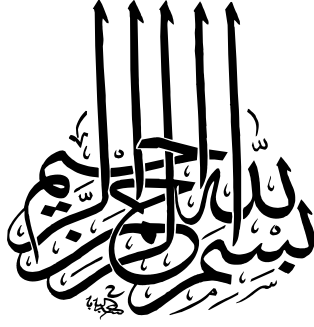




إستخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي

رقم الإيداع لدى المكتبة الوطنية (2014/4/1421)

350

الفريجات، غالب عبد المعطي

استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي/ غالب عبد المعطي الفريجات/ عمان: دار غيداء للنشر والتوزيع، 2013

() ص

ر.أ. : (2014/4/1421) .

الواصفات: / إدارة المعلومات/ الإدارة العامة // معلومات// إدارة القرارات ادارية

❖ تم إعداد بيانات الفهرسة والتصنيف الأولية من قبل دائرة المكتبة الوطنية

Copyright ®
All Rights Reserved

جميع الحقوق محفوظة

ISBN 978-9957-752-10-5

لا يجوز نشر أي جزء من هذا الكتاب، أو تخزين مادته بطريقة الاسترجاع أو نقله على أي وجه أو بأي طريقة إلكترونية كانت أو ميكانيكية أو بالتصوير أو بالتسجيل و خلاف ذلك إلا بموافقة على هذا كتابة مقدماً.



دار غيداء للنشر والتوزيع

مجمع العساف التجاري - الطابق الأول

خـلـوي : 962 7 95667143

E-mail: darghidaa@gmail.com

تلاع العلي - شارع الملكة رانيا العبدالله

تلفاكس : 962 6 5353402

ص.ب : 520946 عمان 11152 الأردن

إستخدام البيانات والمعلومات في تحسين الأداء الإداري والتربوي

دراسات

د. غالب عبد المعطي الفريجات

الخبير التربوي في وزارة التربية والتعليم

الطبعة الأولى

٢٠١٣ - م - ١٤٣٤ هـ



الإهداء

إلى كل العاملين في القطاع التربوي الذين يواصلون الليل بالنهار ، ليضيؤوا
الطريق أمام أبناء الوطن ، سواء أكان الواحد منهم في الموقع الإداري وعملية
صنع القرار ، أو الإداريين والمعلمين في الميدان التربوي .



الفهرس

المقدمة	١٣
الفصل الأول	
البيانات والمعلومات	١٩
الفصل الثاني	
المعلومات والقرار الإداري	٣٩
الفصل الثالث	
خصائص وأبعاد مجتمع المعلومات	٦٣
الفصل الرابع	
نظرية القرارات الإدارية	٨١
الفصل الخامس	
اتخاذ القرارات الإدارية	١٠١
الفصل السادس	
أنواع القرارات	١١٧
الفصل السابع	
تكنولوجيا المعلومات ودعم القرار	129
المصادر	١٣٩





تقديم

في البداية لا يسعني إلا أن اعبر عن تقديري وشكري للدكتور غالب الفريجات، لما بذله من جهد واضح في إعداد هذا الكتاب العلمي المفيد، في مجال استخدام البيانات والمعلومات، لينتفع به الدارسون والباحثون في مجالات استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الاداء الاداري والتربوي.

هناك حاجة ماسة لمثل هذا الكتاب في ظل الثورة الصناعية، و ثورة الاتصالات، وما يشهده القرن الواحد والعشرين من تقدم تكنولوجي، والدور الذي تلعبه المعلومة في صناعة القرار ونجاح العملية الادارية في عملية التخطيط العلمي، وسيفيد كل دارس وخصوصاً الباحثون من مختلف مؤهلاتهم العلمية.

اصبحت المعلومة عنصر مهم في حياة الانجاز والتطور البشري، ولم يعد بالامكان اغفال دورها واهميتها للاداري وصانع القرار، واخذت تكنولوجيا المعلومات تلعب دوراً مهماً في الحياة البشرية وبرز دور الحاسوب في خدمة الإدارات الحديثة في كونه الأداة التي تعالج المعلومات وتتحكم في عمليات حفظها وإسترجاعها، ودور الحاسوب في خدمة المعلومات ونظم المعلومات مثل القلب الذي يضخ الدم إلى جميع أنحاء الجسم، فالمعلومات والحاسوب في المجتمعات الحديثة هما مثل الدم والقلب في الجسم البشري.

كما أن التقنيات المعتمدة على الحاسب Computer- Based Technologies أدوات في غاية الأهمية لتحسين التعليم، فإنها لا تقل أهمية من حيث كونها موضوعاً يتضمن الكثير من الخبرات والمهارات التي ينبغي أن يمثلها الطلاب، فكما أنهم يحتاجون هذه التقنيات ليتعلموا من خلالها، فإنهم يحتاجون أيضاً أن يتعلموا كيف يستخدموا هذه التقنيات ويتعاملوا معها



ليستطيعوا البقاء في عالم إقتصاد المعرفة على المستويين الشخصي والمهني، ويحتاج الطلاب إلى أن يحسنوا التعامل مع التقنية بأريحية في حياتهم اليومية، بغض النظر عن المهنة التي يختارونها ولكن ما هو المنحى الذي يمكن أن تأخذ به مدارسنا لتحقيق هذا الرابط؟ .

إن حق المعرفة حق أساسي وحيوي، والشعب الذي تُتاح له مصادر أكثر للمعرفة، أكثر غنى وقوة من الشعب الذي يفتقر إلى هذه المصادر، والشعب الأكثر معرفة هو الأكثر قدرة على مناقشة حاضره والتخطيط لمستقبله، وتجاوز المخاطر التي يمكن أن تحيط بمسيرته، ومن ثم تقتضي الضرورة أن يكون الشعب الذي يتوق للنهضة على علم بكل ما يدور حوله، وهو لن يعلم إلا إذا كان هناك تداول للمعلومات، التي يمكن على هدي منها أن يناقش مشاكله ويرسم صورة مستقبله .

إنه لن يكون هناك حوار خلاق ومبدع ومؤثر في المجتمع، إلا إذا قام على أساس قاعدة غنية من المعلومات والبيانات والإحصائيات متاحة للجميع، وإن السماح بتداول المعلومات والبيانات من شتى المصادر وكافة الاتجاهات، هو المقدمة الضرورية في كتاب التحولات نحو دولة أقوى ومجتمع أفضل.

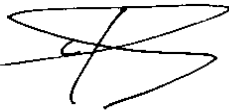
من هنا نرى أهمية دور المعلومة في حياة الفرد والمجتمع وبشكل خاص في الإداري والقائد التربوي وصانع القرار ولن يكون هناك أي عملية تخطيط علمية تستند إليها المؤسسات والمجتمع بدون توفر معلومات دقيقة وتنسم بالموضوعية والشفافية والشمولية.

إن هذا الكتاب الذي بين أيدينا يتناول سبعة فصول شملت مواضيع أساسية وهامة في استخدام البيانات والمعلومات في تحسين الاداء الإداري والتربوي، وهي مواضيع لاغنى لاي إداري أو تربوي في ميدان صناعة



القرار عن فهمها واستيعابها والاحاطة بأهميتها، حيث تطرق الكاتب الى معلومات موثقة ليضعها في خدمة القارئ، مما يجعل من هذا الكتاب وثيقة مهمة يصبح من يقرأها ملماً بدور وأهمية استخدام البيانات والمعلومات في حياتنا.

وأخيراً فان المؤلف قدم خلاصة فكره وجهده في هذا الكتاب العلمي لينتفع به الطلبة والباحثون واقدم له جزيل شكري على مثابرته العلمية التي باتت تغني المكتبة الادارية والتربوية ولعطائه المتميز الذي اتسع لينتفع به في مدارسنا وجامعاتنا.


د. محمد المصمودي





مقدمة

باتت نظم المعلومات الادارية من أنجح الوسائل والطرق التي تستخدمها المؤسسة وتجاوبه بها تحديات العصر، وتحدد المقياس الحقيقي للتقدم والتخلف، ويعني ذلك معالجة البيانات وتحويلها الى معلومات تساعد المدير على صناعة القرار وترشيده، ومن خلال نظم المعلومات الادارية نستطيع تشخيص المشاكل التي تواجه المؤسسة والعمل على وضع الحلول الناجعة لها، وهي تحقق تكاملاً بين مختلف وظائف المؤسسة اذ توفر قاعدة بيانات تغطي معظم مجالات المؤسسة، ولذلك فان نظام المعلومات الادارية هو الأداة الفعالة أمام الادارة، وخاصة المستوى الأعلى لانه يوفر المعلومات الآنية والدقيقة والمتكاملة، لذلك يعتبر الأكثر دعماً لصانع القرار، كما يوفر للمديرين المعلومات التي يحتاجها كل منهم.

أخذ الفكر الاداري باستعمال مصطلح مجتمع المعلومات كإشارة على الاستخدام الكثيف للمعلومات والمعارف وانتشارها الواسع، بفضل تطور تقنياتها ووسائل نقلها المتمثلة في تكنولوجيا المعلومات والاتصال، هذه التطورات والتغيرات عززت من تطور الفكر الاداري من خلال بروز نماذج وتصورات فكرية وعملية حول النشاط الاداري، وبشكل سريع ومكثف، الأمر الذي جعل الفكر الاداري حالياً سريع التمدد والتطور.

في الماضي كانت الموارد المادية والكوادر البشرية هي أهم الموارد التي تحتاجها المنشآت (الشركات والمؤسسات والوزارات) في أعمالها، ولكن في هذه الأيام برز دور المعلومات، وأصبحت المعلومات ضرورية جداً للقيام بالعمليات والأنشطة المختلفة داخل المنشأة. فإجراء العمليات المختلفة – من تخطيط وتنظيم وإتخاذ قرارات وتشغيل – يتطلب التعامل مع حجم كبير من



المعلومات، ولو أننا شبهنا المجتمع بالجسم البشري، فإن أهمية المعلومات في المجتمعات الحديثة مثل أهمية الدم الذي يتدفق في الشرايين، ولا يمكن أن يحيى الجسم بدونه.

وتعتمد مساهمة المعلومات في كافة أعمال وأنشطة المنشأة على جودة هذه المعلومات، فالمعلومات هي العنصر الأساسي الذي يقلل الشك ويزيد من درجة الثقة في موقف أو قرار معين، وتحدد قيمة المعلومة بمقدار الخسائر الناجمة عن عدم معرفتها، وقد تطور في الآونة الأخيرة استخدام الحاسب الآلي وما صاحبه من طفرة كبيرة في تكنولوجيا المعلومات، ومن ثم أمكن تصميم النماذج الرياضية المعقدة المتخصصة، التي تستفيد من سرعة ودقة الحاسب الآلي في تنفيذ التطبيقات المختلفة، التي يتم فيها تناول قدر هائل من البيانات الوصفية والرقمية.

ويعرف نظام المعلومات بكونه عبارة عن مجموعة من العناصر ذات صلة فيما بينها تهدف إلى المساهمة في تنظيم أسلوب اتخاذ القرار ورفع مستوى الكفاءة الفعالة لنظام وطبيعة الأداء، ويتم ذلك بتقديم المعلومة وتوفيرها في صور متعددة حسب طبيعة الموقف، وبما يتناسب مع اختلاف شخصية ونمط المنظمة والقيادات المسؤولة عن اتخاذ القرار بشأنها.

ستظل المعلومات هي الداعم الأساسي لصانعي ومتخذي القرار، وإن تطور تكنولوجيا صناعة المعلومات والطفرة الكبيرة في أساليب نقلها وتداولها والإمكانات الهائلة للحاسبات الآلية بمختلف أشكالها، وظهور التطبيقات الجديدة ونظم المعلومات ودعم اتخاذ القرار... كل ذلك سيساعد ذلك كثيرا في الوصول إلى القرار الأفضل في الوقت المناسب للتعامل مع الأزمات والكوارث والحوادث الطارئة، وقد تطور علم بحوث العمليات كتطبيق لتكنولوجيا الحاسب الآلي بحيث أمكن تنفيذ نماذج المحاكاة للوصول إلى الحل الأمثل لمواجهة



مشكلة أو أزمة بعينها كما يحددها المتخصص طبقاً للمعايير التي يضعها متخذ القرار.

ونتيجة لهذا التطور في نظم المعلومات، فقد أصبحت تشكل أسس التخطيط المسبق لدعم إتخاذ القرار في مراحل معالجة الأز مات والكوارث عن طريق إستنباط نماذج التنبؤ والمحاكاة التي تساعد في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

تتعدد إحتياجات الإدارة إلى المعلومات في ضوء مستوياتها الإدارية، فكلما تدرجنا إلى المستويات العليا، كلما إحتاجت الإدارة إلى معلومات معمقة مركزة، نظراً لأهمية القرار وإنعكاساته، ومن أجل مساعدتها في إتخاذ القرار المناسب بأقصى سرعة ممكنة، لأن القرار المركزي يتأثر بالوقت الملائم لإتخاذه، وخاصة أن كثيراً من القرارات المركزية ذات طبيعة مباشرة، مع إحتياجات مواجهة المشاكل، التي تواجه المنظمة لتلبية إحتياجاتها، وإحتياجاتنا من المعلومات يتوقف على طبيعة الأعمال، التي تقوم بها المنظمات.

الفصل الأول

البيانات والمعلومات

١. البيانات والمعلومات : مفاهيم ومعاني

٢. ماهية المعلومات؟

٣. ما أهمية المعلومات؟

٤. ماهي مصادر المعلومات؟



الفصل الأول

البيانات والمعلومات

للقوف على نوعية البيانات اللازمة لصانعي القرار، لا بد من التعرض إلى البيانات والمعلومات كمفاهيم وخصائص، وكيفية الحصول على هذه البيانات، وكذلك الإشارة إلى الإطار المفاهيمي للقرارات المبنية على البيانات والمعلومات، وعلاقتها بالمعرفة، وأهميتها في صناعة القرارات، حيث أشارت الأبحاث بأن الوثوق بالمدارس تعتمد على مهارات المدير في استخدام المعلومات في صناعة قراراته (Mercurius, 2005) (يدك، ٢٠٠٧، ص ٤٩).

١. البيانات والمعلومات: مفاهيم ومعاني

لقد بدأ مفهوم المعلومات يحتل موقعاً مهماً في حياتنا اليومية، لأهميته في صناعة القرارات وحل المشاكل وعلاقته المباشرة بحياتنا وعمالنا، لذلك أخذ مصطلح نظام المعلومات يصبح حقيقة واقعة في عالم اليوم. وقد تزايد استخدام مصطلح نظام المعلومات منذ ظهور وانتشار استخدام تكنولوجيا المعلومات بعيد الحرب العالمية الثانية، إذ أصبحت هذه التكنولوجيا العمود الفقري لأي نظام معلومات (الصباغ، ٢٠٠٠). (يدك، ص ٢٤٩) ويشير الأدب التربوي إلى التمييز بين البيانات والمعلومات، فهناك العديد من الباحثين الذين تناولوا هذا الموضوع وأجمعوا على أن هناك فرقاً بين مفهوم البيانات، ومفهوم المعلومات، فالبيانات data هي مفاهيم لغوية، أو رياضية، أو رمزية، خالية من المعنى الظاهري، متفق عليها لتمثيل الأشخاص، أو الأشياء، أو الأحداث فهي حقائق خام أو ملاحظات عن الظواهر المادية أو معاملات المنظمة، فمفاهيم مثل كرسي، وصندوق، وسيارة، وأدحر، وكبير، هي بيانات لا معنى



ظاهرياً لها، وهي بحاجة لأن تخضع لعملية معالجة processing، لتتحول إلى معلومات، وهذه المعالجة تتم عن طريق الجمع، أو التصنيف، أو الترتيب، أو الترميز، أو الإختصار، أو الترجمة، أو الجدولة، و غرض هذه المعالجة هو تحويل المفاهيم الخالية من المعنى الظاهري إلى مفاهيم ذات معنى، تساعد في عملية صنع القرار وحل المشكلات، ويطلق عليها معلومات information والمعالجة في نظام المعلومات الحاسوبي تجري بواسطة الحاسوب، الذي يتميز بمقدرته الهائلة على معالجة أحجام ضخمة من البيانات بسرعة عالية جداً ودقة متناهية ومن دون تعب أو كلل. ويمكن أن تأخذ البيانات أشكالاً مختلفةً فبالإضافة إلى الشكل التقليدي المكون من الأرقام والحروف والرموز الخاصة التي تصف عمليات المنظمة والأحداث الأخرى، قد تكون على شكل بيانات نصية text data تتكون من جمل ومقاطع وتستخدم في المراسلات المكتوبة (الإتصالات المكتوبة)، وقد تكون على شكل بيانات صورية image data مثل الأشكال البيانية والرسوم وتعتبر هذه من البيانات المهمة للمنظمة، كما أن البيانات قد تكون فيديو أو صوتية، وتسجل هذه البيانات وتخزن عادة باستخدام أوساط بيانات مختلفة تشمل الأوراق والأوساط الضوئية أو المغناطيسية أو الوسائل الإلكترونية ومن أمثلتها الوثائق الورقية، والأشرطة المغناطيسية، وشرائح الدوائر الإلكترونية (بك ٢٠٠٧، ص ٤٩-٥٠).

٢. ماهية المعلومات

تعريف المعلومات (information).

يعتقد أن كلمة معلومات وبيانات تستخدمان في العادة على أنهما مترادفتان، إلا أن الواقع العملي يشير إلى وجود إختلاف جوهري بينهما، من حيث كون المعلومات ناتج البيانات بعد جمعها، ومعالجتها باستخدام الحاسب، ولابد من التمييز بين مصطلح البيانات ومصطلح المعلومات.



وتعرف البيانات بأنها مجموعة من الأرقام أو الرموز لا توجد علاقة بينها ولم تفسر ولم تستخدم بعد، أي ليس لها معنى حقيقي، ولا تؤثر في رد فعل أو سلوك من يستخدمها، ويرى البعض أن البيانات هي المادة الخام، والتي تكون على شكل حروف أو أرقام أو رموز، بيد أنها بيانات غير منظمة، ولا يستفاد منها قبل الربط بين أجزائها، ونظراً لزيادة حجمها يمكن معالجتها أو إنتاجها بواسطة الحاسب، فالبيانات هي مجموعة من الأرقام أو الرموز ولا تربطها ببعضها أي علاقة، وليس لها معنى حقيقي أو فائدة لمن يستعملها (ياغي، ١٩٨٨).

لقد تعددت التعريفات لمصطلح المعلومات، فالمعلومات عبارة عن بيانات تم تجميعها ومعالجتها بشكل أعطى لها معنى بالنسبة لمستقبلها أو مستخدميها، وهي أيضاً لها قيمة حقيقية أو مدركة بالنسبة لعملية صنع القرارات الحالية أو المستقبلية. (البكري، ١٩٩٥).

لعل من أكثر التعاريف جرأة وعملية ذلك التعريف الذي بلوره فيلسوف المعلومات الأميركي Anthony Debons ، حيث يضع المعلومات ضمن سلم يبدأ بالبيانات وينتهي بالحكمة.

كما يمكن أن نعرف المعلومات على أنها بيانات تمّ معالجتها لتحقيق هدف معين، أو استعمال محدد لأغراض إتخاذ القرارات، وهذا يعني أن البيانات تكتسب أهميتها ومعناها بعد تحليلها أو تفسيرها أو تجميعها في شكل ذي معنى بحيث يمكن تداولها والإفادة منها بعد ذلك، ولابد من التأكيد على وجود خصائص أساسية للبيانات لكي يسمح بتحويلها إلى معلومات جيدة، وتتمثل أهم الخصائص في كون البيانات:

١. على درجة كبيرة من الدقة.
٢. ممثلة لواقع الأشياء بحيث تعبر عن حقيقة الأمور.



٣. شاملة دون تفصيل زائد أو إيجاز مخل يضر بمعناها.

٤. متسقة فيما بينها دون تعارض أو تناقص.

٥. أن تكون مناسبة للإستخدام . (وديع، ١٩٩٨: ١٧٠ - ١٧٣)

يتضح مما سبق أن المعلومات هي بيانات قد تمت معالجتها بشكل أعطى لها معنى بالنسبة لمستقبلها أو استخدامها، وهي أيضا لها قيمة حقيقية أو مدركة بالنسبة لعملية إتخاذ القرارات الحالية أو المستقبلية.

وبإختصار يتبين لنا من التعريفات السابقة بأن هناك فرقا كبيرا بين البيانات والمعلومات، وعلى الرغم من إعتقاد البعض أن إستخدام اللفظين للدلالة على الشيء نفسه، من حيث كون المعلومات ناتج البيانات بعد معالجتها بواسطة الحاسب، من حيث تجميعها وإدخالها للحاسب، وإجراء التحليل والتفسير لها، بهدف زيادة مستوى المعرفة لدى متخذ القرار، مما يساهم في تخفيض مستوى المخاطرة، التي تلازم عملية إتخاذ القرارات.

. التطور التاريخي لمفهوم المعلومات:

في الخمسينات من القرن الماضي كان ينظر إلى المعلومات كشر لا بد منه، وأحد متطلبات النظم البيروقراطية السائدة آنذاك، التي تؤكد على حفظ جميع المعاملات التي تتم داخل المؤسسة وخارجها وتدوينها على صورة وثائق ووقائع يتم حفظها في ملفات يستفاد منها في المستقبل في إتخاذ القرارات أو إعداد التقارير، فكانت المعلومات عبارة عن كميات ضخمة من الأوراق التي يمكن أن تعرقل أداء المنظمة، وكانت تعتمد بشكل مباشر على النظم اليدوية (Manual System) (الصباح، ١٩٩٨: ١٦٤)، ومن الملاحظ أن هذه النظم قديمة وبسيطة ولا تستخدم أي أداة ميكانيكية الكترونية، وهي لا زالت منتشرة في كثير من الدول النامية، وهي تعتمد على الجهد العضلي والعقلي بإستخدام



الورق والقلم وغالباً ما تكون البيانات والمعلومات بأحجام صغيرة.
(الحسنية، ١٩٩٨: ٢٦٥)

ظهرت بعد ذلك الآلات الحاسبة الالكترونية (Electronic Accounting Machines)، التي تعتمد بشكل أساسي على الحواسيب أو شبكة داخلية أو خارجية من الحواسيب، وقد أسهمت بشكل مباشر في تطوير المعلومات، وكانت أداة لتخزين ومعالجة وإسترجاع وعرض المعلومات بشكل يستفاد منها، وكان غرضها الرئيسي التقليل من كميات الورق الضخمة، ومن ثم تخفيض تكاليف التعامل مع الأسواق. (الجريدة، ٢٠٠٤: ٢٠)

وفي الستينيات من القرن العشرين فقد تم إدراك دور الآلات الحاسبة في تحسين وتطوير عمليات إتخاذ القرارات الإدارية، بعد أن تمّ إستخدام الحاسب في إدخال البيانات ومعالجتها، وأصبحت المعلومات جزءاً مما يسمى بنظم المعلومات الادارية (Management Information System) التي إعتبرت مصنعاً لإنتاج المعلومات، حيث يتم معالجة البيانات (Data Processing) وإجراء عمليات التجميع والإدخال والتحليل والتفسير والتخزين، والتي يمكن الحصول عليها في تقارير.

وفي خلال السبعينات وأوائل الثمانينات من القرن الماضي، أصبح ينظر إلى المعلومات كأداة جيدة للرقابة على أعمال المنظمات وأداة مساندة في إتخاذ القرارات الإدارية وحل المشكلات الإدارية.

وفي سنوات التسعينات أصبح ينظر للمعلومات بإعتبارها مورداً استراتيجياً، وكان غرضها تمكين الإدارة العليا من إتخاذ القرارات المناسبة، للحفاظ على بقاء المنظمات الإدارية وإزدهارها، ويوضح الجدول التالي تطور مفاهيم المعلومات.



(الصباح، ١٩٩٨:

١٦٤)



جدول رقم (١)

تطور مفاهيم المعلومات

الغرض	نظم المعلومات السائدة	المعلومات	الزمن
- تقليل تكاليف التعامل مع حرب الأوراق	- النظم اليدوية في معالجة البيانات	- شر لا بد منه - هي نتيجة من نتائج الادارة البيروقراطية - هي عبارة عن حرب أوراق	الخمسينات
-- كتابة وصياغة التقارير	- النظم الآلية في معالجة البيانات	- تم إدراك دور المعلومات في تطوير عملية إتخاذ القرارات	الستينات
- المحافظة على بقاء وازدهار المنظمات	- ظهرت نظم دعم القرار - ظهرت نظم دعم الإدارة العليا	- أصــــبحت المعلومات أداة للرقابة، وحل المشكلات ولتحسين صنع القرارات	السبعينات وأوائل الثمانينات
- المحافظة على بقاء المنظمات وديمومتها	- ظهرت نظم الإستشارات والنظم الخبيرة - ونظم الذكاء الاصطناعي - ونظم تجهيز	- اصــــبحت المعلومات مورداً إستراتيجياً، وأداة وتحقيق الفعالية الإدارية	التسعينات



الغرض	نظم المعلومات السائدة	المعلومات	الزمن
	المكاتب		

. خصائص المعلومات

تعتبر المعلومات شرياناً حيوياً لكل مؤسسة وبشكل خاص المؤسسات التربوية، التي أصبحت تضم أعداداً كبيرة من القوى البشرية، إلى جانب التعقيد في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وإقترانها بظروف عدم التأكد والمخاطرة، ومن أجل الوصول إلى قرارات رشيدة وعقلانية لا بد وأن تتوفر فيها عدد من الخصائص يمكن إيجازها على النحو التالي:

١ . الملائمة: Relevancy

يقصد بالملائمة أن تكون المعلومات ذات صلة بموضوع اتخاذ القرار، وكذلك يقصد بها تزويد أصحاب القرارات بالمعلومات التي يحتاجونها عند اتخاذهم قراراتهم، حتى تكون المعلومات الواردة إليهم ملبية للحاجات، ومعيار الملائمة هنا هو صلاحية التقارير، التي يتم الحصول عليها، بناء على المعلومات المتعلقة بالموضوع أو الأهداف التي صدرت من أجل تلبية، كما تشير إلى توافق المعلومات أو تطابق إحتياجات متخذي القرار، ويمكن تقسيم المعلومات الى ثلاثة أقسام تقابل المستويات الإدارية الثلاثة العليا والوسطى والدنيا. (ياغي، ١٩٨٨: ١٩٧)



٢ - الدقة: Accuracy

يقصد بها درجة خلو المعلومات من الأخطاء سواء في النقل أو معالجة البيانات، وأن تكون المعلومات في صورة صحيحة خالية من أخطاء التجميع والتسجيل ومعالجة البيانات، وتشير أيضاً إلى نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات الناتجة في فترة زمنية معينة، وتقاس درجة دقة المعلومات بنسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع معلومات التقرير خلال فترة زمنية. (الحسنية، ٢٣٣: ١٩٩٨)

مثال: التأكد من أعداد الطلبة قبل الإقدام على فتح شعبة دراسية في إحدى المدارس.

٣ - الشمول: Comprehensiveness

يعني الشمول الدرجة التي تغطي بها المعلومات إحتياجات المستفيدين من المعلومات، بحيث تكون بصورة كاملة دون تفصيل زائد أو إيجاز يفقدها معناها. (خشبة، ١٩٨٧: ٥٧)، ويعني كذلك إحتواء المعلومات المتوفرة على الحقائق الأساسية التي يحتاجها المدير لإتخاذ القرارات الإدارية، ويجب أن لا تكون مختصرة تركز على على مواضع إختلاف النتائج الحقيقية عن الخطط الموضوعية، وأن تكون شاملة لجميع إحتياجات المستفيدين من ناحية الكم والكيف، وأن تكون متسمة بالإيجاز حتى لا يضيق متخذ القرار وقته في البحث في معلومات غير مطلوبة. (الزيادي، ١٩٩٣: ٣٥٠)



٤ - التوقيت المناسب: Time Liness

يجب أن تكون المعلومات أكثر حداثة Up data وتقديم المعلومات المطلوبة لإتخاذ القرارات في الوقت المناسب حتى تتمكن من الإستعانة بها عند الضرورة، فإن سهولة وصول المعلومات لمتخذ القرار في الوقت المناسب شرط أساسي من شروط المعلومات الجيدة. (الزيادي، ١٩٩٣: ٣٥٥)

٥ - المرونة: Flexibility

وتعني أن تكون المعلومات ذات قابلية للتحديث والتطوير وتخدم متخذي القرار في المواقف الطارئة، ويجب أن تراعي الإحتياجات المستقبلية لمتخذي القرار، ويمكن إستخدامها بواسطة العديد من المستفيدين.

٦ - الإيجاز: Concise

إن كثرة البيانات عن الحد المناسب والمطلوب يشكل عبئاً أمام متخذ القرار، والزيادة غير الضرورية تؤثر سلباً على عملية إتخاذ القرار من ناحية تشتيت الجهد في عملية البحث في البدائل العديدة، وفي المقابل فإن قلة المعلومات قد تؤدي إلى قرارات ضعيفة تكون ضحية للمعلومات القليلة وغير الكافية.

٧ - عدم التحيز: Freedom From Bias

تشير إلى غياب القصد في تحريف أو تفسير المعلومات بغرض التأثير في متخذ القرار للوصول إلى نتيجة معينة، بمعنى أن يتم إعداد المعلومات بطريقة موضوعية لا ذاتية.



