

واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة

د . نجاته عبد الله النابيه (*)

المقدمة :

التربية فى مفهومها المعاصر ، عبارة عن عملية للتغيير والتطوير الاجتماعى ولها من الآثار والنتائج ما يجعلها تحتل المكان الأول بين وسائل الإصلاح والتقدم فى أى بلد من البلدان . ونتائج هذه العملية - التربوية - منوطة الى حد كبير بإدارتها التى تمثل المحور الأساسى فى نجاح وسير العملية التربوية وحسن توجيهها (١) على أساس أن النجاح فى أى عمل من الأعمال ، أو أى تنظيم من التنظيمات يعتمد على الطريقة أو الأسلوب الذى تدار به تلك التنظيمات أو الأعمال .

فالادارة التربوية هى التى تتولى مسئولية وضع السياسات والبرامج الى جانب ترجمة الأهداف الى واقع ملموس ، تنعكس آثاره على الحياة بصفة عامة والتربوية بصفة خاصة (٢) .

بيد أن كل تطوير للتعليم قوامه تطوير فى أدائه ومن ثم فان الاستراتيجية السليمة لتطوير النظم التربوية هى التى تأخذ فى حسابها تطوير ادارات هذه النظم وتجديدها (٣) حيث أن العمل الإدارى فى مجال التعليم أصبح عملاً معقداً متعدد الأبعاد ويحتاج الى استخدام المنهج العلمى فى تشخيص واقعه والتعرف على مشكلاته وقضاياها ، ووضع البدائل التى يمكن الاستفادة منها فى تطوير الواقع بما يجعله قادراً على تحقيق الأهداف المرغوب فيها (٤) .

وتعتبر عملية اتخاذ القرار هى جوهر العملية الادارية فى مستوياتها

(*) كلية التربية ، جامعة الامارات العربية المتحدة .

العليا والتنفيذية باعتبار أن أى عمل إدارى يحتاج الى اتخاذ قرار ونجاحه - أى العمل الإدارى - يتوقف على حسن اتخاذ القرار . ومن ثم يصبح الاهتمام بتحسين عملية اتخاذ القرار وترشيده هو فى جوهره اهتمام بتطوير وتنمية الإدارة التعليمية (٥) باعتبار أن كل وظيفة من وظائف الإدارة وهى التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والتقويم ، يتم فى داخلها عملية اتخاذ القرار . ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرار هى المحور للعملية الإدارية فى التعليم وأصبح مقدار النجاح الذى تحققه أى منظمة يتوقف على حد كبير على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة . باعتبار أن عملية اتخاذ القرار تشمل من الناحية العملية كافة جوانب التنظيم ، وأنها لاتقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط ارتباطا وثيقا فى العملية الإدارية ينبغى أن يركز على أساليب اتخاذ القرار كما يركز على أسس واجراءات تنفيذه (٦) . ولأجل أن يتم تكوين القرار واصداره يلزم اتباع المراحل التالية : -

(أ) المرحلة الأولى : مرحلة تشخيص المشكلة . تعتبر الخطوة التفكيرية الأولى لاتخاذ القرارات تشخيصا للمشكلة وتحديد لها ببيان أبعادها، وخلال هذه المرحلة يتم تشخيص المشكلة وتميزها عن غيرها ورسم حدودها وبيان أبعادها بأسلوب واضح وعلى أسس واضحة حيث أنه اذا لم يتم النجاح فى تحديد المشكلة فان القرار المتخذ لن يلائم طبيعة المشكلة .

(ب) المرحلة الثانية : مرحلة جمع المعلومات والبيانات ودراستها . حيث أنه يوجد لكل مشكلة معلومات وبيانات واحصاءات تخصها ولذا يلزم أن يقوم الإدارى بجمع المعلومات واستخلاص دلالاتها وعلاقتها بالمشكلة وبالتحديد الذى تم فى المرحلة الأولى . وتعتبر هذه المعلومات الدعامة الأساسية التى تبنى عليها القرارات عموما كما تتوقف عملية جمع المعلومات بدقة وبسرعة وبانتظام على كفاءة عملية الاتصال .

(ج) المرحلة الثالثة : مرحلة حصر البدائل المتاحة . وتعتبر هذه المرحلة عملية معقدة وشاقة وفيها يتم معرفة واستقصاء الحلول البديلة المتاحة التى يمكن أن تحل المشكلة ويلزم فى هذه الحالة تقليل عدد البدائل المفيدة الى أقل عدد ممكن مع دراسة وتحليل كل بديل وتقديمه لمعرفة مزاياه

وعيوبه الرأهنة والمتوقعة وأجراء المقارنة الصحيحة بين جميع الحلول البديلة .

(د) المرحلة الرابعة : اختيار الأفضل من البدائل : وخلال هذه المرحلة تجرى الموازنات والمفاضلات بين البدائل المتوفرة التى يتم تحديدها ، ويجرى بعد ذلك تقديم كل بديل وذلك فى ضوء الاعتبارات التى تتعلق بالشؤون السياسية والاقتصادية والاجتماعية والقانونية القائمة والمتوقعة التى تكون عناصر البيئة التى يصنع فيها القرار .

(هـ) المرحلة الخامسة : اتخاذ وإصدار القرار . وبعد اختيار البديل الأمثل يتم تهيئة المناخ والبيئة الملائمين لتنفيذه حيث يتم توقيت إصدار القرار من المدير المسئول فيختار الوقت المناسب لاتخاذ وإصدار القرار وذلك بعد صياغته بالأسلوب الأمثل . ثم اعلانه أو تبليغه الى الرؤسين كافة ثم يعمل على شحذ همهم ورفع روحهم المعنوية لتنفيذ القرار (V) .

وقد شهدت الادارة المدرسية فى نولة الامارات تغييرات ادارية وتربوية أدت الى تعقد الدور الذى يقوم به مدير المدرسة وجعل من الصعب ادارة المدرسة من قبل فرد واحد ، وأدى ذلك الى ضرورة التعاون بين المديرين ومرؤوسيهم واشراكهم فى اتخاذ القرارات وممارسة مهامهم ، وبمعنى آخر اشراكهم فى الادارة المدرسية .

كذلك فرض التطور الذى شهدته الادارة المدرسية ضرورة المشاركة فى القرارات باعتبار عملية اتخاذ القرار هى بطبيعتها نتاج مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات والتحليل والتقييم الذى يتم على مستويات مختلفة بالتنظيم المدرسى . ويضاف الى ماسبق أن اتخاذ القرارات الهامة يقتضى اشراك كل من لهم صلة بهذه القرارات أو تمسهم من خارج التنظيم المدرسى ، بيد أن اتخاذ القرار رغم أن له صلة بأصوله العلمية فان نجاحه يعتمد اعتمادا كبيرا على أساليب معالجة جوانبه وادارة مواقفه . ولهذا فانه من المهم أن تحدد طبيعة عملية اتخاذ القرار والأطراف المشاركة فيه وما يحتاجه متخذ القرار من مهارات معينة على اتخاذ القرار بطريقة صحيحة .

(دراسات تربوية)

مشكلة الدراسة : -

يمر التعليم فى دولة الامارات بمرحلة من مراحل التطور الكمى والكيفى حيث تزايد عدد الطلاب من ٣٢٨٦٢ فى عام ١٩٧١ - ١٩٧٢ م الى ٢٤٥٩٥٣ طالبا فى ١٩٩٠ م ، وكذلك تزايد عدد المعلمين والاداريين من ١٥٨٥ عام ٧١ - ١٩٧٢ م الى ١٨٣٢٨ فى عام ١٩٩٠ - ١٩٩١ م (٨) .

وقد تطلبت هذه الزيادة تزايدا فى أعداد الاداريين فى مختلف مستويات الادارة العليا والوسطى التنفيذية وأصبحت الادارة المدرسية ذات أهمية خاصة فى نجاح وتسهيل عملية التعليم والتعلم واستخدام الموارد والامكانيات المادية والبشرية الاستخدام الأمثل بما يتفق والأهداف التعليمية المرغوب تحقيقها .

ومن هنا أصبح على الادارة المدرسية القيام بالعديد من الوظائف الادارية فى مختلف مجالات العمل المدرسى وهذه الوظائف تحتاج الى اتخاذ قرارات تستند على أسس علمية صحيحة تتم فى اطار من المشاركة الجماعية بما يضمن اتخاذ القرار الصحيح وتنفيذه وفق المبادئ والأسس العلمية التى يستند اليها (٩) .

كما أن عملية اتخاذ القرارات تتم بموجب عملية تفكير تنظيمية قوامها تنظيم رسمى وقنوات اتصال وتدريب مستديم ويمارسها المديرون بحكم مراكزهم فى المنظومة . هذا وان تكتيكات اتخاذ القرار فى المنظومات لاتسير على نمط واحد ولكنها تختلف باختلاف أنواع وطبيعة المنظومات العمامة السياسية والصناعية والزراعية والتعليمية (١٠) .

ولاعتبر عملية اتخاذ القرار بالمهمة السهلة لأنها عملية تتضمن اختيارا بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الأهداف التربوية وهى فى نفس الوقت اختبار لمدى كفاية القيادات التربوية وقدرتهم على تحمل المسؤولية حيث أن الأساس فى اتخاذ القرار هو وجود البدائل حتى يمكن اختيار واحد منها وبدون وجود البديل لايمكن أن يكون هناك قرار ، اذ لو وجد حل واحد لكان اجباريا ، فلا يكون هناك اختيار بحكم الواقع ، وبالتالي لا يكون قرارا، هذا من ناحية ومن ناحية أخرى لايمكن أن يقال أن الفرد يختار بديلا واحدا

من بين البدائل الموجودة حيث لا يمكن للفرد أن يحيط علما بجميع البدائل المتاحة كما أن الفرد ليس بمقدوره أن يعرف جميع البدائل ليختار أحسنها (١١) .
وتزداد عملية اتخاذ القرار تعقيدا وتكون آثارها أعظم كلما تزايد حجم الإدارة التعليمية بمستوياتها المختلفة وتكاثرت عناصر شبكة الاتصال بالمستفيدين من العملية التربوية (١٢) .

أهداف الدراسة :

تهدف الدراسة الحالية الى تحقيق مايلي :

- ١ - فهم واقع عملية اتخاذ القرار على مستوى المدرسة فى دولة الامارات فى سياق العوامل الثقافية المؤثرة ؟
- ٢ - التعرف على المشكلات التى تحد من فاعلية اتخاذ القرار وتنفيذه .
- ٣ - الكشف عن السبل والمقترحات التى تحسن من عملية اتخاذ القرار التربوى على المستوى الاجرائى فى دولة الامارات بما يساعد على تحسين العملية التربوية على المستوى التنفيذى .

أهمية الدراسة :

تساعدنا الدراسة الحالية فى معرفة صيغة عملية اتخاذ القرارات على المستوى التنفيذى فى المدرسة والمشكلات التى تعوق اتخاذ القرارات بطريقة صحيحة وتعتبر أساليب اتخاذ القرارات وطريقة المشاركة فيها من أهم الأمور التى تدفع عملية التعليم والتعلم فى المدرسة الى تحقيق أهدافها .

وتعتبر الدراسة الحالية خطوة أساسية وركيزة هامة يمكن فى ضوءها اتخاذ الاجراءات المناسبة لتحسين عملية اتخاذ القرار فى مدارس التعليم العام بدولة الامارات ، اضافة الى أن هذه الدراسة تعتبر على حد علم الباحثة أول دراسة عن واقع اتخاذ القرار على مستوى المدرسة فى دولة الامارات العربية المتحدة .

مصطلحات الدراسة :

تتعامل الدراسة الحالية ، مع مصطلح أساسى هو :

مفهوم القرار : يتضح معنى القرار الإدارى من خلال التعريفات التى وضعها له المختصون فى الإدارة ، التى يمكن من استعراض بعض هذه التعريفات أن نستخلص عناصر ومقومات القرار الإدارى ، الذى يعنى عند البعض «الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل» (١٣) ويعرفه (محمد يس ، ابراهيم برويس) (١٤) بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لانجاز الهدف أو الأهداف التى يتبعها ويستخلص من هذه التعريفات أن مفهوم القرار الإدارى ينسحب على العملية المعتمدة التى تتم لاختيار البديل المناسب لمشكلة إدارية معينة مهما كانت طبيعتها ، وهى عملية تؤثر فيها عوامل عديدة اجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية .

حدود الدراسة :

تقتصر الدراسة على الحدود التالية :

١ - المدارس الابتدائية والاعدادية والثانوية (مراحل التعليم العام فى دولة الامارات) الحكومية وفى منطقتين تعليميتين هى منطقة أبو ظبى التعليمية، ومنطقة العين التعليمية ، باعتبار انهما يمثلان مختلف المناطق التعليمية بالدولة .

