

واقع عمليتي صنع القرار المدرسي واتخاذها بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية "دراسة ميدانية" *

إعداد

لبنى عبد العزيز محمد سعد عبد العزيز أ.د/ بيومي محمد ضحاوى
د/ عبد الخالق فؤاد محمد

أولاً: الإطار العام للبحث
مقدمة :

تحتل مرحلة التعليم الابتدائي مكان الصدارة بالنسبة لمراحل التعليم المختلفة ، ذلك نظراً لسعة حجمها، ولكونها مرحلة عامة إلزامية ينبغي أن يحصل عليها جميع أبناء الشعب، فهي تمثل الحد الأدنى من التعليم الذي لا يمكن الاستغناء عنه، حيث أنها تجسد المضمون المنطقي لمبدأ تكافؤ الفرص التعليمية . وتتضح أهمية هذه المرحلة في إنها تمثل الأساس لنمو الشخصية الإنسانية وتشكيل سماتها وتطويرها لتنشئة مواطن صالح ونافع، وإعداد جيل متعلم مدرك لمسئوليته. وتكتسب المرحلة الابتدائية أهميتها في كونها تمثل قاعدة السلم التعليمي والمصدر الأساسي لجميع مراحل التعليم. فإن هذه المرحلة ترتبط ارتباطاً قوياً بالمجتمع ومشكلاته كما أن المتعلم يحصل من خلالها على الحد الأدنى من المعارف والمهارات.

ويقع على عاتق إدارة المدرسة الابتدائية أعباء أكثر من مثيلاتها من المراحل التالية عليها لكونها تضم أكبر عدد من الطلاب بالنسبة لمراحل التعليم الأخرى (السيد عبد السلام المهدي ٢٠٠٠، ص٤) . والإدارة المدرسية هي أساس نجاح أو فشل العملية التعليمية فهي المعيار والمحك في نجاح المدرسة وتحقيق أهدافها، وهي عبارة عن منظومة من العمليات المقصودة والهادفة التي تتكامل فيما بينها من ناحية ، وبينها وبين المجتمع والبيئة الخارجية والظروف

* بحث مشتق من رسالة ماجستير في التربية للباحثة / لبنى عبد العزيز محمد سعد عبد العزيز تحت إشراف
أ.د/ بيومي محمد ضحاوى: أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية بكلية التربية بالإسماعيلية - جامعة قناة
السويس

د/عبد الخالق فؤاد محمد: مدرس الإدارة التعليمية بكلية التربية بالإسماعيلية - جامعة قناة السويس.

المحيطة من ناحية أخرى (أحمد إبراهيم احمد، ٢٠٠٦، ص ٢٢)، حيث أصبح ينظر للمدرسة الفعالة باعتبارها وحدة صنع القرار التربوي ونواة التخطيط للمشروعات التعليمية علاوة على مسئوليتها عن تحقيق جودة التعليم "Educational quality" (محمد حسنين عبده العجمي ٢٠٠٥، ص ٣).

ويرى البعض من مفكري وخبراء الإدارة المعاصرين أن الإدارة في جوهرها عبارة عن عملية اتخاذ قرارات وأن القرار هو قلب الإدارة (علي بن أحمد البصلي، ١٩٩٨، ص ١٨٠). حيث يعتبر القرار الإداري صنعا واتخاذا من الوظائف الادارية الرئيسة التي تحقق بها الإدارة أهدافها، فهو جوهر عمل الإدارة، ومحور نشاطها داخل التنظيم الإداري (وائل السعيد السيد، ٢٠٠٣، ص ١). وفي الآونة الأخيرة قد ازدادت أهمية صنع القرار واتخاذ في مجال الإدارة التعليمية، بحيث أصبحت تمثل محور العملية الإدارية على مختلف المستويات التعليمية، ومن ثم أضحت النجاح الذي تحققه أي مؤسسة تعليمية إنما يرجع الى حد كبير لقدرة وكفاءة قيادتها على صنع اتخاذ القرارات التربوية وتنفيذها (نبيل سعد خليل، ٢٠٠٠، ص ١). وتؤكد الأدبيات التربوية المرتبطة بالإدارة المدرسية ونتائج الدراسات السابقة ذات العلاقة بالإدارة المدرسية انعلي أهمية عمليتي صنع القرار المدرسي واتخاذها باعتبارهما من أهم عمليات الإدارة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص إذ أن عمليتي صنع القرار واتخاذها تساعدان على تطوير وتجديد المهام التي تقوم بها الإدارة المدرسية وتؤدي إلى نوع من الخبرة المكتسبة لأفرادها هناك عديد من المشكلات والمعوقات التي تواجه مدارس التعليم الابتدائي وإدارتها بمصر وتحد من قدرتها على تحقيق أهدافها.

ومن هذه المعوقات مايلي :

١. ضعف إدراك أهداف الحلقة الأولى من التعليم الأساسي من جانب المعلمين والمديرين الذين يقع على عاتقهم تحقيقها في مدارسهم .
٢. زيادة عدد الإداريين مع تفشي المركزية وتداخل المسئوليات بين المستويات الإدارية مما يشكل نوعاً من العبء الزائد على الهيكل التنظيمي للمدرسة (الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢، القاهرة، ص ١٣٣).
٣. ضعف دور مجالس الآباء والأمناء والمعلمين في التعاون مع المدرسة وإدارتها في التطوير والتحسين (المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠١، ص ص ٢٦-٢٧).

٤. ضعف قنوات الاتصال الفعالة والمتبادلة بين المدرسة والبيئة المحيطة بها ، علاوة على ضعف مشاركة العاملين (معلمين وإداريين) في عمليتي صنع واتخاذ القرار داخل المدرسة .

٥. وضع جميع المدارس في قالب إداري وروتيني واحد يحو استقلالية المدرسة مع عدم استجابة الإدارة التعليمية لبعض المتطلبات العاجلة للمدرسة (المجالس القومية المتخصصة، ٢٠٠٠، ص ص ٥١ - ٥٢).

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها

تتضح مشكلة الدراسة في ضعف مشاركة العاملين (معلمين - إداريين) داخل المدرسة في عمليتي صنع واتخاذ القرار وتفشي المركزية على الرغم من الجهود المبذولة من قبل وزارة التربية والتعليم في تطوير الإدارة المدرسية وتطبيق الإتجاهات الإدارية الحديثة التي تقوم على أساس استقلالية المدرسة في صنع واتخاذ قراراتها، وتوزيع السلطات على المستويات المختلفة وتأسيساً على ما سبق يمكن معالجة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

• ما واقع عمليتي صنع القرار المدرسي واتخاذهم بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية؟ ويتفرع من هذا السؤال الرئيس التساؤلات الفرعية التالية :

- (١) ما الإطار النظري لعمليتي صنع القرار المدرسي واتخاذهم ؟
- (٢) ما واقع عمليتي صنع القرار المدرسي واتخاذهم ؟
- (٣) ما المعوقات التي تواجه عمليتي صنع القرار المدرسي واتخاذهم كما يدركها مديرو مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي والعاملين بها من معلمين وإداريين ؟
- (٤) ما مدى مشاركة العاملين (مدرسين - إداريين) بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في عمليتي صنع القرار المدرسي واتخاذهم ؟
- (٥) ما أهم التوصيات والمقترحات التي تسهم في تحسين عمليتي صنع القرار المدرسي واتخاذهم بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي ؟

منهج الدراسة وأداتها :

اعتمد البحث على المنهج الوصفي لفهم وتحليل الجوانب المختلفة المتعلقة بموضوع البحث، ولإعتباره أكثر المناهج البحثية ملائمة لموضوع البحث، حيث ان هدفه لا يتوقف على وصف الظاهرة أو المشكلة، ولكن يتجاوز ذلك حيث يفسر الظاهرة ويحللها(إخلاص محمد عبد الحفيظ ومصطفى حسين باهي، ٢٠٠٠، ص ٨٣).

وقد استخدم البحث الأداة التالية :

- استبيان موجه للمديرين والعاملين (إداريين ومعلمين) بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لقياس واقع عمليتي صنع القرار واتخاذهم بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية.

حدود الدراسة :

تتمثل حدود الدراسة كما يلي :-

• الحد الموضوعي:- واقع صنع القرار واتخاذهم بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي

• الحد المكاني:- مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية

أهداف الدراسة

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية :-

(١) التعرف على الإطار النظري عمليتي صنع القرار المدرسي واتخاذهم

(٢) التعرف على واقع عمليتي صنع القرار المدرسي واتخاذهم بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية.

(٣) التعرف على المعوقات التي تواجه عمليتي صنع القرار المدرسي واتخاذهم كما يدركها مديرو مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي والعاملين بها من معلمين وإداريين.

(٤) التعرف على مدى مشاركة العاملين (مدرسين - إداريين) بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في عمليتي صنع القرار المدرسي واتخاذهم .

(٥) التوصل إلى مجموعة من التوصيات التي تسهم في تحسين عمليتي صنع القرار واتخاذهم في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية لرفع كفاءة العملية التعليمية بها.

مصطلحات الدراسة:

أ. صنع القرار المدرسي

تعددت تعريفات عملية صنع القرار ومنها :

-هي عملية تمر بمراحل متعددة من البحث والتحليل والمفاضلة ، مستندة إلى قيم ومعايير محددة، وإلى جمع معلومات عن المشكلة واستشارة المتخصصين واستعراض البدائل والنتائج

المرتبة على كل بديل وكل ما تشعر به من خوف وتردد (صلاح عبد الحميد مصطفى، ٢٠٠٢، ص ١٥٨).

- عملية بناء وتوفير بدائل في ضوء إعداد وتحليل وتقويم للبيانات والمعلومات المتوفرة بمشاركة المتخصصين في المجالات المختلفة من أجل اختيار أنسب البدائل (جميل عمر نشوان، ٢٠٠١، ص ١١).

- عملية طرح بدائل أو حلول مختلفة ومناقشتها لحل المشكلة المطلوب دراستها (صباح سليم مصطفى، ٢٠٠٥، ص ١١٥).

وعليه يمكن تعريف عملية صنع القرار بأنها هي العملية التي يتم من خلالها تهيئة البيانات والمعلومات لصياغة بدائل لحل مشكلة ما تواجه المدرسة ثم وضعها امام متخذ القرار لاختيار البديل الأنسب القادر على حل المشكلة .

ب. اتخاذ القرار

تعددت تعريفات عملية اتخاذ القرار المدرسي ومنها مايلي :

- العملية التي يتم من خلالها الاختيار المدرك من بين البدائل المتاحة التي تم تحليلها كميأ عن طريق الإحتمالات التي يقدمها خبراء في المجال الذي سيتخذ فيه القرار (محمد صبري الحوت، ١٩٩٥، ص ٧٥).

- عملية الإختيار القائم على اساس عدد من المعايير لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر وبمعنى آخر هو عملية اختيار منطقي بين اختياريين أو أكثر اعتماداً على الأحكام التي تتسق وقيم متخذ القرار (محمد السيد علي، ١٩٩٨، ص ١٤٣).

- عملية صعبة معقدة ذات طبيعة خاصة تستند على أسس موضوعية مجردة كالأسس الإقتصادية والإجتماعية أو السياسية أو العلمية (صلاح عبد الحميد مصطفى، ٢٠٠٢، ص ١٥٧).

وبناءً عليه يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها هي العملية اللاحقة المكتملة لعملية صنع القرار والتي تقوم على اختيار البديل الأنسب لحل مشكلة ما وتحويله من كونه بديل أنسب الى قرار يتم تنفيذه .

ج . الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

العملية الأولى وهي عملية الصنع هي عملية عقلانية رشيدة تقوم على اساس البحث والتقويم والعملية الثانية وهي عملية الاتخاذ تقوم على اساس المفاضلة والإختيار والوصول الى القرار

النهائي . والعملية الاولى عملية جماعية يشترك بها اكثر من جهة بينما العملية الثانية فهي عملية فردية يقوم بها في معظم الأحيان شخص واحد (مدير المدرسة) وهو من يقع عليه مسئولية اتخاذ القرار(صلاح عبد الحميد مصطفى، ٢٠٠٢، ص١٥٨). ولكن قد يتخذ القرار بصورة جماعية حينما يعرض قرار ما على مجموعة ويطلب منهم التصويت عليه فإنه في هذه الحالة يعتبر قراراً جماعياً (محمد بن سليمان المهنا، ٢٠٠٥، ص ٦٦). وفي النهاية لا نغفل عن كونهما عمليتان مترابطتان متكاملتان تكمل كل منهما الأخرى فعملية اتخاذ لاتتم بدون عملية الصنع ، وعملية الصنع بدون أن تتبعها عملية اتخاذ تبقى عملية جامدة مبتورة لاتحقق نتائجها وأهدافها .

الدراسات السابقة

١. دراسة وائل السعيد السيد (٢٠٠٣)، بعنوان : صنع القرار واتخاذها في مدارس اللغات الثانوية التجريبية " دراسة تقييمية:

هدفت الدراسة إلى التعرف على: النمط الإداري السائد في صنع القرار واتخاذها في مدارس اللغات الثانوية التجريبية والتعرف على أهم العوامل والظروف المجتمعية المؤثرة على صنع القرار واتخاذها داخل مجالس إدارة المدارس . واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : وجود عدم اهتمام من قبل المجالس بمراعاة السياسات والأهداف العامة للمدارس الثانوية التجريبية عند صنع واتخاذ قراراتها - وجود كثير من المعوقات التي تعوق مشاركة أعضاء مجالس إدارة التجريبيات الثانوية في صنع واتخاذ قراراتها ومنها بيانات ومعلومات كاملة ومستفيضة لأعضاء المجلس عن المشكلة موضوع الحوار. وقد قدمت الدراسة عدة توصيات من أهمها : ضرورة أن يقدم رئيس الجلسة معلومات مستفيضة عن المشكلة موضوع القرار لجميع الأعضاء ، ولا يسمح بحدوث حوارات جانبية بين الأعضاء لذا تقترح الدراسة انه من الضروري أن يتولى الجلسات رئيس يتمتع بوعي إداري ،وقدرة على فهم التباين بين وجهات النظر - عدم خضوع المجلس لأي ضغوط خاصة عند اتخاذ القرار. ويكون اتخاذها منصباً على الصالح العام لمدارس اللغات الثانوية التجريبية .

