

الفصل الثالث

صناعة القرار
فى
الإدارة التعليمية

obeikandi.com

صناعة القرار فى الإدارة التعليمية

- مقدمة .
- صنع القرار .
- نظرية صنع القرار .
- مفهوم صنع القرار .
- الفرق بين اتخاذ / وصناعة القرار .
- عناصر القرار .
- مستويات صنع القرار .
- خطوات صنع القرار .
- عمليات صنع القرار ذات طبيعة دائرية .
- بعض العوامل المؤثرة فى صنع القرار .
- أهم المعوقات الإدارية فى مجال اتخاذ القرار .
- المركزية واللامركزية .
- صنع القرار فى الإدارة التعليمية .
- صنع القرار فى الإدارة المدرسية .
- المشاركة فى صنع القرار .
- أسلوب الاحتمالات فى الإدارة المدرسية - القائد التربوى -
- صناعة القرار التربوى .
- كيف نصل إلى قرار رشيد .
- قائمة إرشادية لصانعى القرار .
- مراجع الفصل الثالث .

obeikandi.com

صناعة القرار فى الإدارة التعليمية

مقدمة :

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذها من الموضوعات ذات الأهمية التى حازت اهتمام المشتغلين بصنع القرار فى المجالات المختلفة . وصنع القرار عملية خطيرة ، تمس الحاضر ، وتغير الواقع ، وتمتد بآثارها إلى المستقبل . لذلك يجب أن تسبقها دراسة متأنية تستند إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة فيما يتعلق بموضوع القرار المزمع إصداره ، وقد شهدت السنوات الأخيرة إجراءات وقرارات لمواجهة المشاكل ، والتخفيف من حدة الأزمات ، اتسمت بالعجلة ، وفى بعض الأحيان بالارتجال ، وفى كل الأحوال بنقص شديد فى المعلومات التى لا غنى عنها لإصدار القرار فى مواجهة المشاكل ، هذه حقيقة أجمع عليها عدد من رجال القانون وخبراء الاقتصاد والإدارة .

واليوم لكى نتخذ قراراً ما ، فإنه لا بد أن يصدر على ضوء معلومات كاملة . والمطلوب من المسئول أن يتحمل مسؤولية القرار الذى يتخذه . وهناك بالطبع حالات يجب أن يتخذ فيها القرار بسرعة ، وهذا لا ينفى وجود معلومات مسبقة جاهزة لمثل هذه المواقف المفاجئة .

وإذا كنا نعيش فى عصر يطلق عليه عصر ثورة المعلومات ، أو عصر التكنولوجيا ، وإذا كان فى مصر عدد لا بأس به من المجالس المتخصصة ، ومراكز البحوث ، والجامعات ، والمعاهد ، ويمكننا عن طريق هذه المؤسسات أن نلحق بالعضر ، فإن الدراسات والبحوث والإحصاءات التى تخرج من هذه الجهات ، بعد عناء من الإعداد والاستقصاء الميدانى فى بعض الأحوال ، لا تجد اهتماماً كافياً لدى صناع القرار .

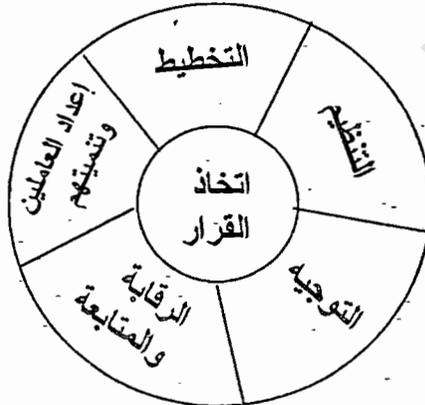
ومما لاشك فيه أن عملية صنع القرارات تعتبر بمثابة جوهر العملية الإدارية مما جعل الكثيرين يعرفوا الإدارة بأنها عملية صنع القرار . ويشير "جريفث" Griffith أن تركيب التنظيم الإدارى يتحدد بالطريقة التى تصنع بها القرارات وأن المسائل المتعلقة بها

مثل مدى الإشراف والرقابة يمكن أن تحل إذا نظر إليها على أنها نمو أو امتداد خارجي لنمط معين من طريقة عمل القرار.

إن تفهم عملية اتخاذ القرار من الأمور الهامة والحيوية لنجاح الإدارة . وشىء ضرورى لكل إدارى بالمدرسة ، ومن هنا فإن فعالية القرار تعتمد على قدرة المدير على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار ، وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقويم سليم للواقع .

إن مقدار النجاح الذى تحققه أى مدرسة إنما يتوقف على قدرة المديرين ، وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها ، وما لديهم من مفاهيم تضمن فاعلية القرارات ومتابعة تنفيذها وتقويمها .

وإذا كان من البديهي أنه لا يمكن أن تحل مشكلة ما إذا لم يفهم الأفراد بوضوح ماهيتها . فإن عملية صنع القرار هى مركز للنشاط الإدارى والتربوى ومفهوم رئيسى لفاعلية الإدارى لدى المنفذين بالمدرسة . إن اتخاذ القرارات هو لب الإدارة، أو كما يقول "هيربرت سيمون" H. Simon : إن صناعة القرارات هى قلب الإدارة ومفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من المنطق وسيكولوجية الاختيار الإنسانى . فالقرارات ما هى إلا سلسلة متصلة بعضها ببعض . وكل قرار كبير يتبعه سلسلة متصلة من القرارات التى تتسلسل فى درجتها إلى أن تصل إلى قرارات صغيرة جداً . فكل قرار يسبقه قرار إلى أن يتم تنفيذ الأهداف (التي هى فى ذاتها قرار) . كما أن القرارات التى تصدر من أعلى يتبعها قرارات ، تتخذ فى المستويات الإدارية الأقل .



" شكل يمثل أهمية اتخاذ القرار فى المجالات الإدارية المختلفة "

وإذا كانت عملية صنع القرار شيئاً ضرورياً لكل منظمة ، فإن المدرسة باعتبارها إحدى المنظمات التعليمية ، تعتمد هي كذلك فى إدارتها وتنظيمها على صنع القرار . وبطبيعة الحال فإن هذا يصدق أيضاً على الإدارة التعليمية ، فالمديرون والموجهون والنظار والمعلمون وغيرهم يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على الإدارة التعليمية . إلا أنه ينبغى أن نميز بين هذه القرارات فبعضها يتعلق بالمادة أو المحتوى وبعضها يتعلق بالطريقة . أما ما يتعلق بالمادة أو المحتوى فيمكن تمثيله ببناء وتنظيم المناهج والبرامج التعليمية ومدى تحقيق هذه البرامج والمشروعات للأغراض المنشودة من التربية . وأما فيما يتعلق منها بالطريقة فيتمثل فى كيفية تحسين المدير لاستخدام وقته وجهده وإلى أى حد يشارك غيره معه فى اتخاذ القرار وكيف يقوم بالعمل فى مكتبه .

فعملية صنع القرار تشمل وتركز على الوظائف والمهام الوظيفية والمناطق الآتية :

١- المناهج والتدريس ، ٢- المفاوضات ، ٣- المباني والتجهيزات ، ٤- التمويل والإدارة ، ٥- شئون الطلاب الإدارية ، ٦- التقويم والإشراف .
فعملية صنع القرار تشمل وتركز على كل هذه الوظائف والمهام الوظيفية السابقة وهى ذات طبيعة حلّية ، وأيضاً ذات طبيعة وظيفية فى الإدارة التعليمية .

صنع القرار :

إن عملية صنع القرار تتضمن التنظيم الإدارى ، والنظرية العامة للإدارة يجب أن تشمل على مبادئ القرار الصحيح والتصرف الفعال . وعملية صنع القرار من أهم مسئوليات رجل الإدارة ، إنها العملية التى بواسطتها تتخذ وتنفذ القرارات . فالعملية تبدأ بقرار ولا تنتهى حتى يوم تنفيذ هذا القرار . إن تفهم عملية صنع القرار شىء ضرورى لكل إدارى المدرسة ، حيث تعتبر المدرسة إحدى المنظمات الرسمية ، هى من حيث المبدأ مؤسسة صنع القرار .

فتجليلنا لعملية صنع القرار يبدأ بفحص بعض الفروض الأساسية التى تتضح من الدراسات السابقة فى هذا المجال .

نظرية صنع القرار :

الفرض الأول :

" إن عملية صنع القرار هي سلسلة من الأحداث التي تشتمل على تحديد وتشخيص مشكلة ، والتطور العاكس لخطة المشكلة ، والمبادأة بالخطة ، وتقدير نجاحها "

والصفة المميزة لهذا النمط من التصرف هي طبيعتها الدورية (الدائرية) . وهذه العملية الحركية تخلق مشكلات أخرى . وغالباً ما تتداخل تطورات محددة في بعض المواقف والتي تضمن تحقيق أغراض المؤسسة مع ظروف أخرى مهمة أيضاً . وكما أوضح " بيترم . بلاو " و " ريتشارد سكوت M. Blau and W. Richard Scott Peter " إن هذه العملية يمكن أن ينتج عنها مكاسب وتقدم كبير . كما أن الخبرة المكتسبة في حل المشكلات الأولية لا تفقد ولكنها تسهم في البحث عن حلول للمشاكل القادمة . وتوضح هذه الحقائق أن عملية النمو (التطور) التنظيمي منطقية ، حيث تظهر مشاكل ، وحين تقترب من حلها تظهر مشاكل جديدة ، ومن ثم يحدث التعلم الذي يؤثر على كيفية مواجهة التحديات الجديدة . وبالتالي فليس غريباً أن يعتقد أو يأمل المديرون ، أن عملية صنع القرارات الفعالة سوف تحل كل المشاكل . ففي أحسن الأحوال ، حين تستخدم هذه العملية بواسطة منفذ حريص وماهر ، وأيضاً مساعديه سوف تؤدي إلى قرارات واعية ومعقولة ، ولكنها بالطبع لن تؤدي إلى قرارات نهائية . فطبيعة العملية والمؤسسات الرسمية قد تحول هذه الإمكانية للوصول إلى القرارات السليمة . وسوف نوضح وناقش خطوات ، ومراحل ، وأنشطة عملية صنع القرار ببعض التفصيل فيما بعد بهذا الفصل .

تتكون عملية صنع القرار من خمس خطوات متتابعة هي :

- ١- التعرف على المشكلة أو القضية وتحديدها .
- ٢- تحليل الصعوبات في الموقف الحالي (الموجود) .
- ٣- بناء أو إقامة المعايير المناسبة لحل الصعوبات .
- ٤- عمل خطة أو استراتيجية للتنفيذ ، تتضمن تحديد البدائل الممكنة ، والتنقيح بالنتائج المحتملة لكل بديل ، المداولة ، واختيار أفضل بديل للعمل أو التنفيذ .
- ٥- المبادأة بخطة عمل .

وعلى الرغم من أن هذه العملية نمط متتابع حيث تعتبر كل مرحلة أساساً منطقياً للأخرى ، فإن طبيعتها الدائرية تقترح :-

- ١- أنه ربما تدخل العملية تحت أى مرحلة .
- ٢- أن الخطوات والمراحل فى حركة دائرية دائمة أثناء عملية إدارة المؤسسات .

الفرض الثانى :

" الإدارة هى إجراء عملية صنع القرار بواسطة فرد أو جماعة فى سياق تنظيمى "

وعملية صنع القرار هى مجموعة من المراحل الداخلة والتى يمكن فصلها ووصفها بإيجاز . والإدارة من ناحية أخرى ، هى الأداء الواقعى (الملموس) للعملية فى سياق تنظيمى محدد ، والبيئة المحيطة بها . الإدارة إذن ، وبصورة شاملة ، ذات عدد من الخصائص منها :

- ١- الإدارة لديها الميل أن تستمر وتدوم .
- ٢- تحاول الإدارة أن تحمى نفسها من التفكك والدمار الداخلى ، لذلك تهتم بالناحية الأخلاقية ورضا العاملين بها .
- ٣- أنها تسعى للبقاء ولهذا فهى منافس لأنماط السلوك الأخرى ، كما أنها تسعى للتقدم والنمو ، والدافع للنمو يتم ليس فقط بالنيابة عن المنظمة . ولكن بالنيابة عن إدارة نوعية محددة .

يتضح من الخصائص السابقة أن المديرين يبذلون أقصى ما لديهم من أداء لزيادة الجهود والمحافظة على سير العملية واستمرارها ، والإبقاء على الترابط الداخلى ، والمحافظة على رفع مكانة المؤسسة بين منافسيها ومساعدتها على التقدم والازدهار .

الفرض الثالث :

" أن العقلانية والمنطقية التامة فى عملية صنع القرار عملية غير ممكنة حقاً ، لذلك فإن الإداريين يبحثون عن الرضا ، لأنهم لا يملكون المعرفة والمهارة ، والقدرة ليزتقوا بعملية صنع القرار " .

والإدارة الفعالة تتطلب صنع القرار بطريقة منطقية ، وتعتبر القرارات منطقية عندما تكون ملائمة لإنجاز أهداف محددة . ومع ذلك ، فالقرارات الإدارية غالباً ما تكون

معقدة جداً ، وتكون العقلانية (المنطقية) محدودة لعدة أسباب منها : لا يمكن ببساطة معرفة كل البدائل ، وذلك قد يرجع إلى وجود العديد من الاختيارات لا يدركها العقل ، بالإضافة إلى ذلك لا يمكن توقع النتائج المحتملة لكل بديل لأنه من الصعب التنبؤ بالأحداث المستقبلية بطريقة دقيقة وتقويمها بطريقة واقعية . فالعقلانية ليست محدودة فقط بمدى المعرفة لدى الإدارى ، بل أيضاً بالمهارات غير الواعية ، والعادات لديه ، والتي تعكس أيضاً قيمه وإدراكه للغرض الذى قد تنحرف عنه أهداف المؤسسة . إن الأفراد لا يستطيعون صنع قرارات كاملة فى الموضوعات المعقدة ، ومن ثم فإن معظم عمليات صنع القرارات الإدارية تهتم باختيار وإنجاز البدائل المرضية بدلا من البدائل الأفضل والأكثر عائداً .

فالإدارى يبحث عن الحلول الجيدة بالدرجة الكافية ، ويعرف أن إدراكه للعالم الخارجى ، ما هو إلا نموذج مبسط للقوى المتفاعلة المعقدة التى تكون العالم الحقيقى . فهو راض بهذا التبسيط المفرط لأنه يعتقد أن معظم حقائق العالم الخارجى ليست مهتمة بمقارنتها بالمشاكل الخاصة التى يواجهها ، ويعتقد أن سلاسل الأسباب والمؤثرات الأكثر أهمية هى قصيرة وبسيطة . وبالتالي فهو مقتنع بتجاهل معظم مظاهر الواقع لأنه يعتبرها غير مناسبة بصورة جوهرية .

لذا يقوم الإدارى باختيارات ، بعد ذلك ، مستخدماً صورة مبسطة للواقع التى تعلق (تفس) قليلاً من العوامل التى يعتبرها أكثر مناسبة وأهمية .

الفرض الرابع :

” الوظيفة الأساسية للإدارة هى تزويد كل مرعوس بالبيئة الداخلية للقرار ، لكى يكون متوافقاً ومنطقياً ومعقولاً من المنظور الشخصى والتنظيمى ” .

ولأن الأفراد لا يستطيعون صنع قرارات إدارية منطقية ومعقولة تماماً فالإدارة يجب أن تحدد مدى القرارات لكى تكون أكثر عقلانية وأيسر تنفيذاً . فالبنيان الإدارى يمد أعضاء المؤسسة بمجموعة من الأهداف التنظيمية والغايات والأغراض . وهذه البيئة تضيق وتحدد الأدوار ، وبالتالي تقلل عدد البدائل .

