

الفصل العاشر

نظريات صنع القرار ومهاراته

فج الإدارة التعليمية وطرق مواجهة مشكلاته

تصور مقترح

مقدمة:

يعتبر موضوع صنع القرار واتخاذ من الموضوعات ذات الأهمية التي حظت اهتمام المشتغلين بصنع القرار في المجالات المختلفة، وصنع القرار عملية خطيرة تمس الحاضر وتغير الواقع، وتمتد بأثارها 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، وفي بعض الأحيان بالارتجال وفي كل الأحوال بنقص شديد في المعلومات التي لا غنى عنها لإصدار القرار في مواجهة المشاكل هذه حقيقة أجمع عليها عدد من رجال القانون وخبرات الاقتصاد والإدارة. (أحمد، 2002، ص111)

تعد عملية صنع القرار قلب الإدارة وجوهر العملية الإدارية، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، وذلك لأنه من خلال صنع القرار تحقق الإدارة أو المؤسسة أهدافها المرغوبة حيث إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية جماعية، وأن فعالية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فعالية القرار وسهولة تطبيقه، وأن جودة القرارات التي يتم اتخاذها بواسطة المدير في أي مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لمدى وقيمة المساهمة التي يقدمها لتحقيق النجاح والفعالية لمنظمتها.

ويعد صنع القرار أحد الأنشطة الهامة في حياة المديرين، فالقرارات التي يواجهها مثل هؤلاء المديرين تنبع من أمور بسيطة وروتينية يحاولون اتخاذ قرارات بشأنها وإيجاد حلول لها، وتستند هذه القرارات على قاعدة يومية عن طريق استخدام إجراءات تركز على هدف محدد بهدف تحقيقه، ومن ثم يجب فهم كيف يصنع الأفراد والجماعات القرارات داخل المؤسسات، وتتضمن المصادر التي يستطيع من خلالها الفرد التعرف على وجود مشكلة من

خلال الملاحظات الشخصية، وتحليل البيانات المتاحة، ووثائق المؤسسة، ويُعد أقران المدير ومرؤوسيه مصادر هامة لتحديد المشكلة. (حسين، 2005، ص13- 87)

ومما لا شك 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 الإداري يتحدد بالطريقة التي تصنع بها القرارات وأن المسائل المتعلقة بها مثل مدى الإشراف والرقابة. (أحمد، 2002، ص111)

كما أن 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 إجراءات إدارية فعالة.

ويعتبر صنع القرار من أهم المسؤوليات لكل رجل إدارة، وتتم العملية بواسطة القرارات التي تتخذ وتنفذ حتى تتحول القرارات المتخذة إلى سلسلة أحداث، فالعملية تبدأ بقرار ولا تنتهي حتى ينفذ هذا القرار، فعملية صنع القرار شيء ضروري لكل منظمة، وتعتبر المدرسة إحدى 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. (أحمد، 2002، ص91)

وبذلك تتضمن عملية صنع القرار التنظيم الإداري، والنظرية العامة للإدارة يجب أن تشمل على مبادئ القرار الصحيح والتصرف الفعال، وعملية صنع القرار من أهم مسؤوليات رجل الإدارة، إنها العملية التي بواسطتها تنفذ، وتتخذ القرارات، فالعملية تبدأ بقرار ولا تنتهي حتى يوم تنفيذ هذا القرار، إن تفهم عملية صنع القرار شيء ضروري لكل إداري المدرسة، حيث تعتبر المدرسة إحدى المنظمات الرسمية هي من حيث المبدأ مؤسسة صنع القرار. (أحمد، 2002، ص113)

وتعتبر عملية صنع القرار من العمليات الهامة في الإدارة التعليمية وأحد مكوناتها الأساسية، وقد صنفت عملية صنع القرار في مقدمة عناصر الإدارة لأهميتها واعتماد بقية العمليات الإدارية عليها. فقد ذكر "جريج 1967 Gregg" إن وظائف الإدارة هي: "صناعة القرار والتخطيط والتنظيم والتقييم".

وتُعد عملية صناعة القرار من العمليات الصعبة المعقدة إذ يتطلب إتقانها المرور في مراحل عديدة تبدأ بجمع معلومات متشابهة من مصادر محددة. كما أنها تتعرض لعوامل ومؤثرات عديدة وتستند إلى أسس موضوعية، وتتأثر عملية صناعة القرار بالتمط السائد

في الإدارة التعليمية، فهي الإدارة المركزية مثلاً نجد أن القرار يتركز بشكل أساسي في قمة هرم التنظيم الإداري، بينما نجدها في النظام اللامركزية تتحرك صعوداً أو هبوطاً نحو قمة نقاط اتخاذ القرارات أو قاعدتها. وعملية صناعة القرار عملية مستمرة تنتهي بإصدار قرار أو اتخاذه، فمرحلة اتخاذ القرار هي الناتج النهائي لعملية صناعة القرار، فإذا اتخذ مدير المدرسة قراراً بشأن مشكلة ما فهذا يعني أنه استقر رأيه على فكرة ما، وتمر هذه الفكرة بمراحل هي في مجموعها صنع القرار، وتتضمن جميع المعلومات واستشارة الآخرين ومشاركتهم واستعراض البدائل والنتائج المتوقعة من وراء كل بديل واختيار أفضل البدائل الممكنة في ضوء الأهداف المحددة". (البيكري، 1981، ص41)

أولاً: مفهوم صنع القرار:

إن مفهوم صنع القرارات لا يعني 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، وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار، وهي الاعتبارات التي اتخذها في ذهنه كأساس متوقع، ومن ثم اتخذ القرار بناء عليها فكان دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالاعتبارات ذات الطبيعة السياسية والإستراتيجية، وإن عملية صنع القرارات هي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، وفي جميع هذه المراحل تحتوي على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل. (درويش، 1978، ص135)

وتعني عملية صنع القرار في حد ذاتها العمل أو المفهوم الشامل الذي يحتوي على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين، فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار كما يعتقد البعض، وإنما هي صناعة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار بدءاً من تحديد المشكلة وانتهاء بحلها، ومعالجتها بشكل أو بآخر، ومن ثم فإن صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، وهذا يعني اشتراك أكبر عد ممكن من الإدارات، والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار، أو بعضها بهدف الوصول إلى إيضاح أكثر ومعلومات أدق وأشمل لموضوع المشكلة قيد الدراسة والبحث.

ويُعرف صنع القرار بأنه الاختيار من بين البدائل بحيث يصل الإداري إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه، وعما يجب ألا يؤديه في وقت معين ويمثل القرار نوعاً من السلوك، والاتجاه يختاره من بين البدائل.