٢ - عينة من المديرين والمعلمين فى بعض المدارس التى تم اختيارها بطريقة عشوائية .

٣ - أجريت هذه الدراسة فى الفصل الدراسى الأول من العام الجامعى ٩٢/٩١ م .

الدراسات السابقة :

على الرغم من أن الدراسات ذات الصلة باتخاذ القرارات تحتل مساحة هامشية على خريطة الدراسات الادارية التربوية الا أن هناك بعض الدراسات ومن بينها : -

دراسة محمد يوسف حسن (١٥) ، وموضوعها : «الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس فى اتخاذ القرارات » . وقد كانت مشكلة الدراسة محدودة فى التعرف على المهارات الانسانية المتعلقة بعملية اتخاذ القرار والتي ينبغى أن يكتسبها مديرو المدارس وما مدى توفر تلك المهارات لدى مديري المدارس ، وما تصور المديرين لأساليب تنمية تلك المهارات . وقد استخدم الباحث استبانة تتكون من ثلاثين فقرة تتصل بالمهارات اللازمة لاتخاذ القرار واستفتى فيها عينة من مديري مدارس التعليم العام الحكومى التابعة للمنطقة الغربية (مكة المكرمة - جدة - الطائف) وبالمراحل التعليمية الثلاث الابتدائية والاعدادية ، والثانوية ، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفى وانتهت بمجموعة من النتائج من أهمها : -

وجود مجموعة من المهارات الأساسية المتعلقة بعملية اتخاذ القرار وما ينبغى أن يكتسبها مديرو المدارس وكانت هناك مجموعة من المهارات ذات المستوى المرتفع لدى المديرين وتراوحت متوسطاتها ما بين ٤٢٦٪ و ٣٥٩٪ ومهارات ذات مستوى متوسط تراوحت متوسطاتها بين ٣٤٧٪ و ٢٨٢٪ .

وقد بينت النتائج أن احتياج مديري المدارس الى مهارة اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار قد حظى بأعلى مستوى ، يليه احتياج المديرين الى مهارة التنبؤ بالنتائج المترتبة على كل بديل ، كما توصلت الدراسة الى استخلاص تصور المديرين لمدى أهمية بعض أساليب تنمية المهارات الأساسية المتعلقة بعملية اتخاذ القرار . وقد حظيت الاجتماعات والمناقشات والدورات التدريبية بأعلى متوسط .

أما البحوث وحلقات النقاش واللجان فقد حظيت بأقل متوسط .

أما دراسة «بفيفنر» : «Pfifner» (١٦) فقد أشارت الى أن مهارات اشراك الأفراد الآخرين فى اتخاذ القرار تعتبر بمثابة أهم المهارات التي ينبغى للمديرين اكتسابها .

بينما أشارت دراسة «بريدجز» Bridges» (١٧) الى ضرورة تركيز

برامج مديري المدارس على عملية اتخاذ القرار ، لاسيما فيما يتعلق بتنمية المهارات الخاصة باشتراك المجتمع المدرسي باتخاذ القرار .

واشارت دراسة «بيكر Beker» (١٨) الى أن معظم مديري مدارس المرحلة الابتدائية يحتاجون الى تدريب أثناء الخدمة المبني على التحديد الدقيق للمهارات الأساسية المتعلقة بعملية اتخاذ القرار والمصمم لتنمية هذه المهارات .

ويلاحظ على الدراسات السابقة أن معظمها قد تم في مجتمعات غير عربية ولم يتم العثور على دراسة عربية تتعلق بواقع اتخاذ القرار الاداري على مستوى المدرسة ، الأمر الذي يستوجب القيام بمثل هذه الدراسة الحالية .

الاطار الامبريقي للدراسة :

أولا : فروض الدراسة :

ستحاول هذه الدراسة التحقق من صدق الفروض التالية :

١ - توجد فروق ذات دلالة بين الأعمار المختلفة نحو استجاباتهم على بنود الاستبيان .

٢ - توجد فروق ذات دلالة بين الذكور والاناث نحو استجاباتهم على بنود الاستبيان .

٣ - توجد فروق ذات دلالة بين التربويين وغير التربويين نحو استجاباتهم على بنود الاستبيان .

٤ - توجد فروق ذات دلالة بين المؤهلات المختلفة نحو استجاباتهم على بنود الاستبيان .

٥ - توجد فروق ذات دلالة بين المديرين والمعلمين نحو استجاباتهم على بنود الاستبيان .

٦ - توجد فروق ذات دلالة بالنسبة للمخبرة (أقل من ١٠ سنوات) وأكثر من ١٠ سنوات) نحو استجاباتهم على بنود الاستبيان .

ثانيا : - منهج الدراسة :

يستخدم فى هذه الدراسة المنهج الوصفى الذى يستند على وصف الظاهرة موضوع الدراسة وفهمها فى اطار العوامل الثقافية المؤثرة فيها ، اضافة الى استخدام الدراسة الميدانية بغرض جمع المعلومات من المتأثرين بعملية اتخاذ القرار والمشاركين فيها مع استخدام الأسلوب الاحصائى (*) بما يتلاءم مع طبيعة هذه الدراسة ، وذلك بقصد تحديد طبيعة عملية اتخاذ القرار وأساليبها ونوعية المشاركين فيها .

ثالثا : عينة الدراسة :

يمثل المجتمع الأصلي لهذه الدراسة المديرين والمعلمين لمنطقتى أبو ظبى والعين التعليميتين ، ويقدر عددهم ١٧٤ مديرا ومديرة و٧٨٨٥ معلما ومعلمة وقد تم اشتقاق عينة عشوائية من المجتمع الأصلي يقدر عددهم ٨٧ مديرا ومديرة و١٩٤ معلما ومعلمة وفقا لما أشارت اليه الدراسات الاجتماعية ومناهج البحث فيها فان هذه العينة تعتبر عينة مناسبة . انظر جدول رقم (١) .

الجدول رقم (١)

(جدول يبين أعداد عينة الدراسة وخصائصها (١٩))

المرحلة الابتدائية المرحلة الاعدادية المرحلة الثانوية المجموع						
نكو	اناث	نكور	اناث	نكور	اناث	الكلى
١٥	١٨	١٤	١٣	١٥	١٢	٨٧
٤٠	٤٠	٢١	٣٠	٢٥	٣٨	١٩٤
٥٥	٥٨	٣٥	٤٣	٤٠	٥٠	٢٨١

رابعا : أداة الدراسة :

عندما بديء فى تصميم أداة مناسبة لأغراض الدراسة تبين أن أفضل سبيل هو وضع استبيان يتضمن قسما يحتوى على بيانات أولية تعين على اختبار فروض الدراسة ، أما القسم الثانى فيتضمن مجموعة من الأسئلة

(*) النسب المئوية كما ٢٠

المغلقة التي تدور حول نوعية القرارات التي تتخذ على المستوى التنفيذي والاجراءات المتخذة خلال عملية اتخاذ القرار اضافة الى نوعية الوسائط الاتصالية المعلقة بعملية تبليغ القرار المتخذ . كذلك مدى المشاركة في اتخاذ القرار . كما تضمن الاستبيان مجموعة من المعوقات التي تفترض الباحثة أنها تعرقل عملية اتخاذ القرار . كذلك تضمن الاستبيان مجموعة من الأساليب التي يمكن أن يتبع أحدها أو كلها في اتخاذ القرار .

وهناك أسئلة أخرى تتناول أهم مراحل اتخاذ القرار وفق المنهج العلمي ، اضافة الى بعض الأسئلة الأخرى التي يستدل منها على مدى توفر المهارات اللازمة لاتخاذ القرار لدى مديري المدارس وأخرى بالتعرف على مدى مشاركة المجتمع المحلي في القرارات التي تتخذها المدرسة . اضافة الى استعراض بعض الأساليب والوسائل التي يمكن أن تفيد في تنمية مهارات متخذى القرار .

وقد تضمن الاستبيان عشرين سؤالاً : بالاضافة الى سؤالين مفتوحين .

وقد تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين (*) . من بين أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية بجامعة الامارات ، وبعض مديري المدارس ومعلميها بهدف التعرف على مدى صلاحية هذه الأداة في قياس الأهداف المرتبطة بموضوع هذه الدراسة . وقد تركت لهم الحرية في اضافة بعض الأسئلة أو حذفها اذا كانت مكررة . وكذلك تعديل عبارات الاستبيان وكان ذلك في شهر سبتمبر ٩١ م .

وبعد جمع هذه الاستبانة قامت الباحثة بتعديل محتوى الاستبيان في ضوء مقترحات العينة الأولية . وبعد التعديل والحذف والاضافة أصبحت الاستبانة تتضمن ثمانية عشر سؤالاً بالاضافة الى سؤالين مفتوحين .

وبعد ذلك قامت الباحثة بتوزيع الاستبانات عن طريق الاتصال بمسؤولي المنطقة التعليمية في أبو ظبي والعين للقيام بتوزيعها على العينة العشوائية . وفي شهر أكتوبر ١٩٩١ م قامت الباحثة بالاتصال بالمنطقتين التعليميتين

(*) د. / سيد خيرالله ، د. / محمود الناقة ، د. صلاح عبد الحميد ،

د. محمود أحمد موسى م. د. / نهاد حموي .

واستلام الاستبانات وبعد فحصها واستبعاد غير المكتمل الاجابة عليه أصبحت الأعداد وفق ما أشرنا اليه في الجدول رقم (١) .

نتائج الدراسة :

يتم عرض نتائج التحليل الاحصائي لكل سؤال على حدة وعلى قسمين الأول يعرض فيه النسب المئوية للاجابات المتباينة والثاني تعرض فيه النتائج على مستوى المتغيرات المستقلة (العمر والجنس والمؤهل والوظيفة والتخصص والخبرة) وذلك وفق مايلي : -

١ - نوعية القرار الإداري على المستوى التنفيذي :

جدول رقم (١)

المتغيرات	ك	دج	احتمال	الملاحظات
العمر	٢٤٠٢	٢	٠٣٠١	غ ٠٥٠
الجنس	٣١٤٩	١	٠٠٧٦	غ ٠٥٠
المؤهل	٣٢٣٤	٣	٠٣٥٧	غ ٠٥٠
الوظيفة	٧٢٢٠	١	٠٠٠٧	د ٠٥٠
التخصص	١٦٤١	١	٠٢٠٠	غ ٠٥٠
الخبرة	٣١٤٤	١	٠٠٧٦	غ ٠٥٠

أما فيما يتعلق بنوعية معظم القرارات فردية أو جماعية بالنسبة للسؤال الأول تشير البيانات الاحصائية الى أن أغلب أفراد العينة يرون أن القرارات الادارية على مستوى المدرسة ، معظمها يتخذ على المستوى الجماعي .حيث أن نسبة من أجابوا بنعم تصل الى حوالى (٧٦٪) ، أما نسبة من أجابوا بأن القرار فردى فتصل الى (٢٣٪) وتشير الدراسات الادارية الى أن القرارات الجماعية أفضل من القرارات الفردية ، كما يشيع استخدامها كلما ارتفعنا الى أعلى فى السلم الادارى ، ويتم اتخاذ مثل هذه القرارات من خلال عقد اللجان والاجتماعات وخاصة فى القرارات التى تحتاج الى العديد من الآراء البديلة والمناقشة والتقييم ، وإبداء النصيحة .

للمدير الذى يدير اللجنة أو الاجتماع وقد ينفرد المدير بمسئولية اتخاذ القرار أو أنه يجرى اقتراح أعضاء الجماعة أو تصويتهم على هذا القرار أو أن تكون هناك أغلبية توافق على القرار النهائى أو اجماع من جانب أعضاء الجماعة (٢٠) .

وقد أيدت التجربة أن مثل هذه القرارات تكون ذات حيوية وفاعلية كبيرتين ومحققتين ، كما بين «سيمون Simon» و «بارنارد Barnard» وهذا يعكس القرارات الفردية التى يستند فى اتخاذها شخص واحد أو تفرض على مجموعات الأفراد من خارج الجماعة اذ يكون الفرض من قبل الأقلية على أغلبية الأفراد أو أن قائد المجموعة يفرضها على أفراد مجموعتين ، وكل ذلك يجعلها محرومة من الفاعلية والاستمرارية بعكس القرارات الجماعية (٢١) .

أما من حيث الاختلافات بين أفراد العينة من حيث العمر والجنس والمؤهل والتخصص والخبرة ، فلا توجد فروق دالة احصائياً مما يدل على اتفاق فئات العينة فى أن القرارات المتخذة على مستوى المدرسة معظمها جماعية . بينما توجد فروق دالة احصائياً بين المديرين والمعلمين وربما يرجع ذلك الى أن المعلمين يشعرون بضعف المشاركة فى اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة .

ومما يؤكد أهمية المشاركة فى اتخاذ القرار أن نسبة (٣٧٫٩٤٪) من أفراد العينة يرون أن القرار الصحيح هو الذى يعتمد على الأخذ بمبدأ المشاركة الواسع كما أشارت نتائج السؤال رقم (٧) فى أداة الدراسة ، وعندما سئل أفراد العينة فى أحقية مدير المدرسة فى اتخاذ القرارات بنفسه (السؤال رقم ١١) أشارت العينة باجابة نعم (٣١٫٦٧٪) والى حد ما (٥٠٫٥٣٪) ولا (١٧٫٧٩٪) ويرجع هذا التباين فى تلك النسب الى أن أفراد العينة يدركون أن هناك بعض القرارات السريعة وغير الاستراتيجية ويحق لمدير المدرسة أن يتخذها بمفرده .

أما القرارات الاستراتيجية فهى تحتاج الى تحديد المشكلة وحصر البدائل واختيار القرار الرشيد (٢٢) .

٢ - فاعلية الوسائط الاتصالية :

جول رقم (٢)

المتغيرات	٢كا	دج	الاحتمال	الدلالة
العمر	١٢١٠ر١	٢	٠٠٥٤٦ر	٠٠٥٠غ
الجنس	٠٣٩١ر	١	٠٠٥٣٢ر	٠٠٥٠غ
المؤهل	٨٣٩٠ر	٣	٠٠٣٩٠ر	٠٠٥٠د
الوظيفة	٠٤٨٩ر	١	٠٠٤٨٥ر	٠٠٥٠غ
التخصص	٠٤٥٣ر	١	٠٠٥٠١ر	٠٠٥٠غ
الخبرة	٠٦١٦ر	١	٠٠٤٣٣ر	٠٠٥٠غ

أما بالنسبة لسرعة وصول القرارات الى المنفذين فى السؤال الثانى فيتضح من البيانات الاحصائية أن (٨٦٨٣٪) من أفراد العينة يرون أن القرارات تصل فى الوقت المناسب فى حين يرى (١٣١٧٪) انها تصل فى وقت غير مناسب . ويتبين من ذلك أن القرارات على مستوى المدرسة تصل الى المنفذين بطريقة صحيحة مما يساعد على نجاح الادارة المدرسية وتحقيقها للاهداف المرجوة منها . وقد اتضح من التحليل الاحصائى أنه ليس هناك اختلاف دال احصائيا بسبب العمر أو الجنس أو الوظيفة أو التخصص أو الخبرة ، أما بالنسبة للاختلاف بين أفراد العينة من حيث المؤهل فقد تبين أن هناك اختلافا دالا احصائيا حيث اتضح أن حوالى (٥١٢٥٪) من الجامعيين يرون أن القرارات تصل فى الوقت المناسب بينما يرى (٣٣٨١٪) من حملة الدبلومات أن القرارات تصل فى الوقت المناسب و (١٤٢٪) من حملة الثانوية يرون أن القرارات تصل فى الوقت المناسب أيضا .

وربما يوضح هذا التباين أن حملة المؤهلات الجامعية أكثر ادراكا بطبيعة عملية اتخاذ القرار ونوعية قنوات الاتصال داخل المدرسة التى تستخدم فى توصيل القرارات المدرسية من المستوى الأعلى الى المستوى الأدنى .

٣ - التهيئة القبلية لتنفيذ القرار :

جدول رقم (٣)

المتغيرات	كا	دج	الاحتمال	الدلالة
العمر	٤٦٦٣ر٤	٤	٠٣٢٤ر٠	غ.د.
الجنس	١١٨٦٦ر١	٢	٠٠٠٣ر٠	د.
المؤهل	٢٨٧١١ر٢	٦	٠٠٠٠ر٠	د.
الوظيفة	١٠٢٢٥ر١	٢	٠٠٠٦ر٠	د.
التخصص	٠٤٨٩ر٠	٢	٠٧٨٣ر٠	غ.د.
الخبرة	٥٢٥٥ر٥	٢	٠٠٧٢ر٠	غ.د.

أما بالنسبة لتهيئة الهيئتين الادارية والتعليمية قبل تنفيذ القرار ، فتشير البيانات والاحصاءات الى أن (٦٢٦٣٪) من أفراد العينة يرون أن ادارة المدرسة تبذل جهودا فى شرح وتوضيح القرارات التى تصدرها قبل تنفيذها. بينما يرى (٣٠٢٥٪) أن ذلك يتم أحيانا ، فى حين أشار (٧١٢٪) الى أنه نادرا ما تقوم ادارة المدرسة بهذه المهمة . وهذه النسب تدل على أن الادارة المدرسية فى دولة الامارات تهتم بتوضيح القرارات للمعاملين فى المدرسة وذلك قبل تنفيذها وقد اتضح من التحليل الاحصائى أنه ليس هناك اختلاف دال بين فئات العمر والتخصص والخبرة فى حين يوجد اختلاف بين الذكور والاناث ، ويوجد اختلاف كذلك بسبب المؤهل والوظيفة، وكان الاختلاف لصالح الذكور ، وهذا يعنى أن مديرى المدارس فى دولة الامارات يبذلون جهودا أكثر من مديرات المدرسة فى شرح وتوضيح القرارات المتخذة قبل التنفيذ) ، بينما يوجد اختلاف بسبب المؤهل لصالح الفئات التى تحمل مؤهلات دراسية عالية ، وفى نفس الوقت يوجد اختلاف دال احصائيا بسبب الوظيفة ، حيث يرى المعلمون أن مديرى المدارس يبذلون جهودا فى توضيح القرارات وهو اتجاه يساعد بشكل كبير على نجاح القرارات التى تتخذ من جانب السلطات التعليمية على مستوى المدرسة .

٤ - المتابعة خلال تنفيذ القرارات :

جدول رقم (٤)

المتغيرات	كا	دج	الاحتمال	الدلالة
العمر	٠.٥٥٦	٢	٠.٧٥٧	غ.٥٠
الجنس	٢.٧٢٩	١	٠.٩٩	غ.٥٠
المؤهل	١١.٩٩٦	٣	٠.٠٠٧	د.٥٠
الوظيفة	٠.٠٤٣	١	٠.٨٣٥	غ.٥٠
التخصص	٠.٠١٣	١	٠.٩١٠	غ.٥٥
الخبرة	١.٩٨١	١	٠.١٥٩	غ.٥٠

أما بخصوص متابعة القرارات الادارية خلال عملية التنفيذ فتشير النتائج الخاصة بالسؤال الرابع والذي يتعلق بمتابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه أن نسبة (٧٣٪) أشارت الى أن هناك متابعة مستمرة في مرحلة تنفيذ القرار في حين أشارت (٢٧٪) من العينة بعدم المتابعة - ونستخلص من ذلك أن هناك متابعة من جانب الإدارة المدرسية لعملية تنفيذ القرار باعتبارها ركناً أساسياً يرتبط ارتباطاً مباشراً بعملية اتخاذ القرار ، حيث تشير بعض الدراسات الى أنه بعد أو أثناء التطبيق تأتي مرحلة المتابعة وذلك من خلال دراسة تقارير تقدم في الانجازات أو عن خلال مراجعة أنشطة معينة في تواريخ معينة للتعرف على ما اذا كانت قد تمت بنجاح أم لا . كما أن مرحلة المتابعة ترشد المديرين الى مشاكل جديدة خاصة بالتطبيق (٢٣) . ولا يوجد فروق دالة احصائياً بسبب العمر أو الجنس أو الوظيفة أو التخصص أو الخبرة . في حين كانت هناك فروق دالة بسبب المؤهل حيث كانت كا ٢ ١١.٩٦٦ ودرجة الحرية (٣) والاحتمال (٠.٠٠٧) ، وكانت الفروق لصالح الحاصلين على درجة البكالوريوس ، وقد يرجع ذلك الى أنهم أكثر قدرة من غيرهم على فهم عملية متابعة تنفيذ القرار بعد اتخاذه .

٥ - العلاقة بين القرار الإداري والأهداف المدرسية :

جدول رقم (٥)

المتغيرات	كا	دج	الاحتمال	الدلالة
العمر	١٦٥٩	٤	٠٫٧٩٨	غ٠د٠
الجنس	٠٢٢٢	٢	٠٫٨٩٥	غ٠د٠
المؤهل	٥٧٠٩	٦	٠٫٤٥٧	غ٠د٠
الوظيفة	٤٢٥٦	٢	٠٫١١٩	غ٠د٠
التخصص	٣٦٣٠	٢	٠٫١٦٣	غ٠د٠
الخبرة	٢١٠٨	٢	٠٫٣٤٨	غ٠د٠

وفيما يتعلق بالسؤال الخاص بمدى العلاقة بين القرارات الإدارية وارتباطها بأهداف المدرسة فقد أشارت نسبة (٩٦٪) من العينة السلي أن القرارات المتخذة معظمها يرتبط بأهداف المدرسة بشكل مناسب ، بينما أشار (٣٢٪) بأنها تتصل بالأهداف المدرسية بدرجة مناسبة الى حد ما . في حين أشار (٢٪) بأنها لاتتصل بالأهداف المدرسية بالشكل المناسب ، وتبين من ذلك أن معظم القرارات التي تصدر بالمدرسة ترتبط بتحقيق أهداف المدرسة . ويتفق ذلك مع ما أشارت اليه الدراسات الإدارية في أن جوهر الإدارة هو عملية اتخاذ القرار وارتباطها بالأهداف المرغوب تحقيقها . أما بالنسبة للاختلاف بين أفراد العينة من حيث العمر والجنس والمؤهل والوظيفة والتخصص والخبرة ، فلا يوجد اختلاف دال بين هذه المجموعات .

٦ - المشاركة فى اتخاذ القرار :

جدول رقم (٧)

المتغيرات	كا	دج	الاحتمال	الدلالة
العمر	٣ر٢٥٣	٤	٠ر٥١٦	غ ٠٠٥
الجنس	٥ر٠١٩	٢	٠ر٠٨١	غ ٠٠٥
المؤهل	٦ر٤٠٨	٦	٠ر٣٧٩	غ ٠٠٥
الوظيفة	٠ر٨٩١	٢	٠ر٦٤١	غ ٠٠٥
التخصص	٢ر٥٤٥	٢	٠ر٢٨٠	غ ٠٠٥
الخبرة	٠ر٣٢٧	٢	٠ر٨٤٩	غ ٠٠٥

وفيا يتصل بمبدأ المشاركة وعلاقته باتخاذ القرار الصحيح ، فقد أشارت نسبة (٧٨٪) من العينة الى أن القرار الصحيح هو الذى يستند على مبدأ المشاركة فى حين أشار (٢١٪) بمبدأ المشاركة بدرجة ما بينما أشار (١٪) بأن القرار الصحيح هو الذى لا يعتمد على الأخذ بمبدأ المشاركة . وهذه النتائج تتفق مع ما أشارت اليه الدراسات الادارية بأن القرار الصحيح هو الذى يعتمد على مبدأ المشاركة حيث أن تكوين القرارات فى المنظمة المعاصرة يستند الى الحقائق التى يبنى أساسها على الواقع ، وتعتمد أولا وأخيرا على المعلومات والبيانات والأرقام والاحصاءات ودلالاتها . ولقد تأيد واقعيًا أن القرارات التى تصنع عن طريق المشاركة الجماعية هى أنفع للمنظمة ولأفرادها وقد أكد «سيمون Simon وبرنارد Barnard» هذه الحقيقة حيث ذكر أن قرارات المشاركة الجماعية ذات كفاءة وفاعلية عالميتين (٢٤) . وهذا يعكس القرارات الفردية التى يستبد فى اتخاذها شخص واحد أو تفرض على مجموعة الأفراد من خارج الجماعة ، أو يكون الفرد من قبل الأقلية على أغلبية الأفراد ، أو أن قائد المجموعة يفرضها فرضا على مجموعتين ، كل ذلك يجعلها محرومة من الفاعلية والاستمرارية فى القرارات الجماعية . ولا يمكن أن يتصور أن القرارات الجماعية سهلة التحقيق على وجه الاطلاق والتعميم ، اذ ثبت بالتجارب النفسانية ، أن لدى الأفراد ميلا عاما الى عدم الاتفاق تماما مع الآخرين ، وذلك لأن الأفراد

يختلفون في الاتجاهات والرغبات والدوافع كما أن نزعات كل فرد تختلف عن الآخر . . . ولذلك فإن خير طريقة لصنع القرارات الجماعية وتكوينها، هو أن يفسح المجال لجميع أفراد الجماعة لإبداء آرائها وفقا لطريقة المناقشة المفتوحة -وتسعى- لاحتلال- التفاهم بينها-وتحقيق الاتصال الكامل بين أفرادها (٢٥) .