وكما يذكر ” سيمون ” Simon ، أن السلوك المنطقى يتكون من سلسلة من الوسائل والغايات فبتحديد غايات معينة ، تختار وسائل مناسبة لتحقيقها ، فإن هذه الغايات

تصبح وسيلة لغايات أخرى وهكذا . وبعد الاتفاق على الأهداف التنظيمية ، فإن البنين الإدارى يكون أساساً لسلاسل من الوسائل والغايات . ولتوضيح ذلك ، نجد أنه بمجرد تحديد أهداف أعضاء المؤسسة عن طريق توجيهات الرئيس ، فإن مسئولية المرءوس هى فى المقام الأول تحديد أفضل الوسائل لتحقيق هذه الغايات . وهذا النمط فى إطار اللوائح والإجراءات التنظيمية يحصر البدائل .

فقرار الفرد يكون منطقياً إذا ما اتفق مع القيم ، والبدائل ، والمعلومات التى تم تحليلها للوصول لهذا القرار ، وبالمثل فقرار المؤسسة يكون منطقياً إذا ما اتفق مع الأهداف والغايات والمعلومات . ولهذا ، فإن المؤسسة يجب أن تشكل لكى يكون القرار منطقياً بالنسبة للفرد والمؤسسة ،

الفرض الخامس :

” إن عملية صنع القرار هى نمط عام للسلوك يوجد فى الإدارة المنطقية لكل مناطق العمل الوظيفية . فإذا كان لابد من صنع وتنفيذ القرارات بطريقة منطقية وحازمة ، فإن العملية الدورية لصنع القرار ستكون أساسية ليس فقط فى كل مهمة من هذه المهام ولكن أيضاً فى أوسع المناطق الوظيفية للإدارة” .

إن المهام المحددة للإدارة المدرسية يمكن تصنيفها بعدة طرق منها :

- ١- المناهج والتدريس .
- ٢- المفاوضات .
- ٣- التسهيلات المادية (المباني والتجهيزات) .
- ٤- الناحية المالية وجدول الأعمال .
- ٥- شئون الطلاب .
- ٦- التقويم والإشراف .
- ٧- تجنيد واختيار ، والإبقاء على الموظفين .
- ٨- العلاقات العامة .

فعملية صنع القرار تشمل وترتكز على هذه الوظائف والمهام . ولقد حدد “إدوارد ليثفيلد” Edward H. Litchfiled ثلاث مناطق وظيفية واسعة للإدارة على النحو

التالى :

٣- التنفيذ .

٢- المصادر .

١- السياسية .

وتعرف السياسة على أنها مجموعة الأهداف التي توجه نشاط المؤسسة . أما المصادر فهي تشمل على الناس ، المال ، والسلطة ، والمواد . ويقصد بالتنفيذ ، وظيفة التكامل وتوحيد المصادر والسياسة بغرض تكوين منظمة هادفة .

وظيفة السياسة غالباً ما تسمى صناعة أو صياغة السياسة ، ولكنها في الحقيقة أكثر من هذا . فمعظم السياسات لا تصاغ فقط ولكنها تبرمج ويتم تبادلها ومراقبتها وتقييمها . فتحديد السياسة هي مثل خاص لاتخاذ القرار حيث القضايا التخصصية التي تدور حول الأمور السياسية . ودورة صنع القرار هي أيضاً الأداة للتعامل مع أسئلة تحديد المصادر . ففي تحديد الحاجة إلى الموظفين والإمدادات والتسهيلات والموارد يواجه الإداري الصعوبات والمشكلات التي تتطلب اختياراً وتنفيذاً دقيقاً ومتأملاً واستخدام حلقة التنفيذ لعملية صنع القرار . ولأجل توزيع وتكامل المصادر مع أمور السياسة بطريقة مناسبة ، وتوحيد القيم والاتجاهات المتضاربة ، يحاول الإداري أن يدير النظام من خلال سلسلة متصلة من أنماط التنفيذ الدائرية التي تشمل عملية صنع القرار . علاوة على ذلك ، على الرغم من أن السياسة قوة هامة في تشكيل صفة المصدر ووظائف التنفيذ ، ففي المصادر تأثير هام ومساو للسياسات ، ويمكن أن يؤدي التنفيذ إلى أداء فعال للسياسة أو يفوض وجودها . ولذا ، فإن مجالات العمل الثلاثة هذه متداخلة .

الفرض السادس :

” تحدث عملية صنع القرار أساساً بنفس الشكل العام في أعقد المنظمات ” .

إن التطور الدائري للعمل المعقول ، الدقيق الهادف - الذي يبدأ بتطور استراتيجية القرار ويسير خلال الأداء ، وتقدير النتائج يحدث في كل أنواع المنظمات . فعملية صنع القرار تكون بنفس الصورة . . . مثال ذلك في المنظمات العسكرية ، والصناعية ، والتعليمية ، والخدمات الصحية . على أن المنظمات التعليمية تختلف عن المنظمات الصناعية في عدة طرق هامة وجوهرية . على سبيل المثال ، فالتكنولوجيا المستخدمة في كل منها ، وبالمثل النتائج مختلفة بصورة واضحة ، وحتى الآن ما زالت عملية صنع القرار في نطاق السياسة ، والمصادر ، والتفويض ، مشابهة حقاً ، بل أساساً هي نفسها . لذلك ، فدراسة الإدارة التعليمية يجب أن تطرق نفس الموضوعات النظرية العامة لعملية صنع القرار . هذا فضلاً عن أنه يمكن معرفة الكثير عن الإدارة التعليمية من خلال التحليلات المقارنة لعملية الإدارة في عدد أكبر من الأوساط أو أنماط مختلفة من المنظمات .

مفهوم صنع القرار : Decision Making

إن صنع القرار هو سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين. ويرى " طومسون وتودين " Thompson & Tuden أنه ٠٠ وإن كان الاختيار بين البدائل يبدو نهاية المطاف في صنع القرارات إلا أن مفهوم القرار ليس مقتصرًا على الاختيار النهائي بل إنه يرجع إلى الأنشطة التي تؤدي إلى ذلك الاختيار.

الفرق بين اتخاذ / وصناعة القرار :

وهناك فرق بين اتخاذ القرار وصنعه. فصانع القرار هو الذى يحدد القرارات وفق شروط معينة يصنعها القرار ولا يجب تجاوزها ، أى هو الذى يسن القرار وفق الظروف والإمكانات المتاحة ، أما متخذ القرار فهو الذى يختار القرار الذى يناسبه وفى ضوء الشروط الموضوعية مسبقا ويقوم على تنفيذ هذا القرار ، ولا يحق له أن يتجاوز هذه الشروط أو أن يرجع إليها لأخذ موافقتها فيما يريد إضافته أو تعديله. وهكذا نجد أن مرحلة اتخاذ القرار هي فى الحقيقة " عمل إدارى " يمثل جانباً واحداً فى عملية صنع القرارات.

وحيث أن عملية صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة وهذا يعنى اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة فى معظم مراحل صنع القرار أو بعضها. أما عملية اتخاذ القرار فهى ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار. ومرحلة اتخاذ القرار هى خلاصة ما يتوصل إليه صانعوا القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التى يمكن بها حلها.

ويعرف " نيجرو " Nigro صنع القرار بأنه الاختيار المدرك (الواعى) بين البدائل المتاحة فى موقف معين. ويعرفه (محمد يس ، إبراهيم درويش) بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف، أو الأهداف التى يبتغيها.

أيضا يعرف صنع القرار بأنه الاختيار بين بديلين أو أكثر. ومع ذلك ، فالبعض ينظر إليه كعملية ، إلا أن الاختيار الحقيقى للنشاط لفعلى يسبقه تجميع المعلومات وتنمية البدائل.

وهي تعنى جميع الخطوات التى يتطهيا ظهور القرار إلى حيز الوجود وتتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديدها . وتحليل المشكلة وتقييمها ، ووضع معايير للقياس ، وجميع البيانات والمعلومات . واقتراح الحلول المناسبة ، وتقنين كل حل على حدة للتوصل إلى أفضل الحلول .

ومن التعريفات السابقة للقرار الإدارى نلاحظ أن هناك عناصر جوهرية لازمة لوجود القرار ، يمكن إجمالها فى عنصرين عما : أن يوجد فى موقف معين أكثر من طريق أو أكثر من بديل لمواجهته ، وأن يختار الشخص وبوعى بين البدائل المتوافرة لديه ، وهذا معناه أن تكون هناك مشكلة إدارية تتطلب حلا معيناً ، وأن تكون هناك بدائل متعددة لمواجهتها تطرح للنقاش ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار البديل الأمثل . والأفراد لا يستطيعون صنع قرار شامل وكامل ومعتول فى هذا المجال المعقد . ومن ثم فإن صناعة القرارات الإدارية فى أغلب الأحوال تكون مهتمة بالاختيار ، وتحقيق البدائل المرضية ، بدلا من البحث عن أفضل البدائل وأكثرها فائدة (عائد) . وهذا ما أوضحه " مارشال وسيمون " March & Simon فى أن صناعة القرار سواء كان فردياً أو عن طريق المنظمة تهتم فى المقام الأول باكتشاف واختيار البدائل المرضية ، ولا تهتم باكتشاف واختيار أفضل البدائل ، إلا فى حالات خاصة .

إن مفهوم عملية صنع القرارات لا يعنى اتخاذ القرار فحسب ، وإنما هو تنظيم Organization أو عملية Process معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة ، نفسية وسياسية ، واقتصادية واجتماعية ، كما تتضمن عناصر القيمة ، والحقيقة ، والظروف غير المحددة ، وهى تلك التى يحتمل توقعها فى ذهن صانع القرار ، وهى الاعتبارات التى اتخذها فى ذهنه كأساس متوقع ، ومن ثم اتخذ القرار بناء عليها . فكان دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والاستراتيجية . إن عملية صنع القرارات هى عملية ديناميكية حيث تتضمن فى مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم ، وتنتهى بمرحلة اتخاذ القرار . وفى جميع هذه المراحل تحتوى على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل .

ويشير " سيمون " Simon إلى أن القرارات تقوم على أساسين : أولاً : مجموعة الحقائق والمعلومات ، وهذه يجب أن تكون خاصة للاختيار لبيان صدقها أو زيفها ،

ثانياً : مجموعة القيم وهي لا تخضع لمثل هذا الاختيار لأنها تتعلق بعملية الاختيار الأحسن أو الأفضل ، وكذلك تتعلق بالصورة المثلى التى يجب أن يكون عليها موضوع القرار .

ويكاد علماء الإدارة يجمعون على أن مفهوم القرار الإدارى ينطبق على العملية المعقدة التى تتم لاختيار البديل الملائم لمشكلة إدارية معينة ، مهما كانت طبيعة هذه المشكلة . وأن هذه العملية تتدخل فيها عوامل اجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية ، كما تتضمن عناصر متعددة ، ولها صفات تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى .

بمعنى ، أن القرار التربوى - فى أى مجال من مجالات التربية والتعليم - هو اختيار بين بدائل مختلفة ، حيث يتم الاختيار آخذاً فى الاعتبار الاختيارات السابقة التى تم تقديرها ، كذلك بالنظر إلى الاحتمالات المستقبلية لهذا الاختيار ، وما قد يستتبعه من اختيارات مستقبلية . إن اختيار بديل معين من بدائل مختلفة يتم فى ضوء عدد كبير من العوامل والمؤثرات التى تحكم الاختيار ، وبالتالي فإن صنع قرار لا يجب أن يفهم على أنه اختيار سهل بين بدائل واضحة ومحددة ، وإنما هو عملية مركبة ومتشابكة تستند إلى معلومات من مصادر مختلفة ، والأهم من ذلك أن أى قرار يستند عادة إلى قرارات سابقة ، كما يؤثر فى قرارات لاحقة . ويمكن التأكد من أن عملية صنع القرارات هى عملية متصلة بالنظر إلى اعتبار الوقت عنصراً فى صنع القرارات : (أ) فالماضى : تظهر فيه المشاكل وتتراكم وتتجمع فيه المعلومات وتظهر الحاجة إلى صنع قرار معين أو موقف ما . (ب) والحاضر : يظهر فيه كثير من البدائل التى يمكن أن نختار فيما بينها . (ج) والمستقبل : هو الوقت الذى تنفذ فيه هذه القرارات . علاوة على ذلك ، فإن كثيراً من القرارات الحالية تولد الحاجة إلى قرارات جديدة بحيث يتطلب الأمر اتخاذ موقف معين وشامل يغطى نواحي كثيرة .

وهناك قرارات خاصة بسياسة التعليم ، وثانية خاصة بالخطة التربوية ، وثالثة خاصة بالمباني والتجهيزات المدرسية ، ورابعة خاصة بتوفير الاعتمادات وخاصة بقواعد النقل والتعيين فى الوظائف الأعلى وهيئات التدريس والموجهين ومعدلات نصاب المعلمين والمدرسين الأوائل ووكلاء المدارس ، وكثافة الفصول . وكلها قرارات تتخذ مركزياً . ثم تتخذ قرارات أخرى بشأنها على مستوى المديرية التعليمية لتنفيذ القرارات الوزارية .

وعملية صنع القرارات عملية ضرورية لكى تكون الإدارة فعالة . غير أن القرارات يجب أن تكون رشيدة لأنها أفضل الوسائل للوصول إلى الأهداف المنشودة . ولكن القرارات الإدارية معتدة للغاية كما أن الوصول إلى قرار رشيد يتوقف على عدد من الأسباب أو الشروط ، فإذا صدر قرار معين فإنه لا يمكن التنبؤ بالنتائج التى تترتب عليه لأن نتائج فعل معين أو سلسلة من الأفعال لن تظهر إلا فى المستقبل ، الأمر الذى يجعل تقييم الفعل أو بمعنى آخر تقييم القرار تقييماً واقعياً مسألة صعبة قد يكتنفها كثير من الأخطاء . فالإنسان لكى يصل إلى قرار رشيد لابد له أن يختار قراراً من بين عدة قرارات بديلة . ولكن قد لا تطرأ على ذهنه كل هذه الاحتمالات التى قد يكون من بينها الاحتمال الرشيد .

وقد يكون القرار مكتوباً فى شكل لوائح وقوانين تعليمية تنظم العمل التعليمى والإدارى . وقد يكون شفهيأ - يهدف إلى توجيهه أو حل مشكلة ما أو اتخاذ موقف معين تجاه موضوع ما . وفى كل الحالات لابد أن يكون القرار رشيداً . وبالرغم من أن القرار الرشيد مسألة نسبية إلا أن البديل الذى يقع عليه الاختيار يجب أن يكون هو أحسن بديل يحقق الأهداف التى من أجلها يتخذ القرار .

عناصر القرار :

لقد أوضح كل من " ويلسون وأليكسيس " Wilson & Alexis أن هناك ستة أجزاء أو عناصر للقرار نوضحها على النحو التالى :

١- بيئة القرار :

ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية التى تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم .

٢- متخذى القرار :

وهم هؤلاء الأفراد أو الجماعات التى تقوم بالفعل بالاختيار من بين البدائل .

٣- أهداف القرار :

وهى الأهداف التى يسعى القرار لتحقيقها .

٤- بدائل ملائمة لاتخاذ القرار :

غالباً ما يتضمن موقف القرار من بديلين ملائمين على الأقل ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذى يعتبر ملائماً وعملياً من ناحية التنفيذ وأيضاً مساهمته فى حل مشكلة قائمة.