ويُمكن تعريف عملية صنع القرار بأنها الاختيار الأفضل بين البدائل بعد تقييم

جميعها حيث ينتج القرار بناء على مجموعة من القواعد والأوامر أو الأدوات المستخدمة أو بعض الوقائع المحددة، ومن ثم يجب التمييز بين القرار الإداري وعملية صنع القرار، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره، أما عملية صنع القرار فتعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى أفضل قرار.

وينطبق مفهوم صنع القرار على العملية المعقدة التي يتم فيها اختيار بديل ملائم لمشكلة معينة، وهذه العملية المعقدة تتدخل فيها عوامل اجتماعية وتنظيمية وفنية وبيئية، كما أن هذه العملية كسلوك إداري لا تكون تلقائية أو اختيارية، ولكنها نتاج طبيعي لتفاعل القيم، وأنماط السلوك داخل المجتمع.

ويتضح الفرق بين صنع القرار واتخاذها، فالأول يعبر عن عملية عقلانية رشيدة لا تقتصر على الاختيار فقط ولكنها تتبلور في عملية فرعية ثلاثة هي: (البحث والمفاضلة والمقارنة بين البدائل والاختيار). (سلامة، 2005، ص19)

إن مفهوم عملية صنع القرار بمعناه الواسع لا يعني فقط خطوة اتخاذ القرار، وإنما يشمل أيضاً تنظيمياً تتداخل فيه أو تتحكم فيه عوامل متعددة منها ما هو نفسي وما هو اقتصادي وما هو اجتماعي وما هو سياسي، وتتضمن هذه العملية عدة عناصر، وتتعلق بالقيمة والحقيقة والظروف التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار إضافة إلى الاعتبارات التي وضعها كأساس متوقع ثم بنا عليها قراره فجاء دور صانع القرار متعلقاً بشكل عام بالاعتبارات ذات الطابع السياسي الإستراتيجي. (درويش، 1978، ص135-136)

وهي تعني جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود، وتتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديدتها وتحليل المشكلة وتقييمها ووضع معايير للقياس وجميع المعلومات والبيانات واقتراح الحلول المناسبة، وتقنين كل حل على حده للتوصل إلى أفضل الحلول.

كما عرف "نيجرو Nigro" صنع القرار بأنه الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين.

ويُعرف (محمد يسن، إبراهيم درويش) صنع القرار بأنه مسار فعل يختاره متخذ القرار باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف، أو الأهداف التي يبتغيها.

ويعرف أيضاً صنع القرار بأنه الاختيار بين بدليين أو أكثر، ومع ذلك فالبعض ينظر إليه كعملية، إلا أن الاختيار الحقيقي للنشاط لفعل يسبقه تجميع المعلومات وتنمية البدائل. (احمد، 2002، ص119)

ويعرف صناعة القرار اصطلاحياً بأنه: "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التي يمكن إتباعها".

(Harrison, 1974, P50)

▪ "سلسلة الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين"

(أحمد، 1987، ص236)

▪ "جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود تتضمن خطوات التعرف على المشكلة وتحديداتها، وتحليل المشكلة وتقييمها، ووضع معايير للقياس، وجمع البيانات واقتراح الحلول المناسبة، وتقييم كل حل على حده ثم اختيار أفضل الحلول".

(محمد، 1988، ص160)

أما من الناحية الإجرائية فعملية صناعة القرار التي يقوم بها مدير المدرسة وحده أو بمشاركة المعلمين، فإنها تشمل العديد من المجالات في العمل المدرسي مثل: (المنهاج وطرق التدريس، والمبنى المدرسي والتجهيزات، التمويل، شؤون الطلبة، الإشراف، التقويم).

ثانياً: مبادئ عملية صنع القرار:

وهناك بعض المبادئ الأساسية التي تعتمد عليها عملية صنع القرار وهي:

- 1) مبدأ تغلغل القرارات: ويعني ان اتخاذ القرارات عملية مستمرة، ومتغلغلة في جميع جوانب النشاط الإداري في أي مؤسسة.
- 2) مبدأ التفكير المركب: للوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة إنسانياً استناداً على التفكير الابتكاري.
- 3) مبدأ التفكير المنطقي: لكي يكون التفكير منطقياً يجب ان يكون خالياً من التناقض والمغالطات، وأن يكون دقيقاً وواضحاً.
- 4) مبدأ الانطلاق الفكري: للحصول على أكبر كمية من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب الأمر استخدام حلقات الانطلاق الفكري.

- 5) مبدأ الحقائق: تعد الحقائق المادة الخام التي يتعامل معها متخذ القرار ويدون الحقائق يصبح القرار خاطئاً.

(سلامة، 2005، ص63)

ثالثاً: مقومات صنع القرار الإداري الناجح:

إن أي قرار سواء كان بالمشاركة أو كان قراراً فردياً، لابد وأن يتصف ببعض الخصائص لكي يكون قراراً ناجحاً وفعالاً لحل القضية والمشكلة التي تم صنعه واتخاذها

بشأنها، ومن أهم تلك المقومات والخصائص ما يلي:

- (1) أن يكون القرار هادفاً: أي يحقق هدفاً أو أهدافاً معينة ضمن نطاق السياسة العامة للمنظمة.
- (2) أن يتم اتخاذه من ضمن عدة بدائل مطروحة: حتى تضمن صلاحية الاختيار وقابلية القرار المتخذ.
- (3) أن يمثل القرار لإرادة الجماعة: أي يتماشى القرار مع مصلحة الأغلبية وفقاً لأحكام القانون والإجراءات المتبعة.
- (4) أن يضمن القرار وسائل لتنفيذه: فالقرار الذي يصعب أو يستحيل تنفيذه، لا يكون قراراً صائباً بل من الضروري أن يصاحب اتخاذ القرار تحديداً واضحاً لطريقة تنفيذه. (التهامي، 2008، ص265)

رابعاً: افتراضات صنع القرار:

يحدد Hoy & Miskel خمسة افتراضات أساسية لصنع القرار، ويتم على أساسها خطوات اتخاذ القرار، وهذه الافتراضات هي:

- (1) أن عملية اتخاذ القرار حلقة من الأحداث التي تتضمن تحديد وتشخيص الصعوبات.
- (2) الإدارة هي عملية اتخاذ القرار كما تتجسد في أداء الفرد أو الجماعة داخل السباق التنظيمي.
- (3) إن صدور قرارات تحقق أهداف محددة يعبر عن العقلانية الكاملة في اتخاذ القرار.
- (4) أن الأساسية للإدارة هي تطوير سلوك الرؤوس (المستخدم) داخل البيئة الداخلية للقرار في إطار عقلائي فردي وفي منظور تنظيمي.
- (5) عملية اتخاذ القرار هي نمط عام من الفعل تجسده إدارة عقلانية معينة بكل الوظائف والمهام. (Hoy & Miskel, 1979, PP 2, 2-216)

وعلى هذا الأساس تصبح خطوات اتخاذ القرار هي: (تحديد المشكلة أو القضية - تحديد الصعوبات الخاصة بالمسكلة - وضع معايير ملائمة لإعداد حل المشكلة - تطوير خطة أو إستراتيجية للفعل (أو القرار) - تصميم خطة للفعل).

