

الفصل الأول

القرار التربوي والإدارة التعليمية

المقدمة

أولاً: مفهوم القرار التربوي ومفهوم الإدارة التعليمية.

ثانياً: أهمية القرارات التربوية في الإدارة التعليمية.

ثالثاً: أنواع القرارات التربوية.

رابعاً: مفهوم ومقومات وشروط القرار التربوي الرشيد.

خامساً: صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي .

١- صنع القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

٢- اتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

٢- دعم القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

سادساً: العوامل التي تؤثر في عمليات صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

سابعاً: الصعوبات التي تواجه عمليات صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية.

ثامناً: مستويات صنع واتخاذ القرار التربوي في الإدارة التعليمية.





المقدمة:

يعتبر القرار التربوي أساس العمل الإداري في مجال الإدارة التعليمية. والقرار التربوي هام جداً وله دور كبير في الإدارات التعليمية. كما يمثل القرار التربوي أحد العناصر الهامة والوظائف الرئيسية للإدارة التعليمية.

وكل عنصر من عناصر القرار التربوي خطوات ومراحل متداخلة متشابكة تؤثر فيها عدة عوامل مشتركة رغم وجود اختلاف في تفسير صناعة القرار التربوي واتخاذ القرار التربوي ودعم القرار التربوي وهناك اختلاف واضح في المفهوم والخطوات. ويتناول الكاتب هذه الموضوعات مع توضيح أنواع القرارات التربوية ومواصفات القرار التربوي الرشيد.

أولاً: مفهوم القرار التربوي ومفهوم الإدارة التعليمية:

١- مفهوم القرار التربوي: *Educational Decision*

يعرف القرار التربوي بأنه " العملية التي تؤدي إلى اختيار بين بدائل مختلفة، وهو يتفق مع طبيعة العديد من المواقف الإدارية للعملية التعليمية، حيث أن من له سلطة اتخاذ القرارات التربوية في موقف يطلب فيه أن يختار بديلاً معيناً"^(١).

وحيث أن القرار التربوي ليس عملية عشوائية، بل هو أداة أساسية في العملية التربوية، وتعني الاستقرار على اختيار حل مناسب لمشكلة ما. فإن القرار التعليمي يعرف بأنه اختيار مدرك لبدل واحد بين بديلين أو أكثر من البدائل الممكنة لحل مشكلة تعليمية ما. وتتدخل في عملية الاختيار متغيرات حاكمة نفسية واجتماعية، والقرارات التعليمية سلسلة متصلة فكل قرار يسبقه قرار ويتبعه قرار إلى أن يتم التنفيذ وتحقق الأهداف التعليمية"^(٢).

(١) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٢٣.

(٢) عادل الجندي، مرجع سابق، ص ٨٦ - ٨٧.

ويشمل القرار التربوي عدة عناصر أساسية وذلك على أساس تبني الكاتب فكرة وجود فرق بين صنع واتخاذ القرار التربوي والتي تتضمن دعم القرار التربوي ونظم وطرق ومزياً دعمه وبدوره يتدخل في العمليتين الأساسيتين في القرار التربوي والتي يمكن تقسيمها إلى:

١- صنع القرار التربوي وما تشمله من خطوات وإجراءات.

٢- اتخاذ القرار التربوي ومراحل القيام بتلك العملية.

وبالتالي فإن القرار التربوي هو عملية تفكير ينتهي باختيار حل من الحلول في مشكلة تربوية ما، أي أنه يرتبط بالتربية والتعليم، وهذا القرار يصدر عن طريق المسؤولين على جميع المستويات المختلفة للإدارة التعليمية وذلك اعتماداً على معلومات وبيانات تربوية ذات صلة بالقرار التربوي، والغرض من هذا القرار هو تطوير أو إصلاح أو تقويم أو حل المشكلات وتحقيق الأهداف التربوية التي تسعى الإدارة التعليمية إلى تحقيقها.

٢- مفهوم الإدارة التعليمية: Educational Administration

وينظر إلى "الإدارة التعليمية" من زوية الإدارة العامة والتربية والتعليم، حيث "أن الإدارة التربوية تشتق أسسها وعملياتها ومبادئها من ميدان الإدارة العامة، كما تكتسب صفتها وطبيعتها وصفة وطبيعة أسسها من ميدان التربية والتعليم، باعتبار أنها تطبيق في ميدان له خصوصياته وهو ميدان بناء البشر"^(١).

كما أن "الإدارة التعليمية هي جزء من الإدارة العامة، لأن إدارة التربية تتعلق بالإدارة العامة، من حيث معناها وأسلوب عملها بشكل كبير، فإدارة التربية كالإدارة العامة مسألة تتعلق باتخاذ القرار وتنفيذه على أكمل وجه مما يحقق نجاح نظام التربية في أداء مهمته، وهي تربية الصغار والكبار وإعدادهم للحياة في المجتمع، وتحقيق أهداف المجتمع

(١) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ١٦.



وأهداف أفرادها" (١). أي أن الإدارة التعليمية ما هي إلا فرع من فروع الإدارة العامة وتتعلق أساساً باتخاذ القرار وتنفيذه لتحقيق الأهداف.

وفي ضوء ذلك فإن الإدارة التعليمية يمكن أن تكون " الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما، وفقاً لأيدلوجية المجتمع وأوضاعه والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه، حتى تتحقق الأهداف المرجوة، نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة له، ويتم ذلك على مستوى الدولة أو المحافظة أو المدينة أو القرية، كل بحسب مسمياته وظروف تنفيذه" (٢) وتعرف الإدارة التعليمية هنا كطريقة أو أسلوب إدارة التعليم ومدى ارتباطها بالمجتمع، وتأكيداً على ضرورة مراعاة الظروف المحيطة في عملية الإدارة وما يصدر منها من قرارات عن طريق جمع معلومات عن هذه النظم والاتجاهات السائدة حتى يتسنى إصدار القرار التربوي الصحيح.

ويمكن للكاتب أن يعرف الإدارة التعليمية بأنها مجموعة من العمليات والوظائف والخطوات التي تتم داخل الهيئة التربوية المسؤولة عن التعليم، وتقوم عليها أعباء ومسئوليات كثيرة، من بينها صنع واتخاذ ودعم القرارات التربوية داخل الإدارة التعليمية، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً: أهمية القرارات التربوية في الإدارة التعليمية:

للقرارات التربوية أهمية كبيرة في الإدارة التعليمية، حيث أن "القرارات التربوية هي قلب ولب العملية الإدارية ومن الإنصاف تسمية هذا العصر بالإضافة إلى المسميات الأخرى، عصر الإدارة العلمية، فما من نشاط تعليمي إلا ويكون من ورائه إدارة ناجحة.

(١) عبد الغني عبود، إدارة التربية في عالم متغير (القاهرة: دار الفكر العربي، ١٩٩٢) ص ٦٢.

(٢) عرفات عبد العزيز سليمان، استراتيجية الإدارة في التعليم، مرجع سابق، ص ١١٩.

فالإدارة هي المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق في المؤسسات أو في التربية والتعليم. لذا فقد أصبحت الإدارة العلمية من مقومات نجاح إدارة التعليم وأحد عوامل تقدمها^(١).

ويشير "كومبز" لأهمية الإدارة في العملية التعليمية، وأهميتها كجانب هام من الأزمنة التعليمية، وأن أي نظام إنتاجي مهما كانت أهدافه وتكنولوجيته يتطلب إدارة، وينبغي أن تتوفر له قيادة وتنسيق وإشراف وتقييم مستمر. وينبغي أن تبدأ الثورة التي نحتاجها في التعليم بالإدارة التعليمية، وكثير من القائمين على الإدارة التعليمية يدركون هذه الحاجة ولو أنه أتيحت لهم الفرصة المناسبة لوجدتهم على استعداد لأن يقودوا ثورة تعليمية^(٢).

وهذا يشير لبداية الثورة في الإدارة التعليمية، لتغيير شكلها وأسلوبها، مما يعني تطوير عملية القرار التربوي باعتبار أن الإدارة التعليمية هي عملية صنع واتخاذ القرار التربوي. والقرار أهم دور للمدير لتحقيق الهدف المنشود وهذا من صميم عمل الإدارة التعليمية. وهذه إشارة واضحة لأهمية القرار التربوي في الإدارة التعليمية وأهمية الإدارة التعليمية للقرار التربوي في الوقت ذاته.

"والإدارة التعليمية هي سلطة اتخاذ القرار، حيث أن التعريف العلمي لها هو سلطة اتخاذ القرار التربوي، وفي معظم إدارتنا التعليمية سواء على المستوى المركزي ممثلاً في ديوان الوزارة أو المستوى اللامركزي ممثلاً في مديريات التربية والتعليم وإدارتها المختلفة أو على المستوى الإجرائي ممثلاً في المدارس بمختلف أنواعها ومراحلها، نجد أنه عند كل أزمة وعند كل مشكلة تربوية نصدر قراراً^(٣).

(١) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، مرجع سابق، ص ٢٠.
 (٢) فيليب كومبز، أزمة التعليم في عالمنا المعاصر، ترجمة: أحمد خيرى كاظم، جابر عبد الحميد جابر (القاهرة: دار النهضة العربية، ١٩٧١) ص ١٩٩ - ٢٠١.
 (٣) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٣.



كما أن الإدارة التعليمية دائماً في حاجة إلى إصدار القرارات التي تنظم العمل فيها على جميع المستويات "وأن المؤسسات التعليمية المختلفة تحتاج دائماً إلى إصدار قرارات تنظم العمل فيها، سواء على المستوى التخطيطي أو التنفيذي. فرسم السياسة التعليمية وتنظيم المناهج تحتاج لاتخاذ قرارات منظمة لتنفيذها ومتابعتها وتحديد مسؤوليات القائمين عليها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. فالعاملون في العملية التعليمية في حاجة مستمرة إلى اتخاذ القرارات التي يحتاج إليها العمل بمختلف مجالاته. والمشكلات التعليمية في حاجة دائمة لقرارات في ضوء دراسة وافية حتى تحقق ما تصبو إليه" (١).

وتأكيداً على أن القرار التربوي هو لب وقلب العملية التعليمية، يقول "محمد منير مرسي" "أن القرار هو لب العملية الإدارية والمحور الذي تدور حوله كل الجوانب الأخرى لتنظيم الإداري، وأن تركيب للتنظيم الإداري يتحدد بالطريقة التي تعمل بها القرارات، وهي عملية يواجهها دائماً رجال الإدارة على اختلاف أنواعهم ومسئولياتهم، ويصدق هذا أيضاً على الإدارة التعليمية، فالمدبرين يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التعليمية" (٢).

كما أن تعقد مشكلات الإدارة التعليمية زُد من ضرورة الاهتمام بالقرار التربوي فيها وكذلك ما تشهده المؤسسات التعليمية الحديثة من مشكلات تعدد وتعقد أهدافها، ووجود تعارض بين الأهداف أحياناً، بحيث لم تعد المؤسسة التعليمية تسعى إلى تحقيق الكثير من الأهداف المعقدة مما زُد من المشاكل التي تواجه قيادات هذه المؤسسات، وما استتبعه من وضع الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشكلات" (٣). وفي ضوء ذلك يتضح أن المشاكل

(١) عرفات عبد العزيز سليمان، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي، مرجع سابق، ص ١١٣.

(٢) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ٨٩.

(٣) أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص ٢٤٩.

التربوية لها دور في بيان أهمية القرارات التربوية التي تتخذ لحل هذه المشكلات في جميع المستويات الإدارية.

ثالثاً: أنواع القرارات التربوية:

تعتبر الحاجة إلى القرارات واقعاً ملموساً في المؤسسات الإدارية بكل أنواعها وكل مسئول بحكم وظيفته يقوم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التربوية. فهناك العديد من القرارات التي لا حصر لها في الإدارة التعليمية.

"وهناك قرارات تتعلق بالمادة الدراسية أو المحتوى العلمي ويمكن تمثيله ببناء وتنظيم المناهج. وفيما يتعلق بالطريقة فيتمثل في كيفية تحسين المدير لاستخدام وقته وجهده وإلى أي حد يسمح بمشاركة الآخرين معه في اتخاذ القرار. وهناك قرارات تتخذ في ضوء النظام الذي وضعته أجهزة الدولة التشريعية والتي تتبعه الإدارة التعليمية كجزء من نظام محلي وهو الإدارة العامة التي تتبع الدولة^(١).

ولقد تنوعت التصنيفات وتعددت أنواع القرارات، فالقرارات إما قرارات ناجحة أو رشيده، وكذلك إما قرارات تقليدية أو قرارات حيوية. قرارات تكتيكية أو قرارات استراتيجية، قرارات عامة أو قرارات خاصة وقرارات رئيسية أو قرارات روتينية، قرارات مبرمجة أو قرارات غير مبرمجة، والبعض منها يتشابه في المضمون ويختلف في المعنى.

وقد تم تصنيف القرارات طبقاً لهيكلتها معتمدة في ذلك على الدرجة التي توصف فيها عملية القرار بالتفصيل، "فالقرارات تعتبر غير هيكلية كنتيجة لنقص المعرفة والحاجة للأحكام عن الحقائق والقيم وتعقد المشكلة موضوع القرار. ويصعب إلى حد كبير التمييز بين كل من القرارات غير الهيكلية والقرارات الغير الهيكلية حيث أن ذلك غير محدد دائماً. على

(١) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ٨٩.



أن تصنيف القرارات بهذا الشكل يسهم في تصميم المعلومات المحتاجة إليها والتي تساند هذا القرار" (١).

وهناك تقسيمات للقرار التربوي حروها إميل فهمي شنودة" في نوعين هما (٢):

١- القرارات التقليدية:

تتعلق بالمشكلات العارضة (المتصلة بإجراءات العمل اليومية، وتنقسم إلى):

أ- قرارات روتينية: تتعلق بالمشكلات البسيطة، كالحضور والانصراف. ويتم

اتخاذ القرار بطريقة عادية بدون جهد، ويتم تنفيذه من خلال الخبرات

السابقة، وهي عملية بسيطة ولكنها مهمة جداً.

ب- قرارات روتينية فنية: تتعرض للمشكلات التي يوكل أمور مواجعتها إلى

الرؤساء الفنيين في الإدارة التعليمية، فكل رئيس قسم يختص بالمشكلات

التربوية والتعليمية المتصلة بتقويم العمل داخل الإدارة التعليمية.

٢- القرارات الحيوية:

تتعلق بالتخطيط التعليمي ورسم سياسة العمل والمشكلات التي تعترض تنفيذ الخطط

التعليمية. وهي القرارات الأساسية للإدارة التعليمية بأهدافها طويلة المدى، لذا فهي

قرارات هامة وحيوية.

وفي ضوء ذلك يمكن اعتبار أن القرارات التقليدية يمكن اتخاذها عن طريق المديرين

بصورة روتينية ولا تحتاج لإجراءات معقدة أي توافر معلومات كثيرة. أما القرارات الحيوية

تهتم بسياسة التعليم وتحتاج لمعلومات كثيرة وإجراءات معينة.

(١) محمد محمد الهادي، مرجع سابق، ص ١١٢.