٥- ترتيب البدائل :

يكون الترتيب تنازلياً حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.

٦- اختيار البدائل :

وتمثل الاختبار الحقيقى بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير فى موقف القرار، إن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ.

مستويات صنع القرار :

إن عملية صنع القرار عملية ذات شقين : أحدهما إنسانى يتمثل فى أن كل فرد يهيمه أمر من الأمور ينبغى أن يكون له - على حسب مستوى نضجه وخبرته وثقافته - رأى فى تقرير هذا الأمر أو إعادة تقريره - فلكل رأى قيمة حسب كفاية صاحبه ، ومؤهلاته ، ولكل رأيه عند حدود المستوى الذى يعمل عنده . وهذا يقود إلى الشق الأخير من العملية ، وهو العلم والخبرة المتضمنان فى القرار . فليست العبرة فى عملية صنع القرارات - أساساً - أن يجمع الأفراد على قرار ، وإنما العبرة أولاً وقبل كل شئ ، أن يقوم هذا القرار على دراسة ودراية وعلم . إن الإجماع على قرار أمر ما لم يسانده العلم، بل ما لم يرتكز على العلم ، يكون فوضى وخسارة ، وخصوصاً فى عصرنا الحاضر .

إن عملية صنع القرارات لا تقتصر على مستوى دون مستوى آخر ، وإنما تتم على مستويات حسب المساحة التى يشملها موضوع كل قرار . وبعبارة أخرى ، إن التفكير فى قضية صنع القرارات ينبغى ألا يقوم على أساس المفاضلة بين مستوى وآخر ، أو استبدال مستوى بمستوى آخر . كما أن عملية صنع القرارات ، وإن شارك فيها أكبر عدد من الأفراد الذين تهمهم هذه القرارات ، لا بد أن تتركز سلطة إصدارها فى النهاية فى نقاط أساسية - فردية أو جماعية - فى التنظيم الإدارى .

لقد أشار " سيمون " Simon إلى أن عملية صنع القرارات تنقسم بين الإدارات العليا والوسطى والدنيا حتى يتسم التنظيم الكلى بالكفاية والفاعلية . إذ تقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ، ثم تعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات وأخيرا تتولى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات ، ومعنى هذا أن التنظيمات الرسمية هي أبنية لصناعة القرارات لأن التنظيم يحدد لكل شخص فيها ما يجب أن يتخذه من قرارات كما يحدد له فى نفس الوقت التأثير أو النفوذ الذى يجب أن يخضع له عند اتخاذه لتلك القرارات .

إن أهمية صنع القرارات على المستوى المركزى (ديوان الوزارة بالقاهرة) أو على المستوى اللا مركزى (مديريات وإدارات التعليم المنتشرة فى محافظات الجمهورية) ، أو على المستوى الإجرائى (مدارس التعليم العام والفنى بمراحل وأنواعه المختلفة) كل هذا رهن بما تتخذه هذه المستويات من قرارات تربوية وتعليمية .

خطوات صنع القرار :

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار ، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين فى هذا الموضوع إلا أن هناك عناصر اتفاق بينهم ، كذلك يتفق كل الباحثين على أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل ، إلا أنهم يختلفون فى عدد هذه المراحل وترتيبها .

فمثلا يحدد " جريفت " Griffith هذه المراحل فى : ١- تحديد وحصر المشكلة ، ٢- تحليل وتقديم المشكلة ، ٣- وضع المعايير أو المقاييس التى بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة ، ٤- جمع المعلومات ، ٥- صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضل واختياره مقدما ، ٦- وضع الحل المفضل موضع التنفيذ . أما " لندرج " Lunderg فيضع صورة أخرى على النحو التالى : تعريف القضية ، تحليل الموقف القائم ، حساب وتحديد البدائل ، المداولة ، الاختيار . ويرى " سيمون " Simon أن القرار يشتمل على ثلاث مراحل رئيسية هي :-

١- اكتشاف المناسبات لصنع القرار .

٢- اكتشاف سبل العمل الممكنة .

٣- الاختيار بين سبل العمل .

وقد تكون عملية صنع القرارات رشيدة منطقية هادفة بصيرة العواقب إذا استخدم فيها التمييز وحسن التقدير . وقد تكون على خلاف ذلك ، على أنها تتخذ الشكل التالي في صورتها الأولى (القرارات الرشيدة) : ١- تحديد المشكلة أو الموضوع مشار البحث ، ٢- تحليل الموقف ، ٣- تحديد البدائل والتدبر فيها ، ٤- التفكير في النتائج التي ستترتب على الأخذ بكل من هذه البدائل ودراسة هذه النتائج ، ٥- الاختيار بين هذه البدائل .

إن هذا التسلسل يفترض توافر عنصرى الرشد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض إعطاء فرصة للتأمل والتفكير وإمكان الاختيار بين البدائل ، علما بأن العوامل التي تحدد الرشد في مجال الإدارة تشتمل على القيم المتعلقة بالعواطف والإحساسات وديناميكية الجماعة علاوة على عوامل الشخصية المتباينة .

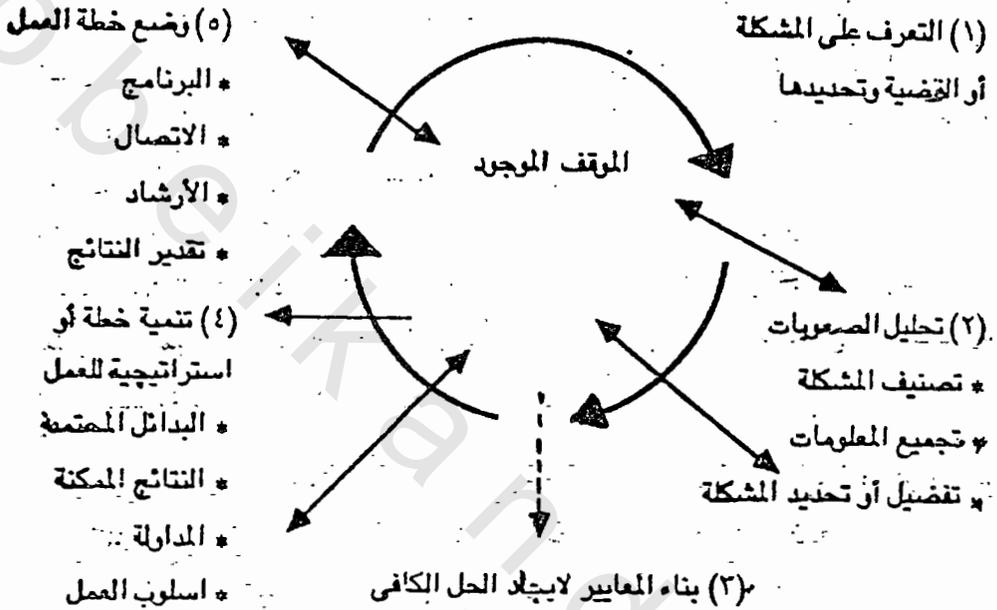
من ذلك يمكن أن نرى أن خطوات صنع القرار تتمثل في : تحديد المشكلة ، واقتراح الحلول البديلة ، واختيار بعض الحلول ، ووضع بعض خطط العمل ، والتقييم . وهذه الخطوات أو المراحل مرتبطة بعضها ببعض عند التطبيق العملي ، وتستطيع الجماعة أن تعمل وتفكر في الاتجاه الذي تريده في حدود هذه الخطوات . وهذا التقسيم من أجل التحليل أكثر منه من أجل الإصرار على أن تتبع كل مرحلة في نظام منطقي ، فكل خطوة تعد شيئاً ضرورياً وهاماً .

عملية صنع القرار ذات طبيعة دائرية :

عملية صنع القرارات ذات طبيعة دائرية . والتتابع المحدد للخطوات في عملية صنع القرار موضحة في شكل (أ) . وفي نفس الوقت ، يجب أن نلاحظ أن الكثير من حلقات عملية صنع القرار ربما يحدث تلقائياً . فدراسة حلقة واحدة مفصلة للأهداف الرئيسية ، الأغراض ، ربما تقدم على مستوى التربية ، بينما دراسة حلقات صغيرة متتابعة للمنهج والتعليم ، وخدمات الموظفين للتلاميذ ، والتمويل ، وإدارة الأعمال ، وتسهيلات التخطيط ، ربما تنجح على مستوى القسم (الإقليم) .

شكل (أ) دورة عملية صنع القرار

Decision - Making Action Cycle



ومن الملاحظ أن هناك تداخلاً وترابطاً لهذه العمليات والخطوات. والآن، نرجع إلى تحليل أكثر تفصيلاً لكل خطوة في حلقة العمل.

الخطوة رقم (١) : التعرف على المشكلة أو القضية وتحديدها :

التعرف على الصعوبة أو عدم التناسق في النظام يمثل الخطوة الأولى في عملية اتخاذ القرار. إن الإداري الفعال هو الحساس لأعمال المنظمة والاتجاهات التي يمكن قياسها في ضوء المعايير السابقة. فعموماً الجواب الشائع " ليس لدينا مشاكل، ولكن نملك إجابات " هو دليل على حساسية الإداري المحمل بالعديد من المشاكل. ومع أنه في الإمكان بالنسبة له أن يحافظ على التوازن على المدى القصير، إلا أن احتمال الفوضى داخل المنظمة على المدى البعيد تبدو حتمية.

إن التعرف على المشكلة وتحديدتها من الأمور الهامة لعملية صنع القرار ، وغالباً لا تحظى بالاهتمام الكافي ، فطريقة فهم المشكلة ذات أهمية كبرى فى التحليل وإيجاد الحل ليس فقط المطلوب حساسية وذكاء الإدارى لإدراك المشكلة وتحديدتها ، ولكنه لابد من الخبرة والخلفية الكافية والفهم الكامل للمنظمات الرسمية وغير الرسمية . وفى الغالب ، ما يحدد الإدارى المشكلة بسرعة وبطريقة ضيقة ، بهذا يكون اختياره للبدائل فى نطاق ضيق ومحدود ، ويعالج أعراض المشكلة بشكل سطحى . مثال ذلك ، استجابته لطلب مجموعة من المعلمين لحرية أكثر فى اختيار المناهج والمواد ، يمكن أن يراه الإدارى كمحاولة لتقليل سلطته . فإذا أدركت المشكلة بهذه الطريقة ، فإن مجموعة البدائل التى يراها الإدارى يحتمل أن تكون مفيدة وغير ملائمة . ومثل هذا الطلب للمعلم يمكن أن يفتح مجموعة من الاحتمالات الخلاقة الإيجابية على المدى الطويل لتطوير المناهج . وهذا المثال يقلل من أهمية وثقة الإدارى . فالإدارى الآمن والواثق يرى هذا المطلب على أنه تهديد لسلطته .

وخلال هذه الخطوة الأولى للعملية من المهم أن نضع المشكلة فى المنظور الواقعى . فإذا كانت المشكلة معقدة ، وبالتالي فإنه يصعب تحديدها وربما تكون متعددة الأبعاد . وبعبارة أخرى ، فالمشكلة تحتاج إلى أن تنقسم إلى مشكلات فرعية ، وهذه المشكلات الصغيرة فى حلقة دائرية من خلال عملية صنع القرار . علاوة على ذلك فالمشكلة ربما يتطلب إدراكها عدة مستويات . مثال ذلك ، مشكلة تمييز المدارس فى النظام المدرسى ، حيث رغبة عدد كبير من أولياء الأمور دخول أطفالهم المدرسة (س) فضلاً عن مدرسة (ص) ، فىمكن حلها على المدى القصير بتقرير السياسة موضعاً لثاق الأطفال بالمدرسة على أساس الموقع الجغرافى فقط . ومع ذلك ، فإيجاد الحل على المدى الطويل يشمل عدالة الفرصة التعليمية وتطوير برنامج الدراسة .

فعملية اتخاذ القرار ليست بالضرورة عملية مضادة يستخدمها المنفذ فى التعامل مع المشاكل الموجودة . وفى الحقيقة ، إن المنفذين الفعالين يقظون للقضايا التى يمكن أن تصبح مشاكل ، كى يطوعوا العمل الذى سيمنع المشكلة من التطور ، بل يزيدوا من النمو والصحة التنظيمية .

الخطوة رقم (٢) : تحليل الصعوبات فى الموقف الراهن :

ترتبط هذه المرحلة لعملية صنع القرار بالمرحلة الأولى ، وفى الحقيقة ، بعض الكتاب يفضلوا أن يربطوا بين تحديد المشكلة والتحليل . ومع ذلك ، فالتحليل يهدف إلى تصنيف المشكلة . هل المشكلة فريدة؟ أم إنها مظهر جديد لمشكلة أساسية طور من أجلها نمط للفعل ؟

وقد حدد " برنارد " Barnard المصادر الثلاثة الآتية لاتخاذ القرارات :

- ١- من اتصال السلطات على مستوى المشرفين التى تتصل بالتفسير أو بالتطبيق ، توزيع التعليمات وتسمى قرارات متوسطة Intermediary decisions .
 - ٢- فى الحالات التى يفضل فيها صنع القرارات من المرءوسين وتسمى قرارات جذابة • Appellate Decision
 - ٣- فى الحالات التى تبدو فيها القدرة على المبادرة أو التغيير من المنفذ المهتم وتسمى القرارات الخلاقة Creative decisions .
- ومع ذلك ، اقترح " دركر " Druker أن هناك نوعين أساسيين من القرارات - نوعية / شاملة والأخرى فريدة .

أما القرارات الشاملة / النوعية Generic decisions فإنها تنبع من المبادئ الثابتة والسياسات أو القواعد . وفى الحقيقة ، فإن المشاكل المتكررة تحل بطريقة روتينية بالقواعد والتعليمات القانونية . والكثير من القرارات المتوسطة التى تواجهه نظار المدارس والمديرين (فى الواقع - كل وراء المستوى الأوسط) هى قرارات نوعية / شاملة . بمعنى ، أن التنظيم قد أقام ميكانيزمات وإجراءات للتعامل مع المشكلات . وهذا لا يعنى أنها ليست مهمة ، ولكنها ببساطة تنتمى لمجموعة شاملة من مشاكل المنظمة التى تحدث مرارا وتكون المنظمة معدة للتعامل معها . مثل هذا القرارات يحتاجها المدير / الناظر عند تنفيذ سياسة منتدبة من الإدارة التعليمية ، أو غياب المعلمين ، التوسط فى الصراع بين المعلم والتلميذ ، وتوضيح إجراءات النظام فى المدرسة . كل هذه هى قرارات شاملة / نوعية ، متوسطة ، أو قرارات جذابة . (تتبع من أعلى أو أسفل المدير فى السلم الهرمى) . ومع ذلك ، فى مثل هذه الحالة ، يجب على المدير / الناظر أن يعالج الموقف بتطبيق القواعد المناسبة ، والمبادئ أو السياسة المتعلقة بالظروف الواقعية التى تحيط بالمشكلة .

والقرارات الفريدة ربما تكون قرارات خلاقة تتطلب الذهاب إلى ما وراء الإجراءات الثابتة للموقف (للوصول إلى الحل) ، وفى الحقيقة ربما تتطلب تعديلا modification للبناء التنظيمى . وضاع القرار هنا يتعامل مع مشكلة شاذة لا يحلها بطريقة كافية بمبدأ أو قاعدة عامة . والقرارات الخلاقة غالبا ما تغير الخط الرئيسى أو اتجاه المنظمة . ولأجل الوصول إلى الحل الخلاق ، فإن صناع القرارات لهم الحرية فى اكتشاف كل الأفكار المناسبة للمشكلة . ومثال القرار الفريد ربما يظهر عندما يعمل المدير / الناظر وأعضاء هيئة التدريس لحل مشكلة المنهج حيث لا توجد هناك خطوط إرشادية . وربما يطلب المدير / الناظر بالتحديد حلا مبتكراً ، فالأحداث الفريدة تماما نادرة ، ولذا فإن التمييز بين المشاكل الروتينية والمشاكل الفريدة ضرورى من جانب عملية صناعة القرار . وهناك خطآن شائعان يجب على الإداريين الحذر منهما وهنا :

١- علاج الموقف الروتيني كما لو كانت سلسلة من الأحداث الفريدة .