٢. دراسة أحمد عبد العظيم أحمد سالم (٢٠٠٦)، بعنوان: تفعيل مشاركة المعلمين والطلاب في صنع القرار التربوي : دراسة مستقبلية :

هدفت الدراسة التعرف على طبيعة صنع القرار التربوي وأهمية المشاركة فيها ، والوقوف على واقع مشاركة المعلمين والطلاب في صنع القرارات التربوية في مصر والتعرف على أهم معوقات هذه المشاركة والاستفادة من خبرات بعض الدول المتقدمة في مجال المشاركة في صنع القرارات التربوية ولتحقيق ذلك اعتمدت الدراسة على منهجية مركبة من شقين الشق الأول المنهج الوصفي أما الشق الثاني فيركز على التوجه المستقبلي وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها : ضعف مشاركة المعلمين والطلاب في صنع القرارات التربوية ، وجود فجوة بين التأكيدات الرسمية وبين ما يحدث على أرض الواقع . وقد قدمت الدراسة بعض السيناريوهات والبدائل المقترحة لتفعيل مشاركة المعلمين والطلاب في صنع القرار التربوي .

٣. دراسة حنان محمد الدريني، (٢٠١٠) بعنوان : صناعة واتخاذ القرار التربوي

في مصر: عودة السنة السادسة بالمرحلة الابتدائية - نموذجاً :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع صناعة واتخاذ القرار التربوي في مصر ، والأسباب التي تكمن وراء عودة سنة

دراسية سادسة بالمرحلة الابتدائية والإنعكاسات المترتبة على هذا القرار . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، واستخدمت الباحثة استبانتي كأداة للدراسة الأولى موجهة إلى أساتذة كليات التربية والثانية موجهة إلى معلمي ومديري المرحلة الأولى من التعليم الأساسي .

٤ . دراسة هانج وليري . Hange & leary (1996) بعنوان : " دراسة تحليلية للقرارات والممارسات المتخذة في اجتماعات مجلس إدارات غرب (فرجينيا)" Paul A An Analysis of the Actions and Decisions Made in west Virginia school Board Meetings

هدفت الدراسة إلى تحليل القرارات والممارسات المتخذة في اجتماعات غرب (فرجينيا) بتكليف من مدارس غرب (فرجينيا) . وأسفرت الدراسة عن عدة نتائج من أهمها : أن السرعة في اتخاذ القرارات بدلاً من تحليلها وعدم إعطاء الوقت الكافي لمتخذ القرار يؤثر على نوعية القرار المتخذ ويجعله قراراً شخصياً . لاحظ الباحثان انه على الرغم من زيادة الاعتماد على الاجتماع في اتخاذ القرارات في العديد من الجوانب مثل شئون العاملين، واعتماد المصاريف، إلا أن العديد من مجالس الإدارات المحلية لاتزال تعتمد على أسلوب التصويت على قرار كل فرد يتم توظيفه وكل فاتورة يتم دفعها . انه كلما كانت طرق اتخاذ القرار سريع، ولا تعتمد على خطوات اتخاذ القرار فإنه بالتالي تكون القرارات بعيدة عن الصواب . وقدم الباحثان توصيات من أهمها: إعطاء فرصة أكبر

للمهتمين من خارج التعليم للمشاركة في اجتماعات هذه المجالس لما له من اثر على تحسين العملية التعليمية ، مراجعة الوقت الذي تستغرقه مجالس النقاش للوصول الى هذه القرارات لمعرفة سلوك المجلس حيالها ومن أجل تحديد الاحتياجات التدريبية لهم .

٥ . دراسة نيل كرنستون. Neil C. Cranston (2001) بعنوان: صنع القرار التعاوني والإدارة الذاتية للمدرسة : تحديات الخطاب والواقع " Collaborative decision-making

challenges rhetoric and Reality. and shool-based management :

هدفت إلى دراسة بعض المسائل الهامة التي تحيط بالخطاب والواقع من مثل هذه الخطوات لتعزيز عملية صنع القرار من جانب المدرسين و الآباء والأمهات في المدارس . وعلى وجه الخصوص فإنه يحدد المهارات والقدرات التي تتطلبها أساسيات المشاركة والتعاون في عملية صنع القرار . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وقد توصلت الدراسة الى من أهمها : غياب مشاركة الآباء والأمهات في عملية صنع القرار بالمدرسة ، وقدمت الدراسة عدة توصيات منها: ضرورة مشاركة الآباء والأمهات وفي عملية صنع القرار بالمدرسية وتقديم دورات تدريبية تساعدهم على ذلك .

محاور البحث وخطواته

يسير البحث وفق المحاور التالية :

المحور الأول : الإطار النظري للبحث

المحور الثاني : الدراسة الميدانية

المحور الثالث : توصيات ومقترحات البحث

المحور الأول : الإطار النظري للبحث

يعتبر صنع واتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية التي تقاس بكفاءتها وفعاليتها كفاءة وفعالية القيادة الإدارية في أي مؤسسة، بل ويعد صنع واتخاذ القرار المرتكز الأساسي للعملية الإدارية ككل . فالوظائف الإدارية وفعاليتها وممارستها من تخطيط وتنظيم وإشراف وتنسيق وتوجيه وتنفيذ ومتابعه وتقويم وغيرها لا تُنفذ ولا تتحقق أغراضها إلا إذا قامت على أساس قرار تم صنعه واتخاذها في ضوء معايير محددة (محمد عيد عتريس طه ، ٢٠٠١، ص ٢٧). وإن حل مشكلات التعليم وعلاجها يتطلب قرارات مدروسة وهذه القرارات بدورها وبصفتها ينبغي ان تُتخذ في ضوء دراسات علمية وبحث علمي سليم (أحمد إسماعيل حجي ، ٢٠٠٥، ص ٢١١).

وفي ضوء ما يمر به مجتمعنا في الوقت الراهن بجميع مؤسساته ومنظماته وهيئاته بشكل عام ومؤسساته التعليمية بشكل خاص بالعديد من التحديات التي تنطوي على عديد من الصعوبات والمشكلات التي تختلف في حدتها وتعقدها من مؤسسة لآخرى، نجد أن جميعها يتطلب من الأفراد العاملين بها صنع واتخاذ قرارات حاسمة للتغلب على تلك الصعوبات والمشكلات. ومن هنا سعت الباحثة من خلال هذا البحث إلى دراسة واقع صنع القرار المدرسي ويتناول البحث في الإطار النظري المدخل العلمي للقرار (دورة القرار) وأنواع وأساليب القرار والمشاركة في صنع القرار واتخاذها والمعوقات التي تعوق عمليتي صنع واتخاذ القرار.

أولاً : دورة القرار المدرسي

باستقراء الأدبيات التربوية والإدارية تبين أن هناك رؤى متنوعة ووجهات نظر متباينة لخطوات أو مراحل القرار التربوي سواء من حيث تحديد عدد الخطوات أو شكلها أو ترتيبها وتعاقبها، أو فيما يتصل بدرجة الأجمال والتفصيل فيها، وكذلك الأهمية النسبية لكل خطوة . حيث أن البحث الحال يتبنى وجهة النظر المنادية " باعتبار القرار المدرسي دورة ذات حلقات مترابطة ومتداخلة فيما بينها تسمى دورة القرار التربوي **Educational Decision Cycle** ويقصد بها العملية التي تتضمن صنع القرار واتخاذها وتنفيذه ومتابعته وتقويمه" (أحمد إسماعيل حجي ، ٢٠٠٥، ص ٢١٦). وتتضمن كل حلقة من هذه الحلقات عدداً من الخطوات أو المراحل التي يمكن توضيحها فيما يلي :

أ. صنع القرار التربوي

تمر هذه الحلقة بعدد من المراحل الفرعية وهي كما يلي :

١. الإحساس بالمشكلة وتحديدها وتحليلها :

إن الإحساس بالمشكلة وتحديدها يعتبر نقطة البداية في موضوع القرار المدرسي حيث ان دورة القرار المدرسي تبدأ عندما تظهر مشكلة ما، أو وضع يتطلب الحسم داخل المدرسة، وقد يرجع ذلك الى وجود هوة أو فجوة بين الهدف المطلوب الوصول اليه أو المستوى المراد تحقيقه بالفعل خاصة فيما يتصل بالأداء الفعلي ، وإذا كانت المشكلة تظهر في الفرق بين ما هو مراد وما هو محقق أو موجود ، فإن الامر يتطلب الوقوف على مدى حدة المشكلة وصعوبتها وتكرارها ، وأهميتها ، ومداهها الزمني وأسبابها ، وتوافر المعلومات عنها وهذا التحديد يتطلب أيضاً وصفاً للمشكلة في ضوء أبعاد الزمان والمكان والحجم والأهمية ، بل وإمكان التعبير عن المشكلة تعبيراً كميّاً كما يتطلب بيان جوانب المشكلة وأجزائها ، ثم تحديد العوامل التي تقف وراءها ، سواء كانت

عوامل داخلية أو خارجية ذاتية أو موضوعية (أحمد إسماعيل حجي، ٢٠٠٥، ص ٢١٧). ويعتبر تحديد المشكلة تحديد دقيقاً بمثابة المرحلة الأولى في رحلة الالف ميل أي في تحديد مدى فاعلية القرار والآثار المترتبة عليه ، فعلى صحة تحديد حجم المشكلة تتوقف صحة القرار، وعدم تحديد حجم المشكلة وأبعادها - خاصة في مجال التربية والتعليم - يؤدي في كثير من الأحيان الى قرارات غير صائبة (ظاهر محمود كلالدة، ١٩٩٧، ص ٢٦٠).

٢. وضع (تحديد) الاهداف :

يعتبر تحديد الأهداف من الأمور الأساسية في صنع القرار واتخاذها ، وتحديد أهداف القرار يعني تحديد الإنجازات أو النتائج أو الغايات التي نسعى لتحقيقها ، ولذلك تعتبر هذه الأهداف بمثابة المعايير التي بناءً عليها سيتم قياس الأداء في المدرسة(صلاح عبد الحميد مصطفى، ٢٠٠٣، ص ١٥٩). وقد تعدد الأهداف التي يسعى صانع القرار الى تحقيقها، وقد تتناقض وفي هذه المواقف تصبح عملية صنع القرار صعبة للغاية، إذ ان قرار ما وإن حقق هدفاً ما قد يجعل تحقيق هدف آخر صعباً ومستحيلاً . ويحتاج صانع القرار الى هدف يوجه سلوكه تجاه النشاط التي تتضمنه عملية صنع القرار، فبدون هدف لا يكون هناك اتجاه محدد وواضح، كما ان الهدف يمثل معياراً لتقييم البدائل بعد ذلك، فالبديل الأنسب هو ذلك الذي يؤدي اختياره لتحقيق الهدف أو الاقتراب منه (سلامة عبد العظيم حسين ، ٢٠٠٧ ، ص ٣٢). فلكل منظمة أهداف تسعى إلى تحقيقها لذلك ينبغي على صانع القرار أن يحدد الهدف من وراء تدخله بصنع القرار. فتحديد الهدف بدقه ووضوح يمكن صانع القرار من التعرف على إمكانية تحقيقه ويساعد على معرفة الطرق المناسبة لتحقيقه والمخاطر التي تعترض طرق تحقيقه ويساعد على معرفة الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيقه، إلا ان معرفة وتحديد الأهداف المراد تحقيقها من القرار ليست بالأمر السهل في كل الأحوال، وذلك بسبب تباين وتنوع وتداخل هذه الأهداف .

٣. جمع البيانات والمعلومات وتحليلها :

تعد البيانات والمعلومات من أساسيات صنع القرار واتخاذها ، وتشمل البيانات ما هو متصل بالأمور الداخلية والأمور الخارجية للمدرسة على السواء . وهذه البيانات تمثل أساس تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلة (أحمد إسماعيل حجي، ٢٠٠٥، ص ٢١٧). ويعتمد القرار الجيد على مدى توافر المعلومات والإحصاءات والبيانات الضرورية التي تم جمعها بشكل دقيق، وتم تنظيمها وتحليلها بحيث يمكن استخدامها، والاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن ، وقد يعترض جمع المعلومات بعض العقبات منها القصور الذي يحدث في إعداد البيانات المقدمة لصانع

القرار، أو تضارب ونقص المعلومات والبيانات اللازمة، ويجب عند جمع البيانات والمعلومات عن مشكلة معينة مراعاة النواحي السلوكية والاجتماعية المتصلة بها - مثل القيم والمعايير والعادات والتقاليد - وكذلك العوامل البيئية عند صنع قرار معين، كما يجب التفرقة بين جودة وكمية البيانات (سلامة عبد العظيم و عبد الحميد عبد الفتاح، ٢٠٠٨ ص ٣١٨).