٨ - القابلية للقياس الكمي: Quantifiability

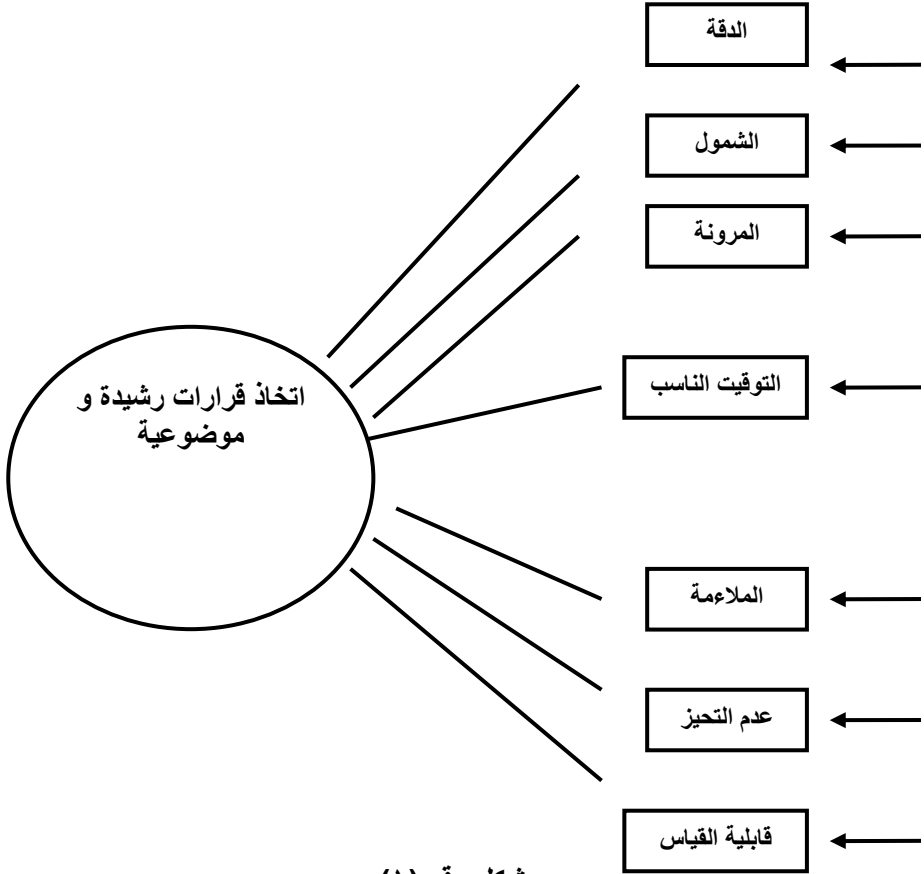
ويقصد بها طبيعة المعلومات المنتجة من نظام المعلومات وإمكانية قياسها بشكل كمي، ويمكن تحديد جودة المعلومات من حيث طريقة إستخدامها بواسطة متخذ القرار.

٩ - الكلفة: Cost

لا بد من فهم أن للمعلومات كلفة، وقد تكون من الأسباب التي تعيق عملية الحصول على المعلومات من قبل المدير ومتخذ القرار، لأن عمليات جمع المعلومات وتخزينها ومعالجتها وإستردادها تضاعف من قيمة المعلومات. (الصباح، ٢٣١:٩٩٨)

١٠ - الموثوقية: Verifiability

تشير إلى مقدار الثقة في المعلومات وقابليتها للتحقيق. إن وجود هذه الخصائص في المعلومات يعني زيادة إحتمال إتخاذ قرارات رشيدة وموضوعية وعقلانية، والشكل التالي يوضح هذه الخصائص.



شكل رقم (١)

خصائص المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات

المصدر: الجرايدة، محمد سليمان (٢٠٠٤)، مقدمة في علم المعلومات التربوية، دار الرازي، عمان، الاردن، ص، ٢٩.

عُملت بالاستناد الى محمد خشبة، نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، المركز الدولي للدراسات والبحوث، القاهرة، ١٩٩٠، ص ٥٤ - ٥٧.



. طرائق تقديم المعلومات:

يمكن تقديم المعلومات إلى مستخدميها بطريقة يظهر فيها التحيز من قبل بعض المرسلين لها، وقد تقدم من قبل بعض المرسلين دون وجود تحيز فيها، حيث بعض الأفراد أو بعض الوحدات التنظيمية التي تمارس حقها في تحديد مدتوى المعلومات، أو في تحديد الطرف المرسل إليه، أو تحديد المعلومات التي يتم تداولها داخل المنظمة، ومن وسائل ممارسة هذا الحق، تأخير إرسال المعلومة، أو تعديل المعلومة وتنقيحها، أو تقديمها بصورة متحيزة.

ومن الطرائق المستخدمة في عملية تقديم البيانات بصورة متحيزة، عملية ترتيب البيانات، وعملية تجميع البيانات وتصنيفها، إذ تؤثر عملية الترتيب أو التجميع على إدراك الفرد لأهمية البيانات، كما تؤثر عملية المقارنة التي يقوم بها الفرد بين أنواع البيانات المقدمة، كما تسبب عملية إختيار بعض البيانات، أو وضع حدود على تلك التي تقدم تحيزاً في تقديم المعلومات. (الصباح، ١٩٩٨: ١٦٨)

. قيمة المعلومات وتكلفتها Value and Cost - Effective

لكل جزء من الأجزاء المكونة للمعلومات التي تتم تجميعها وتخزينها وإسترجاعها ومعالجتها وتقديمها لمستخدميها لها تكلفة، التكلفة المتعلقة بنظام الكمبيوتر، تكلفة فريق الاختصاصيين اللازمين لتجهيز المعلومات، وكثيراً ما يتبع متخذ القرارات التقدير التقريبي لقيمة المعلومات، وتعتبر المعلومات ذات قيمة فقط في حالة إحتوائها على قيم إضافية للقرار المتخذ، وبالنسبة إلى تكلفة جمع وتحليل المعلومات فهي ذات علاقة نسبية مع الدقة المطلوبة في المعلومات، والحل الذي تقدمه المعلومات مضافاً إليه طول الفترة الزمنية التي تفصل بين الحصول على المعلومات وتقديم تلك المعلومات لمستخدميها، يضاف إلى ذلك أنه كلما ارتفعت دقة المعلومات المطلوبة كلما زادت تكلفتها،



وكذلك كلما أردنا معلومات مناسبة وبدلول مرضية ضمن الوقت والمكان المطلوبين، فإن ذلك يتطلب تكلفة عالية للمعلومات. (العجلوني، ١٩٩٧: ٥٤)

. جودة المعلومات Quality Of Information

إن جودة المعلومات تتحدد من خلال ثلاثة أشياء هي منفعة المعلومات، ودرجة الرضا عن المعلومات، ودرجة الخطأ والتدحيز فيها، ويمكن توضيح ذلك على النحو التالي:

١- منفعة المعلومات:

إن أي معلومة يمكن أن تقيّم من خلال المنفعة المستمدة منها، وتتمثل هذه المنفعة في عنصرين هما: صحة المعلومات، وسهولة إستخدامها، وهناك أربع منافع للمعلومات هي:

- **منفعة شكلية Form Utility**، تطابق شكل المعلومات المقدمة إلى متخذ القرار مع متطلبات متخذ القرار.

- **منفعة زمنية Time Utility**، إذا توافرت لدى متخذ القرار في الوقت الذي يحتاج إليها فيه.

- **منفعة مكانية Place Utility**، إذا أمكن الحصول عليها بسهولة، أو الوصول إليها.

- **منفعة تملك Possession Utility**، يؤثر معد المعلومات في قيمة هذه المعلومات، من خلال الرقابة التي يمارسها على عملية توزيع هذه المعلومات ونشرها في أرجاء التنظيم.



٢- درجة الرضا عن المعلومات: Information Satisfaction

تتجدد جودة المعلومات، وكيفية إستخدامها بواسطة متخذ القرارات، أي أن جودة المعلومات تتحدد بقدرتها على تحفيز الفرد متخذ القرار ليتخذ موقفاً معيناً، كذلك بقدرتها على جعل الفرد متخذ القرار يصل الى قرارات اكثر فعالية.

٣- الأخطاء والتحيز: Errors And Bias

هناك متخذو قرار يفضلون جودة المعلومات، على كمية المعلومات المتاحة، وتتفاوت جودة المعلومات باختلاف الأخطاء والتحيز الموجود في هذه المعلومات، ومن الأسهل علاج التحيز في البيانات والمعلومات إذا تم إدراكه ومعرفته، وعادة يوجد أخطاء في المعلومات نتيجة ما يلي:

- عملية قياس غير دقيقة للبيانات، وفي جمع هذه البيانات.
- الفشل في إتباع طريقة صحيحة لإعداد البيانات في صورة معلومات.
- فقدان أجزاء من البيانات، أو إهمال بعضها بدون تشغيل.
- الخطأ في عملية تسجيل البيانات.
- إستخدام الملف الخاطئ لحفظ المعلومات،
- الخطأ في البرامج المستخدمة مع الحاسب لإعداد البيانات.
- التزوير المتعمد في البيانات.

وهناك عدة طرائق للتقليل من الأخطاء في المعلومات المتاحة للمنظمة

هي:

- ممارسة رقابة داخلية على المعلومات، لإكتشاف الأخطاء فيها.
- المراجعة الداخلية والخارجية للمعلومات.



- إضافة درجة محددة من الثقة حول المعلومات.
- وضع قواعد خاصة بعملية القياس، والتجميع، والاعداد للبيانات.

٣- ما أهمية المعلومات؟.

لقد إتخذت المعلومة في عصر المعلومات أهمية مطلقة من خلال العوامل التالية: (الخوري، ١٩٩٨: ١٢)

- الكم الهائل في البيانات والمعلومات في جميع مجالات العلوم والمعارف.

- تنوع وتشابك مناحي الحياة، وتعقد علاقاتها، ووعي البشر الحضاري، وضرورة تجسيد هذه المفاهيم والعلاقات بتوثيق بشري ديناميكي.

- التطور السريع في مستوى الحياة والحضارة، يخلق فرص ويخلق الإهتمام، والزمن الفائض للبحث والدراسة العلمية والفنية والتقنية وغيرها .

هذه العوامل الحضارية لأهمية المعلومات وتكنولوجيا إدارتها، هي التي هيأت لهذا العصر نجاحه وضرورته.

علينا أن لاندسى أهمية الإتصالات في تطور مفهوم المعلومة وتناقلها اللحظي، الذي يلغي حدود قدرة البشر العادية في تناقل المعلومات وإيصالها عبر المسافات، وقد تضافرت العوامل الحضارية جميعا في إعطاء عصر المعلومات نجاحه المذهل من الهاتف إلى التلفاز، وعالم الصور والفيديو، إلى التقنيات الصوتية الرقمية، إلى ثورة الإتصالات اللاسلكية.

إن جميع هذه العناصر كان لها الأساس في بناء عصر المعلومات والإتصالات المتسارع، والغزير والمتطور والمتغير بشكل لحظي، وقد شكلت



القدرات الحاسوبية والمعالجة الإلكترونية السريعة بعداً انسانياً جديداً هائلاً في معالجة المعلومات، حيث بقي الإنسان إلى أونة قريبة هو المعالج الواعي الوحيد على الأرض، وليس من يعالج ويعد المعلومات في هذا الكون، ويدرسها ويحصيها ويقارنها إلا الإنسان، وبمساعدة الورق والكتابة التي هي أدوات مينة بدون الحواس البشرية، واليوم جاء الحاسوب ليحول المعلومات إلى العالم الإلكتروني ويعالجها وينقلها ويعدها ويعيدها إلى البشر حسب حواسهم بشكل إنساني.

لقد أصبحت العلاقة بين الحاسوب والإنسان علاقة تكامل، ومجال تفاعل للمواهب والقدرات والفكر والإبداع والعطاء البشري، الذي يؤدي فيه الحاسوب الجانب التقني الأعظم، ولكن بإشراف الفكر والتوجيه الإنساني، الذي حافظ على القيادة والتوجيه والإبداع، ليترك للحاسوب مساهمة في التقنية والسرعة والدقة وسعة الحفظ وتكامل الامكانيات وقوة الاتصالات. (الخوري، ١٣: ١٩٩٨)

٤- ماهي مصادر المعلومات؟

نستطيع أن نعرف مصادر المعلومات بأنها: جميع الأوعية أو الوسائل أو القنوات التي يمكن عن طريقها نقل المعلومات إلى المستفيدين منها، وهو ما يعني كل ما يمكن جمعه وحفظه وتنظيمه وإسترجاعه بغرض تقديمه إلى المستفيدين، وقد أطلق العديد من التسميات على مصادر المعلومات، مثل مجموعات المكتبة، أو المقتنيات، أو أوعية المعلومات، أو أوعية المعرفة، إلا أن مصطلح المعلومات هو الأكثر شمولية وحداثثة وثقة وشيوعاً. (عليان، وهمشري، ١٩٩٧: ٦٧).

لقد عرفت مصادر المعلومات أيضاً بأنها أي نظام للاتصال في أي وسط يعتمد على فئتين أساسيتين من مصادر المعلومات، مصادر وثائقية ومصادر غير وثائقية، وهي بداية أية مرحلة لبث المعلومات تبدأ بالاتصالات الشخصية



بالزملاء ثم المحاضرات والندوات، إلى أن تصل إلى ما يسمى بالنتاج الفكري الأولي Primary Literature. (قاسم، ١٩٨٨: ١٥).

كما ذكرت مصادر أخرى أن مصادر المعلومات تشمل أية وثيقة تمد المستفيدين بالمعلومات المطلوبة، سواء كانت في المكتبة، أو في أحد مراكز المعلومات، أو كجزء من خدمات المعلومات (الشامي، وحسب الله، ١٩٨٨: ٢٤٦)، ويركز هذا التعريف على مصادر المعلومات كوئائق.

وهناك تعاريف تعطي أهمية لمصادر المعلومات غير الوثائقية، أو ما تعرف بالشخصية، أو غير الرسمية، حيث تشير إلى مصادر المعلومات، على أنها أية هيئة، أو فرد لديه المقدرة لإعطاء ردود موثوق فيها، للإستفسارات العلمية أو التقنية، مما لديه من رصيد معرفي، أو بالإعتماد على خبرته، و كفاءته في هذا المجال (الراوي، ١٩٩٧: ٥٧).

ويمكن أن نعرف مصادر المعلومات بأنها كافة المواد التي تحتوي على معلومات، يمكن الإفادة منها لأي من الأغراض. (قنديلجي والخفاجي، ١٩٩٢: ٣٣).

إن التطور الكبير الذي حدث في مجال النشاط العلمي الذي شهده القرن العشرين وبخاصة النصف الثاني منه، قد انعكس بدوره على النتاج الفكري العالمي، وبالتالي على المصادر والأوعية التي إستخدمت في نقل النتائج، فلم يعد الكتاب بشكله التقليدي، هو الوعاء الأكثر إستخداما في نقل المعلومات، فظهرت الدوريات، التي ما إن ظهرت حتى أخذت تنافس الكتاب لتحل مكان الإصدارة بين أوعية نقل المعلومات الأخرى في إستخدام الباحثين لها، في مختلف القطاعات والإختصاصات، ولا سيما العاملين في القطاع العلمي.



الفصل الثاني

المعلومات والقرارات الإدارية

- ١. القرار الإداري**
- ٢. المعلومات والقرارات الإدارية**
- ٣. المستويات الإدارية التربوية**
- ٤. طرق إيصال المعلومات**
- ٥. حق الحصول على المعلومات**



الفصل الثاني

المعلومات والقرار الإداري

١. مفهوم القرار الإداري

يعرّف القرار الإداري بأنه جوهر العملية الإدارية، فهو ناتج العملية الإدارية وخلاصتها: القرار الإداري سلوك أو تصرف واع منطقي وذو طابع إجتماعي، ويمثل الحل أو التصرف أو البديل الذي تمّ إختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل المشكلة، ويعد هذا البديل الأكثر كفاية وفاعلية بين البدائل المتاحة. (حريم، ١٤٠: ١٩٩٧)

وهناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار تتمثل في عنصرين هما: وجود موقف معين يتطلب أكثر من طريق أو أكثر من مسلك لمواجهة، وأن يختار الشخص وبوعي وإدراك البدائل المتوفرة لديه، وهذا يعني أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلاً معيناً، وأن يكون هناك حلول متعددة لمواجهة تطرح ويتم تقييمها حتى يتم إختيار الحل الأكثر ملاءمة، الحل الذي يتم إختياره عن وعي وإدراك، وبعد دراسة وتفكير، والذي يمكن تنفيذه بأقل كلفة ويحقق أقصى عائد. (كنعان، ١٩٩٢: ٨٤)

يتخذ الإداري قراراً ما لحل مشكلة معينة في حالة توافر المتطلبات التالية:

- إختيار البديل الأفضل من بين مجموعة متاحة من البدائل.
- وجود حاجة في التنظيم بإحداث التغيير لمعالجة المسائل والمشاكل الإدارية القائمة.
- تحديد درجة التغيير المطلوب إحداثها.



- ضرورة تعريف المشكلة التي تتطلب إحداث التغيير.
- ويتكون القرار الإداري من العناصر التالية:
- القرارات البديلة والمتمثلة بمجموعة من البدائل التي تشكل حلولاً للمشكلة المطروحة.
- الظروف المحتملة الوقوع والتي تؤثر على البدائل المتاحة ونتائجها.
- النتائج والمتمثلة بالعوائد المترتبة على كل بديل متاح.
- متخذ القرار (الرجل الإداري).
- يختلف القرار الإداري الذي يتخذه المدير من خلال ما يلي:
- باختلاف المركز الإداري الذي يشغله داخل المنظمة.
- بمدى الصلاحيات التي يتمتع بها المدير.
- بأثر البيئة التي تعمل ضمنها البيئة.
- في إطار تصنيف القرارات الإدارية وتحديد خصائصها فلقد قدم أنسوف Ansoff، الإقتراح التالي لتصنيف القرارات: (Ansoff, 1983: pp 19-22)
- القرارات الإستراتيجية التي تتخذ من قبل الإدارة العليا.
- القرارات التنظيمية أو الإدارية وتصدر عن الإدارة الوسطى.
- القرارات التشغيلية، وهي تتصف بدرجة عالية من المركزية، وهي مبرمجة.

٢. المعلومات والقرار الإداري

في الماضي كانت الموارد المادية والكوادر البشرية هي أهم الموارد التي تحتاجها المذشآت (الشركات والمؤسسات والوزارات) في أعمالها. ولكن في هذه الأيام برز دور المعلومات، وأصبحت المعلومات ضرورية جداً للقيام



بالعمليات والأنشطة المختلفة داخل المنشأة. فإجراء العمليات المختلفة – من تخطيط وتنظيم وإتخاذ قرارات وتشغيل – يتطلب التعامل مع حجم كبير من المعلومات. ولو أننا شبهنا المجتمع بالجسم البشري، فإن أهمية المعلومات في المجتمعات الحديثة مثل أهمية الدم الذي يتدفق في الشرايين ولا يمكن أن يحدى الجسم بدونه.

ويبرز دور الحاسوب في خدمة الإدارات الحديثة في كونه الأداة التي تعالج المعلومات وتتحكم في عمليات حفظها وإسترجاعها، ودور الحاسوب في خدمة المعلومات ونظم المعلومات مثل القلب الذي يضخ الدم إلى جميع أنحاء الجسم، فالمعلومات والحاسوب في المجتمعات الحديثة هما مثل الدم والقلب في الجسم البشري.

وتعتمد مساهمة المعلومات في كافة أعمال وأنشطة المنشأة على جودة هذه المعلومات. المعلومات هي العنصر الأساسي الذي يقلل الشك ويزيد من درجة الثقة في موقف أو قرار معين، وتحدد قيمة المعلومة بمقدار الخسائر الناجمة عن عدم معرفتها، وقد تطور في الآونة الأخيرة إستخدام الحاسب الآلي وما صاحبه من طفرة كبيرة في تكنولوجيا المعلومات، ومن ثم أمكن تصميم النماذج الرياضية المعقدة المتخصصة، التي تستفيد من سرعة ودقة الحاسوب في تنفيذ التطبيقات المختلفة، التي يتم فيها تناول قدر هائل من البيانات الوصفية والرقمية.

ستظل المعلومات هي الداعم الأساسي لصانعي ومتخذي القرار، وإن تطور تكنولوجيا صناعة المعلومات والطفرة الكبيرة في أساليب نقلها وتداولها والإمكانات الهائلة للحاسوب بمختلف أشكالها، وظهور التطبيقات الجديدة ونظم المعلومات ودعم إتخاذ القرار... كل ذلك سيساعد ذلك كثيرا في الوصول إلى القرار الأفضل في الوقت المناسب للتعامل مع الأزمت والكوارث والحوادث



الطارئة، وقد تطور علم بحوث العمليات كتطبيق لتكنولوجيا الحاسوب بحيث أمكن تنفيذ نماذج المحاكاة للوصول إلى الحل الأمثل لمواجهة مشكلة أو أزمة بعينها كما يحددها المتخصص طبقاً للمعايير التي يضعها متخذ القرار.

ونتيجة لهذا التطور في نظم المعلومات، فقد أصبحت تشكل أسس التخطيط المسبق لدعم إتخاذ القرار في مراحل معالجة الأزمت والكوارث عن طريق إستنباط نماذج التنبؤ والمحاكاة التي تساعد في إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.

تتعدد إحتياجات الإدارة إلى المعلومات في ضوء مستوياتها الإدارية، فكلما تدرجنا إلى المستويات العليا، كلما إحتاجت الإدارة إلى معلومات معمقة مركزة، نظراً لأهمية القرار وإنعكاساته، ومن أجل مساعدتها من أجل إتخاذ القرار المناسب بأقصى سرعة ممكنة، لأن القرار المركزي يتأثر بالوقت الملائم لإتخاذه، وخاصة أن كثيراً من القرارات المركزية ذات طبيعة مباشرة، مع إحتياجات مواجهة المشاكل، التي تواجه المنظمة لتلبية إحتياجاتها، وإحتياجاتنا من المعلومات يتوقف على طبيعة الأعمال، التي تقوم بها المنظمات.

- **الإدارة العليا:** تسعى لتحقيق الهدف المطلوب المراد أن تصل إليه، في الخطط القصيرة الأجل أو المتوسطة أو الطويلة، وتحديد الإجراءات والسياسات اللازمة، لتحقيق هذه الأهداف، في ضوء الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

- **الإدارة الوسطى:** تقوم بتقديم التقارير إلى مدراء القطاعات والشركات، إلى الإدارة العليا حول قيامهم بأعمالهم الإشرافية على الأعمال.

- **الإدارة العملياتية:** تتكون من مديري الأقسام، أو الفروع، أو رؤساء الأقسام والمشرفين وعمال التشغيل المباشرة.



تعتبر عملية تقسيم الإدارة التنظيمية إلى ما يلي:

- صعوبة حصر الهيكل التنظيمي إلى ثلاثة مستويات، لأنه يوجد أكثر من مستوى للإدارة داخل المستوى الواحد.

- صعوبة تحديد خط فاصل بين المستويات الإدارية الثلاث بدقة، نظراً للتداخل بينها، فمثلاً الإدارة العليا مهمتها تحديد الأهداف العامة للمنظمة، وعلى الإدارة الوسطى مسؤولية تطبيقها وتنفيذها، والإدارة العملياتية القيام بأداء الواجبات التفصيلية اللازمة، لتحقيق هذه الأهداف.

الإدارة العليا تركز على التخطيط من سنة إلى خمس سنوات، والوسطى تختص بالخطط القصيرة الأجل من سنة أو أقل، في مجال تخطيط الإنتاج والرقابة والجودة والمالية، والتشغيلية تقوم بتنفيذ هذه الأنشطة.

إن التقسيم الإداري يترتب عليه وضع القواعد والإجراءات، التي تحكم إعداد جداول التنفيذ والمعايير الخاصة بها، ولهذا يعكس بأن هيكلية البيانات والمعلومات المطلوبة لإدارة العمليات وبرمجتها، يصبح ممكناً عن طريق وضع نظم للمعلومات الإدارية، في حين يصعب تصميم نظم آلية للمعلومات، لخدمة أغراض الإدارة العليا، بسبب الظروف الخارجية المؤثرة على تدفق البيانات الخاصة، إلى جانب تغير درجة الدقة المتوافرة في تلك البيانات من وقت لآخر. (مشرقي، ٥٩: ١٩٩٧ - ٦٢)

٣. المستويات الإدارية التربوية

تشترك الإدارة التربوية مع الإدارة العامة في ذات العناصر، ولا بد لها من أداء مهمتها في الجوانب التالية:

- وضع الأهداف وتحديد الإستراتيجية على المستوى الوطني.



- إعداد أفراد للحياة كأعضاء فاعلين في المجتمع.
- توفير القوى البشرية والإمكانات المادية لتحقيق الأهداف التربوية.
- إن الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية هي مجموعة من العمليات المترابطة تتكامل فيما بينها في مستوياتها الثلاث: الوطني (الوزارة)، والمحلي مديريات التعليم (المحافظات والأقاليم)، والإجرائي (المدرسة) من أجل الوصول إلى تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
- يمكن حصر خصائص الإدارة التربوية بالعناصر التالية: (مرسي، ١٩٧٧: ١٨ -

(٢٠

- أن تكون متمشية مع الفلسفة الاجتماعية والسياسية للبلاد.
- المرونة في الحركة والعمل، وأن لا تكون ذات قوالب جامدة.
- أن تكون عملية قابلة للتطبيق.
- التميز بالكفاءة والفاعلية من خلال الإستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية.
- النجاح في تحقيق الأهداف المنشودة.
- هناك مجالات عملية عديدة للإدارة التعليمية من خلال الإدارة المدرسية ومن أهمها:
- علاقة المدرسة بالتلاميذ.
- علاقة المدرسة بالمنهاج.
- علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.
- المباني المدرسية.
- الشؤون المالية والتنظيمية الخاصة بإهتمامات الإدارة.



- الجانب التنظيمي الخاص بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد في مؤسسة المدرسة من خلال المفاهيم المتعلقة بالسلطة والرقابة، وقنوات الاتصال والتمثيل. (فريجات، ٢٠٠٠: ١٦)

المدرسة مؤسسة إجتماعية تقوم على التأثير في هذا المجتمع والتأثر به، ولأن هذه المؤسسة تقوم بقيادتها إدارة المؤسسة، فلا بد لهذه الإدارة من التأثير بخصائص المجتمع، وعناصره الإجتماعية والديمغرافية والطبيعية والجغرافية والإقتصادية والسياسية، وهذه العناصر تؤثر على شكل وطبيعة الإدارة التعليمية القائمة على الادارة وقيادة العمل الإداري المدرسي.

- العوامل الإجتماعية والسكانية، وتشمل التحولات الحضارية، والظروف السكانية، والقوى والضغط الاجتماعي.

- العوامل الطبيعية والجغرافية والإقتصادية، مثل الأبنية، سن القيد والقبول، والعوامل الطبيعية والمناخية، والموارد الطبيعية، الغنية والشحيحة.

- العوامل السياسية، مفهوم الدولة السياسي، المركزية واللامركزية، الديمقراطية والديكتاتورية.

هناك مهمات عديدة ومتنوعة يقوم بها مدير المدرسة تتلخص فيما يلي:

(فريجات، ٢٠٠٠: ١٩-٢٠)

- متابعة تنفيذ الخطط الدراسية والمناهج، وبالتعاون مع رؤساء الأقسام التعليمية.

- إقتراح أساليب تطوير التعليم في المدرسة.

- تقديم مشاريع تطوير المادة التعليمية والتدريبية الخاصة بأعضاء الهيئة التدريسية مرفقة بأساليب التقويم.



- العمل على الإستخدام الأفضل للمرافق التعليمية ووسائل التعليم.
- تطوير العلاقة مع المجتمع المحلي من خلال قنوات الإتصال، وإقامة النشاطات (الرياضية، الثقافية، الإجتماعية، الفنية)، والتخطيط لدورات تثقيفية وتدريبية لتطوير حاجات المجتمع.
- المحافظة على الدوام والنظام فيما يتعلق بالطلبة وأعضاء هيئة التدريس من خلال سجل الدوام للهيئة التدريسية والتوقيع عليه، تثبيت الحضور والغياب للطلبة.
- التأكيد على أهمية الفعاليات والنشاطات الصفية واللاصفية، ويجب أن يكون لكتابة التقارير والأبحاث دوراً مهماً وفاعلاً عند عملية التقييم، وتشجيع الطلبة على إستخدام المكتبة والمراجع.
- لا بد وأن يأخذ النشاط الرياضي دوره بكافة أنواعه، وأن يكون لفرق المدرسة حضورها في النشاطات الرياضية الخاصة بالمنطقة التعليمية، وعلى مستوى الوزارة.
- العناية بالطلبة المتميزين وإبراز أدوارهم وفعاليتهم إلى جانب الإهتمام بذوي الإحتياجات الخاصة، للأخذ بأيديهم ليمارسوا دورهم الطبيعي في المجتمع.
- إحترام وتقدير الطالب بمقدار إحترامه وتقديره للأنظمة والقوانين، وتقديم كافة السبل للعون والخدمة التعليمية، وتوضيح حدود الثواب والعقاب.
- لا بد من توفير لكل مدير مدرسة وبحسب حجمها العديد من الخدمات، وهذه تتطلب بعض العاملين للقيام بها، وتحت إشراف مدير المدرسة ومنها ما يلي:—
(فريجات، ٢٠٠٠: ٢٠-٢١).



