط الاختيار بين هذه البدائل لانتقاء واحد منها.

#### مبادئ صنع القرار:

من الأهمية ذكر أن نظام صنع القرار يؤسس على عدة مبادئ أساسية هي:

١- الالتزام بمبدأ الفعالية للوصول إلى القرارات المناسبة، ويجب اتباع الأسلوب العلمي في حل المشكلة.

٢- مبدأ تعدد الفرضيات: يجب وضع عدة بدائل وفرضيات حسب طبيعة المشكلة ثم تقويم جميع البدائل لاختيار أفضلها وأنسبها.

٣- مبدأ العامل المحدد: يجب الأخذ بعين الاعتبار أثناء تقويم البدائل بوجود العامل المحدد وهو العامل الذي يعوق صنع القرار من اختيار القرارات التربوية المحددة وذلك من خلال تحديد درجة العقلانية. (٢٢)

٤- مبدأ المرونة: يجب أن تتوافر في القرارات درجة من المرونة واليسر

بحيث يمكن تطبيقها وتوظيفها مع أية متغيرات أو ظروف حاضرة أو مستقبلية.

### أهمية صنع القرار:

إن عملية صنع القرار من أهم عناصر عمليات الإدارة المدرسية، ومن ثم فإن أي إصلاح لإدارة المدرسة يرتبط أساساً، بمدى إمكان الوصول إلى صنع أفضل القرارات المختلفة.

ويمكن إيجاز أهمية صنع القرار فيما يلي:-

١- عملية صنع القرار من العمليات الرئيسية والمركزية في إدارة التعليم والتي تعبر بدورها عن مضمون السياسة التعليمية بشكل عام ويرجع ذلك إلى أن عملية صنع القرار و اتخاذها هي مركز النشاط الإداري ومفهوم رئيسي لفاعلية القائد الإداري لدى المنفذين بالمؤسسة التعليمية.

٢- "يمثل صنع القرارات واتخاذها مكانة

مركزية في عمليات التغيير الاجتماعي الكبرى التي تمر بها الإدارة الحالية، وهذه العمليات تتسارع بفعل مجموعة من العوامل في مقدمتها "التكنولوجيا - الانفجار السكاني - النمو الاجتماعي - ثورة الاتصالات والنقل، .... وغيرها". وفي وسط هذه العوامل مجتمعه يلعب القرار واتخاذها دوراً رئيسياً في توجه

التفاعلات الثقافية والتجديد السياسي والتحديد الحضاري. (٢٣).

٣- مشكلات التعليم فيها يمثل انعكاساً لمشكلات العصر، وبالتالي لا يمكن حلها عن طريق التنظيمات والإدارة العصرية والاتفاق المالي، ورغم أهمية هذه الأشياء جميعاً في وضع وتنفيذ الحلول المناسبة، إلا أنها تتطلب قراراً تتبع من قيم حياتية أصلية.

٤- ترتبط عملية صنع القرار ارتباطاً مباشراً بوظيفة التقويم من العمليات التربوية حيث تحتاج هذه الوظيفة إلى صنع القرارات تساندهم في الحكم على عمليات إعداد الأجيال التي تسهم في تطور ونماء المجتمع.

٥- عملية صنع القرارات تشرف على توظيف إمكانات التنظيم الذي يعطي أولوية للعمليات المتصلة لتحقيق الأهداف المقررة من أجل تحقيق هذه الأهداف.

### مراحل صنع القرار:

"تمر عملية صنع القرار بخطوات مختلفة غير متفق عليها بسبب طبيعتها النظرية التي قد تتعارض مع الخطوات العملية لنصنع القرار، والأمر المؤكد أن الواقع العملي الذي تمر به عملية صنع القرار يختلف وفقاً لطبيعة المشكلة محل القرار، ولكن يمكن إيجاز هذا الخطوات كالاتي: (٢٤)

## المرحلة الأولى: مرحلة تشخيص المشكلة:

### Definition of the problem

تعد مرحلة تشخيص المشكلة أول وأهم المراحل في عملية صنع القرار، وتقصد بها دراسة الحالة الكائنة وتحري أسبابها الحقيقية، وبهذه المعرفة يتضح الهدف الذي من أجله يتم اتخاذ القرار، ولذا تعتبر الخطوة الأولى في حل أي مشكلة هي تحديدها ويتم ذلك باستعراض المؤشرات والبيانات والحقائق في المواقف .

"ذلك إن معرفة المشكلة وتحديدها بصورة دقيقة واضحة يجعل عملية صنع القرار بعد ذلك سليمة، لذلك لا بد أن يتوفر لدى الرؤساء القدر الوافي من الاستعداد والمهارة للتعرف على المشكلات وتجديدها: (٢٥)

### ولابد أن تميز الإدارة بين:

- أ) المشكلات التقليدية المتكررة: التي تحدث بشكل مستمر وتكرر بصفة يومية ودائمة ولها عادة علاقة بالأمر اليومية.
- ب) المشكلات الحيوية وهي التي تتعلق بالخطط ورسم السياسات التي قد يتطلب إشراك العاملين، أو مناقشة الموضوع مع ذوي الاختصاص من أجل الوصول إلى قرارات سليمة وصائبة.
- ج) المشكلات الطارئة: "التي تحدث دون أن يكون هناك مؤشرات بحدوثها" (٢٦)

وعلاجها يعتمد على المدير الذي يجب أن يتخذ القرار بسرعة وحزم.