٢- معالجة الحدث الجديد كما لو كانت مشكلة قديمة والتي يجب أن تحلها الإجراءات القديمة .

وبمجرد تصنيف المشكلة إلى شاملة أو فريدة ، يجب على الإدارى أن يطرح عدة أسئلة أخرى عندما يبدأ التحليل . ما أهمية المشكلة؟ هل يمكن تحديد المشكلة بصورة كاملة؟ ما المعلومات المطلوبة فى تحديد المشكلة؟ والتحديد الحقيقى للمشكلة يكون عادة عاماً وشاملاً . وبعد تصنيف المشكلة وتحديد أهميتها ، يبدأ صانع القرار فى تعريف أكثر دقة للمشكلة والقضايا التى تتضمنها المشكلة . وبالتالي يحتاج هذا إلى مزيد من المعلومات أو تجميع البيانات . وبمجرد تجميع المعلومات يجب الاهتمام بالثبات والموضوعية ، وصحة المعلومات الموضوعية وغير الموضوعية . كما يجب على صناع القرار الفصل بين السبب والنتيجة Cause and Effect فى حل المشكلة . باختصار ، فإن صناع القرار يحتاجون حقائق مناسبة . وما الذى تشتمل عليه ، ولماذا؟ وأين؟ ومتى؟ وإلى أى مدى؟ والإجابات عن هذه الأسئلة يجب أن تقدم المعلومات لتوضيح أبعاد المشكلة . ويمكن أن تجمع هذه المعلومات بطرق رسمية ، ومتعددة ، وبطرق معقدة ، والاستفادة من الأبحاث الإجرائية وتسهيلات الكمبيوتر ، وكذلك من خلال الاتصالات الشخصية بالتليفون أو المراسلة .

الخطوة رقم (٣) : وضع معايير لحل المشكلة :

بعد تحليل وتحديد المشكلة ، فعلى صانع القرار أن يقرر ما الحل المقبول . ما الحد الأدنى للأهداف المطلوب تحقيقها؟ ما الواجبات مقارنة بالحاجات؟ هل الحل التام من ناحية المخرجات - غير إجرائي؟ بمعنى ، ما معايير أو محكات القرار المرضى .

وربما يقوم صانع القرار عند هذا الحد بترتيب أولوية وأهمية للنتائج الممكنة من الأقل إرضاء إلى الأكثر إرضاء ، ومن الملاحظ أن الرضا التام A Completely Satisfactory من الصعب الوصول إليه نظرا لأن النتائج "المخرجات" Outcomes غير محدودة ، وخاصة بعد عملية الموازنة والإدراك والتوفيق .

وبصفة عامة ، يجب أن تكون المعايير المستخدمة فى الحكم على القرار ، متسقة Consistent مع أهداف المنظمة . ومع ذلك ، فإن ما نقصده بمحكات / معايير الكافية ، يشير إليه العلماء غالبا بالظروف المحيطة . بمعنى أن أى قرار نهائى لابد أن يرضى الظروف المحيطة التى تم تحديدها .

الخطوة رقم (٤) : تنفيذ خطة / استراتيجيات للتنفيذ :

هذه هى المرحلة الأساسية للعملية ، بعد التعرف على المشكلة ، وجمع المعلومات ، وتحديد المشكلة ، والظروف المحيطة ، فإنه من الضروري لصانع القرار أن يطور خطة كاملة للفعل . وتتضمن العملية على الأقل الخطوات التالية: تحديد البدائل ، التنبؤ بالنتائج ودراسة واختيار البدائل للعمل (التنفيذ) . وقبل البدء فى تحليل كل من هذه الخطوات ، لابد من تكرار العديد من الحدود ، ويجب على المدير أن يبني خطته للعمل على صورة مبسطة للواقع ، ويختار العوامل التى يراها أكثر مناسبة وحاسمة . لذلك يستطيع أن يصل إلى بعض الاستنتاجات العامة ويبدأ الفعل بدون التعثر بعدد لا يحصى من الحقائق التى يمكن أن تتصل بطريقة غير مباشرة بالمشكلة الحالية . علاوة على ذلك ، فإن فنية صانع القرار ، ليست فى تحديد الأسئلة ، ولكنها يجب أن ترتبط بالواقع ، بمعنى ، لكى يكون القرار فعالاً ، وفى نفس الوقت يستطيع الآخرون تنفيذه . إن البحث عن البدائل لحل مشكلة منظمة معينة يسمى أحيانا بالبحث المشكل .

• Problematic Search

ويستند إلى قاعدتين بسيطتين :

- ١- البحث في منطقة أعراض المشكلة .
- ٢- البحث في منطقة البدائل الحالية (الراهنة) .

وعندما لا تقدم هاتان القاعدتان البدائل المعقولة ، والكافية يتسع البحث . مثل هذا البحث ربما يكون الأسلوب السائد والمستخدم بواسطة المديرين فى صنع القرار ، ومن هنا يكون معظم صنع القرار رد فعل . ويقترح "طومسون" Thompson أنه من الممكن أن تطور إجراءات السلوك التى تبحث فى البيئة عن الفرص التى لا تستثار بواسطة المشكلة ، وعلاوة على ذلك لا تتوقف عندما تحل المشكلة . ويطلق على هذه العملية Opportunistic Surveillance وتتضمن الدور التنظيمى لفضولية الفرد لدى الفرد . ومن الواضح أن تركيب صنع القرار الذى يشجع Opportunistic Surveillance يكون أكثر قبولاً فضلاً عن أنه يسمح للفرد فى المساهمة فى البحث المشكل .

بعض العوامل المؤثرة فى صنع القرار :

وإذا كنا بصدد استعراض عملية اتخاذ القرار الإدارى فإن ذلك يتطلب التعرض لفكرة أساسية مفادها ارتباط تلك العملية ليس فقط بالخصائص الاجتماعية والاقتصادية وإيديولوجية متخذ القرار بل أيضاً وعلى نفس الدرجة من الأهمية بخصائص الجمهور المستفيد والمنفذ لهذا القرار ولعله يكون من المفيد فى هذا الصدد استعراض وجهة نظر علم الاجتماع وعلم النفس بخصوص العوامل المؤثرة فى اتخاذ القرار ، حيث تعددت وجهات النظر ، فمنها من يهتم بأسلوب مراعاة البعد الإنسانى ويرى أن احترام الفرد وتحقيق الإنتاجية يمكن أن يسيرا معا فى خطين متوازيين ، ومنها من يروى له التركيز على الأفكار الأساسية التى أتت بها مدرسة الإدارة العلمية التى حاولت التوصل إلى مقاييس علمية محضة للتحكم فى العملية الإنتاجية بافتراض أن الحوافز الاقتصادية هى الدافع الرئيس الذى يحرك الموظف .

لقد اكتسب مفهوم صنع القرارات أهمية كبرى نتيجة لأفكار ونظريات علماء السلوك الذين أسهموا فى التعرف على المتغيرات التى تتفاعل فى عملية صنع القرارات ، ويمكن حصر تلك المتغيرات فى مجموعات ثلاث :

- ١-العوامل الشخصية أو التكوين النفسى والاجتماعى للشخص متخذ القرار.
- ٢-العوامل الاجتماعية التى تصف البيئة الاجتماعية التى يتخذ القرار فى إطارها.
- ٣-العوامل الحضارية أو الثقافية التى تصف الأساليب والعادات والتقاليد التى تحكم الأفراد والجماعات فى تصرفاتهم فى مجتمع معين.

إنه فى الوقت الذى يمكن فيه ترجمة بعض المتغيرات المؤثرة فى صناعة القرار والتعبير عنها بصورة رقمية تتوافق مع منطق التحليل الرياضى ، إلا أن هناك متغيرات أخرى يصعب أو يستحيل ترجمتها رقمياً ، مما قد يصيب نظرية اتخاذ القرارات ببعض أوجه القصور . وهناك عدة عوامل تؤثر فى صنع القرار منها ما يلى :

- ١-أهداف المنظمة .
- ٢-الثقافة السائدة فى المجتمع .
- ٣-الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة .
- ٤-العوامل السلوكية .

وهناك أيضاً ، بعض العوامل التى تؤثر بصورة كبيرة فى نوع القرار وهى التى يتخذ منها الأساس الذى يقوم عليه القرار الجيد ، والوسط المحيط باتخاذ القرار والنواحي السيكولوجية لمتخذ القرار ، وتوقيت القرار ، والطريقة التى يتم بها توصيل القرار ، واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم .

ومن العوامل التى يجب على الإدارى تقديرها عند صنع القرار : القيود القانونية ، العرف ، الحقائق ، التاريخ ، الحالة المعنوية ، الرؤساء ، جماعات الضغط ، الموظفون ، طبيعة الخطة ، المرءوسون ، الميزانية ، توقعات المستقبل .

إن صنع القرار بصفة عامة ، والقرار التربوى بصفة خاصة ، كسلوك إدارى لا يكون تلقائياً أو اختيارياً . وإنما هو نتاج طبيعى لتفاعل القيم وأنماط السلوك بالمجتمع كله . وعلى هذا الأساس ، فإن محاولة دراسة القرار التربوى ، إنما هى فى الواقع ، محاولة لدراسة وفهم المجتمع ، ما هى فى الواقع إلا إمتداد للبيئة الاجتماعية الكبرى ، بما فيها من عوامل الكفاية ، أو عدم الكفاية ، العزيمة أو التواكل ، الميل للسيطرة أو الاتجاه نحو الديمقراطية ، والجماعية ، الميل إلى التمسك بالنظام أو الخروج عليه ، تقدير أهمية الوقت واحترام المواعيد ، أو التفريط فيها .

إن متخذى القرارات التربوية فى مستويات الإدارة التعليمية الثلاثة ، المركزى والسلا مركزى والإجرائى ، هم أساساً مواطنون من شتى نواحي المجتمع ، فهم نماذج يتمثل فيها إلى حد كبير مجتمعنا المعاصر ، بما له وما عليه . ودراسة البيئة المصرية ، يجب أن تتم فى ضوء العوامل الجغرافية ، والأسرية ، والطبقات الاجتماعية ، والأوضاع الديموجرافية . ويزداد الأمر أهمية عندما يرتبط ميدان التربية والتعليم مع الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية فى مجتمع - ولويدان التعليم طبيعته الخاصة - لأن التعليم يمكن أن ينظر إليه ، على أنه قضية اجتماعية لها عناصرها السياسية والاقتصادية والثقافية والتي يجب أن تؤخذ فى الاعتبار فى عملية صنع السياسة التعليمية .

أهم المعوقات الإدارية فى مجال اتخاذ القرار :

- ١- قصور البيانات والمعلومات .
- ٢- التردد (عدم الحسم) .
- ٣- ضعف الثقة المتبادلة .
- ٤- وقت القرار .
- ٥- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار .
- ٦- عدم المشاركة فى اتخاذ القرار .

(١) قصور البيانات والمعلومات :

ويرجع عدم توفر كمية البيانات والمعلومات لأسباب عديدة من أهمها :

- ١- أن يكون القائمون على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية بالإضافة إلى ضعف نظم المعلومات .
- ٢- أن تتم عملية جمع البيانات والمعلومات فى وقت ضيق .
- ٣- أن يكون هناك عيوب فى شبكة الاتصالات تعوق إنسياب المعلومات .

(٢) التردد (عدم الحسم) :

وهو كثيراً ما يعرقل اتخاذ القرارات فى الوقت المناسب ويقصد به ما ينتاب صانع القرار من حيرة فى اختيار البديل الأفضل وأسباب ذلك ما يلى :

- ١- عدم القدرة على تحديد الأهداف أو المشكلات بدقة.
- ٢- عدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل.
- ٣- تعدد الأساليب والأجهزة الرقابية على تصرفات متخذ القرار ويتولد عن ذلك الخوف والشك والسلبية.
- ٤- عدم وضوح السلطات والمسئوليات وممارستها على وجه غير مرضى.
- ٥- الضغوط والالتزامات غير المقبولة كالذاتية لصانع القرار نفسه والتكاليف وغيرها.

(٣) ضعف الثقة المتبادلة :

يعد ضعف الثقة والوفاق بين المديرين والمرءوسين من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسئولية إصدارها وإذا أصدرت فإنها تكون في إطار مشوه يسلبها فاعليتها ولا يحقق النتائج المرجوة.

(٤) وقت القرار :

كثيراً ما تفرض ضغوط على رجل الإدارة لاتخاذ قرار في عجلة من الوقت تحول دون إجراء الدراسة والبحث الكافي للموقف الإداري مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف منه.

(٥) الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار :

لا نستطيع أن نتجاهل الافتراضات والنتائج الأساسية المرتبطة بالسلوك البشري والتي أسفرت عنها الدراسات والتجارب المختلفة في مجالات العلوم السلوكية والتي تتعرض لدوافع الأفراد واتجاهاتهم وانفعالاتهم وحالتهم الصحية وميولهم في المواقف المختلفة فالفاعل قائم بين شخصية المدير كظاهرة نفسية واجتماعية وبين العمل الذي يؤديه وينتج عن هذا التفاعل السلوك الإداري الذي يقبل المخاطرة القائمة على الدراسة والتحليل للوصول إلى البديل الأفضل : والمدير الجامد الذي يخشى المسئولية ويتصف سلوكه الإداري بالجمود إضافة إلى ذلك فإن المعتقدات والتقاليد والعادات السائدة التي تحكم أفكار وسلوك الأفراد والمجتمع ككل من الجوانب التي تؤثر في القرار وعدم الإلمام بها من جانب الإدارة يشكل معوقاً لاتخاذ القرار.

(٦) عدم المشاركة فى اتخاذ القرار :

المشاركة فى الإدارة التربوية تعبير عن ديموقراطية هذه الإدارة واتجاهها نحو إشراك المعنيين بالعملية التربوية فى مختلف جوانبها ويختلف المديرون فى مدى أخذهم بمبدأ المشاركة الجماعية باختلافهم فى الجوانب النفسية والشخصية فهناك من يشجع المشاركة ومن يرفض هذا المبدأ أو من يأخذ بالمشاركة بدرجة أو بأخرى .

وبمعنى آخر فإن نماذج القيادة الإدارية السائدة هى التى تحدد مدى المشاركة فى اتخاذ القرارات وتشير آراء المفكرين المحدثين فى الإدارة إلى الدعوة إلى تطبيق الأساليب الجماعية فى التنظيم وتوزيع حق اتخاذ القرار بشكل يحقق المشاركة الفعالة واعتبار رجل الإدارة نفسه كضابط لعملية اتخاذ القرار لا كصانع القرار ذاته . وعلى القيادة الإدارية عندما تأخذ بمبدأ المشاركة فى صنع القرار أن تضع فى الاعتبار الوقت المتاح وقلة التكلفة وسرية القرار .