خامساً: مهارات صانعي القرار:

هناك مهارات خاصة يجب أن تتوفر لدى صانعي القرار وهي:

- مهارة التمييز والمفاضلة بين البدائل.

- مهارة تحديد كمية ونوعية المعلومات المطلوبة للوصول إلى القرار.
- مهارة تحديد أولويات العمل لمواجهة المشكلة ومن سيتخذ القرار.
- مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرار.
- مهارة اختيار الطريقة المناسبة لصنع القرار وحسن التعامل مع صور التعارض في صنع القرار.
- مهارات التعرف على المدى الزمني المطلوب وتحديد التوقيت اللائق لصنع القرار.
- القدرة على متابعة وتنفيذ وتحديد مدى فعالية القرار المتخذ والقدرة على كسب تأييد المتأثرين بالقرار.

سادساً: صفات وخصائص صانع القرار:

بالإضافة على المهارات والقدرات السابقة فهناك مجموعة من الصفات التي ينبغي توافرها في صانعي القرار وهي:

- الصفات الجسمية مثل الصحة والقوة.
- الصفات العقلية مثل القدرة على الفهم، والدراسة والحكم والتقدير والقوة العقلية.
- الصفات الشخصية مثل الحيوية والحزم والرغبة في تحمل المسؤولية والولاء.
- الصفات التربوية والثقافية مثل الإلمام العام بالأمور التي تتصل مباشرة بالوظيفة التي يؤديها القائم بعملية الإدارة.
- الصفات الفنية وهي المتعلقة بالوظيفة التي يؤديها الإداري بعمق وتخصص.
- الصفات المتعلقة بالخبرة والتجربة وهي التي لا تتكون نتيجة قيامه بعمله بطريقة سليمة. (سلامة، 2005، ص62)

كما يجب على صانعي القرار الإلمام بهذه المداخل والأساليب المختلفة في صناعة القرار ووضعها في الاعتبار وهي: (الأساليب التحليلية لصنع القرار - التحليل الاقتصادي - البعد الاجتماعي - اختيار بديل مناسب - المستقبلية - أساليب دلفاي Delphi - الإدارة والتنظيم عن طريق الأهداف - تحليل النظم - حساسية الموقف - الإدارة الموقفية - إدارة الصراع - وقت التنظيم (الإدارة) - إدارة الأزمات). (احمد، 2002، ص157)

سابعاً: مستويات صنع القرار:

إن عملية صنع القرار عملية ذات شقين: أحدهما إنساني يتمثل في أن كل فرد يهيمه أمر من الأمور ينبغي أن يكون له - على حسب مستوى نضجه وخبرته وثقافته - رأي في

هذا الأمر أو إعادة تقريره، فلكل رأي قيمة حسب كفاية صاحبه، ومؤهلاته، ولكل رايه عند حدود المستوى الذي يعمل عنده. وهذا يقود إلى الشق الأخير من العملية، وهو العلم والخبرة المتضمنان في القرار. فليست العبرة في عملية صنع القرارات أساساً أن يجمع الأفراد على قرار، وإنما العبرة أولاً وقبل كل شيء أن يقوم هذا القرار على دراسة ودراية وعلم، وأن الإجماع على إقرار أمر ما لم يسانده العلم بل ما لم يرتكز على العلم يكون فوضى وخسارة وخصوصاً في عصرنا الحاضر.

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

(البيوت، دت ص، ص10 - 12)

لقد أشار "سيمون" إلى أن عملية صنع القرارات تنقسم بين الإدارات العليا والوسطى والدنيا حتى يتسم التنظيم الكلي بالكفاية والفاعلية. إذ تقوم الإدارة العليا بوضع الخطوط العريضة للسياسة العامة ثم تعمل الإدارة الوسطى على تحويل هذه السياسات إلى قرارات وأخيراً تتولى الإدارة الدنيا الإشراف على تنفيذ هذه القرارات.

(الجوهري، 1982، ص36)

ومعنى هذا أن التنظيمات الرسمية هي أبنية لصناعة القرارات لأن التنظيم يحدد لكل شخص فيها ما يجب أن يتخذه من قرارات كما يحدد له في نفس الوقت التأثير أو النفوذ الذي يخضع له عند اتخاذ تلك القرارات.

ثامناً: أساليب صنع واتخاذ القرارات:

تتعدد الأساليب والطرق المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المنظمة ومن أبرز تلك الطرق:

- 1) الطريقة الوصفية: وفيها يتم تحليل المشكلة أو الموضوع إلى أجزاء ثم اختيار البدائل الخاصة بكل منها وتحديد المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل ووضع أوزان نسبية لها، ودراسة النتائج المترتبة على تفضيل بديل عن الآخر.
- 2) الطرق الكمية: نتيجة للتقدم في العلوم الإحصائية والرياضية وانتشار الحاسبات الآلية والبرامج المتصلة بها، فقد ظهرت الحاجة إلى اللجوء إلى تلك البرامج في

معالجة البيانات الرقمية المتصلة بمجالات الإنتاج والتسويق والمبيعات وغير ذلك، واتخاذ قرارات فعالة بشأنها نظراً لسهولة التعرف على المشكلة عند تحديدها بصورة كمية وأيضاً سهولة التعبير عن العلاقات بين العوامل المرتبطة بتلك المشكلة إذا تم التعبير عنها بصورة كمية.