### المرحلة الثانية: جمع البيانات وتحليلها:

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، وقد يعترض جمع المعلومات بعض العقبات منها القصور الذي يحدث في إعداد البيانات المقدمة لصانع القرار، أو تناقض وتضارب المعلومات، أو نقص المعلومات اللازمة.

ولكي تكون البيانات والمعلومات ذات أهمية كما يري(حسان واخرون) في صنع القرار لأبد أن يكون هناك مهارة في إدارة المعلومات من (٢٧) :

- جمع البيانات واختيار الملائم منها.
- وصف البيانات والمعلومات .
- تخزين البيانات والمعلومات.
- معالجة البيانات من حيث التحليل والاستقراء.
- استرجاع المعلومات.
- إدارة نظم قواعد البيانات التي تركز عليها نظم المعلومات.
- تشغيل البيانات.
- تحديث المعلومات بصفة مستمرة.

### المرحلة الثالثة: مرحلة تنمية البدائل:

إن التحديد الدقيق للمشكلة وتشجيعها بمنتهى الوضوح يسهم إلى حد كبير في تنمية بدائل الحل، ويجب على متخذ القرار أن يهتم بتلك المرحلة اهتماماً بالغاً فلا يفوته إدراج أحد البدائل تمهيداً لتقييمها واختيار إحداها، وتعتمد تلك المرحلة على التفكير الابتكاري ومقدرة متخذ القرار على التخيل، وكلما زادت المقدرة الابتكارية لمتخذ القرار، كلما تمكن الوصول إلى أكبر عدد ممكن من البدائل.

"وتعتبر البدائل أساس عملية صنع القرار، لأنه إذا لم يوجد أكثر من بديل لصنع القرار، فإنه يترتب على ذلك عدم وجود قرار أصلاً، والبدائل تحدد من واحد إلى ما لانهاية". (٢٨)

"وحتى يمكن وضع عدد من البدائل في الاعتبار، لأبد من ملاحظة خصائص هذه البدائل، ومنها الوضوح فهناك بعض القرارات التي تحتوي على عدد من البدائل، وهناك قرارات أخرى نجد أن البدائل فيها غير واضحة ولا يمكن ادراكها بصفة كلية. وعليه فقد تم تصنيف بدائل القرار كما يلي:

#### ١- البدائل المعطاة Given alternatives

وهي بدائل تم تطويرها بصورة متكاملة في بداية عملية صنع القرار.

#### ٢- البدائل التي تم إعدادها Found Ready made

وهي بدائل تم تطويرها بصورة متكاملة في نطاق الوسط الذي يتم فيه صنع القرار وتم اكتشافها أثناء عملية صنع القرار.

#### ٣- البدائل المصنوعة بناء على احتياج القرار Custommade

وهي بدائل تطويرها بصفة خاصة لتلبية حاجة القرار.

#### ٤- البدائل التي تم إعدادها وتطويرها وصناعتها مع مراعاة بعض المظاهر المختلفة بالقرار التي صنعت من أجله.

#### المرحلة الرابعة: تقييم البدائل:

تعتبر هذه المرحلة أشق وأصعب المراحل التي يجتازها المدير قبل اتخاذ القرار، وتشير عملية التقييم إلى تحليل كل بديل للتعرف على مزاياه وعيوبه وقوته وضعفه، ما يترتب عليه من إيجابيات وسلبيات، كل تحديد، "ولا تتم هذه العملية دون الاعتماد على المقارنة بين البدائل ووجود المعايير الدقيقة والمحددة والواضحة والمتفق عليها. (٢٩)

ويتوقف حسن الاختيار على توافر عناصر معينة في المدير، مثل كفاءته وقدرته



## Implement **المرحلة السادسة: تطبيق القرار** the Decision

تتضمن هذه المرحلة تنفيذ القرار على أرض الواقع، فالخطوات والمراحل السابقة تمت في أغلبها نظرياً، ولذا فمن الواجب على صانع القرار القيام بمجموعة من الإجراءات التنفيذية، "وذلك بوضع برامج زمنية تفصيلية، وتحديد النشاطات التي سيقوم بها المرؤوسون وتكليف كل فرد بواجبات محددة من خلال تحديد المسؤوليات، والوسائل المساعدة في التنفيذ ومتابعته أيضاً، وذلك من خلال اشراك جمع العاملين في المؤسسة التربوية".

وهناك من الإجراءات الوقائية التي تتطلب من صانع القرار القيام بها لمواجهة ما يحدث وعليه دراستها عند تنفيذ البدائل الذي اختير وهي كما يلي:

- ١- العاملون في المؤسسة: المهارات - القدرات - رفع الروح المعنوية - الكفاءة.
- ٢- التنظيم: العلاقات بين الوظائف، الوحدات، الأشخاص، شبكة الاتصالات.
- ٣- الظروف الخارجية: الإمكانيات الاقتصادية والقوانين واللوائح.

