

الدراسة الثانية

صنع القرار

**Decision Making**

oboiikan.com

## صنع القرار

### Decision Making

حيث إن عملية صنع القرار تشمل المنظمة الإدارية بأكملها ، فنظريات الإدارة عامة يجب أن تحتوي على مبادئ المنظمة وذلك لكي نضمن صحة القرار المتخذ ويجب أن يحتوي على مبادئ تضمن اجراءات إدارية فعالة . هيربارت «سيمون» - السلوك الإداري .

إن صنع القرار يعتبر من أهم المسؤوليات لكل رجل إدارة . وتم العملية بواسطة القرارات التي تتخذ وتنفذ حتى تتحول القرارات المتخذة إلى سلسلة أحداث ؛ فالعملية تبدأ بقرار ولا تنتهي حتى ينفذ هذا القرار . فعلمية صنع القرار شيء ضروري لكل منظمة ، وتعتبر المدرسة كأجسدى المنظمات التعليمية ، وبالتالي تعتمد في إدارتها وتنظيمها على صنع القرار . فتحليلنا لعملية صنع القرار يرتبط بفحص بعض البحوث والفروض التي استخلصت من المحاضرات في هذا المجال .

---

Quoted From . Educational Administration : Theory & Research, and Practice.

By : Wayne K. Hoy & Cecil G. Miskel.

Published ; Random House, Inc, 1991, Chapter Nine, pp. 212 - 235.

بعض نظريات صنع القرار : Some Decision Making Theory

الفرض الأول : Assumption. I

تعتبر عملية صنع القرار سلسلة من الأحداث التي تشتمل على : تحديد وتشخيص للصعوبات ، بناء على خطة عمل للدراسة هذه الصعوبات ، وتقدير وتأمين (تقدير) هذا النجاح وتقومه . فالتصنيف صفة مميزة لهذا النمط من الفعل وذو طبيعة حلّية ... وهذه العمليات الدينامية تحل بعض الصعوبات . ولكنها في نفس الوقت تخلق صعوبات أخرى ، وتتداخل مع بعض الظروف الأخرى التي تحتوي على أهمية كبرى بالرغم من أنّ العملية يمكن أن تؤدي إلى مزيد من التقدم ، وكما أوضح «بيتر بلاو ، وريتشارد اسكوت»

Peter M-Blau and W- Richard Scott

إن الخبرة المكتسبة في حل المشكلات السابقة لا تهمل ولكنها تسهم في البحث عن حلول للمشاكل القادمة . فعندما تحل المشكلة تميل لتعطي نتيجة لمشاكل جديدة مكتسبة تحدث تأثيرات لادعاءات جديدة فيما بعد . وبالتالي فإن المديرين يعتقدون أن عملية بناء اتخاذ القرار بطريقة فعالة سوف تسهم في حل معظم المشكلات .

في أحسن الأحوال ، تشتمل هذه العمليات على التفكير الجيد ومهارة التنفيذ لمدير المؤسسة (المنظمة) ومساعديه . ومع ذلك ، يجب أن تؤدي إلى قرارات معقولة وأكثر منطقية ؛ وبصورة مشابهة نجد أن النتائج التي يصلون إليها ليست قرارات نهائية . فطبيعة المشكلة وطبيعة شكل المؤسسة (المنظمة) تسبب في إعاقة الإمكانيات للوصول إلى القرارات السليمة لأنها تحتوي على الاحتمالات .

وتمتصن عملية صنع القرار خمس خطوات أساسية وهي :

أولاً : إدراك وتحديد المشكلة أو القضية .

ثانياً : تحليل الصعوبات في الموقف الحالي (الموجود) .

ثالثاً : بناء أو إقامة المحكات (المعايير) الكافية لحل الصعوبات .

رابعاً : عمل خطة للتنفيذ وفق احتمالات معينة من البدائل ، إتاحة المجال

للاختيار والتنبؤ بنتائج محتملة لكل بديل . وإتاحة الفرصة لاختيار أفضل بديل للعمل أو التنفيذ .

خامساً : المبادأة بخطة العمل (التنفيذ) .

ومن الملاحظ أن هذه الخطوات تخدم إحداها الأخرى في إطار منطقي . وذات طبيعة دائرية متداخلة ومرابطة بالتي تليها ؛ إلا أنه نجد الخطوات الدائرية حيث أن وجود خطوة تسبق خطوة أو تلاحقها أمر ضروري في عملية صنع القرار في إدارة وتنظيم المؤسسات (المنظمات) .

الفرض الثاني : Assumption 2

إن عملية صنع القرار بواسطة فرد أو جماعة هي المحرك الأول في إدارة المنظمة . فعملية اتخاذ القرار عبارة عن وجوه متداخلة والتي ربما تفصل أو تفرد ، وتوصف بمفردها ... والإدارة ، من ناحية أخرى ، تركز على عملية الأداء في منظمة معينة وتشبه البيئة الخيطة بها .

والإدارة إذأ ، وبصورة شاملة ، تتضمن العديد من الخصائص الهامة الآتية :

- (١) الإستمرارية .
- (٢) تهتم الإدارة بالناحية الأخلاقية ورضا العاملين .
- (٣) أنها تبحث عن البقاء ولهذا تقابل التحديات لمواجهة أنماط السلوك الأخرى .
- (٤) أنها تنشأ النمو والتقدم .

وبالإضافة إلى الخصائص السابقة . سوف نجد المديرين يبذلون أقصى ما عندهم من أداء في المحافظة على سير العملية واستمرارها ، والولاء (الانتماء) للمنظمة لمواجهة التحديات الأخرى ولأجل مزيد من التقدم والامتداد والشمولية .

### الفرض الثالث : Assumption 3

نجد أن العقلانية المنطقية في عملية صنع القرار عملية غير ممكنة . ولذلك فإن الإداريين يبحثون عن الرضا Satisfice لأنهم لا يملكون المعرفة . والمهارة والتقدير العقلية الفاتحة لتفسير عملية صنع القرار بمعناه الواسع . وفاعلية صنع القرار تتطلب العقلانية (المنطقية) في صناعته ؛ وتم هذه العقلانية عندما تكون القرارات قد حتمت أهدافا محددة . ومع ذلك ، فالقرار الإداري غالباً ما يكون معتمداً واتصافه بالعقلانية المنطقية قد يكون محدوداً ، وذلك يرجع للأسباب التالية : ببساطة لا تبلى كل البدائل مدروسة ، وسبب ذلك قد يرجع إلى وجود العديد من الاختيارات التي لا تأتي من الذاكرة ؛ وبالإضافة إلى ذلك فكل الاحتمالات ذات أهمية لكل اختيار ، ومن الصعب التنبؤ بها وتقويمها في الواقع بطريقة دقيقة .

والعقلانية (المنطقية) قد تكون محدودة ليس فقط في نطاق معرفة الإداريين ، بل في المهارات غير الواعية ، وللعادات والتي تنعكس على القيم ، والتي ربما قد تنحرف عن تحقيق أهداف المؤسسة (المنظمة) .