- الإرشاد النفسي.
- الإشراف التربوي.
- اللجنة الثقافية والاجتماعية.
- مسؤول قسم النشاطات الرياضية.
- مسؤول قسم التواصل الجماهيري.
- مسؤول قسم الإمتحانات.
- لجنة تأديب الطلبة.
- لجنة النظام والدوام وحفظ النظام.

٤. طرق إيصال المعلومات

أثبتت الدراسات في مجال العلوم الإدارية أن سلامة القرارات الإدارية وصوابها، يعتمدان على مدى دقة وسلامة الطرق التي يتم بواسطتها إيصال المعلومات المطلوبة لحل المشكلة محل القرار لمتخذ القرار، ومن أهم الطرق المتبعة لنقل وإيصال المعلومات هي الإتصالات الإدارية بقنواتها الرسمية وغير الرسمية وذلك كما يلي (العتيبي، ٢٠٠٤، و (يدك، ٢٠٠٧، ص ٥٠-٥١).

الإتصالات الرسمية: تعدّ قنوات الإتصال الرسمية من أهم الطرق للحصول على المعلومات اللازمة لحل المشكلة محل القرار، وهذه الإتصالات هي:

- إتصالات صاعدة Upward communication

وهي تعني نقل المعلومات من المرؤوسين في الأقسام والإدارات المختلفة إلى المستويات العليا في المنظمة، وهذه الإتصالات تمد مراكز إتخاذ القرارات بالمعلومات والحقائق عن أبعاد المشكلة، كما تمدها بمعلومات عن الظروف



المحيطة بالمشكلة من خلال الكشف عن العلاقات المختلفة بين المصالح، والتعرف على العوائق، والتحقق من تقبل المرؤوسين للمعلومات والحقائق التي تدمهم بها ومن أنهم قد فهموها.

- اتصالات هابطة Downward Communication:

وهي تعني نقل المعلومات التي توجد في المستويات العليا واللازمة لإتخاذ القرارات من قبل الإدارات الوسطي والتنفيذية، ونجاح مثل هذه الاتصالات يعتمد على إستعداد القيادة العليا لمد المرؤوسين في الإدارات الأخرى بالمعلومات اللازمة لإتخاذ القرارات السليمة.

- اتصالات أفقية Horizontal Communication:

وهي تعني نقل المعلومات بين الأفراد على نفس المستوى الإداري، كأن يتبادل نقل المعلومات مدير الإنتاج ومدير التسويق في المؤسسة وهذا النوع من الاتصالات ضروري لزيادة درجة التنسيق بين مختلف الوحدات الإدارية في المؤسسة.

- اتصالات قطرية Diagonal Communication:

وهي تعني نقل المعلومات بين أفراد في مستويات إدارية مختلفة ليس لهم علاقات رسمية في المؤسسة، كان يتصل منسق القسم النظري في المدرسة المهنية بأحد مشاغل القسم العملي في المدرسة.

ومن أهم العوامل التي تؤثر في فعالية الاتصالات الرسمية بأنواعها كوسيلة لنقل المعلومات وإيصالها لمراكز إتخاذ القرارات هي (كنعان، ١٩٩٢):

١- البعد الزماني والمكاني ويقصد بالبعد الزماني والمكاني المسافة بين المرؤوسين وقيادتهم، وما يترتب عليها من الوقت الذي تستغرقه عملية نقل المعلومات بين الطرفين.



٢- طريقة المدير بالإتصال: تتأثر الإتصالات أيضاً بطريقة المدير في الإتصال، ومدى تشجيعه لمروسيه في تقديم ما لديهم من معلومات، من خلال كفالة الأمن والطمأنينة للمرووسين عما يديه من آراء وإقتراحات بحيث لا تستغل ضده، أو تؤثر في مستقبله تأثيراً ضاراً إذا ما ظهر بعد ذلك أن ما قدمه من معلومات وآراء لا قيمة لها أو أنها خاطئة، أو كثيرة الكلفة، أو تمس مراكز الآخرين .

والى جانب المصادر الخارجية، فإن الإدارة ذاتها تنتج أشكالاً متنوعة من المعلومات بحكم نشاطها الذاتي، وأوضاعها الداخلية. ومصادر المعلومات قد تكون وثائقية أي مدونة، أو مسجلة بشكل من الأشكال، وقد تكون المصادر غير وثائقية أي شفوية، وقد تكون رسمية أو غير رسمية، وقد تكون مصادر تقليدية كالكتب والمراجع والمعاجم، وقد تكون غير تقليدية كالمواد السمعية والبصرية والمايكرو فيلم والأفلام الناطقة و المصادر المحوسبة، والمصادر الوثائقية قد تكون في واحد أو أكثر من الأشكال التالية: الورقيات مثل الدوريات العلمية، ووقائع المؤتمرات والأطروحات الجامعية، والمواصفات، والمطبوعات الرسمية، والمطبوعات الإحصائية، والدراسات والبحوث الميدانية، والقوانين والتشريعات، والوثائق الإدارية من مراسلات ومذكرات داخلية ومنشورات أو تعميمات وسجلات وقرارات.... إلخ. والمصادر الشفوية مثل سؤال أحد الزملاء في المؤسسة نفسها أو مؤسسة أخرى، والمناقشات بين الزملاء، واللقاءات الجانبية في المؤتمرات والاجتماعات (قنديلجي وآخرون، ٢٠٠٠).

وبشكل عام يمكن تصنيف مصادر المعلومات في المنظمة الإدارية كما جاءت في (الهادي، ١٩٨٩) الوارد في (العتيبي، ٢٠٠٤) إلى ثلاثة مصادر رئيسة هي:



أ- **مصادر المعلومات الداخلية:** وهي المعلومات التي تتجمع لدى الفرد أو المنظمة ذاتها نتيجة للتصرفات والأفعال، والتفاعلات الداخلية في المنظمة.

ب- **مصادر المعلومات الخارجية:** وتشمل قواعد المعرفة بمعناها الواسع وجميع الأنظمة والقوانين التي تعمل المنظمة في إطارها .

ج- **مصادر المعلومات في المنظمة:** وتشمل جميع وثائق العمل والتعليمات والقرارات والبرامج وجميع التقارير وغيرها .

وفي واقع الأمر أصبح تحديد مصادر المعلومات التي سبق عرضها يمثل تحدياً كبيراً لمن يتعامل مع المعلومات، ويهدف إلى الإستغلال الأنسب للرصيد العالمي من المعلومات، هذا الرصيد الذي يصعب إحتواؤه ومتابعته في ظل ما يسمى بتفجر المعلومات التي لا تزال في تزايد مستمر، نظراً لتوالد الحاجة المستمرة للمعلومات، حتى غدت المعلومات بمثابة مورد إستثماري تدموي إلى جانب الموارد الإستثمارية الأخرى (حمادة، ١٩٨٥) واردة في (العتيبي، ٢٠٠٤).

٥. حق الحصول على المعلومات

نص الميثاق الوطني الأردني الصادر في ١٩٩١/٦/٩ في فصله السادس وتحت بند "الإعلام والاتصال" على أن التقدم العلمي والتكنولوجي المتسارع جعل للإعلام ووسائل الاتصال الجماهيرية دوراً رئيسياً في تكوين المعرفة والقناعات والاتجاهات والمواقف، كما تؤدي وسائل الاتصال الجماهيرية دوراً مهماً في ترسيخ النهج الديمقراطي وتعزيزه، وهذا يتطلب مايلي :

"أن تُعتبر حرية الفكر والرأي والتعبير والإطلاع حقاً للمواطن كما هي حق للصحافة وغيرها من وسائل الإعلام والاتصال الوطنية، وهي حرية ضمنها الدستور ولا يجوز الانتقاص منها "



" أن يكون للمواطن الحق في إلتماس الحقيقة والمعرفة من خلال مصادر البث والنشر المشروعة في داخل البلاد وخارجها، ولا يجوز أن تحول الرقابة على المصنفات الإعلامية دون ممارسة هذا الحق "

"تعتبر حرية تداول المعلومات و الأخبار جزءاً لا يتجزأ من حرية الصحافة والإعلام، وعلى الدولة أن تضمن حرية الوصول إلى المعلومات، في الحدود التي لا تضر بأمن البلاد ومصالحها العليا، وأن تضع التشريعات اللازمة لحماية الصحفيين والإعلاميين في أدائهم لواجباتهم، و توفير الأمن المادي والنفسي لهم ". (التل، ١٩٩٩: ١٦٦-١٦٨).

ونص الميثاق الذي أقره المؤتمر الوطني للقوى الشعبية في مصر ١٩٦٢/٥/٢١ على مايلي:

"إن حرية الكلمة هي المقدمة الأولى للديمقراطية، وسيادة القانون هي الضمان الأخير لها، وحرية الكلمة هي التعبير عن حرية الفكر في أي صورة من صورها، كذلك فإن حرية الصحافة وهي أبرز مظاهر حرية الكلمة، يجب أن تتوافر لها كل الضمانات، إن الديمقراطية السليمة، بمفهومها العميق، تزيل التناقض بين الشعب وبين الحكومة حين تحولها إلى أداة شعبية، ولكن الصحافة الحرة يجب أن تكون رقيباً أميناً على أداة الإرادة الشعبية، شأنها في ذلك شأن المجالس النيابية ". (الميثاق، د.ت: ١٤٨)

ويقول د. فاروق عبدالبر نائب رئيس مجلس الدولة في جمهورية مصر العربية: " إن حق المعرفة حق أساسي وحيوي، والشعب الذي تُتاح له مصادر أكثر للمعرفة، أكثر غنى وقوة من الشعب الذي يفتقر إلى هذه المصادر. إن الشعب الأكثر معرفة هو الأكثر قدرة على مناقشة حاضره والتخطيط لمستقبله، وتجاوز المخاطر التي يمكن أن تحيط بمسيرته، ومن ثم تقتضي الضرورة أن يكون الشعب الذي يتوق للنهضة على علم بكل ما يدور حوله، وهو لن يعلم إلا



إذا كان هناك تداول للمعلومات، التي يمكن على هدي منها أن يناقش مشاكله ويرسم صورة مستقبلة .

إنه لن يكون هناك حوار خلاق ومبدع ومؤثر في المجتمع، إلا إذا قام على أساس قاعدة غنية من المعلومات والبيانات والإحصائيات متاحة للجميع، وإن السماح بتداول المعلومات والبيانات من شتى المصادر وكافة الاتجاهات، هو المقدمة الضرورية في كتاب التحولات نحو دولة أقوى ومجتمع أفضل ."(عبد البر، ٢٠٠٦: ١٠).

مما تقدم نلاحظ الصلة الوثيقة بين الحق في الحصول على المعلومات والحق في حرية الرأي التي كفلتها دساتير الدول الديمقراطية والمواثيق الدولية والإقليمية لحقوق الإنسان، غير أن هذا الحق يصبح بدون مضمون أو معنى إذا لم يُستكمل بحق المواطن وحرية التعبير عن آرائه بحرية وبدون أية مضايقات، وحقه في الإتصال و الإجتماع مع جمهور مواطنيه والحوار المتبادل بين مختلف الاتجاهات الفكرية فيه، ليتكون من ذلك رأي عام وطني واع قادر على التأثير في صنع مستقبل وطنه، عبر التأثير في الانتخابات البرلمانية التي تأتي بالسلطة التشريعية، التي تسن القوانين وتطالب السلطة التنفيذية بتنفيذها وتراقبها وتحاسبها في حالة التقصي وتزداد أهمية ضمان هذا الحق في عالم اليوم مع إستشراء الفساد المالي والإداري في مختلف الدول وتزايد أهمية مكافحته عبر مبادئ الشفافية وإنفتاح الحكومات على شعوبها، حفاظاً على ثروات ومقدرات هذه الشعوب، وذلك تجذباً لتكوين مراكز قوى إقتصادية وسياسية تتحكم بمصائر هذه الشعوب، مما قد يعصف بإستقرار الدول، التي لا تستطيع وضع حد لهذا الهدر والإستئثار بمقدرات الشعوب، وطلباً للمشاركة في رسم مستقبلها السياسي والاقتصادي والاجتماعي.



ويرى الأستاذان محمد خليل الموسى ومحمد علوان أن حق الإنسان في حرية التعبير يشمل حقه في إلتماس مختلف ضروب المعلومات والأفكار وتلقيها ونقلها إلى الآخرين دون إعتبار للحدود، وذلك من خلال كافة وسائل التعبير والإعلام أو بأية وسيلة يمكن نقل الآراء ونشرها وتداولها من خلالها، وأن هذه الحرية لا تقتصر على الأشخاص الطبيعيين بل تشمل الأشخاص المعنويين أيضاً، وقد تضمنت الإتفاقيات المنظمة لهذه الحرية أن إنسياب المعلومات وتداولها لا يكون رهناً بحدود الدولة، بل إنه يجب أن يتم ضمان إنسيابها بين الدول المختلفة. (الموسى وعلوان، ٢٠٠٧: ٢٧٨ - ٢٧٩).

وفي الدول الديمقراطية تمارس الشعوب الحق في الحصول على المعلومات، أما في الدول غير الديمقراطية فإن ممارسة هذا الحق تعترضها العديد من العقبات القانونية والواقعية، وبخلاف الدول الديمقراطية التي يتمتع فيها الجميع بهذا الحق، وتتعدد مصادر المعلومات وتتنوع وسائل نشرها وإيصالها للناس دون عوائق، فإن الحكام في البلدان غير الديمقراطية يتنافسون في وضع القيود على تداول المعلومات، من خلال القوانين واللوائح والتعليمات التي يملئها واقعهم السياسي المأزوم.

وإذ كان حق الحصول على المعلومات يمثل هذه الأهمية و التأثير في العديد من الحريات الأساسية للمواطن، وعلى هذا المستوى من الإرتباط الوثيق بطبيعة النظام السياسي القائم في أي بلد، فإنه لكي يستطيع المواطن أن يمارس هذا الحق بموضوعية وفاعلية، يتوجب على الحكومة أن تمكنه، بل وتساعده على الوصول إلى مصادر المعرفة بيسر وسهولة، لا أن تحبس عنه البيانات والمعلومات التي لا يستطيع أن يكوّن في غيابها، رأياً موضوعياً ذا قيمة أو وزن في أي موضوع يريد تناوله، كما يتعين أن لاتحد القوانين، بدون وجه حق، من حريته في إبداء رأيه بوسائل التعبير المختلفة، وإذا تعسفت السلطة



وقدّدت حرية المواطن في التعبير عن رأيه، فيتوجب أن يُضمن له حق الإلتجاء إلى قضاء مستقل بالواقع والممارسة، وليس من خلال نصوص لم يُتَح لها أن ترى النور في التطبيق، وإلى قضاة مستقلين ومحايدين ومؤهلين يقدسون الحرية والديمقراطية وحقوق الإنسان، ولا يضعون نصب أعينهم سوى خدمة أوطانهم والرقى بشعوبهم ومواطنيهم إلى أعلى درجات الإنسانية.

- حق الحصول على المعلومات في المواثيق الدولية وبعض دساتير الدول الديمقراطية :

ظهر حق الحصول على المعلومات على المستوى الدولي في العام ١٩٤٦ عندما تبنت الجمعية العامة للأمم المتحدة في جلستها الأولى، القرار رقم (59) الذي نص على "أن حرية الوصول إلى المعلومات حق أساسي للإنسان، وحجر الزاوية لجميع الحريات التي تنادي بها الأمم المتحدة".

وقد ظهر بعد ذلك في الميثاق العالمي لحقوق الإنسان الصادر عام ١٩٤٨، والذي نصت المادة (١٩) منه على مايلي: -

"لكل شخص حق التمتع بحرية الرأي والتعبير، ويشمل هذا الحق حريته في إعتناق الآراء دون مضايقة، وفي إلتماس الأنباء والأفكار وتلقيها ونقلها إلى الآخرين بأية وسيلة و دونما إعتبار للحدود."

و جرى تكريسه في العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية الصادر عام ١٩٦٦، والذي نصت المادة (١٩) منه على مايلي: -

"١. لكل إنسان الحق في إعتناق الآراء دون مضايقة.

2. لكل إنسان الحق في حرية التعبير، ويشمل هذا الحق حريته في التماس مختلف ضروب المعلومات والأفكار وتلقيها ونقلها إلى الآخرين دون



إعتبار للحدود، سواء على شكل مكتوب أو مطبوع أو في قالب فني أو بأي وسيلة أخرى يختارها."

وقد ظل تناول هذا الحق يتم من خلال التطرق إلى حرية الرأي وحرية التعبير حتى بداية العقد الأخير من القرن العشرين، حيث بدأ التعامل معه كحق مستقل، بل كحق يؤسس للكثير من الحقوق الأساسية الأخرى للإنسان، إذ في عام 1993 قامت لجنة الأمم المتحدة لحقوق الإنسان بتأسيس مكتب مقرر اللجنة الخاص التابع للأمم المتحدة والمتعلق بحرية الرأي والتعبير، لإيضاح المحتوى الدقيق للحق في حرية الرأي والتعبير، وتطرق له في تقاريره لاسنوات ١٩٩٧، ١٩٩٨ حيث صرح مفوض اللجنة أن حق حرية التعبير يتضمن الحق بالحصول على المعلومات التي تحتفظ بها الدولة " بغرض البحث والتسلم ونقل المعلومات التزاماً إيجابياً على الدول لضمان حق الوصول إلى المعلومات، بخاصة فيما يتعلق بالمعلومات التي تحتفظ بها الحكومة بكافة أشكال أنظمة الحفظ والإسترجاع". وفي تشرين الثاني عام ١٩٩٩، إجتمعت اللجان الثلاثة المختصة بحرية التعبير، مقرر اللجنة الخاصة بحرية التعبير في الأمم المتحدة، وممثل OSCE الخاص بحرية وسائل الإعلام، ومقرر لجنة حرية التعبير التابع لمنظمة الدول الأمريكية وأصدرت إعلاناً مشتركاً جاء فيه " يكمن في حرية التعبير حق الجمهور بالحصول المفتوح على المعلومات ومعرفة ما تعمله الحكومات بالنيابة عنه، والذي بدونه ستبقى مشاركة الناس في الحكومة مجزأة ". (الحسن، د.ت:٦) وفي تقريره السنوي للعام ٢٠٠٢، أكد مقرر اللجنة الخاص في الأمم المتحدة قلقه بشأن توجه الحكومات والمؤسسات الحكومية نحو منع الناس من الحصول على المعلومات التي من حقهم الحصول عليها .

أما على المستوى الفردي لدول فقد كانت السويد هي الدولة الأولى في العالم التي أصدرت قانوناً يعطي المواطنين الحق في الحصول على المعلومات



المودعة لدى الهيئات الحكومية، وذلك بعد إصدارها لقانون الصحافة السويدي عام ١٧٧٦، الذي أكد الحق الذي كفله الدستور السويدي بأن الحق في الحصول على المعلومات هو حق للجميع وليس للصحافة فحسب .

هذا ويلاحظ مؤخراً تزايد الاعتراف الرسمي بحق الحصول على المعلومات، حيث تبنت العديد من البلدان التي تحولت إلى الديمقراطية دساتير جديدة تعترف بوضوح بهذا الحق، وقامت المحاكم العليا في بلدان أخرى بتفسير الضمانات الدستورية الخاصة بحرية التعبير على أنها تتضمن الحق في حرية الوصول إلى المعلومات، وفي السنوات العشر الأخيرة أصدرت أكثر من أربعين دولة قوانين تتعلق بحق الحصول على المعلومات، كما أن قرابة ثلاثين دولة، هي بصدد إصدار قوانين لضمان ممارسة هذا الحق . (الحسن، دبت: ٣).

أما فيما يتعلق بنطاق حرية تداول المعلومات والتعبير عنها في إطار نص المادة (٢/١٩) من العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية، فيرى الأستاذان محمد خليل موسى ومحمد يوسف علوان أنها تشمل نقل وانتقال وتداول المعلومات بأية وسيلة من الوسائل، يستوي في ذلك الموضوعات الدينية والفلسفية والسياسية والمواضيع ذات الطابع التجاري والفني والمهني والعلمي والإقتصادي والعسكري، ولا تقتصر حرية التعبير مجرد حماية جوهر المعلومة أو الرأي، وإنما تهدف كذلك إلى حماية أسلوب وشكل تداولها وانتشارها وإلى حماية حق العموم في التماس المعلومة وإستقبالها، وهي تتضمن حرية إعداد المعلومات، ولا تجيز أي قيد مسبق على هذا الإعداد والدعاية للمعلومة، كما يشترط هذا الحق حرية جريان وتدفق وانتقال المعلومات، بصرف النظر عن وسيلة نقلها، لأن المعلومات يجب أن تتناسب بشكل عفوي وطبيعي، دون أي تدخل من جانب الدولة ودون إيلاء أي اعتبار



للحدود، حيث تلتزم الدول بموجب القانون الدولي لحقوق الإنسان بالتزامين
إزاء حرية التعبير هما :-

أ. الالتزام سلبي بالامتناع عن التدخل في تلقي المعلومات ونقلها، والالتزام
إيجابي بضمان حرية انتقال المعلومات وتداولها يصرف النظر عن
الحدود وعن وسائل إنتقالها .

ب. والالتزام بضمان احترام حرية التعبير وحرية تداول المعلومات في
العلاقات الخاصة فيما بين الأشخاص العاديين أنفسهم، لأن حرية التعبير
لا تقتصر على العلاقات العامة بين الأشخاص العاديين والسلطات
العامة . (الموسى وعلوان، ٢٠٠٧ : ٢٧٩ - ٢٨٠).

- القيود المشروعة على حرية التعبير وإنتقال المعلومات

تعترف الإتفاقيات الدولية لحقوق الإنسان بعدد من القيود و الإستثناءات
التي ترد على الحق في حرية التعبير وتداول المعلومات، ولكنها تشترط أن
تكون هذه القيود محددة بنصوص قانونية صادرة عن سلطات تشريعية
مختصة، في بلدان يُفترض فيها أن السلطة التشريعية فيها تمثل إرادة الشعب
تمثيلاً حقيقياً، وبالتالي تكون هذه النصوص مكرسة لهذا الحق الذي تضمنته
معظم الدساتير الحديثة، لا أن تسلب هذه القوانين بالشمال ما قدمته دساتير
بلدانها باليمين، كما هو حادث في الكثير من دول العالم النامي، التي يتولى
مهندسو القوانين ومبدعوها إفراغ الحقوق الدستورية من أي مضمون حقيقي
لها، كما تشترط هذه الإتفاقيات أن تكون تلك القيود والإستثناءات ضرورية
لأغراض محددة على سبيل الحصر وهي: إحترام حقوق الآخرين وسمعتهم
وحماية الأمن الوطني أو النظام العام أو الآداب العامة، وأهم هذه القيود هو
إحترام حقوق الآخرين وسمعتهم، وأما حماية الأمن الوطني أو النظام العام
الذي يتضمن الأمن العام والسكينة العامة والصحة العامة، والآداب العامة،



فإنها مفاهيم قد تختلف من دولة لأخرى، وتتنافس الحكومات في دول العالم النامي في إساءة استعمال سلطاتها في هذا المجال، وفي توسيع مدلولات هذه المصطلحات لتدخل فيها ما قد لا يكون له أي علاقة بمصلحة المجتمع، اللهم إلا الحفاظ على إمتيازات الحكام، والإستئثار بالثروة والسلطة، ومنع مواطنيهم من المشاركة في صنع القرار الخاص ببلدانهم ورسم مستقبلهم، ومن الواضح أن هذا الحق وغيره من حقوق الإنسان التي تضمنتها المواثيق الدولية لحقوق الإنسان، لا يمكن ممارستها خلافاً لمقاصد الأمم المتحدة، وفي ضوء هذا المبدأ يمكن الإشارة إلى أن القيود التي ترد على الحق في حرية التعبير وتداول المعلومات هي :-

أ.الدعاية إلى الحرب والكرهية العنصرية أو القومية أو الدينية، وفقاً لنص المادة (٢٠) من العهد الدولي الخاص بالحقوق المدنية والسياسية، كما أن المادة (٤) من الاتفاقية الدولية للقضاء على كافة أشكال التمييز العنصري تلزم الدول الأطراف بإدانة جميع أشكال الدعاية القائمة على أفكار ونظريات التفوق العرقي أو اللون أو الأصل، وتفرض عقوبات على نشر هذه الأفكار والنظريات .

ب.الحروب والنزاعات المسلحة و إعلان حالة الطوارئ العامة، حيث تجيز الصكوك الدولية لحقوق الإنسان تعطيل عدد من الحقوق المحمية بموجبها أو إيقاف العمل بها في أوقات الحروب والنزاعات المسلحة وأثناء إعلان حالة الطوارئ العامة، شريطة الإعلان عن حالة الطوارئ العامة، وإخطار الهيئات الدولية بذلك، وهو تعطيل يكون محكوماً بمبدأ التناسب وبمشروعية الهدف الذي يجري التعطيل لخدمته .

ج. الأمن الوطني والنظام العام، حيث تقوم الدولة بحبس المعلومات ومنع نشرها حماية للأمن القومي أو النظام العام، حتى بدون إعلان الحرب



أو اعلان حالة الطوارئ العامة، وقد تسيء الدول إستخدام هذا الإستثناء الذي يقع ضمن الهامش المتروك لتقدير الدولة المعنية، ولكنها تقع تحت رقابة الهيئات الدولية التي تَنْصُبُّ على مشروعية الغاية ومدى تناسبها مع الإجراء المتخذ، ومن التطبيقات المعتادة لهذا الإستثناء منع نشر معلومات عسكرية تخص قدرات الدولة وأسلحتها وخططها العسكرية.

أما فيما يتعلق بالنظام العام والآداب العامة، فإن تعبير النظام العام يشمل الأمن العام والصحة العامة والسكينة العامة (عبد الوهاب، ٢٠٠٢: ٢٣٥ - ٢٣٧)، أما فيما يتعلق بالآداب العامة فإنها تختلف باختلاف الدول وبإختلاف ثقافتها ومرجعياتها التشريعية والدينية، و من تطبيقات هذا الإستثناء مراقبة أسطرة الفيديو والأفلام السينمائية حماية لأخلاق الأطفال والمراهقين .

د.إحترام حقوق الآخرين وحررياتهم، ويقوم هذا الإستثناء على أن حرّيتك تنتهي عندما تبدأ حرية الغير، ونظراً لتكامل حقوق الإنسان و عدم قابليتها للتجزئة، فإنه لا يجوز ممارسة حق على حساب حق لشخص آخر، ومن أفضل الأمثلة على هذا الإستثناء، التنازع الذي قد ينشأ عن الحق في حرية التعبير وحق الإنسان الآخر بالخصوصية، وقد أقرت إتفاقية الدول الأمريكية لحقوق الإنسان في المادة رقم (١٤) حق الرد حين أكّدت على أن " لكل من تأذى من جراء أقوال أو افكار غير دقيقة أو جارحة نشرتها على الجمهور وسيلة إتصال ينظمها القانون، حق الرد أو إجراء تصحيح، مستخدماً وسيلة الإتصال ذاتها بالشروط التي يحددها القانون ". (موسى وعلوان، ٢٠٠٧: ٢٨٥).

وهكذا نرى أن القيود التي يجيزها القانون الدولي لحقوق الإنسان على هذا الحق واسعة جداً، مما يجعل يد الدول طليقة في تطبيق هذا الحق بما يتفق



وقناعاتها الأيديولوجية أو مع مصالحها ورؤاها الذاتية، على حساب مقتضيات العدل والإنصاف التي تدور حقوق الإنسان معها وجوداً وعدماً.

الفصل الثالث

خصائص وأبعاد مجتمع المعلومات

١. مجتمع المعلومات.
 - . خصائص المعلومات.
 - . مفهوم مجتمع المعلومات.
 - . خصائص مجتمع المعلومات.
 - . أبعاد مجتمع المعلومات.
٢. المعلومات كمورد وطني.
٣. ملامح التغيير في الاقتصاد وفي نوع القوى العاملة.
٤. التربية والتعليم ومجتمع المعلومات.