٤. وضع معايير للحكم يتم تقويم البدائل المقترحة في ضوءها:

عندما يواجه صانعي القرار مشكلة لها حلول بديلة فإن ذلك يتطلب معايير للاختيار من بين هذه الحلول، وهذه المعايير تحدد نوع المعلومات المطلوبة وطرق وأساليب التقييم لاختيار الحل البدي المناسب (طارق إسماعيل محمد، ٢٠٠١، ص ٩٨)، "حتى يكون البديل المختار ذا إسهام أكبر في حل المشكلة، وبأقل قدر من الأعباء" (أحمد إسماعيل حجي، ٢٠٠٥، ص ٢١٧)، كما إنها تحدد مدى فاعلية البدائل وانسبها لمواجهة المشكلة ومن هذه المعايير (أحمد إسماعيل حجي، ٢٠٠٠، ص ٣٠٠):

٥. تحديد البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف:

إن وجود مشكلة ما يقتضي تباين الآراء حولها، وذلك لأن المشكلة التي لها حل واحد لا تعد مشكلة في حد ذاتها بل أصبحت حقيقة لا بد من التسليم بها مما يترتب عليه عدم وجود قرار، فإن الغالب الأعم هو وجود أكثر من حل بديل للمشكلة فالحل البديل يمثل وسيلة الحل المتاحة أمام صانعي القرار أو هو قرار مقترح يتم وضعه في الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار واحد منهم فيصبح هو القرار الأخير، وهناك مقولة شائعة تقول انه كلما ازدادت صعوبة المشكلة كلما ازدادت عدد البدائل المطروحة وكلما كانت المشكلة صعبة كلما زادت الحاجة إلى ضرورة وجود بدائل عديدة لفهم المشكلة أولاً ثم محاولة الوصول لحلها، وكلما ازداد عدد المشاركين في وضع الحلول كان ذلك أفضل (Max H. Bazerman & Don A. Moore, 2002, p.4).

ب . اتخاذ القرار

وتمر هذه الحلقة بعدد من المراحل الفرعية وفيما يلي عرض لهذه المراحل :

١. تقييم البدائل ومقارنتها ببعض

بعد التوصل إلى عدد من البدائل والحلول المقترحة لحل المشكلة يصبح من الضروري إمعان العقل في النتائج المتوقعة من كل بديل وذلك من خلال دراسة المزايا والعيوب ونقاط الضعف والقوة لكل بديل من البدائل المقترحة والمفاضلة بينهم في ضوء المعايير التي تم تحديدها مسبقاً

من قبل صانعي القرار، ومن الأساليب العلمية التي يمكن ان تستخدم في هذه المرحلة هو أسلوب التحليل البيئي (SWOT). كلما زادت مميزات كل بديل وقلت عيوبه يكون هذا البديل صائباً ولا يوجد بديل له مزايا فقط وليس له عيوب على الإطلاق بل من السهولة معرفة نتيجة المزايا والعيوب لكل بديل ، والربط بين بديلين والخروج ببديل جديد له مزايا أكثر وعيوب أقل إن كان ذلك ممكناً أو الربط بين بديل وجزء من بديل آخر (Beth Ross S.R,A., 1998, pp. 150-152). ولكي تتم عملية التقييم بشكل أكثر دقة يتوجب كما ذكرت في المرحلة السابقة إشراك كل من يعنيه الأمر في التقييم حيث ان الشورى في الأمر يمكن ان تفيد في جعل القرار مستوفياً لأغراضه.

٢ . اختيار البديل الأفضل

بعد قيام متخذ القرار بتقييم البدائل المطروحة في ضوء المعايير المشار إليها مسبقاً واستبعاد البدائل غير المجدية. تأتي مرحلة الحسم النهائي - اختيار البديل الأفضل - والأفضلية هنا لا نعني بها الأفضل من الناحية العلمية إنما هو الحل الأفضل من الناحية العملية من ناحية التنفيذ ومدى قدرته وفعالته على حل المشكلة القائمة (تحقيق الهدف الذي تم وضعه من أجله) . ويرى البعض ان عملية الإختيار من أسهل العمليات ولكنهم لا يدركون ان هذه العملية اقرب إلى الصعوبة منها إلى السهولة وذلك نظراً لأمر عديدة منها أهمها ان اختيار متخذ القرار لأحد البدائل لا يكون من أجل البديل ذاته ، وإنما يتم ذلك في ضوء النتائج التي يمكن ان تترتب عليه ، والعوامل غير القابلة للتحكم فيها التي يمكن ان تحدث ، والنتائج المرتبطة بكل عامل وبكل قرار بديل، وهنا يكون مدى المعلومات التي يمتلكها الفرد بشأن العوامل غير القابلة للتحكم فيها بمثابة الأساس للمداخل المختلفة لعملية اتخاذ القرار (Christopher K. McKenna, 1980,) (pp. 63-84).

ج . صياغة القرار ووضعه في حيز التنفيذ ومتابعته

على الرغم من أن متخذ القرار لا يقوم بتنفيذ البديل الأفضل الذي تم اختياره ، وإنما يتم تنفيذه عن طريق جهود الآخرين إلا أنه عليه ان ينقل القرار للآخرين وان يشرح لهم أبعاده ويتم ذلك من خلال صياغة القرار صياغة سلسة ومفهومة وواضحة، حيث ان وضع الصياغة الواضحة للقرار تساعد على تحاشي التفسيرات المختلفة له ، فتأتي الإستجابات لمطالب القرارات القابلة للتأويلات، بسبب عدم التحديد الدقيق المتباين باختلاف درجات المرؤوسين لها . ويتم التأكد من أن جميع الأطراف المتأثرة بالقرار قد أحيطت علماً بالأسلوب المناسب في الوقت المناسب لإعلان

القرار ووضعه في حيز التنفيذ . وفي جميع الحالات لا تنتهي عملية اتخاذ القرار والإلتزام به (قاسم بن عائل الحربي، ٢٠٠٦، ص ١٠٣). ويجب ألا يغيب عن الأذهان انه إذا أتاحت فرصة مشاركة المعنيين بالتنفيذ في صنع واتخاذ القرار ، فسيكون ذلك أفضل حيث ان من يشارك في اتخاذ القرار يكون أكثر حماساً نحو تنفيذه وتطبيقه (سلامة عبد العظيم و عبد الحميد عبد الفتاح، ٢٠٠٨، ص ٣١٩).

هذا عن تنفيذ القرار أما عن متابعته ، فإن مهمة الإدارة في المتابعة تبدأ بعد وضع القرار موضع التنفيذ ، حيث يتم التعرف على نواحي القوة والضعف في تنفيذ القرار وهل تسير الأمور وفقاً للخطط الموضوعة ؟ هل يتفق الأداء مع التوقعات ؟ ماذا يحدث في كل من البيئة الخارجية والداخلية كنتيجة لتنفيذ القرار؟ وما هي العقبات والمعوقات التي تعترض سبيل الأداء الأمثل؟ (محمد عيد عتريس طه، ٢٠٠١، ص ٤٠).

وبناءً على ما سبق عرضه من مراحل دورة القرار المدرسي يمكن القول أنه لكي يكون القرار رشيداً صائباً فاعلاً لا بد له أن يمر بتلك المراحل لأن صنع القرار المدرسي واتخاذها بعيداً عن الأسس العلمية قد يؤدي الى قرار خاطئ مما يترتب عليه تكلفة ضائعة في بعض الأحيان وقد يؤدي إلى تفاقم المشكلة موضع القرار.

ثانياً: تصنيفات القرار المدرسي

١. تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية بالمنظمة:

ويمكن تصنيف القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى الأنواع التالية (محمد حسنين العجمي، ٢٠٠٧، ص ١٢٨ - ١٢٩):

- قرارات تتعلق بالعنصر البشري : وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على المعلمين ، وطرق الإختيار والتعيين والترقية، وكيفية تدريب المعلمين قبل وأثناء الخدمة ، وتوصيف الوظائف .
- قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها : كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب إتباعها السياسات وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم وترقيتهم وفصلهم وأساليب الإتصال والمعايير الرقابية والنمط القيادي الملائم، وتقارير المتابعة .
- قرارات تتعلق بالتمويل : كالقرارات الخاصة بطرق التمويل ومصادره وإعداد الميزانية العامة للتعليم وكيفية توزيعها على الأبواب المختلفة .

٢. تصنيف القرارات وفقاً لأهميتها :

وقد صنفت القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع هي :

• القرارات الإستراتيجية : هي تلك القرارات التي تؤثر في جميع عناصر وأجزاء المؤسسة التعليمية ، وتقع مسئولية إصدارها على عاتق الإدارة العليا . وتتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبل البيئة المحيطة به ، وتتميز القرارات الإستراتيجية بالثبات النسبي طويل الأجل (مستقبل التنظيم). وفي المجال التعليمي ترتبط هذه القرارات بالخطط ورسم سياسة العمل والمشكلات التي تعترض الخطط ، وتنظيم العملية التعليمية ، واستخدام صيغ تعليمية جديدة ومن أمثلتها قرار الثانوية العامة الحديثة ، وقرار إنشاء الجامعات المصرية (عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، ١٩٩٩، ص ص ٤٩-٥٠).

• القرارات التكتيكية : التي تتخذها الإدارة الوسطى. وغالباً ما تهدف هذه القرارات إلى تقرير الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف، وترجمة الخطط أو بناء الهيكل التنظيمي أو تحديد مسار العلاقات بين العاملين، أو بيان حدود السلطة أو تفويض الصلاحيات وقنوات الإتصال (حسن محمد حسان ومحمد حسنين العجمي، ٢٠١٠، ص ١٨٥ ومحمد أحمد درويش، ٢٠٠٨، ص ٢٥٨).

• القرارات التنفيذية (الروتينية) : هي القرارات التي تتمثل في القرارات الدورية للمشكلات المتكررة وتلك القرارات لا تحمل جانب كبير من الخطر على المنظمة ، فهي قرارات قصيرة المدى حيث أنها تتعلق بالمسائل اليومية الروتينية في العمل ، ويتم البت فيها على الفور نتيجة للخبرات المكتسبة السابقة، ومن أمثلتها قرارات توقيع جزاء على المدرس الذي يغيب أو الحوافز والمكافآت المتغيرة للعاملين وكذلك قرارات تسيير العمل اليومي داخل المدرسة (إميل فهمي شنوده، ١٩٨٠، ص ص ٣٧ - ٣٨).

٣. تصنيف القرارات وفقاً لبرمجتها أو جدولتها : وقد صنفت القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين هما (محمد حسين العجمي، ٢٠٠٨، ص ص ٤٧ - ٥١):

• قرارات مبرمجة (مجدولة أو معدة) : وهذا النوع من القرارات تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية التي لا يحتاج اتخاذ القرارات فيها إلى تفكير ذهني كبير، مثل العمليات الكتابية وغير الفنية، وغالباً ما تعد مقدماً للإجراءات الشكلية التي تمر بها عملية مثل هذه القرارات البسيطة . وتستخدم القرارات المبرمجة في المستوى التنفيذي، ويتم صنعها واتخاذها وفقاً للوائح وإجراءات مكتوبة، ومهما كانت قدرتنا على برمجة القرارات التنفيذية، فإن الظروف المحيطة بصنع القرار

واتخاذها تختلف من موقف لآخر، وتلك القرارات تتعامل مع المشكلات ذات الطابع الدائم، ومن أمثلتها القرارات الصادرة بالترقية بالأقدمية أو منح أجازة إعتيادية.

• القرارات غير المبرمجة (الغير مجدولة أو الغير معدة) : وهي القرارات التي لا تتكرر فإن ذلك يكون خلال فترات متباعدة وتتميز هذه القرارات بأنها تهتم بالمشكلات المعقدة التي تحتاج إلى تفكير طويل كما تتطلب من صانعيها ومتخذيها جمع البيانات والمعلومات الوافية والدقيقة بالإضافة إلى إجراء البحوث والدراسات واستطلاع الرأي تمهيداً لاتخاذها .

٤. تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها (درجة التأكد) :

• قرارات في حالة التأكد : إن القرارات التي تتخذ في حالة التأكد يتم اتخاذها بعد توافر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار وهذه المعلومات تكون معروفة بتأكد كامل **Complete certain** مع وجود استقرار، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة . وهذه القرارات يتم اتخاذها في ظل ظروف اليقين ونادراً ما تحتاج إلى دراسة فالمدير عليه فقط المقارنة بين البدائل المتاحة لحل المشكلة ثم اختيار البديل الأنسب واتخاذ القرار اللازم (مجدي عبد الكريم، ١٩٩٧، ص ص ١٠١ - ١٠٢).

• قرارات في حالة المخاطرة: تتخذ هذه القرارات عندما لا يملك صانعي ومتخذي القرار معلومات كافية تساعدهم على التحديد أو التنبؤ بالنتيجة في حالة تطبيق القرار ، وفي هذه الحالة يتم اتخاذ القرارات بطريقة عشوائية ولذا فإن حالات اتخاذ القرارات في هذه الظروف تكون قليلة جداً ويكون احتمال حدوث كل حالة معروفاً أو يمكن تقديره (Stephen P. Robbins & Mary 144 - 145, Coulter, 2007, pp.). ومن ثم يكون المدخل المناسب لاتخاذ القرار في ظل المخاطرة هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة **The Expected Value** ويمكن حسابها كما يلي (علي عباس، ٢٠٠٤، ص ١١٢) :

القيمة المتوقعة = مجموع نتيجة حدوث الحالة × احتمال حدوثها.

أ. قرارات في حالة عدم التأكد: عندما تكون احتمالات تحقيق النتائج للبدائل المتاحة غير معروفة ، ولا يمكن تقديرها فإن المدير يجب ان يتخذ القرار في ظروف عدم اليقين وعدم التأكد ، حيث تتخذ القرارات في ظل الظروف غير المؤكدة على أساس من الغموض التام ، حيث لا تتوفر معلومات كافية وصحيحة وبالتالي فإن النتائج المتوقع الحصول عليها من هذا النوع من القرارات تكون غير مؤكدة (أشرف رياض حرز الله، ٢٠٠٧، ص ٢٦).