إن الأفراد لا يستطيعون صنع قرارات شاملة وكاملة ومعقولة ومنطقية في هذا المجال المعقد ، ومن ثم فإن معظم القرارات الإدارية تكون مهتمة بالاختيار ، وتحقيق الاختيار المرضي ؛ بدلا من اختيار الأفضل (الأحسن) والأكثر فائدة (عائد) .

ورغم ذلك تستمر المناقشة في البحث عن أفضل (Best) الحلول للمشكلات التي تواجه الإداري . وباستخدام عبارة «سيمون»  
ماذا نعني بأفضل الحلول المرضية ؟

فالإداري يبحث عن أفضل الحلول بالدرجة الكافية «Good enough» والجيدة ، فهو يترك ويمتلك القدرة على الإدراك الحسي للعالم الخارجي . فيوضح التردج المعتد الشيق الذي يتعامل ويتضامس هذا العالم الخارجي فهو

مقتنع بالتبسيط بشدة لأنه يعتقد بأن معظم حقائق العالم الخارجي ليست مهمة  
بالمشاكل الهامة. وهو يواجه المشكلات ويعتبرها أسباب ونتائج Causes and effects  
وبسيطة ومقيدة. وبالتالي. فهو راضٍ لإهمال بعض مظاهر الواقع، وذلك  
يرجع لاعتقاده بعدم مناسبتها بصورة جوهرية.

وبناء على ذلك، فالإداري يعمل (بعد) الاختيارات، ومن ثم، يستخدم  
صوراً مبسطة من الواقع التي تحسب وتقدر عدداً بسيطاً من العوامل والتي  
يعتبرها أكثر مناسبة وأهمية.

#### الفرض الرابع : Assumption 4

وظيفة الإدارة الأساسية هي مد المرءوسين في البيئة الداخلية بالقرار،  
وذلك لكي يكون سلوكهم أكثر توافقاً ومنطقياً وعقلانية من الناحيتين  
الشخصية والتنظيمية؛ وذلك لأن الأفراد لا يستطيعون أن يتخذوا قرارات  
إدارية منطقية ومعقولة تماماً؛ فالإدارة يفضل أن تحصر في نطاق القرارات  
المتخذة لكي تكون أكثر توافقاً وعقلانية وأسهل تنفيذاً. فالبناء الإداري يمد  
أعضاء المنظمة بالأهداف التنظيمية البيئية والموضوعات والتتويج. وهذه البيئة  
المحددة والتي تحدد الأدوار وبالتالي تقلل عدد الاختيارات والبدائل  
والاقتراحات. وطبقاً لمنطق «سيمون». فإن السلوك المنطقي يتكون من سلسلة  
من الوسائل والغايات.

ولتوضيح ذلك، بمجرد تحديد الغايات المتعلقة بالمنظمة بواسطة الرئيس،  
فإن مسؤوليات المرءوسين تحدد أفضل Best الوسائل means لتحقيق هذه  
الغايات، ends. وهذا النمط، يكون في إطار اللوائح والإجراءات التنظيمية  
ومحدود البدائل والاختيارات. فالقرار الفردي يكون منطقياً إذا ما اتفق مع  
القيم Values، والبدائل والاختيارات alternatives، والمعلومة Information  
وتحليلها في الوصول إليه، أيضاً القرار التنظيمي يكون منطقياً إذا ما اتفق مع  
الأهداف والموضوعات والمعلومات. ولهذا، فإن المنظمة يجب أن تشكل

لكي يكون التمرار أكثر منطوية لأجل أن يظل الفرد أكثر منطوية بالنسبة للمنظمة .

#### الفرض الخامس : Assumption 5

إن عملية اتخاذ التمرار هي نمط من أنماط العمل في الإدارة في كل المهام . إن المهام (الوظائف) المحددة للإدارة المدرسية يمكن تقسيمها إلى عدد من الطرق ، وبطريقة مشابهة ، يكون الإداريون مسؤولين عن :

(١) التدريس والمناهج .

(٢) المفاوضات .

(٣) مبادئ وتجهيزات .

(٤) الإدارة المالية . . . . .

(٥) شؤون الطلاب الإدارية .

(٦) التثقيم والتوجيه .

فعملية صنع التمرار تشتمل وتركز على كل هذه الوظائف والمهام . بالإضادة إلى إن ضرورة عملية صنع التمرار تكون ضرورية وأساسية لكل المهام الوظيفية والمجالات السابقة ، ولديت فقط ذات طبيعة حلقية ، ولكنها أيضاً ذات طبيعة وظيفية في الإدارة التعليمية . . . . .

ولقد حدد «ادوارد ليتشفيلد» Edward H. Litohfield المجالات الوظيفية

للإدارة على النحو التالي :

(١) السياسة ؛

(٢) المصادر ؛

(٣) التنفيذ .

والسياسة هي مجموعة الأهداف التي توجه نشاط المنظمة .

والمصادر « Resources » تشمل الأفراد والمال ، والسلطة ، والمواد ؛

ويتم د بالتنفيذ Execution عملية التكامل الوظيفي بين السياسة والمصادر

والتي يكون الهدف الرئيسي منها تحقيق أهداف المنظمة .

ووظيفة السياسة غالباً ما تسمى صياغة (السياسة) ، ولكن معظم السياسات لا تصاغ فقط ولكنها ترمج أو تتصل أو تراقب وتتميم . فصنع السياسة تكون مثالا تخصيصياً لصناعة القرار الذي توجد فيه البيانات المتخصصة والتي تلو حول الأمور السياسية . ودورة صنع القرار أيضاً تكون أداة نقل في الحصول على المصادر ... في تحديد الاحتياجات الشخصية ، التلاميذ. والمباني والتجهيزات ، والماليات . فالإدارى يتحدى أو يواجهه أو يوازن بين الصعوبات والمشكلات التي تواجهه ، ويستخدم في ذلك طبيعة حلقة صنع القرار .

ولأجل التنفيذ والتكامل بطريقة جيدة مع المصادر والسياسة ، ومعالجة الصراعات بين التميم والاتجاهات المتضاربة ، فإن دور الإدارى يظهر في الموازنة بين هذه التضاربات لعملية صنع القرار .

والمصادر تمتلك تأثيراً هاماً ومتداوياً مع السياسات والإجراءات التنفيذية (تفويض السلطة) ، والتي تقود إلى أداة مؤثرة للسياسة . ومن هنا يوجد ثلاث مناطق وظيفية معتمدة بعضها على البعض الآخر .