ومن أبرز الأساليب الكمية المستخدمة في اتخاذ القرارات داخل المنظمات:

- (أ) أسلوب العينات: حيث يتم الاستعانة بعينة ممثلة للمجتمع حيث يتم الاستدلال من خلال دراسة العينة على المجتمع الذي تمثله وتستخدم تلك الطريقة في مراقبة المخزون وبحوث التسويق وغير ذلك.
 - (ب) النموذج الاحتمالي (نظرية الاحتمالات): حيث يعتمد على القيمة المتوقعة (الأكثر احتمالاً) للمفاضلة بين عدة بدائل مطروحة وتستخدم نظرية الاحتمالات في اتخاذ القرار في ظل ظروف عدم التأكد أو المخاطرة أي الظروف التي يكون فيها متخذ القرار غير متأكد تماماً من نتيجة الأخذ ببدل معين.
 - (ج) المحاكاة: وهو أسلوب يستخدم عندما يصعب بناء النماذج الرياضية، حيث تتم عملية تمثيل وهمية لعملية معينة قبل حدوثها بالفعل.
 - (د) البرامج الخطية: وهي من الأساليب الكمية المستخدمة في تحديد الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة، وهي تصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر، ولذلك سميت بالخطية، وهي طريقة رياضية معينة يتم الحصول من خلالها على أفضل الحلول فيما يتعلق بتلك الموارد.
 - (هـ) خرائط مراقبة الجودة الإحصائية: وهي تعبر عن دلائل ومؤشرات إحصائية مستنتجة من عينات مختلفة ترصد على خريطة معينة أعلى حد للظاهرة وأدنى حد لها، وتلك الخرائط تستخدم للتمييز بين الفروقات في الإنتاج لأسباب ترجع للصدفة أو لعوامل تتصل بحدوث قصور أو خلل في عملية الإنتاج ذاتها.
- (التهامي، 2008، ص 265- 267)

تاسعاً: خطوات ومراحل صنع القرار:

(أ) خطوات صنع القرار:

تمر عملية صنع القرار بخطوات مختلفة غير متفق عليها بين الكتاب بسبب طبيعتها النظرية التي قد تتعارض مع الخطوات العملية لصنع القرارات، والأمر يؤكد أن الواقع العملي الذي تمر به عملية صنع القرارات يختلف وفقاً لطبيعة المشكلة محل القرار ووفقاً للموقف المعين، ومن هنا فإن الجهود النظرية التي بذلت بصدده تجزئة الخطوات التي تمر

بها عملية صنع القرارات لا تتناسب مع الواقع العملي لها، وعلى أية حالة فإن الكتاب يستهدفون من وراء جهودهم النظرية محاولة توجيه نظر الإداريين إلى ضرورة الإلمام بكل جوانب المشكلة، والتمعن فيها بكل حرص حتى تتضح تماماً وتتجسد، ثم التمعن في التوصل إلى أرشد قرار من خلال خطوة الاختيار من بين البدائل الممكنة.

(سلامة، 2005، ص28، 29)

وتتضمن عملية صنع القرار خمس خطوات أساسية وهي:

- (1) إدراك وتحديد المشكلة أو القضية.
- (2) تحليل الصعوبات في الموقف الحالي (الموجود).
- (3) بناء أو إقامة المحكات (المعايير) الكافية لحل الصعوبات.
- (4) عمل خطة للتنفيذ وفق احتمالات معينة من البدائل، وإتاحة المجال للاختيار والتنبؤ بنتائج محتملة لكل بديل، وإتاحة الفرصة لاختيار أفضل بديل للعمل أو التنفيذ.
- (5) المبادرة بخطة العمل (التنفيذ).

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

(احمد، 2002، ص92)

ب) مراحل صنع القرار:

تعددت النماذج التحليلية لعملية صنع القرار، ورغم ما يبدو من اختلاف بين الباحثين في هذا الموضوع إلا أن صنع القرار يمر بمجموعة مراحل، إلا أنهم يختلفون في عدد هذه المراحل وترتيبها.

فمثلاً يحدد "جريفث Griffith" هذه المرحلة في: (تحديد وحصر المشكلة - تحليل وتقييم المشكلة - وضع المعايير أو المقاييس التي بها سوف يتم تقويم الحل أو وزنه كحل مقبول وكاف للحاجة - جمع المعلومات صياغة واختيار الحل (أو الحلول) المفضلة واختباره مقدماً - وضع الحل المفضل موضع التنفيذ).

أما 'لندرج Lunderg' فيضع صورة أخرى على النحو التالي: (تعريف القضية، تحليل الموقف القائم، حساب وتحديد البدائل، الداولة، الاختيار).

ويرى "سيمون Simon" أن القرار يشتمل على ثلاث مراحل رئيسية هي: (اكتشاف المناسبات لتصنع القرار، اكتشاف سجل الأعمال الممكنة، الاختيار بين سبل العمل).

(احمد، 1987، ص242)

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): (تحديد المشكلة أو الموضوع مشار البحث - تحليل الموقف - تحديد البدائل والتدبير فيها - التفكير في النتائج التي تترتب على الأخذ بكل من البدائل ودراسة هذه النتائج - الاختيار بين هذه البدائل).

(الجهوري، 1982، ص91)

إن هذا التسلسل يفترض توافر عنصر الرشد وحسن التقدير والتمييز كما يفترض إعطاء فرصة للتأمل والتفكير وإمكان الاختيار بين البدائل علمياً 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 الحول ووضع بعض خطط العمل والتقويم.

وهذه الخطوات والمراحل 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.

عاشراً: المشاركة في صنع القرار:

يتفق كثيرون من رجال الإدارة ورجال الفكر الإداري على أنه من الضروري إشراك المرؤوسين والمواقع التنفيذية في اتخاذ القرارات التي تؤثر فيهم أو في أعمالهم، وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأي قبل أن تتخذ القرارات. إذ أن إشراك المديرين والقيادة والموجهين في عملية صنع القرار يضمن تعاونهم الاختياري، والتزامهم بتنفيذها، كما أنه يحقق ديمقراطية الإدارة.

وعملية صنع القرار التعليمي أو القرار الإداري تتطلب توفير الحقائق التي أساسها

المعلومات والبيانات والإحصاءات الدقيقة. وذلك لقيام عملية اتخاذ القرار على أسس جماعية تعني بصناعة القرار، وتتوقف كفاية القرار التعليمي على طريقة صناعته لا على سلطة اتخاذه، ويكون جوهر الاهتمام هو تهيئة أفضل السبل لصنع قرارات رشيدة لا الاهتمام بالسلطات التي لها حق اتخاذ القرار، بمعنى أن يكون القرار الواحد ناتجاً من مجموعة آراء واقتراحات يمثل كل منها إسهاماً معيناً في صنع القرار، ولكي تؤدي المشاركة في اتخاذ القرار ثمارها المرجوة فإنها ينبغي على الإدارة مراعاة عدة اعتبارات منها: (الوقت المتاح، العامل الاقتصادي، المسافة بين الرؤساء، سرية القرارات).