وفى هذا السياق يمكننا تلخيص مزايا المشاركة فى اتخاذ القرار لكونها تحقق مايلى :-

(أ) زيادة رغبة وحرص العاملين على تنفيذ الواجبات المناطة اليهم وفقا لما هو مخطط وذلك من خلال تفهمهم ومشاركتهم فى تجديد ورسم الأهداف ومثابرتهم على تنفيذ وانجاح القرارات التى اسهموا فى صنعائها .

(ب) زيادة وحدة وتماسك الجماعة .

(ج) التهيق والاستعداد لدى الأفراد على تقبل التغييرات والتعديلات .

(د) توفر رضا العاملين عن أعمالهم وعن المشرفين وعن إدارة المنظمة ككل .

(هـ) زيادة فاعلية عملية الايضالات .

(و) زيادة كفاءة عملية صناعة القرارات عن طريق زيادة المعرفة بعدد البدائل المتاحة التى يتم حصرها ومناقشتها موضوعيا :- (٢٥) .

ويمكن زيادة كفاءة عملية القرارات الجماعية الاستفادة من مزاياها بما يحقق للمنظمة نتائج ايجابية وذلك عن طريق اتباع سياسة مناسبة فى صنعائها وتوفير مايتطلب لها من عوامل النجاح وأهمها مايلى :

(أ) تدريب المرؤسيين الذين لديهم القابلية والذين هم غير قادرين أو غير راغبين فى المشاركة الجماعية على التدريب على الأساليب ووسائل المشاركة الجماعية فى اتخاذ القرارات ، والعمل على خلق الرغبة فيهم للمساهمة فى ذلك .

(ب) بيان المواضيع التى يشارك فيها والعنسل على مساهمهم فى المناقشات التى تخصصها وذلك بشكل تدريجى وترغيبى .

(ج) العمل على ازالة المواقف السلبية لدى بعض الرؤساء تجاه مشاركة مرؤسيهم فى القرارات الجماعية وافهامهم بأن ذلك سوف لايؤثر على مراكزهم ولايؤدى الى الانتقاص من كفاءتهم .

(د) اتباع الأساليب والاجراءات الديموقراطية فى المناقشة والتصويت واتخاذ القرارات (٢٦) .

أما فيما يختص بالاختلافات بين المجموعة فان الجدول السابق أعلاه بين عدم وجود أية اختلافات بين المجموعات .

بيد أن المعلمين أشاروا طبقا لاستجاباتهم الى السؤال رقم (٨) الى أنهم يشاركون بشكل كبير فى معظم القرارات التى تتخذ فى المدرسة ووصلت النسبة الى (٢٨٪) بأنهم لا يشاركون فى اتخاذ القرار ، كما انهم أشاروا بأن الطلاب لا يشاركون فى اتخاذ القرارات المدرسية حيث بلغت هذه النسبة (٦٣٪) فى حين أشار (٢٢٪) بأن الطلاب يشاركون الى حد ما و(١٥٪) أشاروا بأن الطلاب يشاركون فى اتخاذ القرارات وتبين هذه النتائج أن مشاركة الطلاب فى اتخاذ القرارات دون المستوى المطلوب مما يقتضى معه اتخاذ الادارة المدرسية الاجراءات الكفيلة يجعل الطلاب يشاركون فى اتخاذ القرارات المدرسية التى تتصل بهم مما يدفعهم الى المساهمة فى تنفيذها .

جدول رقم (٨)

الدلالة	الطلاب			المعلمون			فئات العينة التغير	
	الاحتمال	نح	٢كا	الدلالة	الاحتمال	٢كا		
٠.٠	٠.٠٠٠	٦	٢٥٧٧٦	٠.٠٢٤	٠.٩٠٠	٣	١٠٠٦٢	العمر
٠.٠	٠.٠٠٥	٢	١٢٧٥٢	٠.٠	٠.٨٠٨	٢	٨٣٠٤٢	الجنس
٠.٠٤٠	٠.١٩٤	٩	١٢٣٤٧	٠.٠٢٤	٠.٦٥٤	٦	٤١٦٥	التؤمّل
٠.٠٤٠	٠.٣٥٠	٢	١٥٢٥١	٠.٠	٠.٥٣٠	٢	٦١٨٦	الوظيفة
٠.٠	٠.٧٢٨	٢	٨٣٤٩	٠.٠٢٤	٠.٥٢٥	٢	١٧١٢	التخصص
٠.٠	١.٠٠١	٢	١٥٥٥١	٠.٠٢٤	٠.١٦١	٢	٤٨٠١	الخبرة

٧ - مرحلة اقتراح البدائل : -

جدول رقم (٩)

المتغيرات	كا	دج	الاحتمال	الدلالة
العمر	١١ر٥٤٣	٤	٢ر٠٢١	٠.٥
الجنس	٤ر٣٢٧	٢	٠ر١١٥	غ ٠.٥
المؤهل	٣ر٤٠٨	٦	٠ر٧٥٦	غ ٠.٥
الوظيفة	٢ر٤١٦	٢	٠ر٢٩٩	غ ٠.٥
التخصص	٠ر٦٤٢	٢	٠ر٧٢٥	غ ٠.٥
الخبرة	٤ر٦٥٥	٢	٠ر٠٩٨	غ ٠.٥

وفيما يتعلق بالسؤال الثامن والذي يتصل بوجود صعوبات عند ايجاد البدائل قبل اتخاذ القرار فقد أشارت نسبة (١٠٪) الى وجود صعوبات بينما أشارت (٥٦٪) الى وجود صعوبات الى حد ما ، فى حين أشار (٣٤٪) الى عدم وجود صعوبات .

ويمكن تفسير هذه النتائج كما أشارت بعض الدراسات الادارية الى أن أغلب المديرين يلجأون فى معظم الأحيان الى رصيد خبراتهم السابقة كمصدر وحيد لاقتراح بدائل الحل الا أن الوضع الأمثل هو محاولة تشجيع هؤلاء المديرين على البحث عن بدائل أخرى للحل قد يساعد فيها الزملاء والمرؤسون بدور كبير (٢٧) .

أما بالنسبة للاختلاف بين المجموعات من حيث الجنس والمؤهل والوظيفة والتخصص والخبرة فلا توجد فروق دالة احصائية ، بينما توجد فروق دالة من حيث العمر حيث كانت كا (١١ر٥٤٣) ودرجة الحرية (٤) والاحتمال (٠.٢١) . وكانت الفروق لصالح الفئة العمرية (٣٥ - ٤٥ سنة) ، وربما يرجع ذلك الى أن هذه الفئة أكثر من غيرها تحتاج الى تجديد معلوماتها ومعرفة كيفية اختيار البدائل وفق الأسس العلمية فى الإدارة .

٨ - معوقات عملية اتخاذ القرار :

جدول رقم (١٠ - ١)

نتائج اختبار فريد مان لتساوى ترتيب معوقات عملية اتخاذ القرار حسب فئات العمر .

الوسيط المقدر لترتيب المعوقات (*)			
المعوقات			
٧٥ = ن	١٣٦ = ن	٧٠ = ن	
٣٥-٢٥ سنة	٤٥-٣٥ سنة	أكثر من ٤٥ سنة	
٢٢٥	٢٢٥	١٧٥	قصور البيانات والمعلومات
٢٧٥	٢٧٥	٢٧٥	التردد (عدم الحسم)
٣٢٥	٣٢٤٥	٣٢٥	ضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين
١٧٥	١٧٥	٢٢٥	وقت القرار
١٥٧٥	١٩٢٤	١٨٥٨	قيمة كـ٢
٠.٠٠١	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	الدلالة «دال»

يبين الجدول رقم (١٠ - ١) نتائج اختبار فريدمان لتساوى ترتيب معوقات عملية اتخاذ القرار لكل فئة من فئات العمر على حده . ويتضح من هذا الجدول أن المعوقات تختلف بصورة دالة من حيث الأهمية من وجهة نظر جميع فئات العمر . كذلك يتضح من الجدول أن فئتي العمر الأصغر (٢٥ - ٣٥ سنة) و (٣٥ - ٤٥ سنة) تتفق في ترتيب المعوقات فترى أن أهم معوق هو وقت اتخاذ القرار ويليه قصور البيانات والمعلومات ثم التردد (هدم الحسم) وأخيرا ضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين أما بالنسبة لمن تزيد أعمارهم عن ٤٥ سنة ، فإن أهم المعوقات هي قصور البيانات ، يليه وقت اتخاذ القرار ثم التردد وضعف الثقة بين الرؤساء والمرؤسين .

(*) الرتبة الاصغر تدل على أهمية أكبر .

جدول رقم (١٠ - ٢)

الوسيط المقدر لترتيب المعوقات (*)		
ن = ١٨٠	ن = ١٠١	
ذكور	اناث	المعوقات
٢٠١٢٥٠	٢٠٠٠٠	قصور البيانات والمعلومات
٢٠٨٧٥٠	٢٠٧٥٠٠	التردد (عدم الحسم)
٢٠٣٧٥٠	٢٠٢٥٠٠	ضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين
٠٠١٢٥٠	٢٠٠٠٠	وقت القرار
٢٠١٩٢	٣٠١١٤	قيمة كآ
٠٠٠٠٠	٠٠٠٠٠	الدالة «دال»

يبين الجدول رقم (١٠ - ٢) نتائج اختبار فريدمان لترتيب معوقات عملية اتخاذ القرار حسب الجنس . ويتضح من خلال الجدول أن المعوقات تختلف بصورة دالة من وجهة نظر الجنسين (الذكور والاناث) . ويتضح من خلال الجدول أن الجنسين يتفقان في ترتيب المعوقات من حيث الأهمية فيتفقان على أن قصور البيانات والمعلومات ووقت القرار هما في الدرجة الأولى من حيث الأهمية ، يليها التردد (عدم الحسم) ، فضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين .

(*) الرتبة الاصغر تدل على أهمية أكبر .

جدول رقم (١٠ - ٣)

الوسيط المقدر لترتيب المعوقات (*)				
المعوقات	ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير
قصور البيانات والمعلومات	١٦٦٥	٢٥٧٠	٢١٢٥٠	٢٥٠٠٠
التردد (عدم الحسم)	٢٨٧٥	٢٦٢٥٠	٢٨٧٥٠	١٥٠٠٠
ضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين	٢١٢٥	٢٢٥٠٠	٣٢٧٥٠	٢٥٠٠٠
وقت القرار	٣٨٧٥	١٧٥٠٠	٢١٢٥٠	٢٠٠٠
قيمة كا	٦٦٠	١٣٢٣	٤٥٥١	١٠٥
الدلالة «دال»	٠٠٨٦	٠٠٠٤	٠٠٠٠٠	٠٠٧٨٩

يبين الجدول رقم (١٠ - ٣) نتائج اختبار فريدمان لترتيب معوقات اتخاذ القرار المستخدمة في المدارس كما يراها حملة مختلف المؤهلات الدراسية (الثانوية العامة ، الدبلوم ، البكالوريوس ، الماجستير) . ويتضح من خلال الجدول أن نتيجة الاختبار غير دالة لدى حملة الثانوية العامة والماجستير وقد يكون السبب هو حجم العينة الصغير .

أما بالنسبة لحملة الدبلوم والبكالوريوس فان نتائج الاختبار تشير الى أن معوقات اتخاذ القرار تختلف في ترتيبها بصورة دالة .

فمن وجهة نظر حملة الثانوية العامة يأتي قصور البيانات والمعلومات في الدرجة الأولى من الأهمية ثم ضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين فالتردد (عدم الحسم) وأخيراً وقت القرار .

أما من وجهة نظر حملة الدبلوم فان وقت القرار يأتي بالدرجة الأولى، فقصور البيانات والمعلومات ، فالتردد (عدم الحسم) . وأخيراً ضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين .

(*) الرتبة الاصغر تدل على أهمية أكبر .

أما حملة البكالوريوس فيرون أن وقت القرار وقصور البيانات والمعلومات هي المعلومات الأهم ثم التردد (عدم الحسم) وأخيرا ضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين .

وحملة الماجستير يرون أن التردد (عدم الحسم) يأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية ثم وقت القرار . وأخيرا قصور البيانات فضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين .

جدول رقم (١٠ - ٤)

الوسيط المقدر لترتيب المعوقات (*)		
مدير	مدرس	المعوقات
١٦٢٥	٢٠٠٠	قصور البيانات والمعلومات
٢٨٧٥	٢٧٥٠٠	التردد (عدم الحسم)
٢٨٧٥	٣٢٥٠٠	ضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين
٢١٢٥	٢٠٠٠	وقت القرار
١٨٩٤	٣٣٢٩	قيمة كا ^٢
٠٠٠٠٠	٠٠٠٠٠	الدلالة « دال »

يبين الجدول رقم (١٠ - ٤) نتائج اختبار فريدمان لترتيب معوقات اتخاذ القرار حسب الوظيفة ، ان يتضح من خلال الجدول أن معوقات اتخاذ القرار تختلف بصورة دالة من وجهة نظر المدراء والمدرسين ، حيث يرى مدراء المدارس أن قصور البيانات والمعلومات تأتي في الدرجة الأولى من الأهمية، ثم التردد (عدم الحسم) ، ثم وقت القرار وضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين . أما المدرسون فيرون أن المعوقين : وقت القرار وقصور البيانات والمعلومات يأتيان في الدرجة الأولى من الأهمية ثم التردد (عدم الحسم) ، وأخيرا ضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين .

(*) الرتبة الاصغر تدل على أهمية أكبر .

جدول رقم (١٠ - ٥)

الوسيط المقدر لترتيب المعوقات (*)		
ن = ١٤٥ ن = ١٣٦		
المعوقات	تربوى	غير تربوى
قصور البيانات والمعلومات	٢ر٠٠٠٠	٢ر١٢٥٠
التردد (عدم الحسم)	٢ر٧٥٠٠	٢ر٨٧٥٠
ضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين	٣ر٢٥٠٠	٣ر٨٧٥٠
وقت القرار	٢ر٠٠٠٠	٢ر١٢٥٠
قيمة كا٢	٢٠ر٠٩	٣٢ر
الدلالة «دال»	٠٠ر٠٠٠	٠٠ر٠٠٠

يبين الجدول رقم (١٠ - ٥) نتائج اختبار فريدمان لترتيب معوقات اتخاذ القرار حسب التخصص . ويتضح من خلال الجدول أن المعوقات (تتفق) بصورة دالة من وجهة نظر ذوى التخصصات التربوية وغير التربوية . حيث يرون أن معوقات اتخاذ القرار تأتي وفقا لأهميتها حسب الترتيب التالى أولا قصور البيانات والمعلومات ووقت القرار ، وثانيا التردد (عدم الحسم) ، وأخيرا ضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤسين .

(*) الرتبة الاصغر تدل على أهمية أكبر .

جدول رقم (١٠ - ٦)

الوسيط المقدر لترتيب المعوقات (*)		
أقل من ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات	المعوقات
٢١٢ = ن	٦٩ = ن	
٢١٢٥٠	٢٢٥٠٠	قصور البيانات والمعلومات
٢٨٧٥٠	٢٧٥٠٠	التردد (عدم الحسم)
٣٨٧٥٠	٣٢٥٠٠	ضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين
٢١٢٥٠	١٧٥٠٠	وقت القرار
٤٣٨٣	٧١٦	قيمة كا٢
٠٠٠٠٠	٠٠٦٨	الدالة «دال»

يبين الجدول رقم (١٠ - ٦) نتائج اختبار فريدمان لترتيب معوقات اتخاذ القرار حسب سنوات الخبرة (أقل من ١٠ سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات) ، ويتضح من خلال هذا الجدول أن معوقات عملية اتخاذ القرار تختلف بصورة دالة من وجهة نظر أصحاب الخبرتين الأكثر والأقل من ١٠ سنوات .

ويرى من خبرتهم أقل من عشر سنوات أن وقت القرار المعيق هو الأول في عملية اتخاذ القرار ، ثم قصور البيانات والمعلومات فالتردد وأخيراً ضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين .

أما من خبرتهم أكثر من ١٠ سنوات فإن قصور البيانات والمعلومات ووقت القرار يأتيان في الدرجة الأولى من الأهمية يليها التردد (عدم الحسم) .
فضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين .

وفى السياق السابق ، فإن الأدب الإدارى يشير الى أن المعلومات

(*) الرتبة الاصغر تدل على أهمية أكبر .

والبيانات والأرقام والاحصاءات التى تخص كل مشكلة هى الأساس الذى يبنى عليه المديرون عملية صناعة القرارات لمعالجة المشاكل التى تواجههم ، وفى الوقت نفسه تتخذ المعلومات والبيانات وسيلة لتوجيه التصرفات وذلك من خلال قنوات الاتصال التى تستعمل فى الإعداد لاتخاذ القرارات حسب متطلبات الموقف ، وبهذا يعتبر القرار بحد ذاته هو الوسيلة العملية فى التحليل التنظيمى للمنظمة ومن هذا الطريق تتوفر مقومات التغذية العكسية Feed Back لعملية اتخاذ القرارات فى المنظمة (٢٨) .

وقد قسم «سيمون Simon» القرارات داخل المنظمة الى نوعين : أحدهما قرارات تستند الى الحقائق التى تبنى على المعلومات والبيانات والأرقام الواقعية ، ولذا يمكن الحكم بصحتها لكونها نابعة من الواقع وهذا النوع من القرارات يعنى أساسا لاختيار الوسائل التى تستخدم للوصول الى الغايات . أما القرارات التى لاتستند الى الحقائق وانما الى تقديرات ذات قيمة وتسمى التقديرات القيمة Value Estimation فهى لايمكن الحكم على صحتها لأنها لاتتعلق بما هو واقع ، وانما تتعلق بما يجب أن يقع (٢٩) .

ولذلك فان اهتمام الادارة على المستويين التخطيطى والتنفيذى يتطلب توفير البيانات والمعلومات والأرقام التى تلزم أثناء مراحل اتخاذ القرار بما يودى الى اتخاذ القرار المناسب مع طبيعة المشكلة وتنفيذه بأقل جهد ووقت ممكنين ، فضلا عن ايجاد الوسائل الملائمة لمعالجة المشاكل والعقبات الخاصة بالمعلومات ، ووضع خطط تتضمن التطوير الادارى واقامة نظم للمعلومات ، وتوفير الوسائل التى يمكن عن طريقها تزويد المستويات الادارية التعليمية المختلفة بالمعلومات الصحيحة من خلال عملية جمعها وتخزينها والاستفادة منها بما يخدم اتخاذ القرارات المناسبة (٣٠) .

كما يشير الأدب الادارى الى أن التردد يعد من المعوقات التى تواجه صانعى القرارات . وكثيرا ما يعرقل اتخاذ القرار فى الوقت المناسب ، ويثير قلق من يهتمهم أمر هذه القرارات ويقصد بالتردد ماينتاب صانعى القرار من حيرة فى اختيار البديل الأفضل وذلك لمجموعة من الأسباب يأتى فى مقدمتها :

- (أ) عدم المقدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة .
- (ب) عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل .
- (ج) تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذى القرار .
- (د) عدم وضوح السلطات والمسئوليات (٣١) .

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع ما أشارت اليه العينة ، ولذلك يلزم الأخذ بعين الاعتبار تخليص عملية اتخاذ القرار من الأسباب التي تتصل بالتردد أو عدم الحسم والتي أشرنا إليها فيما سبق .

أما بخصوص المعوق الثالث ، وهو ضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ، فتشير الدراسات الادارية الى أن ضعف الثقة من الأسباب ، التي لاتشجع على اتخاذ القرار ، وإذا صدر القرار فانه يكون فى اطار مشوه يسلبه فاعليته ولايحقق النتائج المرجوة منه (٢٢) .

وهذا يقتضى تحسين المناخ المدرسى بين المديرين والمعلمين والاداريين بما يساعد على توفر الثقة والوقاق بما يؤدى الى اتخاذ القرار المناسب فى المشاكل المتصلة بالعمل التعليمى والادارى داخل المدرسة فى دولة الامارات .

وفيما يتعلق بوقت اصدار القرار ، فقد أشارت الدراسات الادارية الى أن الأسباب الموجبة لاتخاذ القرارات تتعلق بشكل عام بالفن الجميل لاصدار القرارات الادارية ، كما أطلق عليه «بارنارد Barnard وهو يعنى بذلك الفطنة والحصافة فى اتخاذ القرارات ، وهى تتضمن عدم القدرة فى صناعة قرار ما بصدد مسألة ما الا اذا كان الوقت قد حان ، أو أن يكون وقت اتخاذها ملائماً ، ومهما يكن فان عدم صناعة القرارات لمكونها غير مناسبة أمر يتعلق ببداهة وذوق المدير ذاته وهو الذى يجب أن يحسده حلول الوقت لاصدارها (٢٣) .

ويتفق ماسبق مع نتائج هذه الدراسة مما يقتضى معه تنمية مهارات المديرين فيما يتعلق بوقت اصدار القرار حتى يمكن التغلب على هذا المعوق الذى يحد من فاعلية اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة فى دولة الامارات العربية المتحدة .

٩ - أساليب اتخاذ القرار على المستوى المدرسى :

جدول رقم (١١)

المتغيرات	كا	دج	الاحتمال	الدلالة
العمر	٣٤١٩	٤	٠ر٤٩٠	غ.د.
الجنس	٠ر٤٥٥	٢	٠ر٧٩٦	غ.د.
المؤهل	١٣ر٤٥٢	٦	٠ر٠٣٦	د.
الوظيفة	٠ر٦٦٤	٢	٠ر٧١٨	غ.د.
التخصص	١ر٤١٨	٢	٠ر٤٩٢	غ.د.
الخبرة	٠ر٧٥٨	٢	٠ر٦٨٥	غ.د.

وفيما يتعلق بأساليب اتخاذ القرار على المستوى المدرسى من حيث أهميتها فكان رأى العينة حول حق مدير المدرسة فى أن يتخذ القرار بنفسه فقد أشارت نسبة (٢٠٪) بنعم و(٣٠٪) الى حد ما و (٥٠٪) لا وتبين من النسب أن أفراد العينة يدركون أن القرار القائم على المشاركة يعتبر قرارا رشيدا حيث أشارت الدراسات الادارية الى أنه فى المنظمة المعاصرة صارت عملية اتخاذ القرارات تمارس من قبل جميع الأفراد وفقا لمبدأ المشاركة الجماعية لاتخاذ القرارات ولذا لم تبق سلطة اتخاذ القرارات محصورة بيد رجل القمة (٣٤) .

أما فيما يتصل بالاختلافات بين المجموعات فلا توجد فروق دالسة احصائيا الا بسبب المؤهل . حيث كانت كا (١٣ر٤٥٢) ودرجة الحرية (٦) والاحتمال (٠ر٠٣٦) والفروق لصالح الحاصلين على البكالوريوس وتفسير ذلك الى أن هذه الفئة على قدر من المعرفة والوعى بأهمية المشاركة فى اتخاذ القرارات وخاصة القرارات الرئيسية .

جدول رقم (١٢ - ١)

الوسيط المقدر لترتيب المتبعات فى اتخاذ القرار (*)			
الأساليب المتبعة فى اتخاذ القرار	٢٥-٣٥ سنة ن = ٧٥	٣٥-٤٥ سنة ن = ١٣٦	أكثر من ٤٥ سنة ن = ٧٠
اسلوب التجربة والخطأ	٢٨٧٥	٢٥٠٠	٣٠٦٣
أسلوب التقليد والمحاكاة	٣٨٧٥	٣٥٠٠	٣٨١٢
أسلوب الخبرة السابقة	١٦٢٥	١٥٠٠	١٩٣٨
أسلوب البحث فى اتخاذ القرار	٢١٢٥	١٥٠٠	١٤٢٨
قيمة كا ^٢	٤٢٩٣	١٢٩٩٤	٦٥٨٢
الدالة «دال»	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠	٠.٠٠٠

يبين الجدول رقم (١٢ - ١) نتائج اختبار فريدمان لترتيب أساليب اتخاذ القرار المستخدمة فى المدارس لكل فئة من فئات العمر . ويتضح من هذا الجدول أن الأساليب المتبعة فى اتخاذ القرار تختلف بصورة دالة من وجهة نظر جميع فئات العمر . كذلك يتضح من الجدول أن فئة العمر الصغرى (٢٥ - ٣٥ سنة) ترى أن أهم الأساليب المتبعة فى اتخاذ القرار هى أسلوب الخبرة السابقة يليه أسلوب البحث فى اتخاذ القرار ، ثم أسلوب التجربة والخطأ ، والأسلوب الأخير هو أسلوب التقليد والمحاكاة .

أما فئة العمر الوسطى أو الثانية (٣٥ - ٤٥ سنة) فترى أن أسلوبى الخبرة السابقة والبحث فى اتخاذ القرار يأتیان فى المرتبة الأولى من حيث الأهمية ثم يأتى بعدهما أسلوبا التجربة والخطأ وأقلها أهمية من وجهة نظر هذه الفئة ، أسلوب التقليد والمحاكاة . أما الفئة الثالثة (أكثر من ٤٥ سنة) فترى أن أسلوب البحث فى اتخاذ القرار وحده يأتى فى المرتبة الأولى

(*) الرتبة الاصغر تدل على أهمية أكبر .