#### الفرض السادس : Assumption 6

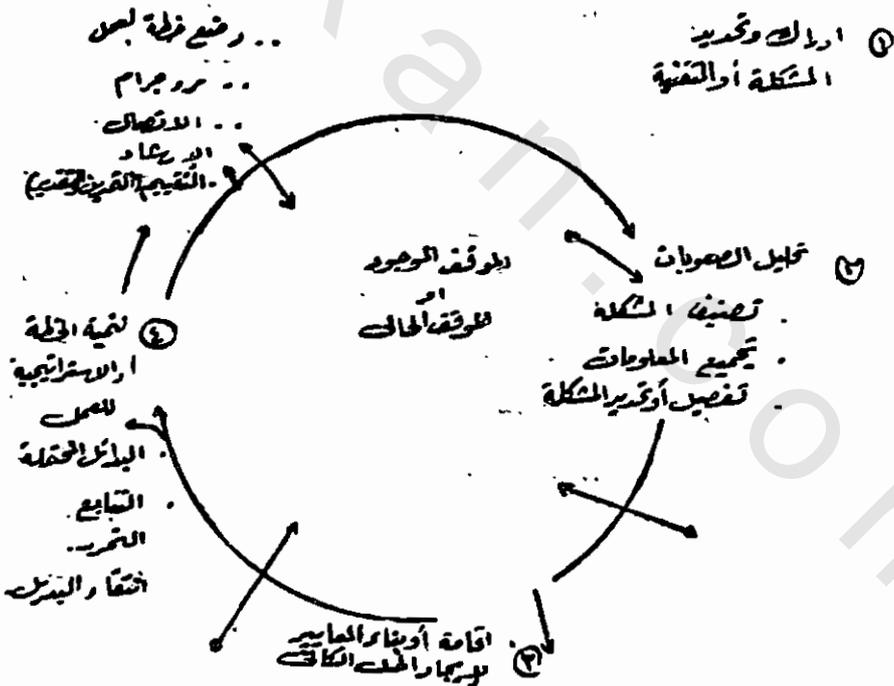
تحدث عملية اتخاذ القرار وبطريقة أساسية وبنفس التصميم على التنظيمات المعقدة . ويمكن تطبيق الخطوات السابقة : التقييم المنطقي والمعقول لدائرة صنع القرار ، الأهداف الفعلية ، وتنمية استراتيجية القرار من خلال التنفيذ والتقييم للنتائج في كل أنواع المنظمات .

فعملية اتخاذ القرار تكون بنفس الصورة .. مثال ذلك المنظمات العسكرية ، والصناعية ، والتعليمية ، والخدمات الصحية . أيضاً تستخدم التكنولوجيا في هذه الوجوه ... ومع ذلك فإن نتائج الإنتاج تختلف بوضوح ؛ علاوة على ذلك فعلمية صنع القرار في نطاق السياسة ، والمصادر ، والتفويض ، مشابهة حقاً ويكون بنفس الجوهرية . من أجل ذلك الغرض ، فدراسة الإدارة

التعليمية يجب أن تتعلق بنفس الموضوعات النظرية العامة في عملية صنع القرار. أيضاً يجب على الإدارة التعليمية من خلال المبادئ المقارنة للعملية الإدارية أن تتضمن عدداً واسعاً من البيئات وفي مختلف الدرجات التنظيمية .  
عملية اتخاذ القرار : ذات طبيعة حلقة (دائرية):

Decision — Making Process An Action Cycle :

عملية صنع القرار ذات طبيعة حلقة (دائرية) . وللتابع السدوق بطريقة تلقائية في عملية صنع القرار موضحة في شكل (أ) ، وفي نفس الوقت يجب أن نلاحظ أن الكثير من حلقات عملية اتخاذ القرار تكون تلقائية. فدراسة حلقة واحدة للأهداف الرئيسية ، وكذلك للموضوعات ، ربما يحدث تغييراً في حلقة وربما تؤثر في غيرها . أيضاً تتابع هذه الحلقات فيما يتعلق بالأهداف والمناهج ، والخلفيات التي تقدم للتلميذ ، والتسهيلات والتخطيط ، والتمويل



شكل (أ)

حلقة (دائرة) عملية في صنع القرار  
Decision — Making Action Cycle

ومن الملاحظ أن هناك تداخلاً وترابطاً لهذه العمليات والخطوات والآن نرجع إلى تحليل أكثر تفصيلاً لكل خطوة في عمل الحلقة (الدائرة) :

الخطوة رقم ١ : تحديد وإدراك المشكلة أو القضية :

Step I: Recognize and Define the Problem or Issue :

إن إدراك صعوبة أو عدم تناسب النظام يمثل الخطوة الأولى في عملية صنع القرار . إن حساسية الإدارى تكمن في أداء المنظمة والاتجاهات التى لا يمكن قياسها في ضوء مقياس معيارى موجود . فعموماً الجواب السريع «نحن لا نملك مشاكل ولكن نملك أجابات» .

وهذه الفقرة تدل على عدم حساسية الإدارى وتجعله دائماً في حرج . ومع أنه في الامكان بالنسبة له أن يحافظ على التوازن على المدى القصير ، وبطريقة مشابهة فإنه يمكن الاحتفاظ بالتوازن على المدى البعيد للمنظمة .

إن تحديد المشكلة والاحاطة بها من الأمور الهامة في حلقة صنع القرار ؛ ومع ذلك لم تأخذ الاهتمام الكافى . ففهم أسلوب وطريقة المشكلة له الأهمية في التحليل وإيجاد الحل . ليس فقط المتبلوب من الإدارى الحساسية الكافية لإدراك المشكلة وتحديدتها ، ولكنه في نفس الوقت يمتلك الخبرة والخلفية الكافية لفهم طبيعة المنظمات الرسمية وغير الرسمية .

وفي الغالب ، أيضاً ما يحدد الإدارى المشكلة وبطريقة ضيقة ، ومن ثم تكون اختياراته من البدائل في نطاق ضيق ومحدود ، ويعالج المشكلة من جانب سطحي ... مثال ذلك : خلال استجابة مطالب مجموعة المعلمين بأن يكونوا أكثر استقلالاً في اختيار المناهج والمواد ، ويستطيع أن يحقق بوسطة محاولة الإدارى صاحب السلطة ... ولو أن المشكلة أدركت ، فإن إقامة البدائل والاختيارات من جانب الإدارى يحتل أن يكون مقيماً وغير ملائم للوصول إلى حل . ومع ذلك ، فإن المدرس يمكن أن يكون خلاقاً في إيجاد الاحتمالات على المدى الطويل في تطوير المناهج . في هذا المثال بين أهمية الإدارى ومدى الثقة والأمانة التى تحول له .

ومن المنظور الواقعي تعتبر هذه الخطوة الأولى ذات الأهمية في العملية لوضع المشكلة . فإذا كانت المشكلة معقدة . وبالتالي فإنه يصعب تحديدها بل وربما تكون متعددة الأبعاد . وبعبارة أخرى ، فالمشكلة تحتاج إلى أن تحلل إلى مشكلات صغيرة ، وهذه المشكلات الصغيرة في حلقة دائرية من خلال عملية صنع القرار . علاوة على ذلك فالمشكلة لها عدة مستويات مثال ذلك ، مشكلة تمييز المدارس في النظام المدرسي . فرغبة عدد كبير من أولياء الأمور في دخول أطفالهم المدرسة (س) فضلا عن مدرسة (ص) ... فعلى المدى القصير . يكون إلتحاق الأطفال بالمدرسة على أساس الموقع الجغرافي ، ومع ذلك ، فأيجاد الحل على المدى الطويل يجب أن يكون تحديين توجيه البرنامج المدرسي ليشمل أكثر من مدرسة ولا يقتصر على مدرسة واحدة بحيث تتيح الفرص المتكافئة للتلاميذ للدخول في المدرسة التي يرغبون فيها .