الفصل الثالث

خصائص وأبعاد مجتمع المعلومات

١. مجتمع المعلومات

(١) خصائص المعلومات

يتسم عصرنا الحاضر بتفجر المعرفة بشكل هائل، و ما واكب ذلك من تطور في تقنية المعلومات التي سهلت الحصول على كميات كبيرة من المعلومات في وقت قصير، و صارت مشكلة بعض المنظمات عدم مقدرتها على توظيف المعلومات التي زادت عن الحد الذي يفوق احتياجاتها أحيانا و يحدث ذلك في غياب تصنيف المعلومات و الاستفادة منها و عدم تحديد المعلومات التي تحتاجها المنظمة و متخذو القرارات، وعليه يؤكد بعض كتاب الإدارة أنه أصبح هناك ما يسمى بتخمة المعلومات لدى متخذي القرارات و التي تؤثر سلبا في اتخاذ القرارات، و يحدث ذلك بسبب طلب المزيد من المعلومات من قبل متخذي القرارات بدجة أن المعلومات لديهم غير كافية، فتأتي المعلومات لتلبية تلك الطلبات في كثير من الأحيان غير واضحة مثل الأولى، وأحيانا أخرى تفوقها في الغموض، وهنا يجد متخذو القرارات أنفسهم في دائرة مغلقة من المعلومات غير الواضحة، وتتزايد مخاطر التضليل المعلوماتي بسبب عامل نفسي أساسي و هو أنه كلما زادت كمية المعلومات زادت ثقة متخذي القرارات فيها (دومند، ١٩٩١). إذ ليس المهم كمية البيانات، ولكن المهم حداثة هذه البيانات، وشموليتها، وصحتها؛ لأن المعلومات القديمة، أو المنقوصة، أو المشوهة، أو أنصاف الحقائق، الذي يعتمد عليها في



صناعة القرار تؤدي إلى صناعة قرار ضال أو غير حكيم وقد يضر بمصلحة المؤسسة بشكل كبير (المغربي، وآخرون، ١٩٩٥).

يرى كل من كلاوس Klaus وأنطوني ديبوزي Anthopny أننا لكي نكتشف طبيعة المعلومات والعمليات التي نتعرض لها كظواهر علينا أن نطرح سؤاليين:

١- هل تمثل المعلومات ظاهرة كوزية Universal أساسية مناظرة لكل من المادة Matter والطاقة Energy.

٢- هل تعتمد جميع العمليات التي تتعرض لها المعلومات على ظواهر أساسية وهل هذه العمليات مجرد أشكال مختلفة لبعض العلاقات الأساسية.

وقد تبين من تحليلاتهما أن الإجابة عن هذين السؤالين بالإيجاب ومن ثم كان لازماً التمييز بين المعلومات والعمليات التي تتعرض لها ظاهرة كوزية أساسية. وتتجلى الطاقة في العديد من الصور المختلفة كالحرارة والطاقة الكهربائية والطاقة الكيميائية

هناك بعض محاولات البحث عن خصائص عامة للمعلومات يمكن أن نوجز هذه المحاولات كما يلي:

١. أنه من الممكن النظر إلى المعلومات باعتبارها أقرب للترادف مع الحقائق.

٢. أن للمعلومات تأثيراً تحويلياً أو تدعيمياً على ما يعرفه الإنسان أو ما يعتقد أنه يعرفه.

٣. إن المعلومات تستخدم كعامل مساعد في اتخاذ القرارات.



٤. أن المعلومات هي حرية الاختيار التي يتمتع بها الإنسان عن طريق انتقاء إحدى الرسائل.
٥. إن المعلومات عنصر ضروري من شيء ما عندما نواجه موقف اختيار.
٦. إن المعلومات هي المادة الخام التي تستخلص منها المعرفة.
٧. إن المعلومات لا نتلقاها فقط وإنما نتبادلها مع من يحيطون بنا.

(٢) مفهوم مجتمع المعلومات

إن المقصود بمجتمع المعلومات، وفي البداية لا بد من الإشارة إلى أن هذا المفهوم ما زال غير واضح بشكل تام، وأن هناك العديد من التعريفات لمجتمع المعلومات، وقد أورد (عبد الهادي، ١٩٩٩) بعض التعريفات لمجتمع المعلومات منها، "إنه مفهوم يرى التحول من مجتمع صناعي إلى مجتمع حيث المعلومات - في أكثر أشكالها اتساعاً وتنوعاً - هي القوة الدافعة والمسيطرة"، ومما أورده أيضاً "إنه المجتمع الذي ينشغل معظم أفراده بإنتاج المعلومات أو جمعها أو إختزانها أو معالجتها أو توزيعها"، ومن هذه التعريفات كذلك "أن مجتمع المعلومات هو المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصفة رئيسة على المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال، أي أنه يعتمد على التقنية الفكرية، تلك التي تضم سلعاً وخدمات جديدة مع التزايد المستمر للقوة العاملة بالمعلومات التي تقوم بإنتاج وتجهيز ومعالجة ونشر وتوزيع وتسويق هذه السلع والخدمات"، وأخيراً فإن مجتمع المعلومات هو "المجتمع الذي تستخدم فيه المعلومات بكثافة كوجه للحياة الإقتصادية والإجتماعية والثقافية والسياسية، أو أنه المجتمع الذي يعتمد أساساً على المعلومات الوفيرة كمورد استثماري، وكسلعة إستراتيجية، وكخدمة، وكصدر للدخل القومي، وكمجال للقوى العاملة".



(٣) خصائص مجتمع المعلومات

لمجتمع المعلومات مقومات عديدة منها أنه يتميز بما يلي :

١. إعداد القوى العاملة النشطة اقتصاديا في الأنشطة المعلوماتية، إذ يصل عددها في بعض الدول المتقدمة إلى أكثر من ٥٠% من مجموع القوى العاملة، أي أكثر من مجموع القوة العاملة في المجالات الاقتصادية التقليدية وهي الزراعة والصناعة والخدمات، ويحتل قطاع التعليم موقع رأس الحربة في هذا المجتمع المعلوماتي، إلى جانب قطاعات البحوث والتنمية، والاتصالات والإعلام، والحاسبات والآلات، وخدمات المعلومات (بدر، 2000) .

ومن خصائص مجتمع المعلومات أيضا كما جاء في (عبد الهادي، ١٩٩٩)

٢. إستخدام المعلومات كمورد إقتصادي، حيث تعمل المؤسسات والشركات على استخدام المعلومات والإنتفاع بها في زيادة كفاءتها، وفي تنمية التجديد والإبتكار، وفي زيادة فعاليتها ووضعها التنافسي من خلال تحسين نوعية البضائع والخدمات التي تقدمها، وهناك إتجاه نحو إنشاء شركات معلومات تضيف كميات من القيمة، ومن ثم تحسن الإقتصاد الكلي للدولة .

٣. الإستخدام المتنامي للمعلومات بين الجمهور العام، فالناس يستخدمون المعلومات بشكل مكثف في أنشطتهم كمستهلكين، وهم يستخدمون المعلومات أيضاً كمواطنين لممارسة حقوقهم ومسؤولياتهم، هذا فضلاً عن إنشاء نظم المعلومات التي تعمل على إتاحة التعليم والثقافة لكافة أفراد المجتمع .



4 . ظهور قطاع المعلومات كقطاع مهم من قطاعات الإقتصاد، إذ يضيف علماء الإقتصاد من الستينيات إلى قطاعات الإقتصاد الثلاثة الزراعة والصناعة والخدمات، قطاعاً رابعاً هو قطاع المعلومات، حيث أصبح إنتاج المعلومات وتجهيزها وتوزيعها نشاطاً اقتصادياً رئيسياً في العديد من دول العالم .



(٤) أبعاد مجتمع المعلومات

أ - إن مجتمع المعلومات هو حقيقة اقتصادية وليس تجريداً فكرياً، وهذا يعني إمكانية قياس اقتصاديات المعلومات بصورة واضحة مثل أي نتاج محسوس.

ب - إن الابتكارات الجديدة في حقل الاتصالات وتكنولوجيا الحواسيب هي التي تعكس قنوات الإتصال بين أفراد المجتمع في المستقبل، وسوف تؤدي إلى تنامي سرعة التحول عن طريق انهيار المعلومات التي تعرف بأنها الوقت الذي تستغرقه المعلومات في قناة الاتصال.

ج - إن التطور التكنولوجي يمر بثلاث مراحل تحقق هضمه واستيعابه وهي:

أولاً: إن التكنولوجيا الجديدة تتبع خط المقاومة الدنيا.

ثانياً: يجري استخدام التكنولوجيا لتحقيق تكنولوجيا سابقة.

ثالثاً: تبدأ اتجاهات واستخدامات جديدة بالظهور نتيجة للتكنولوجيا.

د - إن تكنولوجيا العصر المعلوماتي ليست قطاعاً يحدث في المطلق، أي ليس معزولاً عن تأثيرات قطاعات أخرى بل أن نجاحها أو فشلها مرتبطان بطريقة استجابتنا لها، وسواء أكان أحدنا يعمل في مجال يتطلب الحاسوب أم لا فإن عليه استيعاب هذه التقنية العامة لها في ظل التطور العلمي والتقني الذي تشهده حياتنا المعاصرة.

إن المجتمع مابعد الصناعي ومجتمع المعلومات المعاصر هو الذي يعتمد في تطوره بشكل رئيس على المعلومات والحواسيب وشبكات الاتصال المختلفة، وسيتحول الاقتصاد العالمي المبني على الطاقة والمادة إلى اقتصاد يعتمد على المعلومات والمعرفة وأن هذا القطاع يشمل المهن والوظائف التي



يقوم أصحابها بإنتاج أو خلق أو تجهيز أو معالجة وتوزيع و بث المعلومات كما يرى العالم ماكلوب، خمسة أقسام رئيسة لصناعة المعرفة وهي (التعليم، البحوث والتنمية، وسائل الإعلام والاتصال، آلات المعلومات، خدمات المعلومات)، فضلاً عن ذلك فإن التطور السريع لتكنولوجيا المعلومات الجديدة التي تعتمد على الإلكترونيات الدقيقة والموجهة نحو الربط بين مختلف الحواسيب والاتصالات سيؤدي إلى التسريع في تطور إقتصاديات المعلومات، وسيظل قطاع المعلومات هو البارز في المجتمعات الصناعية المتقدمة، وستبقى هذه الدول هي المتحكمة في صناعة المعلومات وتشغيلها وإخترانها وإسترجاعها وبثها للمستفيدين، وتحقيق الإستثمار الأمثل لها بعد أن أصبحت صناعة المعلومات صناعة قائمة بذاتها في مثل هذه الدول، هي صناعة الـ ٥٢ بليون دولار في الولايات المتحدة الأمريكية في السبعينيات، والخمسين بليوناً في العقود التالية، وبذلك ستزداد الهوة بين إمكانات الدول النامية والدول الصناعية في إنتاج المعلومات ونشرها لفقر الدولة النامية بالمعلومات، وضعف البنى الوطنية للمعلومات، وافتقارها إلى الطاقات البشرية المؤهلة في التعامل مع تكنولوجيا المعلومات والاتصالات الحديثة، وعدم وجود نظم معلومات وطنية وقومية كفؤة وفعالة تحقق الإفادة القصوى من هذه الأثرية الحيوية واستثمارها لصالح التطور الحضاري والتنمية الشاملة في هذه البلدان.

٢. المعلومات مورد من الموارد الوطنية:

يخطئ القائلون بأننا نعيش اليوم عصر المعلومات ولا نرى ما إذا كان هؤلاء على بينة من أساس قولهم ومغراه فإذا كنا نسمي عصرنا هذا بعصر المعلومات فبم نسمي ما قبله وما بعده، وإذا كانت المعلومات مرتبطة بجميع أوجه النشاط البشري فهل عاش الإنسان يوماً بلا معلومات، لقد ارتبطت المعلومات بالإنسان منذ أن وطأت قدماه على الأرض إلى أن وطأت على



المريخ، كما إرتبطت بالإنسان منذ أن بدأ يعي العالم من حوله ولولا إعتداد الإنسان على المعلومات لما بنى حضارته وإذا كان عصرنا هو عصر المعلومات فعلاً فلماذا تقدم من تقدم وتخلف من تخلف وربما كان هؤلاء القائلون بأننا نعيش عصر المعلومات ومفتونين ببعض المظاهر العصرية المصاحبة لقضية المعلومات والمتمثلة فيما يسمى بفيضان المعلومات أو تفجر المعلومات وإستخدام التقنيات الحديثة كالمصغرات الفيلمية وأشعة الليزر والاتصالات بعيدة المدى والحاسبات الالكترونية وذلك في انتاج المعلومات وإستنساخ هذه المعلومات ونقلها وتجميعها وتنظيمها وإختزانها وتجهيزها واسترجاعها وتيسير سبل الإفادة منها من خلال بثها ونشرها على المستفيدين.

وعلى ذلك فإن المعلومات سلاح العصر، ويمكن أن نقول أن المعلومات مورد أساسي في أي نشاط بشري أياً كانت طبيعة هذا النشاط وأياً كان مجاله فالمعلومات عنصر أساسي في علاقة الإنسان بخالقه وعلاقة الإنسان بمجتمعه وبيئته وعلاقة المجتمعات ببعضها البعض في السياسة والاقتصاد وإدارة المصالح.

ولا مبالغة في القول بأن إستثمار مورد المعلومات هو معيار التمييز الآن بين المجتمعات الغنية المتقدمة من جهة والفقيرة المتخلفة من جهة أخرى ولا مجال للقول بوجود مجتمعات تفقر إلى المعلومات وأخرى متخمة بالمعلومات وإذا يمكن القول بأن هناك مجتمعات نجحت في إستثمار ثروة المعلومات وأخرى لم تستثمر هذه الثروة كما ينبغي وإذا نظرنا إلى المعلومات كمورد من موارد الدولة نجد أن هذا المورد يتمتع بمزايا لا تتوافر لغيره من الموارد فالمعلومات عماد أي نشاط بشري وحياة الإنسان على المستويين الخاص والعام تمارس الإدارة بأوسع معانيها أو قل سلسلة متصلة من القرارات والمعلومات وهي الفاصل بين الإدارة بالتجربة والخطأ والإدارة بالمخاطرة المحسوبة



والإنسان في ممارسته لحياته على إختلاف المستويات وتنوع المجالات لا يعتمد على المعلومات المتوافرة فحسب وإنما يضيف إلى رصيد هذه المعلومات وربما يعيد النظر في بعض مكونات هذا الرصيد وعلى ذلك فإنه يمكن القول بأن المعلومات مورد لا ينضب وإنما يتجدد وينمو تلقائياً بقدر ما يستخدم.

والمعلومات مورد لا يمكن بدونه استثمار أي مورد آخر فقدرة الإنسان على استثمار موارده المادية والبشرية رهينة بقدرته على استثمار المعلومات وإذا كان الإنسان يستثمر الآن موارد الطاقة الحرارية والطاقة الكهربائية والطاقة الشمسية وغير ذلك من مصادر الطاقة فإن ذلك لم يتحقق إلا باستثمار ما توافر لديه من معلومات حول خصائص هذه الموارد وسبل الاستفادة منها.

هذا وقد برزت المعلومات كسلعة إستراتيجية فيما يسمى بحوار الشمال الغني المتقدم والجنوب الفقير المتخلف يعرضها الشمال مقابل الموارد الطبيعية المتوافرة في الجنوب ونود أن نؤكد في ختام هذا التناول أن الخروج من دائرة التخلف والحقا بركب التقدم رهين بالحرص على توفير مقومات استثمار ثروة المعلومات ولن يتحقق ذلك إلا بالاهتمام بقضية المعلومات بجوانبها النظرية والتطبيقية.

٣. ملامح التغيير في الاقتصاد، وفي نوعية القوة العاملة

إذا كان النظام التربوي مسؤولاً عن إعداد الطلاب ليكونوا أعضاء فاعلين في الاقتصاد العالمي، فيجب أن يؤخذ بالحسبان طبيعة الاقتصاد الذي سيتعايشون معه، ففي أكتوبر ١٩٩٨ نشر الاتحاد العالمي لتقنية وخدمة المعلومات تقريرا بعنوان "الكوكب الرقمي، اقتصاد المعلومات العالمي" Digital Planet, the Global Information Technology، قدمت فيه نظرة



واسعة للمستويات الحالية لإنفاق المستهلكين في مجال تقنية وخدمات المعلومات، ومن بعض نتائج الدراسة ما يلي:

(Molebash, 1999)

- كانت تقنية وخدمات المعلومات مسؤولة عن ١.٨ بليون دولار أمريكي في عام ١٩٩٧ .
- كان نمو الإنفاق في تقنية وخدمات المعلومات عام ١٩٩٧ أكبر بنسبة ٤٠ % منه في عام ١٩٩٢ .
- ينمو الإنفاق في مجال تقنية وخدمات المعلومات بنسبة ٢٧ % أسرع من كل الناتج القومي الإجمالي على مستوى العالم .
- الإنفاق في تقنية وخدمات المعلومات هو المسرع والمحفز والمضاعف الأساسي لعدد كبير من المقاييس الاجتماعية والاقتصادية بما فيها نمو الشركات والوظائف .
- أضيف ما معدله ٧٢٠٠ شركة دافعة للضرائب في مجال تقنية وخدمات المعلومات في الولايات المتحدة الأمريكية في كل سنة خلال الخمس سنوات الماضية
- تم إضافة ٣٨٠.٠٠٠ وظيفة في مجال الخدمات والبرمجيات في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الخمس سنوات الماضية .
- وقد أشار (Tapscott) إلى أن ٦٠ % من العمالة الأمريكية _ وقد يكون الرقم أقرب الآن إلى _ 70 % تعمل في المجال المعرفي، وأن ٨٠ % من الوظائف الجديدة هي في القطاع المعلوماتي (Tapscott 1997) ، بينما يصل عدد العاملين في القطاع الصناعي إلى حوالي 20% وفي قطاع الخدمات أقل من



٣٠%، ويعطي الرسم البياني رقم (١) مقارنة للتغير في نسب القوة العاملة في القطاعات الاقتصادية المختلفة. (عبد الهادي، ١٩٩٩)

١. خصائص القوة العاملة في القرن الحادي والعشرين.

ما يمكن أن يتوقعه سوق العمل من القوة العاملة في عصر إقتصاد المعرفة هو بالطبع شيء يختلف بحسب كل شركة أو مجال عمل، ولكن يمكن استنتاج أن سوق العمل يتوقع الخصائص الأساسية التالية في الموظفين :

- القدرة على التقاط المعلومات وتحويلها إلى معرفة قابلة للاستخدام .
- القدرة على التكيف والتعلم بسرعة، وإملاك المهارات اللازمة لذلك.
- إتقان التعامل مع تقنية المعلومات والتقنية المعتمدة على الحاسب وتطبيقاتها في مجال العمل .
- القدرة على التعاون والعمل ضمن فريق، وإتقان مهارات الإتصال اللفظية والكتابية والإفتراضية.
- إملاك مهارات إضافية مميزة تختلف عن المهارات تقليدية في الأعمال الروتينية التي أصبحت أنظمة الأتمتة تقوم بها .
- إتقان أكثر من لغة حتى يمكن العمل في بيئة عمل عالمية .
- إتقان العمل خارج حدود الزمان والمكان والقدرة على إدارة العمل سواء كان ذلك في بيئات عمل تقليدية أو بيئات افتراضية .
- القدرة على تحديد الحاجات والرغبات الفريدة الخاصة بالمستهلكين الأفراد أو المؤسسات والهيئات، فلم تعد المنتجات ذات المواصفات المعيارية الموحدة تناسب الجميع .
- القدرة على التحرك بسرعة، والتغير بسرعة، والإحساس بضرورة الإستعجال في متابعة التغيرات وتلبية حاجات المستهلكين .



٤ - التربية والتعليم ومجتمع المعلومات

إن النقلة المجتمعية التي ستحدثها تقنية المعلومات، ما هي في جوهرها إلا نقلة تربوية في المقام الأول، فعندما تتوارى أهمية المصادر الطبيعية والمادية تبرز المعرفة كأهم مصادر القوة، وتصبح عملية تنمية الموارد البشرية _ التي تنتج المعرفة وتوظفها _ هي العامل الحاسم في تحديد مستقبل المجتمع، وهكذا تتداخل التنمية و التربية إلى حد يصل إلى شبه الترادف، وأصبح الاستثمار في مجال التربية هو أكثر الاستثمارات عائداً، بعد أن تبوأَت "صناعة البشر" قمة الهرم بصفته أهم الصناعات في عصر المعلومات (علي، نبيل، 1994، ٣٨١).

لقد تميز التعليم في العصر الصناعي بالتركيز على وسائل الانتقال، أي أن المتعلم يجب أن يأخذ في حسابه وسيلة الانتقال المادية للمصادر التعليمية الأساسية، ونظراً للتكاليف العالية للانتقال كان التعليم مقيداً بالمنطقة الجغرافية، أي أن الطلاب يحرصون على الالتحاق بمدرسة الحي الذي يعيشون فيه، وبالمقابل فإن التعليم في عصر المعلومات يركز على الاتصالات، فيمكن للمتعلم الوصول إلى مصادر التعلم المنتجة والمنتشرة وطنياً وعالمياً وأصبح الكتاب التقليدي متزامناً مع المقرر الافتراضي، وقاعة الدرس الافتراضية، والمدرسة الافتراضية، كما أن التعليم يعتمد في عصر المعلومات على رأس المال المعلوماتي، كمصادر التعلم بما في ذلك التعلم الذاتي، الذي يتحقق من خلال الإنترنت والطريق السريع للمعلومات والمليميديا. (بدر، ٢٠٠٠).

والسؤال هو: هل تستطيع المؤسسات التربوية القائمة أن تُعد نوّعاً من العاملين يستطيع أن يذخر في الاقتصاد الجديد، وأن يقيم لنفسه مستقبلاً آمناً وذا معنى في القرن الحادي والعشرين؟.



تواجه مؤسسات التعليم العامة تحديات كبيرة من عدة اتجاهات، سببها منافسون جدد، وتقنيات حديثة، واتجاهات جديدة، ويتطلع رجال الأعمال إلى العوائد المالية الكبيرة في سوق التعليم، على سبيل المثال يساوي سوق التعليم في الولايات المتحدة ٦٠٠ بليون دولار أمريكي (Galbreath, 1999) ، وقد تأتي المنافسة أيضاً من شعور أصحاب العمل بعدم قدرة التعليم العام على تلبية متطلبات سوق العمل التي تتطور بشكل سريع، ومن عدم ملائمة البيئة التعليمية المقيدة بحدود الزمان والمكان لحاجات القوة العاملة التي تسعى للتطور المستمر للحفاظ على قدرتها على مواكبة التغيرات السريعة، هذا كله يفترض صورتين للتعليم في المستقبل: الأولى تتمثل في التعليم المنزلي، والثانية: التعليم في مكان العمل، ويلاحظ في هذا المجال التزايد المستمر في الجامعات التي تتيح الدراسة المنزلية .

وبغض النظر عن المكان الذي سيتعلم فيه طلاب المستقبل فعلى مؤسسات التعليم التي تقوم بإمداد سوق العمل بالطاقات البشرية، أن تحدد وتقيم بشكل دقيق أنواع المهارات المطلوبة لإستيعاب الاقتصاد الجديد والنجاح فيه، وأن تحدد إستخدامات التقنية المعتمدة على الحاسب التي يحتاج الأفراد إلى إتقانها .

فهذه التحديات تتطلب مهنين مؤهلين تأهيلاً عالياً ليس فقط من زاوية فهم وإستيعاب المبادئ التي تحكم العمل المعلوماتي ولكن أيضاً من زاوية إمتلاك المهارات الفنية المطلوبة لإستغلال كافة إمكانيات التقنية، وهنا يأتي دور التعليم العام والتعليم والتدريب المهني والتعلم المستمر. (عبد الهادي، ١٩٩٩)

- الربط بين تقنيات الحاسب ومهارات المستقبل:

لإعداد الطلاب لعصر إقتصاد المعرفة كما أن التقنيات المعتمدة على الحاسب Computer- Based Technologies أدوات في غاية الأهمية لتحسين التعليم، فإنها لا تقل أهمية من حيث كونها موضوعاً يتضمن الكثير من الخبرات



والمهارات التي ينبغي أن يمثلها الطلاب، فكما أنهم يحتاجون هذه التقنيات ليتعلموا من خلالها، فإنهم يحتاجون أيضا أن يتعلموا كيف يستخدموا هذه التقنيات ويتعاملوا معها ليستطيعوا البقاء في عالم إقتصاد المعرفة على المستويين الشخصي والمهني، ويحتاج الطلاب إلى أن يدسّنوا التعامل مع التقنية بأريحية في حياتهم اليومية، بغض النظر عن المهنة التي يختارونها ولكن ما هو المنحى الذي يمكن أن تأخذ به مدارسنا لتحقيق هذا الرابط؟.

في البداية لا بد من التأكيد على أن إستخدام التقنيات الحديثة في التعليم حاجة أساسية لا يمكن تجاهلها، ويحب ألا نتوقف كثيرا عند الجدول التقليدي حول ما إذا كانت التقنيات المعتمدة على الحاسب تعلم أم لا! ففي عالم بهذا المستوى من التعقيد التقني، تعدّ التقنية أساسية للبقاء في العمل، ولا تقل عن ذلك أهمية في البيت، وإننا نصنع خيرا بطلابنا إذا تركناهم يتعاملون مع التقنية في سنوات تعليمهم الرسمية ويستخدمونها، فهم في حاجة لتعلم التقنيات الحديثة المختلفة واستخدامها (Galbreathe, 1999)، ويذهب (Kearsley, G., 1998) إلى أن انشغال المهتمين بتقنيات التعليم بدراسة تأثير التقنيات على تحسين التعلم، (ونائجها التي لا تدعم في الغالب وجود تأثير على تحسين التعلم)، قد صرفنا بدرجة كبيرة عن التعليم الفعال، ويضيف أنه من المرغوب فيه أن يتعلم الناس استخدام الحاسبات كأدوات، ولكن الأهم هو أن يتعلم الناس كيف يفكرون وكيف يحلون المشكلات ويتخذون القرارات بإستخدام تلك الأدوات .

في عام ١٩٩٦ أجرت الجمعية الأمريكية لمديري المدارس دراسة لإستطلاع مستقبل التربية وكان ملخص هذه النتائج: (Molebash, 1999)

- يحتاج الطلاب لأن يتزودوا بمهارات الوصول لمدى واسع من المعلومات المتوافرة من خلال التقنية المتقدمة، وأن يكونوا قادرين على معالجة هذه المعلومات .



- يجب أن يعلم الطلاب كيف يستخدمون الحاسبات وأن يكونوا على ألفة بالأنواع المختلفة من التقنية .

- يجب أن تدمج المدرسة تقنيات السوق، وأن تتأكد من أن التقنيات التي تظهر حديثاً مدمجة في برنامج المدرسة .

وتقنية عصر المعلومات تشمل مدى واسعاً ومعقداً من التقنية خصوصاً تلك المتصلة "بالهيبركست" والوسائط المتعددة الرقمية التفاعلية، وهذه وتلك لها أهميتها بالنسبة لتطور العملية التعليمية والتعلم والإبداع وحل المشكلات، وليس مجرد إعتبارها أدوات مكملية للعملية التعليمية (بدر، ٢٠٠٠).

لقد أصبحت التقنية لغة عصر المعرفة،، وهي تستلزم تعلم مهارات العمل في فريق و مهارات العمل التعاوني، حتى يكون الفرد قادراً على أداء عمله في عصر ينتشر فيه الموظفون في أنحاء العالم، كما تتطلب أيضاً اكتساب القدرة على التعلم، والتعامل مع العديد من التقنيات المعتمدة على الحاسب واستخدامها، وكذلك القدرة على العمل في بيئات متباينة، حقيقية وافتراضية، والقدرة على نقل المهارات والمعرفة إلى العديد من المناطق والمواقع المعنية .

كما يجب أن تركز البيئة التعليمية على تعليم مهارات وأساليب التعامل والنجاح في بيئات غير معروفة وغير مستقرة وغير متنبئ بها، فليس في عصر المعرفة شيء مستقر وثابت، وخصوصاً في مجال الأعمال، ويجب أن يتعلم الطلاب مهارات توظيف المستجدات في حل المشكلات الجديدة، وإذا كان متوقعا من الطلاب أن يعملوا في فريق، فإننا نحتاج تركيزاً أكبر على مشاريع الفرق والمجموعات، وعلى المنحى ثنائي الإتجاهات في التعليم، من المعلم إلى طالب ومن الطالب إلى المعلم ومن الطالب إلى طالب، حيث أن هذا هو التعلم الذي سيسود في القرن الحادي والعشرين، وأخيراً فإن اتجاهات ومناحي جديدة في البيئة التعليمية سوف تقرر المهارات اللازمة للعامل في عصر المعرفة .



وسيساعد إستخدام هذه التقنيات خلال المواد المختلفة وفي مواقف تعليمية متنوعة على تحسين وتطوير المهارات الأساسية في الاتصال اللفظي والكتابي، وحل المشكلات، والوصول للمعلومات وإدارتها، وصنع القرارات، والتعاون، وعمل الفريق، والإنتاج المرئي، والتعامل مع العديد من التقنيات المختلفة واستخدامها. (Galbreath, 1999)

واضح أننا اليوم نغرق في بحر من المعلومات، وإذا كان على الطالب أن يتعلم كيف يتعامل مع التدفق الكبير للمعلومات خلال سنوات عملهم، فإنهم يحتاجون لأن يتعلموا كيف يجدون المعلومات وينظموها، ويديروها ويحولوها إلى معرفة وقرارات.

ويعطي عالم الأعمال اليوم اهتماما كبيرا لرأس المال الفكري (القدرات غير المحسوسة لدى الموظفين من مثل المهارات، والمعرفة، والخبرة، وهي مكونات أساسية للنجاح في اقتصاد المعرفة)، حيث إن المنتجات المادية أصبحت أقل أهمية من حيث المزايا التنافسية، وأصبحت المعرفة الفردية والمؤسسية عند الموظفين أساسية للبقاء، وهذا هو سبب الارتفاع الكبير في إقتصاد الخدمات، ولكن القضية هي كيف يؤتى برأس المال الفكري وكيف ينظم ويقاس؟ إن هذا الموضوع يعد تحدياً رئيساً للأعمال الناجحة في القرن الحادي والعشرين، ويحتاج الطلاب إلى تعلم كيف يعالجون هذا الموضوع.