وفيما يلي شكل يوضح تصنيف القرارات تبعاً لدرجة التأكد والمعرفة

اتخاذ القرارات في ظل التأكد الكامل	اتخاذ القرارات في ظل المخاطرة	اتخاذ القرارات في ظل التأكد الكامل
(النتائج غير معروفة وبدون احتمالات دقيقة)	(يمكن تقدير الإحتمالات)	(نتائج معروفة)

تأكد كامل ← إلى عدم تأكد كامل

درجات التأكد

(سلامة عبد العظيم، المشاركة المجتمعية وصنع القرار التربوي، ٢٠٠٧، ص ٥٣)

٥. تصنيف القرارات وفقاً لمدى وعمومية القرار:

وقد صنفت القرارات وفقاً لهذا المعيار إلى نوعين هما (حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ ، ٢٠٠٣، ص ١١٦ ويوسف عبد المعطي، ٢٠٠٥، ص ٢٢ ومحمد حسنين العجمي، ٢٠٠٧، ص ١٢٩):

• قرارات تنظيمية : هي القرارات الوظيفية التي يتم اتخاذها في مستوى الإدارة الوسطى للوصول بالأنشطة المختلفة في المؤسسة ، وغيرها إلى الأداء الأمثل ، وقد تتناول بعض المشكلات السائدة في تنظيم ما ، وقد يتم تفويض سلطة صنعها واتخاذها للأفراد العاملين ، وتتضمن قواعد عامة ملزمة ، وتطبق على عدد كبير من الأفراد من أمثلتها القرارات التي تنظم قبول الطلاب بمدارس التعليم الثانوي الفني نظام الثلاث سنوات .

• قرارات فردية : فهي القرارات التي يتخذها الشخص لتحقيق أهدافه الشخصية والقرارات الفردية لا يمكن تفويضها للآخرين، كما ان لها تأثير على المؤسسة التي يعمل بها الفرد، وهي تلك القرارات التي تخاطب فرد بذاته أو مجموعة أفراد ومنها قرارات التعيين أو الترقية ومن ثم فإنها تؤثر على الفرد أكثر من تأثيرها على الآخرين ، وعلى الرغم من ذلك فإنها قد تكون ذات أهمية بالغة في حياة الفرد لما لها من آثار قوية على حياته .

وبناءً على ما سبق يتضح أن عملية التصنيف لأنواع القرارات تخضع لإعتبارات وعوامل متعددة منها طبيعة المشكلة التربوية وأهدافها المنشودة وتعدد جوانبها ، والأفراد الذين يتعاملون معها ، وصناعة القرار واتخاذها والظروف المحيطة . والوقت المتاح والسياسة المتبعة بالمؤسسة وغيرها من المعايير .

ثالثاً : أساليب صنع القرار واتخاذ

إن الأساليب العلمية لصناعة واتخاذ القرار المدرسي تعد انعكاساً للمدخل الذي يغلب الجانب العلمي للإدارة على الجانب الفني ، حيث أن التطورات الحديثة في مجال الإدارة أثبتت عدم كفاية الأساليب التقليدية وحدها لصناعة واتخاذ القرارات الرشيدة لحل المشاكل التي أوجدها هذا التطور (حسن محمد حسان و محمد حسنين العجمي ، ٢٠١٠، ص ١٧٤). وفيما يلي سوف تتناول الباحثة أهم الأساليب والنظريات العلمية التي اتفق العديد من علماء الإدارة في كونها تسهم في ترشيد عمليتي صنع واتخاذ القرار .

١. بحوث العمليات: تعتبر بحوث العمليات ماهي الا تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه القائمين على صنع القرار واتخاذ بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج (عبد الجواد بكر، ٢٠٠٣ ، ص ٩٥). فهي عبارة عن مجموعة الأساليب الرياضية والإحتمالات الإحصائية التي تستخدم في حل المشكلات ويتضح من هذين التعريفين ان وضع هذا الأسلوب موضع التنفيذ يفرض وجود عناصر معينة وإتباع خطوات علمية محددة، ويعتمد تطبيق هذا الأسلوب في مجال صنع القرار واتخاذ على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلة موضوع القرار مثل (متخصصين في العلوم الرياضية والإدارية والاقتصادية..... وغيرها من العلوم) على ان يتم العمل بينهم في نطاق ما يسمى بفريق البحث .

٢. شجرة القرارات : يعتبر أسلوب شجرة القرارات كغيره من الأساليب العلمية ، حيث إنه يُمكن صانعي القرار ومتخذيهِ من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح ، وتطبيق هذا الأسلوب بفاعلية يتطلب استعانة صانعي القرار ومتخذيهِ خاصة في المواقف والحالات غير المؤكدة أو في المواقف المعقدة أو كبيرة الحجم أو متعددة المراحل بالحاسب الآلي لتقدير وتحديد درجة الإحتمالات المتوقعة . وكذلك تحديد إجمالي الفوائد المتوقعة خلال فترة زمنية محددة من خلال تجميع الحاسب الآلي للبيانات والمعلومات الخاصة بهذه الأمور وتحليلها للإستفادة منها في إختيار البديل الذي يحقق النتائج المطلوبة (منعم زمير الموسوي، ١٩٩٨ ، ص ٢٩ وإسماعيل السيد، ٢٠٠١ ، ص ٤٠) .

٣. أسلوب المحاكاة: يهدف هذا الأسلوب إلى فهم ظاهرة ما بطريقة كمية وذلك من خلال تصوير هذا السلوك في بيئة مصطنعة تشابه الواقع بقدر الإمكان، فتساعد على التنبؤ بسلوكيات النظام بما يعمل على تحسين مستوى جودة النظام، ومن ثم تُوفّر المحاكاة مجموعة من الأسس والإعتبارات التي تسير عليها عمليتي صنع واتخاذ القرار، كما انه يوفر المعارف والمعلومات

التي تستخدم لتحسين جودة القرار، وبالتالي جودة الأداء داخل المؤسسة التعليمية، ويعتمد هذا الأسلوب على وضع شبيه للحالة أو المشكلة دون المساس بالموقف الطبيعي، أو وضع ترتيبات هيكلية مناسبة للنظام الذي يسلك سلوكاً مماثلاً للحالة أو المشكلة محل القرار (عبد الجواد بكر ، ٢٠٠٣، ص ٩٨).

٤. أسلوب العصف الذهني: قد تم تطوير هذا الأسلوب بواسطة أوزبورن Osborn لتحقيق الإبتكارية ويتم استخدامه لمساعدة الجماعات لطرح أفكار وبدائل متعددة لحل المشكلات ويعتبر هذا الأسلوب فعالاً حيث يعد وسيلة للتغلب على حالة عدم الإسجام بين صانعي القرار والتي قد تعيق عملية إيجاد البدائل الخلاقة من جانب المشاركين، فمن خلال هذه الوسيلة يتجنب المشاركون الإنتقادات التي توجه للبدائل التي يقومون بطرحها. أما آلية هذه الجلسات فتتم من خلال اجتماع ستة إلى اثني عشر شخصاً على طاولة واحدة، ثم يقوم رئيس الجلسة بتوضيح المشكلة للمشاركين بأسلوب سهل ومبسط، ثم يقوم المشاركون بطرح البدائل بحرية مطلقة، مع عدم السماح لأي مشارك بانتقاد أي مشارك آخر نتيجة تقديمه بديل معين، ثم يتم تسجيل البدائل المقترحة من جانب المشاركين ليتم مناقشة كل منها في وقت لاحق (سلامة عبد العظيم ، ٢٠٠٥، ص ص ١٣١-١٣٢). ويعتمد هذا الأسلوب على عرض مشكلة بصورة مفاجئة، ويطلب من الأفراد طرح حلول لها، ويعد طرح الأفكار الكامنة داخلياً أمراً جيداً لأنه يؤدي إلى أفكار فريدة وبدائل متعددة لحل المشكلة المطروحة (Robert G. Owens, 2004, p.241).

٥. أسلوب دلفاي: أتى اسم هذا الأسلوب من معبد دلفي اليوناني الذي يؤمه الناس استجابةً للمعلومات عن المستقبل، ويعتمد هذا الأسلوب على تحديد ومناقشة البدائل في اجتماع أعضاء غير موجودين وجهاً لوجه (شاكر محمد فتحي، ١٩٩٦، ص ١٩٥). ويعتبر هذا الأسلوب أداة تخطيط متعددة الأهداف حيث يمثل عملية جماعية تولد الأفكار والأحكام من الخبراء ذوي الخبرة والإختصاص في موضوع معين استناداً على استخدام المقاييس أو بواسطة الإنترنت، أو المناقشات الموجهة ، ويعتبر هذا الأسلوب ذا فائدة كبيرة خاصة في المناقشات والتوجيهات المباشرة ويتوقف نجاحه على الاتصال الجيد بين المدير والمشاركين فإنه يعكس النمط الديمقراطي في عمليتي صنع واتخاذ القرار (Richard L. Daft, 2003 , pp. 288-289).

٦. أسلوب التفويض: ويعنى بالتفويض هو نقل سلطة صنع واتخاذ القرار من قبل الرئيس إلى بعض المرؤسين تحت إشرافه تماشياً مع الاتجاه نحو اللامركزية ، وعلى هذا يعتبر تفويض سلطة

صنع واتخاذ القرار وسيلة أساسية لحياة المدرسة بحيث يساعد على انطلاق الأفراد في أعمالهم والتصرف الفوري لمواجهة مشاكل العمل مع تخفيف أعباء ومسئوليات المديرين ، وتفرغهم لبعض المهام الكبيرة التي لا يتم إنجازها إلا بإشرافهم أو متابعتهم ، وإشباع رغبات العاملين وميولهم ، وإتاحة الفرص القيادية لهم ومعرفة الأسلوب الذي يمكن توجه العاملين به لتنفيذ القرارات المطلوبة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة ، ولهذا يعد أسلوب التفويض من أكثر الأساليب شيوعاً ومن القرارات التي يمكن تفويضها هي القرارات المبرمجة لأنها عادة روتينية ومنظمة (Angelo Kinicki & Robert Kreitner, 2003 , p. 332).

رابعاً : المشاركة في صنع القرار المدرسي واتخاذ داخل المدرسة

إن المشاركة في صنع واتخاذ القرارات داخل المدرسة تشعر جميع افراد المجتمع المدرسي بالمسئولية المشتركة عن إنجاح هذه المؤسسة ، حيث أن الإدارة الناجحة تدرك تماماً أن أجمل الأفكار الإبداعية تأتي عبر طرح الأفكار وعرضها على الآخرين وتشجيعهم على دراساتها وتقديم احتياجات واقتراحات أو تقديم بدائل بدون ضغط ، هذه البدائل تكون أساساً للمشاركة في القرارات داخل المنظمة (نادية محمد عبد المنعم وعزة جلال مصطفى، ٢٠١٢ ، ص ٦٩). كما أن المشاركة هي من الإتجاهات الحديثة في الإدارة أكدت عليها مؤتمرات تربوية عديدة بما فيها المؤتمر الدولي للتربية الذي عقد في سنة ١٩٧٩م (صلاح عبد الحميد مصطفى ، ٢٠٠٢ ، ص ١٦٥) . ويمكن أن تتم المشاركة في صنع واتخاذ القرار داخل المدرسة من خلال لجان صنع القرارات المشتركة "Shared decision making committees" وهي لجان يشترك فيها أعضاء الإدارة المدرسية والمعلمين وأولياء الأمور وبعض أعضاء من المجتمع الخارجي ، ويكمن عمل هذه اللجان في صنع واتخاذ القرارات المشتركة من داخل تحسين مستوى إنجاز الطالب من خلال إتاحة الفرص أمام المشاركين لتبادل الأفكار وتقديم المقترحات (Vann Allan S., 2000, p.67.)

ويرى البعض أن سعي الإدارة المدرسية لمشاركة المعلمين والعاملين بالمدرسة نحو صنع واتخاذ القرارات المشتركة سوف يساعد على مايلي :

- تفهم العاملين بالمدرسة للقرار وقبوله وإزالة مخاوفهم منه وكذلك التزامهم بالقرار وحماسهم لتنفيذه.

- زيادة الفهم المتبادل بين الجميع وتزيد من فرص التعاون لكل المشكلات (هادي مشعان ربيع، ٢٠٠٦ ، ص ٢٢٦) .

- تدعيم عامل الثقة والدافعية إلى العمل كما تزيد من درجة الولاء والانتماء إلى المدرسة (أحمد إبراهيم أحمد، ٢٠٠٦، ص ١٥٥).

ومما سبق عرضه يتضح أن توسيع نطاق المشاركة قد يؤدي إلى إسراء القرارات لأنها تصبح متأثرة بمعلومات وخبرات متنوعة، كما أن الإجراءات المتخذة تكون أكثر ملائمة لمتطلبات الموقف الذي يتفاعل معه المشاركون فضلا عن أن كل مشارك يصبح أكثر اهتماماً بالموقف طالما أن القرارات والإجراءات المتخذة تتأثر به وهذا يكسبه خبرات أكثر تزيد من كفاءته ونضجه .

خامساً: المعوقات التي تواجه عمليتي صنع واتخاذ القرار التربوي

يقصد بالمعوقات في عمليتي صنع واتخاذ القرار تلك القيود أو القوى المؤثرة بشكل سلبي على فاعلية القرار وعلى أي من مراحل صنعه واتخاذها ،ومن أهم هذه المعوقات ما سوف نتناوله فيما يلي:

أ.معوقات تتعلق بالسياسة السائدة داخل المؤسسات التعليمية (جمال المرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس، ٢٠٠١، ص ٢٨) : تعتبر السياسة المتبعة من قبل الإدارة العليا من أهم المحددات لفاعلية صنع واتخاذ القرار المدرسي ، فإذا كانت السياسة المتبعة هي سياسة المركزية ، فإنها سوف تمثل قيد يعوق الإدارة المدرسية عن اقتراح حلول ابتكارية جديدة والاشتراك في صنع واتخاذ القرارات ويقتصر دورها فقط على تنفيذ القرار الصادر من الإدارة العليا، أما إذا كانت السياسة المتبعة هي اللامركزية فسوف يكون للإدارة المدرسية السلطة في صنع واتخاذ القرارات الخاصة بها بناءً على تفويض السلطة العليا لها مما يعطي جو من الديمقراطية والمشاركة في صنع واتخاذ القرار.