فعملية صنع القرار ليست بالضرورة عملية عكسية للمشكلات الموجودة في الواقع . وفي الحقيقة . إن التأثير الفعال اليتبظ وتحديد المشكلات وإدراكها واختيار البدائل الصحيحة وبرامج الفعل (التنفيذية) ، ربما يعمل على منع (وقف) المشكلة وتطورها . وفي نفس الوقت سوف يساعد على انماء الجو الصحي للمنظمة .

الخطوة رقم ٢ : تحليل الصعوبات في الموقف الموجود (الراهن) :

Step 2 : Analyze the Difficulties in the Existing Situation :

هذه المرحلة من صنع القرار ترتبط مباشرة بالمرحلة الأولى ؛ وفي الحقيقة يفضل بعض الكتاب أن يربط بين تحديد المشكلة والخطوة الثانية . ومع ذلك فالتحليل يهدف إلى تصنيف المشكلة إذا كانت فريدة في حلولها ... وقد حدد «برنارد» Chester I. Barnard المصادر الثلاثة الآتية لصنع القرارات :

(١) من اتصال السلطات على مستوى المشرفين التي تتصلب بالتفسير أو بالتطبيق أو التوزيع بالنذبة للتعليبات وتسمى قرارات متوسطة .

Intermediary decisions

(٢) من الحالات المتضمنة للقرارات المعتمدة على المرويين وتسمى قرارات جذابة . Appellate decisions

(٣) من الحالات التي لها القدرة على المبادرة أو التغيير المتعلقة بالتنفيذ تسمى القرارات الخلاقة . Creative decisions

ومع ذلك فإن «دركر» Peter F. Drucker أقترح أن هناك نوعين من القرارات أحدهما قرارات «عامة» والأخرى «فريدة» .

decisions - generic OR Unique

أما القرارات العامة . generic decisions فانها تنبع من المبادئ الثابتة والسياسات أو القواعد . وفي الحقيقة ، في حالة وجود المشاكل تجل بطريقة روتينية بالقواعد المصاغة . والكثير من القرارات المتوسطة تواجه نظار المدارس والمديرين وتسبب لهم مشاكل نظراً لعموميتها .

وهذا التنظيم يؤسس «ميكانيزمات» وإجراءات للتعامل مع المشكلات . وهذا لا يعني ، أن هذا ليس مهماً ولكنه ببساطة يعني أنها تنتمي للسجدة العامة من مشاكل المنظمة التي تحدث بالتتابع وتكون معدة للتعامل معها . مثل هذه القرارات تبرز الحاجة إليها عندما يقوم الناظر بتنفيذ اللوائح الموجودة من الإدارة التعليمية ، أو غياب المعلمين ، معالجة الصراع بين المعلم والتلميذ ، وتوضيح اجراءات النظام في المدرسة . ومع ذلك ، في مثل هذه الحالة ، يجب على الناظر / المدير أن يعالج الموقف وذلك بتطبيق القواعد المناسبة والمبادئ أو السياسة المتعلقة بالظروف التي تحيط بالحالة .

والقرارات الفعالة (الخلاقية) تتطلب الذهاب إلى ما وراء إقامة الإجراءات للوصول إلى الحل ؛ وفي الحقيقة هذا قد يتطلب تعديل modification للبناء التنظيمي . وهنا فإن صانع القرار يتعامل مع حالة شاذة والتي لم يحلها بطريقة كافية من خلال القواعد العامة . والقرارات الخلاقة تتغير ، وربما تكون خيطاً مؤشراً وتعبيراً عن اتجاه المنظمة ، ولأجل الوصول إلى الحل الفعال ، فإن صانع القرارات يكون لهم الحرية في اكتشاف كل الأفكار المتعلقة بالمشكلة .

ومثال ذلك القرار الفريد قد يظهر عندما يواجه الناظر وأعضاء هيئة التدريس بحل مشكلة المنهج عندما لا تكون هناك خطوط إرشادية ، وهذا بالتحديد يحتاج حلاً مبتكراً . والمديرون مطالبون بإيجاد حلول ابتكارية للوصول إلى الحل . ومع ذلك . فإنه من الضروري أن نميز بين القرارات المتميزة (الفريدة) وبين القرارات الروتينية .

وهناك خطآن شائعان يجب على الإداريين الحذر منهما وهما :

(١) علاج الموقف الروتيني . كما لو كان سلسلة من الأحداث الفريدة .

(٢) معالجة الحادث الجديد كما لو كان مشكلة قديمة والتي تكون الخطوات والإجراءات القديمة يجب أن تطبق لحل المشكلة .

وبمجرد تصنيف المشكلة في حالة عامة أو فريدة generic or-Unique ، يجب على الإداري أن يطرح عدة أسئلة أخرى تتعلق بعملية التحليل ، مثال ذلك : ما مدى أهمية المشكلة ؟ هل المشكلة يمكن أن تكون أكثر تحديداً ؟ ما المعلومات التي نحتاجها في تحديد المشكلة ؟ ، والتحديد الأصلي للمشكلة يكون عادة بصورة عامة وشاملة وبعد تقسيم دقيق للمشكلة وتحديد أهميتها ، يبدأ صانع القرار في تحديد أكثر دقة للمقترحات المتضمنة للمشكلة . وبالتالي نحتاج إلى مزيد من المعلومات وتجميعها . وبمجرد تجميع المعلومات يجب الاهتمام بالثبات والموضوعية ، وصحة المعلومات الموضوعية وغير موضوعية . كما يجب على صانع القرار الفصل بين Cause and effect في حل المشكلة . باختصار ، فإن صانع القرار يحتاجون حقائق مناسبة وماذا يجب أن تشتمل عليه ، ولماذا ، وأين . ومتى . وإلى أي مدى ؟ والإجابات عن هذه الأسئلة يجب أن تقدم المعلومات لتوضيح أبعاد المشكلة وهذه المعلومات يمكن أن تجمع بطرق غير رسمية ، ومتعددة ، وبطرق معقدة باستخدام الأبحاث الإجرائية وتسهيلات «الكمبيوتر» ، وكذلك من خلال الاتصالات الشخصية بالتليفون أو بالكتابة .

### الخطوة رقم ٣ : وضع معايير لحل المشكلة :

Step 3 : Establish Criteria for Problem Resolution :

بعد تحليل وتحديد المشكلة ، فعلى صانع القرار أن يعتمد ويقرر ماذا يمكن أن يحدد الحل المقبول ... ما الحد الأدنى لتحقيق الأهداف ؟ ، ما الواجبات بالمقارنة لمقابلة هذه الحاجات؟ هل الحل التام غير عادي في مصطلح عدم رؤية المخرجات «التائج» ؟ ما القدر الكافي ؟ ما معايير أو محركات القرار المرضى ؟

وربما يقوم صانع القرار بترتيب أولوية وأهمية النتائج في معرفة أيهما أفضل في ضوء تحقيق الإرضاء ، ومن الملاحظ أن Completely satisfactory من الصعب الوصول إليه نظراً لأن النتائج «المخرجات» Outcome غير محددة ، بالإضافة إلى أنه بعد عملية الموازنة والإدراك التوفيق .