الفصل الرابع

نظرية القرارات الادارية

أولاً: المفاهيم الأساسية في القرارات الادارية

١. مفهوم القرار الاداري

٢. اتخاذ القرار والعملية الادارية

٣. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار الاداري

٤. صفات عملية اتخاذ القرار الاداري

ثانياً: نظرية القرارات الادارية

١. مقدمة في نظرية القرارات الادارية

٢. تطور نظرية القرارات الادارية



الفصل الرابع

نظرية القرارات الادارية

المقدمة

أصبحت الإدارة في العصر الحديث من أهم النشاطات في المؤسسة، بل أصبحت الأساس التي تقوم عليه هذه الأنشطة، ولقد بدأت أهميتها وظهرت خطورتها بعد التطورات الحديثة التي وقعت في مجال الانتاج والتوزيع والنقل والتمويل، ولهذا أصبحت تتطلب مزيداً من المبادئ العلمية ومزيداً من المهارات والقدرات الجديدة.

يقول "هربرت سايمون" إن صناعة القرار هي قلب الإدارة ويعد عملية إتخاذ القرار الاداري جوهر العملية الادارية، ومحور نشاط الوظيفة الادارية، ووظيفة الرجل الاداري، وتعتبر عملية إختيار حكيمة لاستراتيجية او لاجراء او الحل، وهي عملية منظمة ورشيطة وبعيدة عن العواطف والأمزجة والرغبات، وتعتمد على الدراسة والتفكير الموضوعي، وإستخدام الطرائق والوسائل والأساليب العلمية للوصول الى الهدف المنشود.

أن حياتنا اليومية مليئة بعشرات القرارات التي تتعلق بكافة شؤون الحياة، ومادامت هناك مسائل تحتمل الإجابة عليها بنعم او لا، او تختلف وجهات النظر في تصريفها أو النظر في معالجتها، فإن هناك حاجة الى إتخاذ قرار بشأنها، وفي مجالات العمل تزداد المشاكل والمسائل، مما يفرض على المدير المسؤول السعي لان يجعل من مروضيه يعملون من اجل تحقيق الهدف المحدد، وهو ما يقتضي إتخاذ قرارات لتوزيع الادوار والأعمال عليهم، وتحديد مسؤولية كل



منهم وحدود صلاحياته، وتنظيم العلاقات، وتحقيق الانسجام فيما يوكل إليهم من أعمال.

إن معظم تصرفات الناس هي نتيجة عملية اتخاذ القرارات بشكل مستقل عن عن نتيجة هذه التصرفات، ولكي تكون هذه التصرفات حكيمة ورشيدة لابد وان تبني على قاعدة فلسفية سلوكية وعلمية سواء كانت هذه التصرفات ناتجة عن انسان عادي أو رجل اداري وان تتم ضمن معايير مقبولة (اقتصادية، واجتماعية، وتنظيمية...).

لقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات تتطلب المزيد من المبادئ العلمية ومزیداً من المهارات والقدرات الجديدة، وباتت عملية اتخاذ القرارات صفة ملازمة للانسان منذ ولادته من أجل اشباع حاجاته، وتعدير الوظيفة الادارية من أهم الوظائف في المشروعات الاقتصادية يتوقف عليها كل النتائج التي سوف يحصل عليها المشروع نتيجة تنفيذ بقية الوظائف، ويمكن تعريفها بأنها عبارة عن قيادة وتوجيه ورقابة عناصر العمل الأصلية في المشروع، وتتمثل هذه العناصر من العنصر البشري ووسائل الانتاج (التجهيزات الفنية)، ومواد العمل والتنظيم.

إن اتخاذ القرارات عملية مستمرة تشمل كل المراحل الادارية، بدءاً من التخطيط مروراً بالتنظيم والتوجيه والرقابة، اذ لا تخطيط دون اتخاذ قرار ايأ كانت المدة الزمنية التي شملها التخطيط، كذلك الامر لباقي الوظائف الادارية، ونحن نمارس العمل الاداري في حياتنا اليومية، ونتخذ جملة من القرارات تلقائياً، أو نتيجة للدراسات المسبقة في حال الصواب او الخطأ، ولا تنحصر عملية اتخاذ القرار بالمدير العام بل في جميع المستويات وفي كل قسم من أقسام المؤسسة في ضوء ما تقتضيه الحال.



ان موضوع اتخاذ القرارات يحظى في حياتنا اليومية بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية: فبالنسبة للفرد فانها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية، التي يتأثر بها ويؤثر بها على الآخرين، وعلى مستوى الجماعات الصغيرة تبرز من تأثر سلوك الفرد عضو المجموعة الصغيرة، بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الانسانية التي ينضم اليها، وعلى مستوى المنظمة كونها تتأثر وتؤثر على الافراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه، فتؤثر بالتالي على الوضع الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع ككل.

واستناداً لأهمية اتخاذ القرار، برزت عندنا مدرسة خاصة عرفت فيما بعد بمدرسة نظرية القرارات الادارية، والتي اعتبرت اهم ما يقوم به المدير من وظائف هي اتخاذ القرار، فهي الحد الفاصل في نجاح المدير، وائاً كانت معلوماته ومدى ممارسته، وإمامه بالتفاصيل يبقى فاشلاً وغير جدير باللقب، في حالة عدم اتخاذه القرار المناسب لحل المشكلة الادارية المطروحة في الوقت المناسب.

إن عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة، أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة، ويمكن اجمال مراحل عملية اتخاذ القرارات:

- تحديد المشكلة
- تحديد الهدف
- البحث عن بدائل
- تقييم البدائل واختيار أفضلها
- تنفيذ القرار ومراقبته وتعميم نتائجه



أولاً: المفاهيم الأساسية في القرارات الادارية

١. مفهوم القرار الاداري

هناك العديد من التعريفات للقرار الاداري التي وضعها علماء الفكر الاداري.

فالقرار الاداري عند (تاننباوم وزميلاه ويشلر وماساريك) هو: " الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية".

وعند (نيجرو) Nigro فهو الاختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين.

ويعرفه آخرون بأنه اختيار أفضل البدائل المتاحة، بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المرغوبة (الشماع وآخرون، ١٩٨٥).

ويحدد (برنارد) Bernard مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو ردود فعل مباشرة.

ويمكن تعريف عملية اتخاذ القرارات بأنها عبارة عن عملية اختيار حل معين بين حلين أو أكثر من الحلول المتاحة في بيئة العمل، أي حل أو بديل مناسب من بين عدد من البدائل المتاحة، بعد أن يقوم المدير متخذ القرار بتحديد المشكلة والهدف وتحديد بدائل المشكلة وحلها.

وعليه يمكن النظر الى عملية اتخاذ القرارات على أنها وظيفة أو سلوك، يتركز على الاختيار بين البدائل المتاحة وتقييمها، وفقاً للمعلومات والبيانات



في بيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة، بحثاً عن البديل المناسب الذي يحقق الهدف المرغوب.

وتجدر الإشارة الى أن مصطلحا اتخاذ القرارات وصنع القرارات يستخدمان كثيراً كمصطلحان مترادفان يشيران الى نفس المعنى، والقرارات ينبغي ألا تتخذ لمجرد إرضاء الناس إذ أنها تتعلق بالمستقبل المجهول الذي يتضمن المخاطرة (جلدة، ٢٠٠٨).

من هنا يجب على المدير ان يكون حذراً في اختيار البديل المناسب، اذ لايجوز ان يكون متسرعاً في الاختيار، وان يتم اختياره بعد دراسة واعية ومستفيضة لجميع البدائل المتوفرة لديه، خوفاً من الانعكاسات السلبية التي تتأتى من نتائج اختيار البديل غير الملائم لحل المشكلة، لحجم انعكاسات هذا الاختيار على المؤسسة والاشخاص العاملين فيها.

٢. اتخاذ القرار والعملية الادارية

ان موضوع اتخاذ القرارات يحظى في حياتنا اليومية بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية؛ فبالنسبة للفرد فانها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية، التي يتأثر بها ويؤثر بها على الآخرين، وعلى مستوى الجماعات الصغيرة تبرز من تأثر سلوك الفرد عضو المجموعة الصغيرة، بسلوك الأفراد أعضاء الجماعات الانسانية التي يندمج اليها، وعلى مستوى المنظمة كونها تتأثر وتؤثر على الافراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه، فتؤثر بالتالي على الوضع الاجتماعي والاقتصادي في المجتمع ككل.

ان اتخاذ القرارات لها أثراً كبيراً في حياة المؤسسات، حيث يرتبط بنشاطات العملية الادارية من تخطيط وتنظيم وقيادة واتصالات وغيرها، كما



يرتبط بالسلوك التنظيمي حيث يتناول اتخاذ القرارات الجوانب السلوكية لعملية اتخاذ القرارات والعلاقات الشخصية والتنظيمية المؤثرة في القرار الى جانب ذلك أن عملية اتخاذ القرار قد أعطت ممارسة اتخاذ القرارات تركيزاً لاهمية المنظمة، والى الاهتمام بالبحوث والدراسات المتعلقة بعملية اتخاذ القرارات في العلوم السلوكية وغيرها. (جلدة، ٢٠٠٨، ص١٥).

ان اتخاذ قرار مهما كان بسيطاً وذا أثر ومدى محدودين، فانه يتطلب من متخذ القرار التفكير في العديد من العوامل مختلفة التأثير في القرار، بعضها داخل التنظيم، وبعضها من خارج التنظيم، وبعضها سلوكي او انساني، بالاضافة الى عوامل كمية اخرى ترتبط بالكلفة والعوائد المتوقعة... الخ .

هناك المساهمات العديدة من علماء النفس والمهتمين بالعملیات المعرفية، اي التعلم عن طريق الفهم والتي تتصف بالتركيز على قدرات وحدود العنصر البشري في معالجة المعلومات واختيار البدائل، كما ان عملية اتخاذ القرارات تتطلب تحليل كمي يعتمد الطرق الرياضية المختلفة لتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج المرجوة، حيث يستدعي ذلك استخدام النماذج الرياضية، ونماذج اتخاذ القرارات التي تساعد المدير متخذ القرار على اتخاذ القرار الذي يحقق الاهداف المرغوبة مع مواجهة المعوقات المحيطة بالقرار، وبالتالي تحديد طريقة تحسين وتطور عملية اتخاذ القرارات بصورة فعالة.(ياغي، ٢٠٠٣، ص٥)

ان هناك تطورات نظرية أخرى في اتخاذ القرارات تهتم بدمج العناصر السلوكية والتحليل الكمي لاتخاذ القرارات مع بعضها، في الوقت الذي كان ينظر اليهما على انهما مجموعتان مستقلتان، وبأن المفاهيم الكمية غير قابلة للدمج مع النظريات الوصفية للعلوم السلوكية، وقد انعكس هذا الانقسام على القرارات الادارية في شكلين، نوعي وكمي، فالنهج التحليلي النوعي يعتمد بشكل اساسي على تقدير المدير متخذ القرار وخبرته وحكمه الشخصي، أما



النهج الكمي فيعتمد فيه المدير باتخاذ قراره على الحقائق الكمية أو البيانات المرافقة للمشكلة موضوع الدراسة، اي ان قرار المدير متخذ القرار يعتمد على الجوانب الكمية للمشكلة . (جلدة، ٢٠٠٨، ص١٦)

٣. العوامل المؤثرة في إتخاذ القرار الاداري

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد، فان العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية، واذا ما تداخلت هذه العوامل بقوة فانها تقود أحياناً الى قرارات خاطئة، لهذا فان اتخاذ قرار ومهما كان بسيطاً، وذا آثار ومدى محدودين، فانه يستلزم من الادارة التفكير في عد من العوامل مختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل التنظيم - عوامل داخلية - وبعضها خارج التنظيم - عوامل خارجية -، وبعضها الآخر سلوكي أو انساني، بالاضافة الى عوامل كمية اخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة... الخ. (المنصور، ٢٠٠٠، ص٣٥)

وفيما يلي عرض موجز لمختلف العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ

التقرير:

١ - عوامل البيئة الخارجية:

تمثل هذه العوامل الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المنظمة، والتي لا تخضع لسيطرة المؤسسة، بل ان ادارة المنظمة تخضع لضغوطها، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي: -

- الاوضاع الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.

- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.

- الظروف الانتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.



- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية، مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية والرأي العام والسياسة العامة للدولة وشروط الانتاج.

- درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

ان هذه العوامل ترتب على ادارة المنظمة قرارات لا ترغب في اتخاذها، الا ان ذلك لايعني ان لا يقوم صانعو القرارات الادارية بدراسة عميقة للمسائل والمشكلات، واستخدام اجراءات منظمة واحكام رشيدة تمكنهم من الوصول الى استنتاجاتهم، ولكنه يعني ان اجراءات القرارات لا يمكن اعتمادها دون وضع عوامل الواقع الذي تعمل فيه المنظمة بالحسبان. (المنصور، ٢٠٠٠، ص ٣٦)

٢ - عوامل البيئة الداخلية:

وتشمل العوامل التنظيمية، وخصائص المنظمة، وهي عوامل كثيرة فيما يلي اهمها:

- عدم وجود نظام لمعلومات داخل المنظمة.

- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الافراد والادارات والاقسام.

- درجة المركزية، وحجم المنظمة، ودرجة انتشارها الجغرافي.

- درجة وضوح الأهداف الأساسية لمنظمة.

- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية لمنظمة.

٣ - عوامل نفسية، وشخصية:

- العوامل النفسية: هذه العوامل متشعبة فمنها ما يتعلق بواعت داخلية لشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به، وأثره في عملية اتخاذ القرار، وبخاصة في مرحلة اختيار البدائل المتاحة.



- العوامل الشخصية: هذه العوامل تتعلق بشخصية متخذ القرار ومقدراته، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية، والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله الى التنظيم، فكل مدير وله اسلوبه حتى لو تساوت الكفايات والمهارات، ويرى ريموند مكليود ان هناك ثلاثة أبعاد لاتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر، وهذه الأبعاد

هي: (جلدة، ٢٠٠٨، ص ٢٥)

- أسلوبهم في الاحساس بالمشكلة.
- واسلوبهم في تجميع المعلومات.
- واسلوبهم في استخدام المعلومات.

٤ - عوامل ظروف القرار:

يعد التردد في اتخاذ القرار من العوامل التي تعيق اصدار القرارات السليمة في الوقت المناسب، ما يؤثر على المشكلة، وفعالية حلها .

٥ - عوامل أخرى مثل:

- تأثير عنصر الزمن، حيث يشكل عنصر الزمن ضغطاً كبيراً على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة امام متخذ القرار لاتخاذ قراره، كلما كانت البدائل المطروحة اكثر والنتائج اقرب الى الصواب، وامكانية التحليل للمعلومات متاحة اكثر، والعكس صحيح.
- تأثير أهمية القرار، كلما زادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه، وتتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل التالية:

- عدد الافراد الذين يتأثرون بالقرار ودرجة التأثير.

- كلفة القرار والعائد.



- الوقت اللازم لاتخاذ.

٤ - صفات عملية اتخاذ القرارات

إن الصفات أو السمات المميزة لعملية اتخاذ القرارات يمكن اجمالها في

النقاط التالية: (كنعان، ٢٠٠٧)

١ - أنها عملية قابلة للتشديد:

حيث أن هذه العملية تقوم على افتراض مؤداه أنه ليس بالامكان الوصول

الى ترشيد كامل للقرار، بل يمكن الوصول الى حد من المعقولية والرشد.



٢ - أنها عملية تمتد في الماضي والمستقبل:

كون القرار الإداري هو امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها، بل ويعتبر حلقة متصلة من سلسلة قرارات، كذلك فإن عملية اتخاذ القرارات تمتد في المستقبل من حيث كون آثار القرار تعود على المستقبل.

٣ - أنها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:

حيث ينظر الى عملية اتخاذ القرارات على أنها جهد مشترك، يبرز من خلال مرادفه المتعددة، وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع معلومات، وتحليل لهذه المعلومات وتقييمها، وتنفيذ القرار، وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة.

٤ - أنها عملية تتسم بالعمومية والشمولية:

حيث أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة بالنسبة لكافة المنظمات الإدارية، وهي تتصف أيضاً بالشمول، من حيث أن القدرة على اتخاذ القرارات ينبغي أن تتوافر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية، على اختلاف مستوياتها العليا والوسطى والدنيا.

٥ - أنها عملية ديناميكية مستمرة:

حيث أن هذه العملية تنتقل من مرحلة لأخرى وصولاً لتحقيق الهدف المنشود الذي يسعى إليه متخذ القرار.

٦ - أنها عملية معقدة وتتسم بالبطء أحياناً:

حيث أن متخذ القرار يخضع لقيود متعددة، وهو بصدد اتخاذ القرار بعضها قانونية، وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها، وبعضها نابع من المرووسين، أو غيرهم ممن يمسهم القرار، وهي تتسم بالبطء أحياناً لأنها تستغرق وقتاً طويلاً لاتخاذ القرار، نتيجة تعقد المشكلة، أو جمع المعلومات



وتحليلها، أو تردد متخذ القرار، أو بسبب ما يحتاجه متخذ القرار من دراسات ومناقشات مستفيضة تجعل من الصعب على الإداري متخذ القرار اتخاذ القرار المناسب.

ثانياً: نظرية القرارات الإدارية

ان عملية اتخاذ القرار ليست وليدة القرن العشرين، بل هي علمية عرفت منذ أن بدأ الإنسان يقوم بعملية تنظيم نفسه في شكل أوضح لتتلاءم مع حياته وظروف المعيشية، وتطورت نتيجة التطور السريع في حياة الإنسان وضمن سلوكه، وقد حظي موضوع اتخاذ القرار باهتمام علماء الإدارة نظراً لأهمية وخطورة عملية اتخاذ القرار فيما يتعلق بما تقوم به أية منظمة من أنشطة وفعاليات وبمستقبلها ومقدرتها على مواجهة التحديات والمشكلات .

ان عملية اتخاذ القرارات باتت أكثر تعقيداً من ذي قبل بسبب التطور الهائل الذي أصاب المنظمات الحديثة، بفضل سرعة التغيرات، والتوسع في التطور التكنولوجي، وتضخم حجم المنظمات، وتنوع أشكالها، والترابط المتبادل بينها وانفتاحها على المنظمات الأخرى، وتغير ظروف بيئاتها التي تعمل في إطارها، وطموح أهدافها، وسيطرتها على مختلف جوانب الحياة.

وفي ضوء ما سبق فقد نهجت البحوث والدراسات العلمية منهج التركيز على كيفية اتخاذ القرارات بفعالية أكثر مستهدفين فهم السلوك التنظيمي والتنبؤ به، بسبب ان القرارات الإدارية التي تتخذ في المنظمات هي وسيلة الوصول الى تحقيق الاهداف وانجاز النجاح المنشود من خلال استثمار المواد المادية والبشرية، واستغلال الوقت المتاح للوصول الى الاهداف المنشودة، وبسبب المكانة التي تمثلها عملية اتخاذ القرارات في تحليل السلوك الإداري للمنظمات فقد عدّ هيربرت سايمون أن الإدارة هي اتخاذ القرارات، واتخاذ القرارات هي



الإدارة لأن السلوك التنظيمي أو الإداري ليس إلا نتيجة لعملية اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم.

إن عملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وأساسية للإدارة فهي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية وتتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها سواء ما تعلق بالأهداف الموضوعية للعمل وتحديد السياسات وتحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته، أو ما يتعلق بالحياة اليومية في أعمال المنظمة من اختيار أفراد وتوجيه ورقابة وتنظيم وتحديد معايير ومتابعة... الخ. (ياغي، ٢٠١٠، ص ٤٣).

إن اتخاذ القرارات هي من الوظائف الأساسية للمديرين، وهي عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه... الخ، وأن العملية الإدارية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ قرارات، وأن الأعمال التي تجري في أي تنظيم يمكن تحليلها إلى مجموعة من القرارات المتداخلة والمتشابكة، وأن اتخاذ القرارات هي التي تتقل وظيفة التخطيط إلى الواقع العملي في المنظمة، وهي تقوم بتحريك وظائف الإدارة الأخرى للمدير، لأن المدير عندما يقوم بهذه الوظائف يؤديها في شكل اتخاذ قرارات إدارية، ومما يجدر ذكره أن عملية اتخاذ قرار معين لا يتم إلا بوجود مشكلة قائمة أو يتوقع حدوثها ويتطلب اتخاذ قرار بشأنها من أجل حلها. (ياغي، ٢٠١٠، ص ١٧).

.تطور نظرية القرارات الإدارية.

١. مفهوم نظرية اتخاذ القرارات

تعرف نظرية القرارات بأنها علم وفن صناعة القرار الإداري، الذي يتناول أسس وقواعد عملية اتخاذ القرار الإداري ومبادئ صياغته ومتابعة تنفيذه، وتقوم



هذه النظرية على مدخل تحليلي كمي منظم ومتناسق موضوعها، وفقاً لمعايير وأهداف محددة مسبقاً، غالباً ما تكون معايير وأهداف اقتصادية، ولتحقيق الكفاية في ذلك فإنها تعتمد على المنهج العلمي، وتبتعد عن أسلوب الحدث والتخمين الذي ساد لفترة طويلة كمنهج في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. (المنصور، ٢٠٠٠، ص ١٥).

لقد تطورت عملية اتخاذ القرارات بشكل كبير بعد أن حاول فريدريك تايلور تطبيق طرائق البحث العلمي في اتخاذ القرارات عوضاً عن الأحكام الشخصية والتخمين، وبعد ذلك استمر التطور في نظرية القرارات بشكل عادي حتى بداية الخمسينات، ومنذ الخمسينات اكتسب مفهوم اتخاذ القرارات أهمية كبرى، حيث أشار بيتر دركر الى " أن الفكر الإداري قد ركز اهتمامه قبل تلك الفترة على دراسة العلاقات الانسانية في التنظيم ونظريات التنظيم والادارة والتحليل الاقتصادي والنشاطات التي يمارسها المدير دون اعطاء الاهتمام الكافي لمفهوم اتخاذ القرارات وأساليب اتخاذها كجزء اساسي من عمل المدير" . (أيوب، ١٩٩٧).

٢. نظريات اتخاذ القرارات Theory of Making Decisions

أولاً: النظرية الكلاسيكية في اتخاذ القرارات Classical Decision Theory

١ - المفهوم:

وتعرف ايضاً بـ " نظرية القرار الرشيد "، تمثل هذه النظرية النموذج المغلق في اتخاذ القرار Closed decision model، ولقد سادت مفاهيم هذه النظرية حتى الربع الاول من القرن العشرين، وقامت على الفرضية التالية:
"ان المدير في أي نظام يقوم بتصرفات رشيدة لتحقيق أهداف المنظمة بأقل كلفة ممكنة".



وترى هذه النظرية ان المدير يسعى باستمرار لتطبيق الكفاية على جميع النشاطات في المنظمة، ويتحقق هذا من خلال القرارات الرشيدة التي يتخذها بعد دراسة دقيقة وشاملة للبدائل المتاحة وفق أسس علمية ومعايير اقتصادية.

ويقصد بالرشد القدرة على التعايل بصورة منطقية فعالة، اما القرار الرشيد فيقصد به القرار الذي يؤمن الحد الاقصى في تحقيق اهداف التنظيم ضمن معطيات البيئة التي يعمل بها وقيودها (Hellridge,1982,p 335)، وعليه فان هذه النظرية تفترض ما يلي:

- ان متخذ القرار الرشيد هو الاداري الاقتصادي القادر على تحديد النتائج المحتملة المترتبة على كل بديل متاح امامه، وترتيب هذه النتائج وفق اهميتها النسبية في تحقيق أهداف المنظمة، واختيار البديل الأفضل من بينها.

- ان نسبية درجة الرشد المتوافر في القرار تختلف من حالة لاخرى ومن وقت لاخر.

- ان القرار المتخذ يجب ان يمثل افضل نتيجة لافضل بديل متاح. ولهذا فان هذه النظرية تقوم على الشرطين التاليين:

أ - ان يتمتع متخذ القرار بقدرات خاصة اهمها الرشد والمنطق فيختار البديل الامثل، وهو ما يتطلب من متخذ القرار ما يلي:

- معرفة كل الاهداف التي يرغب في تحقيقها وتسلسل ترتيبها .

- معرفة كل الحلول البديلة المتاحة لاتخاذ القرار الافضل.

- معرفة مزايا كل بديل وعيوبه..

- اختيار البديل الافضل الذي يؤدي الى ايجاد الحل الامثل.



ب - ان يأخذ متخذ القرار بالحسبان كل البدائل المتاحة والنتائج المترتبة على كل بديل، وان يرتب النتائج في سلم افضليات وفق معايير محددة تكون مرتبطة بأهدافه وأهداف التنظيم وان يختار البديل الافضل. (المنصور، ٢٠٠٠، ص - 16 - 17).

" في ضوء ما سبق فان هذه النظرية ترى ضرورة المعرفة الكاملة لمتخذ القرار لجميع الاهداف المراد تحقيقها للمنظمة. "



٢ - الانتقادات الموجهة للنظرية الكلاسيكية

بالرغم مما قدمته النظرية الكلاسيكية من افكار ومفاهيم مهمة في اتخاذ القرار وتطور نظرية القرارات الادارية الا انها لم تسلم من بعض الانتقادات والتي على اساسها قامت النظرية السلوكية في اتخاذ القرار، ونورد فيما يلي اهم الانتقادات التي تعرضت لها هذه النظرية والموجهة من المدارس الحديثة في الفكر الاداري: (المنصور، ٢٠٠٠، ص ١٨).

- رفض فكرة ان المنظمة نظام مغلق بعيد عن تأثيرات البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، لان هذه الفكرة تتعارض مع مفهوم النظم المفتوحة، وطالما ان متخذ القرار يأخذ قراره في نظام مفتوح، فان مفهوم الرشء في اتخاذ اقرار مفهوم نسبي، لانه ناتج عن تأثير العوامل المحيطة بالمنظمة التي يصعب السيطرة عليها.

- اهلقت هذه النظرية الجانب الانساني - العلاقات الانسانية - داخل المنظمة وخارجها، وركزت على الجانب الفني في اتخاذ القرار، مما جعل فكرة القرار الرشيد غير صحيحة لان السلوك الانساني يخضع لمجموعة من العوامل والاتجاهات المختلفة.

- ان متخذ القرار يمكن ان لا يكون عقلاً ذياً او منطقياً في اتخاذ القرار ويتأثر بالاطراف والعوامل المحيطة.

- ان وجود أهداف متعددة متناقضة في بعض الاحيان امام متخذ القرار تجعل عملية الرشء في اتخاذ القرار أمراً غير مضمون دائماً.



ثانياً النظرية السلوكية Behavior Decision Theor

١. المفهوم:

تمثل هذه النظرية النموذج المفتوح لاتخاذ القرار Open Decision Models، وقامت على الانتقادات الموجهة للنظريات الكلاسيكية في اتخاذ القرار، وكان أهم روادها هربرت سايمون herbert Simon، وقد لاحظ سايمون قصور مفهوم الرشد والمعيار الاقتصادي في اتخاذ القرار الذي بنيت عليه النظرية الكلاسيكية، وبين ان متخذ القرار لا يستطيع الوصول الى الحلول المثلى للمشكلات (Simon, 1959, p. 52)

لقد أكد سايمون على الأخذ بمعيار نوعي الى جانب المعيار الاقتصادي في مفهوم الرشد (اضافة معيار نوعي)، حين استخدامه للتخفيف من درجة تعقيد هذا المفهوم وجعله أكثر واقعية وبساطة، ولهذا فانه فرق في مفهوم الرشد من ناحية سلوك الافراد، ومفهوم الرشد من الناحية التنظيمية، ومميز أيضاً بين أنواع السلوك، ولقد قسم صور الرشد في القرارات الى ستة أنواع: (ياغي، ١٩٨٨، ص ٦٣).

- الرشد الموضوعي، يعكس السلوك الصحيح لتعظيم المنفعة في حالة معينة، ويقوم على أساس توفر المعلومات الكافية عن البدائل المتاحة للاختيار ونتائج كل منها.

- الرشد الشكلي، يعكس السلوك الذي يسعى الى تعظيم امكانية الحصول على المنفعة في حالة معينة، بالاعتماد على المعلومات المتاحة، بعد الاخذ بعين الاعتبار كل القيود والعوامل التي تحد من قدرة الاداري على المفاضلة والاختيار.



- سلوك رشيد بصورة واعية، وهو السلوك الذي يؤدي الى استخدام الوسائل المختلفة بصورة واعية.
- الرشد التنظيمي، يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المنظمة.
- الرشد الشخصي، يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهدافه الشخصية.
- سلوك رشيد بصورة متعمدة، وهو السلوك الذي يؤديه الفرد في المنظمة بقصد تحقيق أهداف محددة.
- ومما يجدر ذكره ان سايمون أيد الرشد الشخصي بعكس النظرية الكلاسيكية التي تؤيد الرشد الموضوعي.