## **المرحلة السابعة: تنفيذ القرار:**

إن صنع القرار لا تنتهي بصدوره، كما أن فاعليته لا تتحقق إلا عن طريق المتابعة والتقييم المستمرين، وهو ما يطلق عليه التغذية الراجعة، فعند تنفيذ القرار يقوم صانع

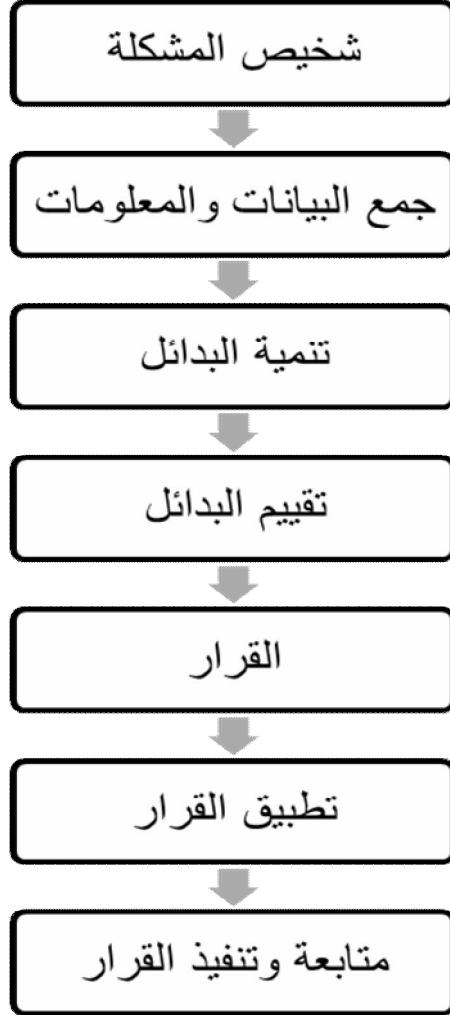
على التصرف السليم والمحيطة بالعمل، كالضغوط الداخلية أو الخارجية التي تمارس على متخذي القرار واتجاهات الرأي العام بشأنه.

## **المرحلة الخامسة: اختيار أفضل البدائل (القرار)** Make a choice

في هذه المرحلة يجب على صانع القرار الأخذ في الاعتبار كافة الاحتمالات المحيطة بالبديل الأمثل (القرار) وذلك بالموازنة بين البدائل المختلفة، حتى يصل في نهاية المطاف إلى البديل موضوع الاختيار الأمثل "وذلك من حيث قدرته على تحقيق الأهداف المرجوة، وعدم تعارضه مع الأهداف في تلك المؤسسة، وكذلك على حساب درجة المخاطرة من اختيار ذلك البديل دون غيره، وكذا إمكانيات تنفيذه من حيث نوع الإمكانيات المادية والبشرية التي تسهم في تنفيذه (٣٠)

ويجب أن يتسم القرار الخاص باختيار أحد البدائل بالسمات التالية:-

- ١- تحقيق الأهداف الجوهرية الصادر من أجلها.
- ٢- الملائمة والإمكانات المتاحة.
- ٣- تقليل الآثار السلبية عند التطبيق.
- ٤- توفير الوقت الجهد والتكلفة بالمقارنة مع الخيارات الأخرى.



## ٢- اتخاذ القرار:

يعد اتخاذ القرار فن وليس علم و يدرك المديرون هذه الحقيقة، ويوازنون بين عناصر من العناصر، تتضمن هذه البيانات الفعلية، والتحليل الدقيق، يضاف إليها العناصر غير الحسية مثل الحدس، والخبرة، والأحكام المعنوية والأخلاقية، والنظر لعملية اتخاذ

القرار بالتغذية الراجعة للبدل الذي تم تنفيذه حيث يسمح ببلوغ القرار إلى أدنى مستوى إداري في المؤسسة ومن ثم صعود المعلومات إلى أعلى مستوى إداري في القمة، حيث يستفيد صانع القرار منها في التأكد من سلامة القرار، وكذا علاج أي سلبيات قد تظهر عند وضع القرار موضع التنفيذ .

"إن اختيار البديل الأفضل يعني: أن اتخاذ القرار قد تم نظرياً، أما تنفيذ القرار فهو: اختبار علي أرض الواقع للقرار ، ولذا فمن الواجب علي متخذ القرار في البرامج الزمنية التفصيلية التي يضعها أن يحدد النشاطات التي سيقوم بهل المرؤوسين ،وتكليف كل فرد بواجبات محددة -تحديد المسؤوليات والوسائل المساعدة في التنفيذ ، وفي متابعتها أيضا ومواجهة تبعات التنفيذ أولاً بأول وحل المشكلات التي قد تظهر باتخاذ قرارات فرعية مناسبة ، ودوام الرجوع إلي معايير ومقاييس مناسبة لتقييم تنفيذ القرار". (٣١)

## ٥- خطوات صنع القرار

القرار كناحية علمية بحثه، فيه تجني للعنصر ويخلط الكثير بين صنع القرار واتخاذ ،  
الذهني من الناحية الفنية. (٣٢)  
ولازالة اللبس بينهما يوضح الجدول التالي  
الفرق بينهما :