(الجهوري، 1982، ص 94- 95)

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

أسباب ونتائج فشل الجماعة في الوصول للقرار أو الوصول لقرارات سريعة:

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

وهناك مزايا كثيرة ومتنوعة من وراء تنمية المشاركة في صنع القرارات وتشجيعها، ويمكن أن نتطلع إلى الكثير منها بالنظر إلى القيادة الديمقراطية، ويمكن تلخيص ذلك في الآتي: (الشعور بالأهمية - تقبل التغيير - سهولة توجيه الآخرين - تحسين كفاية العمل - تحسين نوعية القرارات الإدارية). (عبد الفتاح، 1974، ص 233- 234)

يضاف على ما سبق أن صنع القرارات الهامة لا يتطلب اشتراك العاملين في التنظيم المدرسي فقط، وإنما أيضاً إشراك كل من تتصل بهم القرارات أو تسهم من خارج التنظيم المدرسي، ذلك لأن مثل هذه القرارات تتطلب من اتخاذها التفكير الواعي. كما تتطلب إقناع الآخرين بجوداها، وعلى قدر اهتمام مدير المدرسة بغرس روح العمل التعاوني المشترك وتبادل الرأي مع الآخرين، والوقوف على كل المقترحات والتوصيات يتوقف نجاحه في صنع القرارات المتصلة بهذه النواحي الهامة، ونجاحه أيضاً في إقناع الرؤوسين بتنفيذها.

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 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 فإن مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات تزيد من كفاية وفاعلية الوحدة الإنتاجية ككل، ويكون اشتراك المرؤوسين على عدة درجات تبدأ من السماح بتقديم اقتراحات في أمور بسيطة إلى الاشتراك التام في القرارات الكبيرة.

الحادي عشر: العوامل المؤثرة في صنع القرار:

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

- (أ) العوامل الشخصية أو التكوين النفسي والاجتماعي للشخص متخذ القرار.
- (ب) العوامل الاجتماعية التي تصف البيئة الاجتماعية التي يتخذ القرار في إطارها.
- (ج) العوام الحضارية أو الثقافية التي تصف الأساليب والعادات والتقاليد التي تحكم الأفراد والجماعات تصرفاتهم في مجتمع معين. (اسلمي، 1970، ص5)

إنه في الوقت الذي يمكن فيه ترجمة بعض المتغيرات المؤثرة في صناعة القرار والتعبير عنها بصورة رقمية تتوافق مع منطلق التحليل الرياضي، إلا أن هناك متغيرات أخرى يصعب أو يستحيل ترجمتها رقمياً، مما قد يصيب نظرية اتخاذ القرارات ببعض أوجه القصور، وهناك عدة عوام تؤثر في صنع القرار منها ما يلي: (أهداف المنظمة - الثقافة السائدة في المجتمع - الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة - العوامل السلوكية). (الجوهري، 1982، ص91، 92)

وهناك أيضاً بعض العوامل التي تؤثر بصورة كبيرة في نوع القرار وهي التي يتخذ منها الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد، والوسط المحيط باتخاذ القرار، وتوقيت القرار والطريقة التي يتم بها توصيل القرار، واشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم.

ومن العوامل التي يجب على الإداري تقديرها عند صنع القرار: (القيود القانونية، العرف، الحقائق، التاريخ، الحالة المعنوية، الرؤساء، جماعات الضغط، الموظفون، طبيعة الخطة، المرؤوسون، الميزانية، توقعات المستقبل). (البكري، 1984، ص89)

الثاني عشر: صنع القرار التربوي في الإدارة التعليمية:

إن صنع القرار بصفة عامة، والقرار التربوي بصفة خاصة كسلوك إداري لا يكون تلقائياً أو اختيارياً، وإنما هو نتاج طبيعي لتفاعل القيم وأنماط السلوك بالمجتمع ككله، وعلى هذا الأساس فإن محاولة دراسة القرار التربوي إنما هو في الواقع محاولة لدراسة وفهم المجتمع، فلا يمكن أن نتجاهل العلاقة بين صنع القرار والعوامل المختلفة، فبيئة القرار ما هي في الواقع إلا امتداد للبيئة الواقعية الكبرى، بما فيها من عوامل الكفاية، أو عدم الكفاية، العزيمة أو التواكل، الميل للسيطرة أو الاتجاه نحو الديمقراطية، والجماعة، الميل إلى التمسك بالنظام أو الخروج عليه، تقدير أهمية الوقت واحترام المواعيد، أو التفريط فيها.

وإن متخذي القرارات التربوية في مستويات الإدارة التعليمية الثلاثة (المركزي واللامركزي والإجرائي) هم أساساً مواطنون من شتى نواحي المجتمع، فهم نماذج يتمثل فيها إلى حد كبير مجتمعنا المعاصر بما له وما عليه.

ودراسة البيئة يجب أن تتم في ضوء العوامل الجغرافية والأسرية والطبقات الاجتماعية والأوضاع الديمجرافية، ويزداد الأمر أهمية عندما يرتبط ميدان التربية والتعليم مع الجوانب الاقتصادية والسياسية والاجتماعية في مجتمع - وليدان التعليم طبيعته الخاصة - لأن التعليم ينظر إليه على أنه قضية اجتماعية لها عناصرها السياسية والاقتصادية والثقافية، والتي يجب أن تؤخذ في الاعتبار في عملية صنع السياسة التعليمية. (احمد، 1987، ص244)

مما زاد من أهمية القرارات في مجال الإدارة التعليمية ما تشهده المنظمات التعليمية الحديثة من مشكلة تعدد وتعقد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً بحيث لم تعد المنظمة التعليمية تسعى لتحديد 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 شتودة" القرار التربوي بين المركزية واللامركزية، 1980: إن مهمة الإدارة التعليمية اتخاذ القرارات التربوية والتأكد من تنفيذها، ومما لا شك فيه أن قدرة الإدارة التعليمية على تحليل وتقييم جمع البيانات اللازمة لاتخاذ أي قرار تربوي محدد 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 أي الأسس يجب أن يتم تقسيم هذه العملية

ثم توزيعها على المختصين في التربية والتعليم؟ والثانية هي: كيف يمكن التنسيق بين القرارات التربوية المتعددة وتنفيذها؟ (شودة، 1980، ص290)

▪ مستويات صنع القرار في الإدارة التعليمية:

إن أهمية صنع القرارات على المستوى المركزي (ديوان الوزارة) أو على المستوى اللامركزي (مديريات وإدارات التعليم)، أو على المستوى الإجرائي (مدارس التعليم العام والفضي بمراحله وأنواعه المختلفة) كل هذا رهن لما تتخذه هذه المستويات من قرارات تربوية وتعليمية.