٢. مفاهيم غروس Gross

- لقد أتى Gross بمفهومين جديدين للرشد وهما: (- Gross, 1968,p.550)
- الرشد الإداري السلوك الذي يعتمد على استخدام افضل الطرائق في توجيه عمل الافراد في المنظمة.
 - الرشد التقني السلوك الذي يقوم به الاداري لتطوير المعرفة التقنية والعلمية والهندسية واستخدامها في التنظيم.
- ورأى Gross أن عمل الاداري في اية منظمة يتطلب ان يتصف سلوكه بالرشد، ولعدم تحقيق السلوك المثالي او تحديد درجة الرضى التي يرغب فيها في سلوكه، فان على الاداري ان يعمل على تطوير اسلوب يتناسب مع فلسفته الخاصة في الادارة وسلوكه التنظيمي اثناء عملية اتخاذ القرارات.

٤ . نموذج سايمون في اتخاذ القرارات



قدم سايمون نموذجاً في اتخاذ القرار من خلال تأييده للرشد الشخصي، وعرف نموذجيه بالنموذج الإداري، وسمى الرجل متخذ القرار بالرجل الإداري، الذي يصفه بعدم قدرته على الحصول على بديل مثالي بسبب عدم وجود المعلومات الكافية لديه، ولهذا فهو يبحث عن بديل مقبول ضمن ما يتوافر لديه من معلومات، وبالتالي فإن الرجل الإداري يبحث ويتخذ القرار بالاعتماد على كل من (المنصور، ٢٠٠٠، ص ٢١ - ٢٢).

- الرشد المحدود.

- الامكانيات المتاحة.

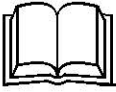
والقرار البديل هو الذي يؤمن له منفعة اقل من الحد الاقصى من المنفعة المطلوبة، وهذا النموذج هو اساس النظرية السلوكية في اتخاذ القرار ويقوم على ما يلي:

- ان يملك الرجل الإداري فكرة عامة عن الاهداف والمشكلات التي يريد ايجاد حلول لها دون ان يتم ترتيبها حسب اهميتها، لانها عديدة ومعيّار الترتيب يتغير مع تغير الظروف.

- ان تدرس البدائل وتحلل فقط في حالة وجود حل مرضي، والحل المرضي هو الذي يحقق الاهداف بمستوى اقل من الحد الاقصى، ويعطي عائداً مرضياً وليس عائداً اقصى.

- ان يعرف الرجل الإداري بعض مزايا البدائل وعيوبها، ولا يملك الوقت الكافي لدراستها كلها.

- ان يقوم الرجل الإداري باختيار أول بديل يحقق مجموعة الاهداف، ثم يقوم بايجاد الحل لمجموعة المشكلات القائمة من خلال خبرته وقدراته الادارية.



الفصل الخامس

إتخاذ القرارات الإدارية

١. إتخاذ القرارات الإدارية : مفاهيم ومعاني
٢. أهمية إتخاذ القرارات الإدارية
٣. المعلومات التربوية وإتخاذ القرارات الإدارية
٤. عناصر إتخاذ القرار



٥. المشكلات الادارية



الفصل الخامس

إتخاذ القرارات الإدارية

١. إتخاذ القرارات الإدارية : مفاهيم ومعاني

يقول اكيوموريتو Akumorito رئيس مجلس الإدارة والمدير العام لشركة سوني: إن الوظيفة الأساسية للإدارة هي صنع القرار، فالقرارات لازمة سواء لإنتاج شطائر الهمبورجر في شركة ماكدونلز، أو لتخصيص الأسرة للأقسام الطبية، أو لإدخال المسافرين إلى الطائرة في المطار، والقرارات التي تمضي دون أن نلاحظها تكاد تكون جزءاً في كل نشاط في حياتنا الشخصية أو المهنية (دنكان، ١٩٨٩ و (يدك، ٢٠٠٧، ص ٦٢)). فإذا كانت القيادة جوهر الإدارة، فإن عملية إتخاذ القرارات هي أداة القيادة و محور نشاطاتها داخل التنظيم الإداري، لذلك فإن نجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على مقدرة و كفاءة القيادة الإدارية في ممارستها لعملية صناعة القرار، فهي ملازمة للنشاط الإنساني منذ القدم، فالإدارات القديمة عرفت الكثير من المفاهيم الإدارية المرتبطة بإتخاذ القرارات وممارستها عملياً منذ أقدم العصور، مما أثر في الفكر الإداري بما قدمته من مساهمات في مجال إتخاذ القرار (كمفر، ١٩٩٧، (يدك، ٢٠٠٧، ص ٦٢)). ونظراً لأهمية صناعة القرار وآثارها على ديمومة المنظمة وفعاليتها، فقد تناولها الباحثون في دراساتهم وأبحاثهم، ومن هذه الدراسات أبحاث ماثويس Mathewsi الذي بينت أن القرارات الضعيفة لها آثار مدمرة على المنظمة، إلى درجة قد تؤدي إلى زوالها (Mercurius, 2005)، (يدك، ٢٠٠٧، ص ٦٢).

لقد بين دنكان (١٩٨٩) أهمية العلم في شرعية الإدارة، ويؤكد أهمية التحليل العلمي في إتخاذ القرار، إذ إنه في كل حلقة من حلقات الإدارة



الحديثة، لم تطبق الأساليب العلمية على شيء بقدر ما طبقت على إتخاذ القرارات، فهناك الكثيرون يفكرون في إتخاذ القرارات كعملية عقلانية ومنطقية ومنهجية تماماً، على حين يميل آخرون إلى رأي أقل عقلانية، ويرون عملية إتخاذ القرار بصورة تتسم بدرجة من السلوكية الآدمية، وليست منهجية إلى هذا الحد، إلا أن غالبية المراقبين شديدي المراس يتفوقون على أن إتخاذ القرارات يستغرق قدراً كبيراً من وقت المديرين جميعاً، إذ يرى بعضهم أن الشئ الوحيد الأكثر أصالة في وظيفة الإدارة هو إتخاذ القرارات، و قد وصفها ا. سايمون بأنها القلب النابض للنشاط الإداري.

يعد إتخاذ القرارات جل ومحور عمل المدير، فهو يتخذ قراراً عندما يوقع كتاباً، أو يجيب أحد مرؤوسيه عن إستفسار، أو يطلب من أحدهم أداء عمل ما، أو يقوم بتشكيل لجنة، أو تعيين رئيس قسم، أو يوافق على زيادة موظف، أو إلحاقه ببرنامج تدريبي، وهكذا تعد عملية إتخاذ القرار من المهام الأساسية للمدير أو الرئيس، ولا يمكن التقليل من أهمية صواب وسلامة القرارات التي يتخذها، سواء كان في التخطيط أم التنظيم أم التوجيه أم الرقابة (حريم، ١٩٩٧)، (يدك، ٢٠٠٧، ص ٦٤-٦٥).

ويرى الشيخ سالم و زملاؤه (١٩٨٩)، (يدك، ٢٠٠٧، ص ٦٥) عملية إتخاذ القرارات بأنها عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف، إذ إن أي قرار خاطئ يتخذه شخص معين، يمكن أن يعود بالضرر على الآخرين، لأسباب عدة منها نقص المعلومات، وهذا يكون بسبب عدم صحتها، أو لأن المعلومات المتعلقة بالبدائل المختلفة غير كاملة، ومنها أيضاً عدم القدرة على تحديد الأهداف بصورة دقيقة، وهذا يؤدي إلى عدم القدرة على معرفة البديل الأكثر ملاءمة من غيره، كما أن من أسباب القرار الخاطئ عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على القرارات البديلة المتاحة.



ويعتبر الكثير من الباحثين عملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية، والمحور الأساسي الفعال لدراسة الإدارة و نشاطها كالتنظيم والتخطيط و التوجيه (ياغي، ١٩٩٧)، وقد إعتبر هيربرت سايمون H. Simon أن إتخاذ القرار مرادف للإدارة، أي إن الإدارة هي إتخاذ القرارات، وإتخاذ القرارات هي الإدارة، كما يرى ليونارد وايت L. White إتخاذ القرارات بأنها من المهام الجوهرية، والوظائف الأساسية للمدير، وهي قلب الإدارة (العتيبي، ٢٠٠٤)، (يدك، ٢٠٠٧، ص ٦٥).

يقصد بعملية صناعة القرار تحليل و تقييم كافة المتغيرات المشتركة، التي تخضع للقياس العلمي، من خلال معادلات البحث العلمي والنظرية العلمية والأساليب الكمية والإحصائية، بغرض الوصول إلى حل أو نتيجة، ومن ثم الخروج بتوصيات وإستنتاجات لتطبيق هذه الحلول وبعضهم يعرف إتخاذ القرار بأنه إختيار بديل من بين عدة بدائل، بعد دراسة وتحليل لجوانب المشكلة موضوع القرار، كما أن هناك من يرى إتخاذ القرار بمثابة وظيفة مهمة في الإدارة، لأن نجاح أية عملية إدارية ترتبط بصنع وإتخاذ القرارات البناءة (العتيبي، ١٤١٨هـ)، (يدك، ٢٠٠٧، ص ٦٢). وبالتالي فإن على الإداريين أن يستخدموا أساليب جديدة علمية في صناعة قراراتهم، إذ إن الإداري الذي تتطلق إدارته فقط من مقدرته على التعامل مع الناس، لم يعد بإمكانه أن يكون إدارياً فاعلاً، إذ إن تضخم المؤسسات وتعقدها فرض على الإداريين البحث عن أساليب جديدة، تساعد في بلورة قراراتهم و تطوير مؤسساتهم (عبد الرحمن، ١٩٨٠)، يعرف شقبوعة (٢٠٠١)، (يدك، ٢٠٠٧، ص ٦٢) إتخاذ القرار بأنه تحديد مسار الإجراء الأفضل من بين سلسلة من الإحتمالات الممكنة، التي تؤدي إلى



معالجة الانحراف، أو التفاوت عن معيار الأداء، أو إزالة عقبة تحول دون تحقيق الإنجاز المطلوب، أو إعادة ترتيب الأولويات، ويميز بين إتخاذ القرار والقرار، إذ إن القرار عملية إختيار البديل المناسب من بين بدائل مختلفة، لإنجاز عمل معين، أو تحقيق هدف ما، ويمكن أن تكون البدائل موجودة بشكل مسبق أو يتوجب البحث عنها وإيجادها (شقبوعة، ٢٠٠١، ص ١١٦)، (يدك، ٢٠٠٧، ص ٦٢)

٢. أهمية إتخاذ القرارات الإدارية:

تعتبر عملية إتخاذ القرارات من المهام الجوهرية للمدير، ووصفت بأنها قلب الإدارة، وأن المفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الإختيار الإنساني، كما وصف المدير بأنه متخذ قرارات (decision maker)، إلى جانب أن قدرته على إتخاذ القرارات، وحقه النظامي في إتخاذها يجعل له مكانة مميزة عن غيره من أعضاء المنظمة، ولا يمكن تصور إدارة العمل فيها دون إتخاذ قرارات، وقد أصبحت عملية إتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، وأصبح نجاح المنظمة يعتمد على قدرة وكفاءة القيادة الإدارية في عملية إتخاذ القرارات الملائمة، لأن هذه العملية تشمل كافة جوانب التنظيم الإداري، وهي لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ، وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً، وأي تفكير في العملية الإدارية ينبغي أن يركز على أسس وأساليب إتخاذ القرارات، كما يجب أن يركز على أسس وإجراءات تنفيذها. (simon, 1960: p. 1)

إن عملية إتخاذ القرارات ليست عملية وظيفية مستقلة عن وظائف الإدارة، بل هي جوهر العملية الإدارية فيها، وترتبط ارتباطاً وثيقاً بكل



وظائفها، وهي التي تحدد مدى نجاح العمل الإداري وفعاليته وكفاءته وإستمراريته ووجوده، ومما زاد من أهمية القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة، ما تشهده التنظيمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحيانا، إذ لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد، بل أخذ يهتم بتحقيق مجموعة من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما زاد من المشاكل التي تواجه القيادات الإدارية، وما يتطلبه من إتخاذ الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشاكل، والسعي لإزالة العقبات التي تعترض نجاح المؤسسة التي يقوم على إدارتها.

٣. المعلومات وإتخاذ القرار التربوي :

إن صحة القرار التربوي يعتمد على صحة تحديد المشكلة التربوية وتحليلها عن طريق التعرف على أسبابها وعناصرها، ويجمع علماء الإدارة على خطوات سايمون في إتخاذ القرارات التي قسمها إلى مرحلة البحث، ومرحلة التصميم، ومرحلة الإختيار، ونستطيع القول أن خطوات إتخاذ القرارات هرمية تبدأ من الشعور بالمشكلة، وتنتهي بإتخاذ قرار لحل المشكلة على النحو التالي:

- الشعور بالمشكلة.
- تحديد المشكلة.
- جمع المعلومات عن المشكلة.
- تحليل المعلومات.
- وضع بدائل لحل المشكلة.
- تقييم البدائل .



- إختيار أحد البدائل الملائمة .

- إتخاذ القرار- حل المشكلة .

.العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري التربوي:

إن صنع القرار التربوي يتطلب التفكير في العوامل المؤثرة فيه، التي يمكن تصنيفها إلى عوامل إنسانية، وعوامل تنظيمية، فالإنسانية تتمثل في مدى قبول وإقتناع الأفراد بالقرار الذي تم إتخاذها، والإعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة، والتحيز، والتركيز على حل واحد للمشكلة، وعدم إهتمام صانع القرار بإحتمالات المقاومة للتغيير من جانب أفراد المجتمع التعليمي.

أما العوامل التنظيمية فتتمثل في عدم وجود نظام جيد للمعلومات، والمركزية الشديدة، ومدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمات التعليمية، وضغط الوقت، والتعارض بين أهداف المنظمات التعليمية، وأهداف بعض مؤسسات المجتمع المحلي، ونفقات البدائل المقترحة لحل المشكلة.(أحمد، ١٩٩٠: ١٨٩ - ١٩٩١)

يتفق الكثيرون على أن الوظيفة الرئيسية للمنظمة وجوهر الإدارة بها هي إتخاذ القرارات، التي تعتبر من أكثر العمليات الأساسية في المنظمة، ويعتمد القرار على المعلومات في كل خطوة من خطوات الإعداد والتنفيذ والمتابعة.(عبد الهادي، ١٩٨٣: ٢٠) واهمية المعلومات في مدى قدرتها على تقديم المساعدة اللازمة لمتخذي القرار في أداء المهام والوظائف الخاصة بالعملية الادارية، ولها دور إيجابي مباشر على حسن سير العمل في المنظمة، و متخذي القرارات مطالبون بضرورة تقرير ماهية المعلومات التي يحتاجونها بالإعتماد على نوعية القرارات اللازم إتخاذها لتحقيق الأهداف من أجل سد الثغرات بين الأهداف المراد تحقيقها والأوضاع الفعلية المحيطة بظروف القرار، وهو ما



يرتب على الإدارة تطوير المعلومات الكمية والنوعية التي تؤدي إلى الوصول للكفاءة المطلوبة. (الجريدة، ٢٠٠٤: ١١٣-١١٥)

. أهمية المعلومات التربوية في إتخاذ القرارات الادارية:

تعتبر المعلومات مورد أساسي في أي نشاط بشري، وهي في تزايد مستمر، ويستفيد منها الإنسان ويضيف إليها، وهي تصف وتعرف وتشرح وتوضح الأوضاع والظروف الذاتية للمنظمات، وما يحيط بها من أوضاع وظروف محلية وعالمية، وهي ضرورية للعمل الإداري، وأداة ربط أساسية في التنظيم، والوسيلة الأساسية للإدارة في التنسيق، والتخطيط، والمتابعة، وبالتالي أصبحت مورداً من الموارد المهمة، التي تعمل على تحقيق أهداف الإدارة، مثلها مثل الموارد البشرية والمالية في المنظمات الحديثة. (عبد الهادي، ١٩٨٣:

(٧٠

ومما لا شك فيه أن المعلومات هي الأساس في أي قرار يتخذه كل مسؤول في موقعه، وتعتمد صوابية القرار، وصحته الصادر عن المسؤول، على مدى توافر المعلومات، ومصداقيتها، ونوعية المعلومات المتصلة بالمشكلة المطروحة ومدى صلاحيتها، وهنا تكمن مسؤولية الإنسان على تجميع المعلومات المرتبطة بالإنجازات السابقة وتنظيمها، وعليه فالمعلومات تعمل على: (عبد الهادي، ١٩٨٣:

(٧٨

- تنمية القدرة على الاستفادة من المعلومات المتوفرة والخبرات التي تحققت من قبل.

- ترشيد ما يبذل من جهد في البحث والتطوير، وتنسيقه على ضوء ما هو متاح من المعلومات.

- كفاية معرفية عريضة لحل المشكلات.



- توفر بدائل وأساليب حديثة لحل المشكلات، وإختيارات تكفل الحد من هذه المشكلات في المستقبل.
- رفع مستوى فعالية النشاطات الفنية التي تقوم بها المنظمات وكفاءتها.
- ضمان القرارات السليمة.

للمعلومات قيمة في إتخاذ القرارات، حيث تمدنا نظرية القرارات بعدة مداخل لإتخاذ القرارات في ظروف التأكد، والخطر، وعدم التأكد، وفي ظل نظرية القرارات فإن قيمة المعلومات تمثل قيمة التغيير في القرار، والذي قد يكون وراءه المعلومات مطروحاً منها تكلفة الحصول على هذه المعلومات، وبمعنى آخر، إذا كان هناك عدة بدائل للقرارات متاحة أمام متخذ القرار، فإن إختياره لإحدى هذه البدائل يكون بناءً على المعلومات المتوفرة، وإذا أدى توفير معلومات جديدة وإضافية إلى إختيار بديل آخر، فإن قيمة المعلومات في مثل هذه الحالة تمثل الفروق بين نتائج القرار الأول ونتائج القرار الثاني، مطروحاً منها تكلفة الحصول على المعلومات الإضافية، التي أدت إلى تغيير القرار، ويمكن القول إنه في حالة لم تؤد المعلومات الإضافية إلى تغيير في القرار المتخذ، فإن قيمة المعلومات تساوي صفراً. (السيد، د.ت: ١١١).

إن سلامة القرار الإداري وفاعليته يتوقف بالدرجة الأولى على سلامة المعلومات ودقتها وفعاليتها، التي ينبني عليها القرار، وتحتاج الإدارة إلى المعلومات في جميع مجالات نشاطها على أن تكون هذه المعلومات صحيحة ودقيقة تساعد في عملية إتخاذ القرارات، وهناك مشكلة تحديد ماهو الكم والكيف المطلوب من هذه المعلومات لعملية إتخاذ القرارات، لأن زيادة حجم المعلومات عن الحجم الحقيقي تساهم في تشتيت جهد متخذ القرار في عملية البحث في البدائل العديدة. (العجلوني، ١٩٩٨: ٤٦)، إلى جانب أن المعلومات القليلة تؤدي



إلى إتخاذ قرار ضعيف، يكون ضحية المعلومات الغامضة، وبالتالي لا يحقق العمل الإداري الأهداف المرجوة منه. (خشبة، ١٩٨٧: ٥٣).

تبرز أهمية المعلومات لمتخذ القرار من خلال دورها في جودة القرار ورشده، وينعكس أثرها على قرارات المدير على من حوله من طلاب ومعلمين وعلى العملية التعليمية عموماً. (ملحم، ١٩٩١: ٥) ويمكن تحديد أهمية المعلومات في إدارة المنظمات التعليمية فيما يلي:

- وصف المواقف والأحداث المختلفة والمؤثرة على إدارة المنظمات التعليمية، والتي تشكل الإطار العام للعمل الإداري.

- تحليل تلك المواقف والأحداث وتفسيرها بمعنى الوصول إلى العوامل والمتغيرات الأساسية المحددة لها، والعلاقات التي تربط العوامل وتحركها.

- مساعدة الإداريين التربويين في صنع القرارات، من خلال توفير أسس المقارنة والمفاضلة بين البدائل.

- توفير المعلومات عن الأحداث والظواهر المستقبلية، مما يمكن الإدارات التعليمية من الإعداد لها والتخطيط لمواجهةها.

- تقويم السياسات والقرارات، وبيان مدى فاعليتها وكفاءتها في تحقيق الأهداف المقررة. (أحمد، ١٩٩٠: ٢٣٩)

هناك عدة عوامل أدت إلى تزايد أهمية المعلومات في إتخاذ القرارات التربوية من حيث الإهتمام بها في كافة المستويات الإدارية للمنظمات التعليمية، ومن أبرز هذه العوامل ما يلي:

- تضخم البنى التعليمية وتشعبها.



- تنامي مستوى تعقد النظم التعليمية في ضوء برامج التطوير والإصلاح التربوي.
 - تعدد أهداف المنظمات التعليمية.
 - تزايد الصعوبات المالية التي تواجهها بلدان كثيرة.
 - زيادة الطلب من المؤسسات المانحة لمشاريع التطوير التربوي، على توفير بيانات كمية للحكم على هذه المشاريع.
 - الحث على إيجاد بدائل جديدة لترشيد الإنفاق على التعليم.
 - توفر أدوات ووسائل تكنولوجية غير مكلفة، وغير معقدة، قادرة على معالجة البيانات.
 - تزايد إدراك أهمية البيانات التربوية، وإعتبارها مدخلاً أساسياً لتبويب الإنفاق على التعليم، وتنفيذ البرامج لغايات التخطيط والبحث التربوي والقرارات التربوية. (أحمد، ١٩٩٠: ٢٣٩ - ٢٤١).
- إنه لمن الضروري وجود نظام المعلومات التربوية، ليتمكن المخططون التربويين من تحديد العلاقات القائمة، بين مستوى المدخلات والعمليات المرتبطة بمستويات معينة من المخرجات، مما يساهم في المساعدة على إقتراح سياسات وبدائل لتحسين نوعية وإنتاجية النظام التعليمي، وإتخاذ إجراءات لتحسين نوعية التعليم، والمساهمة في تحسين نوعية القرارات، بحيث تصبح القرارات مبنية على معلومات موضوعية من ناحية وشمولية، ومن ناحية أخرى في مراعاتها للإعتبارات الإجتماعية والإقتصادية والإجتماعية التربوية.

٤. عناصر إتخاذ القرار:



إن وجود القرار الإداري يتطلب أن يكون هناك أكثر من بديل، ولا بد من وجود بديلين كحد أدنى للحل ليكون الشخص ملزماً بالإختيار بينهما، وقد يكون هناك قرار بعدم إتخاذ قرار - يعتبر قراراً لأنه تمّ نتيجة دراسة وإقتناع، ولا يعني أن القائد ليس لديه الكفاءة التي تمكنه من إتخاذ قرار مادام أن إتخاذه للقرار قد تمّ بناء على دراسة وافية للمشكلة.

يتطلب وجود القرار أن يتم إختيار مدرك أو واعي لأحد البدائل المتاحة، وهذا يقتضي أن يكون التصرف في إختيار البديل (شعورياً) أي عن وعي وإدراك، وبعد دراسة وتفكير، وإن لم يكن عن وعي وإدراك، يعني أنه لا يتم بعد دراسة وتفكير، ويخرج عن كونه قرار، ويخرج عن مفهوم القرار التصرفات اللاشعورية، التي تتم تحت ضغط أو إكراه لعدم توفر الإختيار المقصود في عملية إتخاذ القرار.

تتكون عملية إتخاذ القرارات الإدارية من العناصر التالية: (همشري، ٢٠٠١: ٢٥٦-

(٢٥٧

- **متخذ القرار:** قد يكون فرداً أو جماعة أو جهة، يتمتع بالسلطة التي تخوله بذلك.

- **موضوع القرار:** يمثل المشكلة التي تتطلب من متخذ القرار تبني حل أو إتخاذ قرار بشأنها.

- **الأهداف والدوافع:** القرار المتخذ هو تعبير عن سلوك أو تصرف معين من أجل تحقيق هدف محدد، ولا يتخذ قرار إلا اذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد.



- **المعلومات والبيانات:** من أجل الوصول إلى قرار صائب، لابد من جمع معلومات كافية عن طبيعة المشكلة قيد البحث، وأبعادها وأطرافها وتأثيراتها، لتكوين صورة واضحة عنها.

- **التنبؤ:** إنه يساعد متخذ القرار في أن يستطلع ما سيحدث في المستقبل، وهو ركن أساسي من أركان عملية إتخاذ القرار، ويساعد المدير على إدراك أبعاد المشكلة التي تواجهه تمهيداً لإتخاذ قرار بشأنها بغرض الحل ومعالجتها.

- **البدائل:** يمثل البديل أو الحل مضمون القرار، الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما، ومن النادر أن يكون هناك حل واحد للمشكلة، ومتخذ القرار الجيد هو الذي يختار البديل الأنسب والأفضل من بين البدائل المتاحة لحل المشكلة المقصودة.

- **المناخ الذي يتم فيه إتخاذ القرار:** الجو العام وما يتضمنه من إعتبارات خاصة بشخص متخذ القرار وظروف داخلية وخارجية تضع أمام متخذ القرار معوقات وقيود عند إتخاذه القرار.

٥. المشكلات الإدارية:

تعرّف المشكلة الإدارية بأنها طرف أو وضع إداري يشوبه شيء من الغموض، وقد يؤدي الى عدم تحقيق الأهداف الموضوعة، أو خلق مشكلات انسانية تمس العاملين، وتزداد المشكلات الإدارية كلما إزدادت المسؤوليات في المستويات الإدارية المختلفة، وبهذا تكون المشكلات الإدارية في المستوى الإداري الأدنى قليلة نسبياً قياساً بالتّي في المستوى الإداري الأوسط، وكذلك الحال في المستوى الإداري الأوسط تكون أقل نسبياً من التي في المستوى الأعلى، وجميعها بحاجة إلى حل مناسب، والنقطة المهمة هنا، أن المشكلات



الإدارية في مستوى إداري معين، تمثل جزءاً من المشكلات، التي يتعامل معها المستوى الإداري الأعلى.

. طرق تصنيف المشكلات الادارية:

يمكن تصنيف المشكلات الادارية بالطريقتين التاليتين:

أولاً: التصنيف بحسب درجة ظهور المشكلة، وتنقسم المشكلات بحسب هذه الحالة إلى الأنواع التالية:

- المشكلات الظاهرة (الواضحة)، وهي التي يمكن تحديدها بسهولة وتشخيص أسبابها والتوصل الى حلول مناسبة لها.

- المشكلات غير الظاهرة (الخفية)، وهي التي ليس لها معالم واضحة، والظاهر منها بعض أعراضها، وبالتالي يصعب تحديد أبعادها بالرغم من أنها مشكلات حقيقية وقائمة، فهي تحتاج إلى دراسة تحليلية عميقة لفهم كينونتها، وأبعادها، وأسبابها بغرض معالجتها والتخلص منها نهائياً.

- المشكلات الكامنة، هي مشكلات موجودة فعلاً، لكنها غير فاعلة في الوقت الحاضر، ولكن بواورها تلوح في الأفق، وقد يكون لها انعكاسات سلبية.

ثانياً: التصنيف بحسب موضوع المشكلة:

تنقسم المشكلات الإدارية بحسب هذه الحالة إلى الأنواع التالية:

- مشكلات الأفراد (المشكلات السلوكية)، تتعلق بسلوك العاملين، وإتجاهاتهم، وعلاقاتهم ببعضهم بعضاً أو بمجتمع المستفيدين.

- المشكلات الفنية، تتعلق بتطبيق الركانز الفنية الحديثة، والصعوبات والانحرافات.



– مشكلات التشغيل، يطلق عليها أيضا المشكلات الإجرائية، تتعلق بالقوانين والأنظمة والتعليمات، والسياسات، والإجراءات، وأساليب العمل، وطرق توزيع السلطة والمسؤولية، وتشمل المشكلات المتعلقة بالتخطيط، والتنظيم، والاتصال، والرقابة، والأعمال المالية، وغيرها.

الفصل السادس

أنواع القرارات الإدارية

١ . أنواع القرارات

٢ . خطوات صناعة القرار

٣ . القرار الأخلاقي

٤ . القرارات المبنية على البيانات : الإطار المفاهيمي



الفصل السادس

أنواع القرارات الإدارية

١. أنواع القرارات

هناك عدم إتفاق بين عدد كبير من الباحثين حول تحديد أنواع القرارات الإدارية، التي يمكن إعتبارها قاعدة عامة تطبق في جميع الأحوال و الظروف، لإن مسألة تصنيف و تقسيم القرارات تخضع لإعتبارات الباحث و المعيار الذي يتبناه، من أجل التوصل إلى تصنيف أنواع القرارات، مما أدى إلى ظهور إجتهادات حول إيجاد عدد من أنواع القرارات تحمل مسميات و إصطلاحات مختلفة، ولكن بصفة عامة توصل علماء الإدارة لأهم المعايير لتصنيف القرارات الإدارية، والتي تتمثل في المعايير التالية:

تصنيف القرارات وفقاً للوظائف الأساسية بالمنظمة (هوارى، ١٩٨٢)،
ووفقاً لأساليب إتخاذها، ووفقاً لظروف إتخاذها، ووفقاً لأهمية القرارات، ووفقاً
لإمكانية برمجتها و جدولتها، ووفقاً للنمط الإداري لمتخذها (كنعان، ١٩٩٢)،
فبشكل عام يمكن تصنيف القرارات إلى نوعين رئيسيين:

- **القرارات المبرمجة:** وهي القرارات الروتينية التي تتكرر، وتتخذ في
مواجهات المشكلات البسيطة، التي لا تحتاج إلى تحليل دقيق،
وتقتضي سرعة البت فيها، كما أنه لا يترتب على تغييرها، أو إلغائها
آثار ضارة بالمؤسسة، وتعتمد هذه القرارات على خبرات المدير،
ومعرفته بالمواقف أو المشكلات المماثلة، وفي كثير من الحالات
تكون الخيارات متوفرة مسبقاً، مثل القرار بشأن طلب إجازة،



فالخيارات في هذه الحالة معروفة مسبقاً، وهي الموافقة، أو غير الموافقة.