Compromise, adaption, and Concession.

أيضاً يجب أن تكون المعايير كافية ومتعددة لصنع قرار سليم «Right» فضلاً عن معيار واحد .

وبصفة عامة ، يستخدم المعيار في الحكم على القرار ، وفي نفس الوقت يجب أن يكون متناسقاً Consistent مع رسالة المنظمة . ومع ذلك ، ماذا يقصد بالمحكيات الكافية والدقيقة ، نجد العلماء يفضلون «حالات الحدود» boundary Conditions لأن أي قرار نهائي ومرضى في ضوء «حالات الحدود» .

الخطوة رقم ٤ : تنمية خطة أو استراتيجية للتنفيذ :

Step 4 : Develop a plan or strategy for Action :

هذه هي المرحلة الأساسية للعملية ... بعد التعرف على المشكلة ، جمع المعلومات ، وتحديد المشكلة ، وحالات الحواجز . إنه من الضروري لصانع القرار أن يطور خطة الفعل بطريقة منطقية. وتتطلب العملية - على الأقل - الخطوات التالية : تحديد البدائل ، تتابع التنبؤ ، دراسة والاحتياط البديل للعمل

(التنفيذ) ومنها تنعكس على التنفيذ . يجب على المدير أن يبني خطته للعمل في صورة بسيطة للواقع . ويختار العوامل التي يراها أكثر مناسبة ووضوحاً . لذلك ، يستطيع أن يأتي ببعض النتائج العامة ويأخذ الموقف بدون الاختلاط بعدد لا يحصى من الحقائق التي يمكن أن ترتبط بطريقة غير مباشرة بالمشكلة الحالية ... علاوة على ذلك ، فإن فنية صانع القرار ليست في تقرير وتصميم الأسئلة ، ولكنها يجب أن ترتبط بالواقع ؛ بمعنى ؛ لكي يكون القرار فعالاً ، وفي نفس الوقت يستطيع الآخرون تنفيذه .

إن البحث عن البدائل لحل مشكلة منظمة معينة يسمى البحث المشكل « Problematic Search » ويخضع إلى قاعدتين أساسيتين :

(١) البحث في منطقة أعراض المشكلة .

(٢) البحث في منطقة البدائل الحادثة .

وعندما لا تقدم هاتان القاعدتان البدائل المعقولة والكافية ، من هنا يبدأ التوسع في البحث ... مثل هذا البحث ربما يكون اسلوباً سائداً ويستخدم بواسطة المديرين في صنع القرار ، فمن هنا يكون معظم القرار ذا رد فعل Reactive . ويقترح «جيمس . د. تومسون» James D. Thompson أنه من الممكن أن نحسن اجراءات السلوك التي تبحث عن البيئة لإتاحة الفرص التي لا تستثار بواسطة المشكلة . وعلاوة على ذلك لم توقف عندما تحل المشكلة ... ويقال على هذه العملية Opportunistic Surveillance .

وتتضمن مشاركة الفرد واشباع حب الإستطلاع لديه . ومن الواضح ، أن تركيب صنع القرار يشجع opportunistic Surveillance ويكون أكثر قبولاً فضلاً عن أنه يسمح للفرد بالمساهمة في البحث المشكل .

تحديد البدائل : Specifying alternatives

إن الخطوة التي تسبق الصياغة هي حصر كل البدائل الممكنة . وفي الحقيقة : يوجد فقط بعض البدائل التي تم تحديدها ، ويرجع ذلك أن الانسان بقدرته المحدودة لا يستطيع أن يحدد كل البدائل . ومع ذلك . فإن اختيار العديد من

البدائل واكتشافها قد يكون صالحاً تحت ظروف معينة . إن صانع القرار يستطيع أن ينسى بدائل محددة وفريدة وكذلك الوقت المستهلك . ولسوء الحظ ، فبعض الإداريين لم يستغلوا بجدية الوقت في عمل قاعدة عريضة شاملة من البدائل المحتملة .

اعتبار آخر . هو استخدام البدائل المؤقتة التي لا تحل حقيقة المشاكل ولكن على الأصح تجدد وقتاً أطول للدراسة والتفكير . والبدائل المؤقتة ، غالباً ما تكون الأساس لكثير من الاقتراحات المدروسة بمجرد ما تمت إعادة التفكير والوصول إلى التفكير الكامل . إن توفير الوقت والاستفادة منه ببراعة بدون خلق العوائق (بدون خلق ردود أفعال ضارة) هو مفتاح تطور البدائل المؤقتة والتمهيدية . وبعبارة أخرى ، بعض الإداريين يعملون في سرعة صنع القرار . دائماً يكون علامة من التفكير غير دقيق وتأثير ذلك على القرار وأهميته فضلاً عن التكنيك المتبع . إن المنظمات التعليمية تحتاج إلى قرارات مقبولة ومعقولة فضلاً عن مهارة التكنيك .

وباستخدام القرارات الروتينية يمكن معالجة المشكلة بطريقة فعالة ، أما القرارات الخلاقية (الفريدة) في صنعها تحتاج إلى تفكير أكثر وبطرق مبتكرة . والتفكير الخلاق له قيمة خاصة في تطور البدائل القابلة للتنفيذ والتي تقوم على اختيار مدروس يستخدمه صانع القرار . ولكي تفكر بطريقة خلاقية ، يجب على الأفراد أن يكونوا قادرين على تقليل العوائق الخارجية المحيطة والمتبقية لهم . وبالطبع ، إن جو التنظيم ممكن أن يكون عاملاً مشبطاً (محيطاً) أو مسهلاً لعملية التفكير الخلاق .

وباختصار ، إن تحسين البدائل الفعالة يحتاج إلى (١) استعداد لعمل اختلافات واضحة وقليلة ؛ (٢) استخدام أنماط التفكير المتشعب والخلاق ؛ (٣) الوقت لتطور كثير من البدائل المحتملة المعقولة الخلاقة بقل الإمكان .

### التنبؤ بالتأثيرات : Predicting Cosnquences

لكل بديل أن يتطور وينمو ، ويوجد هناك تدريب مصاحب لاقتراح التابع المحتمل بمعنى «لو أنني فعلت ذلك ، ومن ثم سوف يحدث» ، بالرغم من أن الأغراض التحليلية التي تعامل بدائل معينة ، وتتنبأ بالتابع. كما لو كانت عمليات منفصلة ، إلا أنها غالباً ما تحدث بطريقة تلقائية . إن صياغة البدائل وتتابعها المحتمل مجال جيد يستخدم فيه الأفراد خبراتهم وذلك لأجل دقة التنبؤ بقدر الأمكان . وعلى سبيل المثال ، مشاركة الأفراد في التعرف بالتكاليف المالية وعمل التنبؤات الدقيقة في ضوء بدائل متنوعة . ومع ذلك ، عند محاولة توقع ردود الأفعال للأفراد أو المجموعات تكون النتائج أكثر من مشكلة Problematic . ويؤكد التنبؤ بالتابع مرة أخرى . الحاجة إلى نظام معلومات الإدارة الجيدة ، متمثلة في البناء التركيبي للمدارس من ضرورة وجود المعلومات الكافية ونجزها في عملية صنع القرار . لكل قرار بديل ، يمكن أن تتنبأ بالتأثيرات (العواقب) بطريقة احتمالية فضلاً عن النتائج المحصلة المعينة .