(٢) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٣٧ - ٣٨.

وهناك تصنيف آخر للقرارات من حيث نوعية وسلطة اتخاذ هذه القرارات ويمكن تحديده في (١):

١- القرارات المركزية أو التخطيطية والسياسية.

هي القرارات الخاصة بأهداف النظام، وهي طويلة المدى، وتتطلب جهداً كبيراً، ويتم اتخاذ هذه القرارات في مستويات الإدارة العليا، وتتطلب قدراً كبيراً من المعلومات المتوافرة، خاصة التي تتصل بالسياسات والأهداف والخطط العامة الاجتماعية والثقافية.

٢- القرارات القطاعية.

وترتبط بالإدارة المركزية ومستوى المناطق وإدارات التعليم، وتتصل بالقرارات المركزية، وتهتم باستخدام وتعبئة الموارد في إطار الخطط والبرامج، وتتطلب قدراً كبيراً من المعلومات الداخلية أكبر من المعلومات الخارجية.

٢- القرارات الإجرائية أو التنفيذية.

تتصل بالأفعال والتصرفات اليومية الجارية، وتكون قرارات محكمة باللوائح والقوانين والقرارات التعليمية التي تصدر من المستويات الأعلى، وهي من اختصاص مديري الإدارات والمدارس، وتحتاج القرارات الإجرائية للمعلومات، حيث يستفاد بها في دراسة ما قد يظهر من مشكلات محتملة ووضع الحلول المناسبة لها.

٤- القرارات الأساسية والاستراتيجية.

وهي القرارات التي يتم اتخاذها على المستويات العليا وتهدف إلى إحداث تغيرات جوهرية مثل القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية والمناهج الدراسية.

(١) مي شهاب، مرجع سابق، ص ٤٥ - ٤٧.



٥- القرارات الروتينية المذكورة:

هي القرارات التي تتناول الأعمال الجارية ولا تؤثر في التنظيم تأثيراً مباشراً، ويمكن اتخاذها والبت فيها في ضوء الخبرات السابقة، وهي قرارات محدودة الأجل، وتنقسم إلى قرارات روتينية عادية وقرارات روتينية فنية.

كما يمكن أن تقسم (القرارات) طبقاً لمعايير متعمدة وذلك^(١):

- ١- حسب وظائف المنظمة أو الإدارة التعليمية.
- ٢- حسب الأهمية تقسم إلى قرارات استراتيجية حيوية أو قرارات وسطى.
- ٣- حسب إمكانية البرمجة تقسم إلى قرارات مبرمجة وقرارات إبداعية.
- ٤- حسب ظروف اتخاذها تقسم إلى ظروف التأكد وظروف عدم التأكد.
- ٥- حسب النمط القيادي لتخذها تقسم إلى قرارات أوتوقراطية وقرارات ديمقراطية.

وقد تم هذا التقسيم حسب وظائف الإدارة وأهمية القرارات وطريقة اتخاذها وهل هي قرارات مبرمجة التي تتكرر بمواجهة نفس المشكلة؟ أم هي قرارات ابتكارية عن طريق القدرات الشخصية لتخذ القرار؟ كما يشير التقسيم إلى الظروف المحيطة بالقرار وكذلك أسلوب القيادة للإدارة التعليمية هل هي قيادة ديمقراطية تقوم بإشراك الآخرين في اتخاذ القرار؟ أم أنها قيادة تسلطية لا تسمح لتبادل الآراء والمشاركة في اتخاذ القرار.

كما تم تقسيم القرارات التربوية إلى قرارات عامة وقرارات فعالة وقرارات

روتينية: (٢)

(١) السيد عطية، مرجع سابق، ص ١٥١ - ١٥٢.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد، تحديث الإدارة والنظارة والإشراف الفني (القاهرة: دار المطبوعات الجديدة، ١٩٨٨)، ص ٥٢، ص ٦٣.

١- القرارات العامة: تنبع من المبادئ والسياسات الثابتة، وتحل المشاكل بطريقة روتينية.

٢- القرارات الفعالة الخلاقة: وتتطلب الذهاب إلى ما وراء الإجراءات للوصول إلى الحل. وهذا يتطلب تعديل للبناء التنظيمي، كما أن القرارات الخلاقة قد تتغير، وربما تكون فيضاً مؤثراً وتعبيراً عن اتجاه الإدارة للوصول للحل. ومع هذه القرارات يلاحظ أن صانعي القرارات لهم الحرية في اكتشاف الأفكار.

٣- القرارات الـروتينية: وباستخدامها يمكن أن تعالج المشاكل بطرق فعالة. أما استخدام القرارات الخلاقة أو الفريدة في صنعها تحتاج إلى تفكير أكثر وبطرق مبتكرة.

ومن ناحية تقسيم القرارات التي تتخذ مركزياً والتي تتطلب اتخاذ قرارات أخرى بشأنها على مستوى المديرية التعليمية لتنفيذ هذه القرارات الـوزنية يمكن وضعها في هذا الإطار^(١):

أ- قرارات خاصة بسياسة التعليم.

ب- قرارات خاصة بالخطة التربوية.

ج- قرارات خاصة بالمباني والتجهيزات.

د- قرارات خاصة بتوفير الاعتمادات.

هـ- قرارات خاصة بقواعد النقل والترقية.

في ضوء ذلك تقسم هذه لقرارات حسب نوعيتها سواء كانت قرارات خاصة بالتعليم أو الخطة التعليمية أو الإنشاءات والاعتمادات المالية وقواعد النقل والترقية. وهي قرارات تخطيطية مرتبطة بالأمور المادية أو الإدارية أو الفنية.

(١) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، مرجع سابق، ص ص ٢٣٢ - ٢٣٣.



وفي دراسة للمركز الاسكتلندي للتربية *Scottish Centre for Education Over Seas* "SCEO" ذكر أن القرارات تتفاوت وتتنوع من حيث (١):

١- الوقت المتاح لصناعة القرار.

٢- المناقشات المرتبطة به وعدد تكرار صناعة القرارات من هذا النوع وتشمل:

أ- القرار العاجل *Emergency Decision* تحتاج إلى السرعة في وقت محدد من التشاور والمداورة.

ب- القرار الروتيني *Routine Decision* للحفاظ على استمرار الوضع الراهن.

ج- القرار القابل للمناقشة *Debatable Decision* ويمثل إمكانية تغيير الوضع الراهن، وتحتاج للتشاور لأن هذا يعني حدوث تغييرات.

كما قسم كل من "فليبو ومنسنجر" *Flippo & Munsinger* القرارات التربوية إلى نوعين وذلك طبقاً للظروف البيئية التي تتخذ فيها القرارات على النحو التالي (٢):

١- القرارات الشخصية *Personal Decisions* هي القرارات التي يتخذها الفرد عن طريق اختيار سلوك من بين عدة اختيارات مثل قرار المذاكرة وتتم بصورة شخصية.

٢- القرارات الإجرائية *Professional Decisions* هي القرارات المرتبطة بالأنشطة التي هي جزء من العمل الذي يؤديه الشخص.

(1) *Scottish Center For Education Over Seas "Educational Management and Administration, A selected Study Papers, Moray House – College of Education, (Tanzanian Seminar Morogor, 1987) P. 7.*

(2) *Edwin B. Flippo, Gary M. Munsinger, Management, 4th ed, (Boston: Allyn and Bacon, Inc. 1978). P.P. 98 – 99.*



وقام "Eyre" بوضع تقسيم للقرارات حسب وقتها ومدتها الزمنية في هذه الصورة (١) :

١- القرارات طويلة المدى: Long - Range Decisions

هي القرارات التي تؤثر على المتوقع والمأمول لوقت طويل داخل المؤسسة وهي وظيفة أعلى سلطة في الإدارة ومسئولة عن بقاء المؤسسة وترتبط بالدعم والتمويل.

٢- القرارات المتوسطة: Medium - Term Decisions

هي قرارات أقل بعداً في المدى وتوصف بأنها قرارات تكتيكية تحتاجها المؤسسة للمحافظة على سير العمل بها، وذلك في إطار الأهداف العامة بالمؤسسة.

٣- القرارات الوظيفية Operational Decisions

هي قرارات ذات نتائج متوسطة وتشمل القرارات التي قد تتخذ في سياق ونتائج وتتابع الأنشطة على المستوى الإجرائي.

من الملاحظ أن القرارات طويلة المدى هامة جداً لارتباطها بالسياسة العامة للدولة وقد تمثلها القرارات الوزارية التي تتخذ على المستوى المركزي وقد يختص بها وزير التربية والتعليم. أما القرارات المتوسطة فإنها ترتبط بالمستوى المحلي أي على مستوى المديرين والإدارات التعليمية بالمحافظات وقد يصدرها وكيل أو معلومات الوزارة أو مدير الإدارة. أما القرارات الوظيفية قد تتخذ على المستوى الإجرائي في المدارس وقد يقوم بها المدير أو المعلمون.

(1) E.C.Eyre, Mastering Basic Management, 2nd ed,(London: MacMillan,1984) P. 90.



وهناك تصنيف آخر وضعه "أحمد غانم" يقسم (القرارات) (التربوية) إلى (١):

١- القرارات الرئتينية: وتصدر لمواجهة مواقف متكررة مثل قرارات النقل والإعارة ولا تحتاج إلى دراسة.

٢- القرارات الرئتينية الفنية: وتهتم بالمشكلات الدورية ويتدخل فيها الوزير بالرأي والمناقشة وقد يصنع هذا القرار بتدخل من الوزير نفسه وتتمثل في قرارات مواعيد امتحانات الشهادات العامة، وسفر البعثات الخارجية في المهام الرسمية.

٣- القرارات الفنية: تصدر لمواجهة مواقف جديدة تتعلق بأمور تحتاج للدراسة وتتمثل في القرارات الخاصة بالقرارات التنظيمية بمراحل التعليم وقواعد الترقية والوظائف الإدارية.

٤- القرارات الفنية الاستراتيجية: تتعلق بالخطوات الإجرائية لقرار استراتيجي. وتعلق بتنفيذ الأمور الفنية، وتتمثل في قرارات تشكيل لجان تطوير التعليم والمناهج الجديدة.

٥- القرارات الاستراتيجية والحيوية: والتي تتعلق بالأمور المستقبلية وهي قرارات سياسية بالدرجة الأولى. قد يصدرها الوزير وترتبط بالخطط التعليمية وتصدر لتحقيق أهداف التعليم. كما تتمثل في قرارات إنشاء مدارس فنية ثلاث أو خمس سنوات مثلاً.

ويؤخذ عن هذا التصنيف أن القرارات الرئتينية المتكررة مثل قرارات نقل المعلمين أو الإعارة قرارات هامة وفنية لأن لها قواعد وأصول. كما أن القرارات الرئتينية مثل قرارات امتحانات الشهادات العامة ومواعيد الامتحانات قرارات مركزية.

(١) أحمد محمد غانم، مرجع سابق، ص ١٨ - ٢٥.

وتتعدد أنواع القرارات التربوية، ولكن تتشابه معظمها في المعنى، وإن اختلفت في المصطلح، ويمكن للكاتب وضع أنواع القرارات في هذا التصنيف:

١- القرارات الأساسية العامة:

هي القرارات التي ترتبط بالسياسة العامة للإدارة التعليمية، وهي قرارات عامة وشاملة، وتخص قطاع كبير من العاملين بالتربية والتعليم، وتتضمن القرارات الرئيسية الهامة، والتي تحتاج إلى مهارة في الصناعة وإبداع في اتخاذ ودقة في المتابعة، وتحتاج إلى معلومات ودراسة دقيقة. وتصدر على المستوى المركزي في الوزارة أو الإقليمي في المديرية.

٢- القرارات التقليدية العادية والفرعية:

هي القرارات المتعلقة بالمشكلات المتصلة بالأعمال اليومية وتشمل القرارات الرتيبية التي تتم بصورة يومية وتكرر كل يوم ولا تحتاج إلى معلومات كثيرة بل تعتمد على الخبرة وتكرار المشكلة ولا تحتاج إلى جهد كبير في صناعتها كما أن اتخاذها عملية بسيطة، وتنفيذها بسيط، وتمثل الحركة الديناميكية لها والتي تتحرك في إطارها. وتشمل القرارات الفنية التي ترتبط بالنظام التعليمي والمتابعة. وقد تصدر على المستوى التنفيذي في الإدارات والمدارس.

٣- القرارات الحيوية والجوهرية التنفيذية:

هي القرارات المرتبطة بالقوانين واللوائح والتعليمات وتصدر على مستوى الإدارات التعليمية وتنفذ على مستواها ومستوى المدارس والمؤسسات التعليمية المختلفة. وتحتاج إلى معلومات وفيرة وكثيرة لأنها جوهرية تمثل لب العمل الإداري لتحقيق الأهداف المرجوة.

رابعاً: مفهوم ومقومات وشروط القرار التربوي الرشيد:

١- مفهوم القرار التربوي الرشيد: Educational Rational Decision

لا يختلف مفهوم القرار الرشيد كثيراً عن القرار التربوي، ولكن يزيد عنه في وصفه بالعقلانية، ويهدف لتحقيق هدف من أهداف الإدارة. "ويعتبر القرار التربوي ذا أثر إذا مر



في المراحل العلمية المختلفة. وتتمثل في مرحلة تحديد المشكلة، مرحلة تحديد الهدف، مرحلة جمع المعلومات والبيانات، مرحلة تنمية البدائل، مرحلة تقويم البدائل طبقاً للنتائج المتوقعة، مرحلة اختيار البديل، مرحلة اتخاذ القرار واحتمالاته، ثم متابعة القرار. ويشترط أن يمر القرار بكل هذه المراحل حتى يكون قراراً رشيداً، وإذا فقد مرحلة من هذه المراحل لا يعتبر القرار التربوي قراراً رشيداً، وذلك لفقده إحدى الحلقات التي تشير لرشد القرار التربوي^(١). القرار الرشيد أو العقلاني هو القرار المعبر عن أفضل البدائل التي تتوخى أفضل السبل لبلوغ الهدف الذي اتخذ من أجله القرار حتى يصبح القرار قراراً رشيداً.

ويعرف القرار الأفضل "بأنه القرار الذي ينتج عن إتباع سياسات أو إيجاد مصادر تعطي أعلى مردود ممكن، أو تحقيق بعض الأهداف المراد تحقيقها من قبل المؤسسة صاحبة القرار. ويمكن أيضاً أن يعرف القرار الأمثل بأنه القرار الذي يتوصل إليه عن طريق إيجاد النقطة المثلى"^(٢). وترتبط هنا بتحقيق الأهداف المرجوة.

"كما أنه في سبيل الوصول إلى القرار الأفضل يكون من الحكمة تبادل الرأي ودراسة المشكلة مع من يعنيه القرار أو يمس مصالحهم من قريب أو بعيد، فمثل هذه الشورى يمكن أن تفيد في جعل القرار مستوفياً لأغراضه متوخياً شتى الاعتبارات، فلا بد من تبادل الآراء مع المنفذين ومن يطبق عليهم القرار التربوي حتى يكون نتيجة لذلك قراراً رشيداً"^(٣).