• هل يمكن الوصول إلى قرار ١٠٠٪ ؟

من الصعب الوصول إلى قرار ١٠٠٪ نظرا لوجود مجموعة من العوقات .
يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرارات هى عملية رشيدة بعيدة كل البعد عن العواطف وأن أى قرار خاطئ يتخذه شخص معين يمكن أن يعود إلى ما يلى :

- النقص فى المعلومات وهذا إما أن يكون بسبب عدم صحتها أو لأن المعلومات المتعلقة بالبدائل غير كاملة .
- عدم القدرة على تحديد الأهداف بصورة دقيقة وهذا يؤدي إلى عدم القدرة على معرفة البديل الأكثر ملاءمة من غيره وفى كثير من الأحوال قد يكون هنالك عدد من الأهداف المتضاربة التى قد يؤدي عدم حلها إلى البلبلة والتخبط فى اختيار البديل الملائم .
- عدم تخصيص الوقت الكافى للتعرف على القرارات البديلة المتاحة للمقرر .

المركزية واللامركزية :

المركزية تعنى الاتجاه إلى تركيز السلطة والرجوع إلى ديوان الوزارة فى اتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل . أما اللامركزية فتعنى توزيع السلطات وإعطاء حرية اتخاذ القرارات حيث يجرى العمل التنفيذى على مستوى المناطق المحلية والوحدات المدرسية .

ومن الناحية العملية لا توجد مركزية مطلقة أو لا مركزية مطلقة فى المنظمات كبيرة الحجم مثل وزارة التربية والتعليم بل هناك مواءمة بين ما تحققه المركزية من الرقابة الفعالة على الأجهزة التعليمية المحلية ، وما تحققه اللامركزية من سهولة وتدفق وانطلاق للعمل . ويشير " كاندل " Candel إلى أن طابع الإدارة التعليمية (مركزى أو لا مركزى) يتحدد بعاملين رئيسيين : نظام الدولة ، أى مفهومها السياسى ، ونظام التربية السائد فيها .

إننا لا نستطيع أن نفاضل بين النظام المركزى أو النظام اللامركزى فى الإدارة التعليمية ، إذ أن ظروف المجتمع والعوامل الثقافية والسكانية والجغرافية والاقتصادية هى التى تحدد نوع النظام الذى يتفق مع ظروف كل مجتمع . ومن الملاحظ أن مصر وإن كانت تأخذ بالنظام المركزى إلا أنها اتجهت الآن نحو اللامركزية فى إدارتها للتعليم . ويرجع ذلك إلى تعدد الوظائف التى تقع على عاتق وزارة التربية والتعليم بعد انتشار النظم الديموقراطية وزيادة الطلب الاجتماعى على التعليم وتزايد الفرص التعليمية المتاحة بزيادة توقعات الأفراد مع زيادة الانفجار السكانى . إزاء كله تتضخم مسئوليات إدارة التعليم فتضطر السلطة المركزية إلى تخفيف العبء عليها بتفويض السلطة إلى المستويات المحلية . وقد أشار " بيفنر " Piffner إلى أن المشكلات المعقدة للعصر الحديث بما يحمله من تقدم فنى وتخصصى ، يميل باتخاذ القرار إلى إتمامه على أساس التفويض واللامركزية بدلاً من المركزية .

وهناك عدد من الأساليب أو المداخل المناسبة للتخطيط وصنع القرار فى المواقع التربوية ، وهى تعتمد على الوقت ، وطبيعة المشكلة ، وتوزيع القدرة ، والرغبة (القبول) فى صناعة القرارات المركزية أو اللامركزية .

وهناك ست مبادئ رئيسية متعلقة باللامركزية :

- ١- تضع اللامركزية السلطة لصنع القرارات فى مواقع أقرب ما تكون إلى حيث تتم الأعمال .
- ٢- تحقق اللامركزية أفضل النتائج الكلية بتوفر أكبر قدر من المعرفة المباشرة والقابلة للتطبيق ، والفهم المناسب لصنع القدر الأكبر من القرارات .
- ٣- تعمل اللامركزية إذا ما منحت السلطة الحققة .

٤- تتطلب اللامركزية الثقة بالنفس .

٥- تتطلب اللامركزية تفهم الدور الرئيسى للأعضاء والخدمات على أنه - تقديم المساعدة والنصح لمجموعة من العاملين من خلال عدد قليل نسبيا من الخبراء - حتى يتمكن صانعو القرار من صنعته بدقة .

٦- تتطلب اللامركزية إدراك أن التجمع الطبيعى للعديد من القرارات الفردية الصائبة أفضل للعمل - وللأفراد عن القرارات المخطط لها - وتحت رقابة المركزية .

من ذلك ، نلاحظ أن اللامركزية تعطى مزيداً من الاستقلال لإدارة التعليمية والمدارس . وفى نفس الوقت تعطى سلطات أكبر للقيادات التربوية فى عملية تفويض السلطة . بالإضافة إلى ذلك ، تعطى اللامركزية الحرية الكافية فى تغيير البرنامج المدرسى طبقاً لظروف المدرسة ، بمعنى المرونة فى صنع القرار الخاص بالوحدة المدرسية ، وتكون الاتصالات فى هذه الحالة مباشرة وسريعة ومؤثرة ، وأخيراً ، فإن أعضاء هيئة التدريس والعاملين فى الحقل التعليمى يتوفر لديهم الاستعداد لتحسين وتطوير العملية التعليمية بصفة دائمة .

لقد أظهرت دراسة (أميل شنودة) النتائج الآتية :

أولاً : إجماع الخبراء على سيادة المركزية فى صنع القرارات التربوية حالياً ، حيث وصلت نسبتها إلى ٧٣ ٪ وأن هذه النسبة سوف تهبط مستقبلاً حتى تصل إلى ٤٦ ٪ .

ثانياً : إجماع الخبراء على أن اللامركزية فى صنع القرارات التربوية سوف يتعاطم تأثيرها مستقبلاً . وذلك لأن النسبة العامة للامركزية حالياً ٢٧ ٪ سوف تتزايد لتصل إلى ٥٤ ٪ ، والحقيقة أن إقرار اللامركزية بأشكالها ووسائلها يحقق الديمقراطية ، ويؤصل مبدأ المشاركة ، فلقد كان من أهم معوقات تطوير التعليم ، تحكم الإدارات المركزية ، وعدم اشتراك الفحليات فى صنع السياسة التعليمية .

ومهما تكن حالة التعليم فى الدولة ، فإنه ينبغى أن تقوم على شئون التعليم ، هيئة مسئولة ، على المستوى القومى ، إلى جانب المستويات الأخرى ، والهيئات المشتركة فى الإشراف على التعليم بالدولة ، مع تنظيم العمل فى هذا الإشراف بما يتفق ، وحجم المسئولية التى تقع على عاتق الأجهزة ، والإدارات بمختلف تنظيماتها ، مع ضرورة توافر فعالية ، ومرونة قنوات الاتصال بينها .

مشكلات عملية صنع القرار :

هناك بعض الأسباب التي تكمن وراء عدم الوصول إلى قرارات رشيدة ، وهي تمثل المشكلات الأساسية في عملية صنع القرارات ، وهي متعددة في صورها ، ومتباينة في آثارها وقد تسهم في عدم التوصل إلى القرار السليم ، وبصورة عامة فإن الأسباب التي تعوق عملية صنع القرارات تدور حول الآتي :

١- مجموعة من الأسباب تتعلق بتكوين المشكلة محل القرار ، وإيضاحها وربطها بغيرها من المشاكل .

٢- مجموعة تتعلق بصانع القرار بصورة عامة ومتخذ القرار بصورة خاصة .

٣- ثم تأتي المجموعة الثالثة المتضمنة لأسباب مشاكل عملية صنع القرارات وتتركز أساساً حول محور واحد هو مرحلة التوقع ، أو التنبؤ .

ويرى البعض أن من أهم الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرارات ، ضرورة توافر المعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وإمكاناته ، حيث تعتبر المعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات وذلك للأسباب التالية :

١- المعلومات تفيد في تحديد المشكلة .

٢- تحديد البدائل وتقييمها طبقاً للنتائج المرتقبة من كل بديل .

٣- التغذية المرتجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار واتخاذ إجراءات تصحيحه إذا لزم الأمر .

إن صنع القرارات ليس بالأمر اليسير فهناك عقبات تعترض متخذ القرار عن الإسهام في صنع القرار الرشيد يمكن تلخيصها فيما يلي :

١- عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية .

٢- عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة .

٣- عجز متخذ القرار عن إمكان توقع النتائج المختلفة (سواء أكانت حسنة أم سيئة) للحلول الممكنة .

٤- عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة .

٥- أن الفرد محدود - في اتخاذه للقرارات - بمهاراته وبعاداته وبنطباعاته الخارجية عن إرادته .

٦- أن الفرد محدود - بقيمة الفلسفية والاجتماعية والأخلاقية .

٧- أن الفرد محدود - في اتخاذه للقرارات - بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته ، سواء كانت هذه معلومات عامة ، أو معلومات خاصة ، أو معلومات تم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمي .

٨- إن عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغطاً على متخذ القرار .

٩- أن متخذ القرار محدود بقدرته على :

(أ) التمييز بين الحقيقة وبين القيمة .

(ب) التفكير بطريقة منطقية .

(ج) التفكير بطريقة ابتكارية .

بالإضافة إلى ذلك ، ترجع صعوبة إصدار القرارات أحياناً لتمييزها بصفات رئيسية هي التعدد ، والتغير المستمر ، والتداخل ، وعوامل العاطفة ، والشعور ، والانفعال ونقص التوافق بين الحاجات الفردية والتنظيمية ، والتعقد داخل المنظمة ، أيضاً ندرة حصول المربين على المعرفة الكاملة والدقيقة للنتائج التي تتبع البدائل . هذا من جانب ، ومن الجانب الآخر وجود صراع فردي وتنظيمي داخل المنظمة التي ينتمى إليها الأفراد .

وهكذا تبدو مشاكل صنع القرارات متعددة إلى حد كبير ، ومختلفة تماماً في آثارها ، ومتباينة في نماذجها ، وأسبابها ، مما يجعل تعدادها وتحديد أمرها لا يمكن تحقيقه . ومن ثم فإنه من الأفضل أن نتصدى لدراسة مشاكل كل قرار على حدة ، أي دراسة لحالة منفردة ، أو واقعة عملية معينة بذاتها ، فذلك أفضل من الدراسات العامة التي تؤدي بدورها إلى نتائج أو أسباب عامة ، وليست محددة .

صنع القرار في الإدارة التعليمية :

مما زاد من أهمية القرارات في مجال الإدارة التعليمية ، ما تشهده المنظمات التعليمية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها ، ووجود التعارض بين هذه الأطراف أحياناً بحيث لم تعد المنظمة التعليمية تسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل ، وإنما عليها أن تسعى إلى تحقيق الكثير من الأهداف المعقدة والمتشابكة ، مما زاد من

المشاكل التي تواجه قيادات هذه المنظمات ، وما استتبعه من صنع الكثير من القرارات لمواجهة هذه المشاكل .

لقد أوضحت دراسة " أميل شنودة " : القرار التربوي بين المركزية واللامركزية ، ١٩٨٠ : أن مهمة الإدارة التعليمية اتخاذ القرارات التربوية والتأكد من تنفيذها . وما لا شك فيه أن قدرة الإدارة التعليمية على تحليل وتقييم جمع البيانات اللازمة لاتخاذ أى قرار تربوي محدود . مما يؤدي إلى ضرورة تقسيم عملية اتخاذ القرارات التربوية وتوزيعها . ونتيجة لذلك تظهر مشكلتان أساسيتان عند تصميم الهيكل التنظيمي للمدرسة أو للمديرية التعليمية ، أو للوزارة المركزية ، الأولى هي : على أى الأسس يجب أن يتم تقسيم هذه العملية ثم توزيعها على المختصين فى التربية والتعليم ، والثانية هي : كيف يمكن التنسيق بين القرارات التربوية المتعددة وتنفيذها .

صنع القرار فى الإدارة المدرسية :

لقد أثبتت التطبيقات العلمية أن التطور الذى شهدته الإدارة المدرسية ، قد أدى إلى تعقد الدور الذى يقوم به مدير المدرسة ، وجعل من الصعب إدارة المدارس من قبل رجل واحد ، وفرض على المديرين التعاون مع مرءوسيههم وإشراكهم فى صنع قراراتهم وممارسة مهامهم ، أى إشراكهم فى الإدارة المدرسية . وإذا كان هذا التطور الذى شهدته الإدارة المدرسية قد فرض المشاركة فى الإدارة بشكل عام ، فإن ذلك يستتبع بالضرورة المشاركة فى القرارات . ذلك لأن عملية صنع القرارات هي بطبيعتها نتيجة مجهودات من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم ، تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم المدرسى ، وبمعرفة أشخاص عديدين ، الأمر الذى يجعل هذه العملية ذات جهد جماعى مشترك ، لا نتيجة لرأى فردى .

وتعتبر عملية صنع القرارات من المهام الجوهرية للمدير / الناظر ، ومن هنا وصفت بأنها قلب الإدارة ، كما وصف المدير / الناظر بأنه متخذ قرارات . وأن قدرته على اتخاذ القرارات ، وحقه النظامى فى اتخاذها ، هو الذى يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم . ولذلك فإن صنع القرار بالرغم من أن له أصوله العلمية ، فإن نجاحه يعتمد فى المقام الأول على كفاءة معالجة جوانبه وإدارة مواقفه . ولهذا فإنه من المهم تحديد طبيعة

عملية صنع القرار والأطراف التي لها دور فيها ، وما يحتاجه متخذ القرارات من مهارات تعينه على صنع القرار وإدارة مواقفه .

ومن الملاحظ أن المدير / الناظر يواجه من المشكلات ما يتطلب منه التمييز بين القرارات الروتينية ، والقرارات التي تتطلب عمليات معقدة من التفكير والابتكار للمواقف الجديدة لحل المشكلات التي تعوق المدرسة . ومن ناحية أخرى ، فإن القرارات التي يقوم بها المدير / الناظر تشمل : القرارات الخاصة به ، والأهداف التعليمية ، والمادة العلمية ، وكذلك الوقت ، والمكان والتنظيم المدرسي (داخل الفصل المدرسي) .

ويقوم المدير / الناظر بالإشراف على النواحي التالية :

١- برنامج التعليم .

٢- التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس .

٣- النواحي الخاصة بالتلاميذ .

٤- الموارد المالية .

٥- العلاقات بين المدرسة والمجتمع .

ويمكن فهم القيادة الوظيفية من خلال مواقف يتفاعل فيها المدير / الناظر مع الجماعة . وعلى المدير / الناظر أن يضع في اعتباره عدة عوامل وقوى تتعلق بكيفية أداء عمله ، وتقع هذه العوامل في أربع فئات :

١- عوامل ترتبط بالمدير / الناظر : نظامه القيمي ، ثقته في العاملين معه (مرعوسيه) ، اتجاهه القيادي ، احتمال له للغموض .

٢- عوامل تتعلق بالمرعوسين : حاجة المرعوسين للحرية ، رغبة المرعوسين في المسؤولية ، قبول المرعوسين لأهداف الإدارة ، مهارات المرعوسين .

٣- عوامل ترتبط بالعمل التنظيمي : طرق الإنتاج ، تقسيم العمل ، انسياب العمل ، واقعية المهمة ، تركيب المنظمة .

٤- عوامل تتعلق بالموقف : طبيعة المشكلة ، توفر الوقت ، اقتصاديات القرار ، فاعلية الجماعة .

فى الحقيقة أن صناعة القرار التربوى تتضمن مخاطرة كبيرة ، وتردداً شديداً ، ومن ثم ، فالحكم ، والإجماع ، والعقائد ، الخبرة ، الأداء الوظيفى ، أصبحت ضرورة لمعرفة النتائج .