التأني والتروي واختيار البدائل لأجل العمل (التنفيذ) :

Deliberating and Selecting the alternatives for action.

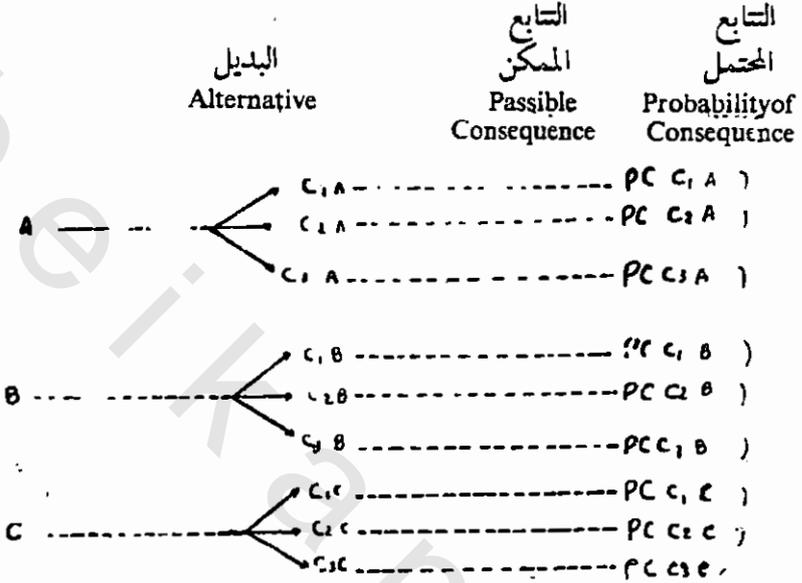
دراسة واختيار البدائل للعمل ، المرحلة النهائية لتطوير استراتيجية العمل تشتمل على التحليل المدروس للبدائل والنتائج أحياناً تكون مفيدة لتسجيل كل البدائل مع نتائجها المحتملة المصطحبة في سلسلة نتائج محتملة ، كما هو موضح في الشكل (ب) :

البديل ( A ) له ثلاثة نتاجات محتملة ( C1A , C2A , C3A ) واحتمالية

كل واحدة من حدوث هذا التابع يرمز لها P (C1A), P (C2A), P (C3A) وهكذا ، بالرغم من تركيب هذه الطريقة ربما لا تكون مكتملة لكل مسألة حل المشكلة ، يعتبر كل بديل عدد من التابع في كل عملية تحدث ، وفي نفس الوقت يجب أن نعطيها الاهتمام . وفي عملية التروي أو التأني في اختيار البدائل ، قبل اختيار البديل الخاص ، يجب على صانع القرار أن يزن بعناية

التتابعات المحتملة لكل واحد في ضوء المعايير (المحكات) الموضوعة للحل المرضى .

شكل (ب) : مثال لسلسلة الأحداث المحتملة .



وبعد ذلك يجب أن نختار أفضل "Best" بديل أو نختار سلسلة من البدائل المرتبطة معاً بطريقة تناهية حسب الأهمية ، والتي تمده باسراتيجية أو خطة للعمل ؛ وكلما كانت القضية معقدة ، كان حدوث الفعل والتنفيذ متأخراً . لأجل شرح هذه الخطة ، دعنا نوسط الطريقة ، وربما يكون من المستحيل أن تضع استراتيجيات كثيرة في البداية ، مثل لاعب الشطرنج الجيد . البديل ( A ) ربما يكون جيداً ومقبولاً للحل ، ومع ذلك ، إذا لم يكن ممكناً ، فإن صانع القرار يتجه إلى القرار البديل ( B ) ، وإذا احتاج أن يكون البديل ( ٢ ) وهكذا ... تكون كل التتابعات مازالت مرضية .

هذه التتابعات غير المشاركة ربما تتطلب إعادة تفكير في البدائل المعدة . ويوجد عدد كبير من العوامل التي تتأثر باختيار البديل الأفضل منها : قيم الإدارى ، المحتوى الثقافى الذى ينفذ فيه القرار . إدراكات وتصورات المشتركين في عملية صنع القرار ؛ سلطة الموقف ، والضغط على صانع القرار

وأهمية الهدف - كل هذه وعوامل أخرى تتداخل في البديل المفضل لصانع القرار ، ومع ذلك بوجه عام ، المعقولة . والتابع ، والتأني في اختيار البدائل كلها تنعكس من خلال الخطوات التبعية المنطقية .

الخطوة رقم ٥ : المبادرة في التنفيذ: Intiate the Plan Of Action Step 5.

وبمجرد أن اتخذ القرار وتم صياغة خطة العمل يحتاج القرار إلى التنفيذ ، وهو يمثل العنصر الأخير في دائرة (حلقة) صنع القرار . وتتطلب خطة المبادرة في التنفيذ على الأقل أربعة خطوات :

البرمجة Programming : الاتصال Communicating .

المراقبة monitoring : والتشجيع أو التقدير . and appraising

البرمجة : Programming

يجب أن تترجم القرارات وتفسر إلى برامج محددة ، وهذا يعني مجموعة التفاصيل المحددة لتنفيذ الخطة . وخطة تغيير نظام مراحل المدارس الابتدائية تحتوى على مجموعة من العمليات المتصلة والمحددة التي تتطلب الإجابات عن مجموعة من الأمثلة : من الذي يجب أن يكون لديه المعرفة عن الخطة ؟ ما الأعمال التي تحتاج إلى اتخاذ قرار ؟ ، وبواسطة من ؟ ما الاعدادات اللازمة والمطلوبة لهؤلاء الذين يجب أن يتخذوا القرار ؟

إن الفعل (الحدث) لكي يكون مبرمجاً يجب أن يكون ملائماً لقدرات الأفراد ... وبإختصار ، يجب أن يكون البرنامج واقعي وقابل للتنفيذ. ويقصد بالبرمجة Programming : النشاط الذي يصمم لتنفيذ القرارات .

ويعتمد تخطيط البرنامج على سلسلة عريضة من الطرق المحددة والأساليب التي تعتمد على تعقيد وقدرات تنظيم المدرسة ... وربما يعتمد على عمل الميزانية المبرمجة ، الأهداف السلوكية ، وتوزيع السلطة والمصادر الطبيعية والإنسانية .