وفي ضوء ذلك تظهر أهمية المشاركة في صنع واتخاذ القرار وتبادل الخبرات لأنه سوف يتصل بهم ويقومون بتنفيذ هذا القرار. لهذا فإن من صفات القرار الرشيد مشاركة المنفذين في صنعه واتخاذها حتى تتحقق الأهداف.

(١) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٤.

(٢) أنمار الكيلاني، مرجع سابق، ص ٦٧.

(٣) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٥٨.

"وقد يتخذ القرار على أساس علمي ومنطقي وعلى أساس من التفكير والتدبير والدراسة. وهذا ما يطبق عليه القرار الرشيد، وقد يتخذ القرار على أساس ارتجالي وبطريقة تلقائية بدون دراسة موضوعية أو علمية ويطلق عليه القرار غير الرشيد"^(١). ويبرز هنا أسلوب اتخاذ القرار وضرورية توافر الأسلوب العلمي في اتخاذه من ناحية التفكير أو الدراسة لأن العشوائية تفقد القرار أحد مكوناته الأساسية ألا وهي الدراسة الموضوعية والعلمية.

٢- مقومات وشروط القرار التربوي الرشيد وعلاقته بالإدارة التعليمية:

هناك بعض المقومات والأسس التي تقوم عليها عملية رشد القرار حتى يمكن أن يطلق عليه القرار الجيد وهناك جهات نظر عديدة في تحديد مواصفات القرار التربوي الرشيد ويمكن أن تشمل^(٢):

١- اتفاق الجماعة على تصرف تختاره الجماعة وقائدها، والهدف المراد تحقيقه بداخلها.

٢- أن يكون الاختيار مديراً أي قائماً على دراسة لعدة بدائل واختيارات.

٣- تحديد الأهداف المراد تحقيقها وهذا شرط ضروري.

٤- تحديد الوسائل والأساليب التي تستخدم عند تنفيذ القرار

بينما بين "محمد منير مرسي" مواصفات (القرار التربوي الرشيد على النحو التالي)^(٣):

١- القرارات الناجحة هي التي تتميز بالغرضية والمعقولة.

٢- يجب أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق وليس قائماً على

التحيز الشخصي.

(١) محمد مختار عثمان، مبادئ علم الإدارة العامة (بنغازي: منشورات جامعة قاريونس، ١٩٩١) ص ١٨٥.

(٢) سامية محمد فهمي، الإدارة في المؤسسات الاجتماعية، ط٢ (الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث، ١٩٨٥) ص ٨٩.

(٣) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ٩١.



٣- أن يكون من يقوم باتخاذ القرار مزوداً بالمعلومات وبصورة مستمرة.

ومن هنا تتضح ضرورة قيام القرار على حقائق وبيانات صادق وليست بيانات عشوائية مضللة وضرورة الابتعاد عن الأهواء والتعصب لفئة معينة. والاهتمام بتجديد المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار حتى يحقق أهداف المجتمع ويمكن بالتالي وصف القرار بالرشيد.

"وخطوات القرار الرشيد. وإن كانت لا تختلف كثيراً عن خطوات القرار بصفة عامة يمكن توضيحها في هذه العناصر: تحديد المشكلة وتحليلها. وتعيين الحلول البديلة وتقييم البدائل واختيار أفضل الحلول ومتابعة القرار وتقييمه"^(١).

"ويجب أن يصدر القرار متسقاً ومحققاً لأهداف نوعين من البيئات هما البيئة الخارجية والتمثلة في الظروف الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التشريعات والتطورات التكنولوجية. البيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي وغير الرسمي ونظم الاتصالات، والعلاقات الإنسانية"^(٢).

ولكي تتحقق عملية مراعاة الظروف البيئية والاهتمام بمنفذي القرارات، وتوفير المعلومات والاعتماد على الأسلوب العلمي لا بد من توافر عدة شروط للقرار الرشيد وهناك عدة شروط للقرار التربوي الرشيد أهمها^(٣):

- ١- أن يكون القرار التربوي واضحاً لا غموض فيه.
- ٢- أن يكون سهل التنفيذ، ويمكن للمرء وسين تنفيذه بسهولة.
- ٣- أن تكون مطالب القرار قد أُجيبَت في مواعيدها المحددة.

(١) عمر الجوهري، الإدارة (القاهرة: شركة الطوبجي للطباعة والنشر، ١٩٨١) ص ١٠٩.

(٢) عادل الجندي، مرجع سابق، ص ١٢٩.

(٣) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٧١ - ٧٢.

٤- وجود احتياطي من البدائل لمواجهة أي مشاكل قد تظهر عند تطبيق القرار التربوي.

ويلعب توقيت إعلان القرار دوراً في رشد القرار كشرط أساسي "حيث أن توقيت إعلان القرار له دور مهم في نجاح تنفيذ القرار نفسه، والنقطة الرئيسية في توقيت إعلان القرار تتمثل في الحساسية لدرجة الأهمية العاجلة المتضمنة في الموقف ومدى مناسبة القرار مع الأحداث، وعند اتخاذ القرار وحتى يكون رشيداً لا بد أن يعلم به كل من يتأثر به في الوقت المناسب حتى ينفذوه"^(١). وهذا يبين أهمية مراعاة الدقة والتوقيت الصحيح التي يمكن أن توفرها مراكز المعلومات في صنع واتخاذ القرار التربوي.

وعملياً رشد القرار ليست عملية بسيطة أو مجرد عملية عادية، بل لها حدود ومعقولة. ويرى "السيد عليوة" أن هناك مجموعة من الحدود في عملية الرشد القراري حسب تنوع عملية وأنماط الرشد وتشمل:^(٢)

- ١- الرشد الموضوعي: يوجد إذا كان الموضوع يتعلق بالسلوك الصحيح من أجل الوصول إلى الحد الأقصى للقيم المستهدفة.
- ٢- الرشد الذاتي: يتوفر إذا تحقق الوصول للحد الأقصى بالنسبة للمعرفة الفعلية لصانع القرار.
- ٣- الرشد الواعي: يتحقق عندما يتم مواءمة الوسائل مع الأهداف عبر عملية عقلية واعية.
- ٤- الرشد المحكم: يحدث عند الدرجة التي يتم بها ضبط الوسائل مع الأهداف بطريقة متقنة بواسطة الفرد أو المنظمة.

(١) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ٩١.

(٢) السيد عليوة، مرجع سابق، ص ١٥٧.



٥- الرشد التنظيمي: الذي يتحقق حين يجري توجيهه نحو أهداف الإدارة.

٦- الرشد الشخصي: حين يتم توجيهه نحو أهداف الفرد.

ويتفق الكاتب مع بعض هذه الأنماط والتي يمكن أن تتحقق في الإدارة التعليمية، وهي:

الرشد الموضوعي، الرشد الواعي، الرشد المحكم والرشد التنظيمي، وهي هامة جداً في الإدارة التعليمية. ويختلف الكاتب في نمطين هما: الذاتية في القرار التربوي، والرشد الشخصي حيث يتم تسخير القرار لتحقيق أهداف شخصية تربوية أو غير تربوية. وهذا يؤكد أن تعدد أنماط الرشد يؤكد محدودية الرشد في أي قرار تربوي، كما أن الذاتية تعني التعصب والإنفراد بالقرار وارتباطه بالأهواء الشخصية لمتخذ القرار التربوي وهذا كله يؤكد محدودية الرشد في أي قرار.

وعن علاقة القرار التربوي الرشيد بالإدارة التعليمية، يذكر "عرفات عبد العزيز

سليمان" أنه لنجاح الإدارة كعملية اتخاذ للقرار ينبغي أن تتوافر فيها الشروط الآتية^(١):

١- الارتكاز على أسس سليمة عند إصداره مثل الموضوعية وعدم التحيز.

٢- سلامة الطريقة أو الأسلوب الذي يتم فيه اتخاذ القرار.

٣- مناسبة الوقت والظروف لعملية إصدار القرار.

٤- توافر سلامة الناحية النفسية لمتخذ القرار.

٥- إحساس رجل الإدارة بأنه يقوم بتنظيم عمل وليس كمصدر قرار.

٦- الأسلوب والطريقة السليمة في تطبيق القرار.

٧- حسن استخدام القوى البشرية والإمكانات المادية.

٨- تحمس من يشملهم القرار للعمل على تنفيذه.

(١) عرفات عبد العزيز سليمان، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي، مرجع سابق، ص ١١٥ - ١١٦.

٩- استمرار العمل بالحماس والفعالية لدى من تطبق عليهم القرار.

١٠- المتابعة والتقييم والمراجعة بهدف صلاحية القرار.

وهذه الشروط مهمة جداً في عملية اتخاذ القرار التربوي داخل الإدارة التعليمية، وهي عمليات إدارية بالدرجة الأولى، ويجب مراعاتها، حتى يمكن الوصول إلى قرار تربوي رشيد. ويمكن أن تتوفر عملية مناسبة الوقت والطريقة العلمية والاستمرارية في مراكز المعلومات. وذلك لكي تكون الإدارة التعليمية فعالة، لأنها أفضل الوسائل للوصول للأهداف المنشودة وحتى يمكن الوصول إلى قرار رشيد لابد من اختيار قرار من بين عدة قرارات بديلة.

وعن علاقة الإدارة التعليمية بالقرارات الرشيدة والناجحة نجد أن الإدارة الفعالة تتطلب تنظيماً سديداً لعملية اتخاذ القرار بصورة رشيدة معقولة، ويقصد بكون القرار رشيداً أو معقولاً أن يتم اختيار أحسن وأفضل الاحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف فالقرارات الناجحة هي القرارات التي تتميز بالمعقولة والاختيار الصحيح لأفضل البدائل والاحتمالات الممكنة^(١). بيد أن القرارات قد تكون معقدة، مما يجعل رشادها ومعقوليتها صعبة ومحدودة، مثل التنبؤ بالمستقبل واحتمالاته، وقد يعجز الأفراد عن جعل القرار رشيداً. وتتطلب الإدارة الفعالة تنظيماً لعملية صنع القرار بصورة رشيدة معقولة، ويقصد بكون القرار رشيداً أو معقولاً اختيار أحسن الاحتمالات الممكنة، لتحقيق الأهداف. وهكذا تتأثر عملية الرشد بالظروف المحيطة، وتتأثر بالنظم السائدة في الإدارة التعليمية وهو ما يمكن أن توفره مراكز المعلومات بما تقوم به من نشاط ودراسات.

وليس ضرورياً أن يكون القرار سليماً مائة في المائة، ولكنه يكون أفضل البدائل وأنسبها في التطبيق والتنفيذ. وعملية القرارات التربوية الرشيدة هامة جداً، فهي تعني نجاح

(١) محمد منير مرسي، مرجع سابق، ص ٩١ - ٩٢.



الإدارة التعليمية في عمليات صنع القرار واتخاذ ودعمه وتحقيق الأهداف، ما يوضح العلاقة بين الإدارة التعليمية وعملية صنع واتخاذ للقرار التربوي. وعن القرار الرشيد فإن الدراسة التي قام بها المركز الإسكتلندي للتربية عبر البحار "SCEO" توصل إلى أن الطريقة العقلانية في صنع القرار يمكن وضعها في هذه الخطوات^(١):

- ١- فحص وبحث المشكلة، ولماذا يثير هذا الأمر الاهتمام؟
- ٢- جمع وتقييم المعلومات، وما المعلومات المتاحة *Available Information*؟
- ٣- ما الفجوات التي توجد في المعلومات ومدى فائدتها وإمكانية توفيرها من مصادرها؟
- ٤- مناقشة الاختيارات مع الآخرين وتبادل الآراء.
- ٥- إبلاغ القرارات وتوصيلها للذين سوف يطبقون هذه القرارات.
- ٦- تقييم النتائج ومقارنتها وتعديلها متى كانت الحاجة لذلك، وتقديم التغذية الراجعة لها.

ومن كل ما سبق يرى الكاتب أنه لا بد من توافر عدة مراحل لعملية رشر القرار تشمل:

- ١- التعرف على المشكلة المراد حلها.
- ٢- تحديد عناصر وجوانب المشكلة.
- ٣- جمع البيانات والمعلومات التي تدور حول هذه المشكلة.
- ٤- تحليل البيانات والمعلومات الضرورية.
- ٥- تحديد الاختيارات المثلى لحل المشكلة.

(1) Scottish Centre for Education Over Seas. Op, Cit, P. 7.

٦- اختيار بديل أو بديلين لحل المشكلة.

٧- تطبيق وتنفيذ هذا البديل لتحقيق الهدف.

خامساً: صنع واتخاذ ودعم القرار التربوي؛

من الملاحظ أن هناك خلطاً بين صنع القرار واتخاذ القرار "وتخلط بعض الكتابات بين صنع القرار واتخاذ، إذ ترجم صنع القرار إلى اتخاذ القرار، بل وتم تناول عملية القرار التعليمي بمراحلها على أنها مجرد اتخاذ القرار. والواقع أن هناك ما يمكن أن يطلق عليه دورة القرار التعليمي *Educational Decision Cycle*، ويقصد بها العملية التي تتضمن صنع القرار واتخاذ وتنفيذه" (١).

فالكثير من الباحثين يخلط بين صنع القرار واتخاذ، وحدد الكاتب المعاني الدقيقة لكلمة صنع *Make* فالبعض ترجمها على أنها تعني صنع، والبعض الآخر ترجمها على أنها اتخاذ، ويخلطون أيضاً بين *Decision Making* وهي صنع القرار و *Decision Taking* وهي اتخاذ القرار، حيث أن فعل *Take* بمعنى يأخذ و *Taking* اتخاذ، أي إمضاء وتنفيذ والفصل والحكم وهي تختلف عن فعل *Make* بمعنى يصنع و *Making* بمعنى صناعة، أي عمل شيء وإعداده، وتختلف الكلمتان عن دعم *Support*، أي دعمه ومساندته أثناء صنع القرار واتخاذ وفي مرحلة التنفيذ.

"من المفيد توضيح الفرق بين صنع القرارات واتخاذ القرارات حيث تتمثل عملية صنع القرارات في إمداد المسئول الإداري بالمعلومات والبدائل القائمة لاستخدامها والتي يمكنه بمساعدتها اختيار البديل الملائم. وصنع القرار تعني إمداد المسئول الإداري بما يتيح له

(١) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ٢٠٧.



إصدار القرار الصالح لحل المشكلة التي تعترض المنظمة^(١). وليس بالضرورة هو الذي يعد القرار، بل يقع عليه عبء اتخاذ القرار *Taking the Decision*. وفي ضوء ذلك يختلف الكاتب مع الذين يخلطون بين إعداد وصنع القرار وبين اتخاذ القرار التربوي.

وفي مناقشة مراحل القرار التربوي فإنه "تم اعتبار مرحلة اتخاذ القرار مرحلة ثانية في القرار التربوي وإحدى مراحلها قبل الأخيرة، أي أنه يعني وجود مراحل قبلها ومراحل بعدها، والمرحلة الأخيرة هي متابعة القرار، أي متابعة التنفيذ ودعم ومساندة القرار التربوي"^(٢).