جدول ( ١ ) : الفرق بين صنع القرار واتخاذ

وجه المقارنة	صنع القرار	اتخاذ القرار
<b>التعريف</b>	ذلك العمل أو المفهوم الشامل الذي يحتوي على أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول إلى قرار معين، فهي أية مرحلة من مراحل تكوين القرار وإنما هي في الواقع صفة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار، وأي أن عملية صنع القرار عملية معقدة تتضمن أكثر من مرحلة أو أكثر من إجراء وطريقه	هو ذلك الجزء من مراحل صنع القرار، واحدى وظائفه الرئيسية ، وليستوضح هذا مرادفاً لصنع القرار، ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليها صانعو القرار .
<b>المسئول</b>	صانع القرار يقصد به الشخص الذي يحدد القرارات، وفق شروط معينة ولا يجوز تجاوزها أي هو الذي يسن القرار وفق الظروف والإمكانات المتاحة.	متخذاً القرار هو الذي يختار القرار المناسب في ضوء الشروط التي وضعت مسبقاً ويقوم على تنفيذ القرار أو تعديله على ألا يتجاوز الشروط إلا بعد موافقة السلطات الأعلى ما يريد إضافته أو تعديله.

ويقصد المشكلات: تلك القيود أو القوى المؤثرة بشكل سلبي على فاعلية عملية صنع القرارات وعلى تنفيذها وتصنف المشكلات التي تحول دون صنع واتخاذ القرار إلى نوعين رئيسيين هما.

### (٣) مشكلات صنع واتخاذ القرار في التعليم

#### الازهري قبل الجامعي:

يمثل الوعي بالمشكلات والتحديات القائمة أحد الجوانب المهمة في صنع واتخاذ القرارات التي تتطلب الاستعداد لمواجهتها لكي تستطيع المؤسسة تحقيق الاهداف المرجوة تجاه المجتمع.

## ١ - مشكلات داخلية:

وهذه المشكلات منها ما يخص المنظمة، وما يخص متخذ القرار، وكذلك توجد مشكلات تخص القرار ذاته ، ومشكلات تخص من ينفذ ويطبق القرار.

### أولاً : مشكلات تخص متخذ القرار:

#### أ - عدم القدرة على تحديد الأهداف:

لا يمكن صنع القرار دون أن يكون هناك هدف واضح ومحدد وصريح. ذلك أن عدم قدرة المدير على تحديد الهدف يعوق عملية صنع القرار وبالتالي لا يمكن في هذه الحالة تطبيق القرارات الاستراتيجية. (٣٣)

فيجب على متخذي القرارات الاستراتيجية أن يحدد الهدف من القرار ومدى الفائدة أن يمكن أن تعود على المؤسسة أو الأفراد عند تطبيقية أو تنفيذه، ومدى الضرر الذي يلحق بالمؤسسة أو الأفراد عند عدم التطبيق حتى تكون واضحة على منفذي ومطبقي القرارات.

#### ب - عدم القدرة على التوقع:

إن القرارات تتأثر بأمور مستقبلية فينغي على صانع القرار أن تكون لديه القدرة على التنبؤ السليم الواعي حتى يصدر قراراً شديداً. لذا على المدير أو المسئول أن تكون لديه قدرة على استخدام الأساليب والأدوات الكمية الحديثة في تقدير الاحتمالات للتنبؤ النتائج المستقبلية للقرارات.

"إن عدم الجدية في البحث عند الأدوات أو الأساليب العلمية اللازمة للاختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار الأفضل يعتبر من مشكلات صنع واتخاذ القرارات. (٣٤)

#### ج - عدم القدرة على تحديد المشكلة:-

يعد عدم القدرة على تحديد عناصر المشكلة والعلاقة بينها يمكن أن يرجع إلى التركيز على عناصر غير هامة أو جانبية أو يمكن أن تكون العلاقة بين العناصر غامضة.

"وإذا كان عدم القدرة على تحديد المشكلة، ومعرفة أبعادها، وتحديد مسبباتها أمر يتوقف عليه الرشد في اتخاذ القرار وصنعه. فإن المدير الماهر هو الذي يتوقف ويتنبأ بالمشكلات قبل ووقوعها ، فيستعد لها بقرارات مسبقة إذا ما ظهرت أعراضها".

(٣٥)

لذا يجب على المدير أو المسئول الاستعانة بأهل الخبرة الفنية أو المتخصصة من داخل التنظيم أو خارجه حيث يؤدي الاستعانة بهذه الخبرات إلى الكشف عن الأسباب الحقيقية والجزرية للمشكلة حتى يمكن على أثارها تطبيق القرارات وتنفيذها بسهولة ويسر.

#### د - التردد والشك والخوف من صنع

#### واتخاذ القرار:-

"يعد الخوف أكبر عائق في صنع واتخاذ القرار كما يشكل عائقاً في سبيل الإبداع وحل المشكلات فالخوف من رفض الفكرة،

تحديد البدائل المتاحة وتقويمها واختيار البديل المناسب .

**ثانياً: المشكلات التي تختص بالقرار ذاته وهي:-**

أ- **قلة ونقص المعلومات وتضاربها:**  
من أهم الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرار عدم توافر البيانات والمعلومات حول المشكلة المطلوب القرار فيها ويرجع ذلك كما يرى (خليل) الى (٣٨) :

- نقص كفاءة القائمين على جمعها وترتيبها وتقييمها .