من الأهمية ويليهِ أسلوب الخبرة السابقة فأسلوب التجربة والخطأ وأخيراً أسلوب التقليد والمحاكاة .

ويتبين من هذه النتائج الإحصائية أن فئات العينة حسب العمر تختلف فيما بينها حول الأساليب المتبعة في اتخاذ القرار ، إلا أنهم يتفقون فيما بينهم على أن أكثر الأساليب استخداماً في اتخاذ القرار هي أسلوب البحث في اتخاذ القرار (الطريقة العلمية) باعتباره أكثر دقة في اتخاذ القرارات يليه أسلوب الخبرة السابقة . كما تبين النتائج أن أسلوب التجربة والخطأ والتقليد والمحاكاة من الأساليب التي تستخدم إلى حد ما في اتخاذ القرار على مستوى المدرسة في دولة الإمارات العربية .

جدول رقم (١٢ - ٢)

الوسيط المقدر لترتيب الأساليب المتبعة في اتخاذ القرار (*)		
الأساليب المتبعة في اتخاذ القرار	ن = ١٨٠ ذكور	ن = ١٠١ إناث
أسلوب التجربة والخطأ	٣١٢٥	٢٨٧٥
أسلوب التقليد والمحاكاة	٣٨٧٥	٣٨٧٥
أسلوب الخبرة السابقة	١٦٢٥	١٦٢٥
أسلوب البحث في اتخاذ القرار	١٨٧٥	٢١٢٥
قيمة كا ^٢	١٥٨٧٧	٧٥٧٨
الدلالة «دال»	٠٠٠٠٠	٠٠٠٠٠

يبين الجدول رقم (١٢ - ٢) نتائج اختبار فريدمان لترتيب الأساليب المتبعة في اتخاذ القرار حسب الجنس . ويتضح من خلال هذا الجدول أن الأساليب المتبعة في اتخاذ القرار تتفق بصورة دالة من وجهة نظر الجنسين (الذكور والإناث) . ويتضح كذلك أن الجنسين يتفقان في ترتيب الأساليب من حيث الأهمية .

ويتبين من هذه النتائج الإحصائية أنه لا يوجد اختلاف بين الأساليب

(*) الرتبة الأصغر تدل على أهمية أكبر .

المستخدمة في مدارس البنين ومدارس البنات حيث اتفقت العينة بين الأساليب المستخدمة في مدارس البنين ومدارس البنات حيث اتفقت العينة على أن أسلوب الخبرة السابقة أكثر استخداماً من أسلوب البحث في اتخاذ القرار، في حين يستخدم التجربة والخطأ والتقليد والمحاكاة . أى أن أسلوب التجربة والخطأ يأتي في المرتبة الدنيا ، مما يجعلنا نطمئن الى حد كبير الى أن أساليب اتخاذ القرار تتفق مع ما تشير اليه الدراسات الادارية وخاصة في مجال الادارة المدرسية .

جدول رقم (١٢ - ٣)

الوسيط المقدر لترتيب الأساليب المتبعة في اتخاذ القرار (*)				
ن = ٧	ن = ١١٠	ن = ١٦٢	ن = ٢	الأساليب المتبعة في اتخاذ القرار
ثانوية عامة	دبلوم	بكالوريوس	ماجستير	
٢٧٥٠	٢٨١٢	٢٩٣٨	٣٥٠٠	أسلوب التجربة والخطأ
٣٥٠٠	٣٦٨٧	٣٨١٢	٢٠٠٠	أسلوب التقليد والمحاكاة
٢٢٥٠	١٩٣٨	١٤٣٨	٢٠٠٠	أسلوب الخبرة السابقة
١٥٠٠	١٣١٢	٢٠٦٣	٢٥٠٠	أسلوب البحث في اتخاذ القرار
٤٩٣	١٠٧٥٥	١٢٤٧٨	١٨٠	قيمة كا ٢
٠١٧٨	٠٠٠٠٠	٠٠٠٠٠	٠٦١٥	الدلالة «دال»

يبين الجدول رقم (١٢ - ٣) نتائج اختبار فريدمان لترتيب أساليب اتخاذ القرار حسب استخدامها في المدارس كما يراها حملة مختلف المؤهلات (الثانوية العامة ، والدبلوم والبكالوريوس ، والماجستير) . ويتضح من الجدول أن الأساليب تختلف في ترتيب استخدامها لدى جميع المؤهلات ماعدا أسلوب التجربة والخطأ الذي يأتي في المرتبة الثانية من حيث الأهمية لدى جميع المؤهلات . كما يتضح من الجدول أيضاً أن نتيجة الاختبار غير دالة لدى حملة الثانوية العامة والماجستير . والواقع أن حجم العينة لهذين

(*) الرتبة الاصغر تدل على أهمية أكبر .

المؤهلين صغير ، وربما كان هذا هو سبب عدم ظهور دلالة اختبار حالة حملة الثانوية العامة والماجستير . أما فى حالة حملة شهادتى الدبلوم والبيكالوريوس فان نتائج الاختبار تشير الى أن الأساليب تختلف فى ترتيب استخدامها بصورة دالة .

فمن وجهة نظر حملة الثانوية العامة يأتى أسلوب البحث فى اتخاذ القرار فى المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، ثم أسلوب الخبرة السابقة ، فأسلوب التجربة والخطأ ، وأخيراً أسلوب التقليد والمحاكاة . أما من وجهة نظر حملة شهادة الدبلوم ، فان أسلوب البحث فى اتخاذ القرار يأتى فى المرتبة الأولى ، يليه فى الأهمية أسلوب الخبرة السابقة ، يليه أسلوب التجربة والخطأ ، وأخيراً أسلوب التقليد والمحاكاة . ومن وجهة نظر حملة البكالوريوس ، فإن أسلوب الخبرة السابقة يأتى فى المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، يليه أسلوب اتخاذ القرار ، فأسلوب التجربة والخطأ ، وأخيراً أسلوب التقليد والمحاكاة .

أما حملة الماجستير فيرون أن أسلوب الخبرة السابقة واسلوب التقليد والمحاكاة يأتیان فى المرتبة الأولى من حيث الأهمية يليهما أسلوب البحث فى اتخاذ القرار فاسلوب التجربة والخطأ .

جدول رقم (١٢ - ٤)

الوسيط المقدر لترتيب الأساليب المتبعة فى اتخاذ القرار (*)		
مدير	مدرس	الأساليب المتبعة فى اتخاذ القرار
٣ر٢٥٠	٢ر٨٧٥	اسلوب التجربة والخطأ
٣ر٧٥٠	٣ر٨٧٥	اسلوب التقليد والمحاكاة
١ر٧٥٠	١ر٦٢٥	اسلوب الخبرة السابقة
١ر٢٥٠	٢ر١٢٥	اسلوب البحث فى اتخاذ القرار
٥٠ر٥١	١٨٦ر٠٢	قيمة كا ^٢
٠٠ر٠٠٠	٠٠ر٠٠٠	الدلالة

(*) الرتبة الاصغر تدل على أهمية أكبر .

يبين الجدول رقم (١٢ - ٤) نتائج اختبار فريدمان لترتيب الأساليب حسب الوظيفة (مدرس ، مدير) ، ويتضح من هذا الجدول أن الأساليب المتبعة فى اتخاذ القرار تختلف بصورة دالة من وجهة نظر المدراء والمدرسين .

ويرى مدراء المدراس أن أسلوب البحث فى اتخاذ القرار يأتى فى المرتبة الأولى من حيث الأهمية ، يليه أسلوب الخبرة السابقة ، ثم أسلوب التجربة والخطأ ، وأخيراً أسلوب التقليد والمحاكاة .

أما المدرسون فيرون أن أسلوب الخبرة السابقة هو الأهم ثم أسلوب البحث فى اتخاذ القرار فأسلوب التجربة والخطأ ، ثم أسلوب التقليد والمحاكاة .

ويتبين من هذه النتائج الإحصائية أن المديرين والمدرسين يرون أن أسلوب البحث وأسلوب الخبرة يأتیان فى المرتبة الأولى فى اتخاذ القرار على مستوى المدرسة ، وقد يرجع للاختلاف بينهم فى مدى أهمية استخدام كلا الأسلوبين الى أن المديرين أكثر رؤية فى معرفة أساليب اتخاذ القرار باعتبار أنهم هم اللذين يضعون القرار أكثر من غيرهم .

جدول رقم (١٢ - ٥)

الوسيط المقدر لترتيب الأساليب المتبعة فى اتخاذ القرار (*)		الأساليب المتبعة فى اتخاذ القرار
ن = ١٣٦	ن = ١٤٥	
غير تربوى	تربوى	
٣ر٠٠٠	٢ر٥٠٠	أسلوب التجربة والخطأ
٣ر٧٥٠	٣ر٥٠٠	أسلوب التقليد والمحاكاة
١ر٢٥٠	١ر٥٠٠	أسلوب الخبرة السابقة
٢ر٠٠٠	١ر٥٠٠	أسلوب البحث فى اتخاذ القرار
١١٧ر٦٩	١١٧ر١٠	قيمة ك
٠٠ر٠٠٠	٠٠ر٠٠٠	الدلالة

(*) الرتبة الاصغر تدل على أهمية أكبر .

(دراسات تربوية)

يبين الجدول رقم (١٢ - ٥) نتائج اختبار فريدمان لترتيب الأساليب حسب التخصص (تربوى ، غير تربوى) . ويتضح من هذا الجدول أن الأساليب المتبعة فى عملية اتخاذ القرار تختلف بصورة دالة من وجهة نظر ذوى التخصصات التربوية وغير التربوية .

ويرى المتخصصون التربويون أن أسلوبى الخبرة السابقة والبحث فى اتخاذ القرار يأتیان فى المرتبة الأولى من الأهمية يليها أسلوب التجربة والخطأ ، فأسلوب التقليد والمحاكاة .

أما غير التربويين فيرون أن أسلوب الخبرة السابقة يأتى أولاً وأسلوب البحث فى اتخاذ القرار ثانياً فأسلوب التجربة والخطأ ثالثاً فأسلوب التقليد والمحاكاة رابعاً .

جدول رقم (١٢ - ٦)

الوسيط المقدر لترتيب الأساليب المتبعة فى اتخاذ القرار (*)		
الأساليب المتبعة فى اتخاذ القرار	ن = ٦٩	ن = ٢١٢
	أقل من ١٠ سنوات	أكثر من ١٠ سنوات
أسلوب التجربة والخطأ	٢٨٧٥	٣١٢٥
أسلوب التقليد والمحاكاة	٣٨٧٥	٣٨٧٥
أسلوب الخبرة السابقة	١٦٢٥	١٨٧٥
أسلوب البحث فى اتخاذ القرار	٢١٢٥	١٦٢٥
قيمة كا ^٢	٤٢٦٠	١٩٣٨٥
الدلالة	٠٠ر٠٠٠	٠٠ر٠٠٠

يبين الجدول رقم (١٢ - ٦) نتائج اختبار فريدمان لترتيب الأساليب حسب سنوات الخبرة (أقل من عشر سنوات ، أكثر من ١٠ سنوات) . ويتضح من خلال هذا الجدول أن الأساليب المتبعة فى عملية اتخاذ القرار تتفق بصورة

(*) الرتبة الاصغر تدل على أهمية أكبر .

دالة من وجهة نظر من خبراتهم (أقل من ١٠ سنوات أو أكثر من ١٠ سنوات) .
حيث يرى أصحاب الخبرتين أقل وأكثر من ١٠ سنوات أن أسلوب الخبرة
السابقة يأتي في المرتبة الأولى من حيث الأهمية ثم أسلوب البحث في اتخاذ
القرار فأسلوب التجربة والخطأ وأخيرا أسلوب التقليد والمحاكاة .

وبصفة عامة يتبين أن متغيرات البحث من حيث العمر والجنس والمؤهل
والوظيفة والتخصص والخبرة لا تؤثر في ادراك أهم الأساليب المستخدمة في
اتخاذ القرار ، حيث أن هناك اجماعا على أن أسلوب البحث وأسلوب الخبرة
يأتيان في المرتبة الأولى ، بينما يأتي أسلوب التجربة والخطأ والتقليد
والمحاكاة في المرتبة الأخيرة .