وفي ضوء ذلك يجب التفريق بين صنع القرار واتخاذ القرار وإن كان بينهم تشابه وارتباط. وهناك فوارق أخرى من ناحية صانع القرار ومنتخب القرار، ويجب التمييز بين عملية صنع القرار وعملية اتخاذ القرار التربوي من حيث القائم بها "فعملية صنع القرار تقوم بها هيئة القيادة، أما عملية اتخاذ القرار فهي سلطة القائد"^(٣).

"وهناك فرق بين مضمون صنع القرار واتخاذ القرار. فيقصد بصنع القرار الخطوات المختلفة التي يمر بها القرار ابتداء من تحديد المشكلة وانتهاء باختيار أفضل الحلول لهذه المشكلة وهي موضوع القرار. أما اتخاذ القرار فيقصد به المرحلة الأخيرة من مراحل اتخاذ القرار وهي اختيار أحد البدائل المعروضة لحل المشكلة"^(٤).

وفي ضوء ذلك يؤيد الكاتب هذا الرأي في ضرورة التفريق بين صنع القرار واتخاذ القرار كما يختلف الكاتب في تحديد نهاية مراحل صنع القرار بعملية اختيار أفضل الحلول. ويرى الكاتب أنها تنتهي بتحديد مجموعة من البدائل والحلول ويتم ترحيل خطوة اختيار أفضل الحلول إلى مرحلة اتخاذ القرار التربوي.

(١) محمد صبري الحوت وحمدى حسن المحروقي، "المعلم كمتخذ للقرار في بعض المواقف الصفية واللاصفية" مجلة كلية التربية، العدد التاسع، كلية التربية، جامعة الزقازيق، مايو ١٩٨٩، ص ٤٠١.

(٢) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٤.

(٣) السيد عطية، مرجع سابق، ص ١٥٥.

(٤) محمد مختار عثمان، مرجع سابق، ص ١٨٦.



وعند عرض مستويات القرار التربوي والتنظيم الوظيفي داخل المستوى القومي بعد وزير التربية والتعليم والمسئول عن إصدار بعض القرارات يتضح أنه لا يقوم هو شخصياً بإعدادها لأن لديه مسؤوليات أخرى كثيرة" بل هناك مسئولون عن ذلك. كما أنه عند مستوى وكلاء الوزارة تصل المراحل المختلفة لصنع القرار إلى مرحلتها النهائية أو قبل النهائية وما يسبقه من دراسة تمهيدية لصنع القرار من تحديد للمشكلة وتجميع للمعلومات وتحليلها، يتم عادة قبل أن تصل إلى مستوى وكلاء الوزارة، وقد يتخذ عند مستواهم القرار إذا كان في نطاق سلطاتهم أو يترك الأمر للوزير" (١).

وهذا تأكيد على أن هناك صانعا للقرار وهناك متخذاً للقرار، وهذا ما يتبناه الكاتب من حيث ضرورة التفريق بين صانع القرار، وتوفير ظروف مناسبة له لصنع قرار جيد وكذلك قيام متخذ القرار بدراسة وافية بعد التعاون المشترك لإصدار قرار تربوي رشيد وضرورة توفر أجهزة توفر الدعم المستمر لعملية صنع القرار التربوي وعملية اتخاذه.

"وهناك فرق بين متخذ القرار وصانعه فصانع القرار هو الذي يقوم بوضع البدائل التي تصلح للاختيار كقرار وفق شروط معينة يصنعها القرار ولا يجب تجاوزها، أي هو الذي يسن القرار وفق الظروف والإمكانات المتاحة، أما متخذ القرار فهو الذي يختار القرار الذي يناسبه، في ضوء الشروط الموضوعية مسبقاً، ويقوم على تنفيذها هذا القرار، ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط وأن يرجع إليها لأخذ موافقتها فيما يريد إضافته أو تعديله" (٢).

وفي ضوء ذلك يتضح أن مرحلة اتخاذ القرار في الحقيقة عمل إداري، تمثل جانباً واحداً في عملية القرار التربوي. والتي تتضمن عملية دعم القرار التربوي *Educational Decision Support* وأن القرار التربوي في حقيقته يشمل عمليات:

(١) عادل الجندي، مرجع سابق، ص ٦٣ - ٦٤.
 (٢) أحمد إبراهيم أحمد، "صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية"، مرجع سابق، ص ٢٣٨.



أ- صنع القرار التربوي *Educational Decision Making*

ب- اتخاذ القرار التربوي. *Educational Decision Taking*

ج - دعم القرار التربوي *Educational Decision Support*

١- صنع القرار التربوي: *Educational Decision Making*

تعتبر أهم عمليات الإدارة التعليمية على جميع المستويات وهي التي تحدد عملية اتخاذ القرار وتلعب دوراً هاماً في جودته وتحسين القرار التربوي وتطوير الإدارة التعليمية.

أ- مفهوم صنع القرار التربوي:

يوجد العديد من التعريفات الخاصة بصناعة القرار منها "يعتبر صنع القرار عملية اختيار بديل من بين عدة بدائل، لمعالجة وحل مشكلة ما، ويعتمد القرار الصائب على مقدار المعلومات والبيانات ومدى دقتها وعلاقتها بتلك المشكلة"^(١). ويختلف الكاتب مع تعريف صناعة القرار بأنها عملية اختيار بديل من عدة بدائل، والأدق أنها عملية صنع وخلق لهذه البدائل وتوفيرها لمتخذ القرار، ثم تبدأ عملية الاختيار في مرحلة اتخاذ القرار وهي المرحلة التالية لصنع القرار لأن اختيار البدائل تتم في مرحلة اتخاذ القرار التربوي.

وهناك علاقة بين صنع القرار والإدارة التعليمية، حيث يتضح أن عملية صنع القرار تشمل المؤسسة الإدارية بأكملها، "فنظريات الإدارة يجب أن تحتوي على مبادئ المنظمة لكي تضمن صحة القرار، ويجب أن يحتوي القرار على مبادئ تضمن إجراءات إدارية فعالة"^(٢).

وعملية صنع القرار كعملية إدارية بالمؤسسة التعليمية عملية هامة، وذلك حتى يتم اتخاذ قرار صحيح يتفق ومبادئ المؤسسة أو الإدارة ويوضح العلاقة الوثيقة بين صنع القرار

(١) أحمد زكي بدوي، مرجع سابق، ص ١٣٤.

(٢) أحمد إبراهيم أحمد، تحديث الإدارة التعليمية والنظرة والإشراف الفني، مرجع سابق، ص ٤٩.

وضرورة أن تكون عملية صنع القرار داخل الإدارة التعليمية حتى تقوم على مبادئ تلك الإدارة التعليمية .

كما أنه "يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت على اهتمام المشتغلين بصنع القرار. وصنع القرار عملية خطيرة تمس الحاضر وتغير الواقع وتمتد آثارها إلى المستقبل. وعملية صنع القرارات عملية ديناميكية، حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ في مرحلة صنع وتصميم القرار وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار"^(١). وبهذا تكون عملية صنع القرار سلسلة من الإجراءات تحظى باهتمام المسؤولين بالتعليم وهي عملية ذات أبعاد مختلفة ترتبط بين الحاضر والمستقبل وآفاقه.

كما أن عملية صنع القرار تعتبر من أخطر العمليات التي تترجم التوجيهات التعليمية والتربوية للإدارة في الحاضر والمستقبل، "حيث أن صانع القرار هو الذي يحدد القرارات وفق شروط معينة يصنعها القرار ولا يجب تجاوزها، أي وفق الظروف والإمكانات المتاحة وعليه أن يقوم بإعداده وتحليل كافة البيانات والمعلومات وتنمية البدائل واستخلاص المؤشرات منها أو الوصول إلى عملية صنع القرار المطلوب"^(٢).

ولعل أهمية القرار التربوي تتضح في أن "صنع القرار يمثل مكانة مركزية في عمليات التغيير الاجتماعي التي تمر بها الإدارة المعاصرة وهذه العمليات التي تتسارع بفعل مجموعة من العوامل أهمها التكنولوجيا وثورة الاتصالات والتعليم"^(٣). وفي وسط هذه العوامل يلعب صنع القرار دوراً رئيسياً في توجيه التفاعلات الثقافية والتحديث الحضاري.

(١) أحمد إبراهيم أحمد، صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٣٧ - ٢٣٩.
 (٢) علي السيد طنش، "الإدارة المدرسية في جمهورية مصر العربية بين الواقع والمأمول"، بحث مقدم للمؤتمر العلمي السنوي الثالث: التعليم وتحديات القرن الحادي والعشرين في الفترة من ٢٢ - ٣٠ إبريل ١٩٩٥، المجلد الثالث، القاهرة: كلية التربية، جامعة حوان، ١٩٩٥، ص ١٠٧٥ - ١٠٧٦.
 (٣) السيد عطية، مرجع سابق، ص ١٩٩.



ويمكن للكاتب أن يعرف عملية صنع القرار التربوي بأنها عبارة عن سلسلة من الإجراءات والخطوات التي تتم فيها عملية تحديد لمشكلة المراد حلها، ثم تجميع المعلومات والإحصاءات التربوية من مصادرها المختلفة وتبويب هذه المعلومات للإفادة منها في عملية تحديد البدائل والحلول التي تقدم لمتخذي القرار وهي عملية مترابطة متشابكة تتداخل فيها عوامل عديدة ويجب أن تتم في إطار الإدارة التعليمية.

ب- خطوات صنع القرار التربوي:

تمر عملية صنع القرار بخطوات متعددة ومختلفة حيث أوضحت إحدى الدراسات أن عملية صنع القرار تمر بالخطوات الأربع التالية^(١):

١- تحديد المشكلة:

يعتبر تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً أهم خطوة تمر بها عملية صنع القرار، وأول خطوة هي استعراض المشكلة من جميع الجوانب، ثم الدراسة عن أسبابها، وفي حالة تعدد الأسباب يجب تحديد السبب الرئيسي للمشكلة، ثم فحصها ودراسة الظروف، ومراعاة الدقة في التشخيص، لأن الخطأ في هذه المرحلة قد يؤدي إلى أخطاء متتالية في المراحل التالية.

٢- جمع البيانات والمعلومات:

ويتم ذلك بمساعدة أجهزة متخصصة. ويتم فيها جمع البيانات ودراساتها وتحليلها، للحصول على فكرة واضحة عن بيعة المشكلة ووجهات النظر المختلفة، ثم دراسة المعلومات واستخلاص نتائجها.

٢- استعراض ودراسة الحلول البديلة:

يقوم المسئول بوضع الخطوط النهائية لمشروع القرار بعد دراسة بدائله دراسة متعمقة وتقييم كل بديل في ضوء مزاياه وعيوبه للوصول إلى الحل الأمثل.

(١) سامية محمد فهمي، مرجع سابق، ص ٩١ - ٩٥.



٤- اختيار أفضل البدائل لحل المشكلة:

هذه ليست عملية سهلة، وهي عملية الاختيار للحل الأمثل للمشكلة، وتتأثر بالظروف الخارجية والداخلية التي تحيط بالإدارة واتجاهات الرأي العام والظروف الشخصية، ولهذا فهي عملية صعبة للغاية.

ويتفق الكاتب مع هذه الخطوات بالنسبة لمراحل صنع القرار التربوي في أهمية تحديد المشكلة، أي السبب في إصدار القرار، وأهمية المعلومات لا يمكن إغفالها، لأنها تزيدنا بالبيانات والمعلومات الضرورية لصناعة القرار. ثم تأتي مرحلة دراسة الحلول التي يتم استنتاجها من دراسة المعلومات والمقترحات. حتى يتم صناعة الحلول التي قد تحل المشكلة ويجب أن تكون عديدة حتى يمكن اختيار أفضلها وأنسبها لحل المشكلة.

ويختلف الكاتب في النقطة الرابعة لأنها تتبع عملية اتخاذ القرار، ومتخذ القرار هو الذي يختار أفضل الحلول على أساس أن صانع القرار ليس هو متخذ القرار. لأن متخذ القرار صاحب مسؤوليات وليس لديه الفرصة للبحث وإنما يقوم بذلك أفراد مسئولون وأجهزة متخصصة، وبالتالي تتبع هذه المرحلة عملية اتخاذ القرار وليس عملية صنع القرار. كما أن عملية صنع القرار عملية ذات طبيعة حلقة دائرية كما بينت دراسة "أحمد إبراهيم أحمد" وتشمل (١):

١- تحديد وإدراك المشكلة أو القضية:

حيث أن تحديد المشكلة ضروري في حلقة صنع القرار، ومع ذلك لم تأخذ الاهتمام الكافي، ففهم طبيعة المشكلة عملية هامة في التحليل وإيجاد الحل. وليس فقط المطلوب من الإداري الحساسية الكافية لإدراك المشكلة وتحديدها ولكنه لابد أن يمتلك الخبرة لفهم

(١) أحمد إبراهيم أحمد، تحديث الإدارة التعليمية والنظرة والأشرف الفني، مرجع سابق، ص ٥٦ - ٦٨.



طبيعة المؤسسات المختلفة، لأن المشكلة لو كانت معقدة لابد من تحليلها إلى مشكلات صغيرة.

٢- تحليل الصعوبات في الموقف الموجود:

يهدف التحليل إلى تصنيف المشكلة إذا كانت فريدة في حدوثها. وبعد التصنيف يجب على الإداري أن يقوم بطرح عدة أسئلة أخرى تتعلق بعملية التحليل، مثل: ما مدى المشكلة؟ ما المعلومات التي نحتاجها في تحديد المشكلة؟ وهكذا فهي عملية صعبة تحتاج لأجهزة متخصصة وإدارة مدربة تدريباً جيداً على المعالجة.

٣- وضع معايير لحل المشكلة:

بعد تحليل المشكلة، على صانع القرار أن يعتمد ويقرر ماذا يمكن أن يحدد الحل المقبول؟ ما الحد الأدنى لتحقيق الأهداف؟ ثم يقوم بمعرفة أيهما أفضل في ضوء تحقيق الرضا *Satisfactory*. ويجب أن تكون المعايير كافية متعددة لصنع القرار التربوي السليم *The Right Decision*، ويستخدم المعيار في الحكم على القرار.

٤- تنمية خطة أو استراتيجية التنفيذ:

هي مرحلة أساسية، فمن الضروري أن يقوم صانع القرار بتطوير خطة العمل بطريقة منطقية، وتتطلب تلك الخطوات تحديد البدائل ودراستها واختيارها للعمل. ومن الممكن استخدام بدائل مؤقتة لتكون الأساس لكثير من الاقتراحات التي تكون حلاً أساسياً للمشكلة. ويرى الكاتب أن عملية قيام صانع القرار باقتراح بدائل مؤقتة لحل المشكلة مرحلة هامة. وعلى هذا الأساس تتم دراسة أعمق للحل لتقديمه إلى متخذ القرار التربوي.