ومن ناحية أخرى ، فإن صياغة المشكلة غالباً ما يكون أهم من إيجاد حل لها وهذا الحل ربما يكون فى صورة معادلات رياضية أو مهارات .

ولكى يصبح المدير / الناظر أكثر واقعية فى تناوله ومعالجة المشكلات اليومية يجب أن يضع المشكلات فى إطار زمنى يتضمن " الماضى ، الذى نمت فيه المشكلة ، وتجمعت المعلومات ، وأدركت الحاجة إلى القرار ، الحاضر ، الذى وجدت فيه البدائل ، وتم الاختيار ، المستقبل ، الذى نفذت فيه القرارات وقيمت .

إن المدير / الناظر الذى يستثمر جهوده فى الأنشطة الإنسانية مثل : فهم الذات وإقامة المناخ المفتوح ، وبناء قنوات الاتصالات ، وفض الصراعات ، وتوضيح أدوار صنع القرار ، الاهتمام بقدرات وطاقات الأفراد ، وتنفيذ إجراءات حل المشكلات - يعد قائداً ناجحاً . والمدير / الناظر كمسئول عن العملية التعليمية وصنع القرار يستطيع أن يحدد الوقت والمكان ، المناخ التعليمى المناسب الذى يمكن فيه صناعة القرارات عن طريق معرفة المعلومات المتوفرة ، وأى المستشارين مناسب .

والمدير/ الناظر - كقائد له دور فى صناعة القرار- يصحح القرارات التعليمية التى يتخذها المعلمون ، ويؤدى دوره كمسهل لصناعة قدراتهم . ويتصرف كعميل مالى بين مستويات صناعة القرار . وكمرشد يعرض المدير/ الناظر مقدما الخطوات / الإجراءات التى تساعد المعلمين . على سبيل المثال ، إذا رغب المعلمون فى تنظيم مجموعة عمل ، فلا بد للمدير / الناظر أن ينصحهم بالآتى :

١- قراءة ما كتبه الدارسون والممارسون فى هذا الموضوع .

٢- البحث عن المشورة والنصيحة .

٣- العرف والإلمام على خبرات المدارس الأخرى .

٤- تنمية خطة بعيدة المدى .

٥- عمل اختبارات إستطلاعية لهذه الخطة .

المشاركة فى صنع القرار :

يتفق كثيرون من رجال الإدارة ورجال الفكر الإدارى على أنه من الضرورى إشراك المرءوسين والمواقع التنفيذية فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فيهم أو فى أعمالهم وذلك ضمانا لوضوح الرؤية وتبادل الرأى قبل أن تتخذ القرارات . إذ أن إشراك المديرين والقادة والموجهين فى عملية صنع القرار يضمن تعاونهم الاختبارى والتزامهم بتنفيذها ، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة .

وعملية صنع القرار التعليمى أو القرار الإدارى تتطلب توفير الحقائق التى أساسها المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة . وذلك لقيام عملية اتخاذ القرار على أسس جماعية تعنى بصناعة القرار . وتتوقف كفاية القرار التعليمى على طريقة صناعته لا على سلطة اتخاذه ، ويكون جوهر الاهتمام هو تهيئة أفضل السبل لصنع قرارات رشيدة لا الاهتمام بالسلطات التى لها حق اتخاذ القرار ، بمعنى أن يكون القرار الواحد ناتجاً عن مجموعة آراء واقتراحات يمثل كل منها إسهاماً معيناً فى صنع القرار . ولكى تؤتى المشاركة فى اتخاذ القرارات ثمارها المرجوة فإنه ينبغى على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها : الوقت المتاح ، العامل الاقتصادى ، المسافة بين الرؤساء والمرءوسين ، سرية القرارات .

عندما يشارك أكثر من شخص فى القرار يعنى ذلك أن هناك بدائل عديدة وأنظمة ومقترحات مختلفة فكثير من القرارات أو حل المشكلات يدركها الموظفون أكثر من إدراك المدير فتأت القرارات أكثر فاعلية وواقعية . ومشاركة الجماعة فى صنع القرار تدعم عامل الثقة والدافعية إلى العمل كما تزيد من درجة الولاء والانتماء للجهاز أو المؤسسة فيشعر الفرد الواحد أنه جزء فعال فى كيان المنظمة وليست وفقاً على المديرين .

أسباب ونتائج فشل الجماعة فى الوصول للقرار أو الوصول لقرارات ضعيفة :

- الرئيس يقود الجماعة بطريقة خاطئة .
- معلومات الأفراد ضعيفة فى موضوع المناقشة .
- الأعضاء لم يتدربوا على حرية المناقشة .
- أعضاء الجماعة تحركهم قوى خارجية .

وهناك مزايا كثيرة ومتنوعة من وراء تنمية المشاركة فى صنع القرارات وتشجيعها ويمكن أن نتطلع إلى الكثير منها بالنظر إلى القيادة الديمقراطية ويمكن تلخيص المزايا فى الآتى :

- ١- الشعور بالأهمية .
- ٢- تقبل التغيير .
- ٣- سهولة توجيه الآخرين .
- ٤- تحسين كفاية العمل .
- ٥- تحسين نوعية القرارات الإدارية .

يضاف إلى ما سبق أن صنع القرارات الهامة لا يتطلب اشتراك العاملين فى التنظيم المدرسى فقط ، وإنما أيضاً إشراك كل من تتصل بهم القرارات أو تمسهم من خارج التنظيم المدرسى ، ذلك لأن مثل هذه القرارات تتطلب من متخذها التفكير الواعى كما تتطلب إقناع الآخرين بجوداها . وعلى قدر اهتمام مدير المدرسة بغرس روح العمل التعاونى المشترك وتبادل الرأى مع الآخرين ، والوقوف على كل الاقتراحات والتوصيات ، يتوقف نجاحه فى صنع القرارات المتصلة بهذه النواحي الهامة ، ونجاحه أيضاً فى إقناع الرؤوسين بتنفيذها .

لقد أجمعت بعض الدراسات والبحوث على أهمية ومشاركة المعلمين فى صنع القرارات وذلك بما يلى :

- ١- أن إتاحة الفرصة للمشاركة فى صياغة السياسات ، تمثل العنصر الهام فى معنويات المعلمين وفى حماسهم للنظام المدرسى .
- ٢- ترتبط المشاركة فى صنع القرار ارتباطاً إيجابياً برضا المعلم عن مهنة التدريس .
- ٣- يفضل المعلمون والمديرون / النظار الذين يشاركونهم فى صنع القرار .
- ٤- المعلمون لا يتوقعون ولا يريدون أن يكونوا مشاركين فى كل قرار ، فى الحقيقة ، المشاركة الزائدة قد تؤدي إلى نتائج سلبية .
- ٥- أدوار ووظائف كل من المعلمين والمديرين فى صنع القرار تحتاج إلى أن تكون متنوعة طبقاً لطبيعة المشكلة .

٦- كل من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار .

٧- لكي تزيد الإسهامات الإيجابية في صنع القرار ، ولكي تقلل النتائج السالبة يحتاج الإداريون الإجابة عن الأسئلة الآتية :

(أ) تحت أي الظروف يجب أن يشترك المعلمون في صنع القرار؟

(ب) لأي حد وكيف يجب أن يشترك المعلمون؟

(ج) كيف تشكل مجموعة صنع القرار؟

(د) ما دور المدير / الناظر الأكثر فاعلية؟

إن مشاركة الأعضاء في عملية صنع القرار تعد طريقة جيدة للحصول على تعاونهم في مرحلة تنفيذ القرار . وهي أيضاً جيدة في الحصول على مساعدة الآخرين في تحديد التوصيات ومراعاة استنتاجات هذه الأعمال . إن إجماع الرأي وسياسة التشاور من أفضل الطرق لعملية صنع القرار ، وهي من جانب آخر تقلل كمية الصراعات والاختلافات داخل الجماعة خلال عملية صنع القرار . ومن ثم ، إن مشاركة المرءوسين في صنع القرارات تزيد من كفاية وفاعلية الوحدة الإنتاجية ككل . ويكون اشتراك المرءوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة ، إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة .

الجماعة واتخاذ القرار :

تواجه الجماعة مواقف مختلفة ، ولكن هذه المواجهة مستمرة ، وهذه الجماعات التي نحن أعضاء فيها تقوم بعمل صعب حيث أن عليها أن تصدر قرارات . وعندما تكون هذه القرارات صائبة يصبح كل عضو من أعضاء الجماعة راضياً بالرغم من أن البعض قد لا يكون متفقاً تماماً مع هذه القرارات .

وعلى الجانب الآخر قد تكون القرارات ضعيفة أو غير صائبة فتضعف ثقة الأعضاء في جماعاتهم . وكما يوجد بعض الأفراد الذين يتصرفون بتهور واندفاع فأيضاً هناك جماعات تندفع وتتهور ، فهي تستجيب لأي اقتراح يقدم إليها . وقد تتحول لآلات تتحرك بدون عقل ، حيث ينفذ أعضاؤها الأوامر أو المطلوب منهم دون تفكير . وقد تسير

الجماعة خلف قائدها لا تعارضه ، ولكنها توافقه بصورة دائمة لم تتعلم كيف تتخذ القرار .

إن النجاح بالوصول إلى جماعية التفكير عملية تقود إلى اتخاذ قرارات جماعية صائبة ومقنعة لأعضاء الجماعة ومن يتعاملون معها .

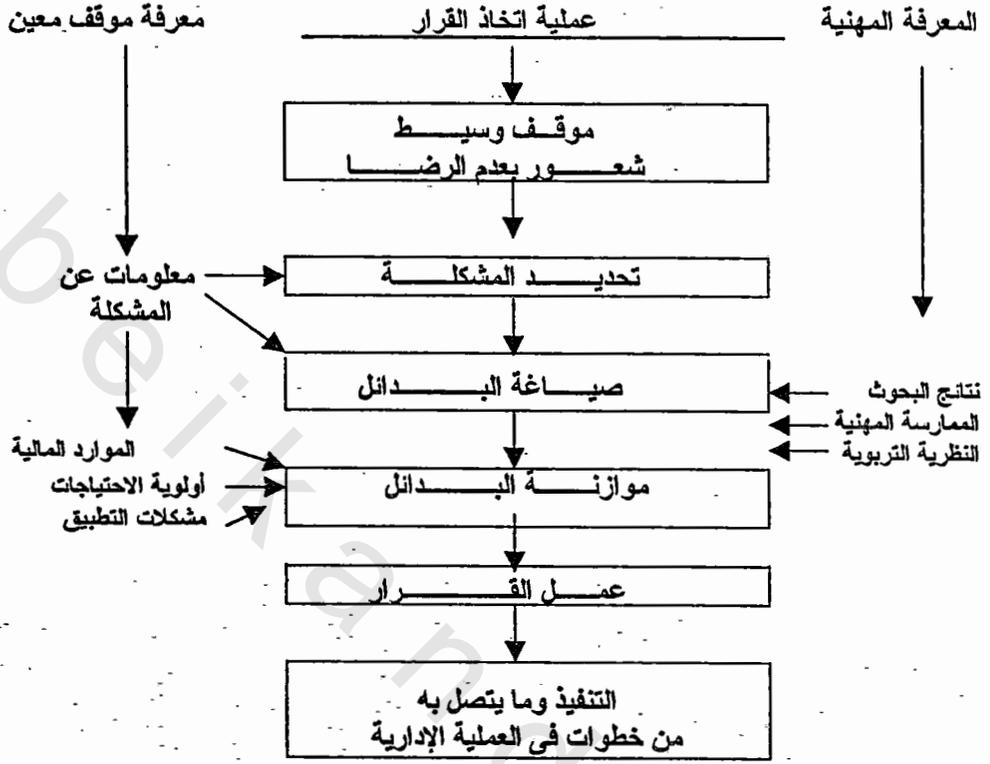
وفى المنظمات الديمقراطية نجد أن كل من يتأثر بالقرار يشارك فى عملية إعداد القرار واتخاذها ، وهنا تكمن فى الواقع الفلسفة الحقيقية لمبدأ القيادة الجماعية الذى يحظى بأهمية متزايدة فى أنظمتنا الإدارية وهناك مميزات عديدة تترتب على ذلك فكلما زادت الآراء ؛ كان القرار أقرب للصواب . وقد أثبتت الدراسات فى أمريكا أن المعلمين الذين يشاركون بفعالية وانتظام فى رسم السياسة والتخطيط التعليمى أكثر تحمسا لهم عن غيرهم .

عوامل تساعد على اتخاذ القرار :

- ١- اندماج الأعضاء (التماسك والترابط) .
- ٢- موضوع القرار ذو أهمية حقيقية للأعضاء .
- ٣- تعدد وجهات النظر واختلاف الآراء .
- ٤- قوة الروابط التى تجمع بين أعضاء الجماعة .

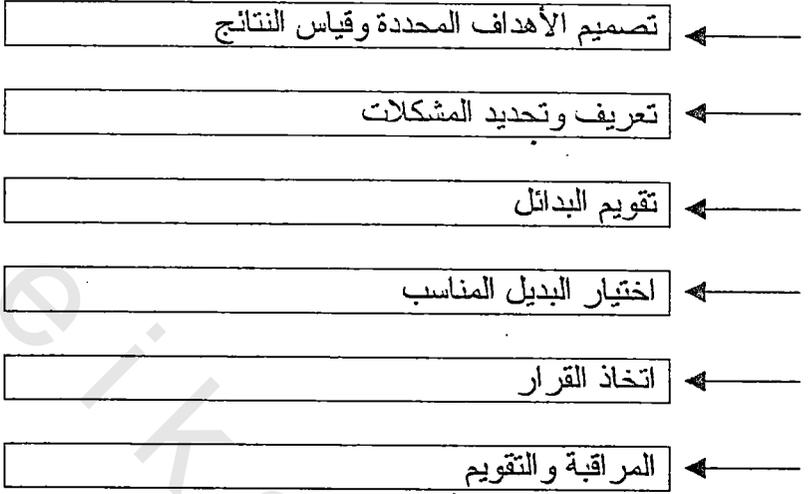
والمناقشة هى إحدى الطرق الفعالة لمساعدة الأفراد على التفكير والوصول إلى القرار - والقرارات المناسبة تجعل الجماعة أكثر قوة وتقدماً . والقرار صناعة يجب على الجماعة أن تتعلمها ، لأنها تحتاج لنوع خاص من معايير الجودة لضمان نجاحها ، كما أنها تحتاج إلى نوع من الابتكار والإبداع حيث أن أى شيء تفعله من أجل إسعاد فرد إنما هو من أجل الآخرين . وعمل القائد هو التنمية العميقة للإحسان بالمشاركة فى كل فرصة يتواجد فيها وسط الجماعة .

" نموذج تخطيطي لعملية اتخاذ القرار "



Faber C.F & Shearron G.F.: Elementary School Administration Theory and Practice, Holth Rinhart and Winston Inc. N.Y. 1970, P. 218.

عمليات إعداد واتخاذ القرار
(جيبسون وآخرون ١٩٨٢)



Gibson et al., organizations, 1982, p. 423.

لذا ، فالمدیر / الناظر الناجح یدرب الأعضاء على قبول ومسايرة الديمقراطية في عمل المدرسة . إذ يستغرق وقتاً لتلبية وتطوير الإمكانيات والمهارات الضرورية للمشاركة بفاعلية في أنشطة الجماعة . ومن المهم جداً - في نفس الوقت - للمدير أن يكون قادراً على تكوين بيئة ملائمة بالمدرسة التي تساعد كل فرد أن يكون لديه إحساس بذاته .