ب.معوقات تتعلق بالإمكانيات المادية للمؤسسة: إن حجم الإمكانيات المادية المتاحة يعتبر من أهم العوامل المؤثرة بشكل مباشر على جودة وفاعلية القرار المدرسي خاصة في مرحلة تقييم البدائل حيث انه من ضمن معايير الحكم على البدائل للقرار ملائمة مع الإمكانيات والموارد المتاحة. فقد تكون هناك بدائل مطروحة وهي الأنسب لحل المشكلة ولكنها تحتاج الى إمكانيات مادية اكبر من الموجودة بالمؤسسة (سلامة عبد العظيم حسين، ٢٠١٠، ص ١٢٩).

ج. معوقات تتعلق بقصور البيانات والمعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرار (سهير عبد اللطيف أبو العلاء، ٢٠٠٣، ص ٥٥٨): تعتبر من اخطر المعوقات والصعوبات التي تواجه صنع واتخاذ القرار حيث ان نجاح القرار يعتمد بشكل أساسي على المعلومات والبيانات التي يتم جمعها ،فهي تعد النافذة التي يبصر منها صانعي ومتخذي القرارات وخاصة في هذا العصر الذي يطلق عليه عصر

الإنفجار المعرفي، عصر ثورة المعلومات والاتصالات عصر الثورة التكنولوجية التي تعتمد على المعرفة العلمية والإستخدام الأمثل لهذه المعلومات المتدفقة بوتيرة سريعة، كل هذا جعل الأمر سهلاً أمام كل من صانع ومتخذ القرارات حيث التمكن من التخطيط الجيد للقرار وتحديد أهدافه بواقعية ووضوح وتحديد الخصائص المختلفة لكل بديل والنتائج المترتبة على اختيار بديل من البدائل المتاحة ، فاستخدام المنهجية العلمية في كل هذا يؤدي إلى تحقيق الوصول إلى القرار الجيد ، كما انه كلما توافرت المعلومات كلما ساعد ذلك على تولد العديد من البدائل، وتعد المعلومات التي يحصل عليها صانع القرار بمثابة المدخلات لعمليتي صنع واتخاذ القرار لذا يجب التفرقة بين المعلومات والآراء ، ففي كثير من الأحيان يتعامل صانع القرار مع الآراء التي يستمع إليها على أنها حقائق ويصنع القرار ويُتخذ استناداً على تلك الآراء، وهو ما يؤدي في النهاية إلى قرارات منخفضة الجودة.

د. معوقات تتعلق بالتردد والخوف من اتخاذ القرارات : قد يصاحب الشك والقلق خطوات ومراحل عملية صنع القرار وقد يمتد الخوف والتردد إلى مراحل وخطوات عملية اتخاذ القرار وتنفيذه ، مما يؤثر سلباً على جودة القرار النهائي ، فالشكوك ترهق متخذ القرار عند تضارب المعلومات ، وفي حالة كثرة أو قلة البدائل أو الخوف من عدم نجاح القرار أو عدم قبوله ممكن يعنيه القرار (جيمس ويليامز، ٢٠٠٢، ص ٢٩)، ومن كَون هذا القرار سوف يحقق الهدف المنشود منه أم لا، وقد يكون التردد والقلق أثناء صنع القرار واتخاذ نتيجة بعض العوامل منها مايلي (جمال المرسي وثابت عبد الرحمن إدريس، ٢٠٠١، ص ص ٢٩-٣٠):

- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تتحقق بصنع واتخاذ القرار .
- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل من البدائل المتاحة .
- تعدد الأجهزة الرقابية على تصرفات كلا من صانع ومتخذ القرار ويتولد عن ذلك الخوف والشك والسلبية .
- عدم القدرة على تقويم كل من المزايا والعيوب المتوقعة للبدائل المختلفة .
- ظهور بدائل جديدة أو توقعات جديدة يمكن دراستها في المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار .

ونخلص مما سبق عرضه من معوقات تعوق عمليتي صنع واتخاذ القرار، أنه لكي تكون القرارات المدرسية صائبة رشيدة تؤدي إلى تحقيق الهدف منها خالية من كل نقد أو طعن، يجب التخلص من تلك المعوقات والحيلولة دون حدوثها، فصحة القرار وسلامته تتوقف على خبرة صانعي ومتخذي القرار ودوافعه واتجاهاته ودرجة تعلمه وعلى القيم والمعتقدات والتقاليد والعادات في بيئة

القرار والسياسة المتبعة داخل المدرسة وعلى نظام الاتصال بالمؤسسة ومدى المشاركة في صنع واتخاذ القرار ومدى توافر الامكانيات المادية ومدى توافر المعلومات والبيانات اللازمة.

وبعد أن تناول البحث الإطار النظري لعمليتي صنع القرار واتخاذها أضحي من الضروري أن نتعرض لهما في الجانب الميداني وذلك للخروج ببعض التوصيات والمقترحات .

المحور الثاني: الدراسة الميدانية

١. عينة الدراسة :

إشتملت عينة الدراسة على (٢٥٢) فرداً من إجمالي أعداد المديرين والعاملين (المعلمين- إداريين) بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الاساسي بمحافظة الإسماعيلية، ولقد تم إختيار العينة من المدارس التابعة للإدارات التعليمية بالمحافظة، حيث بلغ عدد مدارس العينة (٢٠) مدرسة إبتدائية موزعة على مستوى المحافظة

أداة الدراسة :

تكونت أداة الدراسة من إستبانة وقامت الباحثة بصياغة الصورة الأولية للإستبانة في ضوء الإطار النظري للدراسة ونتائج الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وقد راعت الباحثة أثناء إعداد الإستبانة ما يلي:

- أن تتضمن الإستبانة عبارات تعبر عن الواقع الفعلي لعمليتي صنع واتخاذ القرار بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي.
- أن تصاغ العبارات في صورة مقيدة بحيث يتم الإستجابة في ضوء التدرج (تتحقق، تتحقق إلى حد ما، لا تتحقق).

بعد الإنتهاء من صياغة الصورة الأولية للإستبانة قامت الباحثة بعرضها مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية في عدد من الجامعات المصرية. وتم تعديل بعض العبارات وفقاً لما أجمع عليه المحكمون، ولقد قامت الباحثة بعمل التعديلات المطلوبة، حيث كانت معظم تعديلات المحكمين تتمثل في وجود بعض العبارات المركبة التي تحمل أكثر من فكرة، تعديل صياغة بعض العبارات. وقد تكونت الإستبانة في صورتها النهائية من ثلاث محاور وتحت كل محور عدداً من العبارات الدالة على تحقق هذه المحاور، حيث بلغ عددها (٣٤) عبارة وطلب من أفراد العينة وضع علامة (✓) أمام الاستجابة المناسبة .

صدق الإستبانة : ولضمان صدق الإستبانة استخدمت الباحثة مايلي:

- الصدق الظاهري: وهو يعني أن الإستبانة تبدو صادقة في صورتها الظاهرية وتشير إلى كيف تبدو الإستبانة مناسبة للغرض الذي وضعت من أجله، ويدل على هذا الصدق المظهر الظاهري للإستبانة من حيث نوع المفردات، وكيفية صياغتها ومدى وضوح المفردات وسهولة العبارات ودقتها، ووضوح تعليمات الإستبانة للمستفتين (إخلاص محمد عبد الحفيظ ومصطفى حسين باهي، ٢٠٠٠، ص ١٧٥).

- صدق المحتوى: ويقصد به اتفاق موضوع الأداة مع جوانب الظاهرة التي يتم دراستها ، ولمعرفة صدق المحتوى للإستبانة ينبغي السعي للحصول على آراء الخبراء في الميدان الذي تجرى فيه الدراسة لتقرير ما إذا كانت الإستبانة تقيس ما وضعت لقياسه أم لا (فؤاد أبو حطب وسيد عثمان، ١٩٨٥، ص ٩٥). وبناءً على ذلك قامت الباحثة بعرض الإستبانة على عدد من المحكمين من السادة أعضاء هيئة التدريس بكليات التربية، وكانت لهم بعض الملاحظات في تعديل وحذف بعض العبارات، وتم صياغة الإستبانة مرة أخرى وعرضها على السادة المشرفين.

ثبات الإستبانة :

ولحساب ثبات الإستبانة استخدمت الباحثة طريقة إعادة تطبيق الإستبانة وتم حساب معامل ثبات الإستبانة بتطبيقه على عينة مكونة من (١٥) فرد من العاملين بمدرسة الشهيد جواد حسني الابتدائية والتابعة لإدارة الإسماعيلية التعليمية، ثم أعيد التطبيق على نفس العينة بعد مرور ١٥ يوم وتم حساب معامل الثبات عن طريق برنامج حزمة البرامج الإحصائية للعلوم الإجتماعية (Statistical Package For Social Sciences (SPSS)، وبحساب معامل الثبات للإستبانة وجد أنه يساوي (٠,٨٨) تقريباً وهي درجة مناسبة تدل على ثبات الإستبانة وصلاحيته للتطبيق على أفراد العينة.

تطبيق الإستبانة :

قامت الباحثة بتوزيع الإستبانة على أفراد العينة حيث خصص لكل فرد استبانة يجب عليها، وقد طلب من أفراد العينة الإجابة عن مفردات استبانته وفقاً للمقياس الآتي: (تتحقق- تتحقق إلى حد ما- لا تتحقق)، ثم قامت بجمعها وبلغ عدد الإستبانات التي تم توزيعها (٣٠٠) إستبانة وقد بلغ عدد الإستبانات التي تم جمعها (٢٨٠) إستبانة وتم إستبعاد (٢٨) إستبانة نظراً لعدم صلاحيتهم، وبذلك فإن عدد الإستبانات الصحيحة التي تم جمعها (٢٥٢) إستبانة.

ي. المعالجة الإحصائية لاستجابات عينة الدراسة:

بعد جمع الإجابات تم تفرغ البيانات ثم تم تحليل هذه البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية التالية:

- التكرارات، والنسب المئوية: لتوزيع نسبة الاستجابة على كل عبارة بالقائمة،
- المتوسط الوزني: بهدف التعرف على مدى تحقق كل عبارة من عبارات الاستبانة، ويُحدد المتوسط الوزني بضرب التكرارات في قيمة درجاتها، ثم جمع حاصل التكرارات في قيمتها (تتحقق ثلاث درجات - تتحقق إلى حد ما درجتين - لا تتحقق درجة واحدة)، ثم قسمة المجموع الكلي على عدد من أجابوا عن العبارة (علي ماهر خطاب، ٢٠٠١، ص ٢٥٩).
- ويحسب من خلال المعادلة التالية: متوسط الوزن النسبي لتحقيق عبارة ما = $\frac{3 \times ك + 2 \times ك}{3 \times ك + 2 \times ك + 1 \times ك}$

$$ك + ٢ ك + ٣ ك$$

حيث أن: (٣، ٢، ١) هي تكرارات التقسيمات (تتحقق، تتحقق إلى حد ما، لا تتحقق) على الترتيب، (٣، ٢، ١) وهي الأوزان النسبية لتلك التقسيمات على الترتيب أيضاً، ويفيد هذا الأسلوب في توضيح وتلخيص مدى تحقق كل عبارة بصورة عامة، ومن ثم مدى تحقق كل محور، وبالتالي الاستبانة ككل، وذلك يتضح من الجدول التالي:

جدول رقم (١): المقياس الثلاثي لمستويات تحقق عبارات الاستبانة

درجة التحقق		القيمة الوزنية	درجة التحقق
إلى	من		
٣	٢،٣٤	٣	تتحقق
٢،٣٣	١،٦٧	٢	تتحقق إلى حد ما
١،٦٦	١	١	لا تتحقق

وبالتالي يقع مدى تحقق العبارة في نطاق درجة التحقق الكامل " تتحقق " إذا انحصرت ما بين الدرجتين (٣ - ٢،٣٤)، في حين تقع العبارة في نطاق درجة التحقق المتوسطة تتحقق إلى حد ما إذا انحصرت ما بين الدرجتين (٢،٣٣ - ١،٦٧)، بينما إذا انحصرت نسبة العبارة ما بين الدرجتين (١ - ١،٦٦) فإنها لا تتحقق أو تتحقق بصورة ضعيفة.