ويرى بعض كتاب الادارة في تقييمهم لأسلوب الخبرة أن الادارة - عكس
القانون - ليست علما قائما على تحليل الأحداث السابقة أو بمعنى أدق
ليست علما يستند الى السوابق : وان من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية
تطابقا كاملا مع المواقف السابقة . وبالرغم من المآخذ على هذا الأسلوب ،
فقد يسترشد المدير بالقرارات التي سبق اتخاذها - من قبل مديرين آخرين
في منظمة أو غيرها - لاتخاذ قرارات في مواقف مماثلة ، واذ وجد أن
نتائج القرارات السابقة غير مرضية ، يمكن دراسة الظروف والعوامل
التي أدت الى عدم نجاحها ليتجنبها . واذ وجد أن النتائج مرضية وتحقق
الهدف المطلوب ، يمكن تطبيق القرارات السابقة على الحالات الجديدة بدون
تعديل : كما يمكن للمدير تدعيم الخبرة السابقة بدراسة الحقائق والبيانات
وكل ما يتعلق بالحالة أو المواقف محل القرار (٣٥) .

وهذا يدل على أن واقع الأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار يتفق الى
حد كبير مع الأساليب الصحيحة التي دعت الى استخدامها الدراسات والبحوث
الادارية .

وتشير النتائج الاحصائية السابقة الى أن هناك اختلافا بين فئات
العينة من حيث المؤهل في مدى ادراكها للأساليب المستخدمة في اتخاذ القرار
حيث تشير النتائج الى أن الحاصلين على الثانوية العامة والدبلومات يرون
أن أسلوب البحث في اتخاذ القرار يأتي في آخر مرتبة الأساليب بينما يرى
الحاصلون على درجة البكالوريوس أو الماجستير يدركون أن أسلوب الخبرة

الأكثر استخداماً من أسلوب البحث ، وربما يرجع هذا الاختلاف الى أن حملة
الثانوية العامة والدiplomas أقل ادراكاً للطريقة العلمية فى اتخاذ القرار عن
غيرهم من حملة البكالوريوس أو الماجستير .

١٠ - حاجات اتخاذ القرار الرشيد :

جدول رقم (١٥)

المتغيرات	كا	دج	الاحتمال	الدلالة
العمر	٣٣٦٤	٤	٠ر٤٩٩	غ٠د٠
الجنس	٣٤٧٦	٢	٠ر١٧٦	غ٠د٠
المؤهل	٤٦٦٥	٦	٠ر٥٨٨	غ٠د٠
الوظيفة	٠ر٦٣٣	٢	٠ر٧٢٩	غ٠د٠
التخصص	٠ر١٢٠	٢	٠ر٩٤٢	غ٠د٠
الخبرة	١٤٢٤	٢	٠ر٤٩١	غ٠د٠

وفيما يتعلق بحاجات اتخاذ القرار تبين أن (٩٪) من أفراد العينة يرون
أن اتخاذ القرار يعتمد على الخبرات السابقة لمتخذى القرار ، فى حين يرى
(٧٪) أن اتخاذ القرار يحتاج الى مهارات علمية تتعلق بكيفية اتخاذ القرار،
بينما يرى (٨٤٪) بأن القرار الرشيد يحتاج الى الخبرة بالاضافة الى المهارات
العلمية . وينبىن من ذلك أن العينة تدرك ادراكاً سليماً الحاجات اللازمة
لاتخاذ القرار الصحيح أما بالنسبة للاختلافات بين المجموعات فلا توجد فروق
كما هو مبين فى الجدول رقم (١٥) .

١١ - تدريب متخذى القرار على المستوى المدرسى :-

جدول رقم (١٦)

المتغيرات	٢ كا :	دج	الاحتمال	الدلالة
العمر	٢٥٦٤	٤	٠٦٢٣	غ ٠٥٠
الجنس	٠٤٥٧	٢	٠٧٩٦	غ ٠٥٠
المؤهل	٩٨٣٨	٦	٠١٣٢	د ٠٥٠
الوظيفة	١٨٥٩٨	٢	٠٠٠٠	غ ٠٥٠
التخصص	٢٧٦٦	٢	٠٢٥١	غ ٠٥٠
الخبرة	٠٦٥٦	٢	٠٧٢٠	غ ٠٥٠

من استعراض النتائج الاحصائية المتعلقة بالسؤال رقم (١٦) وهو:
هل تعتقد انك بحاجة الى اكتساب مهارات اتخاذ القرار ؟ فقد اجاب (٤٣٪)
بالايجاب بينما اُضاف (٤٨٪) الى حد ما فى حين اجاب (٩٪) بالرفض .

أما بالنسبة للفروق بين المجموعات ، فلا توجد فروق بسبب (العمر
والجنس والمؤهل والتخصص والخبرة) بينما توجد فروق بسبب الوظيفة حيث
أن كا (١٨٥٩٨) ودرجة الحرية (٢) والاحتمال (٠٠٠٠) وتفسير ذلك
أن مهارات اتخاذ القرار والخبرة التى يستند عليها عملية اتخاذ القرار
تتأثر بوظائف أفراد العينة أن المديرين يعتقدون أنهم فى حاجة الى هذه
المهارات أكثر من المعلمين .

وفيما يتعلق بمشاركة المجتمع المحلى فى بعض القرارات الادارية التى
تتخذ على مستوى المدرسة فى دولة الامارات ، فقد اجاب (٢٢٪) بالايجاب،
بينما اجاب (١٩٪) الى حد ما ، فى حين اجاب (٥٨٪) بالنفى . ويستدل
من ذلك على أن مشاركة المجتمع المحلى فى بعض القرارات المدرسية ليس
على المستوى المطلوب مما يدل على ضعف العلاقة بين المدرسة حتى يدعم
المجتمع المحلى الجهود والنشاطات التى تبذل بالمدرسة والتى تسهم فى
تحقيق أهداف التعليم فى دولة الامارات .

١٢ - مشاركة المجتمع المحلي فى اتخاذ القرار :

جدول رقم (١٧)

المتغيرات	كا	دج	الاحتمال	الدلالة
العمر	١٩٣١	٤	٠٫٧٤٨	غ ٠٫٥
الجنس	٠٫٨٢١	٢	٠٫٦٦٣	غ ٠٫٥
المؤهل	٥٨٣١	٦	٠٫٤٤٢	د ٠
الوظيفة	٤١١٣	٢	٠٫١٢٨	غ ٠٫٥
التخصص	٦٠٥٨	٢	٠٫٠٤٨	د ٠
الخبرة	٠٫٩٢٢	٢	٠٫٦٣١	غ ٠٫٥

أما بالنسبة للاختلافات بين أفراد المجموعات ، فتبين نتائج الجدول عدم وجود فروق بسبب (العمر والجنس والمؤهل والوظيفة والجنس) ، بينما يوجد اختلاف دال بين المجموعتين بسبب التخصص (تربوى وغير تربوى) حيث كانت كا (٦٠٥٨) ودرجة الحرية (٢) والاحتمال (٠٫٠٤٨) .

وتفسير ذلك أن المؤهلين تربويا يدركون أكثر من غيرهم أهمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلى وضرورة مشاركة المجتمع المحلى فى بعض القرارات المدرسية باعتباره مستفيدا ومتأثرا مما يتم داخل المدرسة .

١٣ - المشكلات التى تواجه عملية اتخاذ القرار : -

وفيما يتعلق بأهم المشكلات التى تواجه عملية اتخاذ القرار وتنفيذه فى مدارس دولة الامارات مرتبة وفق أهميتها التكرارية من وجهة نظر العينة .

التكرار

- ١ - وقت اصدار القرار ٥٣
- ٢ - عدم التزام بعض المعلمين بالقرار المتخذ ٢٩
- ٣ - عدم اقتناع بعض المعلمين بجدوى القرار والوقوف موقف المعارضة تجاهه ١٢

- ٤ - البيئة الاجتماعية التي يعيشها الطالب وضعف مشاركة المجتمع ١٢
- ٥ - مركزية القرار وعدم اشراك المعلمين فى صنعهم ١١
- ٦ - عدم متابعة القرار على المدى الطويل ٩
- ٧ - ضعف الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرووسين ١٠
- ٨ - قصور البيانات والمعلومات ٨
- ٩ - التردد (عدم الحسم) عند اتخاذ القرار ٦
- ١٠ - عدم توفر اللوائح والنظم التي تساعد فى اتخاذ القرار ٥
- ١١ - التركيبة السكانية وصراع الجنسيات وعدم التجانس بين العاملين ٤
- ١٢ - ورود قرارات متناقضة للمقرارات المتخذة (من قبل المنطقة أو الوزارة ٤
- ١٣ - ضعف الحماس وعدم الشعور بالانتماء لدى بعض العاملين ٣
- ١٤ - القرار الفردى أكثر من القرار الجماعى ٣
- ١٥ - صعوبة تنفيذ بعض المقرارات المتخذة ٢
- ١٦ - الخوف من معارضة الاداريين أو الرغبة فى مجالتهم ١
- ١٧ - انفصال الجهاز الادارى عن المعلمين ١
- ١٨ - اعتبار القرار حل مؤقت للمشكلة ١

ويتبين من استعراض هذه المشكلات التي تحول دون اتخاذ القرار المناسب وتنفيذه بالطريقة الصحيحة ، أنها مشكلات منها مايرتبط بأسلوب اتخاذ القرار ، ضعف المشاركة خلال عملية اتخاذ القرار مما ينعكس أثره على مرحلة التنفيذ ، قصور المعلومات والبيانات على الرغم من أهميتها خلال مرحلة اتخاذ القرار ، باعتبار أن القرار الرشيد يستند على كم ونوع المعلومات والبيانات المتصلة بموضوع القرار وقت اصدار القرار ، باعتبار أن من العوامل المؤثرة فى عمليات اتخاذ القرار وتنفيذه ، حيث أن وقت اتخاذ القرار يتطلب الدراسة الموضوعية للبيئة التي يتخذ فيها القرار والعوامل المؤثرة فيها ، عدم وجود بدائل متاحة خلال عملية اتخاذ القرار رغم أن عملية اتخاذ القرار وفق ما أشار اليه الأدب الادارى ، هو اختيار من بين أفضل البدائل المتاحة ، اصدار قرارات متناقضة من السلطات التعليمية الأعلى وهذا يعبر عن أن اتخاذ القرار فى المستويات التعليمية الأعلى لا يخضع للأساليب العلمية التي أجمع عليها المتخصصون فى مجال الادارة

وهي سمة من السمات التي يتصف بها اتخاذ القرار في الدول النامية بصفة عامة وفي مختلف حقول الإدارة (٣٦) .

١٤ - المقترحات التي تساعد في اتخاذ القرار الرشيد : -

أما فيما يتعلق بأهم المقترحات التي يمكن أن تساعد في اتخاذ القرار الإداري السليم على مستوى المدرسة بدولة الامارات من وجهة نظر العينة .

التكرار

- ١ - الأخذ بمبدأ المشاركة ١٩٤
- ٢ - تحديد المشكلة ودراستها بشكل مستفيض وبموضوعية ١٣٨
- ٣ - استشارة الرؤساء وذوى الاختصاص والعمل بمبدأ الشورى ١٣٣
- ٤ - عقد اجتماعات مستمرة بين الهيئة الادارية والتدريسية لأخذ القرارات المناسبة ومناقشتها ١٢٨
- ٥ - اشراك المجتمع المحلى فى اتخاذ القرارات التي تساعد على ربط المدرسة بالمجتمع ١٢٤
- ٦ - متابعة القرار وتأثيره أثناء عملية التنفيذ ١٢٤
- ٧ - اصدار القرار فى الوقت المناسب ١١٨
- ٨ - توفير الامكانيات المادية والبشرية لتطبيق القرار ١١٧
- ٩ - اشراك التلاميذ فى اتخاذ القرار المتصل بأوضاعهم التربوية ١١٢
- ١٠ - الأخذ برأى الأغلبية عند اعتراض البعض على اتخاذ القرار ١١٢
- ١١ - اعطاء صلاحيات أوسع لمديرى المدارس ومعلميها ١١٠
- ١٢ - اعطاء الفرصة والوقت الكافى لتنفيذ القرار ٦٨
- ١٣ - شرح القرار والقيام بالتوعية المناسبة للمشاركة فى تنفيذ القرار ٤٨
- ١٤ - العمل بروح الفريق وتعاون الادارة مع الهيئة التدريسية والآباء ٣٦
- ١٥ - الادارة الجيدة المتمتعة بالحزم وعدم التردد والتنظيم الجيد ٢٦
- ١٦ - وضوح الأهداف المرجوة من القرار للمنفذين واقناعهم بأهميته ٢٤
- ١٧ - جمع البيانات والمعلومات الضرورية عن المشكلة ٢٤
- ١٨ - تدعيم العلاقات الانسانية بين العاملين وإيجاد الثقة المتبادلة بين الرؤساء والمرؤوسين ١٤
- ١٩ - اعلان القرار باستخدام وسائل الاتصال المناسبة ١٣
- ٢٠ - اختيار عناصر متخذى القرار بشكل صحيح ١٢
- ٢١ - اشعار متخذى القرار بالأمن والتشجيع ١٢

