

**معوقات صنع القرار واتخاذ له لدي مديري مدارس التعليم الأساسي
بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية)
مستخلص بحث من رسالة ماجستير فى التربية
تخصص (سياسات التعليم وإدارته)**

إعداد

حنان أحمد عبدالله علي

إشراف

أ.د يوسف عبدالمعطي مصطفى **أ.م.د / منى شعبان عثمان**
أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم أستاذ الإدارة التربوية وسياسات التعليم المساعد
كلية التربية - جامعة الفيوم كلية التربية - جامعة الفيوم

مقدمة:

ركزت الإتجاهات الإدارية الحديثة اهتمامها بالإدارة التربوية باعتبارها مهنة وتطبيقاً عملياً وتخصصاً أكاديمياً؛ فنجاح المؤسسات التربوية مرتبط بنجاح العمليات الإدارية بها؛ وعلي الجانب الآخر فإن القصور في أداء المؤسسات التربوية قد يرجع إلي قصور في العمليات الإدارية في تلك المؤسسة. " فالإدارة هي المحرك الذي يعمل علي تشغيل الطاقات والقوي التي يملكها المجتمع وهي القوي الدافعة لتنمية تلك الطاقات حتي تزداد وتحسن إلي حال أفضل (حسين عبد الحميد، ٢٠١٠)

ويعد اتخاذ القرار من أهم عناصر العملية الإدارية؛ فعملية اتخاذ القرار تعتبر جوهر العملية الإدارية؛ حيث يتخلل جميع العمليات الإدارية الأخرى فإن الفرد عليه أن يمارس عملية اتخاذ القرار أثناء ممارسته لجميع العناصر الأخرى، ومدير المدرسة عندما يمارس العملية الإدارية فإنه يمارس جانباً مهماً منها وهو اتخاذ القرار؛ فعملية اتخاذ القرار من أهم الأعباء الملقاه علي كاهل مدير المدرسة، ومدير المدرسة أثناء قيامه بهذا الدور يواجه العديد من المشكلات، والمعوقات التي قد تؤثر بشكل كبير علي قيامه بصنع القرار واتخاذها؛ فعملية صناعة القرار عملية

معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة، نفسية، سياسية؛ اقتصادية، اجتماعية " kate (Walker, 2007) فكترة العمليات المتشابكة والمعقدة التي جعلت عمل متخذي القرارات علي درجة كبيرة من الصعوبة التي تحد في كثير من الأحيان من مستوي فاعلية القرارات وأمكانية نجاحها (أحمد المصري، ٢٠٠٠)"
 فهناك عدة عوامل تؤثر بصورة كبيرة علي القرار التربوي المتخذ وتجعله قراراً غير رشيداً، وتتمثل أهم هذه العوامل في ضعف ملائمة التنظيم لعملية اتخاذ القرار؛ حيث أن مسؤوليات الأعضاء غير محددة مما يؤدي إلي ضعف التنسيق بين القرارات المتعارضة، وضعف القدرة علي تحليل المشكلة، وضعف القدرة علي تحليل البدائل وتقويمها، وضعف المعرفة بالأساليب العلمية المتبعة في صنع القرارات (الهاللي الشربيني، ٢٠٠٨)، وهو ما يؤكد الحاجة الماسة للوقف علي تلك المعوقات لمحاولة وضع سبل للتغلب عليها،
 في ضوء ما تقدم، جاءت فكرة البحث الحالي وهي دراسة معوقات صنع القرار واتخاذها لدي مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.

مشكلة الدراسة

تعد تنمية قدرات واستعدادات التلاميذ وإشباع ميولهم وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم، والسلوكيات، والمعارف، والمهارات العلمية والمهنية والتي تتفق وظروف البيئات المختلفة بحيث يمكن لمن يتم مرحلة التعليم الأساسي أن يواصل تعليمه في مرحلة أعلى وأن يواجه الحياة بعد تدريب مهني مكثف، وذلك من أجل إعداد الفرد ليكون مواطناً منتجاً في بيئته ومجتمعه، تعد من أهم أهداف التعليم الأساسي (وزارة التربية والتعليم، ١٩٨١) '.

ويعد مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن القيادة التنظيمية والتربوية والمجتمعية بداخلها كما جاء في القرار الوزاري رقم ٢٨ لسنة ٢٠٠٤ عن مدير المدرسة، "يعد شاغل الوظيفة مسئولاً عن القيادة التنظيمية، والتربوية، والمجتمعية لجميع العاملين وأصحاب المصالح في المدرسة، ويشرف علي تنفيذ جميع البرامج والأنشطة

الصفية واللاصفية ويقوم بإدارتها وتقويمها طبقاً للسياسات واللوائح التي تضعها الوزارة، ويتحمل مسئولية القيادة و التخطيط، والمنهج والتدريس، والانضباط المدرسي، وشؤون العاملين، والتنمية المهنية، والتنظيم والإدارة والشؤون المالية والإدارية، والمشاركة المجتمعية (يوسف عبد المعطي، ٢٠٠٧)، وهذا التنظيم لابد له من صنع واتخاذ العديد من القرارات الإدارية والتنظيمية التي تعمل على تحقيق أهداف التعليم، وهناك مجموعة من العوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار ونوعه؛ ومنها طبيعة المنظمة، وفلسفتها، والتوقيت السليم لاتخاذ القرار، والوسط المحيط باتخاذ القرار، والعوامل التي تتعلق بالمدير، والقوى التي تتفاعل معه فتجعله يسلك سلوكاً دون آخر بالإضافة إلى العوامل التي تتعلق بالمرؤسين وتؤثر فيهم، والعوامل التي تتعلق بالموقف ذاته وتميزه عن غيره وتؤثر فيه^(٧)

وعملية اتخاذ القرار تتم على مراحل وتستند إلى معلومات متشابكة من مصادر مختلفة وتعرض لعوامل ومؤثرات متعددة وتستند إلى أسس موضوعية عدة، منها الاقتصادية، والاجتماعية، والسياسية، والعلمية؛ الأمر الذي يجعل عملية اتخاذ القرار ذات طبيعة خاصة (إبراهيم عصمت، ٢٠٠٣)

فهناك العديد من الصعوبات التي تواجه مدير المدرسة عند صنع القرار واتخاذها مثل المركزية الشديدة في القرار التعليمي في مصر وتأثير ذلك سلباً على جودة التعليم (نهى حامد، ٢٠٠١)

كذلك ضعف المشاركة " عدم وجود مشاركة فعلية في صنع القرار التعليمي، وان وجدت فهي ضعيفة، ومحدودة وغير فعالة، وغياب الأسلوب الديمقراطي الفعلي، كما أن آراء المعلمين ومقترحاتهم لا توضع في الاعتبار الفعلي عند اتخاذ القرار (محمد عتريس، ٢٠٠١)

ووفقاً لما تقدم فقد تبلورت مبررات عدة وهامة للوقوف على معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية ومن ثم تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية؟

ويتفرع من هذا السؤال الأسئلة الفرعية الآتية:

- ١- ما الأطر النظرية لصنع القرار التعليمي واتخاذها؟
 - ٢- ما معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية من وجهة نظر عينة الدراسة؟
 - ٣- ما مقترحات التغلب علي معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية؟
- أهمية الدراسة:** ترجع أهمية الدراسة إلي كونها:

- ١- أنها تلقي الضوء علي الأسس الفكرية لصنع القرار واتخاذها وأهمية اتباع خطوات المنهج العلمي،
 - ٢- يتوقع من خلال نتائجها تحديد معوقات مديري مدارس التعليم الأساسي في صنع القرار واتخاذها.
 - ٣- تقدم بعض المقترحات التي قد يستفاد منها في التغلب على المعوقات التي تقف أمام مديري مدارس التعليم الأساسي في صنع القرار واتخاذها.
- أهداف الدراسة:** تهدف الدراسة الحالية إلى:

- ١- التعرف على الإطار النظري لصنع القرار واتخاذها بمدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.
- ٢- التعرف علي معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.
- ٣- تقديم مقترحات للتغلب علي معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.

حدود الدراسة

نظرا لصعوبة تغطية جميع الجوانب المرتبطة بموضوع الدراسة فإنه يتحدد معالمها في: **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الحالية على عينة من مديري مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الفيوم والبحيرة والمنيا.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الاستبانة في الفصل الدراسي الأول للعام الدراسي ٢٠١٦-٢٠١٧ م

الحدود الموضوعية: اقتصرت الدراسة الحالية علي صنع القرار واتخاذ له لدي مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية دون غيره من المراحل التعليمية ،

الحدود البشرية: اقتصرت الدراسة الحالية على المديرين وبعض الوكلاء وبعض المعلمين وبعض الأخصائيين الاجتماعيين بمدارس عينة الدراسة من خلال التطبيق على عينة عشوائية متعددة المراحل ممثلة للمجتمع الأصلي،

منهج الدراسة وأدواتها

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، فهو من أنسب المناهج لطبيعة الدراسة الحالية وهو "المنهج الذي لا يتوقف عند الحالة الراهنة للظاهرة، بل يتعداها إلى وصف نشاطات وعمليات وأشخاص، وتحديد ملامح المشكلات ووصفها، كما يهتم بالعلاقات السائدة بين الظواهر الجارية، مع محاولات للتنبؤ بالمستقبل (Gay,2010) مستخدمةً إحدى أدواتها وهي الاستبانة الموجهة.