٥- المبادأة في التنفيذ:

تلي مرحلة اتخاذ القرار، وبمجرد اتخاذ القرار، ثم صياغة خطة العمل التي تحتاج إلى التنفيذ، وتمثل العنصر الأخير في دائرة صنع القرار. وتتطلب تلك المرحلة البرمجة والاتصال والمراقبة والتقدير. وفي ضوء ذلك يتبين أن المبادأة في تنفيذ القرار تلي مرحلة اتخاذ القرار



أي أنها مرحلة متأخرة بعد صنع واتخاذ القرار ثم تنفيذ القرار. ويرى الكاتب أن هذه الخطوة يجب أن توضع في مرحلة "دعم القرار" المتضمنة تنفيذ القرار ومتابعته. كما أوضع «أحمد إسماعيل حجي» خطوات صنع القرار التربوي في (١):

١- التعرف على المشكلة وتحديدتها؛

حيث تبدأ دورة القرار التعليمي عندما تظهر مشكلة تتطلب الحسم، وقد يرجع ذلك إلى وجود فجوة بين الهدف ومدى حدة المشكلة، وصعوبتها، وتكرارها، وأسبابها، وتوافر المعلومات بها، ووصف المشكلة والتعبير عنها تعبيراً كميًا، وتحديد العوامل التي وراءها، ومعرفة حجم المشكلة مهم جدا، حتى يمكن تقديرها.

٢- جمع البيانات؛

هي المعلومات والبيانات عن أساسيات صنع القرار وتشمل ما هو متصل بالأمور الداخلية والخارجية، وهي أساس تحديد البدائل المختلفة لحل المشكلة عند اتخاذ القرار.

٣- وضع معايير للحكم حتى يتم تقويم البدائل المقترحة في ضوءها؛

يجب أن تحدد المعايير حتى يعتمد عليها في تقويم كل بديل من البدائل المقترحة وحتى يكون الاختيار أو البديل ذا إسهام أكبر في حل المشكلة وبأقل قدر من الأعباء.

٤- البحث عن بدائل لحل المشكلة؛

تنطلق هذه الخطوة من التسليم بأنه لا يوجد حل واحد فريد للمشكلة، نظرا لتعدد الأسباب المنشئة لها، ومن الضروري التأكد من أن البدائل المطروحة تسهم في حل المشكلة القائمة، وأنه يمكن تنفيذها عمليا. وهي مرحلة أساسية للبحث عن البدائل التي يتم وضعها كخطوة نهائية لمرحلة صنع القرار.

(١) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ٢٠٧ - ٢٠٨.



ومن هذا يتضح الاختلاف في تحديد مراحل صنع القرار في بعض الخطوات الأخرى ولكن رغم تعدد الاتجاهات إلا أن جميع الباحثين وعلماء الإدارة التعليمية اتفقوا جميعاً على خطوة أساسية هي تحديد المشكلة والتعرف عليها، كما أكدوا على خطوة المعلومات وأهميتها في صنع القرار، كما اختلفوا في ترتيب هذه المراحل. ويتفق الكاتب في بعض الخطوات، ويختلف في الخطوات الأخرى، حيث أن هذه الخطوات تتبع مرحلة اتخاذ القرار، طبقاً للاتجاه الذي تبناه ووضحه وهو وجود مراحل في عملية القرار التربوي تشمل صنع القرار التربوي واتخاذ القرار التربوي.

وبعد عرض خطوات صنع القرار التربوي وعرض وجهات النظر المختلفة، يمكن القول بأن الغالبية من الباحثين اتفقوا على أن أول خطوة في صناعة القرار التربوي هي تحديد المشكلة المراد حلها، وثاني خطوة هي عملية جمع المعلومات عن هذه المشكلة، ثم وضع الحلول والبدائل لها. وإن كان البعض منهم قد ذكر أن اختيار البديل الأمثل والمبادأة في التنفيذ من ضمن خطوات صنع القرار، ويختلف الكاتب مع هذا الرأي حيث أوضح مسبقاً ضرورة التفرقة بين صنع القرار واتخاذ القرار وتعتبر من ضمن مراحل اتخاذ القرار، حيث أن اختيار البديل وتنفيذه من واجبات متخذي القرار وليس صانعي القرار وبالتالي يمكن أن يتفق الكاتب مع هذه الخطوات اتفاقاً واضحاً، حيث يتضح أن هناك تفاوتاً في عملية تحديد خطوات ومراحل صنع القرار التربوي. ويمكن وضع خطوات صنع القرار في:

- ١- التعرف على المشكلة وتحديدها تحديداً دقيقاً.
- ٢- تحليل المشكلة ودراستها ومعرفة أسبابها الحقيقية.
- ٣- جمع البيانات والمعلومات المرتبطة بالمسألة.



٤- تحليل هذه المعلومات وتحويلها إلى حلول وبدائل.

٥- وضع معايير لهذه الحلول والبدائل.

٦- تقييم البدائل المرتبطة بالمشكلة وتقديمها لمتخذ القرار.

٢- اتخاذ القرار التربوي: *Educational Decision Taking*

يمثل اتجاه اتخاذ القرارات التربوية كأساس للعملية الإدارية التعليمية تطوراً رئيسياً وهاماً في مقومات الفكر الإداري التربوي وهي عملية هامة جداً في الإدارة التعليمية.

أ- مفهوم اتخاذ القرار التربوي:

تعتبر عملية اتخاذ القرار التربوي عملية ذهنية شاقة وتتطلب مهارات كثيرة وذلك لأنه "غالباً ما ينظر إلى اتخاذ القرارات على أنها عملية فكرية من نتاج ذهن واحد، ولكن الواقع يؤكد أن اتخاذ القرارات التربوية في أي مستوى إداري هو عملية منظمة، وأن أي قرار في حقيقته ما هو إلا الناتج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء والأفكار والدراسة التي تمت في إطار الإدارة التعليمية. وأن عملية اتخاذ القرار في أي مستوى هي نتاج فكري وعقلي" (١).

ويمكن الاتفاق على أن القرار المتخذ هو نتاج جماعي من الأفراد أو الأجهزة ويحتاج لمجهودات متنوعة وخبرات كثيرة على جميع مستويات العمل الإداري. حيث أن "عملية اتخاذ القرارات خلاصة فكر وتفاعل واشتراك عدد كبير من الأفراد المرتبطين باتخاذ القرار واشتراك أفراد عديدين يؤكد على العمل الجماعي وتتابع المهام وتكاملها" (٢). كما أن عملية اتخاذ القرارات في الهيئة المعاصرة وخاصة في حالة مراكز المعلومات تشير إلى تواجد

(١) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٥.

(٢) محمد محمد الهادي، الإدارة العلمية للمكتبات ومراكز التوثيق والمعلومات، ط ٢ (القاهرة: المكتبة الأكاديمية، ١٩٩٠) ص ٩٥.



درجة من التداخل والمشاركة بين المستويات المختلفة في اتخاذ القرارات حيال المشاكل التي تواجه هذه المؤسسة أو الإدارة.

وهناك تأكيداً على أن عملية اتخاذ القرارات مرحلة تالية لصنع القرار، "حيث يتضح أن مرحلة اتخاذ القرار تلي مرحلة صنع القرار التي تركز على الجهود التي يبذلها العاملون والمستويات الإدارية التعليمية الدنيا في إعداد المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرار، وغالباً ما ترتبط القدرة على اتخاذ القرار بدقة مرحلة صنع القرار، وعلى ذلك فإن صنع القرار واتخاذ القرار يشكّلان معاً دورة القرار، وإن كانت دورة القرار تشمل: اتخاذ القرار، إنجاز وتقييم القرار، الإنجاز عند اتخاذ قرار جيد، التوصية بالتغيير"^(١).

وعملية اتخاذ القرار هي نقطة البدء، وهي أهم عنصر في الهيئات الإدارية، "حيث تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات التي يقوم بها القادة ذوي المسؤوليات الإدارية، كما ينظر إلى عملية اتخاذ القرار على أنها أهم عنصر له أثر محسوس في عمل المنظمات، فاتخاذ القرارات هو جوهر عمل القادة، ونقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاط والتصرفات التي تتم في المنظمة"^(٢).

ويمكن للكاتب أن يعرف عملية اتخاذ القرار التربوي بأنها عملية هامة جداً في أي إدارة تعليمية، وهي المرحلة الثانية التي تلي مرحلة صنع القرار التربوي، ويتم اتخاذ القرار بعد عملية صنع وإعداد للبدائل المحددة لحل مشكلة تربوية ما. ويعد دراسة هذه الحلول وتحليلها تتم عملية اختيار الحل الأمثل بواسطة متخذ القرار المسئول عن الإدارة، وهو يمثل قمة الهرم القيادي بها وأهم وظيفة له عملية اتخاذ القرار التربوي.

(١) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٧٠.

(٢) مساعد الهارون، الإدارة في المجال الرياضي (الكويت: مؤسسة الكويت للتقدم العلمي، ١٩٨٥) ص ٨٧.

ب- مراحل اتخاذ القرار التربوي:

تعتبر عملية اتخاذ القرار التربوي عملية منظمة لها خطوات ومراحل محددة، حيث يحدد "عرفات عبد العزيز سليمان" خطوات اتخاذ القرار التربوي في (١):

- ١- الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه القرار.
- ٢- عملية تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة.
- ٣- تحليل وتفسير المعلومات المحتملة في ضوء منطق سليم.
- ٤- التوصل إلى الاحتمالات الممكنة للصورة التي يكون عليها القرار.
- ٥- تقييم كل الاحتمالات في ضوء مدى الفعالية في تحقيق الهدف من القرار.
- ٦- تصل عملية اتخاذ القرار إلى قمتها بتغليب أحد الاحتمالات أو اختياره على أنه أنسب. الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة.

وفي ضوء ذلك تتحدد مراحل اتخاذ القرار التربوي في إطار الفهم الواضح للهدف من القرار المتخذ وتجميع المعلومات عن هذا القرار والاحتمالات وتقييمها واختيار البديل الأمثل الذي يحقق الهدف وهو اتخاذ القرار التربوي الذي يحقق أهداف الإدارة التعليمية. كما حدد "الحوت والمحروقي" مراحل اتخاذ القرار التربوي في (٢):

١- تحديد المشكلة:

تفيد الدقة في تحديد المشكلة كثيراً في حلها، ويبرز دور متخذ القرار هنا في تحديد هدف المشكلة بوضوح ودقة والتعرف على الاقتراحات الخاصة بالأفراد ومن لهم علاقة بها.

(١) عرفات عبد العزيز سليمان، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي المعاصر، مرجع سابق، ص ١١٤ - ١١٥.

(٢) محمد صبري الحوت وحندي حسن المحروقي، مرجع سابق، ص ٤٠٧ - ٤٠٨.

وإن كان الكاتب يرى أن هذه النقطة في إطار صنع القرار لا في اتخاذه بشكل مباشر ويمكن اعتبارها أنها تمثل الاطلاع على المشكلة، لاتخاذ القرار المناسب لها، فتحديد المشكلة أساسي في صنع واتخاذ القرار ولا بد لمتخذي القرار إدراك المشكلة.

٢- جمع المعلومات والبيانات؛

يتحدد دور متخذ القرار في تعيين مصادر المعلومات والبيانات وجمعها والتأكد من دقتها، وتساعد هذه المعلومات في التعرف على المتغيرات البيئية المحيطة، وتحديد عدد من البدائل والاختيارات للقيام بتفسير وحل هذه المشكلة. وإن كانت تمثل الأساس في صنع القرار فلها أهميتها في اتخاذ القرار من حيث التزدد المستمر بالمعلومات الضرورية.

٢- تحديد البدائل؛

ويقصد بها تحديد الاختيارات المقترحة لحل المشكلة. وتساعد القدرات الابتكارية لمتخذي القرار واستخدامه لأسلوب الاستنباط والاستقراء في تحديد عدد من البدائل المتعلقة بالموقف الذي يواجهه. وهذا يسهل عملية اختيار البديل الأنسب في المرحل التالية وهي ضمن خطوات صنع القرار، ويقوم متخذ القرار بفحص كل البدائل قبل الاختيار النهائي.

٤- اختيار البديل المناسب؛

أي عملية القيام بتحديد البديل المناسب لحل المشكلة، وهي مرحلة الحسم، حيث يقوم متخذ القرار بالموازنة بين المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل، ثم يختار أنسب بديل بشرط أن يحقق الهدف المطلوب ويمكن تنفيذه، فقد يكون القرار مناسباً، ولكن يصعب تطبيقه، لذا يجب أن يكون القرار واضح الخطوات وسهل التنفيذ والتطبيق.



٥- اتخاذ القرار ومتابعة تنفيذه:

ويلاحظ أنه بعد اتخاذ القرار أو البديل المناسب تقع على متخذ القرار بعض المهام والمسئوليات التي تساعد على نجاح القرار، وتتمثل في تهيئة المناخ الملائم، ومعرفة النتائج المحتملة من اتخاذ وتنفيذ القرار، وإعادة فحص وتقييم البدائل وأسس المقارنة بينهما. ومن الملاحظ أن التركيز هنا على البدائل.

وهناك تصنيف آخر لمراحل اتخاذ القرار ويشمل (١):

١- تقييم البدائل ومقارنتها:

أي يقوم متخذ القرار بتقييم الاختيارات ومقارنة هذه البدائل ببعضها البعض، إذ يقوم كل بديل في ضوء المعايير المقترحة بما ستضمنه ذلك من بيان النتائج المترتبة على كل بديل أو ما يعنيه ذلك من الوقوف على إسهام كل بديل في حل المشكلة، الإمكانيات المادية والبشرية المطلوبة، الفترة الزمنية اللازمة لتنفيذ كل بديل، الآثار الجانبية المترتبة على تنفيذ كل بديل من هذه البدائل التي يتم تحديدها.

٢- اختيار البديل الأفضل:

في ضوء مقارنة البدائل المقترحة يتم اتخاذ القرار باختيار بديل منها يعتبر أكثرها احتمالاً للنجاح في حل المشكلة، والتي من أجلها تمت عملية صنع القرار، ثم تحديد البدائل. وتتوقف على صعوبة الاختيار، والزمن الذي يستغرقه ودرجة المخاطرة المترتبة على اختيار بديل ما. وهذا أقرب تصنيف لمراحل اتخاذ القرار التربوي.

ومن هذا العرض يمكن للكاتب أن يحدد مراحل اتخاذ القرار التربوي في تحديد البدائل واختيارها، تقييم ودراسة الحلول والبدائل والحلول، اختيار الحل أو البديل الأمثل، إصدار القرار للتنفيذ، ويوضحها بالتفصيل في هذه النقاط:

(١) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ٢٠٨ - ٢٠٩.



١- دراسة الحلول والبدائل المختارة:

إذ تبدأ بعد انتهاء عملية صناعة القرار التربوي. ويبدأ متخذ القرار في دراسة البدائل التي قدمها صانعو القرار والتي يمكن أن تحل المشكلة التي تتطلب اتخاذ هذا القرار.

٢- تقييم البدائل المناسبة والمقارنة بينها:

يقوم متخذ القرار بعملية تنقية للبدائل، حتى يصل إلى بديلين أو أكثر، ويجمع المعلومات المرتبطة بحل المشكلة وهو عمل صعب يحتاج لقدرة خاصة لمتخذي القرار.