- **القرارات غير المبرمجة:** وهي القرارات المبتكرة التي تعالج حالات أو مشكلات غير روتينية جديدة على القسم، أو المؤسسة، وغير متكررة، ويكون للقرار المبتكر آثار طويلة على المؤسسة، وهذا النوع يحتاج إلى البحث والتقصي، ووضع البدائل المختلفة، ثم إتخاذ القرار إضافة إلى خبرة المدير السابقة (شقبوعة، ٢٠٠١).

٢. خطوات صناعة القرار

تتلخص خطوات صناعة القرار كما جاءت في (شقبوعة، ٢٠٠١، يدك، ٢٠٠٧) بما يلي:

١- **تحديد الهدف:** يعد تحديد الهدف هو الخطوة الأولى للتوصل إلى القرار الصحيح، الذي يوفر المعالجة الفعالة للمشكلة، وعلى المدير أن يسال نفسه ما الذي أريد تحقيقه بهذا القرار، وما هي النتائج المتوقعة، ويجب أن يبقى الهدف نصب عينيه عند إنتقاله من خطوة إلى أخرى.

٢- **تحديد الضوابط:** تكون حرية إتخاذ القرار مقيدة بضوابط وشروط، تحد من حرية المدير في إتخاذ القرار، وتعتبر سياسة المؤسسة والقوانين والأنظمة، من أهم الضوابط التي تحد من حرية المدير في إتخاذ القرار، وتصنف الضوابط والشروط إلى نوعين:

أ- **ضوابط وشروط واجبة:** يجب أن تتحقق في الحل المقترح، وإذا لم تتحقق يكون الحل غير مقبول.

ب- **ضوابط وشروط مرغوبة:** وهي التي يفضل أن تتحقق في الحل، إلا أن عدم تحقيقها لا يلغي القرار، ومن الملاحظ هنا أن الضوابط



والقيود تقيد التفكير، وتحد من الإبداع، وخاصة عند إفتراض قيود دون تمحيصها، فإن الضوابط غير الممدصة تشكل عقبة في طريق إتخاذ القرار.

٣- **تحديد البدائل:** عند إختيار البدائل يجب تحرير الفكر، واللاجوء إلى العصف الذهني، ووضع البدائل التي يمكن أن تؤدي إلى القرار الذي يوصل لحل المشكلة.

٤- **إختيار البديل المناسب:** يعتمد إختيار البديل الأفضل على مدى تحقيق هذا البديل للشروط الواجبة.

٥- **إستشارة الأشخاص المتأثرين بالقرار:** إن مشاركة ومشاورة الأشخاص المعنيين بالقرار يجعلهم أكثر تقبلاً للقرار و يحفزهم على تنفيذه.

٦- **تنفيذ القرار:** قبل تنفيذ القرار لا بد من تقييم الوضع، ثم إختيار الوقت المناسب لتنفيذ القرار، وذلك لتفادي أية نتائج أو ردود فعل سلبية من تنفيذ القرار.

٧- **تتبع تنفيذ إجراءات التنفيذ:** بعد إتخاذ القرار لا بد أن يتابع المدير و يراقب الأداء، ليحقق التنفيذ بالطريقة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف من القرار.

٣. القرار الأخلاقي

يتخذ يومياً قرارات عديدة سواء على مستوى الفرد الشخصي، أم على المستوى الأسري أم على المستوى الإداري في المنظمة، ومن هذه القرارات ما يؤثر على الفرد نفسه، ومنها ما يؤثر على الآخرين بشكل مباشر أو غير مباشر، فالإنسان يتخذ قرارات عدة بشكل دائم، وتعتمد نتائج هذا القرار على وضعية الشخص المتخذ لهذا القرار، فجميع كلامنا، وأفعالنا، وإتجاهاتنا تعكس



خيارات وهذه الخيارات إما أن تكون أخلاقية أو لا أخلاقية، فيحكم على هذه الخيارات بالأخلاقية إذا إتسمت بخصائص يتفق عليها المجتمع، وتجمع عليها كافة الثقافات بأنها صحيحة، وإذا ما خرجت هذه الخيارات عن خط سير المجتمع، فيمكن وصفها بالأخلاقية. إن هذه الخيارات و الأحكام تصبح ذات قيمة أكبر وأهمية أكثر عندما تصدر من الإداري الذي تتأثر بأحكامه شريحة واسعة من البشر، فإذا ما خلت هذه الخيارات والأحكام من القيم، فإنها تتسم بالسلبية والآثار المدمرة على المتأثرين بهذا القرار، وبالتالي على المؤسسة وعلى المجتمع ككل، والإنسانية جمعاء.

إن السلوك الإداري مفعم بالقرارات ذات الأبعاد القيمية، فالإداريون يعيشون عملية ممارسة مستمرة لمنظوماتهم القيمية، و يتضح ذلك في جميع مستويات الهرم الإداري، و بشكل خاص عند مستوى صنع السياسات. فالقيم مستمدة من المخزون الثقافي للإداري، وهي التي تحكم سلوكه بالسلب و الإيجاب، فالقيم تؤثر بشكل واضح في عمل الإداري ولا سيما عند إتخاذ القرارات، فلا يوجد قرار يخلو من القيم، وأي قرار له كلفة إجتماعية، وتحديد الكلفة الإجتماعية للقرار يتطلب من الإداري الإستناد الحضاري التي يتم في ضوئها إتخاذ القرار. لذا لا بد أن يتوفر لدى الإداري نظرة ثاقبة في مجال دراسة البعد القيمي، و دراسة إنسجام القرار مع المحيط الذي يعمل فيه (الطويل، ٢٠٠١)، (يدك، ٢٠٠٧) فعند إتخاذ أي قرار لا بد من طرح الأسئلة التالية:

- هل هذا القرار سيؤذيك، أو سيؤذي الآخرين مادياً ونفسياً؟.
- هل هذا القرار سيؤذي أي شخص عاطفياً؟.
- هل القرار يؤذي ويؤثر على سمعتك ويقلل من مصداقيتك ويدطم علاقاتك؟.



- هل هذا القرار سيعيق تحقيق أي من الأهداف؟.

فإذا ما تم طرح هذه الأسئلة، وتم التريث قبل أي قرار بالإستناد إلى المعلومات و البيانات الصحيحة، إن كان على المستوى الشخصي، أو المؤسسي، فإنها حتماً ستقربنا من القرار الأخلاقي و تجنبنا أي تبعات غير مقبولة للقرار.

وهنا لا بد من التمييز بين القرار الأخلاقي والقرار الفعال، إذ إنه ليس كل قرار فعال أخلاقياً، كما أنه ليس كل قرار أخلاقي فعالاً، إذ قد يكون القرار فعالاً ولكنه غير أخلاقي، ويؤدي إلى نتائج غير أخلاقية، فعلى سبيل المثال إذا كذبنا لنحصل على شيء ما فإننا سندخل عليه، فالقرار هنا فعال و لكنه غير أخلاقي، كما قد يكون أخلاقياً و لكنه غير فعال، فإذا ما عملنا لجعل شخص ما يشعر بأنه جيد، أو أن ذلك العمل جيد لهذا الشخص، ولكن هذا العمل جعله يشعر بأن ذلك العمل سيء إن القرار هنا غير فعال، وكذلك إذا قررنا أن نعمل شيئاً فقط لإضفاء السرور على صديق، ولكن نتيجة هذا القرار جعلتنا نعيش في مشكلة، بالتالي فإن القرار غير فعال، لذلك حتى تكون القرارات جيدة لا بد أن تكون فعالة وأخلاقية، فالقرار الأخلاقي هو الذي يتصف بالدعامات التالية:

- القرارات الأخلاقية تولد وتحافظ على الثقة.

- تظهر الإحترام.

- القرارات الأخلاقية عادلة ومتفهمة لاهتمامات الآخرين.

- القرارات الأخلاقية متوافقة ومنسجمة مع المواطنة.

- القرارات الأخلاقية تتصف بالمسؤولية.

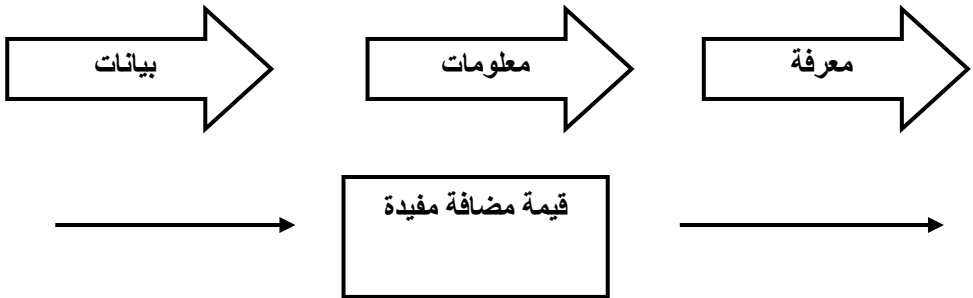
أما القرار الفعال فهو القرار الذي يتم بواسطته إنجاز ما نريد إنجازه، و يجيب عن التساؤل البسيط: هل أنت راض عن النتائج؟، فإذا كانت النتائج غير مرغوبة فالقرار غير فعال (Chismacdonald,2002).



فالقرار الجيد هو القرار الفعال والأخلاقي المبني على التأملي والتحليل والإستبصار بعواقب الأمور، و هو المبني على معرفة ما تعمله، ومن ثم عمله، فالمتطلب الأول للقرار الجيد هو التمييز و إستبصار ما بين الصح والخطأ، ففي هذا السياق يؤكد هاني عبد الرحمن (٢٠٠١) على البعد الأخلاقي لمدير المدرسة، إذ يورد من مبادئ أخلاقيات مدير المدرسة أن لا يتم إتخاذ أي قرار دون تشاور مناسب، كما لا يتم تبرير القرار، بل تبيان أسبابه، كما يؤكد على الإلتزام بالعمل على تنمية روح التشاركية، والإحساس بمسؤولية صناعة القرار من خلال أسلوب تشاركي، يوفر البيانات و المعلومات، وكذلك معطيات التغذية الراجعة.

٤. القرار المبني على البيانات: الإطار المفاهيمي

إن عدم توفر معلومات دقيقة تجعل المديرين يعتمدون في قراراتهم على النوايا الحسنة، إن جمع البيانات ما هي إلا البداية، وحتى تصبح البيانات ذات قيمة مضافة وفائدة للإدارة، يجب أن تسير خلال عدة متواليات، فيجب أن تتحول البيانات إلى معلومات، والمعلومات إلى معرفة، وتتم المعرفة من خلال الفهم الصحيح للمعلومات. ويبين الشكل (٣) العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة.





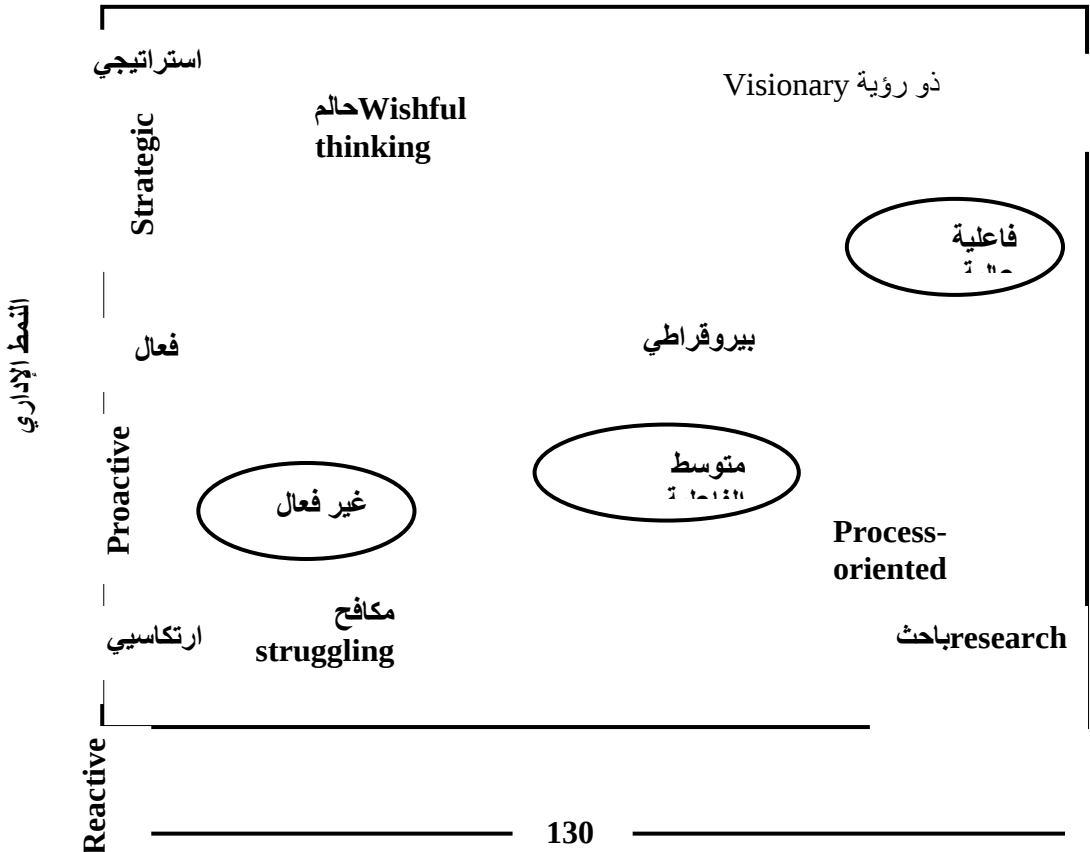
شكل (٣)

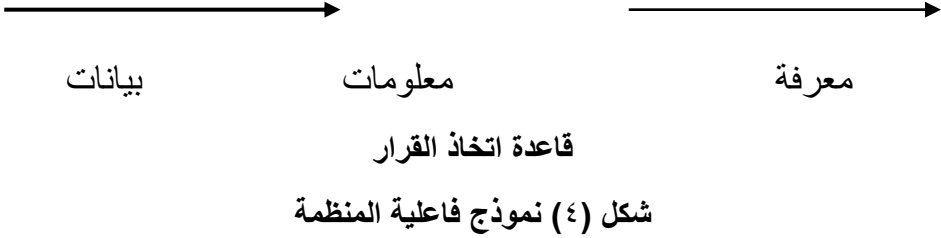
العلاقة بين البيانات والمعلومات والمعرفة

(Cristopher,2003,p20)

المصدر: فعندما تعالج البيانات فالنتيجة هي معلومات، والمعرفة هي الجسم المنظم للمعلومات التي تمكنا من أن نعمم و نتدبأ بفاعلية، وتوجد المعرفة عندما تبدأ المعلومات بإنتاج الحقائق، أو عندما نصل إلى نتائج عامة كنتيجة لتجميع المعلومات ((Bodenstab,1997) الوارد في (Christopher,2003).

ولبيان فاعلية المنظمة، وعلاقتها بالنمط الإداري المتبع فيها، فقد طور تانج Tang نموذج كما في شكل (٤) يبين درجة فاعلية المنظمة، وعلاقتها بالنمط الإداري، والمرجعية التي تبني عليها القرارات المتخذة.





Source: Tang,v (1991), The organizational implications of an EIS implementation, Journal of Systems Management,42(11),p.12 in Christopher (2003,p21).

يبين الشكل أثر بعدي النمط الإداري، والقاعدة التي تبنى عليها القرارات على فعالية المنظمة، حيث الجهة السفلية اليسرى من الجدول تمثل الإداري الانعكاسي، الذي تنقصه البصيرة، ويتصرف كرد فعل للأحداث، بناء على بيانات خام غير محللة، وبالتالي فإن هذا النمط من القياديين يعاني من أزمات مستمرة في منظمته، وهو بذلك يتسم بقيادة غير فعالة، أما الركن الأيمن السفلي من الجدول، فيمثل الإداري الباحث، الذي تقوده المعرفة research-oriented فهو يمتلك المعرفة الكاملة ولكنه غير قادر على إتخاذ القرارات، والجهة العليا اليسرى تمثل الإداري الإستراتيجي، الذي يمتلك الخطط الإستراتيجية، ولكنه غير قادر على تطبيق المعرفة، فهو يستخدم البيانات الخام فقط، وفي هذه الحالة يكون حالماً، أما الجهة العليا اليمنى من الجدول فهو الإداري الاستراتيجي، الذي يبني قراراته على المعرفة، فهو الإداري ذو الرؤية الذي يملك البصيرة لوضع التعليمات، وهو الملهم للأفراد، والإدارة هنا فاعلة جداً، لقد وجد



أن طريقة إختيار المديرين لتطبيق المعرفة، وممارسة إستخدام المعلومات لها آثار عميقة في فاعلية منظماتهم، فالبيانات والمعلومات والمعرفة المفيدة عوامل حاسمة في إتخاذ القرار الإداري (Christopher, 2003).

ومع إزدياد التطور التكنولوجي للمجتمعات، فإن عالم العمل يصبح أكثر تعقيداً، ويتواجد في بيئة سريعة التغير، ويتطلب العمل أن يكون ضمن فريق متكامل، فالعمل البسيط والفردى، الذي من السهل التنبؤ به، يحتاج إلى بيئة إدارية هرمية hierarchical structure أما العمل المعقد والذي من الصعب التنبؤ به، فيحتاج إلى اللامركزية، و شمول كافة العاملين ومشاركتهم في إتخاذ القرار وإلتزامهم به. إذ أثبتت الدراسات، أن المشاركة في إتخاذ القرار تزيد من إلتزام الجماعة بتنفيذ القرار، ففي دراسة واستون، وميكاليسون، وشارب.

Waston, Michaelson, and Sharp(1991)

في مقارنة القرارات التشاركية والقرارات الفردية، و بينت الدراسة أن كافة أفراد المجموعة إكتسبوا الخبرة الكافية، وإن أفضل ألعضاء أصبحوا أقل أهمية لنجاح المجموعة.

(Spuck et al., 1997)

بينما البيانات وحدها لا تزود إداريي المدارس بالبراعة والخبرة والبداهة لجعل التلاميذ في المسار الصحيح للتعليم، إلا أن عدداً كبيراً من الإداريين مقتنعون بأن القرارات المبذوية على البيانات تلعب الدور الرئيس في تغيير التعليم، إذ يشبه مشرف التقويم والبحث في المدارس العامة في نيوجرسي Brian Osborne، المدير الذي لا يستخدم البيانات في قراراته كالطيار الذي يقود طيارته وسط عاصفة في الليل، وليس لديه أي أدوات أو أجهزة للقياس، فهو كالأعمى مصيره الهلاك.



.(Shorr,2003)

الفصل السابع

تكنولوجيا المعلومات ودعم القرار التربوي

١ . أهمية تكنولوجيا المعلومات

٢ . نظام المعلومات الادارية

٣ . تكنولوجيا المعلومات ودعم القرار التربوي

٤ . أهمية نظم المعلومات في إتخاذ القرارات التربوية



الفصل السابع

تكنولوجيا المعلومات ودعم القرار التربوي

١. أهمية تكنولوجيا المعلومات :

مقدمة:

يعيش العالم اليوم في خضم ثورات متعددة ومتداخلة، مثل الثورة المعلوماتية، والثورة الإتصالية والثورة المعرفية، وواكبها الثورة الاقتصادية التي غيرت مفاهيم التعاملات الدولية كلها، وترتبط بالإنفتاح الإقتصادي، والمنافسة الشرسية، وهو ما يسمى بقوة العولمة، فالعالم بصدد عصر جديد من سماته أن نوعية سوق العمل ستختلف، وتركز على القدرات الذهنية، والمهارات العقلية بصورة تتلاءم مع الإتجاه إلى اقتصاد المعرفة، وتغير مفهوم الوظيفة بالتالي. ومن ثم يجب أن تركز البرامج التعليمية والبحثية على تنمية وتطوير الصناعات الإلكترونية والحاسبات، وتنمية إستخدام تكنولوجيا المعلومات والمواد الجديدة ذات الخصائص الفائقة، والهندسة الوراثية والتكنولوجيا الحيوية، وتأكيد الجودة، ورفع القدرة التنافسية، وكذلك تكنولوجيا الفضاء وتطبيقاتها ويقترح إبراهيم (٢٠٠٦) بأن تشكل في كل دولة عربية لجنة عليا للمعلومات التربوية، تتولى مسؤولية وضع السياسات وإستراتيجيات المعلومات التربوية وتخطيطها، كما لا بد من إعادة النظر في جميع القوانين والقرارات الخاصة، التي تعيق الأخذ بأسلوب المعلومات وتداولها، ويدخل في ذلك القوانين الخاصة بالمطبوعات وجمع البيانات، والحصول على الحاسبات وأجهزة الاتصال.



ومع أن المعلومة بالنسبة للإنسان، كانت منذ البداية أهم مكوناته المميزة لوجوده بين الكائنات الأخرى من حوله، إلا أن هذا التنبه بهذه الأهمية والإستجابة لمتطلباتها لم يصل من قبل إلى هذه الدرجة التي شهدها في العصر الحالي (إبراهيم، ٢٠٠٦). لقد أدرك التربويون أنه لم يعد بإستطاعتهم الإعتماد على الحدس و البديهة في صناعة القرارات لتحسين تعلم التلاميذ إذ إن جمع البيانات و تحليلها بعناية تمثل المفتاح لتحسين التعليم. (Wade, 2001).

تعد تكنولوجيا المعلومات والتقدم العلمي اليوم عصب تطور البشرية ورفيها وتوسع إمكانياتها وطاقاتها، ولقد إنعكست مختلف النتاجات التقنية العالمية السريعة على جميع أنحاء المعمورة وأصابت كل مفردات الحياة الإنسانية، كعامل أساسي في حياة البشر وحركتهم، وأصبح الإنسان يعيش منافع وفوائد حركة التقدم وتقنياته المتزايدة والمتطورة يوماً بعد يوم.

إن العامل الأساسي وراء حجم هذا التأثير وفعاليته يكمن في التطور المذهل في طبيعة الإتصالات والمواصلات، بحيث أصبح العالم كمدنية واحدة وحتى قرية صغيرة، إنعدم فيها المسافات بمفهوم العالمية، التي تعني زوال الحواجز والحدود الثقافية والإقتصادية بين شعوب الأرض، وتعني أيضاً سهولة التواصل الإنساني وسرعته الفاعلة اللحظية، حتى لم يعد هناك خيار بين العالم على التفاعل مع الحضارة ككل، أصبح فيها الإنسان فاعل ومتفاعل في ضوء طاقته وإمكانياته وتقنياته ينهل من عوامل التأثير المتشابكة، بشكل يدخل في كل خصوصية أو شخصية، ليزوب الجميع في النسيج الحضاري العالمي الواحد، ويعيش العالم أجمع في بوتقة واحدة، كل يتعامل مع التكنولوجيا حسب درجة التطور التي وصل إليها مجتمعه وبنيته الإدارية والتنمية. (الخوري، ١٩٩٨: ١٣-١٤).



لقد تطورت الوسائل البشرية على الأرض بشكل فاق أي تصور إنساني مذهل ومتسارع خلال القرن العشرين، قصر المسافات الزمنية، فمن السيارات والقطارات والطائرات إلى الطباعة وإختراع الهاتف، والكهرباء والتلفاز والحاسوب ومؤثراته الإنسانية، والحاسبات ودورها الإقتصادي.

إن تكنولوجيا المعلومات شأنها شأن ما سبقها تؤدي في بداية مراحلها إلى بطالة مؤقتة، سرعان ما تتلاشى من خلال تحقيق معدلات أعلى للنمو، وفتح أسواق جديدة ونشوء وظائف وتخصصات جديدة، مما يتطلب إعادة تأهيل فئات العاملين لكسب المهارات الجديدة المطلوبة.

٢. نظام المعلومات الإدارية :

ظهر إصطلاح نظم المعلومات في الستينات من القرن العشرين، إصطلاح يضم مختلف النظم المعلوماتية الإدارية المساهمة في الإدارة، من تنظيم قوا عد البيانات إلى نظم إتخاذ القرار إلى تخطيط المشاريع بواسطة الحاسوب إلى إدارة الحسابات المالية للشركة من محاسبة عامة إلى مستودعات إلى مبيعات ورواتب وغيرها، وبشكل يشمل مختلف البرامج المكتبية المتنوعة.

ويعرف نظام المعلومات بكونه عبارة عن مجموعة من العناصر ذات صلة فيما بينها تهدف إلى المساهمة في تنظيم أسلوب إتخاذ القرار ورفع مستوى الكفاءة الفعالة لنظام وطبيعة الأداء، ويتم ذلك بتقديم المعلومة وتوفيرها في صور متعددة حسب طبيعة الموقف، وبما يتناسب مع إختلاف شخصية ونمط المنظمة والقيادات المسؤولة عن إتخاذ القرار بشأنها.



إنه من الضروري الفهم أنه ليس الغرض من نظم دعم القرارات أن تحل محل صانع القرار، بل لمساعدته، وقد تم تصميم نظم دعم القرار من خلال تفهم لمتطلبات صانعي القرارات وعملية صنع القرار، ومن أهم تبعات ذلك: (الخوري، ١٩٩٨: ٢٨-٢٩)

- الحاجة للدعم التفاعلي: من خلال قيام صانع القرار بطرح أسئلة تتطلب إجابات فورية يتم على أساسها طرح المزيد من الأسئلة.

- المرونة في التعامل مع البيانات: هناك قرارات لا يمكن لصانع القرار إتخاذها إلا بالإسترجاع الفوري لما يشاء من البيانات.

يمكن تقسيم أنواع نظم دعم القرار إلى عدة فئات، في ضوء المعالجة للبيانات أو المعلومات، وأنواع القرار المتخذ .

يعتمد إسترجاع وتحليل البيانات المتعلقة بالقرار على التفاعل مع قاعدة

البيانات على الوجه التالي: (الخوري، ١٩٩٨: ٣٠-٣١)

▪ البحث والإستعلام، يتيح الحصول الفوري لصانع القرار على معلومات محددة مطلوبة لصنع القرار.

▪ تحليل البيانات، يتيح تقديم البيانات لصانع القرار على هيئة تقارير.

▪ نظم المعلومات المحاسبية، صورة متخصصة من الفئة السابقة لإحتياجات المحاسبين.

▪ دعم القرارات المهيكل، تتضمن إستخدام البيانات المخزنة في قاعدة البيانات، بالإضافة إلى تفاصيل عن الحالات الفردية، للحصول على جميع المعلومات المتعلقة بالقرار المطلوب إتخاذ.



■ إستخدام النماذج، يتم وضع النموذج على أساس تصور حالات إفتراضية تمثل الواقع لعمليات معينة للمؤسسة، ويقوم النظام المعلوماتي بوضع حلول نمطية لها، ويخزن ذلك كنموذج يرجع إليه عند الحاجة. يتحدد وضع نظام لدعم القرار بنوع المعلومات والإمكانيات المطلوبة، بمعنى أن تلك النظم تابعة لعملية صنع القرار، وعلى المستخدمين الذهائيين، وهم صانعو القرارات، أن يكونوا على دراية كاملة بعملية إتخاذ القرارات لكي يتمكنوا من المشاركة في وضع النظام المدعوم لها.

٣. تكنولوجيا المعلومات ودعم القرار التربوي

يعتمد صانعو القرار التربوي ومتخذه في قراراتهم على معلومات ومؤشرات ودراسات تحليلية موثقة تعتمد على نظام المعلومات التربوي والخريطة المدرسية من جهة، وبقية المعلومات التي توفرها الأنظمة المعلوماتية من جهة أخرى، ويتم تحليلها لصياغة عدد من السيناريوهات والبدائل والخطط المبذبة على أسس علمية تقوم بها إدارة التخطيط التربوي مثل:

- إستحداث مديريةية تربية وتعليم.

- الإضافات المدرسية.

- إستحداث بناء مدرسي (خطة شمولية لعشر سنوات).



وإنطلاقاً من حرص المؤسسة التربوية على توحيد المرجعيات لمعلوماتها وتوحيد مصادرها وعدم تكرارها، تعتمد إلى توفير نظام متكامل يذوي تحته جميع الأنظمة العاملة بما فيها من قواعد بيانات، وهو نظام دعم القرار التربوي إلى جانب تفعيلها لنظام إدارة المعلومات التربوية على مستوى المدرسة، والذي يحتوي على المعلومات، التي تكون على شكل مؤشرات، خرائط رقمية، تقارير، أشكال توضيحية، أو خطط خمسية تترجم إلى خطط تنفيذية، تستثمر لغايات تخطيطية وصناعة القرار الرشيد.