مصطلحات الدراسة

وتشمل مصطلحات الدراسة ما يلي:

١- القرار: (decision):

القرار في اللغة "المستقر من الأرض والقرار في أى مكان ما هو الاستقرار فيه، وقرر الشيء أى جعل منه إقرار، وقر عنده الخبر حتى استقر (إبراهيم أنيس،

(٢٠٠٤) واصطلاحاً " الاختيار السليم لأنسب بديل من أجل حل المشكلة بما يتناسب مع طبيعة المشكلة والمنظمة والبيئة المحيطة (مجدي عزيز، ٢٠٠٩) وإجرائياً "هو الاختيار السليم للبديل الأفضل الذي يتناسب مع حل المشكلة والإمكانات المتاحة"

٢- صنع القرار (Decision Making):

لغة: " الصنع بالضم مصدر، قولك صنع إليه معروفاً وصنع به صنيعاً، ويستخدم مصطلح صانع القرار للإشارة إلي شخص له مسؤوليات رسمية تتعلق بصياغة سياسة التنظيم أو الهيئة الحكومية (محمود خاطر)

واصطلاحاً: يعرف بأنه " عملية عقلية منظمة، تتضمن تحديد المشكلة أو القضية المطلوب اتخاذ قرار بشأنها، كما تتضمن البحث والتدقيق في الحلول المتاحة والمقارنة والمفاضلة بين الحلول (البدائل)، ثم الوصول إلي قرار (عبد الجواد بكر، ٢٠٠٢)

وإجرائياً: " هو مجموعة الخطوات التي يتم من خلالها إختيار مدير المدرسة لأحد البدائل لاتخاذ قرار محدد "

٣- اتخاذ القرار (Taking Decision):

يعرف اتخاذ القرار بأنه " عمل اختيار لمسارات الفعل (مصطفى عبد العظيم، ٢٠٠٥)

اصطلاحاً "هو يعنى الاختيار المدرك بين أكثر من بديل ممكن لمواجهة موقف أو مشكلة معينة (عبد العزيز صالح، ٢٠٠٠)

وإجرائياً "هو اختيار البديل الأفضل من عدد من البدائل، اختياراً عقلانياً بهدف الوصول إلى غاية محددة أولاً وتحديد الإجراءات اللازمة لعملية التنفيذ في المقام الثاني."

الدراسات السابقة: فيما يلي عرض لبعض الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت صنع القرار واتخاذ ذلك من الأحداث إلي الأقدم،

١ - دراسة خالد عبدالله إبراهيم بعنوان "التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة" (٢٠١٥)

هدفت الدراسة إلى التعرف على شكل العلاقة المتشابكة بين التدريب واتخاذ القرارات، والعمل على ترتيب المتغيرات حسب أهميتها في تأثير التدريب على متخذ القرار عند ممارسته لعملية اتخاذ القرارات الإدارية، التركيز على أهم العوامل البيئية الداخلية وهو التدريب وأثره على اتخاذ القرارات الإدارية لدى عينة من صانعي القرارات الإدارية، استخدمت الدراسة المنهج التحليلي، واقتصرت الدراسة على عينة من المدراء العامين في خمس وزارات عراقية، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها، قلة البرامج التدريبية لتحسين مهارات القيادات العليا، وأوصت الدراسة بأهمية العمل على تعميق إيمان المدراء بأهمية التدريب ،

٢ - دراسة د. لبنى عبد العزيز بعنوان: "تطوير عمليتي صنع واتخاذ القرار بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة" (٢٠١٤ م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية والفلسفية لعمليتي صنع واتخاذ القرار؛ التعرف على الأسس التربوية لبعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة في صنع واتخاذ القرار، الوقوف على واقع عمليتي صنع واتخاذ القرار بمرحلة التعليم الأساسي الحلقة الأولى، تقديم تصور مقترح لتطوير عمليتي صنع واتخاذ القرار واستخدامت الباحثة المنهج الوصفي، ومن أهم نتائجها أن واقع اتخاذ القرار المدرسي بمرحلة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الاسماعيلية لا يتوافق مع الاتجاهات الإدارية الحديثة والأسلوب العلمي في صناعة القرار؛ أن القرار المدرسي يعاني مشكلات إدارية وتربوية من وجهه نظر أفراد العينة، اتباع الخطوات العلمية لصنع واتخاذ القرار يتم بدرجة ضعيفة، ندرة المعلومات أمام صانعي القرار تعد من أهم المشكلات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي في صنع القرار واتخاذها.

٣ - دراسة هبة عبد المحسن بعنوان: "دراسة مقارنة لصنع القرار التعليمي في كل من جمهورية مصر العربية وكندا وأستراليا". (٢٠٠٩ م)

هدفت الدراسة إلى التعرف على فلسفة عملية صنع القرار التعليمي في ضوء الأدبيات التربوية المعاصرة والتعرف على واقع عملية صنع القرار التعليمي في مصر في ضوء القوى والعوامل الثقافية المؤثرة، واستخدمت الباحثة المنهج المقارن الذي يقوم على وصف عملية صنع القرار التعليمي في كل من جمهورية مصر العربية وكندا وأستراليا، ثم التعرف على الإطار الأيدلوجي والقوى والعوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار التعليمي في كل منهم والمقارنة بينهم للوقوف على أوجه الشبه والاختلاف بين دول المقارنة، وتوصلت الدراسة إلى أهمية إتاحة الفرص الكافية للقائمين على العملية التعليمية والعمل على الحد من تعارض الأدوار الوظيفية التي من شأنها إعاقة تنفيذ القرار الناجح

وأوصت الدراسة بضرورة تفعيل دور السلطة التشريعية وذلك بدراسة مشاريع القوانين دراسة وافية، وجمع البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتم إبداء الرأي فيها بشكل صحيح حتى لا يقتصر دورها على مجرد الموافقة على هذه المشاريع، تفعيل دور مجلس الأمناء والآباء والمعلمين في المدارس وتوضيح دورها في عملية صنع القرار.

٤ - دراسة Hanri, Hasan بعنوان " العلاقة بين أساليب القيادة وأساليب صنع القرار في المدرسة الإندونيسية " (٢٠١٤)

هدفت الدراسة إلى دراسة العلاقة بين أساليب القيادة المدرسية لمديري المدارس وأساليب صنع القرار في المدارس الإندونيسية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، تم تطبيق الدراسة على عينة من مديري المدارس من الأحياء الست لميونخ، وتوصلت الدراسة إلى أن علاقات بين أساليب القيادة لمديري المدارس وصنع القرارات، وأن المعلمون يرون أن هناك مبادئ ينبغي أن يتصف بها

المديرون ليصبح أسلوبهم أكثر قيادية، كما أن هذه المبادئ تسهم في ترشيد أسلوب صنع القرار،

٥- دراسة David & Diosdad بعنوان: تأثير مشاركة إدارة المدرسة، القيادة والإدارة: هل تؤثر على المستويات الحقيقية للعاملين؟ (٢٠١١) هدفت الدراسة إلي التعرف علي مدي مشاركة إدارة المدرسة وتأثيرها على العاملين وأجريت الدراسة على ٢٨٢ من العاملين في مدرسة واحدة في الفلبين وقياس المستويات الحقيقية للإداء. واستخدمت الأستبيان الذي شمل عدداً من المفردات والاستجابات، وكان من أهم نتائج الدراسة التأثير الكبير للمشاركة على أداء العاملين وأقترحت الدراسة قيام مديرو المدارس بالأهتمام بقياس المستويات الحقيقية لأداء العاملين في مدارسهم.

٦- دراسة Becker & palmer بعنوان: "تأثير الثقافة علي صنع القرار" دراسة حالة علي ألمانيا والمكسيك (٢٠٠٩ م)

هدفت الدراسة إلى توفير فهم أفضل لكيفية اتخاذ القرار في ألمانيا والمكسيك وكيف تؤثر الثقافة على صنع القرار واتبعت الدراسة منهج مقارنة التشابهات والاختلافات بين الحالتين في البلدين واتبعت الدراسة أسلوب دراسة الحالة في ألمانيا والمكسيك وتم استخدام المقابلات لتحقيق أهداف الدراسة، وأشارت نتائج دراسة الحالات المتعلقة باتخاذ القرار إلى أن كلاً من ألمانيا والمكسيك تستخدم في عملية اتخاذ القرار قرارات عقلانية إلى حد ما وتتخذ القرار على المدى البعيد وال المدى القصير في كلاً من البلدين،

التعليق العام على الدراسات السابقة:

بعد استعراض الدراسات السابقة العربية والأجنبية والتي تناولت صنع القرار واتخاذها يمكن القول بأن الدراسات السابقة هدفت إلى بلورة الإطار النظري لصنع القرار واتخاذها، وقدمت معظمها تصورات مقترحة أو مقترحات للتغلب علي

واللامركزية في صنع القرار واتخاذ، ومراحل صنع القرار واتخاذ، وأخيراً العوامل المؤثرة في صنع القرار واتخاذ.