متى يمكن إشراك الآخرين في صنع القرار ؟

وهذا العنصر هام للغاية لفاعلية مجموعة صنع القرار . وعموماً فإن طبيعة المشكلة تؤدي دوراً هاماً في تحديد من سيشارك في مجموعة صنع القرار ، أو الذين يقع في نطاقهم مباشرة تنفيذ القرار ، هذا علاوة على أعضاء آخرين إضافة إلى رئيس مجموعة صنع القرار . ويفضل أن يكون المشتركون في المجموعة مديريين من نوعين : نوع مهتم بمهام المنظمة الموجبة وتنظيم إجراءات صنع القرار والتوصل لنتيجة مباشرة ، ونوع آخر يهتم بتسهيل روح الأخوة والعلاقات الإنسانية في المجموعة حيث يحاول ربط أفراد المجموعة ومعالجة التناقض إذا حدث أثناء الاجتماع .

لقد أثبتت الدراسات التي أجريت على عدد كبير من الأنظمة التعليمية في أمريكا أن المعلمين الذين يشتركون بانتظام وفاعلية في رسم السياسات ، والخطط التعليمية أكثر تحمسا لهم من غيرهم ، واتضح أن المعلمين يحبون تحمل المسؤولية في اتخاذ القرارات لا سيما إذا كانت هذه القرارات متصلة بالمنهج والتدريس ، وإن رضا المعلمين عن هو عامل هام في رفع إنتاجيتهم - ويرتبط ارتباطاً مباشراً بمدى إشراكهم في اتخاذ القرارات سواء كأفراد أو كمجموعة .

إنه من الضروري معرفة متى يمكن إشراك الآخرين في عملية صنع القرار ، والتعرف على استعداداتهم وتحديد دورهم ، والوسيلة المستخدمة في صنع القرار تتطلب درجات مختلفة من أصحاب الخبرة ، وتعتمد في جزء كبير منها على تعقيد المشكلة التي يتم حلها ، والدرجة التي عندها يحتاج أولئك الذين يتأثرون بهذا القرار أن يعاملوا معاملة مختلفة ولكي يصبح القرار مناسباً للتطبيق ، فإنه يجب أن نضع عامل الخبرة الفنية والحاجة إلى قبول الجماعة في الاعتبار . ومن الضروري أن نضع في الاعتبار مستوى نضج المشتركين ، هل لديهم استعداد ، قادرون على تحمل مسؤولية أداؤهم ، وما مستوى الحاجة لإشراك الأفراد في صنع القرار .

إن العمل بروح الفريق والبعد عن الفردية والمركزية ، والقدرة على التواصل والاتصال ، إن القرار الذي يشاور فيه المدير من سينفذونه يكون أنجح في التطبيق والمنفذون يجب ألا يكونوا متلقين دائماً بل يكونوا مرسلين ومشاركين في صنع القرار .

- كل قرار نتخذه ينبغي أن يكون منسجم مع أهدافنا ويؤدي إلى تحقيقها .
- لا بد أن يراعى المدير أو القائم بصنع القرار الجوانب الاجتماعية للمرءوسين داخل مؤسسته قبل اتخاذه للقرار لأن رد فعل القرار لديهم يؤثر على العمل داخل المؤسسة .
- يجب أن يتمتع المدير بالتدريب في صنع القرار . وعليه أن يشارك وكلاءه في صنع القرارات طالما أنها تؤثر في سير العمل داخل المؤسسة .
- يتطلب الأداء الفعال للمدير أن يكون أول لا آخر من يعلم بالمشاكل التي تعاني منها المؤسسة .

المهارات التي يجب أن يكتسبها القائد التربوي :

لقد حدد "أبوت" Abbott مهارات صناعة القرار الخمس التي تسهم في فاعلية المدير / الناظر وتشمل :

- ١- مهارة التفريق (التمييز / المناظرة) بين أنواع القرارات .
 - ٢- مهارة تحديد كمية ونوع المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرار ما .
 - ٣- مهارة تحديد مشاركة الآخرين المناسبة للتوصل إلى قرارات .
 - ٤- مهارة تحديد (تقرير) أولويات العمل .
 - ٥- مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرارات .
- وفي هذا المقام ، يمكن إيجاز المهارات الأساسية التي ينبغي أن يكتسبها مديرو المدارس فيما يلي :

- ١- التعرف على المشكلة والعوامل المسؤولة عنها .
- ٢- تحديد الأولويات لمواجهة المشكلة ، ومن سيتخذ القرار .
- ٣- اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار ، وحسن التعامل مع صور التعارض في اتخاذ القرار .
- ٤- تشخيص طرق تأثير القرار بالعلاقات بين الأفراد ، ومدى تأثير القرار بطريقة اتخاذه .
- ٥- الاتصال بين المدرسة والمجتمع بشأن المشكلة .
- ٦- إشراك الطلاب والمعلمين والإداريين في اتخاذ القرار .
- ٧- التعرف على المدى الزمني المطلوب وتحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار .
- ٨- تحديد من سيتحمل النتائج المترتبة على القرار .
- ٩- متابعة تنفيذ ، وتحديد مدى فاعلية القرار المتخذ .
- ١٠- كسب تأييد المتأثرين بالقرار .

إن عملية صنع القرار التربوي ، تتطلب مهارات يمكن تعلمها وتطبيقها وتقويمها وإذا ما استخدم صنع القرار بمهارة ، فإنه من المحتمل غالبا ، أن الناتج سوف يكون مقنعا ، وفي الحقيقة . يكون لدى صانع القرار الماهر حرية شخصية أكبر ، لأن احتمال فرصة اكتشافه ، أو خلقه لبدائل جديدة تكون أكبر ، ويستطيع تقليل الشك في

اختياراته ، ويحد من درجة تدخل الصدفة أو الأفراد الآخرين في تحديد مستقبله ، فتعلم مهارات صناعة القرار يزيد من احتمال تحقيق كل فرد لما يراه ذا قيمة .

أسلوب الاحتمالات في الإدارة المدرسية - القائد التربوي - وصناعة القرار التربوي :

يواجه القائد (المدير / الناظر) التربوي العديد من المشكلات اليومية سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها . ومن أجل مواجهة هذه المشكلات ينبغي أن يتسلح القائد التربوي بالكثير من الأساليب أو المداخل التي يعتقد أنها ضرورية لحل هذه المشكلات . ومن أهم هذه الأساليب ، أسلوب الاحتمالات الذي يعتبر من أحدث الأساليب العلمية في مجال الإدارة التعليمية بصفة عامة ومجال الإدارة المدرسية بصفة خاصة .

ويعتمد هذا الأسلوب أو هذا المدخل على فهم العلاقات المتداخلة داخل المدرسة ، والبيئة المحيطة والمتغيرات المختلفة ، مما يؤدي إلى تحديد نوع العلاقات ، ومعرفة دور المدرسة في الإدارة والتنظيم تحت ظروف مختلفة ، ومواقف معينة ، عن طريق استخدام مناهج وفلسفات مناسبة للموقف الذي يواجهه القائد التربوي (المدير / الناظر) وأسلوب الاحتمالات في الإدارة المدرسية يؤكد أنه لا توجد طريقة واحدة أفضل من الأخرى في تنظيم وإدارة المدرسة ، وإنما تعتمد جميعها على الموقف . وهناك بعض الأساليب أو المداخل التي يمكن أن يتبعها القائد (المدير / الناظر) في مجال صناعة القرار تتمثل فيما يلي :

- ١- يفضل القائد أن يكون القرار فردياً .
- ٢- يفضل القائد مشاركة بعض الوكلاء في اتخاذ القرار عن طريق رائد / رائدة الفضل .
- ٣- لا يصدر القائد أي قرار إلا في حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار أو المشكلة .
- ٤- مراجعة الإدارة التعليمية بعد اتخاذ القرار الخاص بالمدرسة .

وعلى الجانب الآخر ، نرى أنه يجب على المدير / الناظر أن يكون مرناً بالدرجة الكافية في معالجة المواقف المختلفة التي تواجهه في يومه المدرسي ، بمعنى أن نجاح القيادة يتوقف على المرونة في استخدام الأساليب القيادية المختلفة التي تتناسب مع الظروف والمواقف المتغيرة . وفي الوقت نفسه لتحقيق فاعلية القائد وكفايته ، فإنه يعتمد

في المقام الأول على الاختيار الصحيح والمزاوجة بين الأساليب المختلفة أو الفلسفات التي يمتلكها القائد والخصائص للموقف تحت الدراسة.

فمهمة القائد مساعدة الجماعة في تحليل كل موقف على حدة ، وتقرير أنسب الأساليب لمواجهة احتياجاته ، فيمكن في أحد المواقف ، الوصول إلى قرار معين ، بنجاح كبير ، عن طريق المناقشة العامة ، وأخذ الآراء . وفي موقف ثان قد يكون من الأفضل أن تنقسم الجماعة إلى مجموعات فرعية . وفي موقف آخر قد يكون أداء الأدوار أفضل الأساليب الناجحة لدراسة الآراء المتضاربة . وينبغي أن تنظر الجماعة إلى القائد على أنه خبير بأساليب العمل المختلفة .

من ذلك نرى ، أنه يمكن استخدام أسلوب الاحتمالات في بناء مرشد أو دليل ، أو بناء محكات يمكن أن يستخدمها القائد (المدير / الناظر) التربوي لمعرفة أي نوع من القرارات يمكن اتخاذه في معالجة مشكلة معينة في موقف معين . وفي نفس الوقت يراعى في هذه الأدلة أو المحكات أن تتماشى مع أهداف المدرسة ، وطبيعة العمل ، وحاجات العاملين والمجتمع المحلي .

كيف نصل إلى قرار رشيد :

إن الإدارة الفعالة تتطلب تنظيماً لعملية صنع القرار بصورة رشيدة معقولة ، ويقصد بكون القرار رشيداً معقولاً اختياره لأحسن الاحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف . فالقرارات الناجحة هي التي تتميز بالفرضية والمعقولة والاختيار الصحيح لأنسب الاحتمالات الممكنة . وهذا يستدعي أن يكون القرار قائماً على مجموعة من الحقائق وليس على التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي . وهذا يعني أيضاً أنه من الضروري أن يكون من يقوم بصنع القرار مزوداً بالمعلومات بصورة مستمرة .

ويكون القرار رشيداً إذا حقق الأهداف التي من أجلها اتخذ ، إلا أن القرار الرشيد مسألة نسبية متعلقة بكل ظرف وكل مشكلة ، فقد يكون القرار رشيداً في وقت معين وغير رشيد في وقت آخر ، وقد يكون القرار رشيداً بالنسبة لمدير معين أو وزير ولكنه قد لا يكون رشيداً بالنسبة للجماعة التي يعمل معها .

وهذا المدخل مبني على مفهوم المعقولية ، ويعبر عن المعقولية بالافتراضات الآتية:

- ١- يمكن تعريف المشاكل وتحديدتها بوضوح .
- ٢- يمكن اكتشاف مجموعات كاملة من البدائل ووصفها كنتيجة لبحث مستفيض .
- ٣- يمكن ربط النتائج لكل بديل .
- ٤- يمكن ترجيح النتائج تبعاً لقائمة موضوعية وفق احتمالات النجاح في حل المشكلة .
- ٥- يسمح بإجراء الترجيح هذا بترتيب رئيسي للبدائل .

إن 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 ، ولذلك كان على التنظيم الإداري من الناحية العملية أن يحدد مجال ومدى القرارات التي يتخذها كل فرد في المنظمة وهذا يأتي عن طريق :

١- تحديد مسؤوليات كل فرد .

٢- عمل التنظيم الذي يتضمن القواعد الرسمية وقنوات الاتصال وأنواع التدريب وغيرها مما يساعد على تضيق مدى الاحتمالات التي ينبغي على الموظف إدخالها في اعتباره قبل صنع القرار .

إن القرار - لكي يكون سليماً - يجب أن يتحرر من أية ضغوط ، كما يجب الحصول على البيانات من أكثر من مصدر ، مع ضرورة تواجد قاعدة معلومات واسعة تخدم صنع القرار ، بالإضافة إلى أنه يجب إطلاق البحوث في كل الاتجاهات ، وعدم الحكم على أهميتها في الوقت الحالي . مع ضرورة إعادة تنظيم المجالس القومية والمراكز العلمية ، وإعادة النظر في الأجهزة التي تمد الجهات الرسمية بالبيانات والمعلومات وخاصة الرقمية منها وعلى رأسها الجهاز المركزي للتعبئة والإحصاء .

قائمة إرشادية لصانعي القرار :

لقد أصبحت عملية صنع القرارات هي محور العملية الإدارية ، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاية قيادتها في صنع القرارات المناسبة ، ذلك أن عملية صنع القرارات تشمل من الناحية العلمية كافة جوانب التنظيم ،

وأنها لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ وترتبط بها ارتباطاً وثيقاً ، وأن أى تفكير فى العملية الإدارية ينبغى أن يركز على أسس وأساليب صنع القرارات ، كما يركز على أسس وإجراءات تنفيذها .

• من الطرق الحديثة التى تعين من يصنعون القرارات على حصر المسائل التى ينبغى مراعاتها عند صنع القرار ، وضع قائمة إرشادية يستنير بها متخذو القرارات ، تحتوى على الجوانب الواجب مراعاتها ، ويتم لهم ذلك بطريقة آلية بسيطة ، إذا تمت إجاباتهم عن عدد من الأسئلة التى قسمناها إلى مجموعات تبدأ بأدوات الاستفهام :
من ، وما ، وأين ، ومتى ، وكيف .

وفيما يلى بيان بهذه الأسئلة :

أولاً : من ؟

- ١- من الذى سيتخذ القرار؟
- ٢- من المسئول عن النتائج المترتبة عليه؟
- ٣- من الذى سوف يشارك أو يقدم النصيحة فى صنع القرار؟
- ٤- من الذى ينبغى أن يحاط علماً به بعد صدوره؟
- ٥- من الذى سوف يتخذ القرار؟

ثانياً : ما ؟

- ١- ما السياسات أو التجارب السابقة التى يمكن الاسترشاد بها بشأن القرار المطلوب .
- ٢- ما المعلومات والبيانات اللازمة لدراسة الموقف أو المشكلة؟
- ٣- ما الحقائق المتاحة حالياً؟
- ٤- ما المعلومات والبيانات الناقصة؟
- ٥- ما البدائل التى قد يبني عليها القرار؟
- ٦- ما الفوائد التى تنجم عن اتخاذه؟
- ٧- ما الأضرار التى يحتمل أن تنتج عنه؟
- ٨- ما حدود السلطة فى صنع القرار؟

ثالثاً : أين ؟

- ١- أين يتوافر الناصحون والمستشارون الأكفاء الذين يستعان بهم في دراسة المشكلة؟
- ٢- أين توجد المصادر التي تستقى منها المعلومات والبيانات؟

رابعاً : متى ؟

- ١- متى يكون الوقت ملائماً لصنع القرار؟
- ٢- متى يكون الوقت متأخراً جداً؟
- ٣- متى يكون الوقت مناسباً لإصداره؟
- ٤- متى تبدأ متابعة التنفيذ؟

خامساً : كيف ؟

- ١- كيف تدرس المشكلة (فردياً - جماعياً)؟
- ٢- كيف تتحقق الديمقراطية في صنع القرار (اجتماع - اتصال فردى أو هاتفى أو كتابى - الجمع بين الاجتماع والاتصال)؟
- ٣- كيف يبلغ القرار للمختصين؟
- ٤- كيف ينفذ القرار بعد صدوره؟
- ٥- كيف يتابع ذلك التنفيذ؟
- ٦- كيف يمكن الحصول على تأييد العاملين وحماسهم نحو القرار؟

إن الإجابة عن هذه الأسئلة ، لها أهميتها بشأن عملية صنع القرار ، حيث تكون خطة صنع القرار واضحة أمام صانعى القرارات ، وعن طريقها تستطيع أن تكتشف الثغرات التي يجب ملؤها حتى يضير القرار مكتملاً في كل عناصر تكوينه ، وفعالاً في أثره ومطمئناً في نتيجته .