تعد صناعة القرارات من الوظائف المهمة لكل مستوى من المستويات الإدارية، فحتى يكون المديرون ناجحين، يجب أن يتخذوا القرارات الصحيحة في الوقت المناسب (Cristopher,2003,7).

لقد شهدت السنوات الأخيرة تطورات واسعة في وزارة التربية تمثلت في تصميم نظم المعلومات التربوية وتطويرها بالشكل الذي يحقق أهدافها، ويخدم إحتياجات متخذي القرارات من المعلومات المطلوبة، وما أولته الوزارة من إهتمام خاص بتكنولوجيا المعلومات جاء إنعكاساً لما ورد في بعض توصيات المؤتمر الوطني التربوي الثالث (٢٠٠٠)، الذي عقد بالجامعة الأردنية، المتعلقة ببناء نظام معلومات تربوية متكامل، يربط الوزارة بمديرية التربية، بهدف تحقيق اللامركزية في معالجة البيانات، وإتخاذ القرارات المناسبة المبذبة على أسس علمية (المومني، ٢٠٠٤). ولقد عذيت وزارة التربية بتوجيه النظام التربوي نحو حوسبة التعليم بتبنيها رزمة من الإستراتيجيات التطويرية، أهمها



تطوير نظم معلوماتية وإدارية، لدعم عملية صناعة القرار التربوي، وتوفير الدعم التكنولوجي لجميع المدارس، من أجهزة ومختبرات وصيانة (وزارة التربية و التعليم، ٢٠٠٢).

وبسبب الأهمية التي يحتلها إستخدام تكنولوجيا المعلومات من حيث التأثير في أداء المدارس، فقد تناول المهتمون والباحثون في الإدارة التربوية على المستويات العالمية والعربية و المحلية هذا الموضوع بإهتمام بالغ، لأن المدرسة التي لا تستطيع توظيف تكنولوجيا المعلومات لن تبده، حتى ولو أدت وظائفها الإدارية الأخرى كالتخطيط والتقييم والمتابعة، وبما أن التغيير ضروري للحياة، وكسر من الجمود والرتابة والروتين، فإن تبني مدير المدرسة لإدارة التغيير ضرورة ملحة لتطوير مدرسته، وهذا ما دعا إليه العديد من المؤتمرات و الندوات التي عقدت في الأردن، وكان أبرزها مؤتمر التطوير التربوي عام ١٩٨٧ والمؤتمر الثاني للتطوير التربوي ١٩٩٩.

وعلى أثر إنعقاد مؤتمر التطوير التربوي ١٩٩٤ عملت وزارة التربية والتعليم على تأسيس نظم معلوماتية، وأوعية حفظ فعالة، توظف التقنيات الحديثة، ووسائل الإتصال المتطورة، التي تتيح لصانعي القرار والعاملين في المؤسسات التربوية إمكانية الحصول على البيانات الضرورية، لتطبيق النماذج التي تعتمد على المعلومة السريعة والدقيقة.

٤ . أهمية المعلومات في اتخاذ القرار



تعد المعلومات من المصادر القومية المؤثرة في تطور و نمو المجتمعات، إذ إن الدول المتقدمة تعدها كالمصادر البشرية الأخرى من حيث الأهمية (العتيبي، ٢٠٠٤)، كما يقول يونس (١٩٨٩) لقد أصبحت المعلومات قاعدة أساسية لأي تقدم حضاري، أو علمي، أو صناعي، في أي مجتمع، فبدون المعلومات لا تستطيع الدول أن تتقدم، أو حتى تستطيع أن تحافظ على تقدمها. و يشير الحازمي في هذا المجال إلى أن المعلومات تلعب دوراً حيوياً، ومهماً في كفاءة الأداء في المؤسسة، مما يتطلب من المؤسسات إنشاء نظم معلومات تساعد في القيام بأداء وظائفها بنجاح و كفاءة عالية (العتيبي، ٢٠٠٤)، فهي القوة التي تعتمد عليها الدول بعد أن تطورت التقنية التي جعلت منها ذات قيمة حيوية، وزادت من القوة في استخدامها في مجالات عدة، وبازدياد حجم المعلومات زادت الحاجة إلى تبادلها بين المؤسسات أو الدول، و لذا ظهرت ثورة الاتصالات، وبعدها ظهرت الاتصالات الرقمية، وزاد التطور بعد ذلك بظهور شبكات المعلومات التي انتشرت في كل مكان بتقنياتها المختلفة، وأنواعها المتعددة، وسهلت الأقمار الصناعية انتقال المعلومات دون الحاجة إلى أسلاك، وأخيراً ظهر الإنترنت الذي ضاعف من حجم المعلومات، وسهل من تبادلها، وصعب من الرقابة على انتقالها، مما جعل باستغلالها لتحقيق أهداف غير مشروعة (العتيبي، ٢٠٠٤). كما تعد البيانات والإحصائيات من المقومات الأساسية للتخطيط المهني، وأن من أهم المشكلات التي يقابلها التخطيط للتعليم المهني في الدول النامية هو نقص البيانات والإحصائيات اللازمة، لذلك من أهم البرامج التي يجب على الدول



النامية البدء في تنفيذها هو إنشاء جهاز مسؤول عن جمع البيانات ودراساتها وتحليلها وجعلها في الصورة التي يمكن للقائمين على أجهزة التعليم المهني الاستفادة منها، كما أن من المشكلات التي يواجهها التخطيط التربوي بشكل عام، والتخطيط المهني بشكل خاص في هذا المجال، أن القرارات السياسية تفاجئ أجهزة التخطيط، وتلزمها القيام بخطة مستعجلة قبل أن تتوفر لديها المعلومات بالبدائل، وما يتصل بها من جداول زمنية، وتكاليف ضرورية (النوري، ١٩٨٧). ويشير عبد الدايم (١٩٨٠) إلى أن أكبر مشكلة تواجهها التربية هي أن تجد معيارا تستطيع عن طريقه أن تتنبأ باتجاهات المستقبل وتغيراته.

فمن خلال المعلومات الدقيقة يستطيع الإنسان أن يعيش المستقبل بعقله، قبل أن يصبح المستقبل واقعا حاضرا، وهذا بالتالي يعطيه القدرة على تقدير وقياس إمكانات المستقبل بالتعامل معها، كما لو كانت جزءا من الحاضر المعيش فعلا (كيننز وتريفو، ١٩٨٤)، وتكمن أهمية المعلومات عند تحليل المشكلات لاتخاذ القرارات، إذ هناك فرق كبير بين حل المشكلة المبذبة على خطوات مدروسة، وبيانات دقيقة، وبين المحاولة والخطأ، أو الحدس والخبرة، إذ إنه في الحالة الأولى فإن جميع المؤثرات و المحددات تكون محددة، وتقيم على ضوء نقاط القرار، إذ أن نقطة القرار هي تلك النقطة في النظام التي عندها يقوم شخص ما، أو بواسطة البرمجة الآلية بإتخاذ فعل للبيانات الداخلية، ويتخذ قراره على ضوءها، بينما في الحالة الثانية يتم تحديد



عدد من الحلول للمشكلة ومن ثم يتم إختيار حل كل مشكلة عشوائياً حتى يتبين من أحد البدائل أنه هو الحل المقبول.



المصادر

- إبراهيم، أبو سعود (٢٠٠٦) التعليم والمعلوماتية، دور الانترنت في إعداد الخريجين وتدريب اللغات مع تقييم رؤية إستراتيجية للتعليم في الأقطار العربية، الجزيرة، نت.
- أحمد، شاكِر (١٩٩٠)، إدارة المنظمات التعليمية، دار المعارف، القاهرة.
- أيوب، ناديا (19٩7)، نظرية القرارات الادارية، جامعة دمشق، ص22.
- بدر، أحمد نور (٢٠٠٠)، تكنولوجيا المعلومات: دراسة تكامل المصادر الالكترونية وحل المشكلات وتنمية الابداع، مجلة المكتبات والمعلومات العربية، سنة ٢٠، عدد ٢، ابريل.
- البكري، سونيا، ومسلم، علم (١٩٩٥)، مقدمة في نظم المعلومات الادارية، القاهرة، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- الجرايدة، محمد سليمان (٢٠٠٤)، مقدمة في علم المعلومات التربوية، دار الرازي، عمان - الأردن.
- الجرايدة، محمد سليمان (٢٠٠٤)، مقدمة في علم المعلومات التربوية، دار الرازي للطباعة والنشر، عمان.
- الجرايدة، محمد سليمان (٢٠٠٤)، مقدمة في علم المعلومات التربوية، دار الرازي، عمان - الأردن.



- جلدة، سليم بطرس (2008)، أساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة، دار
الراية لنشر والتوزيع، عمان.
- حريم، حسين (1997)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار
زهرا، عمان.
- حريم، حسين (1997)، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات، دار
زهرا، عمان - الاردن.
- حريم، حسين، وحداد، شفيق، وآخرون (1998)، أساسيات الادارة، دار
الحامد للنشر، عمان.
- الحسن، بسمة: دراسة عن قانون ضمان حق الوصول إلى المعلومات، مركز
حماية وحرية الصحفيين، ص 6 .
- الحسنية، سليم (1998)، نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق، عمان -
الأردن.
- خشبة، محمد (1987)، نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، دار الاشعاع
للطباعة، القاهرة.
- خشبة، محمد (1987)، نظم المعلومات المفاهيم والتكنولوجيا، دار الاشعاع
للطباعة، القاهرة.
- الاخوري، هاني شحادة (1998) تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن
الحادي والعشرين، دمشق.



- الخوري، هاني شحادة (١٩٩٨)، تكنولوجيا المعلومات على أعتاب القرن الحادي والعشرين، دمشق.
- دزكان، و. جاك (١٩٨٩)، أفكار عظيمة في الإدارة، دروس من مؤسسي ومؤسسات العمل الإداري، ترجمة الحديدي، محمد، الدار الدولية للنشر والتوزيع، القاهرة.
- دومند، هيلفا (١٩٩١)، إتخاذ القرارات الفعالة دليلك العملي في الإدارة، ترجمة إدريس، مصطفى محمد، مطبعة نهال، الرياض.
- الزيايدي، عادل (١٩٩٣) الادارة العامة، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- سالم، فؤاد الشيخ، ورمضان، زياد، والدهان، أميمة، ومخامرة، محسن (١٩٨٩)، المفاهيم الإدارية الحديثة، ط٣.
- السالمي، علاء (٢٠٠٠) تكنولوجيا المعلومات، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- سعيد الدتل: الميثاق الوطني الأردني فلسفة ومسيرة، منشورات المؤسسة الصحفية الأردنية (الرأي)، عمان ١٩٩٩، ص ١٦٦_١٦٨.
- السيد، إسماعيل محمد (د. ت)، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية.
- الشامي، أحمد محمد، وحسب الله، سيد (١٩٨٨)، المعجم الموسوعي لمصطلحات المكتبات والمعلومات، دار المريخ، الرياض.



- شحادة، أمل عايد (٢٠٠٦)، التكنولوجيا التعليمية، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان.
- شقبوعة، داود (٢٠٠١)، أنظمة إعداد المشرفين، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، طرابلس - ليبيا.
- شقبوعة، داود (٢٠٠١)، أنظمة إعداد المشرفين، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين، طرابلس - ليبيا.
- الشماع، خليل وآخرون (1985)، مبادئ الادارة، مطبعة جامعة الموصل.
- الصباح، عبد الرحمن (١٩٩٨)، نظم المعلومات الإدارية، دار زهران للنشر، عمان - الأردن.
- الصباغ، عماد (٢٠٠٠)، نظم المعلومات ماهيتها ومكوناتها، مكتبة دار الثقافة للنشر، عمان - الأردن.
- عبد البر، فاروق: دراسات في حرية التعبير وإستقلال القضاء وضمانات التقاضي، رقم الإيداع ٢٢٥١٢/٢٠٠٥، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ١٠
- عبد الرحمن، هاني (١٩٨٠)، الإدارة التربوية: بحوث ودراسات، مطبعة التوفيق، عمان الاردن.
- عبد الرحمن، هاني (١٩٨٠)، الإدارة التربوية: بحوث ودراسات، مطبعة التوفيق،
- عبد الهادي، محمد (١٩٨٣)، مقدمة في علم المعلومات، دار غريب للنشر، القاهرة.



- عبد الهادي، محمد فتحي (١٩٩٩)، أسس مجتمع المعلومات وركائز الاستراتيجية العربية في ظل عالم متغير، دراسات عربية في المكتبات وعلم المعلومات، مجلد ٤، عدد ٣، سبتمبر.
- عبد الوهاب، محمد رفعت (٢٠٠٢): مبادئ وأحكام القانون الإداري، منشورات الحلبي الحقوقية، ص ٢٣٥٢٣٧
- العتيبي، فيحان علوش (٢٠٠٤)، دور المعلومات في عملية إتخاذ القرارات الادارية (دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- العتيبي، فيحان علوش (٢٠٠٤)، دور المعلومات في عملية إتخاذ القرارات الادارية (دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.
- العتيبي، فيحان علوش (٢٠٠٤)، دور المعلومات في عملية إتخاذ القرارات الادارية، دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن.
- العتيبي، فيحان علوش (٢٠٠٤)، دور المعلومات في عملية إتخاذ القرارات الادارية (دراسة تطبيقية على العاملين في المديرية العامة للجوازات بمدينة



الرياض)، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

■ العجلوني، عبد الفتاح (١٩٩٧) تقييم طبقات نظم المعلومات الإدارية في شركات مختارة من القطاعين العام والخاص في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق.

■ العجلوني، عبد الفتاح (١٩٩٧) تقييم طبقات نظم المعلومات الإدارية في شركات مختارة من القطاعين العام والخاص في الأردن، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة آل البيت، المفرق.

■ علي، نبيل (١٩٩٤)، العرب وعصر المعلومات، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت.

■ عليان، ربحي مصطفى، وهمشري، أحمد (١٩٩٧)، المرجع في علم المكتبات والمعلومات، دار الشروق، عمان - الأردن.

■ فريجات، غالب (٢٠٠٠)، الإدارة والتخطيط التربوي، تجارب عربية متنوعة، الشركة الجديدة للطباعة والتجليد، عمان.

■ قاسم، حشمت (١٩٩٠) دراسات في علم المكتبات، عمان - الأردن.

■ القاضي، زياد وآخرون (٢٠٠٠)، مفاهيم أساسية في قواعد البيانات، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.

■ قنديلجي وآخرون (٢٠٠٠)، مصادر المعلومات من عصر المخطوطات الى عصر الانترنت، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.



- قنديلجي، عامر إبراهيم، وعليان، ربحي مصطفى (٢٠٠٠)، مصادر المعلومات من عصر المخطوطات الى عصر الانترنت، دار الكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- كمفر، فايزه بنت زين الدين عبد الحميد (١٩٩٧)، المعوقات الإدارية والسلوكية لدى القيادات الإدارية النسائية في عملية إتخاذ القرارات: دراسة ميدانية على المؤسسات الأكاديمية الثنائية في منطقة مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، السعودية.
- كنعان، نواف (١٩٩٢)، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- كنعان، نواف (١٩٩٢)، إتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- كنعان، نواف (١٩٩٢)، إتخاذ القرارات الإدارية: بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- كنعان، نواف (2٠07)، اتخاذ القرارات الادارية (بين النظرية والتطبيق)، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان.
- كيننز، تشارلز وتريفو، بنجامين (١٩٨٤)، المدير وتحليل المشكلات وإتخاذ القرارات، ترجمة أبو الجدائل، حاتم صلاح، دار البيان العربي للطباعة والنشر والتوزيع، جدة.



- مرسي، محمد مذير (١٩٧٧)، الإدارة التعليمية، أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
- مشرقي، حسن علي (١٩٩٧)، نظرية القرارات الإدارية (مدخل كمي في الادارة)، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- المغربي، كامل وآخرون (١٩٩٥)، أساسيات في الإدارة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- ملحم، أحمد عارف (١٩٩١)، درجة اعتماد مديري المدارس الثانوية في عمان الكبرى على معلومات سابقة لدى إتخاذهم القرارات الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان - الأردن.
- المنصور، كاسر نصر (٢٠٠٠)، نظرية القرارات الإدارية، (مفاهيم وطرائق كمية)، دار الحامد، عمان.
- المنصور، كاسر نصر (٢٠٠٠)، نظرية القرارات الادارية: مفاهيم وطرائق كمية، دار الحامد للنشر، عمان.
- الموسى، محمد خليل، وعلوان، محمد يوسف: القانون الدولي لحقوق الانسان، الحقوق المحمية، ج٢، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ٢٠٠٧، ص٢٧٨-٢٨٥
- المومني، فايذة (٢٠٠٤)، العلاقة بين التوجهات نحو استخدام تكنولوجيا المعلومات والتوجهات نحو إدارة التغيير لدى مديري المدارس الثانوية العامة.



- الميثاق: مصلحة الإستعلامات، وزارة الإرشاد القومي، القاهرة ص ١٤٨ .
- همشري، عمر أحمد (٢٠٠١)، الإدارة الحديثة للمكتبات ومركز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- همشري، عمر أحمد (٢٠٠١)، الإدارة الحديثة للمكتبات ومركز المعلومات، مؤسسة الرؤى العصرية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان - الأردن.
- الهندسة المعلوماتية، ٢٠٠٧، نظم ومعلومات إدارية بهدف دعم إتخاذ القرارات، سوريا.
- هواري، سيد محمود (١٩٨٢)، المدير الفعال: دراسة تحليلية لأنماط المديرين، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- وديع، محمد، وعباس، قاسم (١٩٩٨)، نظم معلومات سوق العمل في اطار التشغيل وتنمية الموارد البشرية، ط(١) العدد (٣٥)، المكتب التنفيذي لمجلس التعاون الخليجي.
- وزارة التربية والتعليم (١٩٨٧) مؤتمر التطوير التربوي، عمان.
- وزارة التربية والتعليم (١٩٩٩)، المؤتمر الثاني للتطوير التربوي، عمان.
- وزارة التربية والتعليم (٢٠٠٠)، المؤتمر الوطني التربوي الثالث، عمان.
- وزارة التربية والتعليم، إدارة البحث والتطوير التربوي (٢٠٠٢)، نحو رؤية مستقبلية للنظام التربوي في الأردن، منتدى التعليم في أردن المستقبل، عمان.



- ياغي، محمد عبد الفتاح (١٩٨٨) إتخاذ القرارات التنظيمية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (١٩٨٨) إتخاذ القرارات التنظيمية، مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (١٩٨٨)، اتخاذ القرارات التنظيمية، مطابع الفرزدق، الرياض.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (٢٠٠٣)، التدريب الاداري بين النظرية والتطبيق، مركز أحمد ياسين، عمان.
- يحي شقير: بحث بعنوان "حرية الرأي والتعبير وحرية الصحافة والإعلام في الأردن، دون تاريخ، ص٢.
- يدك محمد عبد الله (٢٠٠٧) تصميم مصفوفة للبيانات اللازمة لدعم قرارات مديري وميرات المدارس المهنية في الأردن، رسالة دكتوراة غير منشورة ، الجامعة الأردنية.
- يونس، عبد الرزاق (١٩٨٩)، تكنولوجيا المعلومات، الجامعة الاردنية، عمان.



- 10. Helleridge, d.and slocum j.,manegement (3rd.ed.) reading,mas.adison and weley publishing company 1982,p35.
- 11.Miller,david,w.,and star.,martin.,the structure of human decision,engle wod clifs,n.j.prenticer,hal,icc.p.42-44.
- 12.Simon herbert a.adminstration behavior(2nd.ed)new york the macmillon company,1959,p.52
- ٩. Gros, Bertram M. Organization and their Managing. New York, the Fre Press,1968,p.55o -553.
- Aggarwal,J.C.(1995),fifth edition,school administration. Man singh ARYA BOOK DEPOT,New Delhi.
- Chismacdonald (2002), <http://www.josephsoninstitute.org>.
- cristopher,janet cale (2003). extent of cecision support information technology use by principal in Virginia public school and factors affecting use, unpublished doctoral dissertation, Virginia commonwealth university:Richomond, Virginia.



- cristopher,janet cale (2003). extent of cecision support information technology use by principal in Virginia public school and factors affecting use, unpublished doctoral dissertation, Virginia commonwealth university:Richomond, Virginia.
- Fitzgerald,Jery and Fitzegrald,Ardra F(1981).Fudemantals of system analysis (2nd ed).New York:John Wilky&Sons.
- Galbreath, Jeremy. (1999). Preparing the 21st Century Worker: The Link Between Computer-Based Technology and Future Skill Sets. Educational Technology, nov.-dec. 14-22
- 11. Kearsley. G. (1988) Educational Technology, A Critique, Educational Technology, 38 (2), 47-51.
- H. simon,New science of management,.Harper and Row publishers co.1960,
- Mercurius, Neil (2005) Principals' Usa of Relational Database Management Systems for Data-Drive Decision Making:Frequency, challenge,and staff development. Unpblished doctoral dissertation,Azusa Pacific University: Azusa, California.



- Mercurius, Neil (2005) Principals' Usa of Relational Database Management Systems for Data-Drive Decision Making:Frequency, challenge,and staff development. Unpblished doctoral dissertation,Azusa Pacific University: Azusa, California.
- -Molebash, Philip. (1999). Technology and Education: Current and Future Trends. IT. Journal. [On-line]. Available: <http://etext.virginia.edu/journal>.
- Shorr, Pamela wheator J.(2001).10 things you always wanted to know about data-driven decision making.
- Spuck,D.W., MacNeil,A.J.,Prater,D.L..and Palambo,D.B.(1997). Technological facilitation for decision making in education in: Fung,Alex C.W.,Visscher,Adrie j.,Bart, Ben-Zion and Teavher,David C.B.(eds),Information Technology in Education Management to the school to the future (pp 41-51),(1st ed).London:Chapman&Hall.
- Wade,Howard H.,(2001).Data Inquiry and analaysis for Education Reform.<http://cemp.uoregon.edu/publication/digest153.html>.



الخبرة العلمية

نوع العمل	مكان العمل	المدة
مدرس	وزارة التربية والتعليم - الاردن	١٩٦٤ -
مخطط تربوي	وزارة التربية والتعليم - الإمارات	١٩٨٧ -
باحث	المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي - الاردن	١٩٩١ -
مدير اداري	شركة نعيم الخفش وشركاه للتجارة - الاردن	١٩٩٣ -
عضو هيئة تدريس	استاذ مساعد ، جامعة تعز - اليمن	١٩٩٦ - ١٩٩٧
مدير اداري	المكتب البيضاوي للدراسات والابحاث - الاردن	١٩٩٧ -
عضو هيئة تدريس	جامعة عمان العربية / الاردن - عمان	٢٠٠٠ -
مشرف وعضو لجنة مناقشة رسائل ماجستير في الادارة التربوية .	جامعة الفاشر / كلية الدراسات العليا	٢٠٠٠ - ٢٠٠٣
محاضر غير متفرغ في جامعة العلوم والتكنولوجيا / الاردن ، ٢٠٠٩ - ٢٠١١ .		
محاضر غير متفرغ في جامعة سمو الاميرة سمية / الاردن ، ٢٠١٠ - ٢٠١١ .		
خبير تربوي في وزارة التربية والتعليم / الاردن ، ٢٠١١ .		



اللغات

اللغة	قراءة	كتابة	محادثة
	ممتاز جيد مقبول	ممتاز جيد مقبول	ممتاز جيد مقبول
اللغة العربية	-	-	-
اللغة الانجليزية	-	-	-
الانتاج العلمي			
١. التخطيط التربوي في دولة الامارات العربية المتحدة - كتاب صدر عن المطبعة الاقتصادية / دبي ١٩٨٩ م.			
٢. التربية والتعليم في الاردن واقع ومؤشرات : د. احمد بطاح ، د. غالب الفريجات ، د. فكتور بله/ المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي ، ١٩٩٢ م.			
٣. تدريب المعلمين في الاردن : د. تيسير النهار ، د. احمد بطاح ، د. غالب الفريجات / المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي ، ١٩٩٢ م.			
٤. التعليم والتدريب المهني ، دراسة تقييمية للتعليم والتدريب المهني في الاردن ، د. غالب الفريجات / من سلسلة منشورات المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي ، ١٩٩٣ م.			
٥. تدريب وتأهيل المعلمين اثناء الخدمة في الوطن العربي ، مجلة الفكر التربوي العربي ، العدد الثالث ، بغداد، العراق ، شباط ، ١٩٩٩ م.			
٦. اشكالية المشاركة في الحياة السياسية ودور التربية في الوطن العربي / مجلة الفكر العربي ، لبنان ١٩٩٩ م.			
٧. الشباب العربي ، مشكلات وتحديات ، مجلة الفكر التربوي العربي ، العدد الخامس ، بغداد ، العراق ، كانون الثاني ٢٠٠٠ م.			
٨. الادارة والتخطيط التربوي ، كتاب صدر عن الشركة الجديدة للطباعة والنشر ، عمان الاردن ، ط١ ، ٢٠٠٠ م.			
٩. الارتقاء بمهنة التعليم ، مجلة العلوم الاجتماعية ، بيت الحكمة ، بغداد ، العراق ، ايار ، ٢٠٠١ م.			
١٠. الانتقضة والتربية ، ندوة اتحاد التربويين العرب ، تحت عنوان " الانتقضة والتربية " ، بغداد ، العراق ، نيسان ٢٠٠٢ م.			
١١. دور التربية في حماية هوية الأمة وثقافتها ، ندوة اتحاد التربويين العرب ، تحت عنوان " الانتقضة والتربية " ، بغداد ، العراق ، نيسان ٢٠٠٢ م.			
١٢. تنمية وتطوير الاطر التربوية ، مجلة التربية / وكالة الغوث ، عمان ، الاردن ، ايار / ٢٠٠٢ م.			
١٣. التطبيع الثقافي والتربوي ، التطبيع : المخاطر وسبل المواجهة ، بغداد ، العراق ، سبتمبر / ايلول / ٢٠٠١ م ، مجلة دراسات العلوم الاجتماعية ، بيت الحكمة ، بغداد ، العراق ، حزيران ٢٠٠٢ م.			
١٤. التعليم الاساسي وكفاياته التعليمية / تطبيقات عن الاردن ، كتاب صدر عن دار المناهج ، عمان ، ٢٠٠٢ م.			
١٥. آفاق وتطلعات نحو الديمقراطية وحقوق الانسان ، كتاب صدر عن دار نينوى ، دمشق ، ٢٠٠٢ م.			



١٦. التربية القومية سياج الأمة وعنوان وحدتها . صدر عام ٢٠٠٣ م .
١٧. على طريق التنمية السياسية ، كتاب صدر عن دار ازمنة ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٥ .
١٨. التربية وتنمية المجتمع ، كتاب صدر عن دار ازمنة ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٦ .
١٩. التخطيط التربوي وتنمية القوى البشرية، كتاب صدر عن دار ازمنة ، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٧ .
٢٠. ادارة الجودة الشاملة في المؤسسات التربوية ، مؤتمر جامعة الطفيلة ، ٢٠٠٧ .
٢١. قضايا تربوية ، كتاب صدر عن دار ازمنة، عمان ، الاردن ، ٢٠٠٨ .
٢٢. المؤشرات البيئية في مناهج المرحلة الثانوية، دار الانتشار العربي ، بيروت ، ٢٠٠٨ .
٢٣. جنوح الشباب ومشكلات الانحراف ، المجلس الأعلى للشباب ، ٢٠٠٨ .
٢٤. لغتنا العربية والتعليم الجامعي ، مؤتمر جامعة سمية ، ٢٠٠٩ .
٢٥. التعليم العالي ، واقع وطموح ، دار ازمنة . ٢٠٠٩ .
٢٦. ثقافة البحث العلمي ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2011.
٢٧. مدخل الى تكنولوجيا التعليم ، دار كنوز المعرفة ، عمان ، الاردن ، ٢٠١١ .
٢٨. اضاءات على النظام التربوي ، دار ازمنة ، عمان ، ٢٠١٢ .
٢٩. بحوث ودراسات في طريقها الى النشر :
 - الادارة والقيادة التربوية
 - التفكير والابداع والتفكير الابداعي .
 - الممانعة والمقاومة .
 - التحديات التي تواجه التعليم الجامعي .
 - استخدام البيانات في تحسين الاداء الاداري والتربوي .
 - مدخل الى التربية الوطنية .
 - حديث في الثقافة .
٣٠. مقالات عديدة منشورة في الصحافة الاردنية والعربية في مجالات التربية تحديدا، والعلوم الانسانية بشكل عام .

اسماء وعناوين ثلاثة معرفين

١. الاستاذ حسين مجلي ، نقيب المحامين سابقا ، ت (٥٦٦٥٠٨٧)
٢. الاستاذ ابراهيم عز الدين ، مدير عام مؤسسة شومان الثقافية سابقا ، ت (٤٦٢٣٥٨٥)
٣. الدكتور همام غصيب غصيب ، عميد البحث العلمي سابقا في الجامعة الاردنية ، ت (٥٦٧٨٧٠٧)