١- أهمية صنع القرار واتخاذ: يعد اتخاذ القرار لب وجوه العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة لتحقيق القرار الرشيد، "إن عملية اتخاذ القرارات هي العملية الرئيسية المشتركة في كل الأنشطة الإدارية وعملياتها المختلفة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) ففي تلك الأنشطة من الضروري القيام بمجموعة من العمليات الفرعية المتتابعة التي يمكن أن تقود إلى القرارات الأكثر رشداً (عبد لعزیز صالح، ٢٠٠٠)

وعندما يقوم المدير أو القائد بأى من العمليات الإدارية؛ فهو في الحقيقة يقوم باتخاذ سلسلة من القرارات. ومن ثم فإن مختلف العمليات التي يقوم بها القائد أو الموجه أو المدير وما يصاحبها من أنشطة إدارية إنما هي في الواقع سلسلة من القرارات، فالسياسة العامة ما هي إلا نتاج قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات التخطيطية، والتنظيمية (إبراهيم عصمت، ٢٠٠٣)

ولكى يتخذ المدير قراراً رشيداً في اتجاه نجاح المنظمة فلا بد أن تكون لديه القدرة على الاختيار بين البدائل؛ "لذا فإن تفهم عملية اتخاذ القرار مهم لنجاح الإدارة، و ضروري لكل إداري 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 للواقع (أحمد إبراهيم، ٢٠٠٢)

٢- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار: قد يخلط البعض بين مفهومى صنع واتخاذ القرار وقد تتنوع الآراء حول أى المصطلحين أعم و أشمل من الآخر وأى منهما يعد مرحلة من مراحل المصطلح الآخر. "ولكن هناك اتفاق بين كثير من علماء الإدارة على أن مصطلح صنع القرار أشمل من مصطلح اتخاذ القرار فاتخاذ القرار مرحلة يتعامل فيها القادة مع بدائل القرار واختيار

أفضلها؛ أما صنع القرار فهو نشاط يخضع لعملية مركبة بدءاً من التحليل، والتفويض للمتغيرات التي تشكل مدخلات القرار، ومروراً ببدائله واختيار أفضلها، وانتهاءً بتنفيذ القرار ومتابعته (شاكراً محمد، ١٩٩٦) "وحيث أن عملية صنع القرار عملية تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة وهذا يعنى إشترك 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 مداخل صنع القرار، ومرحلة اتخاذ القرار هى خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التى يمكن بها حلها (أحمد إبراهيم، ٢٠٠٢)

٣- أهمية المشاركة فى صنع القرار واتخاذها: "يتفق الكثير من رجال الإدارة والفكر الإدارى على أنه من الضرورى إشراك المرؤسين والمواقع التنفيذية فى اتخاذ القرارات التى تؤثر فيهم، أو فى أعمالهم؛ وذلك ضماناً لوضوح الرؤية وتبادل الرأى قبل أن تتخذ القرارات إذ أن إشراك المدير والقادة والموجهين فى عملية صنع القرار يضمن تعاونهم الاختيارى والتزامهم بتنفيذها كما انه يحقق ديمقراطية الإدارة (عبد العزيز بن حبتور، ٢٠٠٠) فالمشاركة تساعد على قبول القرار من قبل أعضاء هيئة التدريس؛ لأنهم يشعرون بأنهم ساهموا ولو بقدر ضئيل فى صناعة القرار، وتفهموا ظروف وأسباب إصداره.

"وهذه المشاركة لا تعنى فقط مشاركة المعلمين والعاملين بل قد تتضمن الطلاب، والآباء، والمشرفين المدرسين، والمشرفين من الإدارة التعليمية، وخبراء البيئة (أحمد إسماعيل، ٢٠٠٥) "وعملية صناعة القرار تتأثر بمقدار المشاركة فى صناعتها وينظر إلى المشاركة على أنها تمثل نوعاً من التأثير والرقابة المفروضة على المرؤسين على عملية صناعة القرار؛ باعتبار أن المرؤسين سيتحملون جانباً من نتائج هذه القرارات (حافظ فرج، ٢٠٠٧)

"إن المشاركة في عملية اتخاذ القرار تخفف من تأثير الضغوط علي الفرد بينما يشعر الفرد بوطأة الضغوط عندما تكون أعباء العمل ثقيلة وحرية التصرف حيالها محدودة(الهالي الشربيني،٢٠٠٨)

٤- المركزية واللامركزية في صنع القرار واتخاذ:كثر الحديث فى الآونة الأخيرة عن اللامركزية فى صنع واتخاذ القرار فى مقابل المركزية الشديدة فى صنع واتخاذ القرار والتي تظهر بشكل جلى فى معظم المؤسسات وخاصة المؤسسات التعليمية.

ويمكن تصنيف المنظمات على أساس أنها مركزية يتركز فيها عملية اتخاذ القرار فى ايدى مجموعة قليلة من الأفراد أو لامركزية تتوزع فيها عملية صنع القرار على امتداد المنظمة (حمد إبراهيم،٢٠٠٢)

والمركزية تعنى الاتجاه إلى تركز السلطة والرجوع إلى ديوان الوزارة فى اتخاذ كافة القرارات المنظمة للعمل، أما اللامركزية فتعنى توزيع السلطات، وإعطاء حرية اتخاذ القرارات حيث مجرى العمل التنفيذى على مستوى المناطق المحلية والوحدات المدرسية(أحمد عبد النبي،٢٠٠٨)

٥- مراحل صنع القرار واتخاذ: يرى علماء الإدارة إن عملية صناعة القرار تمر بمراحل وخطوات متعددة؛ لابد لمتخذ القرار مراعاتها وهناك شبه إجماع بين رجال الإدارة حول هذه المراحل والخطوات التي تمر بها عملية صناعة القرار (سليمان حامد،٢٠٠٩)

١-المرحلة الأولى: تحديد المشكلة (تشخيص المشكلة)

Defining the problem

من الأمور المهمة التي ينبغى على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديد طبيعة الموقف الذى خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة وعدم الخلط بين أعراضها، وأسبابها، والوقت الملائم

للتصدي لعلها؛ لاتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها (عبد الجواد بكر، ٢٠٠٢)، وعلى ذلك فإن مرحلة تحديد وتشخيص المشكلة من المراحل الهامة التي يتوقف على نجاحها نجاح الخطوات التالية لها؛ لأن تحديد المشكلة بشكل دقيق وواضح ودون خلط بين أسباب المشكلة وبين أعراضها يؤدي بطبيعة الحال إلى جمع المعلومات التي تفيد، وتخدم عملية وضع البدائل وتنميتها؛ وكذلك اختيار البديل الأمثل الأنسب لحل المشكلة موضع القرار.

٢- المرحلة الثانية: جمع البيانات وتحليلها (تحليل المشكلة)

Analyzin the problem

إن المشكلات التعليمية لا تنشأ من فراغ وإنما لها مسببات والتي عادة ما تتعدى هذه الأسباب المكونة للمشكلة، وقد تتفاعل وتتداخل وبذلك يجب على متخذ القرار أن يقوم بالبحث عن هذه الأسباب وبيان العلاقة بينهما (علي السلمي)، ومن الصعب فصل هذه المرحلة عن سابقتها؛ إلا أن صانع القرار المتميز هو من يحاول البحث عن أنواع مختلفة من البيانات وثيقة الصلة بموضوع القرار تساعد على صنع قرار رشيد (أحمد عبد النبي، ٢٠٠٨).

ومن الواضح أن هذه المرحلة ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمرحلة السابقة لها فلا تكاد تميز بين الحدود الفاصلة بين المرحلتين ولكن مرحلة جمع المعلومات أو البيانات وتحليلها تعتمد في نجاحها على قدرة صانع القرار على جمع أكبر كم من البيانات والمعلومات المتعلقة بالمشكلة موضع القرار وكذلك قدرته على الربط بين هذه المعلومات وتطويرها؛ للإستفادة منها في تحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة،

٣- المرحلة الثالثة: تحديد البدائل المتاحة وتقييمها

Developing Alternative Solution

تعد البدائل الطريقة الوحيدة لوضع الفروض الأولية على مستوى الواقع المحيط بالمشكلة والتي تستلزم تفكيراً سليماً وقدرة على التخيل للوصول إلى

الحلول البديلة التي تصلح لعلاج المشكلة (حافظ فرج، ٢٠٠٣) وفي هذه المرحلة ينبغي على المدير أن يتوصل فعلاً إلى ايجاد مجموعة من الحلول البديلة مدونة أمامه على مكتبة كي ينتقل في عملية صنع القرار إلى مرحلة أخرى وذلك بتوفير عدد معقول من الحلول البديلة التي تعطى نوعاً من الراحة لمتخذ القرار، فذلك يعطيه نوع من حرية الاختيار وامكانية المفاضلة بين البدائل المتاحة (باسم الحميري، ٢٠١٠) وهذه المرحلة دقيقة تتطلب من متخذ القرار الإستعانة بأراء المختصين ولا بد من ايجاد عدة حلول وعدم الوقوف عند حل واحد (السيد عليوة، ٢٠٠١)

وتعتمد هذه المرحلة بشكل كبير على خبرات متخذ القرار، و الإطلاع على التجارب السابقة، و استخدام بعض الأساليب مثل أسلوب العصف الذهني، ولا بد أن تنتهي هذه المرحلة بوجود مجموعة من البدائل المكتوبة أمام متخذ القرار للأختيار بينها.