- ٢٢ - احترام الحل والالتزام به بغض النظر عن متخذ القرار مدرسا
١٢ كان أم اداريا
- ٢٣ - تشكيل هيئة ذات خبرة تتحمل مسؤولية اتخاذ القرار السليم . ١٢
- ٢٤ - الشمولية فى اتخاذ القرار ١٢
- ٢٥ - اشراك عدد كبير من المدرسين فى مجلس الضبط . ١٢
- ٢٦ - الصبر والتأنى فى اتخاذ القرار ١٢
- ٢٧ - اجراء البحوث والدراسات المرتبطة بواقع العمل التعليمى
١١ بالمدرسة
- ٢٨ - عدم عرض القرار فى حالة وجود اعتراضات كثيرة . ١١
- ٢٩ - تحديد قصور ومعوقات القرار ١١
- ٣٠ - الشعور المبكر بوجوب اتخاذ قرار معين ١١
- ٣١ - التأكيد على مبدأ تفويض السلطة . ١١
- ٣٢ - تهيئة الجو المناسب داخل المدرسة . ١١
- ٣٣ - وجود اللوائح المنظمة على مستوى الوزارة فى جميع المجالات ١١
- ٣٤ - عدم تدخل جهات عليا لالغاء القرار بسبب ضغوط خارجية أو
١١ أهواء خاصة رغم أهمية وسلامة القرار

ويتبين لنا من دراسة هذه المقترحات أنها تتمشى بشكل كبير مع
المبادئ الأساسية التى يستند عليها اتخاذ القرار الرشيد ، وهى مقترحات
يمكن أن تسهم بشكل كبير فى تحسين الواقع الحالى لعملية اتخاذ القرار
وتنفيذه فى مدارس دولة الامارات ، وينعكس أثرها على العملية التربوية فى
مختلف جوانبها ، باعتبار أن الادارة بشكل عام تعتبر من أهم مدخلات العملية
التربوية ، وأن نجاح الادارة وفعاليتها ينعكس أثره على تحقيق المدرسة
للأهداف المنشودة منها .

١٥ - أساليب تلبية الاحتياجات التدريبية :-

وقد يتعلّق بأفضل الأساليب والوسائل التدريبية لتنمية مهارات المديرين
فى عملية اتخاذ القرار ، وتحديد مدى أهمية الأساليب والوسائل التدريبية
اللازمة لتنمية المهارات الأساسية المتصلة بعملية اتخاذ القرار من وجهة
نظر المديرين أنفسهم ، فإن تصور المديرين لمدى أهمية بعض أساليب المهارات
المتعلقة بعملية اتخاذ القرار تمثلت فيما يلى :-

- (أ) الندوات (م = ٤٢٧)
- (ب) المناقشات (م = ٤٢٢)
- (ج) الدورات التدريبية (م = ٤٢٣)
- (د) المقابلات (م = ٤١٥)
- (هـ) البحوث (م = ٤٠٦)
- (و) المحاضرات (م = ٣٩٥)
- (ز) النشرات (م = ٣٧٢)
- (ح) القراءات (م = ٣٦٨)
- (ط) الحلقات (م = ٣٦٥)

ويلاحظ من النتائج السابقة أن الندوات قد حظيت بأعلى مستوى تليها المناقشات ، أما الحلقات فقد احتلت المركز الأخير تسبقها القراءات ، والترتيب الموضح أعلاه يبين الأهمية النسبية التي يوليها مدير المدارس للأساليب المختلفة لتلبية احتياجاتهم التدريبية فى اتخاذ القرار .

المقترحات والتوصيات

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر الادارة ويتوقف نجاح العملية الادارية وتحقيقها للأهداف المرجوة منها على عملية اتخاذ القرار الادارى ، وهكذا فان الدراسة الحالية اهتمت بشكل أساسى برصد واقع عملية اتخاذ القرار الادارى على مستوى المدرسة بدولة الامارات العربية المتحدة أملا فى فهم هذا الواقع وتحليله واستخلاص التوصيات والنتائج التى يمكن أن تسهم فى تحسين الأساليب والممارسات المتصلة بعملية اتخاذ القرار والتي تتمثل فيما يلى : -

١ - تؤكد الدراسة الحالية على أن معظم القرارات التى تتصل بالعمل المدرسى تتخذ على المستوى الجماعى ، الا أن هناك بعض القرارات تتخذ على المستوى الفردى ولهذا ينبغى توجيه نظر مديرى المدارس بوجه عام الى ضرورة أن تكون القرارات المتخذة ذات صفة جماعية . الا فى الحالات الخاصة والتي تقتضى اتخاذ القرار بصفة فردية .

٢ - ينبغى الاهتمام بوسائل الاتصال على المستوى المدرسى باعتبار

أنها تشكل جانبا أساسيا فى عملية اتخاذ القرار الرشيد ، وحيث أن اتخاذ القرار والاتصال يعتمد أحدهما على الآخر الى درجة تجعلهما غير قابلين للانفصال عملا . وهذا ما يجعل وصول القرارات الى الهيئة التدريسية فى الوقت المناسب .

٣ - بناء برامج تدريب للمديرين تتعلق بتنمية مهارات اتخاذ القرار مع التركيز على كيفية ايجاد البدائل ودراستها من حيث الكلفة والوقت والجهد باعتبارها مهارات غير متوفرة بالشكل المطلوب لدى عناصر الادارة المدرسية حتى يمكن اختيار البدائل وفق الأسس العلمية فى الادارة .

٤ - تعزيز الاتجاهات الايجابية لدى مديرى المدارس نحو الأخذ بمبدأ المشاركة الواسعة فى اتخاذ القرار على المستوى المدرسى وخاصة فيما يتعلق بالقرارات الرئيسية ذات التأثير الهام فى مختلف مجالات العمل المدرسى .

٥ - ممارسة العاملين بالمدارس علاقات انسانية وظيفية ايجابية مع قيادتهم وزملائهم العاملين معهم والطلبة بما يساعد على توفير مناخ ايجابى يكفل اتخاذ القرارات الرشيدة .

٦ - تدريب المديرين وبقية عناصر الادارة المدرسية على كيفية جمع البيانات والمعلومات وتنظيمها وحسن استخدامها باعتبارها موردا هاما فى اتخاذ القرار .

٧ - نظرا لأهمية العلاقة بين المدرسة والمجتمع فقد أكدت الدراسة الحالية ضعف مشاركة المجتمع المحلى فى اتخاذ القرارات التى تتصل بعلاقة المدرسة بالمجتمع ، ولهذا ينبغى توجيه نظر مديرى المدارس الى ضرورة فتح المجال أمام الآباء وأفراد المجتمع المحلى الآخرين للمشاركة فى اتخاذ القرارات ذات الصلة مما يوثق العلاقة بين المدرسة والمجتمع ويجعل صنع القرارات أكثر قابلية للتنفيذ .

٨ - اجراء دراسات مماثلة للدراسة الحالية ولكن فى مجالات أخرى غير مجال اتخاذ القرار . كمجالات التنظيم المدرسى أو التخطيط أو التنسيق أو الاتصال والتعرف على المشكلات التى تحد من فاعليتها مما يساعد على تحقيق الادارة المدرسية للأهداف المنشودة منها .

الهوامش

- ١ - وزارة التربية والتعليم ، وثائق تطوير التعليم قبل الجامعى ، مؤتمرات المديرىات التعليمية بجمهورية مصر العربية (القاهرة ، المكتب الفنى للوزير (١٩٩٠ ص ٣٢) .
- ٢ - ابراهيم عصمت مطاوع ، أمينة أحمد حسن : **الأصول الإدارية للتربية** (القاهرة - دار المعارف ، ١٩٨٤) ، ص : ٨٧ .
- ٣ - محمد أحمد الغنام : «التنمية الإدارية من أجل التجديد التربوى نحو استراتيجىف جديدة لتطوير الإدارة التربوية» **الاتجاهات العالمية المعاصرة فى القيادة التربوية** (الكويت مكتب اليونسكو الاقليمى للتربية ١٩٨٤) ص: ٨٢ - ٨٤ .
- ٤ - أميل فهمى : **القرار التربوى بين المركزية واللامركزية** ، دراسة مستقبلية (القاهرة - الأنجلو المصرية ١٩٧٩) ص ٤٠ .
- (5) Cohn Sorch and Others : "The Definition and Interpretation of Effects In Decision Oriented Evaluation Studies "International Journal Of Education Research" Vol. 11, No. 1, 198, p. 91.
- ٦ - نواف كنعان : اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ط ٣ الرياض . الفرزدق التجارية ٨٩ م ص ٧ .
- ٧ - نواف كنعان : المرجع السابق ص ٢٨٩ .
- ٨ - وزارة التربية والتعليم - قسم الاحصاء . نشرة احصائية التعليم ١٩٩٠/١٩٩١ م ، أبو ظبى - الامارات العربية المتحدة .
- ٩ - حسن الحكاك - **نظرية المنظمة دراسة علمية وعملية فى المنظمة والتنظيم** - بيروت - دار النهضة العربية - ١٩٧٥ - ص ٣١١ .
- ١٠ - حسن الحكاك - المرجع السابق ص ٣٠٦ .
- ١١ - عصام السيد نوفل : **اتخاذ القرار التربوى فى ضوء النتائج الاحصائية** ، مجلة التربية ، الكويت ، السنة الأولى ، العدد (٢) صفر ، ١٩٨٨ ، ص ٧١ .

(12) R. Tannenbaum, R. Wesler, and F. Massarik, Leadership and Organization : A Behavioral Approach (New York : Magraw, Hill Book Co., 1961, p. 267).

١٢ - محمد يس ، ابراهيم درويش : المشكلة الإدارية وصناعة القرار ، القاهرة - الهيئة المصرية للكتاب ١٩٧٥ ، ص ٢٠١ .

١٤ - محمد يوسف حسن : الاحتياجات التدريسية لمديري المدارس فى اتخاذ القرار - دراسة ميدانية فى المنطقة الغربية المملكة العربية السعودية - كلية التربية - جامعة الاسكندرية ١٩٨٩ - ص ٥٥٠ .

١٥ - ابراهيم درويش : التحليل الإدارى - القاهرة : دار النهضة العربية ١٩٧٣ - ص ٨١ .

(16) Eduton M. Bridges. "A Modern For Shared Decision Making in the School Principalship" U.S. Educational Resources Information Center, Eric Document Ed. 013480. December, 1963, p. 1.

١٧ - وزارة التربية والتعليم - قسم الاحصاء . نشرة احصائية التعليم ١٩٩٠ - ١٩٩١ م - أبو ظبى ، دولة الامارات العربية المتحدة .

(18) Gerald Becker and Other, "Elementary Schade Principals and Their Schools : Beacons of Brillonce and Patholes of Pestlanca, U.S. Educational Resources Information Center.

١٩ - أحمد ماهر - الإدارة مدخل بناء المهارات - الاسكندرية - المكتب العربى الحديث ١٩٨٥ - ص ٧٢ - ٧٣ .

٢٠ - حسن الحكاك - مرجع سابق ص ٣٢٠ - ٣٢١ .

٢١ - المرجع السابق - ص ٣٠٧ .

٢٢ - أحمد ماهر : مرجع سابق - ص ٦٠ .

٢٣ - حسن الحكاك : مرجع سابق - ص ٣١٣ .

٢٤ - المرجع السابق - ص ٣٢١ .

٢٥ - المرجع السابق - ص ٣٢٢ .

(26) Davis Keth, Human relation at works, Megraw, Hill, N.Y., 1976, p. 133.

- نقلا عن حسن الحكاك : نظرية المنظمة دراسة علمية وعملية فى المنظمة والتنظيم - مرجع سابق ص ٢٢٣ .
- ٢٧ - أحمد ماهر - مرجع سابق - ص ٦٤ .
- ٢٨ - حسن الحكاك : مرجع سابق ص ٣١٥ .
- (29) Marsh J.A. and Simon, H.A. John Wiley and Sons, N.Y. 1959, p.p. 314.
- ٣٠ - حسن الحكاك : مرجع سابق - ص ٣٣١ .
- ٣١ - د. صلاح عبد الحميد - د. نجاه النابة : الادارة التربوية نظرياتها ووسائلها - دار العلم - دبي - ١٩٨٦ - ص ٨٢ - ٨٣ .
- ٣٢ - المرجع السابق - ص ٨٣ .
- ٣٣ - حسن الحكاك : مرجع سابق - ص ٣٣١ .
- ٣٤ - المرجع السابق - ص ٣١٣ .
- ٣٥ - نواف كنعان : اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية - مرجع سابق ص ١٨٣ .
- ٣٦ - د. صلاح عبد الحميد - د. نجاه النابة : مرجع سابق - ص ٨٢ - ٨٥ .