ثم بعد ذلك يتم حساب المتوسط الوزني لكل محور وذلك من خلال المعادلة التالية :

$$\text{المتوسط الوزني للمحور} = \text{مجموع متوسطات أوزان العبارات} \div \text{عدد العبارات}$$

المحور الأول: المراحل والأسس المنهجية لعمليتي صنع واتخاذ القرار
أوضحت نتائج الدراسة أن عبارات هذا المحور تتحقق إلى حد ما، أو أنه يتحقق بصورة متوسطة؛ حيث بلغ متوسطة الوزني (١,٧٢)، ومعنى هذا أن المتوسط وقع في الحيز الذي يتراوح ما بين (١,٦٧-٢,٣٣)، حيث كانت الاستجابة لما يندرج تحته من عبارات تنحصر بين عدم التحقق، والتحقق إلى حد ما، وفيما يلي بيان ذلك تفصيلاً:

جدول رقم (٢): المتوسط العام لتحقيق محور المراحل والأسس المنهجية لعمليتي صنع واتخاذ القرار

درجة التحقق	المتوسط الوزني	مستوى التحقق المحور
يتحقق إلى حد ما	١,٧٢	المراحل والأسس المنهجية لعمليتي صنع واتخاذ القرار

وبين الجدول التالي مستويات تحقق عبارات المحور الأول، كما يلي:

جدول رقم (٣): مستويات تحقق عبارات محور المراحل والأسس المنهجية لعمليتي صنع واتخاذ

القرار

درجة التحقق	المتوسط الوزني	لا تتحقق		تتحقق إلى حد ما		تتحقق		مستوى التحقق العبارات	م
		%	ك	%	ك	%	ك		
لاتتحقق	١,٥٩	٧,٩٣	٢٠	٤٣,٢٥	١٠٩	٤٨,٨٠	١٢٣	تعتمد عملية صنع القرار على خطوات متتابعة تشكل اسلوباً منطقياً لصنع قرار صحيح	١
لاتتحقق	١,٣٨	٨,٣٣	٢١	٢٢,٢٢	٥٦	٦٩,٤٤	١٧٥	يتم تحديد المشكلة كأولى خطوات صنع القرار	٢
لاتتحقق	١,٦١	٩,١٣	٢٣	٤٢,٨٦	١٠٨	٤٨,٠٢	١٢١	يتم تحديد أهداف عملية صنع القرار	٣
لاتتحقق	١,٦٠	٩,٩٢	٢٥	٤٠,٨٧	١٠٣	٤٩,٢٠	١٢٤	يتم تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بإيجاد حلول للمشكلة	٤
تتحقق إلى حد ما	١,٧٩	١٨,٢٥	٤٦	٤٣,٢٥	١٠٩	٣٨,٤٩	٩٧	يتم وضع أكثر من بديل لحل المشكلة	٥
تتحقق إلى حد ما	١,٧٣	١٦,٦٦	٤٢	٤٠,٤٧	١٠٢	٤٢,٨٥	١٠٨	يتم تحديد البديل المناسب وفقاً للإمكانات البشرية والمادية	٦

واقع عمليتي صنع القرار المدرسي واتخاذها بمدارس الحلقة الأولى --- لبنى عبد العزيز

المتاحة									
٧	يتم وضع البدائل أمام متخذ القرار ليختار ما يراه مناسباً لحل المشكلة موضع القرار	١٠١	٤٠,٠٧	١٠٦	٤٢,٠٦	٤٥	١٧,٨٦	١,٧٧	تتحقق إلى حد ما
٨	يعتمد اختيار البديل المناسب بناءً على خبرات متخذ القرار	١١٥	٤٥,٦٣	١١٦	٤٦,٠٣	٢١	٨,٣٣	١,٦٣	لا تتحقق
٩	يتم شرح مبررات القرار المتخذ ومضمونه للقائمين على تنفيذ القرار	١٠٦	٤٢,٠٦	٩٣	٣٦,٩٠	٥٣	٢١,٠٣	١,٧٨	تتحقق إلى حد ما
١٠	يؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرار من سيطر عليهم القرار	٩٦	٣٨,٠٩	١٢٠	٤٧,٦٢	٣٦	١٤,٢٩	١,٧٦	تتحقق إلى حد ما
١١	يتم متابعة تنفيذ القرار المتخذ بشكل فعال	١٠٦	٤٢,٠٦	٩٩	٣٩,٢٨	٤٧	١٨,٦٥	١,٧٧	تتحقق إلى حد ما
١٢	تجرى عمليات لتقويم نتائج القرارات المتخذة	٧٨	٣٠,٩٥	١١١	٤٤,٠٤	٦٣	٢٥	١,٩٤	تتحقق إلى حد ما
١٣	يتم عمل تغذية راجعة لنتائج تطبيق القرار	٨٠	٣١,٧٤	٩٨	٣٨,٨٩	٧٤	٢٦,٣٦	١,٩٧	تتحقق إلى حد ما

ومن الجدول السابق، يتضح ما يلي:

العبارة الأولى : تعتمد عملية صنع القرار على خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً لصنع قرار صحيح : بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٥٩) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة ضعيفة، حيث اجتمعت عينة الدراسة على أن صانعي القرار بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الاساسي يقومون بدرجة ضعيفة بإتباع خطوات متتابعة تشكل أسلوباً منطقياً عند القيام بعملية صنع قرار وقد يرجع ذلك أي ان القائمين على صنع القرار لم يتضمن إعدادهم المهني معرفة خطوات صنع واتخاذ القرار والتدريب عليها جيداً .

العبارة الثانية : يتم تحديد المشكلة كأولى خطوات صنع القرار: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٣٨) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة ضعيفة ، حيث اجتمعت عينة الدراسة على أن صانعي القرار يقومون بدرجة ضعيفة بتحديد المشكلة بشكل دقيق كأولى خطوات صنع القرار ومن الممكن أن يرجع ذلك الى ضعف الوعي بأهمية تحديد المشكلة بشكل دقيق وماله من تأثير كبير على حل المشكلة الحل الأمثل، ويمكن إرجاء هذه النتيجة الى عدم توافر البيانات والمعلومات الخاصة بموضوع المشكلة مما يعوق من عدم قدرة صانعي القرار على تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً .

العبارة الثالثة : يتم تحديد أهداف عملية صنع القرار: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٦١) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة ضعيفة ، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن صانعي القرار يقومون بدرجة ضعيفة بتحديد الهدف من صنع القرار ومن الممكن أن يرجع ذلك الى صعوبة تحديد الهدف نظراً إلى تنوع وتداخل الأهداف .

العبارة الرابعة : يتم تجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بإيجاد حلول للمشكلة: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٦٠) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة ضعيفة ، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن صانعي القرار يقومون بدرجة ضعيفة بتجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة موضع القرار وان هناك قصور في بعض المدارس في تجميع البيانات والمعلومات والاحتفاظ بها ومن الممكن أن يرجع ذلك الى عدم وجود إدارة للمعرفة داخل المدرسة وعدم الإهتمام بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالتلاميذ والعاملين بالمدرسة.

العبارة الخامسة : يتم وضع أكثر من بديل لحل المشكلة: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٧٩) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة ، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن صانعي القرار يقومون بدرجة متوسطة بوضع أكثر من بديل لحل المشكلة، وهذا يعني انه كثيراً ما تصنع القرارات بحل واحد فقط يتم اتخاذ القرار على ضوءه وهذا يؤدي الى افتقاد متخذ القرار حرية الاختيار.

العبارة السادسة : يتم تحديد البديل المناسب وفقاً للإمكانات البشرية والمادية المتاحة: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٧٣) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة ، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن صانعي القرار يقومون بدرجة متوسطة بتحديد البدائل وفقاً للإمكانات المادية والبشرية المتاحة .

العبارة السابعة : يتم وضع البدائل أمام متخذ القرار ليختار مايراه مناسباً لحل المشكلة موضع القرار: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٧٧) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة ، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن صانع القرار يقوم بدرجة متوسطة بوضع بدائل أمام متخذ القرار ليختار مايراه مناسباً لكل المشكلة موضع القرار ومن الممكن أن يرجع ذلك الى أن من يقوم بصنع القرار هو ذاته من يقوم باتخاذ أي أن سلطة اتخاذ القرار تتمركز في يد شخص بعينه .

العبارة الثامنة : يعتمد اختيار البديل المناسب بناءً على خبرات متخذ القرار: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٦٣) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة ضعيفة ، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أنه يتم اتخاذ القرار بناءً على خبرات متخذ القرار بدرجة متوسطة وليس بناءً على

أسس محددة، ومن الممكن أن يرجع ذلك الى ضعف الوعي بأهمية تحديد معايير محددة يتم على اساسها اتخاذ القرار المناسب.

العبارة التاسعة : يتم شرح مبررات القرار المتخذ ومضمونه للقائمين على تنفيذ القرار: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٧٨) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة ، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أنه يتم شرح القرار المتخذ ومضمونه للقائمين على تنفيذه بدرجة متوسطة ومن الممكن أن يرجع ذلك الى ضعف الوعي بأهمية اتباع الخطوات العلمية لعمليتي صنع واتخاذ القرار.

العبارة العاشرة : يؤخذ في الاعتبار عند اتخاذ القرار من سيطبق عليهم القرار: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٧٦) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة ، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أنه يؤخذ رأي من يطبق عليهم القرار بدرجة متوسطة.

العبارة الحادية عشر : يتم متابعة تنفيذ القرار المتخذ بشكل علمي دقيق: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٧٧) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة ، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن معظم المدارس لاتقوم بمتابعة تنفيذ القرار المتخذ داخل مدارس المرحلة الأولى من التعليم الأساسي تتم بدرجة متوسط وقد يرجع ذلك إلى عدم وعي القائمين على اتخاذ القرار بالمدرسة بأهمية متابعة تنفيذ القرارات المتخذة وماله من تأثير كبير على تحقيق الهدف من القرار المتخذ.

العبارة الثانية عشر: تجرى عمليات لتقويم نتائج القرارات المتخذة: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٩٤) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أنه لا يتم تقويم نتائج القرارات المتخذة بدرجة عالية من الدقة.

العبارة الثالثة عشر : يتم عمل تغذية راجعة لنتائج تطبيق القرار: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٩٧) وهذا يدل

على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن القائمين على القرار داخل المدرسة

يقومون بدرجة متوسطة بعمل تغذية راجعة لنتائج القرار المتخذ بعد تنفيذه.

المحور/ الثاني : المعوقات التي تعوق عمليتي صنع واتخاذ القرار

أوضحت نتائج الدراسة أن عبارات هذا المحور تتحقق إلى حد ما بدرجة اقرب للتحقق الفعلي، حيث بلغ المتوسط الوزني (٢,١٨) ومعنى هذا أن المتوسط وقع في الحيز الذي تتراوح ما بين

(١,٦٧-٢,٣٣)، حيث كانت الاستجابة لما يندرج تحته من عبارات تنحصر بين عدم التحقق، والتحقق إلى حد ما، وفيما يلي بيان ذلك تفصيلاً:

جدول رقم (٤): المتوسط العام لتحقيق محور المعوقات التي تعوق عمليتي صنع واتخاذ القرار

درجة التحقق	المتوسط الوزني	مستوى التحقق
يتحقق إلى حد ما	٢,١٨	المحور
		المعوقات التي تعوق عمليتي صنع واتخاذ القرار

ويبين الجدول التالي مستويات تحقق عبارات المحور الأول كما يلي:

جدول رقم (٥): مستويات تحقق عبارات محور المعوقات التي تعوق عمليتي صنع واتخاذ القرار

درجة التحقق	المتوسط الوزني	لا تحقق		تحقق إلى حد ما		تحقق		مستوى التحقق	م
		%	ك	%	ك	%	ك		
تحقق إلى حد ما	٢	٤٣,٦٥	١١٠	١٢,٧٠	٣٢	٤٣,٦٥	١١٠	قلة الكوادر المؤهلة داخل المدرسة	١
تحقق إلى حد ما	٢,١٧	٤٦,٤٣	١١٧	٢٤,٢١	٦١	٢٩,٣٦	٧٤	عجز صانع القرار على تحديد المشكلة تحديداً ووضوحاً	٢
تحقق إلى حد ما	٢,١٦	٢٥	٦٣	٤٥,٦٣	١١٥	٢٩,٣٦	٧٤	ضعف القدرة على تحديد أهداف صنع القرار	٣
تحقق إلى حد ما	٢,٢٠	٢١,٠٣	٥٣	٤٥,٦٣	١١٥	٣٣,٣٣	٨٤	قصور البيانات والمعلومات اللازمة لعملية صنع القرار داخل المدرسة	٤
تحقق إلى حد ما	٢,٢٥	١٢,٣٠	٣١	٣٠,٩٥	٧٨	٥٦,٧٤	١٤٣	كثرة الإجراءات وتعقدها (الروتين) من أهم مشكلات صنع القرار	٥
تحقق إلى حد ما	٢,٢٧	١٣,٨٨	٣٥	٥٢,٧٧	١٣٣	٣٣,٣٣	٨٤	عجز متخذ القرار عن معرفة النتائج المتوقعة لجميع الحلول	٦

واقع عمليتي صنع القرار المدرسي واتخاذها بمدارس الحلقة الأولى --- لبنى عبد العزيز

٧	ضيق الوقت المتاح لمتخذ القرار	١٠٦	٤٢,٠٦	١٠٦	٤٢,٠٦	٤٠	١٥,٨٧	٢,١٩	تتحقق إلى حد ما
٨	قلة الإمكانيات المادية المتاحة داخل المدرسة	١١٩	٤٧,٢٢	٩٦	٣٨,٠٩	٣٧	١٤,٦٨	٢,٣٦	تتحقق إلى حد ما
٩	تعارض وتداخل الأدوار الوظيفية تعمل على إعاقة تنفيذ القرار	٩١	٣٦,١١	١١١	٤٤,٠٥	٥٠	١٩,٨٤	٢	تتحقق إلى حد ما
١٠	اتخاذ القرارات بناءً على الميول الشخصية لمتخذي القرار	٩٧	٣٨,٤٩	١٠٦	٤٢,٠٦	٤٩	١٩,٤٤	٢,١٩	تتحقق إلى حد ما
١١	غياب تقويم نتائج تنفيذ القرار المتخذ	٩٥	٣٧,٦٩	٩٩	٣٩,٢٨	٥٨	٢٣,٠٢	٢,١٥	تتحقق إلى حد ما

ومن الجدول السابق، يتضح ما يلي:

العبارة الأولى : قلة الكوادر المؤهلة داخل المدرسة: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (٢) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن قلة الكوادر المؤهلة داخل المدرسة تعد المعوقات التي تعوق عمليتي صنع واتخاذ والقرار وتؤثر على جودة القرار المتخذ وهذا يتفق ما توصلت اليه بحث (محمد ابو النور عبد الرسول) حيث كان من أهم نتائج هذا البحث أن قلة الكوادر المؤهلة داخل المدرسة تعد معوق من معوقات صنع واتخاذ القرار (محمود أبو النور عبد الرسول ، ٢٠١٠، ص ١٤٩).