٤- المرحلة الرابعة: اختيار البديل المناسب لحل المشكلة: بعد دراسة البدائل المختلفة للقرار والمفاضلة بينها تأتي خطوة اختيار البديل الملائم لحل المشكلة لتحقيق الأهداف المرجوة،

"إن البديل الذي يحصل على ترتيب النسبة لتحقيق الأهداف؛ هو البديل الأمثل وهو ليس بالضرورة حلاً سليماً ١٠٠% فربما يكون أقل البدائل المتاحة سواء ولكنه يمثل أحسن توازن بين ما هو سيئ، وبين ما هو حسن بالنسبة لمكونات الأهداف (السيد الهواري، ٢٠٠٠)

٥- المرحلة الخامسة: اتخاذ القرار (اختيار البديل أو الحل الملائم):

"بعد القيام بتحديد البدائل وتقييمها، فإن المدير يكون في موقف يسمح له بمحاولة تحديد البديل المناسب إلى الأخذ بعين الاعتبار مزايا كل بديل وعيوبه وتكاليفه ونتائجه ومضاعفاته (جودت عزت، ٢٠٠٤)

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة أو اختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير فى عملية الاختيار (سليمان حامد، ٢٠٠٩) وتعد هذه المرحلة من المراحل الهامة فى صنع القرار واتخاذها؛ لأنها تحدد البديل الأمثل لحل المشكلة موضع القرار ولا بد أن يراعى أثناء اختيار هذا البديل مجموعة من الاعتبارات أهمها مدى تحقيق البديل للهدف، و مدى مناسبة تكلفته، وقلة عيوبه مقارنة بمزاياه، و مدى مناسبة البديل للأفراد المتأثرين بالقرار.

٦- المرحلة السادسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه: وهى المرحلة الأخيرة حيث يتابع ويراقب متخذ القرار النتائج للبديل المختار، ويقوم ردود الأفعال من خلال شبكة المعلومات لمعرفة طرق تعديل البديل أو رفع مستوى فاعليته (عبدالعزیز صالح، ٢٠٠٠) وعلى متخذ القرار اختيار الوقت المناسب؛ لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج وعندما يطبق القرار المتخذ وتظهر نتائجه، يقوم المدير بتقويم النتائج ليرى درجة فاعليتها ومقدار نجاح القرارا فى تحقيق الهدف الذى اتخذ من أجله (إبراهيم عصمت، ٢٠٠٣)

من خلال العرض السابق لخطوات عملية صنع القرار يلاحظ أن عملية صنع القرار عملية منظمة، منهجية تسير بخطوات المنهج العلمى وهى عملية هامة للوصول إلى قرار رشيد لعلاج المشكلة موضوع القرار، وذلك بعد عملية التشخيص للمشكلة وجمع البيانات والمعلومات الكافية حول المشكلة للوصول إلى اختيار البديل المناسب لعلاج المشكلة وهذه العملية يمكن أن يطلق على القرار المتخذ بعدها بأنة قرار رشيد وهذه المراحل لا بد وأنها تتأثر بالكثير من العوامل وإن اختلفت هذه العوامل باختلاف الأفراد وبإختلاف المشكلة موضع القرار.

٦- العوامل المؤثرة في صنع القرار واتخاذها: هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار ونوعه ومنها طبيعة المنظمة، وفلسفتها، والتوقيت السليم لاتخاذ القرار، والوسط المحيط باتخاذ القرار، والعوامل التي تتعلق بالمدير، والقوى التي تتفاعل مع شخصه، بالإضافة إلى العوامل التي تتعلق بالمرؤسين وتؤثر فيهم والعوامل التي تتعلق بالموقف ذاته وتؤثر فيه (يوسف عبد المعطي ٢٠٠٧)

أ- العوامل الإنسانية: إن هذه العوامل ناتجة عن كون عملية اختيار البدائل المتاحة ما هي إلا نتاج للتفاعل الإنساني تتفاعل فيه عوامل منطقية، موضوعية، وشخصية وأن العوامل الإنسانية قد تكون نابعة من شخص المدير أو من سلوك مساعديه أو مرؤوسيه وغيرهم ممن يمسهم القرار (أحمد محمد ٢٠٠٠) وبذلك يصبح من المهم التركيز على فهم وتوضيح ديناميكة التفاعل بين صانع القرار والموقف بناء على العوامل الخاصة بالموقف والتي تؤثر بصورة مباشرة على تقييمه للموقف بالإضافة للصفات الشخصية لصانع القرار ودورها في تحديد أسلوبه في صنع القرار وأخذها.

ب- العوامل التنظيمية: وهي تشمل أكثر من عامل منها:
* القوى الكامنة في الموقف الإداري؛ الذي خلق المشكلة محل القرار وتتمثل فيما يلي:

- نمط التنظيم الإداري، وتعدد المستويات الإدارية.
- طبيعة المشكلة محل القرار، ودرجة تعقيدها، والوقت المتاح لها.
- نوع القرار، وأهميته، ومدى ملائمتها للظروف البيئية.
- * الاتصالات الإدارية: سلامة القرارات ورشدها؛ يعتمدان بدرجة كبيرة على سلامة وفعالية الاتصالات التي يجريها المدير للحصول على المعلومات وعلى قدرته على الوقوف على رد فعل رسالته من جانب مستقبلية.

* **التفويض واللامركزية الإدارية:** التفويض يؤثر على عملية اتخاذ القرار لما يترتب عليه من تفويض المدير بعض اختصاصاته إلى مرؤوسيه مما يحقق مزايا تنعكس آثارها الإيجابية على اتخاذ القرارات، كما تتأثر عملية اتخاذ القرارات بدرجة اللامركزية الإدارية في المنظمة (أحمد محمد ٢٠٠٠)

ج- العوامل البيئية والظروف المحيطة: كل شئ في الإدارة هو نتاج ظروف وتعتبر تهيئة الظروف، والبيئة المناسبة التي تؤدي إلى القرارات السليمة هي المهمة الحيوية للقيادة الإدارية ومن العوامل الرئيسة لنجاح القرارات هي أن تأتي في الوقت المناسب، والمكان المناسب، والأفراد المناسبين (عبد العزيز صالح، ٢٠٠٠) و المحيط أو البيئة التي يواجهها صانع القرار في أى منظمة لها أهمية في صنع القرار؛ فبدون المنظمة لا توجد حاجة لاتخاذ قرار كما أن المنظمة بأغراضها، وأهدافها، ونوع العمل الذي تمارسه تشكل الموقف الذى تحتاج فيه القرار، كما أن المناخ الداخلي للمنظمة يمكن أن يكون مشجعا ودافعا وكما يمكن أن يكون مانعا ومحبطا، على وجه العموم يتأثر المناخ بشكل عام بالعوامل التنظيمية أو الهيكلية مثل السياسات، والقواعد، والنظم، والإجراءات كذلك يتأثر بعواقب القرار وسلوك الأفراد فى كل من أنشطتهم الرسمية وغير الرسمية (عبد الجواد بكر، ٢٠٠٢)

د- العوامل النفسية (عبد العزيز صالح، ٢٠٠٠): إن القرار يتضمن فى جوهره عوامل شخصية، وعوامل تنظيمية؛ أما العوامل الشخصية فهي تتضمن المركز فى المنصب وعوامل شخصية كالذكاء، وقدرة التحمل والاتجاهات السيكلوجية، ويتضح مما سبق أنه يصعب تحديد أي من العوامل هي المؤثرة فى قرار معين لأن عملية اتخاذ القرار هي عملية معقدة تتداخل فيها كل العوامل السابقة؛ لتؤثر على صنع واتخاذ القرار وقد يكون هذا التأثير بالسلب أو بالإيجاب ومحاولة تهيئة كل الظروف السابقة والتدخل معها بقدر ما هو

متاح لتخدم عملية صنع واتخاذ القرار بالضرورة يؤدي إلى تحقيق قدر من النجاح في اتخاذ القرار والحد من المعوقات أو الآثار السلبية.

ب- إجراءات الدراسة الميدانية:

أخذت الباحثة عينة عددها (٢٢٤) فرد من مديريين ووكلاء ومعلمين وأخصائيين اجتماعيين بمدارس حكومية (لمرحلة التعليم الأساسي) حيث أنها المرحلة الأكثر احتياجاً للتطوير ، وقد تم اختيار محافظات (الفيوم - المنيا - البحيرة- الشرقية) واتبعت الباحثة أساليب العينة متعددة المراحل - Multi Stage Random Sample لاختيار عينة الدراسة بأسلوب أكثر تحديدا وأكثر تمثيلا للمجتمع الأصلي، وقدمت الاستبانة عن طريق الاتصال المباشر، وقد واجهت الباحثة صعوبة شديدة بالنسبة للموافقات الأمنية للتطبيق في محافظة الشرقية مما اضطرها لاستبعادها والاكتفاء بثلاث محافظات فقط، وقد تم اختيارها وفق الاعتبارات الآتية:

- الفيوم: ممثلة لشمال الصعيد وحيث تمت ملاحظة المشكلة.
- المنيا: ممثلة للوجه القبلي.
- البحيرة: ممثلة للوجه البحري.
- والاستبانة بصورتها النهائية مكونة من:

- تعليمات تتضمن تعريف إجرائي لصنع القرار واتخاذ وتحدد هدف الاستبانة وأجزائها وكيفية الإجابة على عباراتها، والتأكيد على سرية البيانات التي يدلي بها أفراد العينة.