تتحرك القرارات التعليمية من القمة إلى الوسط والقاعدة تبعاً لأسلوب الإدارة المعمول بها، هذا ويوجد ثلاث مستويات لاتخاذ القرار التعليمي وهي كالتالي:

1) مستوى القمة لاتخاذ القرارات التعليمية: القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية وخطط التعليم واستراتيجيات العمل وإعداد الكتب وحل المشكلات الإدارية التي تتعلق بممارسات ذات نطاق واسع، وسلطة اتخاذ هذه القرارات تتركز في وزارة التربية والتعليم.

2) المستوى المتوسط لاتخاذ القرارات التعليمية: ويشمل القرارات ذات المسؤولية المحددة وتعلق قراراته بالنواحي التنفيذية للمشروعات، والبرامج التعليمية الفرعية أو تحديد موعد لامتحانات آخر العام بالنسبة لامتحانات النقل، وسلطة اتخاذ هذه القرارات من مسؤولية المديريات التعليمية بالمحافظات.

3) المستوى الأدنى لاتخاذ القرارات التعليمية: وتقع مسؤولية هذه القرارات على المدرسة باعتبارها الوحدة الإدارية التي تقع في قاعدة هرم النظام التعليمي، والمعلم هو الذي يتخذ قراراتها تبعاً للمواظف المقصودة وغير المقصودة في قاعدة الدرس، ويعرف المستوى بالمستوى الإجرائي للقرار. (أعضاء هيئة التدريس، 2006، ص244)

▪ صنع القرار في الإدارة المدرسية:

لقد أثبتت التطبيقات العملية أن التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية، قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، وجعل من الصعب إدارة المدرسة من قبل رجل واحد، وفرض على المديرين التعاون مع رؤوسيتهم وإشراكهم في صنع قراراتهم وممارسة مهامهم، أي إشراكهم في الإدارة بشكل عام، فإن ذلك يستتبع بالضرورة المشاركة في القرارات. ذلك لأن عملية صنع القرارات هي طبيعتها نتيجة مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم، تتم على مستويات

مختلفة بالتنظيم المدرسي، وبمعرفة أشخاص عديدين الأمر الذي يجعل هذه العملية ذات جهد جماعي مشترك، لا نتيجة لراي فردي. (محمد، 1986، ص548)

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 النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم، ولذلك فإن صنع القرار بالرغم من أن له أصوله العلمية، فإن نجاحه يعتمد في 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 موقفه.

ولقد أجمعت بعض الدراسات والبحوث على أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات وذلك لما يلي:

- 1) إن إتاحة الفرصة للمشاركة في صياغة سياسات اتخاذ القرار تمثل العنصر الهام في معنويات المعلمين وفي حماسهم للنظام المدرسي.
- 2) ترتبط المشاركة في صنع القرار ارتباطاً إيجابياً برضا المعلم عن مهنة التدريس.
- 3) يفضل المعلمون والمديرون/النظار الذين يشاركونهم في صنع القرار.
- 4) المعلمون لا يتوقعون ولا يريدون أن يكونوا مشاركين في كل قرار، في الحقيقة المشاركة الزائدة قد تؤدي إلى نتائج سلبية.
- 5) أنواع ووظائف كل من المعلمين والمديرين في صنع القرار تحتاج إلى أن تكون متنوعة طبقاً لطبيعة المشكلة.
- 6) كل من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في درجة مشاركة المعلمين في صنع القرار.
- 7) لكي تزيد الإسهامات 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 فاعلة؟ (Maynek & Cecil, 1978, P240-246)

ومن الملاحظ أن المدير/الناظر يواجه من المشكلات ما يتطلب منه التمييز بين القرارات الروتينية 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، والفرص التعليمية، والمادة التعليمية، وكذلك الوقت، والمكان والتنظيم المدرسي (داخل الفصل المدرسي).

ويقوم المدير/الناظر بالإشراف على النواحي التالية: (برنامج التعليم، التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس، النواحي الخاصة بالتلاميذ، الموارد المالية، العلاقات بين المدرسة والمجتمع) ويمكن فهم القيادة الوظيفية من خلال موقف يتفاعل فيه المدير/الناظر مع الجماعة. (Chales, 1981, P34)

وعلى المدير/الناظر أن يضع في اعتباره عدة عوامل وقوى تتعلق بكيفية أداء عمله وتقع هذه العوامل في أربع فئات هي:

- 1) عوامل ترتبط بالمدير/الناظر: نظامه القيمي - ثقته في العاملين معه (مرؤوسيه) - اتجاهه القيادي - احتماله للغموض.
- 2) عوامل تتعلق بالمرؤوسين: حاجة المرؤوسين للحرية - رغبة المرؤوسين في المسؤولية - قبول المرؤوسين لأهداف الإدارة - مهارة المرؤوسين.
- 3) عوامل ترتبط بالعمل التنظيمي: طرق الإنتاج - تقسيم العمل - انسياب العمل - واقعية المهمة - تركيب المنظمة.
- 4) عوامل تتعلق بالموقف: طبيعة المشكلة - توفير الوقت - اقتصاديات القرار - فاعلية الجماعة. (E, Has on, 1979, P259)

في الحقيقة أن صناعة القرار التربوي يتضمن مخاطر كبيرة، وتردد شديد، ومن ثم فالحكم والإجماع والعقائد والخبرة والأداء الوظيفي أصبحت ضرورة لمعرفة النتائج.

ومن ناحية أخرى فإن صياغة المشكلة غلباً ما يكون أهم من إيجاد الحل ربما يكون في صورة معادلات رياضية أو مهارات.

■ أدوار المدير في صنع القرار:

ولكي يصبح المدير/الناظر أكثر واقعية في تناوله ومعالجته المشكلات اليومية يجب أن يضع المشكلات في إطار زمني يتضمن: (الماضي الذي نمت فيه المشكلة، وتجمعت المعلومات، وأدركت الحاجة إلى القرار، والحاضر الذي توجد فيه البدائل، ويتم الاختيار، والمستقبل الذي ستفقد فيه القرارات).

إن المدير/الناظر يستثمر جهوده في الأنشطة الإنسانية مثل: (فهم الذات، وإقامة المناخ

المفتوح، وبناء قنوات الاتصال، وفض الصراعات، وتوضيح أدوار صنع القرار، الاهتمام بقدرات وطاقت الأفراد، وتنفيذ إجراءات حل المشكلات يعد قائداً ناجحاً.