الاتصال .. : Communicating

بمجرد برمجة الخطة ، فإنه من الضروري أن يصبح الأفراد المشاركون على علم بمسئولياتهم. ويجب أن يعطى الانتباه الجيد لقنوات الاتصال بين الأفراد أفقياً ورأسياً وأن تتاح الفرص الكافية لهم . ولكي يكون البرنامج ناجحاً يحتاج الأفراد أن يعرفوا بوضوح ليس فقط ما أدوارهم الخاصة ولكن أيضاً أدوار الآخرين المرتبطة بالخطة . وإلا ، ستكون الجهود المبذولة مزدوجة وغير فعالة . إن تطور ونمو نظام الاتصال يجب أن ينفذ وهو يعتبر جزءاً هاماً في القسرة على التنسيق وإنجاز البرنامج .

#### المراقبة : Monitoring

وهذا يرجع إلى عملية مراقبة تنفيذ خطة القرار للتأكد من أنها ستسير في الاتجاه المرسوم لها ، ويجب أن تبنى معلومات المراقبة والتقارير داخل دائرة عمل خطة القرار ليستمر التقييم للأحداث الحقيقية كما هو متوقع منها . إن عملية المراقبة هي عملية منظمة تستخدم نظام دوائر التغذية الراجعة. إن مقاييس الأداء بمجرد إقامتها تحتاج إلى تعزيز . والتعزيز هنا لم يكن بالضرورة تحكماً اكراهياً . وتوجد أساليب متنوعة للضبط تشمل على الثواب واللدوافع والإجراءات والإقناع . إن فاعلية عمليات التعزيز ترجع إلى إختلاف الميول والانجاهات والموقف الخاص بالأفراد .

والمشكلة تتعلق في المقام الأول بأختيار أى المعلومات أو التقارير يجب أن تختار ، والتغذية الراجعة المستمرة للتقارير عملية ضرورية لتقييم تنفيذ القرار ، ويجب أن تحل الصعوبات غير المتوقعة وربما هذا يعنى إعادة برمجة خطة العمل وتغيير اجراءات الاتصال وتطوير أساليب المراقبة الأخرى .

#### التقدير أو التقييم : Appraising

بمجرد أن يبرمج القرار ، إنهاء عملية الاتصال والمراقبة والمتابعة ، فإن النتائج (المخرجات) outcomes ما تزال تحتاج إلى تقييم لتحديد مدى القرار هل يكون القرار مرضياً ؟ ما المشاكل الجديدة التي ظهرت ؟

والقرارات الشائعة التي تحدث في الموقف كلها احتمالات لا تأكيدات دقيقة . وبالرغم من الحرص الشديد فإن بعضها يسقط أو تصبح مجردة . وقرارات المنظمة تتضمن الحقائق المتغيرة ، والقيم ، وتغير الظروف . ومن ثم ، فالقرارات تكون إنعكاساً للمنظمة أيضاً . البرمجة ، والاتصال الكامل ، والمراقبة تحتوي على تغيرات حادثة ، أو طارئة . وبالتالي تحتاج إلى إعادة التقييم .

ومن هنا تعتبر مرحلة التقدير (التمثين) نهاية وبداية في نفس الوقت في دائرة (حلقة) صنع القرار . وكما ذكرنا من قبل «لا توجد حلول نهائية» ، وإنما القرارات المرضية فقط وحلول للخطة التي نحن فيها» .

#### صنع القرار في الإدارة التعليمية Decision Making in Educational Administration

من المحتمل أن تكون إحدى الدراسات الشاملة لصنع القرار في التربية التي أجريت على فترة ثلاث سنوات لـ ٢٣٢ (مائتان وأثنى وثلاثون) مديراً / ناظراً على المدارس الابتدائية . ولقد تمت بوساطة خلية اختبارات التربية : Educational Testing Service ، وكلية المعلمين Teacher's College ، جامعة «كولومبيا» ، وقد شارك المديرون والنظار لمدة أسبوع واحد ممثلين من ٢٠ (عشرين) ولاية في أنحاء البلد ... لأجل مقارنة صنع القرار ، وأختلاف أداء المديرين / النظار ، كانت هناك إستشارة لمواقف معينة في اختيار مدارس حقيقية ، وعديد من المشاكل الإدارية المختارة من المواقف الحقيقية في هذه المدرسة . ولقد سأل المشاركون لكي يؤديوا المهام (الواجبات) الوظيفية وصناعة القرارات المتعلقة بهذه المهام . لقد كتبوا مقالات للجراند المحلية : ولاحظوا وقيّموا المعلمين المبتدئين . وسجل خطب إلى ( P.T.A ) الخاصة بأولياء الأمور وشاركوا في المؤتمرات واجتماعات الجمعيات . وصنعوا القرارات على تصنيف المشاكل العليا ... والتي قدمت ك نماذج . بالإضافة إلى المعلومات الخاصة بالمكان والشخصية . جمعت من خلال سلسلة من الاختبارات

وبصورة عامة ، إن نتائج تحليل المعلومات كشفت طريقتين لمعالجة فقرات صنع القرار :

أولاً : الإعداد لاتخاذ القرار في مقابل أخذ القرار . يميل المدبرون / النظار بالتركيز والتأكيد على الاعداد للموقف (الفعل) أو اتخاذ القرار .

ثانياً : وبخصوص كمية العمل المبذول فإن مديري المصانع قد أمضوا (بذلوا) جهداً في معالجة هذه الفقرات في عملية اتخاذ القرار يعادل أربعة أضعاف ما يبذلونه من جهد كما لو كانوا في المصنع .

وبعبارة أخرى ، فإن الاختلافات الرئيسية في أداء المديرين كانت تتمثل في اختلاف معدلات الأداء في معالجة المشكلة ، أما من حيث المكان فكانوا يركزون على إعداد صنع القرار . إن معظم المديرين الفعالين كانوا يؤكدون على إعداد القرار وينجزون كل المهام المتعلقة بالعملية .

ومن إحدى نتائج هذه الدراسة أقتبست أحصى الفقرات التي تبين المدير / الناظر الفعال Effective Principal إن المدير / الناظر الفعال هو الذي يعمل على اعداد القرارات .

لقد كشفت الدراسات أن المديرين / النظار الذين هم صانعو القرار الفعال قد اشتركوا في كمية كبيرة من الأداء : مثل البحث عن معلومات أكثر ، التفرقة بين الحقيقة والرأي ، وبالتالي تعرفوا على وجهات نظر الآخرين . ومن جهة أخرى ، فإن المدبرون / النظار الذين اشتركوا في الدراسة ، وكانت استجاباتهم «بنعم» أو «لا» ، واتخاذ القرارات السريعة بنون اعداد ، كانوا أقل فاعلية .

وهذه الدراسة دعمت (Support) استخدام دائرة (حلقة) اتخاذ القرار التي وضعت من قبل ... ويوجد أعداد أخرى أساسية من دراسات صنع القرارات التربوية التي تتعلق بمشاركة المرعوسين في العملية ... ونتائج تلك الدراسات ، ودراسات أخرى على المشاركة في صنع القرار سنتعرض لها الآن .