- الجزء الأول وهو خاص بالبيانات الأولية.
- الجزء الثاني ويتضمن محاور الاستبانة الخاصة بدور مدير المدرسة في صنع القرار واتخاذ.

وكانت الاستجابة للعبارات وفق مقياس ثلاثي متدرج (أوافق -أوافق إلى حد ما - لا أوافق) وتمت المعالجة الإحصائية عن طريق إدخال البيانات على برنامج Excel ثم التعامل معها ببرنامج SPSS الإصدار (١٨) وتم الحصول على النتائج كما يلي:

جدول (١)

إستجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في صنع القرار واتخاذها ،

م	عبارات (دور مديري مدارس التعليم الأساسي في صنع القرار واتخاذها)	الفئة الأولى (المديرين و الوكلاء)				الفئة الثانية (المعلمين - الإخصائيين الاجتماعيين)			
		٢٤	الدالة	الوزن النسبي	النسبة المئوية للحدوث	٢٤	الدالة	الوزن النسبي	النسبة المئوية الوزنية
أ-عبارات (معوقات مرتبطة بصنع القرار)									
١	ضعف توافر المرونة في اللوائح والقوانين،	٥,١٠	دالة (٠,٠١)	٠,٧٨	%٧٨	١١	دالة (٠,٠١)	٠,٧٤	%٧٤
٢	ضعف وضوح بعض بنود القوانين واللوائح الداخلية.	١٦٧,٦	دالة (٠,٠١)	٠,٧٦	%٧٦	١٤	دالة (٠,٠٥)	٠,٧٢	%٧٢
٣	ضعف الاهتمام بأخذ رأي المدير في القرارات الصادرة من الجهات الأعلى.	١٦٧,٨	دالة (٠,٠١)	٠,٧٩	%٧٩	٩	دالة (٠,٠١)	٠,٧٠	%٧٠
٤	ضعف التعاون بين إدارة	٦٦٧,٨	دالة (٠,٠١)	٠,٨٠	%٨٠	٦	دالة (٠,٠١)	٠,٧٤	%٧٤

الفئة الثانية (المعلمين - الاخصائيين الاجتماعيين)					الفئة الأولى (المديرين و الوكلاء)					عبارات (دور مديري مدارس التعليم الأساسي في صنع القرار واتخاذ)	م
الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	الوزن النسبي	الدالة	٢٤	الترتيب	النسبة المئوية للحدوث	الوزن النسبي	الدالة	٢٤		
										المدرسة والمستويات العليا للإدارة	
١٤	%٧٤	٠,٧٤	دالة (٠,٠١)	٢٨٧,١٩	٥	%٨٣	٠,٨٣	دالة (٠,٠١)	١٤	ندرة التدريبات التي يحصل عليها مديري المدارس في صنع القرار واتخاذ.	٥
٤	%٧٩	٠,٧٩	دالة (٠,٠١)	٠٥٣,٥٩	١	%٨٩	٠,٨٩	دالة (٠,٠١)	٣٢	كثرة الأعباء الوظيفية لدي مدير المدرسة بما يؤثر على دوره	٦
٨	%٧٨	٠,٧٨	دالة (٠,٠١)	٩٦٨,٤٢	١٠	%٧٩	٠,٧٩	دالة (٠,٠١)	١٦٧,٨	تداخل المسؤوليات يؤثر سلبا على صنع القرار واتخاذ،	٧
ب- عبارات (معلومات مرتبطة باتخاذ القرار)،											
٣	%٨٠	٠,٨٠	دالة (٠,٠١)	٧٧٧,٤٥	١٦	%٧٤	٠,٧٤	دالة (٠,٠١)	٦٦٧,٢	ضعف الوعي بخطوات المنهج العلمي واتخاذ	٨
١٥	%٧٤	٠,٧٤	دالة (٠,٠١)	٧٩٨,١٦	١٥	%٧٦	٠,٧٦	دالة (٠,٠١)	١٦٧,٤	تؤثر العلاقات الشخصية والقربانية على صنع القرار.	٩

م	عبارات (دور مديري مدارس التعليم الأساسي في صنع القرار واتخاذها)	الفئة الأولى (المديرين و الوكلاء)				الفئة الثانية (المعلمين - الاخصائيين الاجتماعيين)					
		٢٤	الدالة	الوزن النسبي	النسبة المئوية للحدوث	الترتيب	٢٤	الدالة	الوزن النسبي	النسبة المئوية الوزنية	الترتيب
١٠	ضعف تحديث المعلومات المتاحة أمام صانع القرار.	١٦٧,١٥	دالة (٠,٠١)	٠,٨٤	%٨٤	٤	٨٨٢,١٧	دالة (٠,٠١)	٠,٧٤	%٧٤	١٦
١١	ضآلة الموارد المالية المتاحة للمدرسة عند اتخاذ القرار	٦٦٧,٢٤	دالة (٠,٠١)	٠,٨٧	%٨٧	٢	٨٢٩,٨٥	دالة (٠,٠١)	٠,٨١	%٨١	٢
١٢	وجود بعض الضغوط الخارجية علي مدير المدرسة،	١٦٧,٣	دالة (٠,٠١)	٠,٧٤	%٧٤	١٧	٥٤٣,٥٨	دالة (٠,٠١)	٠,٧٩	%٧٩	٥
١٣	تهميش المدير لبعض الأطراف المعنية في صنع القرار واتخاذها.	٢	دالة (٠,٠١)	٠,٧٢	%٧٢	٢٠	٤١٥,١٣	دالة (٠,٠١)	٠,٧٤	%٧٤	١٧
١٤	ندرة الأخذ بمقترحات العاملين.	٥,١٠	دالة (٠,٠١)		%٧٨	١٢	٩٨٩,١٦	دالة (٠,٠١)	٠,٧٤	%٧٤	١٨
١٥	المركزية الشديدة في اتخاذ القرارات من الجهات الأعلى.	٦٦٧,٨	دالة (٠,٠١)		%٨٠	٧	٢٣٤,٤٥	دالة (٠,٠١)	٠,٧٩	%٧٩	٦
١٦	ضعف مشاركة	١٦٧,٣	دالة		%٧٤	١٨	٨٢٩,٣٧	دالة		%٧٦	١٠

الفئة الثانية (المعلمين - الإخصائيين الاجتماعيين)					الفئة الأولى (المديرين و الوكلاء)					عبارات (دور مديري مدارس التعليم الأساسي في صنع القرار واتخاذها)	م
الترتيب	النسبة المئوية الوزنية	الوزن النسبي	الدالة	٢٤	الترتيب	النسبة المئوية للحدوث	الوزن النسبي	الدالة	٢٤		
		٠,٧٦	(٠,٠١)					(٠,٠١)		المجتمع المحلي مع مدير المدرسة في صنع واتخاذ القرار	
٩	%٧٨	٠,٧٨	دالة (٠,٠١)	٩٠٤,٤٢	١٩	%٧٣		دالة (٠,٠١)	١٦٧,٢	قلة الإهتمام بتوضيح مبررات القرار وإجراءات اتخاذها	١٧
عبارات (معوقات مرتبطة بتنفيذ القرار ومتابعته)											
١١	%٧٦	٠,٧٦	دالة (٠,٠١)	٦٠٦,٢٨	١٣	%٧٧		دالة (٠,٠١)	١٦٧,٥	ضعف المتابعة الدقيقة للقرار بعد اتخاذها	١٨
٧	%٧٩	٠,٧٩	دالة (٠,٠١)	٢٨٧,٤٣	٨	%٨٠		دالة (٠,٠١)	١٦٧,١٠	ندرة دراسة النتائج المرتتبة على تنفيذ القرار.	١٩
١	%٨٢	٠,٨٢	دالة (٠,٠١)	٨٦١,٧٠	٣	%٨٧		دالة (٠,٠١)	٦٦٧,٢٤	كثرة القرارات يؤثر على قدرة المدير على متابعة تنفيذها	٢٠

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

١- بالنسبة للفئة الأولى (المديرين والوكلاء):

جاءت قيم χ^2 (٢١) بالنسبة لجميع عبارات المحور دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئة (المديرين والوكلاء) حول المعوقات التي تحول دون قيام مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية بأدوارهم في صنع القرار واتخاذها.

وقد تم تقسيم استجابات أفراد الفئة الأولى (مديرين - وكلاء) حول هذا المحور إلي ثلاث مجموعات كما يلي:

- المجموعة الأولى: وتضم العبارات التي جاءت في المرتبة الأولى بنسبة حدوث ٧٥% فما فوق وهي العبارات (١،٢،٣،٤،٥،٦،٧،٨،٩،١٠،١١،١٢،١٣،١٤،١٥،١٦،١٧،١٨،١٩،٢٠) وهي نسبة حدوث مرتفعة.

- المجموعة الثانية: وتضم العبارات التي جاءت في المرتبة الثانية بنسبة حدوث أقل من ٧٤.٩% إلي ٥٠% وهي العبارات (٨،١٢،١٣،١٦،١٧) وهي نسبة حدوث متوسطة

- المجموعة الثالثة: وتضم العبارات التي جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة حدوث أقل من ٥٠% وهي نسبة حدوث منخفضة (لا توجد عبارات في هذه المجموعة).