والمدير/الناظر كمسئول عن العملية التعليمية وصنع القرارات يستطيع أن يحدد الوقت والمكان، والمناخ التعليمي المناسب الذي يمكن فيه صنع القرارات عن طريق معرفة المعلومات المتوفرة، وأي المستشارين مناسب.

والمدير/الناظر قائد له دور في صناعة القرار - يصحح القرارات التعليمية التي يتخذها المدرسون، ويؤدي دوره كمسهل لصناعة قدراتهم، ويتصرف كعميل مالي بين مستويات صناعة القرار، وكمرشد يعرض.

المدير/الناظر مقدما الخطوات الإجراءات التي تساعد المدرسين على سبيل المثال إذا رغب المدرسون في تنظيم مجموعة عمل، فلا بد للمدير/الناظر أن ينصحهم بالآتي:

- 1) قراءة ما كتبه الدارسون والممارسون في هذا الموضوع.
 - 2) البحث عن المشورة والنصيحة.
 - 3) التعرف والإلمام بخبرات المدارس الأخرى.
 - 4) عمل اختبارات استطلاعية لهذه الخطة.
- (Kenneth, 1972, P82)

الثالث عشر: المهارات التي يجب أن يكتسبها القائد التربوي في صنع القرار:

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

- 1) مهارة التفريق (التمييز/الماضلة) بين انواع القرارات.
- 2) مهارة تحديد كمية ونوع المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرار ما.
- 3) مهارة تحديد مشاركة الآخرين المناسبة للتوصل إلى قرارات.
- 4) مهارة تحديد (تقرير) أولويات العمل.
- 5) مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرارات.

وفي هذا المقام يمكن إيجاز المهارات الأساسية التي ينبغي أن يكتسبها مديرو المدارس فيما يلي:

- 1) التعرف على المشكلة والعوامل المسؤولة عنها.
- 2) تحديد الأولويات لمواجهة المشكلة، ومن سيتخذ القرار.
- 3) اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار، وحسن التعامل مع صور التعارض في اتخاذ القرار.

4) تشخيص طرق تأثير القرار بالعلاقات بين الأفراد، ومدى تأثير القرار بطريقة اتخاذها.

5) الاتصال بين المدرسة والمجتمع بشأن المشكلة.

6) إشراك الطلاب والمعلمين والإداريين في اتخاذ القرار.

7) التعرف على المدى الزمني المطلوب وتحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار.

8) تحديد من سيتحمل النتائج المترتبة على القرار.

9) متابعة تنفيذ وتحديد مدى فاعلية القرار المتخذ.

10) كسب تأييد المتأثرين بالقرار.

إن عملية صنع القرار التربوي تتطلب مهارات يمكن تعلمها وتطبيقها وتقييمها إذا ما استخدم صنع القرار بمهارة، فإنه من المحتمل غالباً أن النتائج سوف يكون مقنعاً، 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 تدخل الصدفة أو الأفراد الآخرين في تحديد مستقبله فتعلم مهارات صناعة القرار يزيد من احتمال تحقيق كل فرد لما يراه ذا قيمة.

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:

1) يفضل القائد أن يكون القرار فردياً.

2) يفضل القائد مشاركة بعض الوكلاء في اتخاذ القرار عن طريق رائد الفصل.

- (3) لا يصدر القائد أي قرار إلا في حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار أو المشكلة.
 (4) مراجعة الإدارة التعليمية بعد اتخاذ القرار الخاص بالمدرسة.

وعلى الجانب الآخر نرى أنه يجب على المدير/الناظر أن يكون مرناً بالدرجة في معالجة المواقف المختلفة التي تواجهه في يومه الدراسي، 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 للمواقف تحت الدراسة.

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

- (1) تحديد المشكلة لدى المجموعة.
- (2) تحديد مجال المشكلة واستنتاجاتها.
- (3) إيجاد عدة بدائل لحل المشكلة.
- (4) اختيار بديل واحد لأجل الاختيار.
- (5) تسجيل نتائج البديل والاحتفاظ بها.
- (6) تقويم البديل في ضوء نجاحه في حل المشكلة.
- (7) إعادة الدائرة (تغذية راجعية) مرة أخرى.

يجب على المدير/الناظر الفعال أن يكون مستعداً للمخاطرة، وإجراء الاختيارات باستخدام المصادر الإنسانية والفنية، وأن يفهم بوضوح كيفية استخدام هذه المصادر واستخدام الفرص الهائلة للتغيير الجوهرية في مجال النظرة.

يمكن للقائد التربوي استخدام نظرية القرار "كخرائط معرفية لحل مشكلته في المنظمة التعليمية، وفي نفس الوقت من المفيد أن يستخدم الأسلوب العلمي في صياغة المشكلة وإيجاد حل لها.

القرار 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 الذي لا يتخذ قراراً إلا إذا كان هناك خلاف في وجهات النظر المختلفة، فالمدير الذي يجبر نفسه على رؤية المعارضة على أنها أداة للتفكير المتأني في البدائل، يستخدم الخلاف في الرأي كوسيلة للتأكد من أن جوانب الموضوع قد تم دراستها بعناية.

الرابع عشر: مشكلات ومعوقات 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:

- 1) مجموعة من الأسباب تتعلق بتكوين المشكلة محل القرار، وإيضاحها وربطها بغيرها من المشاكل.
- 2) مجموعة تتعلق بصانع القرار بصورة عامة ومتخذ القرار بصورة خاصة.
- 3) ثم تأتي المجموعة الثالثة لأسباب مشاكل عملية صنع القرارات وتتركز أساساً حول محور واحد هو مرحلة التوقع أو التنبؤ. (درويش، 1978، ص160)

ويرى البعض أن من أهم الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرارات عدم توافر المعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وإمكاناته. حيث تعتبر المعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات وذلك للأسباب التالية: (المعلومات تزيد في تحديد المشكلة، تحديد البدائل وتقييمها طبقاً للنتائج المرتقبة من كل بديل، التغذية المرتجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار واتخاذ إجراءات تصحيحه إذا لزم الأمر). (رفاعي، 1977، ص208)

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

- 1) عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية.
- 2) عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.
- 3) عجز متخذ القرار عن إمكان توقع النتائج المختلفة (سواء أكانت حسنة أم سيئة للحلول الممكنة).
- 4) عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة.
- 5) إن الفرد محدود - في اتخاذه للقرارات - بمهاراته وبعاداته ويانطباعاته الخارجة عن إرادته.
- 6) إن الفرد محدود - بقيمة الفلسفة والاجتماعية والأخلاقية.