- ضعف نظام المعلومات الذي يعتمد عليه من حيث المستوى الفني والتقني .

- ضيق الوقت المتاح لجمع البيانات والمعلومات

- عدم تدقق البيانات والمعلومات بانتظام بسبب ضعف الاتصال الالي .

- شخصية صانع القرار ومتخذه.

"ورغم أن توافر المعلومات الكاملة (١٠٠%) أمر غير ممكن وبالتالي فمن المحتم الاستناد إلى الخبرة والتقدير الشخصي لتكملة النقص في المعلومات، فإن الضرب عرض الحائط بأهمية المعلومات من الأصل أو الاستناد الكامل للاجتهاد الشخصي أمران يمثلان خطورة هائلة في عملية التطبيق .

كما أن كثرة المعلومات وتضاربها تؤدي إلى مشكلة في صنع واتخاذ القرار، كما أن التفكير في الموضوع أكثر مما يجب يؤدي

أو انتقادها. أو الاستهزاء بها أو الخوف من السخرية أو الفشل. كل هذه المشاعر تعوق اتخاذ القرار بالإضافة إلى تطبيقه". (٣٦)

ولذا يفضل كثير من المديرين السير في المسار التقليدي، وتجنب اتخاذ القرارات التي تسبب تغييراً في الوضع يمكن أن يهدد سمعتهم أو احترامهم بين الآخرين. وينشأ من هذا التردد عدم القدرة على تقييم المزايا والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة.

**هـ- غياب التكامل:**

من مشكلات صنع واتخاذ القرار غياب التكامل الأفقي فيما بين الأجهزة أو المنظمات أو الإدارات ضعيف أو منعدم تماماً ويعني ذلك أن كل جهة تخطط وتنفيذ بمعزل عن الجهة الأخرى، وكل منظمة في واد مستقل عن الأخرى، وغالباً ما لا تظهر آثار ذلك إلا بعد تفاقم المشكلات بشكل يصعب معه حلها (٣٧).

وترى الدارسة أن السلوك الانساني يلعب دوراً هاماً في عملية صنع القرار ، فمن المسلم به أن عملية صنع القرار يمكن أن تتأثر بالسلوك الشخصي لصانع القرار ذاته الذي يتأثر بدوره إما نتيجة لمؤثرات خارجية كالظروف الاجتماعية والاقتصادية أو نتيجة لمؤثرات داخلية مثل الضغوط النفسية ، اتجاهاته ، معتقداته ، افكاره ، خبراته ، قيمه بالإضافة الى عدم مقدرة متخذ القرار على

إلى إعاقة تطبيقه لأن كثرة التفكير تؤدي إلى التردد.

#### ب- عدم استمرارية القرارات:-

رغم أن الأساس الأول لأي عملية هو استمرارية فإننا نلاحظ انعدام تلك الاستمرارية إلى حد أن الكثير من القرارات تلغي أو تعدل بمجرد حدوث تغيير في المسؤولين الإداريين عنها أو تغيير القيادات في المؤسسة أو المنظمة، كما أنه ليس هناك نظام محدد مقدماً ومعروف لخطوات جميع البيانات وتصنيفها وتحليلها ومراجعتها بشكل مؤسسي، وإنما الأمر يتأثر إلى حد كبير جداً بالأشخاص ويخضع لرؤية وربما أهواء هؤلاء الأشخاص.

#### ج- كثرة القرارات:

إن تتابع القرارات وكثرتها تؤدي إلى أضعافها وعدم الأخذ بها بجدية كافية من قبل المرؤوسين، وذلك أن العبرة تكون في قدرة هذه القرارات على تحقيق النتائج. ولذلك فإن القرارات القليلة الفاعلة تكون أهم من تلك القرارات المنتالية التي لا تحقق النتائج المطلوبة ومن ثم فإن كثرة القرارات وتتابعها تكون عائقاً من تطبيق القرارات الاستراتيجية.

#### د- عدم ملائمة وقت القرار :

تفرض أحيانا الضغوط الادارية وقتا غير كاف على متخذ القرار بحيث لا تتاح له

الفرصة لدراسة وبحث المشكلة مثل ضيق الوقت المتاح للمرؤوسين او الاعداد في صنع القرار .

وترى الدراسة انه بالإضافة الى تلك المشكلات التي تتعلق بالقرار المتخذ فان هناك مشكلات اخرى مثل:

-عدم المشاركة من جانب المرؤوسين في صنع القرار واقتدار المشاركين الى المهارات اللازمة لتحقيق المستوى المطلوب من الفاعلية .

- غياب نظم الاتصال الفعال والخوف من المسؤولية وتردد بعض متخذي القرار في عملية صنعه ، وكذلك ترددهم في المبادرة والمواجهة الجريئة للمشاكل والظروف العصيبة وقلة كفاءة صانع القرار من حيث مؤهله وتخصصه في المجال الاداري.