٢- بالنسبة للفئة الثانية (المعلمين - الأخصائيين الإجتماعيين):

جاءت قيم χ^2 (٢١) بالنسبة لجميع عبارات المحور (ماعدا العبارة ٢) دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) مما يعنى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات فئة (المعلمين الأخصائيين الإجتماعيين) حول المعوقات

التي تحول دون قيام مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية بأدوارهم في صنع القرار واتخاذها.

وقد تم تقسيم أفراد الفئة الثانية (المعلمين - الأخصائيين الاجتماعيين) حول هذا المحور إلي ثلاث مجموعات هي كما يلي:

- المجموعة الأولى: وتضم العبارات التي جاءت في المرتبة الأولى بنسبة حدوث ٧٥% فما فوق وهى العبارات (٦، ٧، ٨، ١١، ١٢، ١٥، ١٦، ١٧، ١٨، ١٩، ٢٠)، وهي نسبة حدوث مرتفعة.

- المجموعة الثانية: وتضم العبارات التي جاءت في المرتبة الثانية بنسبة حدوث أقل من ٧٤.٩% إلي ٥٠% وهى العبارات (٢، ٣، ٤، ٥، ٩، ١٠، ١٣، ١٤)، وهي نسبة حدوث متوسطة.

- المجموعة الثالثة: وتضم العبارات التي جاءت في المرتبة الثالثة بنسبة حدوث أقل من ٥٠% وهي نسبة حدوث منخفضة (لا توجد عبارات في هذه المجموعة).

وفيما يلي تفسير لهذه النتائج تبعاً لكل عبارة:

١- ضعف توافر المرونة في اللوائح والقوانين:

جاءت هذه العبارة فى الترتيب (١١) بوزن نسبي (٠,٧٨) بالنسبة للفئة الأولى، وجاءت فى الترتيب (١٢) بوزن نسبي (٠,٧٤) بالنسبة للفئة الثانية، يلاحظ التقارب فى الترتيب ووجود فرق فى الوزن النسبي لصالح الفئة الأولى وقد يرجع ذلك إلى أن الفئة الأولى هي الأكثر تعرضاً لتعقيد اللوائح والقوانين بحكم عملهم فى الإدارة المدرسية حيث أن الكثير من اللوائح والقوانين تمثل عائقاً أمام مدير المدرسة فى اتخاذ الكثير من القرارات وتعرض مدير المدرسة للمسائلة القانونية والعقاب إذا ما خالفها حتى وإن كان فى مخالفتها صالح المدرسة والعاملين،

٢- ضعف وضوح بعض بنود القوانين واللوائح الداخلية

جاءت هذه العبارة في الترتيب (١٤) بوزن نسبي (٠,٧٦) بالنسبة للفئة الأولى، وجاءت في الترتيب (١٩) بوزن نسبي (٠,٧٢) بالنسبة للفئة الثانية، يلاحظ وجود فرق في الترتيب والوزن النسبي لصالح الفئة الأولى، وقد يرجع ذلك إلى غموض بعض اللوائح والقوانين بالنسبة لفئة المديرين والوكلاء أكثر من الفئة الثانية نظراً لإحتكاك الفئة الأولى بالنواحي الإدارية المتعلقة باللوائح والقوانين وتعرض المدير للجزاءات نتيجة لسوء فهم بعض القوانين واللوائح الغامضة.

٣- ضعف الاهتمام بأخذ رأي المدير في القرارات الصادرة من الجهات الأعلى. جاءت هذه العبارة في الترتيب (٩) بوزن نسبي (٠,٧٩) للفئة الأولى، وجاءت في الترتيب (٢٠) بوزن نسبي (٠,٧٠) للفئة الأولى، يلاحظ وجود فرق كبير في الترتيب والوزن النسبي لصالح الفئة الأولى (المديرين والوكلاء)، وقد يرجع ذلك إلى المركزية في إتخاذ القرارات.

٤- ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة.

جاءت هذه العبارة في الترتيب (٦) بوزن نسبي (٠,٨٠) بالنسبة للفئة الأولى، وجاءت في الترتيب (١٣) بوزن نسبي (٠,٧٤) بالنسبة للفئة الثانية، يلاحظ وجود فرق واضح في الترتيب والوزن النسبي لصالح الفئة الأولى (المديرين والوكلاء)، وقد يرجع ذلك إلى أن الفئة الأولى هي الأكثر إطلاعاً علي طبيعة التواصل بين إدارة المدرسة والجهات الإدارية الأعلى وضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة لتعقيد إجراءات التواصل بينهما.

٥- ندرة التدريبات التي يحصل عليها مديري المدارس في صنع القرار واتخاذها. جاءت هذه العبارة في الترتيب (٥) بوزن نسبي (٠,٨٣) للفئة الأولى، وجاءت في الترتيب (١٤) بوزن نسبي (٠,٧٤) للفئة الثانية يلاحظ وجود فرق في الترتيب والوزن النسبي لصالح الفئة الأولى، وقد يعكس ذلك حاجة الفئة الأولى للتدريب

علي مهارات صنع القرار حيث قلة إهتمام المستويات العليا للإدارة بتنظيم دورات تدريبية لصنع القرار واتخاذها و ضعف البرامج التي تقدمها الأكاديمية المهنية للمعلمين في تنمية مهارات صنع القرار واتخاذها لمديري المدارس

٦- كثرة الأعباء الوظيفية لدي مدير المدرسة بما يؤثر علي دوره،

جاءت هذه العبارة في الترتيب (١) بوزن نسبي (٠,٨٩) للفئة الأولى، وجاءت في الترتيب (٤) بوزن نسبي (٠,٧٩) للفئة الثانية، يلاحظ وجود تقارب في الترتيب والوزن النسبي لصالح الفئة الأولى، وقد يرجع لتعرض المديرين لضغوط مما يؤثر علي دوره في صنع القرار واتخاذها نتيجة للعجز في أعداد العاملين في معظم المدارس مما يزيد من الضغوط التي يعاني منها مدير المدرسة في عمله اليومي وتأثير ذلك علي القيام بأدواره في صنع القرارات واتخاذها

٧- تداخل المسؤوليات يؤثر سلبا علي صنع القرار واتخاذها.

جاءت هذه العبارة في الترتيب (١٠) بوزن نسبي (٠,٧٩) بالنسبة للفئة الأولى، وجاءت في الترتيب (٨) بوزن نسبي (٠,٧٨) بالنسبة للفئة الثانية، يلاحظ وجود تقارب في الترتيب والوزن النسبي، والتقارب بين الفئتين في الترتيب والوزن النسبي يؤكد علي الإتفاق بينهم في التأثير السلبي لتداخل المسؤوليات على صنع القرار واتخاذها حيث تؤثر المسؤوليات المتداخلة علي تركيز مدير المدرسة وعلي ضيق الوقت المتاح لدراسة المشكلة وجمع المعلومات وتحليلها ووضع البدائل والمفاضلة بينها واختيار البديل الأمثل و تنفيذ القرار ومتابعة التنفيذ كما تؤثر أيضاً علي المساحة المتاحة من الوقت لمشاركة الأطراف المعنية في صنع القرارات واتخاذها،

٨ - ضعف الوعي بخطوات المنهج العلمي واتخاذها.

جاءت هذه العبارة في الترتيب (١٦) بوزن نسبي (٠,٧٤) بالنسبة للفئة الأولى، وجاءت في الترتيب (٣) بوزن نسبي (٠,٨٠) بالنسبة للفئة الثانية، يلاحظ وجود فرق في الترتيب والوزن النسبي لصالح الفئة الثانية (المعلمين والأخصائيين

الاجتماعيين) وقد يرجع ذلك لاحتياج أفراد الفئة الأولى (المديرين والوكلاء) لمعرفة خطوات المنهج العلمي أثناء صنع القرار واتخاذ.

٩- تؤثر العلاقات الشخصية وصلة القرابة علي صنع القرار.

جاءت هذه العبارة في الترتيب (١٥) بنسبة مئوية وزنية (٠,٧٦) بالنسبة للفئة الأولى، وجاءت في الترتيب (١٥) بوزن نسبي (٠,٧٤) بالنسبة للفئة الثانية، يلاحظ التساوي في الترتيب والتقارب في الوزن النسبي لصالح الفئة الأولى، وقد يدل ذلك علي الإعتماد علي المحاباة والمجاملات الشخصية بين العاملين علي حساب العمل فضلاً عن المساواة بين المجتهد والمهمل، وقد يعود أيضاً إلي ضعف الموضوعية من قبل بعض متخذي القرارات علي المستوي الأعلى الذي قد يرجع إلي تغليب المصالح الشخصية لمتخذي القرارات علي مصلحة العمل،

١٠- ضعف تحديث المعلومات المتاحة أمام صانع القرار.

جاءت هذه العبارة في الترتيب (٤) بوزن نسبي (٠,٨٤) بالنسبة للفئة الأولى، وجاءت في الترتيب (١٦) بوزن نسبي (٠,٧٤) بالنسبة للفئة الثانية، يلاحظ وجود فرق في الترتيب والوزن النسبي لصالح الفئة الأولى، وقد يعود ذلك إلي ضعف الإمكانيات المادية المتاحة بالمدارس مما يؤدي إلي صعوبة تحديث المعلومات ،

١١- ضآلة الموارد المالية المتاحة للمدرسة عند اتخاذ القرار.