العبارة الثانية : عجز صانع القرار على تحديد المشكلة تحديداً واضحاً: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (٢,١٧) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن عجز صانع القرار على تحديد المشكلة تحديداً واضح ودقيق يؤثر على صنع واتخاذ قرار صحيح لحل المشكلة.

العبارة الثالثة : ضعف القدرة على تحديد أهداف صنع القرار: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (٢,١٦) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على

أن ضعف القدرة على تحديد الهدف من عملية صنع القرار معوق من معوقات صنع القرار بدرجة كبيرة.

العبارة الرابعة : قصور البيانات والمعلومات اللازمة لعملية صنع القرار داخل المدرسة: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (٢,٢٠) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن قصور البيانات والمعلومات اللازمة لتحديد المشكلة تساهم بدرجة كبيرة في صعوبة تحديدها.

العبارة الخامسة : كثرة الإجراءات وتعقدها (الروتين) من أهم مشكلات صنع القرار: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (٢,٢٥) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة تميل الى التحقق، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن كثرة الإجراءات وتعقدها من اكبر معوقات صنع واتخاذ القرار وهذا يرجع الى ان الإجراءات الروتينية قد تؤدي الى التأخر في اتخاذ القرار مما يؤدي الى تفاقم المشكلة .

العبارة السادسة : عجز متخذ القرار عن معرفة النتائج المتوقعة لجميع الحلول: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (٢,٢٧) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن عجز متخذ القرار عن معرفة النتائج المتوقعة للحلول المطروحة يعد من معوقات اتخاذ القرار حيث أن ذلك قد يؤدي إلى اتخاذ قرار غير صائب وغير معرف نتائجه.

العبارة السابعة : ضيق الوقت المتاح لمتخذ القرار: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (٢,١٩) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن ضيق الوقت امام متخذ القرار يعد عائق نحو اتخاذ قرار رشيد وذلك نظراً لانه كلما اتسع الوقت امام متخذ القرار كلما كان لديه القدرة على دراسة الحلول المقدمة دراسة وافية والقدرة على اختيار الحل الأمثل للمشكلة.

العبارة الثامنة : قلة الإمكانيات المادية المتاحة داخل المدرسة: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (٢,٣٦) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة كبيرة ، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن قلة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة تؤثر تعوق عملية اتخاذ القرار حيث أنه قد يؤدي ضعف الإمكانيات المادية والبشرية داخل المدرسة الى عدم القدرة اتخاذ القرار المناسب لحل المشكلة.

العبارة التاسعة : تعارض وتداخل الأدوار الوظيفية تعمل على إعاقة تنفيذ القرار: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (٢) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن تعارض الأدوار الوظيفية تعمل على إعاقة تنفيذ القرار بدرجة متوسطة اقرب إلى التحقق وقد يمكن أن يرجع ذلك الى عدم وجود تنظيم وتوزيع للعمل داخل المدرسة مما.

واقع عمليتي صنع القرار المدرسي واتخاذها بمدارس الحلقة الأولى --- لبنى عبد العزيز

العبرة العاشرة : اتخاذ القرارات بناءً على الميول الشخصية لمتخذي القرار: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (٢,١٩) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن متخذ القرار يقوم باتخاذ القرار وفقاً ليوهه الشخصية وليس على البحث العلمي والمقارنة بين البدائل وهذا مايعوق عملية اتخاذ القرار بشكل صحيح.

العبرة الحادية عشر : غياب تقويم نتائج تنفيذ القرار المتخذ: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (٢,١٥) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن غياب التقويم لنتائج القرار المتخذ يؤثر بالسلب على القرار المتخذ.

المحور/ الثالث : المشاركة في عمليتي صنع واتخاذ القرار

أوضحت نتائج الدراسة أن عبارات هذا المحور تتحقق إلى حد ما بدرجة اقرب للتحقق الفعلي، حيث بلغ المتوسط الوزني (١,٨٢) ومعنى هذا أن المتوسط وقع في الحيز الذي تتراوح ما بين (١,٦٧-٢,٣٣)، حيث كانت الاستجابة لما يندرج تحته من عبارات تنحصر بين عدم التحقق، والتحقق إلى حد ما، وفيما يلي بيان ذلك تفصيلاً:

جدول رقم (٦): المتوسط العام لتحقيق محور

درجة التحقق	المتوسط الوزني	مستوى التحقق المحور
يتحقق إلى حد ما	١,٨٢	المشاركة في عمليتي صنع واتخاذ القرار

جدول رقم (٧): مستويات تحقق عبارات محور المشاركة في عمليتي صنع واتخاذ القرار

درجة التحقق	المتوسط الوزني	لا تتحقق		تتحقق إلى حد ما		تتحقق		مستوى التحقق العبارات	م
		%	ك	%	ك	%	ك		
تتحقق إلى حد ما	١,٧٥	٢٣,٨٠	٦٠	٢٧,٧٨	٧٠	٤٨,٤١	١٢٢	يتم إشراك العاملين بالمدرسة في عملية صنع القرار	١
تتحقق إلى حد ما	١,٨٢	١٦,٢٦	٤١	٤٩,٦٠	١٢٥	٣٤,١٣	١١٠	يصاحب عملية صنع القرار اجتماعات ومناقشات واسعة لدراسة المشكلة موضع القرار	٢

٣	توضع آراء ومقترحات المديرين والإدارات التعليمية في الاعتبار عند صنع القرار	١٠٠	٣٩,٦٨	٩٦	٣٨,٠٩	٥٦	٢٢,٢٢	١,٨٣	تتحقق إلى حد ما
٤	توضع آراء ومقترحات أولياء الأمور ومجالس الأمناء في الاعتبار عن صنع القرار	٩١	٣٦,١١	٩٩	٣٩,٢٨	٦٢	٢٤,٦٠	١,٨٨	تتحقق إلى حد ما
٥	يتم إعطاء الفرصة للمشاركين في صنع القرار في وضع البدائل والحلول للمشكلة	٨٠	٣١,٧٤	١١٥	٤٥,٦٣	٥٧	٢٢,٦٢	١,٩١	تتحقق إلى حد ما
٦	يتم أخذ رأي العاملين بالمدرسة عند اتخاذ القرارات كل في مجال تخصصه	١٠٦	٤٢,٠٦	٨٨	٣٤,٩٢	٥٨	٢٣,٠٢	١,٨١	تتحقق إلى حد ما
٧	يتم وضع خطة تنفيذ القرار المتخذة بالمشاركة مع المعنيين بالقرار داخل المدرسة	٧٧	٣٠,٥٥	١١٣	٤٤,٨٤	٦٢	٢٤,٦٠	١,٩٤	تتحقق إلى حد ما
٨	يتم تفويض الاختصاصات عند تنفيذ القرارات المتخذة ومتابعة تنفيذها	٨٧	٣٤,٥٢	٨٨	٣٤,٩٢	٧٧	٣٠,٥٥	١,٩٦	تتحقق إلى حد ما
٩	يؤخذ في الاعتبار مدى تقبل العاملين للقرارات المتخذة	٧٨	٣٠,٩٥	١٠٣	٤٠,٨٧	٧١	٢٨,١٧	١,٩٧	تتحقق إلى حد ما
١٠	المناخ المدرسي يساعد في المشاركة على اتخاذ القرار	٨٤	٣٣,٣٣	٩٦	٣٨,٠٩	٧٢	٢٨,٥٧	١,٩٥	تتحقق إلى حد ما

ومن الجدول السابق، يتضح ما يلي:

العبرة الاولى : يتم إشراك العاملين بالمدرسة في عملية صنع القرار بلغ المتوسط الوزني لهذه العبرة (١,٧٥) وهذا يدل على ان هذه العبرة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن يتم اشراك العاملين بالمدرسة في عملية صنع القرار بدرجة متوسطة

العبرة الثانية : يصاحب عملية صنع القرار اجتماعات ومناقشات واسعة لدراسة المشكلة موضع القرار: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبرة (١,٨٢) وهذا يدل على ان هذه العبرة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أنه يصاحب عملية صنع القرار اجتماعات ومناقشات

واسعة لدراسة المشكلة موضع القرار بدرجة متوسطة وهذه النتيجة تتفق مع نتيجة العبارة الأولى في المحور الأول من الإستبانة حيث ان عينة الدراسة قد اجمعت على ان عمليتي صنع واتخاذ القرار لا تتم وفقاً لخطوات متتابعة وبدون تنظيم .

العبارة الثالثة : توضع آراء ومقترحات المديریات والإدارات التعليمية في الإعتبار عند صنع القرار : بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٨٣) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن آراء ومقترحات المديریات والإدارات التعليمية توضع في الإعتبار بدرجة متوسطة عند صنع القرار يمكن ان نرجع ذلك ان هناك عدم انفصال بين المدرسة المديریات والإدارات التعليمية وعدم وجود حلقة وصل قوية بين المديرية المديرية والإدارة التعليمية التابعة لها .

العبارة الرابعة : توضع آراء ومقترحات أولياء الأمور ومجالس الأمناء في الاعتراب عن صنع القرار : بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٨٨) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن آراء ومقترحات اولياء الأمور ومجالس الامناء في الإعتبار عند صنع القرار توضع في الإعتبار عن صنع القرار بدرجة متوسطة وقد يرجع ذلك إلى عدم تفعيل دور مجالس الآباء والمعلمين بشكل فعال.

العبارة الخامسة : يتم إعطاء الفرصة للمشاركين في صنع القرار في وضع البدائل والحلول للمشكلة: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٩١) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أنه يتم إعطاء الفرصة للمشاركين في صنع القرار في وضع البدائل والحلول للمشكلة بدرجة متوسطة وقد يرجع ذلك الى مركزية الإدارة المدرسية في صنع واتخاذ القرارات.

العبارة السادسة : يتم أخذ رأي العاملين بالمدرسة عند اتخاذ القرارات كل في مجال تخصصه : بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٨١) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أنه يتم أخذ رأي العاملين بالمدرسة عند اتخاذ القرارات كل في مجال تخصصه بدرجة متوسطة ويمكن ان يرجع ذلك الى تمرکز سلطة اتخاذ القرار في يد شخص أو اشخاص محددین ولا يتم مشاركة العاملين بالمدرسة في اتخاذ القرار .

العبارة السابعة : يتم وضع خطة تنفيذ القرار المتخذة بالمشاركة مع المعنين بالقرار داخل المدرسة: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٩٤) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أنه يتم وضع خطة تنفيذ القرار المتخذة بالمشاركة مع

المعنين بالقرار داخل المدرسة بدرجة متوسطة وقد يرجع ذلك إلى غياب الوعي بأهمية التخطيط لعملية التنفيذ ومدى تأثير ذلك على تحقيق القرار للهدف منه , وهذا يتفق ما توصلت اليه بحث (محمد ابو النور عبد الرسول) حيث كان من أهم نتائج هذا البحث أن معظم المدارس الابتدائية لا يوجد بها خطط لتنفيذ القرارات ومتابعتها وتقييمها (محمود أبو النور عبد الرسول ، ٢٠١٠، ص. ١٤٩).

العبارة الثامنة: يقوم المدير بتفويض الاختصاصات في تنفيذ القرارات ومتابعتها: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٩٦) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن المديرين يقوموا بدرجة متوسطة بتفويض الاختصاصات في تنفيذ القرارات ومتابعتها وقد يرجع ذلك إلى أن بعض المديرين لا يقومون بتفويض السلطة وتوزيع الأعباء على العاملين في المدرسة لاقتناعهم بأن ذلك قد يقلل من مكانتهم وسلطتهم داخل المدرسة.

العبارة التاسعة: يؤخذ في الاعتبار مدى تقبل العاملين للقرارات المتخذة: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٩٧) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن ان القائمين على اتخاذ القرار يأخذون في اعتبارهم من سيطبق عليهم القرار بدرجة متوسطة .

العبارة العاشرة: المناخ المدرسي يساعد في المشاركة على اتخاذ القرار: بلغ المتوسط الوزني لهذه العبارة (١,٩٥) وهذا يدل على ان هذه العبارة تتحقق بدرجة متوسطة، حيث إجتمعت عينة الدراسة على أن المناخ المدرسي يساعد على المشاركة بدرجة متوسطة وقد يرجع ذلك عدم وجود إدارة جيدة تعمل على نشر روح التعاون والالفة بين العاملين بالمدرسة

المحور الثالث : نتائج البحث وتوصياته

بناءً على المعالجة الإحصائية التي قامت بها الباحثة للبيانات المجمعته من أداة الدراسة توصلت الباحثة الى عدة نتائج وهي كما يلي :

١. أن واقع صنع واتخاذ القرار بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لايتوافق مع الإتجاهات الإدارية الحديثة والأسلوب العلمي في صناعة القرار في كثير من أساليبه المتبعة.
٢. أن القرار المدرسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي يعاني من بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة .
٣. يتم إتباع الخطوات العلمية لعمليتي صنع القرار واتخاذها بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدرجة ضعيفة.

٤. ندرة البيانات والمعلومات أمام صانعي القرار والتي تعد من أهم المشكلات التي تعوق عمليتي صنع القرار واتخاذها
٥. المعرفة المتوفرة في أذهان المديرين والعاملين بالمدرسة بصورة حدس وخبرات ومهارات وتفكير وقدرات لم تنل حظاً وافراً من الإهتمام ولم تستثمر في صنع واتخاذ القرارات.
٦. معظم المدارس لا يوجد بها خطط لتنفيذ القرارات ومتابعتها وتقويمها .
٧. معظم القرارات تعتمد على الإجتهدات الشخصية لمتخذ القرار.
٨. لا يؤخذ في أغلب الأحيان رأي من سيطبق عليهم القرار .