٢- اختيار البديل الأمثل والمناسب:

بعد عملية التنقية نصل إلى مرحلة الاختيار لبديل واحد مناسب يكون حلاً للمشكلة وذلك بعد دراسة وافية ودقيقة، وهي ليست عملية سهلة، بل في غاية الصعوبة والدقة.

٤- إصدار القرار واتخاذها:

بعد الاختيار تبدأ عملية تحويل البديل إلى قرار، يتم إصداره في صورة جيدة، بحيث يسهل تنفيذه، ويكون واضحاً للمنفذين وسهل القيام به ومحققاً للأهداف المرجوة.

٣- دعم القرار التربوي، Educational Decision Support

لا بد أن تكون هناك أسس لنجاح عملية اتخاذ القرار، وذلك من الممكن أن يتوفر من خلال دعم القرار لأن الفشل يعني عدم حل المشكلة، وإعادة الدورة من بدايتها، وهذا يعني فشل الإدارة. لذا لا بد من الموضوعية، واستخدام طريقة علمية في اتخاذ القرار، واختيار الوقت المناسب، والظروف التي تتيح نجاح القرار، ومراعاة العوامل الشخصية والنفسية لمتخذ القرار. وطريقة تطبيق القرار يعني نجاح القرار وحل المشكلة. كما أن المتابعة هامة حتى يحقق القرار الهدف المرجو منه. وكل ذلك في حاجة إلى دعم للقرار، ويكون هذا الدعم في مرحلتي صنع واتخاذ القرار ثم دعم القرار أثناء التنفيذ والمتابعة.



أ- مفهوم دعم القرار التربوي:

يعرف "نظام دعم القرار على أنه تكوين من الأفراد والمعدات والأساليب التكنولوجية اللازمة للمساعدة في عملية صنع القرار وهذه النظم أكثر تطوراً من نظم المعلومات الإدارية فهي تقدم إجابات محددة للمشكلات الإدارية، وتهتم بالقرارات الإدارية الرئيسية، ومهام صنع القرار مع هدف محدد هو تحسين فعالية حل المشاكل وتستخدم في المستوى الإداري الاستراتيجي" (١).

كما أن نظم مساندة القرارات "هي عملية التركيز على القرارات الرئيسية ومهام صنع القرار، مع هدف محدد هو تحسين فاعلية حل المشاكل" (٢).

كما أن دعم القرار عبارة عن "نظم معلومات آلية، صممت خصيصاً لمساندة المدير العام في عملية اتخاذ القرار. وتحتوي نظم دعم القرارات على أساليب متعددة ومعقدة لحزم البرامج والتكنولوجيا والأساليب العملية" (٣) أي أن القرارات تحتاج إلى معلومات لدعمها، وتساند المسئول عن اتخاذ القرار الصحيح.

وفي ضوء ذلك يتضح أن نظام دعم القرار "عبارة عن تطبيق المعلومات التي تستخدم بغرض المساعدة في عملية اتخاذ القرار وعادة ما يستخدم نظام دعم القرار في تنمية وتحليل البدائل، وفي استخدام أسلوب المحاولة والخطأ للوصول إلى أنسب الحلول" (٤).

"وتمثل نظم دعم القرار طريقة جديدة نسبياً في التفكير وبشأن استخدام الحاسب الآلي في الأغراض الإدارية. فهي نظم مبنية على الحاسب الآلي تم تصميمها بغرض زيادة

(١) محمد فتحي عبد الهادي، علم المكتبات والمعلومات: دراسات في المؤسسات والإعلام والإنتاج الفكري (القاهرة: مكتبة الدار العربية للكتاب، ١٩٩٦) ص ٧٨ - ٧٩.

(٢) شريف شاهين، مرجع سابق، ص ٥٢١.

(٣) جمال محمد نواره، نظم المعلومات واتخاذ القرارات (الزقازيق: بيمكو للاستشارات الهندسية، ١٩٨٧) ص ١٧٨.

(٤) إسماعيل محمد السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية (الإسكندرية: المكتب العربي الحديث، ١٩٨٩) ص ١٧.



الفعالية من خلال دعم متخذي القرارات. ونقلا عن ليتل *Little* يتضح أن نظم دعم القرار مجموعة من الإجراءات المبنية على النماذج لمعالجة البيانات لمساعدة المدير في صنع القرارات^(١).

ومن هنا يتضح الاختلاف في تحديد مفهوم دعم القرار وإن كانت عملية الدعم تشمل الأفراد والأجهزة والمعدات والأساليب التكنولوجية. كما أنها نظام معلومات آلي وتطبيقاته للوصول إلى أفضل بديل بعد عملية اتخاذ القرار، كما أنها تمثل أفضل الطرق لاستخدام الحاسب الآلي في دعم القرارات المتخذة في الإدارة التعليمية.

ويرى الكاتب أن عملية دعم القرار التربوي هي عملية دعم ومساندة للقرار التربوي الذي تم صنعه واتخاذ مسبقاً، وذلك بمتابعته أثناء التنفيذ، بتقديم المعلومات الدالة على ضرورة اتخاذ هذا القرار، والتأكيد على أهمية إصداره ومساندته في مرحلة التنفيذ، وإصدار القرار وعدم متابعته قد لا يحقق أهدافه وقد يحيد عن هدفه ويضل طريقه، وتمثل عملية دعم القرار التربوي أهمية في مراحل القرار التربوي المختلفة لأن ذلك يساعد على تحقيق الأهداف المرجوة.

ب- طرق وأساليب دعم القرار التربوي:

يستخدم الكثير من الطرق والأساليب في عملية دعم القرار التربوي، ويقوم الكاتب بعرض الاتجاهات المختلفة في تلك العملية "حيث يمكن للإدارة التعليمية أن تختار طريق المتابعة المناسبة عن طريق الأجهزة المتاحة لديها والرؤساء والعاملين بمستوياتها الثلاث وفي هذا المجال لا بد أن يصدر لكل هؤلاء مهام محددة على شكل تعليمات واضحة، كما يجب تحديد قواعد تطبيق القرارات المتخذة من قبل الإدارة التعليمية، وتمثل في

(١) سونيا محمد البكري، علي عبد الهادي مسلم، مقدمة في نظم المعلومات الإدارية (الإسكندرية: الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، ١٩٩٥) ص ص ١٦١ - ١٦٣.

الإجراءات التي تبدأ بمجرد صدور القرارات، وتنتهي بتحقيق النتائج ومراجعتها. والمشكلة التي تقابل الإدارة هي محاولة التعرف على العقبات التي قد تظهر أثناء التنفيذ" (١).

"وتتعدد أساليب ونظم دعم القرار من بداية التحليل المنطقي للمشكلة إلى الأساليب الرياضية المعقدة، وتختلف هذه الأساليب عن بعضها البعض وإمكانية استخدامها، وعلى توافر مجموعة من العوامل التي تختلف من وحدة إلى أخرى، وعلى المستوى الإداري والتنظيمي لمتخذ القرار وأهمية القرار وتأثيره على المنظمة، لذا فإن التحليل المنطقي هام جدا في عملية دعم القرار التربوي (٢)" وهذا يمثل عنصر من عناصر الأسلوب العلمي قد لا يتوفر للعنصر البشري مما يدعو للاستعانة بالأجهزة المتطورة في تلك العمليات من صنع اتخاذ ودعم القرار التربوي.

ويجب على الإدارة التعليمية أن تهتم بالمتابعة اهتماما كبيرا، "وعن طريق مراجعة النتائج أولاً بأول يمكنها التدخل في الوقت المناسب لتصحيح الأوضاع وتحقيق الأهداف. كما أن مهمة اتخاذ القرار التربوي لا تنتهي بصدوره، والقرار لا تتحقق فاعليته إلا عن طريق عملية المتابعة المستمرة لتنفيذه، وبذلك تتأكد الإدارة التعليمية بمستوياتها الثلاثة، مما إذا كان القرار سليما ومحققا لهدفه أم لا. فبعض القرارات قد تنقصها نواحي قانونية أو فنية أو مالية تكشف عنها عملية التنفيذ، مما يستدعي مراجعتها أو تعديلها" (٣).

وهذا يؤكد أهمية دعم القرار التربوي بعد اتخاذه، حتى يحقق الهدف المطلوب في صورة جيدة. لأن المتابعة والتعديل حسب متطلبات التنفيذ يحتاج نوعاً خاصاً من المساندة، والتي إذا لم تتوفر يعني ذلك فشل القرار في تحقيق أهدافه.

(١) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٧٣.

(٢) جمال محمد نواره، مرجع سابق، ص ١٧٩.

(٣) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٧٢ - ٧٤.



وتتطلب نظم وعمم القرار استغرام عمليات منطقية عنر استغرامها وتشمل (١):

- ١- اكتشاف ومن ثم تعريف المشكلة وهي عملية أساسية.
- ٢- تعريف الأهداف المراد تحقيقها عند اتخاذ القرار.
- ٣- تحديد كل العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ ودعم القرار.
- ٤- فصل الأسباب عن المؤثرات لتسهيل اختيار البدائل.
- ٥- تكوين البدائل والاختيارات لاتخاذ القرار.
- ٦- تحديد الوزن النسبي للنتائج لكل بديل، حتى يختار الأنسب.
- ٧- التخطيط والتنفيذ للبديل الأفضل لحل المشكلة.
- ٨- تقويم نتائج القرار المتخذ وضرورة المراقبة.
- ٩- إجراء عملية التصحيح والرقابة.
- ١٠- التخطيط والتنبؤ التكتيكي والاستراتيجي.

وهي عمليات ضرورية لعملية دعم القرار التربوي في مرحلة الإصدار والتنفيذ. وكل هذه العمليات تفيد في دعم القرار لأن التخلص من المعوقات يمثل دعماً قوياً للقرار التربوي. ويتطلب هذا طرق وأساليب متطورة في مجال دعم القرار التربوي. ويعرض الكاتب بعض الأساليب التقليدية وبعض الأساليب المتطورة في هذا المجال. ومن هذا المنطلق تم تقسيم أساليب دعم القرار إلى عدة طرق نظراً لاختلاف متخذي القرار في فهم وتحليل وحل المشاكل التي تواجههم.

(١) جمال محمد نواره، مرجع سابق، ص ١٨٠.

ويمكن تقسيم الطرق التي تتبع في مواجهة هذه المشاكل وحلها على النحو الآتي (١):

١- استعمال الخبرة السابقة:

بمعنى أن يتبع متخذ القرار في نفس الطرق والوسائل التي اكتسبها من الماضي. وبالطبع فإن هذا الأسلوب لا يقدم كثيراً للتقدم في الإدارة التعليمية حيث يجعلها ساكنة مما يتعارض مع الاتجاه الديناميكي في الإدارة. وأيضاً قد لا تنفع الخبرة السابقة في موقف حالي وإن كان مشابهاً له تماماً.

٢- استعمال الملاحظة:

أي أن يستفيد متخذ القرار من ممارسات متخذي القرار الآخرين في المواقف المماثلة، ناقلاً عنهم حلولهم للمشاكل التي اعترضتهم. وهذا الأسلوب لا يضيف أيضاً كثيراً للتقدم العلمي في الإدارة. كما أن الملاحظة البشرية محدودة.

٣- تحقيق الدراسات النظرية:

أي الاستعانة بالحلول النظرية التي درسوها إلا أن هذه الحلول قد تكون بعيدة عن المشكلة إذا أخذت الظروف الخاصة بالموقف والبيئة المحيطة في الاعتبار. ومع ذلك فقد يقدم هذا الأسلوب نتائج جيدة، خاصة إذا ما استخدم مع الطريقة العلمية.

٤- تطبيق الطريقة العلمية:

تعتبر أفضل الطرق التي يمكن أن يسلكها متخذ القرار في حل المشاكل التي تواجهه وهي تتمثل في خطوات اتخاذ القرار المشار إليها سابقاً.

ويتفق الكاتب مع إمكانية استعمال الخبرة لدعم أي قرار تربوي للاستفادة من تجربة سابقة، وكذلك أهمية الملاحظة الدقيقة والدراسات النظرية وضرورية تطبيقها، للاستعانة

(١) محمد صبري الحوت وحندي حسن المحروقي، مرجع سابق، ص ٤١٠ - ٤٩١.

بها في حل المشكلات التي قد تعترض تنفيذ القرار. وتعتبر خطوة تطبيق الطريقة العلمية أنسب وأفضل الأساليب في مجال القرار التربوي. وإن كان الكاتب يرى أن الخبرة السابقة قد لا تفيد في استعمالها في موقف حالي واستعمال الملاحظة البشرية قد تكون قاصرة وغير دقيقة. كما أن تطبيق الدراسات النظرية قد تكون بعيدة عن الواقع. ويتفق في تطبيق الأسلوب العلمي والذي قد لا يتوفر إلا في جهاز متخصص وإدارة خاصة تقوم بهذه المهام مثل مراكز المعلومات.

كما أن نظم دعم القرار تعتبر التقدم الطبيعي لنظم المعلومات الإدارية التي تقوم بتقديم المعلومات التفصيلية لنوعية خاصة من القرارات. وتزود المديرين بالمعلومات وتساعدهم في حل المشاكل التي تواجههم عمليا بواسطة صانعي القرارات.

وتقوم نظم دعم القرار بالمساهمة في دعم عملية اتخاذ القرار وتقديم المعلومات لدعم مراحل اتخاذ القرار ولهذا فإن نظم دعم القرار تحقق مجموعة من الأهداف أهمها^(١):

١- دعم عملية صنع القرار وحل المشاكل في جميع المستويات الإدارية.

٢- تعزيز التنسيق بين صانعي القرار.

٣- دعم كل مراحل عملية اتخاذ القرار بدلاً من مجرد مهام جمع البيانات

وتشغيلها وعمليات التحليل والمقارنة المختلفة.

ويمكن أن تتوفر هذه الإجراءات والعمليات في جهاز متخصص يقوم بتلك العمليات بمساعدة أجهزة متطورة ذات تكنولوجيا عالية الجودة ينبغي توافرها في مراكز المعلومات في الإدارة التعليمية للقيام بتلك العمليات لتحقيق الأهداف المرجوة من اتخاذ القرار وبالتالي فإن عملية دعم القرار يمكن أن تتم خلال عمليتي صنع واتخاذ القرار التربوي.

(١) محمد السعيد خشبة، نظم المعلومات: المفاهيم والتكنولوجيا (القاهرة: دار الإشعاع للطباعة، ١٩٩٠) ص ٨٧ - ٨٩.

سادساً: العوامل التي تؤثر في عمليات صنع القرار واتخاذ القرار التربوي:

إن عملية صنع القرار التربوي عملية معقدة ومتشابكة تتداخل فيها عوامل عديدة ومؤثرات كلها مشتركة تعمل على تحديد احتمالات القرار وأنسب بدائله الممكنة. فهي عملية تتأثر بظروف المجتمع والبيئة المحيطة. كما أن القرارات التربوية المتخذة تعبر عن أيديولوجية وثقافة المجتمع، وتعكس آراء وإمكانات المجتمع سواء داخل الإدارة التعليمية أو خارجها. وقد تؤثر هذه العوامل على صنع القرار ذاته أو صانع القرار أو المتابع والمنفذ للقرار التربوي، لذا فهي عملية معقدة ومتشابكة وليست عملية سهلة.