جاءت هذه العبارة في الترتيب (٢) بوزن نسبي (٠,٨٧) بالنسبة للفئة الأولى، وجاءت في الترتيب (٢) بوزن نسبي (٠,٨١) بالنسبة للفئة الثانية، يلاحظ التساوي في الترتيب ووجود تقارب في الوزن النسبي، حيث أن المدرسة تعتمد في مواردها المالية علي المصروفات المدرسية التي يتم تحصيلها من الطلاب بشكل رئيس وهذه النسبة متدنية لا تفي باحتياجات المدرسة بالإضافة إلي أن أمتناع الكثير من الطلاب عن تسديد المصروفات المدرسية مما يؤدي إلي معاناة معظم المدارس من قلة الموارد المالية التي تفي باحتياجاتها.

١٢- وجود بعض الضغوط الخارجية علي مدير المدرسة،

جاءت هذه العبارة في الترتيب (١٧) بوزن نسبي (٠,٧٤) بالنسبة للفئة الأولى، وجاءت في الترتيب (٥) بوزن نسبي (٠,٧٩) بالنسبة للفئة الثانية، يلاحظ وجود فرق واضح في الترتيب والوزن النسبي لصالح الفئة الثانية، وقد يرجع ذلك لرصد أفراد الفئة الثانية من العينة للواقع الفعلي من ضغط الجهات الأعلى علي مدير المدرسة لاتخاذ بعض القرارات وضغط بعض أفراد المجتمع المحلي من جهة أخرى في تعطيل مدير المدرسة عن اتخاذ بعض القرارات أو اتخاذ قرارات بعينها تحقق لهم مصلحة شخصية،

١٣- تهميش المدير لبعض الأطراف المعنية في صنع القرار واتخاذ.

جاءت هذه العبارة في الترتيب (٢٠) بوزن نسبي (٠,٧٢) بالنسبة للفئة الأولى، وجاءت في الترتيب (١٧) بوزن نسبي (٠,٧٤) بالنسبة للفئة الثانية، يلاحظ وجود فرق قليل في الترتيب والوزن النسبي بين الفئتين، وقد يرجع ذلك إلي ضعف ثقة المديرين في الأطراف المعنية واعتقادهم بأن مشاركة أكثر من طرف في صنع القرار واتخاذ يحد من حرية مدير المدرسة في صنع القرار واتخاذ، وقد يرجع أيضاً إلي إجماع الكثير من الأطراف المعنية في المشاركة في اتخاذ القرارات،

١٤- ندرة الأخذ بمقترحات العاملين،

جاءت هذه العبارة في الترتيب (١٢) بوزن نسبي (٠,٧٨) للفئة الأولى، وجاءت في الترتيب (١٨) بوزن نسبي (٠,٧٤) للفئة الثانية، يلاحظ وجود فرق بسيط في الوزن النسبي لصالح الفئة الأولى، وقد يرجع ذلك إلي ضعف ثقة المديرين في آراء العاملين وإعتقادهم بأن استسقاء بعض الأفكار من العاملين هو إنقاص من قيمتهم ووضعهم داخل المدرسة وقد يرجع إلي إجماع العاملين عن المشاركة في صنع القرار لكثرة أعباء العمل وضيق الوقت بالنسبة لهم.

١٥- المركزية الشديدة في إتخاذ القرارات من الجهات الأعلى. جاءت هذه العبارة في الترتيب (٧) بوزن نسبي (٠,٨٠) بالنسبة للفئة الأولى، وجاءت في الترتيب (٦) بوزن نسبي (٠,٧٩) بالنسبة للفئة الثانية، يلاحظ وجود فرق بسيط الترتيب والوزن النسبي لصالح الفئة الأولى، وجاءت نسبة الموافقة مرتفعة بالنسبة للفئة الأولى والثانية، وقد يرجع ذلك إلى المركزية الشديدة في إتخاذ القرارات من الجهات العليا وهذا يؤثر على حرية المديرين في إتخاذ بعض القرارات التي تتناسب مع بيئة المدرسة وظروفها وقد يدل أيضاً على احتياجهم لقدر من الحرية والمرونة عند تطبيق سياسات وتعليمات الوزارة،

١٦- ضعف مشاركة المجتمع المحلي مع مدير المدرسة في صنع وإتخاذ القرار، جاءت هذه العبارة في الترتيب (١٨) بوزن نسبي (٠,٧٤) بالنسبة للفئة الأولى، وجاءت في الترتيب (١٠) بوزن نسبي (٠,٧٦) بالنسبة للفئة الثانية، يلاحظ وجود فرق واضح في الترتيب و التقارب في الوزن النسبي لصالح الفئة الثانية، وقد يرجع ذلك إلى إجماع بعض أعضاء المجتمع المحلي عن الذهاب إلي المدرسة والمشاركة في إتخاذ القرارات خوفاً من إلزام المدرسة لهم بدفع مبالغ مالية ،

١٧- قلة الإهتمام بتوضيح مبررات القرار وإجراءات إتخاذه. جاءت هذه العبارة في الترتيب (١٩) بوزن نسبي (٠,٧٣) بالنسبة للفئة الأولى، وجاءت في الترتيب (٩) بوزن نسبي (٠,٧٨) بالنسبة للفئة الثانية، يلاحظ وجود فرق واضح في الترتيب والوزن النسبي لصالح الفئة الثانية، وقد يرجع ذلك إلى أن مدير المدرسة لا يهتم بتوضيح مبررات القرارات للعاملين في المدرسة، وقد يرجع أيضاً إلي خوف المديرين من معارضة العاملين للقرارات المتخذة وتعطيل عمل إدارة المدرسة ،

١٨- ضعف المتابعة الدقيقة للقرار بعد إتخاذه. جاءت هذه العبارة في الترتيب (١٣) بوزن نسبي (٠,٧٧) بالنسبة للفئة الأولى، وجاءت في الترتيب (١١) بوزن نسبي (٠,٧٦) للفئة الثانية، يلاحظ وجود فرق في

الترتيب والوزن النسبي لصالح الفئة الأولى، وقد يرجع ذلك إلى صعوبة متابعة القرارات التي يتم إتخاذها نظراً لكثرة الأعباء الملقاه علي عاتق مدير المدرسة وهذا يؤثر علي فاعلية القرار المتخذ.

١٩- ندرة دراسة النتائج المترتبة علي تنفيذ القرار.

جاءت هذه العبارة في الترتيب (٨) بوزن نسبي (٠,٨٠) للفئة الأولى، وجاءت في الترتيب (٧) بوزن نسبي (٠,٧٩) للفئة الثانية، يلاحظ وجود فرق ضئيل في الترتيب والوزن النسبي لصالح الفئة الأولى، وقد يرجع ذلك إلي ضعف مهارة مدير المدرسة في دراسة النتائج المترتبة علي تنفيذ القرار أو قد يرجع إلي كثرة الأعباء الإدارية الملقاة علي عاتق مدير المدرسة ،

٢٠- كثرة القرارات يؤثر علي قدرة المدير علي متابعة تنفيذها.

جاءت هذه العبارة في الترتيب (٣) بوزن نسبي (٠,٨٧) بالنسبة للفئة الأولى، وجاءت في الترتيب (١) بوزن نسبي (٠,٨٢) بالنسبة للفئة الثانية، يلاحظ وجود فرق في الوزن النسبي لصالح الفئة الثانية، وقد يرجع ذلك إلي تغيير القيادات بشكل مستمر وضعف وجود سياسة واضحة يتم إتباعها بشكل ثابت من قبل الوزارة مما يؤدي إلي كثرة القرارات وقد يعود إلي تقصير متخذي القرارات في تفسيرها مما يؤدي إلي ظهور أكثر من قرار يوضح خطوات العمل، وقد يعود أيضاً إلي أن مدير المدرسة يجد صعوبة في متابعة القرارات لكثرتها ،

ثالثاً: مقترحات التغلب علي معوقات صنع القرار واتخاذها لدي مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية.