٢- مشكلات من خارج المنظمة فهو يتمثل فيما يلي:-

#### • قيم ومعتقدات وثقافة المجتمع:

إن صنع واتخاذ القرار بعيداً عن القيم والمعتقدات السائدة في المجتمع يجعل صانعي القرارات في حالة من التناقض مع النفس ومع الحقائق، فيعتبر مركز التميز للمنظمات غير الحكومية إن ثقافة المجتمع هي من أهم الأمور المتصلة بعملية صنع القرارات، ذلك لأن المنظمة تمارس نشاطها

السياسية والاتحادات المهنية والهيئات المهنية والمكاتب والمنظمات الحكومية والسلطات التشريعية والتنفيذية والقضائية بينما تتضمن المتغيرات القانونية تلك التشريعات الخاصة بالضرائب والرسوم والعمالة والأنشطة التجارية". (٤٠)

وبصفة عامة فإن البيئة القانونية والحكومية تتضمن مجموعة من العناصر السياسية والتي يترتب عليها تزايد أو تناقص الفرص أو القيود والتهديدات البيئية أمام المنظمات، ومن ثم التأثير على سلوكها وأدائها. "وتتمثل هذه المتغيرات في الأبعاد الرئيسية التالية:-

أ- النفوذ السياسي.

ب- التشريعات والقوانين.

ج- الأيدولوجيات السياسية.

د- النظم والإجراءات.

هـ- مجموعة المصالح وقوى الضغط.

وترى الدراسة أن عملية صنع واتخاذ القرار ليست من المهام السهلة فهي تواجه معوقات تؤدي إلى الإخفاق ومن ذلك ما يأتي:-

١- عدم القدرة على التحديد الدقيق للمشكلة محل صناعة القرار: نظراً لتداخلها مع غيرها من المشكلات، كما أنه يجذب صانع ومطبقي القرار أحياناً ظواهر المشكلة بدلاً من التركيز على جوهرها.

داخل المجتمع، مما يجب مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية لهذا المجتمع، كما تعتبر ثقافة المجتمع وعلى الأخص نسق القيم من الأمور الهامة التي تتصل بعملية صنع واتخاذ القرار، فالمنظمة لا تقوم من فراغ وإنما تباشر نشاطها في المجتمع وللمجتمع، ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرارات". (٣٩)

#### • الحالة الاقتصادية للمجتمع:-

هناك عوامل تتمثل في حالات الركود والكساد أو عوامل تتمثل في حالة الرخاء الاقتصادي للدولة، وكذلك مدى مساهمة الدولة في تشجيع الاستثمار ودعمها للنواحي الاقتصادية.

ولاشك أن الجوانب الاقتصادية يمكن أن تكون عوامل معضده أو معوقة في صنع واتخاذ القرارات، وذلك من خلال تدعيم إما عوامل نجاح أو فشل أداء المنظمة.

#### • الحالة السياسية والتنظيمية

ويقصد بها كل عناصر القوى التي تحيط وتتفاعل مع عملية صنع واتخاذ القرار وتقع عليها درجة كبيرة من التأثير سواء كان مقصوداً أو غير مقصود وتتمثل في اللوائح والقوانين وكذلك مستوى الاستقرار السياسي للدولة.

"إن هذه المتغيرات السياسية التي يمكن أن تؤثر في بيئة عمل المنظمة الأطراف

التدريب على الإدارة والقيادة من خلال ابداء آرائهم للوصول إلى أنسب القرارات وأفضلها.

• التحفيز من المركزية الشديدة التي يعاني منها التعليم الأزهري في تعامله مع المناطق الأزهرية من جهة، ومع الإدارة المركزية - قطاع المعاهد - من جهة أخرى، والعمل بمبدأ المشاركة في صنع واتخاذ القرارات، لتحقيق تصعيد الأعمال التنفيذية من المستويات الإدارية الأدنى إلى المستويات الإدارية الأعلى.

• إعادة النظر في القوانين واللوائح المنظمة للعمل الإداري داخل التعليم الأزهري، بحيث تنص صراحة على آليات تطبيق مبدأ الثواب والعقاب، على الممارسات الفردية في صنع واتخاذ القرار.

• إعداد دليل للعمل بالتعليم الأزهري يتضمن شرح مهام ومسؤوليات كل فرد التعليم الأزهري قبل الجامعي في المجالين الإداري والفني بدءاً من شيخ المعهد والوكلاء وجميع العاملين دون تفرقة بينهم.

• ضرورة أن يسود روح الحب والتعاطف والاحترام بين جميع العاملين في التعليم الأزهري وتنمية الاتجاه الإيجابي في استخدام السلطة بالصورة المرضية لجميع العاملين.

٢- عدم تحديد الأولويات المتعلقة بالموقف وتحديد درجة أهمية كل منها.

٣- استرجاع الخبرات السابقة كأساس لصنع وتطبيق القرارات، والميل للخبرة الماضية أكثر من النظر إلى الإمام.

٤- الاهتمام المتزايد بالتفاصيل واحتكار صنع القرار وعدم المشاركة في صنعه.

٥- تأثير ضغوط العمل وتزايد الأعباء، مما يؤثر على تطبيق القرارات وتقليل فاعلية الأداء.

٦- النظرة التشاؤمية وعدم الثقة بالمرؤوسين، مما يؤدي إلى حرمانهم في المشاركة.

٧- القوانين والسياسات الرسمية.