### المشاركة في صنع القرار : Participation in Decision Making

لقد وصفت عملية صنع القرار كحلقة (دائرة) كاملة من الأحداث التي بها تعمل المنظمة وتنفذ القرارات . وينظر مؤلفون آخرون إلى عملية صنع القرار ببساطة بلغة الاختيار الواعي أو الاختيار بين البدائل . لأجل اتخاذ القرار يجب على الفرد :

(١) تحديد المشكلة defines the Problem ، (٢) تحديد البدائل Specifies alternatives ، (٣) التنبؤ بالتتابع لكل بديل ،

Predicts Consequences for each alternatives

(٤) الاختيار من بين البدائل . selects from among alternatives .

وربما يرجع هذا الإجراء إلى اعتبارها طريقة قصيرة في عملية اتخاذ القرار . إنها تتعاقب بالاتجاه بأن تعزل على هذه الخطوات ؛ وليست بتنفيذ القرار بلغة برنامج ، اتصال ، المراقبة أو التقييم . ومع ذلك ، ليس من المنطق أن نركز الاهتمام على هذه الخطوات البسيطة عندما نحلل المشاركة في عملية صنع القرار . إن الدراسة المبكرة على تأثير المشاركة في صنع القرار قام بها «كوش» L.Coch ، «وفرنش» R.P. French ، في دراسة من حقل التجارب على «هوارد» «Harwood Manufacturing Corporation»

لقد قدم «هوارد» للموظفين برامج صحية ، وخلفية موسيقية بينما هم يعملون ، برامج ترفيهية ، وعموماً ، قدم لهم ظروف العمل الجيد . بالرغم من هذه الممارسات المقدمة ، أظهر الموظفون عدم تقبلهم ، ومقاومتهم للتغيير بالرغم من ظروف العمل وتحدياته . ولقد تغلب «كوتش وفرنش» Coch & French على ذلك بتحسين الموقف باستخدام الإدارة والتنظيم عن طريق الإستحسان والتبول «With management's approval» ، وبأستخدام طرق مختلفة لأجل التغلب على مقاومتهم للتغيير ، وتحسين إنتاجيتهم وارتفاع معدله ... ولقد قسم الموظفين إلى ثلاث مجموعات هم :

(١) في المجموعة (A) أعطت العمال اعلانات روتينية قصيرة تتعلق بالتغير ، وعمل التغييرات اللازمة . ليس هناك أى فرصة لكي يشارك في القرار .

(٢) في المجموعة (B) أخبر الموظفون بالتغير وأسبابه ، وضرورته مع دراسة كافية للأهداف ... ومع ذلك فقد أعطت هذه المجموعة من العمال فرصة المشاركة من خلال إعادة تقديم صياغة هذه التغييرات .

(٣) في المجموعة (C) عومل الأفراد أكثر كما في المجموعة (B) ماعدا هناك عرض على (كل واحد مشارك) في التخطيط واقترح الوظائف الجديدة .

حوالى شهر بعد الاجراءات التجريبية ، أوضحت الاختلافات بين المجموعات . ففي المجموعة اللامشاركة (المجموعة A) ، لم يتحسن الانتاج ، ازداد غياب العمال ، وازداد عدد الشكاوى . في المجموعة الثانية مع بعض المشاركة (Band C) ، ارتفع الانتاج للمستوى الأعلى ، وغيب الشكاوى حيث أصبحت محدودة ، وبعد شهرين ونصف بعد اكمال التجربة الداخلية للمجموعة (A) تحولت إلى مجموعة مشابهة تماماً للمجموعة (C) .

وبالرغم من تخلف أدائهم البدائى ، تعلموا من جديد الوظائف الجديدة وحصلوا على مستوى انتاجى أفضل .

لقد أيدت دراسات أخرى الرغبة في المشاركة في صنع القرار في المؤسسات الصناعية ، وكذلك في المنظمات التعليمية. وتلخص الدراسات والبحوث والمحاضرات النظرية على مشاركة المعلمين في صنع القرار :

١ - إتاحة الفرصة للمشاركة في تشكيل السياسات ، تمثل العنصر الهام في معنويات المعلمين وفي حماسهم للنظام المدرسى .

٢ - توجد علاقة ايجابية في مشاركة صنع القرار برضاء المعلم ومهنة التدريس .

٣ - يفضل المعلمون المديرين / النظار الذين شاركوهم في صنع القرار

- ٤ - المعلمون لا يتوقعون ولا يريدون أن يكونوا مشاركين في كل قرار . في الحقيقة ، المشاركة الزائدة قد تؤدي إلى نتائج سلبية .
- ٥ - أدوار ووظائف كل من المعلمين والمديرين في صنع القرار يحتاج إلى أن تكون متنوعة طبقاً لطبيعة المشكلة .
- ٦ - كل من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في درجة المشاركة في صنع القرار بواسطة المعلمين .
- ٧ - لكي تزيد الاسهامات في صنع القرار ، والتقليل من النتائج السالبة ، يحتاج الإداريون الاجابة عن الأسئلة الآتية :
- أ - في أى الأحوال يجب على المعلم أن يشترك في صنع القرار ؟
- ب - لأي حد وكيف يشترك المعلمون ؟
- ج - كيف تشكل مجموعة صنع القرار ؟
- د - ما الدور الأكثر أثراً للمدير / الناظر ؟

#### المخلص : Summary

تعتبر عملية صنع القرار من الأمور الهامة والحيوية لنجاح الإدارة ... وتشتمل عملية صنع القرار على تحديد المشكلة ، تحليل الصعوبات ، بناء محركات (معايير) لوجود حل مناسب ، تطوير خطة العمل ، والقدرة على المبادأة في الخطة ... وبالرغم من استحالة الوصول إلى منطقية ومعقولة تامة أو كاملة لاتخاذ القرار ، فالإدارى يحتاج إلى عملية منظمة ومنطقية لإنجاز واختيار البدائل والحل المرضى (المتنع) .

وحيث إن طبيعة صنع القرارات ذات طبيعة دائرية (حلقيّة) ، والتي تدخل في أى مرحلة من مراحلها دون ترتيب معين ، فإن ترتيب وإعادة إدراتها وتحديد المشكلة تمثل أكثر أهمية في هذه الحلقة (الدائرة) ، وتحليل الصعوبات في الموقف تضع المشكلة في محيط من الترتيبات الهامة مع الاعتبار لماذا What ، وأين Where ، ولماذا why وكيف How ، ومتى When .

مع وجود المعايير الكافية لتحليل صعوبات اتخاذ القرار بمقارنة ذلك بالواجبات والمتطلبات في الموقف الخاص أو المشكلة الحاضرة .

والمرحلة الرئيسية للعملية تتضمن خطة العمل التي بالضرورة تشمل لإرضاء البدائل . التنبؤ بالتأثير ، ودراسة متأنية للبدائل .

وعملية صنع القرار تشمل :

البروجرام : Programming

والاتصالات . Communicating .

والارشادات والمراقبة والتقييم (التقدير والتشخيص) .

Monitoring, and appraising

والدراسات تبين أنه ليس دائماً من المفيد للإداريين أن يستخلصوا المرءوسين في صنع القرار . ومع ذلك ، يمكن مشاركة المرءوسين في عملية صنع القرار في حالة تحديد الظروف المناسبة التي يمكن مشاركتهم فيه إبان صنع القرار .