ويخضع صانع القرار لمجموعة من الضغوط والعوامل التي قد تؤثر على صانع القرار وما يصنعه من قرارات وهي عوامل عديدة تنظيمية أو إنسانية أو بيئية^(١):

- ١- العوامل الإنسانية: تتعلق بالإداري متخذ القرار ومساعديه والمحيطين به.
- ٢- العوامل التنظيمية: هي عوامل كامنة في طبيعة المؤسسات منها التنافس والصراع والأهداف والأيدولوجية وغيرهم.
- ٣- العوامل البيئية: هي العوامل التي تتعلق بطبيعة النظام السياسي والاقتصادي والاجتماعي في الدولة والنظام العالمي وغيره، من العوامل المحيطة ببيئة القرار المصنوع أو المتخذ. وكل هذه العوامل تؤثر في صنع واتخاذ القرار التربوي ودعمه في مراحل تنفيذه.

وعن علاقة القرار التعليمي بالتشريعات والقوانين " فإن القرار التعليمي كتشريع ذو صلة بالتشريعات الأخرى التعليمية وغير التعليمية، من دستور وقوانين وقرارات. كما أنه لا

(١) السيد عطية، مرجع سابق، ص ١٥٥.



يمكن التعرض للقرار التعليمي دون التعرض للقوانين التعليمية وغير التعليمية" (١) مما يؤكد أن البيئة المحيطة بالقرار التربوي لها دور مؤثر في هذه العملية الخطيرة. كما أن هناك مجموعة أخرى من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار تضم: (٢)

١- أهداف المنظمة.

٢- الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة.

٣- الثقافة السائدة في المجتمع وأثرها على المنظمة أو المؤسسة.

٤- العوامل السلوكية والبواعث النفسية للفرد.

هذا يوضح تعدد الاتجاهات والعوامل التي تؤثر في القرار التربوي سواء كانت عوامل ثقافية أو سلوكية أو حقائق أو أهداف للإدارة نفسها. مما يوضح أهمية السيطرة والتحكم في هذه العوامل عن طريق هيئة متخصصة مثل مراكز المعلومات.

وهناك رأي ثالث يوضع العوامل (المؤثرة بصورة كبيرة على متخذي القرار منها): (٣)

١- الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد.

٢- الوسط المحيط باتخاذ القرار.

٣- النواحي السيكولوجية لتخذي القرار.

٤- توقيت القرار.

٥- الطريقة التي يتم بها توصيل القرار.

٦- اشتراك من يعينهم القرار.

(١) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ٢٢١.

(٢) عرفات عبد العزيز سليمان، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري الإسلامي، مرجع سابق، ص ١١٥.

(٣) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، مرجع سابق، ص ٦٩.

يتعرض القرار لهذه العوامل المؤثرة من نواح مختلفة منها الأساس والبيئة المحيطة بالقرار وتوقيت القرار وطريقة توصيله. كما يتعرض للنواحي الشخصية لمتخذ القرار السيكولوجية وكذلك المعنيين بالقرار ويصعب على الشخص العادي وعلى القدرات الإنسانية المحدودة السيطرة على هذه العوامل مجتمعة.

وفي دراسة أخرى عن العوامل المؤثرة في صنع القرار اتضح أنه توجد بعض المتغيرات التي تتفاعل في عملية صنع القرار وقد قسمت إلى ثلاث مجموعات هي: (١)

١- العوامل الشخصية: أي المتصلة بصانع أو متخذ القرار والتكوين النفسي للشخص نفسه.

٢- العوامل الاجتماعية: وتصف البيئة الاجتماعية التي يتخذ في إطارها القرار ولها دور هام.

٣- العوامل الحضارية أو الثقافية: والتي تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات، أي تصرفاتهم في مجتمع معين وترتب بالأيدولوجية والفكر السائد في بيئة الإدارة التعليمية.

كما يتضح أن صنع القرار بصفة عامة والقرار التربوي بصفة خاصة كسلوك إداري لا يكون تلقائياً أو اختيارياً وإنما هو نتاج طبيعي لتفاعل القيم وأنماط السلوك بالمجتمع كله. ودراسة القرار التربوي هو محاولة لدراسة وفهم المجتمع، فلا يمكن تجاهل العلاقة بين صنع القرار والعوامل المختلفة، فبيئة القرار ما هي في الواقع إلا امتداد للبيئة الاجتماعية الكبرى التي تؤثر في القرار التربوي.

(١) أحمد إبراهيم أحمد، صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٤٣ - ٢٤٤.

وتأكيداً لهذه العلاقة يتبين "أن متخذي القرارات التربوية في جميع المستويات الإدارية هم أساساً مواطنون من شتى نواحي المجتمع، فهم نماذج يتمثل فيها المجتمع إلى حد كبير ودراسة البيئة المصرية يتضح ارتباط ميدان التربية والتعليم مع الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في المجتمع. كما أن التعليم قضية اجتماعية لها عناصرها المختلفة من سياسة واقتصاد وثقافة، وهذه العناصر لا بد أن تؤخذ في الاعتبار في عملية صنع السياسة التعليمية والقرارات التربوية"^(١).

ويشير الكاتب لنقطة حيوية، وهي الأسلوب الذي يؤخذ أو يصنع به القرار وتأثيره على القرار نفسه، ومشاركة المنفذين للقرار، وهذا لن يتأتى إلا بوجود هيئة مسئولة لديها من الوسائل ما يعينها على ذلك.

وفي ضوء ذلك يتضح أن عملية صنع القرار عملية معقدة تتدخل فيها عوامل متعددة "وتتكون بصفة عامة من قرار يتخذه متخذ القرار في ظل بيئة القرار، حيث تلعب دوراً كبيراً ولها تأثيرات على قيم متخذ القرار وعملية اتخاذ القرار. وهذا يتأثر بدوره بالنواحي السيكولوجية لمتخذ أو صانع القرار. وهناك نقطة هامة هي توقيت القرار والأساس الذي يقوم عليه للاختيار من البدائل والثقافة السائدة في المجتمع"^(٢).

كما أن أي قرار يتأثر ويؤثر في أربع نوعيات من الأفراد ويتضح هنا التأثير الشخصي أو تأثير الأفراد أنفسهم ومنهم^(٣):

١- القائمون على عملية صنع القرار.

٢- المؤثرين على عملية صنع القرار والمعارضون، أو جماعة الضغط.

(١) المرجع السابق، ص ٢٤٤.

(٢) محمد صبري الحوت وحمدى حسن المحروقي، مرجع سابق، ص ٤٠٠ - ٤٠٢.

(٣) عادل الجندي، مرجع سابق، ص ٨٦.

٣- المنفذون للقرار الذين يقومون بعملية التنفيذ.

٤- المتأثرين بالقرار، أي الذين صدر بشأنهم القرار.

أي أن القرار التربوي يتأثر ويؤثر تأثيراً متبادلاً بينه وبين صانع القرار والذي يؤثر بدوره في القرار. كما يؤثر القرار في المقابل على صانع القرار نفسه. كما يؤثر ويتأثر القرار بجماعة الضغط أو المعارضين لهذا القرار. ومن يقومون بتنفيذ القرار لهم دور في عملية التأثير والتأثر من حيث قيامهم بتنفيذه بالصورة التي تتناسب معهم من حيث إمكاناتهم وقدراتهم وظروفهم. كما أن القرار قد يؤثر عليهم بحيث يعدلون من أساليبهم وسلوكياتهم الإدارية حتى تتناسب مع القرار المتخذ. وبالتالي فإن الأشخاص المعنيين بالقرار لهم دور مؤثر في القرار وبالمثل للقرار نفسه تأثير واضح عليهم.

وهناك رأي آخر يرى أن العوامل التي تؤثر في القرار عبارة عن مجموعة من الأسس التي تؤثر في عملية إصدار القرارات الإدارية ومنها القرارات التربوية ويشترط^(١):

١- أن تكون متمشية مع خطوط الفلسفة والأهداف التي يؤمن بها المجتمع، ومتفقة مع السياسة العامة للدولة والسياسة الإدارية واتجاه الرأي العام، حتى تكون أداة صالحة للتعبير عن الأهداف العامة والأهداف التنظيمية.

وهذا يعني أن القرارات التربوية تتأثر بالسياسة العامة للدولة واتجاهات الرأي العام السائدة. وهذه العمليات في حاجة لأنشطة علمية وتربوية تقوم بها مراكز المعلومات.

٢- أن تتكامل عناصرها الفنية وتكون صالحة للتنفيذ، بمعنى أنها يجب أن تتمشى في جميع مراحلها مع الظروف التنفيذية للعمل. كما أن القرارات لا تعني شيئاً ما لم تجد طريقها إلى عقول الذين يكلفون بتنفيذها. أي أن ظروف العمل لها تأثيرها على القرار.

(١) سامية محمد فهمي، مرجع سابق، ص ٨٧.



٣- ألا تتعارض القرارات من ناحية الشكل ومن ناحية الموضوع مع القوانين. وهذا يتوافق مع ما ذكر في أن القرارات التربوية تتأثر بالتشريعات والقوانين. ويؤيد الكاتب هذا الرأي ويرى ضرورة وضعه في الاعتبار.

لهذا يرى الكاتب أن هناك مجموعة كبيرة من العوامل التي لها دور كبير وتأثير مباشر أو غير مباشر على القرارات التربوية، بعضها عوامل شخصية ترتبط بصانع ومنتج القرار وبعضها اجتماعية ترتبط بظروف المجتمع الذي يصنع ويتخذ فيه القرار، وعوامل سياسية واقتصادية وثقافية، أو القوى التي تؤثر في صنع واتخاذ القرار التربوي. كما توضح هذه الآراء أن تلك العوامل المشتركة والمتداخلة لا يمكن الفصل بينها، حيث لا يمكن فصل العوامل الشخصية عن العوامل الاجتماعية أو البيئية والثقافية والتي تؤثر في صانع أو منتج القرار أو في القرار أو التنفيذ وذلك لأنها عملية متشابكة ومعقدة.

سابعاً: الصعوبات التي تواجه عمليات صنع القرار واتخاذ القرار التربوي؛

يوجد العديد من العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار التربوي سلباً وإيجاباً، وهناك مجموعة من الصعوبات التي تواجه هذه العمليات. حيث أن هناك قيوداً طبيعية على الوصول بالقرار بصفة عامة إلى منتهى الرشد وغاية العقلانية. ويمكن أن تكون القيود التي يتعرض لها صانع القرار ومنتجها قيوداً نفسية وتنظيمية وزمنية ومعلوماتية ويمكن توضيحها بالتفصيل في (١):

١- القيود النفسية: تتمثل في الفروق الفردية بين صانعي القرار في القيم والأهداف والاحتياجات الخاصة أو التحيز إليها، وشخصية المنفذ تطبع نظام القرار بطابعها الخاص، وهي قيود شخصية سيكولوجية.

(١) السيد عليوة، مرجع سابق، ص ١٥٧ - ١٥٨.

٢- القيود التنظيمية: تتمثل في التدرج البيروقراطي والتمسك بالإجراءات والحجم

الكبير والاتصالات، وهي قيود صعبة متشعبة تحتاج إلى دقة ومهارة تنظيمية.

٣- القيود الزمنية: وترتبط بالوقت، وعادة ما يكون ضيقاً ويستلزم الأمر استصدار

قرارات سريعة، مع توزيع الوقت على عشرات المهام، ولا بد من مراعاة

الوقت، حتى يمكن إصدار القرار في الوقت المناسب.

٤- القيود المعلوماتية: وتتعلق بصعوبة تأمين المعلومات الخاصة بالبدائل أو

نتائج كل بديل أو تكلفة جمع المعلومات الخاصة أو مشاكل تشغيل المعلومات

وتجهيزها، مما يترتب عليه صعوبة التنبؤ بالتطورات المستقبلية. وهذا يمكن

تحقيقه في مراكز المعلومات من حيث توافر المعلومات ومعالجتها وإعطاء

صورة واضحة عن التطور المستقبلي.

"كما أن هناك قيوداً كثيرة يتعرض لها صانع القرار ومتخذه، وهناك أزمات تواجه

القرار التعليمي وتتلو هذه الأزمات في أن راسم السياسة التعليمية ومتخذ القرار قد يكون

من غير المتخصصين في التربية والتعليم في بعض الأحيان، لذا يجب أن يكون متخصصاً في

التربية والتعليم، ويتم دراسة السياسات التعليمية ومشروعات القرارات المختلفة التربوية

والتعليمية قبل إقرارها." (١)

وفي ضوء ذلك يتضح أن خطورة القرارات أو القيود التي تواجهها القرارات تتمثل في

شخصية صانعي ومتخذي هذه القرارات. فقد يكونوا غير متخصصين في التربية والتعليم

أو في مجال المعلومات التربوية وصنع القرار التربوي. وقد تكون بعض قيادات التربية

والتعليم من غير المتخصصين في المجال التربوي أو الإدارة التربوية مما يجعلهم معرضين

(١) أحمد إسماعيل حجي، مرجع سابق، ص ٢٠٩.



لإصدار قرارات تتوافق مع ثقافتهم وخلفياتهم المختلفة من حيث المؤهل أو الخبرة السابقة أو التخصص. كما أنه قد يتم وضع السياسات التعليمية بشكل عشوائي يؤدي لوجود أزمة في عمليات صنع واتخاذ القرار التربوي القائم على هذه السياسات التعليمية.

كما أوضحت دراسة أخرى مجموعة من الصعوبات الخاصة بالعمل أو الرئتين الزائد واختيار

الحل المناسب والوقت المناسب ونظام الاتصال والشخصية وغيرهم من الصعوبات وأهمها: (١)

١- اصطدام العمليات بالروتين الزائد:

وهي صعوبة تنظيمية تتمثل في تدخل الرئتين في القرارات، وهي أصعب عقبة تؤثر في عملية صنع القرار الإداري واتخاذها وتنفيذه ومتابعته ودعمه، فالإجراءات الشكلية المعقدة بالإضافة إلى الرئتين يعتبر من أخطر المعوقات التي تعرقل هذه القرارات وتعطل تنفيذها، فقد يحول الرئتين هذه القرارات إلى حبر على ورق وتحبس في الأدراج.

٢- صعوبة اختيار الحل المناسب للمشكلة من بين البدائل المختلفة:

وهي صعوبة واقعية، ولها ظروفها الخاصة وخطورتها، لذا ينبغي التعمق في دراسة البدائل وتقييمها، حتى يسهل اختيار البديل الأمثل الذي يتفق مع طبيعة المشكلة المراد حلها. ومع ظروف المؤسسة التعليمية وإمكانات التنفيذ. وهي صعوبة يجب وضعها في الاعتبار، لأن اختيار بديل غير واقعي لا يحل المشكلة بل قد يخلق مشكلة أخرى.

٣- عدم اختيار الوقت المناسب لدراسة المشكلة أو لتنفيذ القرار الصادر بشأنها:

ويلعب التوقيت دوراً حيوياً، فلا بد أن يناسب وقت صنع القرار وتنفيذه ظروف المشكلة، ويجب ألا تأخذ وقتاً أطول أو أقل من المطلوب، فقد يتم دراسة المشكلة والحلول المختلفة لها في ظروف غير مناسبة، وقد يصدر القرار ويعد للتنفيذ بعد أن تزول الظروف

(١) سامية محمد فهمي، مرجع سابق، ص ٩٥-٩٦.