(٤) المتطلبات اللازمة للتغلب على مشكلات صنع واتخاذ القرار بالتعليم الأزهري قبل الجامعي:

في ضوء المشكلات السابقة لمشكلات صنع واتخاذ القرار ترى الدراسة مجموعة من المتطلبات اللازمة للتغلب على تلك المشكلات .:

• ضرورة العمل على تغيير أسلوب اتخاذ القرار بحيث يبدأ من أسفل إلى أعلى، عن طريق عرض المشكلات التي تعوق عمل العاملين بالتعليم الأزهري، وطرحها في مناقشات حرة ديمقراطية تهيئ لهم جميعاً



لتفعيل عملية صنع واتخاذ القرار التربوي بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي.

#### **وتوصل البحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها:**

ضرورة العمل علي تغيير أسلوب اتخاذ القرار بحيث يبدأ من أسفل إلى أعلى، عن طريق عرض المشكلات التي تعوق عمل العاملين بالتعليم الأزهرى، وطرحها في مناقشات حرة وديمقراطية تهدي لهم جميعاً التدريب على الإدارة والقيادة من خلال ابداء آرائهم للوصول إلى أنسب القرارات وأفضلها، وتوفير المناخ الديمقراطي الذي يساعد على ترشيد عملية صنع ومناقشة المشكلات والقرارات داخل التعليم وتعظيم قيمة التعاون الجماعي والمشاركة الجماعية بين العاملين في التعليم الأزهرى.

#### **المراجع:**

- (١) حسان، حسن محمد، (٢٠٠٥)، **الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده**، القاهرة: العلمية للنشر والتوزيع.
- (٢) الجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء ، (٢٠٠٩ / ٢٠١٠) ، كتاب الاحصاء السنوي ، القاهرة : المطابع الخاصة بالجهاز المركزي للتعبئة والاحصاء .
- (٣) عياصرة علي، حجازين: هشام (٢٠٠٩): **القرارات القيادية في الإدارة**

- توفير المناخ الديمقراطي الذي يساعد على ترشيد عملية صنع ومناقشة المشكلات والقرارات داخل التعليم و تعظيم قيمة التعاون والعمل الجماعي والمشاركة الجماعية بين العاملين في التعليم الأزهرى.
- ضرورة تفهم إدارة التعليم الأزهرى للعلاقات المباشرة، وغير المباشرة القائمة بين العاملين والمساهمة في إقامتها على أساس سليم لأنها يمكن أن تكون وسيلة لتحقيق أهداف التعليم الأزهرى وإظهار إدارة التعليم الأزهرى قبل الجامعي الاهتمام بكل فرد في المعهد، وعدم الاعتماد على الإحساس الشخصي وارتياحه لبعض العاملين دون الآخر لأن العدالة في المعاملة تؤدي إلى التحفيز والرغبة في اتخاذ.

#### **ملخص البحث**

هدفت الدراسة إلي وضع تصور مقترح للتغلب علي مشكلات صنع واتخاذ القرار التربوي بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي وذلك من خلال.

تحديد الفلسفة الحاكمة للتعليم الأزهرى قبل الجامعي، والتعرف على الإطار المفاهيمي لصنع واتخاذ القرار بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي، ورصد المشكلات التي تعوق عملية صنع واتخاذ القرار التربوي بالتعليم الأزهرى قبل الجامعي، والمتطلبات اللازمة

- التفكير وأثره علي التحصيل المعرفي وتنمية بعض مهارات التفكير المعرفي ومهارات اتخاذ القرار لدى طالبات شعبة الطفولة بكلية التربية بسوهاج، مجلة كلية التربية، جامعة سوهاج، العدد ٣٢، يوليو.
- (٩) عبد المجيد، أشرف عبدالنواب (٢٠١٢) اقـع مشاركة المعلمين المتعاقدين بالمعاهد الأزهرية في صنع واتخاذ القرارات دراسة ميدانية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، عدد ٣٢، الجزء الثاني، نوفمبر.
- (١٠) قنديل، سميرة أحمد، وآخرون (٢٠١٤)، سمات الشخصية وعلاقتها بالقدرة علي اتخاذ القرار لدى عينة من أبناء محافظة الدقهلية، مجلة كلية التربية النوعية، جامعة المنصورة، العدد ٣٤، إبريل
- (11) Cranston, (2001) N:collaborative Decision making and school Based Management :Challenges Rhetoric and Reality ,Journal of Educational Enqhry,vol.2.\,No,2
- (12) Eishardt, k. and Zbaracki, M(2004): "strategic and decision making and frms per for mace", S.M., vol (13).
- (13) Christopher freeman tharp (2003): parental invovmetn in schoor decision making: perceptions of parent leaders and school admintitratiros.
- التربوية، عمان، دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (٤) ريجان، الحسيني رجب وآخرون (٢٠١٣) أساليب التنشئة الأسرية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى الأبناء المراهقين، مجلة بحوث التربية النوعية، جامعة المنصورة، ٢٢ أكتوبر.
- (٥) قوطة: مرفت طاهر: (٢٠٠٢) أساليب مديري المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات التربوية بجمهورية مصر العربية، دراسة تقويمه، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة المنصورة.
- (٦) عبد القادر، محمد محمود ، (٢٠٠٤) ، الانشطة التربوية بالمعاهد الأزهرية في محافظة الدقهلية -دراسة ميدانية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة .
- (٧) الدريني ، حنان محمد،(٢٠١٠) ، صناعة واتخاذ القرار التربوي في مصر: عودة السنة السادسة بالمرحلة الابتدائية - نموذجاً، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة المنصورة .
- (٨) زكي، حنان مصطفى،(٢٠١٢)، برنامج في التربية الغذائية لتعليم