• وهناك أيضاً بعض الإرشادات لصنع قرار التنفيذ منها :

- ١- يجب أن تحدد المشكلة التي سوف تتعامل معها المجموعة بوضوح ، بمعنى أنه يجب أن يعرف كل فرد المشكلة المطلوب حلها .
- ٢- النقد : إتاحة الفرصة لكل عضو للنقد وإبداء وجهات النظر المختلفة .
- ٣- قرار الأغلبية الحر ، يجب أن يرحب به ويشجع .

٤- كم الأفكار : كلما زاد عدد الأفكار ، ساحت الفرصة لاختيار رأى أو أكثر .
٥- إسهام الأفكار ، إذ يجب أن يقترح المشاركون كيف تستمد الأفكار أو غير بطريقة ما للتوصل إلى فكرة أخرى .

٦- ضرورة مشاركة الجماعة مشاركة فعالة .

٧- الدور الهام للقائد هو المشاركة وتقديم التسهيلات .

• ينبغي أن يتعلم التلميذ فى المدرسة عن طريق أنشطتها التربوية والتعليمية والبرامج المختلفة ، كيفية استخدام البدائل .

• يجب أن يزود القائد بالمعلومات (البيانات) المنظمة والأدوات الابتكارية المطلوبة للتعرف المبكر على المشاكل التنظيمية وتنمية الحلول البديلة لهذه المشاكل . بمعنى أنه يجب أن تكون المعلومات أكثر من مجرد مجموعة من البيانات العشوائية ، بل يجب أن تكون منظمة للإستفادة منها . لذا ، فالمؤسسات التعليمية يجب أن تكون واعية تماماً ، بأهمية الحصول على المعلومات المناسبة لصنع القرار . حيث أظهرت البحوث أن الطريقة التى تعرض بها المعلومات ، تؤثر بصورة مباشرة - ومنظمة - فى سلوك صانع القرار .

• يجب على المدير / الناظر أن يشجع العاملين معه وأعضاء هيئة التدريس على استخدام الإجراءات الرشيدة فى حل المشكلات ، وذلك باتباع الخطوات التالية بصفة عامة :

- ١- تحديد المشكلة لدى المجموعة .
- ٢- تحديد مجال المشكلة واستنتاجاتها .
- ٣- إيجاد عدة بدائل لحل المشكلة .
- ٤- اختيار بديل واحد لأجل الاختبار .
- ٥- تسجيل نتائج البديل والاحتفاظ بها .
- ٦- تقويم البديل فى ضوء نجاحه فى حل المشكلة .
- ٧- إعادة الدائرة (تغذية رجعية) مرة أخرى .

- إن نظام القيمة ليس هاماً فقط لنشر الأهداف وترتيبها حسب الأولوية ، ولكنه هام أيضاً لتحديد الوسائل التى عن طريقها سوف تتحقق الأهداف ، ومن ثم ينبغى أن يراعى صانعو القرار ظروف واحتياجات المجتمع أثناء وضع السياسات التعليمية .
- وهناك أمر هام هو كيفية التعرف على جوهر حقيقة المشكلة التى يواجهها القائد ومحاولة إيجاد بعض المقترحات فى ضوء التصورات / المفاهيم لحلها . بالإضافة إلى ذلك ، يجب أن يكون لديه معرفة كاملة ودقيقة بالنتائج .
- يجب على صانعى القرار الإلمام بهذه المداخل والأساليب المختلفة فى صناعة القرار ووضعها فى الاعتبار وهى :

- الأساليب التحليلية لصنع القرار .
- التحليل الاقتصادى .
- البعد الاجتماعى .
- اختيار بديل مناسب .
- المستقبلية .
- أساليب ديلفاى Delphi
- الإدارة والتنظيم عن طريق الأهداف .
- تحليل النظم .
- حساسية الموقف .
- الإدارة الموقفية .
- إدارة الصراع .
- وقت التنظيم (الإدارة) .
- إدارة الأزمات .

- يجب على المدير / الناظر الفعال أن يكون مستعداً للمخاطرة ، وإجراء الاختبارات باستخدام المصادر الإنسانية والفنية ، وأن يفهم بوضوح كيفية استخدام هذه المصادر واستخدام الفرص الهائلة للتغيير الجوهرى فى مجال النظرة .
- يمكن للقائد التربوى استخدام نظرية القرار " كخرائط معرفية " Cognitive Maps لحل مشكلته فى المنظمة التعليمية . وفى نفس الوقت ، من المفيد أن يستخدم الأسلوب العلمى فى صياغة المشكلة وإيجاد الحل لها .
- فالقرار الفعال ليس قراراً بعدد الأصوات ولكنه قرار مبني على دراسة وجهات النظر المتعارضة ، على الحوار بين وجهات النظر المختلفة ، على الاختيار بين التقديرات المختلفة . إن المدير / الناظر الفعال هو الذى لا يتخذ قراراً إلا إذا كان هناك خلاف فى وجهات النظر المختلفة . فالمدير الذى يجبر نفسه على رؤية المعارضة على أنها

أداة للتفكير المتأنى فى البدائل • يستخدم الخلاف فى الرأى كوسيلة للتأكد من أن كل جوانب الموضوع قد تم دراستها بعناية •

• على المدير / الناظر أن يعرف طبيعة المدرسة ، ويحاول أن يستخدم المفاهيم التربوية والعلمية لمعالجة المشكلات اليومية • وفى نفس الوقت من الأهمية بمكان صياغة المشكلة وتتابع مناقشتها / مداولتها ، واتباع عمليات الاستنتاج المنطقى إذا أراد وضع المفاهيم النظرية والتربوية فى حيز التنفيذ •

• يعتبر أسلوب ديلفاى Deliphi أداة مفيدة فى صناعة القرار ، وخاصة المرونة التى يقدمها فى تجميع الأفكار والآراء من مصادر عديدة غير متوفرة للمدرسة فى صورتها العادية • ولا يعنى هذا - على أية حال - أنه بديل لمجموعات حل المشكلة التقليدية والأشكال الأخرى للمشاركة وجهاً لوجه • وإذا استخدم بصورة صحيحة ، فإنه يعتبر مصادر جديدة مرغوبة للمعلومات ووسائل مفيدة لتحقيق الإجماع والاتفاق على الرأى •

• فيما يلى الخطوات المنطقية لصناعة القرار ، والتى يجب على صانعى القرار أن يتبعوها لأجل الوصول إلى قرار رشيد ، ويجب أن يسألوا أنفسهم عن وجود المشكلة الحقيقية • وهذه الخطوات هى :

١- تحديد ما إذا كانت هناك مشكلة •

٢- حدد عملية حل المشكلة :

- هل أنت متيقظ لوجود المشكلة ؟

- هل توجد فجوة فى المشكلة ؟

- هل أنت فى حاجة إلى حل المشكلة؟

- هل المصادر المطلوبة متاحة؟

- هل المشكلة فى مجال نفوذك / سلطتك؟

٣- إذن توجد المشكلة •

• بالإضافة إلى ذلك ، يمكن صناعة قرارات فعالة فى وضع برنامج باتباع الخطوات المنطقية فى عملية صناعة القرار وتقييم برنامج الإشراف باتباع الخطوات الآتية :

١- هل هناك سخط (عدم رضا) عن العمليات الحالية؟-

- ٢- هل المشكلة محددة؟
- ٣- هل يمكن تقسيم المشكلة لأجل تطبيق الحل الروتيني؟
- ٤- هل حددت كل البدائل الممكنة من خلال حدود تكلفة البرنامج؟
- ٥- هل حددت كل المعايير / المحكات لاختبار أفضل بديل؟
- ٦- هل قيمت كل البدائل وقورنت باستخدام المعايير المناسبة؟
- ٧- هل تم تجريب / تنفيذ البديل المختار؟
- أخيرا ، الوصول إلى تقويم حقيقي لتقديم التقرير النهائي .

obeikandi.com

مراجع الفصل الثالث

أولا : المراجع العربية :

- ١- إبراهيم درويش : الإدارة العامة فى النظرية والممارسة ، ط ٤ ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٨م .
- ٢- أحمد إبراهيم أحمد : الإدارة التربوية والإشراف الفنى بين النظرية والتطبيق ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٠م .
- ٣- ----- : "صناعة القرار فى الإدارة المدرسية " ، دراسات تربوية ، مج ٢ ، ج ٦ ، مارس ١٩٨٧م .
- ٤- ----- : نحو تطوير الإدارة المدرسية - دراسات نظرية وميدانية ، دار المعارف الحديثة / الإسكندرية ، ١٩٩٨م .
- ٥- أحمد إسماعيل حجي : الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ٦- أحمد ماهر البقرى : القيادة وفعاليتها فى ضوء الإسلام ، المكتب العربى الجامعى ، الإسكندرية ، ١٩٨٤م .
- ٧- أميل فهمى شنودة : القرار التربوى بين المركزية واللامركزية ، دراسة مستقبلية ، الأنجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٨٠م .
- ٨- جريس لو كاس اليوت : " كيف تساعد الجماعات على اتخاذ القرارات " ، ترجمة محمود محمد الشريف ، سلسلة العلاقات الإنسانية (٢٥) ، ط ٢ ، الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٤م .
- ٩- حامد أحمد بدر : " فعالية اتخاذ القرار بواسطة مجموعة " ، مجلة العلوم الاجتماعية ، ع(١) ، مج(١٣) ، جامعة الكويت ، ١٩٨٥م .
- ١٠- رفاعى محمد رفاعى : أثر المعوقات البنينة على أداء الإدارة فى القطاع العام ، بحث مقدم للحصول على درجة الدكتوراه فى إدارة الأعمال ، القاهرة ، جامعة القاهرة ، ١٩٧٧م .
- ١١- سيد محمود الهوارى : الإدارة والأصول والأسس العلمية ، ط ٥ ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٢م .
- ١٢- سيف الإسلام مطر : العقلانية وصنع القرارات ، دار المعرفة الجامعية ، الإسكندرية ، ١٩٨٥م .
- ١٣- عادل السيد محمد الجندى : دراسة تحليلية لعملية صنع القرار وتنفيذه فى مصر ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، كلية التربية ، الإسكندرية ، ١٩٩٢م .

- ١٤- عبد الغنى النورى : اتجاهات جديدة فى الإدارة التعليمية فى البلاد العربية ، ط١ ، دار الثقافة ، الدوحة ، قطر ، ١٩٩١م .
- ١٥- عبد الهادى الجوهري : علم الاجتماع والإدارة ، مفاهيم وقضايا ، دار المعارف ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ١٦- على السلمى : " اتخاذ القرارات الإدارية " سلسلة الدراسات المكتبية ، المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، جامعة الدول العربية ، ع٢١٤ ، ١٩٧٠م .
- ١٧- فؤاد الشيخ سالم وآخرون : المفاهيم الإدارية الحديثة ، ط٥ ، مركز الكتب الأردنى ، الأردن ، ١٩٩٥م .
- ١٨- محمد سعيد عبد الفتاح : الإدارة العامة ، المكتب العربى المصرى ، الإسكندرية ، ١٩٧٤م .
- ١٩- محمد سويلم : الإدارة فى القرن الحادى والعشرين ، كلية التجارة ، جامعة المنصورة ، ١٩٩٧م .
- ٢٠- محمد عبد الغنى حسن هلال : مهارات العمل الجماعى ، ط٢ ، مركز تطوير الأداء والتنمية ، القاهرة ، ١٩٩٨م .
- ٢١- محمد منير مرسى : الإدارة التعليمية : أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٩٦م .
- ٢٢- محمود عساف : أصول الإدارة ، ط١ ، دار النشر العربى ، القاهرة ، ١٩٧٢م .
- ٢٣- محمد يوسف محمد : " الاحتياجات التدريبيه لمديرى المدارس فى اتخاذ القرارات " ، الكتاب السنوى فى التربية وعلم النفس ، تحرير / سعيد إسماعيل على ، المجلدان الحادى عشر والثانى عشر ، دار الفكر العربى ، القاهرة ، ١٩٨٦م .
- ٢٤- نواف كنعان : القيادة الإدارية ، دار العلوم ، الرياض ، ١٤٠٢هـ ، ١٩٨٢م .
- ٢٥- ----- : اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، ط٤ ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، ١٩٩٥م .

ثانيا : المراجع الأجنبية :

- 1- Blumberg, Arthur & Greenfield, William, **The Effective Principal: perspectives on school leadership**, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1980.
- 2- Buckley, Roger & Buckley, Jim, **Theory and Practice**, Gildford: Biddles LTD, 1989.
- 3- Griffith, Daniel E., **Administrative Theory**, New York: Appleton-Century com., 1959.

- 4- Hampton, Bill R. & Louer, Robert H., **Solving problems in Secondary School Administration**, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981.
- 5- Hampton, David P. and others et.al. **Organization Behavior and the practice of Management**, the U.S.A. foraman com., 1968.
- 6- Hanson, E. Mark, **Educational Administration and Organizational Behavior**, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1979.
- 7- Hoy, wayne K. & Miskel, Cecil G., **Educational Administration: Theory & Research, and Practice**, New York: Random House, Inc., 1996.
- 8- Kast, Fremont E. & Rosenzwing, James E. et.al. **Contingency Views of Organization and Management**, chicago: Science Rrsearch Associates, Inc., 1973.
- 9- Kaye, Harvy, **Decision Power**, V.S.A: Printice Hall, Inc., 1993.
- 10-Knezevich, Stephen J., **Administration of Public Education**, New York: Harper & Row, publishers, Inc., 1984.
- 11-Koontz, Harold, O'Donnill, Cyril, Weihrich, Heinz, **Management**, McGraw-Hill, Co. Inc., 1984.
- 12-Lipham, James M. & Hoeh, James A., **The Principalsip: Foundations and Functions**, New York: Harper & Row, publishers, 1974.
- 13-Luthans, Fred, **Organizational Behavior**, New York: McGraw-Hillbook Com., 1981.
- 14-March, James G. & Simon, Herbert A., **Organizations**, New York: John Willey & Sons, Inc., 1958.
- 15-Marks, Sir James Robert and others et.al. **Handbook of Educational Supervision: A Guide for the Practioner**, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1978.
- 16-Neagley, Ross L. & Eyans N. Dean, **Handbook for Effective supervision of Instruction**, New Jersey: Prentic-Hall Inc., 1980.
- 17-Neale, Dniel C. and others et.al-**Strategies for School Improvement: Cooperative planning & Organization Development**, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981.
- 18-Sergionvanni, Thomas J. & Carver, Fred D., **The New School Executive: A Theory of Adminstration**, New York: Harper & Row, Publishers, Inc., 1973.

- 19-Simon, Herbart A. **Administrative Behavior: A study of Decision-Making Processes In Administrative Organization**, New York: The Free Press publishing Cp., Inc., 1976.
- 20-Tye, Kenneth, " The school principal: Key Man in Educational change" **N.A.S.S.P. Bulletin**, Vol 56, No. 364, May 1972.
- 21-VanGundy, Arthur, **Techniques of structured problem solving**, New York: Van Nostrand Reinhold com., 1981.
- 22-Wood, charles L. and others et.al. **The secondary school principal: Manager and supervisor**, Boston: Allyn and Bacon, Inc., 1981.