(7) إن الفرد محدود - في اتخاذ القرارات - بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته، سواء كانت هذه معلومات عامة أو معلومات خاصة أو معلومات تم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمي.

(8) إن عنصر الوقت غالباً ما يسبب ضغط على متخذ القرار.

(9) إن متخذ القرار محدود بقدرته على:

(أ) التمييز بين الحقيقة وبين القيمة.

(ب) التفكير بطريقة منطقية.

(ج) التفكير بطريقة ابتكارية.

(الهواري، 1973، ص 127-129)

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 المرين على المعرفة الكاملة والدقيقة للنتائج التي تتبع البدائل، هذا من جانب ومن الجانب الآخر وجود صراع فردي وتنظيمي داخل المنظمة التي ينتمي إليها الأفراد.

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

(أحمد، 1987، ص 248)

التصور المقترح للتغلب على المشكلات

والمعوقات التي تواجه صانعي القرار في الإدارة التعليمية

- (1) تدريب المسئولين عن العملية التربوية على كيفية تحسين صنع القرار التعليمي.
- (2) تزويد المسئولين بمهارات صنع القرار متعدد الأبعاد من خلال تنمية مهارات المداخل المختلفة مثل: الأسلوب التركيبي، الأسلوب المثالي، العملي، التحليلي، الواقعي.
- (3) التأكيد على قدرة المعلم في صنع القرار المنهجي في ضوء ارتقائه وتنميته وتدريبه وإعداده.
- (4) تزويد المدرسين والمسئولين والمديرين بمهارات صنع القرار الجماعي من خلال تدريبهم على حرية المناقشة والتعبير عن الرأي، والجدلية المعتدلة.
- (5) الكشف عن العوائق الداخلية الحاسمة لصنع القرار الفعال والتي تشمل السمات

- الشخصية السالبة مثل: الاغتراب، التوتر النفسي، التردد المسيطر، القلق، التعقيد المعرفي.
- (6) تنمية خصائص الشخصية الموجبة التي تدفع لصنع القرار الفعال مثل: بناء علاقات اجتماعية إيجابية، تنمية العلاقات التنافسية، تأكيد الذات، التكيف، تحمل الإحباط.
- (7) العمل على تطبيق ما جاء في اللوائح من حيث مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في ضوء التعليمات الواردة في قرارات تشكيل المجالس المدرسية ومتابعة ذلك من قبل الإدارة التعليمية التي تتبعها المدرسة.
- (8) يجب أن تحدد المشكلة التي سوف تتعامل معها المجموعة بوضوح، بمعنى أنه يجب أن يعرف كل فرد المشكلة المطلوب حلها.
- (9) النقد، إتاحة الفرصة لكل عضو للنقد وإبداء وجهات النظر المختلفة.
- (10) قرار الأغلبية الحر. يجب أن يرحب به ويشجع.
- (11) توعية مديري ونظار المدارس والمعلمين في مدارس التعليم العام بأن المشاركة في عملية صنع القرار لا تعني أن تكون القرارات متفقة مع رأيهم ولكن بالأغلبية.
- (12) ضرورة أن تتضمن عملية اتخاذ القرار التربوي بطريقة جماعية مرحلتين:
- أ) المرحلة الأولى تتضمن أكبر عدد من العاملين بالمدرسة (جمعية عمومية).
- ب) والمرحلة الثانية يتم فيها عرض ما توصلت إليه الجمعية العمومية على مجلس إدارة المدرسة لإتاحة الفرص لجميع العاملين للمشاركة في عملية اتخاذ القرار.
- (13) 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 للاستفادة منها، لذا فالمؤسسات التعليمية يجب أن تكون واعية تماماً بأهمية الحصول على المعلومات المناسبة لصنع القرار، حيث أظهرت البحوث أن الطريقة التي تعرض بها المعلومات، تؤثر بصورة مباشرة - ومنظمة في سلوك صانع القرار.
- (14) تدريب المسؤولين عن العملية التعليمية وأصحاب القيادات الإدارية التربوية على كيفية صنع القرار النفسي - تربوي.
- (15) العمل على الحد من تعارض الأدوار الوظيفية التي من شأنها إعاقة تنفيذ القرار الناجح الذي يهدف إلى تحقيق أهداف المدرسة ورفع كفاءتها وزيادة فعاليتها.
- (16) التعرف على التطبيقات المتنوعة والمتعددة لصنع القرار في مجال علم النفس المدرسي.
- (17) إجراء مزيد من الدراسات والبحوث حول واقع عملية اتخاذ القرار التربوي على مستوى المدرسة في كل مرحلة دراسية من مراحل التعليم العام على حده.

18) تقديم دراسات تكشف عن الاستراتيجيات البحثية اللازمة لصنع القرار وحل المشكلات.
 19) تنظيم دورات تدريبية لكل من المديرين/النظار والمعلمين في مختلف المراحل الدراسية يتم من خلالها إنعاش خلفياتهم التربوية في مجال الإدارة المدرسية، بحيث تتولى كليات التربية عن طريق أساتذتها المتخصصين مسؤوليات تخطيطية وتنفيذية بحيث تتضمن هذه الدورات ما يلي:

- القرار التربوي: مفهومه وأبعاده الفلسفية والاجتماعية.
 - أهمية القرارات التربوية في الإدارة المدرسية.
 - النظريات الحديثة في اتخاذ القرارات والأساليب العلمية في عملية اتخاذ القرار بهدف إكساب المتدربين اللازمة لتنفيذ هذه العملية.
- 20) مراعاة تزويد المسؤولين بالمفاتيح الرئيسية لصنع القرار في إطار المتغيرات الابتكارية والاجتماعية والنفسية التي تضم: التوافق الاجتماعي، مؤشرات الصحة النفسية الاستقلالية، التحكم الكلي العام، الرؤية الانتقائية الإيجابية، درجة الوعي للفرد، فرط الاستثارة العقلية.

21) ضرورة توفير وسائط التعليم الضرورية لتنمية مهارات صنع القرار مثل ديناميكية المجموعة، التفكير التباعدي، حل المشكلات، اتخاذ القرار، المقابلات المؤثرة مع التأكيد على الأهداف والإجراءات والأنشطة وتدريب المعلم.

22) مساعدة المسؤولين المترددين في اتخاذ القرار على اكتساب الإستراتيجيات التي تقلل التردد، والقلق والتعقيد المعرفي، وتنمية مهارات صنع القرار لديهم وتدريبهم على كيفية معالجة ارتفاع القلق والضغط لديهم.