- (١٤) الديناري، على، (٢٠١٦)، المعاهد الأزهرية في مصر، ماهيتها، وواقعها، ومشكلاتها.
- (١٥) النقيب، عبد الرحمن، (٢٠٠٧)، أولوية الإصلاح التربوي، القاهرة، دار النشر للجامعات.
- (١٦) النقيب، عبد الرحمن، المرجع السابق.
- (١٧) عبد الله: عبد الرحمن صالح (١٩٩١)، مدخل إلى التربية الإسلامية وطرق تدريسها، عمان: مكتبة الفرقان.
- (١٨) فاعور، محمد، (٢٠١٢)، التعليم الديني والتعددية في مصر وتونس، ببيروت: مؤسسة كارنيغي للسلام.
- (١٩) جمهورية مصر العربية: قانون رقم ١٥٦ لسنة ٢٠٠٧م بشأن تعديل بعض أحكام القانون رقم ١٠٣ لسنة ١٩٦١م بشأن إعادة تنظيم الأزهر والهيئات التي يشملها، القاهرة: الجريدة الرسمية، ٢٠٠٧.
- (٢٠) الأزهر الشريف: القرار رقم (٢٥٠) لسنة ١٩٧٥م بشأن المذكرة التفسيرية للقانون رقم (١٠٣) لسنة ١٩٦١م، القاهرة، المطابع الأميرية.
- (٢١) بكر: عبد الجواد (٢٠٠٣)، السياسات التعليمية وصنع القرار، الطبعة الأولى، القاهرة: دار الوفاء للطباعة والنشر.
- (٢٢) حجي، أحمد إسماعيل، (١٩٨٧)، نطاق التعليم في مصر "دراسة مقارنة"، القاهرة: دار النهضة العربية.
- (٢٣) حسان، حسن محمد، (٢٠٠٥)، الاتجاهات الحديثة في إدارة التعليم وتجويده، القاهرة: العلمية للنشر والتوزيع.
- (٢٤) حسان، حسن محمد، (٢٠٠٥)، مرجع سابق.
- (25) Daft, R. (2001): organization Theory and Design vthed. South we stern, London
- (26) Broun, Mairead, "Decisions. Decision Making and information. Optic, PP11
- (٢٧) حسين، محمد محمود محمد (١٩٩٩): القوانين المنظمة للتعليم وتطبيقاتها المعاصرة في مصر - دراسة تحليلية، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر.
- (٢٨) حسان، حسن محمد، (٢٠٠٥)، مرجع سابق.
- (29) Bazerman max H., Tudgment in Mangenal Decision Making, 5<sup>th</sup>, ed (New York lohnwiley, 2002),.
- (٣٠) المغربي: عبد الحميد عبد الفتاح (٢٠٠٥)، الإدارة وظائف المديرين في منظمات القرن الحادي والعشرين، المكتبة العصرية بالمنصورة.
- (٣١) عابدين، محمد عبد القادر (٢٠١٤)، فن صناعة القرار، المجلة الثقافية،

- 
- (٣٨) عفيفي، صديق محمد، (٢٠٠٣): إدارة الأعمال في المنظمات المعاصرة، الطبعة العاشرة، مكتبة عين شمس.
- (٣٩) خليل ، نبيل سعد ، (٢٠٠٠) واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج -دراسة تحليلية ميدانية ،\_مجلة التربية ، مجلد (٣)، العدد الاول ، يونيو.
- (٤٠) عياصرة علي، حجازين: هشام (٢٠٠٩): القرارات القيادية في الإدارة التربوية، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- (٤١) المرسي وآخرون، جمال الدين المرسي(٢٠٠٧)، التفكير الاستراتيجي والإدارة الاستراتيجية منهج تطبيق، القاهرة : الدار الجامعية.
- كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، العدد ٨، مايو.
- (٣٢) النوري ، عبد الغني (١٩٩٧) ، اتجاهات جديدة في الادارة التعليمية في البلاد العربية ، الدوحة :دار الثقافة.
- (٣٣) الخزامي، عبد الحكم أحمد ،(١٩٩٨)، فن اتخاذ القرار مدخل تطبيقي، مكتبة ابن سينا، القاهرة.
- (٣٤) الخزامي ، عبد الحكم أحمد ، المرجع نفسه .
- (٣٥) غنام ، بشرى بدير ،(٢٠٠٣)، معدل تكلفة الفساد في اتخاذ القرارات الرأسمالية، مجلة الإدارة العدد (٣) المجلد (٣٥)، اتحاد جمعيات التنمية الإدارية ، القاهرة.
- (٣٦) شيجا، إبراهيم، (٢٠١٤)، فن صناعة القرار، المجلة الثقافية، كلية التجارة.
- (٣٧) الجارحي: إبراهيم أبو النور (٢٠٠٠)، مبادئ الإدارة الاستراتيجية، القاهرة : دار النهضة العربية.