توصيات البحث :

١. ضرورة استناد عمليتي صنع القرار المدرسي واتخاذها على التفكير الخلاق والإبتكار في طرح الحلول البديلة .
٢. أن يكون مدير المدرسة (الرئيس) والعاملين بها على وعي تام بالأهداف المراد تحقيقها قبل استخدام أي موارد سواء مادية أو بشرية حتى لا تستنزف الموارد دون فائدة تذكر.
٣. الإهتمام الجدي من قبل المؤسسات التعليمية بالمعرفة وعملياتها وإدارتها كونها أصبحت اليوم رافداً هاماً لدعم الميزة التنافسية في ظل التحديات والتغيرات المستمرة في مجال الإدارة.
٤. بناء قاعدة معرفية موحدة داخل المدرسة تساهم مساهمة فاعلة في تزويد الإدارات بالمعلومات الصحيحة والدقيقة اللازمة لصنع القرار واتخاذها داخل المدرسة.
٥. التأكيد على تمكين العاملين وديمقراطية العمل بالمدرسة بحيث يتم إتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمشاركة في عمليتي صنع القرار واتخاذها، ووضع وتحديد أهداف المدرسة وفق رؤية واضحة.

المراجع

١. إبراهيم أنيس، المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية ، دار المعارف، القاهرة، ١٩٧٢.
٢. أحمد إبراهيم احمد، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، الطبعة الثانية، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٦.
٣. أحمد إسماعيل حجي، إدارة بيئة التعليم والتعلم : النظرية والممارسة داخل الفصل، دار الفكر العربي ، القاهرة، ٢٠٠٠.
٤. أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط ٢، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ٢٠٠٥.
٥. أحمد ذكي بدوي، معجم المصطلحات الإدارية، دار الكتب المصرية، القاهرة، ١٩٨٤.
٦. أحمد عبد العظيم أحمد سالم، تفعيل مشاركة المعلمين والطلاب في صنع القرار التربوي، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية بالعريش، جامعة قناة السويس، ٢٠٠٦ .
٧. إخلاص محمد عبد الحفيظ ومصطفى حسين باهي، طرق البحث العلمي والتحليل العلمي والتحليل الإحصائي في المجالات التربوية والنفسية والرياضية، مركز الكتاب للنشر، القاهرة، ٢٠٠٠.
٨. إسماعيل السيد، الأساليب الكمية في مجال الأعمال ، الدار الجامعية ، الإسكندرية ، ٢٠٠١ .
٩. أشرف رياض حرز الله، مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي ، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية ، الجامعة الإسلامية - غزة ، ٢٠٠٧ .
١٠. إميل فهمي شنوده، القرار التربوي بين المركزية واللامركزية :دراسة مستقبلية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، ١٩٨٠.
١١. جمال المرسي و ثابت عبد الرحمن إدريس، السلوك التنظيمي : نظريات ونماذج وتطبيق عملي لإدارة السلوك في المنظمة، الدار الجامعي ، الإسكندرية ، مصر ، ٢٠٠١.
١٢. حافظ فرج أحمد ومحمد صبري حافظ، إدارة المؤسسات التربوية، عالم الكتب، القاهرة، ٢٠٠٣.
١٣. جمهورية مصر العربية، مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، وزارة التربية والتعليم، القاهرة، ٢٠٠٧.
١٤. جميل عمر نشوان، أساليب اتخاذ القرار وتطوير فعالية الإدارة المدرسية بلواء غزة، رسالة دكتوراه (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة عين شمس، ٢٠٠١.

١٥. جيمس ويليامز، فن الإدارة المدرسية - دليل عملي لأصحاب الأدوار الإدارية في العملية التعليمية، ترجمة خالد العامري، دار الفاروق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، ٢٠٠٢.
١٦. حسن شحاته، آفاق تربوية متجددة: مداخل إلى تعليم المستقبل في الوطن العربي، الدار المصرية اللبنانية، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦.
١٧. حسن محمد حسان ومحمد حسنين العجمي، الإدارة التربوية، ط٢، دار المسيرة، عمان، الأردن، ٢٠١٠.
١٨. حنان محمد الدريني، صناعة واتخاذ القرار التربوي في مصر: عودة السنة السادسة بالمرحلة الابتدائية - نموذجاً، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة المنصورة، ٢٠١٠.
١٩. ذوقان عبيدات، البحث العلمي مفهومه وأساليبه وأدواته، دار أسامة للنشر والتوزيع، الرياض، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٣.
٢٠. سلامة عبد العظيم حسين، الإدارة المدرسية والصفية: قضايا للحوار والمناقشة، دار المصطفى للطباعة والترجمة، بنها، مصر، ٢٠١٠.
٢١. _____، المشاركة المجتمعية وصنع القرار التربوي، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
٢٢. سلامة عبد العظيم و عبد الحميد عبد الفتاح، اللامركزية في التعليم رؤية جديدة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٨، ص ٣١٨.
٢٣. سهير عبد اللطيف أبو العلا، عملية صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة المدرسية - دراسة ميدانية، مجلة التربية، جامعة أسيوط، العدد الأول، المجلد التاسع، الجزء الثاني، يناير، ٢٠٠٣.
٢٤. السيد عبد السلام المهدي، دراسة ميدانية لبعض مشكلات المدرسة الابتدائية ومواجهتها في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٠.
٢٥. سيد محمود الهواري، الإدارة: الأصول والأسس العلمية، مكتبة عين شمس، القاهرة، ١٩٨٧.
٢٦. شاكر محمد فتحي، إدارة المنظمات التعليمية رؤية معاصرة للأصول العامة، دار المعارف، القاهرة، ١٩٩٦.

٢٧. صباح سليم مصطفى، الأنماط القيادية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية في الضفة الغربية - فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥.
٢٨. صلاح الدين معوض وحنان عبد الحليم رزق، الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، ٢٠٠٣.
٢٩. صلاح عبد الحميد مصطفى، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، الرياض، ٢٠٠٢.
٣٠. طارق إسماعيل محمد، " تخطيط برنامج لتفعيل المشاركة الطلابية في صنع القرار من منظور معوقات المشاركة " رسالة دكتوراه (غير منشورة)، قسم الخدمة الاجتماعية وتنمية المجتمع، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠٠١.
٣١. ظاهر محمود كلالدة، الإتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، ١٩٩٧.
٣٢. عبد الجواد بكر، السياسات التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء لنديا الطباعة، الإسكندرية، مصر، ٢٠٠٣.
٣٣. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، مجموعة النيل العربية، القاهرة، مصر، ١٩٩٩.
٣٤. عبد الله راجح الحميدي، آليات صنع القرار وعلاقتها بكفاءة الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير (غير منشورة)، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٩.
٣٥. علي بن أحمد البصلي، اتخاذ القرار بين الفكر الإداري المعاصر والفكر الإداري الإسلامي، مجلة البحوث النفسية التربوية، العدد الثاني، السنة الثالثة عشر، المنوفية، ١٩٩٨.
٣٦. علي بن محمد سالم آل درعان، الإدارة المدرسية الفاعلة (تأصيل - مهارات - إجراءات - إتجاهات جديدة)، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٨.
٣٧. علي حمزة هجان، واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى مدارس التعليم العام : دراسة ميدانية بمنطقة المدينة التعليمية، مجلة التربية وعلم النفس، العدد ٢٤، ج ١، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، ٢٠٠٠.
٣٨. علي ماهر خطاب، القياس والتقويم في العلوم النفسية والتربوية والاجتماعية، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر، ٢٠٠١.

٣٩. فؤاد أبو حطب وسيد عثمان، التقييم والقياس النفسي، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، ١٩٨٥.
٤٠. قاسم بن عائل الحربي، الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل (مداخل جديدة - لعالك جديد) في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر، ٢٠٠٦.
٤١. ماجد بن سفير بن صالح السفينان، درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية : دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير (غير منشورة) ، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٢.
٤٢. المجالس القومية المتخصصة، "تحقيق الجودة الشاملة في التعليم العام"، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا، الدورة الثامنة والعشرون، ٢٠٠١.
٤٣. المجالس القومية المتخصصة، مجالات عمل الإدارة المدرسية، تقرير المجلس القومي للتعليم والبحث العلمي والتكنولوجيا ، الدورة السابعة والعشرون، ٢٠٠٠.
٤٤. مجدي عبد الكريم، سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، مصر، ١٩٩٧.
٤٥. محمد السيد علي، مصطلحات في مناهج وطرق التدريس، عامر للطباعة والنشر، المنصورة، ١٩٩٨.
٤٦. محمد بن سليمان المهنا، تطوير عملية صنع واتخاذ القرار التعليمي في وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الحديثة في الإدارة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠٠٥.
٤٧. محمد حسنين العجمي، الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ٢٠٠٧.
٤٨. _____، المشاركة المجتمعية المطلوبة لتفعيل مدخل الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الابتدائي بمحافظة الدقهلية"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، العدد ٥٨، جامعة المنصورة، الجزء الأول، مارس ٢٠٠٥.
٤٩. محمد صبري الحوت، عملية صناعة القرار وانعكاساتها على تخطيط الانظمة التربوية، دراسات تربوية : سلسلة ابحاث تصدر عن رابطة التربية الحديثة، المجلد العاشر، الجزء (٧١)، ١٩٩٥.

٥٠. محمود أبو النور عبد الرسول ، علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الإبتدائية في مصر، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة، السنة ١٣، العدد ٢٧، فبراير ٢٠١٠.
٥١. منعم زمير الموسوي، اتخاذ القرارات الإدارية : مدخل كمي، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن، ١٩٩٨ .
٥٢. نادية محمد عبد المنعم وعزة جلال مصطفى، الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية، المجموعة العربية للتدريب والنشر ، القاهرة، مصر ، ٢٠١٢ .
٥٣. نبيل سعد خليل ، واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج دراسة ميدانية، مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، العدد الأول، المجلد الثالث، يونيو ٢٠٠٠.
٥٤. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية والتطبيق)، ط ٨، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٩.
٥٥. وائل السعيد السيد، صنع القرار واتخاذها في مدارس اللغات الثانوية التجريبية " دراسة تقييمية "، رسالة ماجستير (غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠٣.
٥٦. وزارة التربية والتعليم، الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم قبل الجامعي في مصر ٢٠٠٧/٢٠٠٨-٢٠١١/٢٠١٢، القاهرة.
57. Allan S., Vann, Shared Decision-Making Committees: Power Without Power, Education Digest, Vol. 65, Issue 6, Feb2000.
58. Bazerman, Max H. & Moore Don A., **Judgment in Managerial Decision Making**, 5th Ed., John Wiley & Sons, INC, New yourk, 2002.
59. Cranston, Neil C., Collaborative decision-making and, shool-based management : challenges rhetoric and Reality, **Journal of Educational Enquiry**, Vol 2, No2, 2001 .
60. Daft, Richard L., Management, 6th Ed, Thomson, U.S.A , 2003.
61. Hange, Jane, E. & leary, **Paul A An Analysis of the Actions and Decisions Made in west Virginia school Board Meetings**, August 1990. through 1995. Final Report, 23 May 1996.
62. Harrison, Frank, **the managerial decision - making process**,(4thEd.), Houghton Mifflion Company, Boston, U.S.A., 1995.
63. Hornby, Albert Sydney & others, **English-Arabic Reader's Dictionary, English Language Teaching for the Arab World**, Oxford University Press S.A.R.L., 1980.

64. Kinicki, Angelo & Kreitner, Robert. , **Organizational Behavior**, Key Concepts, Skills & Best Practices, McGraw, New York ,2003.
65. McKenna, Christopher K., **Quantitative methods for public decision making**, McGraw -Hill Book Company, New York, 1980 .
66. Owens, Robert G. , **Organizational Behavior in Education: Adaptive Leadership and School Reform** , 8th Ed, Pearson Education , Boston , 2004.
67. Robbins, Stephen P. & Coulter, Mary, **Management**, 8th Ed, Prentice Hall, New York, 2007.
68. Ross S.R,A., Beth, political Analysis of four school Districts and their Decision – Making Process in Developing character Education programs ,ph.D, unpublished Dissertation, Minnesota university, 1998 .

الملخص باللغة العربية

يسعى البحث إلى الوقوف على واقع عمليتي صنع القرار المدرسي واتخاذها بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الإسماعيلية، كان ذلك اعتماداً على (٢٥٢). استبانة من الاستبانات الموزعة، وقد استخدم البحث المنهج الوصفي، وتوصلت البحث إلى عدة نتائج من أهمها : أن القرار المدرسي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي يعاني من بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة. أن معظم المدارس لا يوجد بها خطط لتنفيذ القرارات ومتابعتها وتقييمها، معظم القرارات تعتمد على الإجهادات الشخصية لمتخذ القرار، وبناءً على تلك النتائج توصل البحث الى بعض التوصيات والمقترحات من أهمها : ضرورة استناد عمليتي صنع القرار المدرسي واتخاذها على التفكير الخلاق والإبداع في طرح الحلول البديلة. ضرورة التأكيد على تمكين العاملين وديمقراطية العمل بالمدرسة بحيث يتم إتاحة الفرصة للأفراد العاملين للمشاركة في عمليتي صنع القرار واتخاذها.

الملخص باللغة الإنجليزية

The research seeks to stand up to the reality of the decision-making processes of the school and taken the first episode schools of basic education in Ismailia governorate, was depending on (252). A questionnaire distributed questionnaires, research has been used a descriptive approach, and research findings to the results of several of the most important: that the decision -school schools first episode of basic education suffers from some of the administrative and organizational problems from the standpoint of the study sample. That most of the schools does it plans to implement the decisions and follow-up and evaluation, most of the decisions depend on judgments personal decision-maker, and based on those results reach search some of the recommendations and suggestions of the most important: the need based on the processes of decision-making school and take on creative thinking and the firstborn in presenting alternative solutions. Emphasis on the need to empower workers and democratic school work so that it is the opportunity for individuals to participate in decision-making and to take.