أو الأسباب التي دعت إلى إصداره. لذلك ينبغي مراعاة الدقة والحذر في اختيار الوقت المناسب لدراسة وحل وتنفيذ القرار التربوي الصادر من أجل حل هذه المشكلة.

٤- عدم وجود نظام سليم للاتصال:

ويتضح ذلك في صعوبة عمليات الاتصال على المستويات المحلية أو الإجرائية وعلى مستوى الإدارات. وتبرز أهمية الاتصال هنا في أن عدم وضوح الاتصال بالإدارة قد يعرقل عمليات صنع القرار الإداري في الظروف العادية، وقد يترتب عليه نتائج غير سليمة.

٥- تدخل العوامل الشخصية في مراحل صنع القرار:

وقد تؤدي العوامل الشخصية للتحيز وعدم الموضوعية، مما يترتب عليه الحيلولة بين القرار وبين الهدف الأساسي، وهو الصالح العام وليس الصالح الشخصي.

٦- استخدام الأساليب المطلوية في القرار أو تنفيذه:

وذلك حسب الأهواء الشخصية لصانع القرار أو متخذه أو منفذه والتي قد تؤثر بالتالي على عمليات صنع واتخاذ القرار التربوي.

ويجب الانتباه إلى أنه "إذا لم يكن هناك عدة بدائل في عملية الاختيار، فليس هناك حاجة إلى اتخاذ قرار، بمعنى أن وجود حل واحد إجباري، يعني عدم وجود مجال للاختيار وهي أقصى صعوبة يواجهها متخذ القرار، أي يضطر لاختيار واحد لا بديل له، وهي مسئولية صانع القرار الذي يجب عليه توفير عدد كبير من البدائل. كما أن الاختيار بشكل لا شعوري لا يعتبر في حد ذاته موازياً لاتخاذ قرار، ذلك لانعدام التفكير المصحوب بالدراسة والنقاش في مختلف تلك المواقف"^(١). فلا بد من وجود عدة بدائل مختلفة واهتمام متخذ القرار باختيار إحداها.

(١) إميل فهمي شنودة، مرجع سابق، ص ٢٣ - ٢٤.



كما أن الاختيار يتم على عدة مراحل مختلفة واستناداً على معلومات متشابهة وتحت ضغط مؤثرات متعددة، الأمر الذي يجعل عملية اتخاذ القرارات مهمة صعبة ومعقدة، أي أن اتخاذ القرار عن طريق المسئول قد يكون استمراراً لقرارات أخرى اتخذها أفراد آخرون مما يتطلب ضرورة الربط بينها وبين القرارات السابقة ووضعها في الاعتبار.

كما أن اختيار أحد القرارات أو البدائل صعوبة أخرى في حد ذاتها، لأن ذلك لا بد أن يتم في ضوء عدد كبير من العوامل والمؤثرات التي تحكم الاختيار، وبالتالي فهي ليست عملية سهلة بل عملية مركبة، ويجب وضع المعلومات ونتائج القرار في الاعتبار لأن القرار يستند على قرار سابق، والقرار الحالي لا بد أن يؤثر في قرار لاحق، وهكذا تتم دورة القرار التربوي مما يشير إلى صعوبة عملية صناعة واتخاذ القرار التربوي في الظروف الحالية وفي ضوء التقدم التكنولوجي الهائل في مجال التربية والإدارة التعليمية.

ومن الملاحظ أن صنع (القرارات) من قبل (الفرد) قد لا يكون (وئماً)^(١):

أ- وفقاً للأسلوب السليم إذ ليست كل قرارات الفرد تمثل الحل الأمثل. حيث أن قدرة الفرد محدودة على الاختيار وفقاً لظروف كل موقف يستلزم اتخاذ قرار.
ب- وفقاً لحجم ونوع المعلومات المتوفرة.

ج- وفقاً لمستوى خبرة الفرد ودرايته وقدرته على اتخاذ القرار الرشيد.

وتمثل الفردية في صنع واتخاذ القرار أكبر المشكلات والصعوبات لأن الفرد بقدراته لا يستطيع أن يقوم بالاختيار السليم. كما أنه لا يستطيع السيطرة على المعلومات المتدفقة وكذلك قلة خبرته في اتخاذ القرار السليم.

(١) إبراهيم عصمت مطاوع، أمينة أحمد حسن، مرجع سابق، ص ٢٣١.

"بيد أن هناك صعوبة أخرى أكبر هي صعوبة القرار الإداري نفسه، لأن القرارات الإدارية قد تكون معقدة بدرجة كبيرة، وهو ما يجعل إفادتها بصورة رشيدة عملية محدودة كصعوبة التنبؤ بالمستقبل واحتمالاته، وتحديد الطريقة التي يسلكها أو يسير فيها القرار. وقد يعجز الأفراد عن جعل القرار معقولاً أو رشيداً"^(١).

ولذلك كان على التنظيم الإداري أن يحدد مجال ومدى القرارات الصادرة والتي يتخذها المسئول داخل الإدارة التعليمية، كما أن القرار لكي يكون سليماً يجب أن يتحرر من أية ضغوط، ويجب الحصول على البيانات من أكثر من مصدر، مع ضرورة تواجد قاعدة معلومات واسعة تخدم صنع القرار التربوي، وهي إحدى صعوبات القرارات التربوية.

ثامناً: مستويات صنع واتخاذ القرار التربوي:

إن عمليات صنع أو دعم اتخاذ القرار التربوي لا تتم بصورة واحدة مكررة أو على مستوى إداري واحد، بل توجد ثلاثة مستويات رئيسية أو أساسية. وتتم عملية القرار التربوي في مستويات مختلفة من الإدارة التعليمية بمعرفة افراد أو هيئات مختلفة. كما تتم صناعة القرار واتخاذها على المستوى المركزي أو الوزري "الوزرة". ثم على المستوى الإقليمي في المديرية والإدارات التعليمية. وأخيراً على المستوى الإجرائي أو التنفيذي في المدارس. ويمكن أن تقسم إلى مستويات إدارية كوزرة أو مديرية أو إدارة أو مدرسة.

"ويتسم التنظيم الإداري الذي بالكفاءة والفعالية يتيح الفرصة المناسبة لمستوياته المختلفة للمشاركة في صنع القرار وتنفيذه، حيث يتولى المستوى المركزي وضع الخطوط العريضة للسياسة العامة للمؤسسة التعليمية، ثم يقوم المستوى الإقليمي بتحويل هذه السياسات إلى قرارات إن كان له سلطة إصدار القرارات، في حين يتولى المستوى الإجرائي

(١) أحمد إبراهيم أحمد، صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية، مرجع سابق، ص ٢٥٨.



تنفيذ هذه القرارات وتحويلها إلى أعمال وترجمتها إلى أفعال من شأنها تحقيق الأهداف. كما يحدد له في الوقت نفسه التأثير أو النفوذ أو السلطة التي تتناسب وطبيعة دوره؛ في هذه العملية^(١).

وبالنظر إلى التقسيم الإداري لمستويات القرار التربوي في مصر والذي يقسم هذه المستويات إلى ثلاثة مستويات هي المستوى القومي والمستوى الإقليمي والمستوى الإجرائي. ويمكن توضيح هذه التقسيمات من خلال القرار الوزاري رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٨٩^(٢).

١- المستوى القومي المركزي؛

هذا يمثل أعلى مستوى في عملية صنع وإصدار القرار التربوي. ويضم هذا المستوى وزارة التربية والتعليم والأجهزة المركزية. والقرارات التي تصدر عن هذا المستوى تختص برسم السياسة التعليمية العامة للدولة ووضع الخطط والإشراف على تنفيذها. ويشمل التنظيم الإداري والهيكل الوظيفي لهذا المستوى:

أ- وزير التربية والتعليم؛

يمثل قمة الهيكل الوظيفي على المستوى المركزي، ويعين بقرار جمهوري من رئيس الجمهورية. وله سلطات واسعة يكفلها له القانون. ويتولى الوزير رسم السياسة العامة للوزارة، ومن حقه اقتراح القوانين، ويتم ذلك في ضوء ضوابط معينة تحكمها القوانين. ويساعده عدد من الأجهزة المتخصصة، مثل "الإدارة المركزية للتخطيط التربوي والمعلومات"، وتضم "الإدارة العامة للتخطيط والمتابعة" و "الإدارة العامة للمعلومات والحاسب الآلي"، وهذه الأجهزة لها دورها في صنع واتخاذ القرار التربوي.

(١) عادل الجندي، مرجع سابق، ص ٦٠.

(٢) جمهورية مصر العربية - وزارة التربية والتعليم، القرار الوزاري رقم (٢٠٣) لسنة ١٩٨٩، بشأن التنظيم الوظيفي بيدوان عام الوزارة، القاهرة: الإدارة العامة للتنظيم والمتابعة، ١٩٨٩.

ب- وكلاء الوزارة:

يحتلون المرتبة الثانية ويعينون بقرار جمهوري بناء على ترشيح وزير التربية والتعليم. ويحتلون المركز الثاني في عملية إصدار القرار التربوي في الإدارة التعليمية. وتصل في مستواهم مراحل صنع واتخاذ القرار إلى المرحلة النهائية أو قبل النهائية. أي قد يصدرين قرارات في مستواهم أو يقدمون مشروع قرارات للوزير. ويتواجد هؤلاء في "الإدارات المركزية في الوزارة أو المديریات ذات المستوى الأول". وتتم عملية صنع القرار وجمع المعلومات قبل أن تصل إلى مستواهم، وقد يتخذ القرار عند مستواهم أو يترك القرار للوزير.

ج- المديرين العامون:

المستوى الثالث في التسلسل الهرمي في المستوى القومي. يعينهم الوزير باستشارة وكيل الوزارة المختص، وتحدد مسؤولياتهم في رئاسة الإدارات العامة بالوزارة أو المديریات. ويشمل هذا المستوى "مستشاري المواد" وغيرهم وكذلك مديري العموم والقرارات التي تندرج تحت إداراتهم ليست نهائية، بل تخضع لسلطة وكيل الوزارة المختص الذي يقوم بدوره بإصدار القرار التربوي للتنفيذ.

٢- المستوى الإقليمي أو المحلي:

يمثل هذا المستوى السلطة المحلية للدولة. وهو المستوى المحلي لصنع القرار التعليمي. ويضم "مديري مديریات التربية والتعليم" في المحافظات. وتتسم قرارات هذا المستوى بأنها إجرائية، وتتضمن اتباع السياسة العامة للتعليم طبقاً للظروف المحلية. ويرتبط بالمستوى المركزي في عملية صنع القرارات، لتوافق الظروف البيئية المحلية بالمحافظة. وينحصر دورها في تنفيذ السياسة التعليمية العامة التي تحددها الوزارة والإشراف على أنواع التعليم المختلفة على المستوى المحلي.



وينقسم هذا المستوى إلى:

أ- مدير مديرية التربية والتعليم:

أحياناً يحصل على لقب وكل أول وزير أو وكيل وزارة. ولا ينفرد وحده بالأمر المتعلقة بالتعليم في المحافظة. ويتبعه عدة إدارات عامة، منها "إدارة التخطيط" المسؤولة عن تخطيط القرارات والأعمال الخاصة بالتربية والتعليم، وله دور مهم في اتخاذ القرارات، وإن كان وقته وظرفه لا يسمحان بصنع قرار، ولكن يترك الأمر للأجهزة المعاونة والمختصة والتي تسهم في صنع القرار التربوي.

ب- وكيل المديرية:

يختص بالجانب التنفيذي في التعليم. ويتبعه عدة إدارات عامة. وتصل في مستواه مراحل صنع واتخاذ القرار التربوي إلى مرحلتها النهائية أو قبل النهائية وما يسبقه من خطوات من دراسة وبحث وتحليل، تتم قبل أن تصل إلى مستواهم. وقد يتخذ القرار عند مستوى وكيل المديرية إذا كان من اختصاصه ولا يتطلب سلطة أعلى، وأغلبها قرارات روتينية تسير عجلة العمل داخل المديرية أو الإدارات التعليمية.

ج- مدير القطاعات والمراحل التعليمية:

يختصون بقطاعات معينة. ويقومون بالإشراف عليها وعلى المراحل التعليمية مثل التعليم العام والفني والخدمات والشؤون المالية والإدارية، وتتحدد الاختصاصات والقرارات في إطار السياسة العامة، والتي تهدف لتحقيق الأهداف على المستوى المحلي، وتقوم هذه المستويات بكتابة تقارير بمشاريع قرارات للمسؤولين.

د- رؤساء الأقسام:

يقومون بالإشراف على الأقسام المختلفة ويتخذ سلطة رئيس القسم، ومن ثم قراراته في الإشراف على تنفيذ السياسة العامة وتنفيذ المناهج والخطط الدراسية المرتبطة بهم



ويقدمون دراسات واقتراحات وقرارات بسيطة في حدود الاختصاصات، ولكن سلطة إصدارها تتحدد حسب مستواها، وقد تصل لمدير أو وكيل المديرية.

٢- المستوى الإجرائي والتنفيذي؛

يقصد به المستوى الأدنى من سلطة إصدار القرارات. وهو المستوى الذي يقوم بتنفيذ القرارات الصادرة إليه وتكون القرارات مكتوبة أو شفوية. ويشمل هذا المستوى الإدارات التعليمية والمدارس والمؤسسات التعليمية على المستوى الإجرائي والتنفيذي. ويقومون بالتنفيذ في الإطار المحلي، وقد يقوم هذا المستوى بصنع واتخاذ قرارات مدرسية بسيطة مثل النقل من مدرسة إلى أخرى أو النذب وغيرها من القرارات البسيطة.

في ضوء ذلك يمكن الاتفاق مع هذا التقسيم وفي ضرورة مراعاة المستويات الأدنى في عملية صنع واتخاذ القرار التربوي وبخاصة مرحلة صنع القرار لأن المستوى المحلي هو الذي سوف ينفذ القرار، وهو الذي يشعر بالمشكلة. ومن المفترض أن يكون لديه المعلومات الكاملة عن البيئة المحلية. لأن هناك قرارات يمكن اتخاذها على المستوى المحلي والتنفيذي ولا داعي لضياح وقت وجهد المستوى الأعلى في اتخاذها.

ولذلك يدعو الكاتب لمشاركة المستوى الإقليمي في صنع واتخاذ القرار. وهذا لا يقلل من أهمية المستوى المركزي في عمليات صنع واتخاذ القرار التربوي. وذلك لأن المستوى المركزي هو الذي يحدد السياسة التعليمية. وهناك الكثير من القرارات الحيوية التي لا يمكن اتخاذها إلا على المستوى المركزي لأهميتها وتعلقها بالخطة العامة والسياسة التعليمية للوزارة. كما أن هناك قرارات يمكن اتخاذها على المستوى الإقليمي وقرارات أخرى يمكن اتخاذها على المستوى التنفيذي.