من خلال هذا المحور سيتم عرض مقترحات للتغلب علي معوقات صنع القرار واتخاذها بمدارس التعليم الأساسي كما يلي: مقترحات تتعلق بتتمية مدير المدرسة، ومقترحات تتعلق بالمشاركة في صنع القرار واتخاذها، ومقترحات تتعلق بالتنسيق بين المدارس ، ومقترحات تتعلق باللامركزية في صنع القرار واتخاذها ، ومقترحات تتعلق بإنشاء وحدة مدرسية لدعم القرار. وتتمثل فيما يلي:

- أ: مقترحات تتعلق بتنمية مديري مدارس التعليم الأساسي والإدارة المدرسية ،
- أن تشمل دورات التدريب التأهيلية علي تنمية مهارة صنع وإتخاذ القرار لدي المديرين، وعمل دورات تدريبية تنشيطية أثناء العمل في مهارات صنع القرار واتخاذ،
 - العمل علي تنمية وعي مديري المدارس بأهمية التواصل من خلال تدريب مديري المدارس وأعضاء الإدارة المدرسية علي مهارات التواصل مع المجتمع المدرسي والمجتمع المحلي،
 - تنمية مهارات مديري مدارس التعليم الأساسي في القدرة علي تعبئة موارد المجتمع المحلي لخدمة العملية التعليمية بالمدرسة والتغلب علي المشكلات المدرسية وخاصة مشكلة نقص الموارد المالية التي تعوق تحقيق الأهداف المدرسية و تعوق تنفيذ العديد من القرارات نتيجة ضعف الموارد المالية للمدرسة، عن طريق توفير برامج تدريبية.
 - العمل علي تطوير القدرة علي المشاركة الفعالة في إتخاذ القرارات لدي عضو الإدارة المدرسية وذلك عن طريق وضع مجموعة من الشروط والمعايير لأعضاء مجلس إدارة المدرسة وألا تقتصر علي معيار الأقدمية في العمل فقط،
 - شرح القرارات والقوانين القائمة لمديري مدارس التعليم الأساسي وأعضاء الإدارة المدرسية وتوضيح القرارات التي تصدر من الجهات الأعلى من خلال قيام الإدارات التعليمية بتنظيم ورش عمل يتم فيها تناول القرارات الجديدة ورفع آراء المشاركين في الورش إلي الجهات الأعلى. حتي يتم تعديل هذه القرارات إن تعارضت مع الواقع الفعلي للمدارس أو تعارضت مع بعض البيئات المدرسية وذلك مراعاة لإختلاف البيئات الجغرافية وتحقيقا للتواصل بين الجهات الأعلى ومديري المدارس، كما يمكن عمل موقع تفاعلي للإدارات والمديريات التعليمية يتم من خلاله شرح اللوائح والقوانين والقرارات الوزارية

لإزالة غموضها ومعرفة آراء المنفذين لها من المديرين وأعضاء الإدارات المدرسية،

● التدريب لمديري المدارس علي وسائل الأتصال الإلكتروني وعلي كيفية استخدام برامج الانترنت والتواصل الاجتماعي لتيسير حصوله علي معلومات تفيد في صنع القرارات.

● تشجيع المديرين علي الإطلاع علي الأبحاث العلمية المتعلقة بالإدارة المدرسية،

● عمل تدريبات للمديرين علي الوسائل والأساليب الحديثة في الإدارة المدرسية،
ب: مقترحات تتعلق بالمشاركة في صنع القرار واتخاذ:

● تفعيل دور مجالس الأمناء والآباء والمعلمين كممثلين عن المجتمع المحلي، وإن كانت القرارات الوزارية قد أعطت مساحات عالية لمجالس الأمناء والآباء والمعلمين إلا أن نسبة تفعيل هذه المجالس في المدارس مازالت ضعيفة فيجب رفع وعي مديري المدارس بأهمية تلك المجالس وتحفيزهم علي مشاركتها في صنع القرارات المدرسية،

● رفع كفاءة مجالس الأمناء والآباء والمعلمين، لتكون قادرة علي المشاركة الفعالة في اتخاذ القرارات المدرسية وذلك عن طريق نمذجة بعض المجالس من قبل الإدارة التعليمية والمقصود بالنمذجة هنا أن تختار الإدارة مجلس أمناء ناجح علي مستوي الإدارة ،

● التواصل الجيد مع المؤسسات الحكومية ومؤسسات المجتمع المحلي من خلال دعوتهم لحضور بعض إجتماعات المدرسة وإحتفالاتها وعرض المشكلات المدرسية عليهم ومشاركتهم في البرامج التي تقدمها المدرسة للمجتمع المدرسي والمحلي،

● إشراك العاملين والتلاميذ في صنع وإتخاذ القرارات وذلك بتفعيل دور المجالس المدرسية

توعية العاملين بأهمية المشاركة في إتخاذ القرارات من خلال الإستعانة بوحدة التدريب بالمدرسة للقيام بدورات تدريبية بأهمية المشاركة في صنع القرار واتخاذها، العمل علي جذب أولياء الأمور إلي المدرسة وإشراكهم في مواجهة المشكلات المدرسية والبرامج والمشروعات الداعمة للمدرسة و ذلك بتقديم المدرسة لمجموعة من الأنشطة والخدمات التي تسهم في تنمية المجتمع المحلي وتزيد من ثقة أولياء الأمور في المدرسة، كأن أن تقوم المدرسة بعمل مشروعات لخدمة البيئة المحيطة كمشروع خدمة عامة داخل محيط المدرسة أو تجهيز معمل التكنولوجيا بالمدرسة لتدريب الراغبين من أولياء الأمور أو فتح فصول لمحو الأمية داخل المدرسة أو عمل يوم مفتوح لأولياء الأمور.

- استخدام طرق مناسبة ومبتكرة؛ في حل المشكلات من خلال طرح المشكلات وتلقي إقتراحات لحلها من خلال الإجتتماعات المدرسية،
- إيجاد آلية لتلقى مقترحات العاملين حول القرارات التي يتم اتخاذها، عن طريق صندوق مقترحات خاص بالمدرسة، أو بإنشاء موقع إلكتروني تفاعلي خاص بالمدرسة.
- الإستعانة باللجان المختلفة في إتخاذ القرارات سواء كانت لجان مؤقتة يتم إنشاؤها من أجل حل مشكلة بعينها أو دراسة قرار محدد أو من خلال لجان دائمة تختص بحل المشكلات.
- تفعيل دور اللجان الدائمة داخل المدارس كلجنة التعامل مع الأزمات أو لجنة مواجهه الكوارث علي أن يتم تدريب وتأهيل تلك اللجان بالقدر الذي يفى بقيامها بالمهام ،
- الإستعانة بالمختصين في مجال القرار المتخذ ويرجع ذلك لطبيعة القرار و مجاله،
- الإهتمام بأراء العاملين في القرارات المتخذة و المرونة في تنفيذها وذلك بعقد إجتماعات لمناقشة القرارات قبل تنفيذها أو بعمل صندوق لتلقي أراء وإقتراحا

العاملين أو عمل موقع تفاعلي خاص بالمدرسة أو تنفيذ ورش عمل لمناقشة بعض القرارات التي تم اتخاذها،

ج: مقترحات تتعلق بالتشبيك بين المدارس:

- تبادل الخبرات بين المدارس المشتركة في التشبيك و ذلك بتبادل زيارات بين المجالس المدرسية مجلس الأمناء والأباء والمعلمين ومجلس إدارة المدرسة ومجالس إتحاد الطلاب يتم فيها التعرف علي إنجازات كل مدرسة والمشكلات التي واجهتها وكيفية معالجتها لتلك المشكلات، وعمل موقع إلكتروني تفاعلي يضم المدارس المشتركة في التشبيك.

- تحقيق مجموعة من الأهداف المشتركة تعمل لصالح العملية التعليمية وذلك بتنفيذ ورش عمل لوضع خطة لتحقيق الأهداف المشتركة بين المدارس وتبادل الخبرات في حل المشكلات،

- المشاركة في إعداد قاعدة بيانات مشتركة بين المدارس المشتركة في التشبيك عن المجتمع المحلي، ومؤسساته، و جهاته الحكومية، وفرص الاستفادة من تلك الجهات والمؤسسات في خدمة العملية التعليمية وحل المشكلات المدرسية،

- القيام بمشروعات تخدم البيئة المحيطة والمجتمع المدرسي،

- مشاركة المجتمع المحلي في المشروعات المشتركة بين مدارس التشبيك،

- تعزيز تجربة التشبيك لتشجيع المدارس علي تنفيذ التشاركية وذلك بالإعلان عن الإنجازات التي تم تحقيقها من خلال عملية التشبيك بين المدارس، و إبراز النماذج الفعالة في المشاركة في إتخاذ القرارات وتيسير الموافقات من الإدارات التعليمية علي بروتوكولات التعاون بين المدارس

د: مقترحات تتعلق باللامركزية في صنع القرارات واتخاذها:

١- توفير مسار لتعديل القرارات الوزارية إذا ماتعارضت مع الواقع المدرسي أو ضرت بالمصلحة المدرسية أو ظهر لها أبعاد لم تكن مدروسة من قبل وذلك لتوفير المرونة اللازمة للقرارات وإعطاء مساحة تشاركية لمديري المدارس،

- ٢- أخذ رأي مديري المدارس في القرارات قبل إتخاذها من قبل الإدارات العليا عن طريق الإجتماعات أو ورش العمل ،
- ٣- مراعاة الواقع من الجهات الإدارية العليا والإختلافات الجغرافية والثقافية للمدارس ورفع الواقع من قبل مديري المدارس عن المشكلات المدرسية؛ عن طريق عمل لقاءات دورية واجتماعات وتشجيع الأبحاث العلمية التي ترفع الواقع والإطلاع علي النتائج التي تتوصل إليها
- ٤- شرح القرارات وتوضيحها لمديري المدارس لضمان تحقيق الأهداف من إتخاذها،
- ٥- عمل تغذية راجعة للقرارات بعد إتخاذها بدراسة مدي تحقيقها للأهداف والآثار المترتبة عليها.

هـ: مقترحات تتعلق باتباع خطوات المنهج العلمي في صنع القرار واتخاذها:

- ١- عمل دورات تدريبية لمساعدة المديرين علي تحديد المشكلات وتشخيصها بطريقة علمية،
- ٢- تشكيل فرق عمل داخل المدرسة تقوم بتحقيق أهداف المدرسة ووضع الخطط التنفيذية للمشروعات المدرسية ومتابعة تنفيذها،
- ٣- توفير قواعد بيانات تساعد المديرين في جمع البيانات عن المشكلة وتحليلها،
- ٤- لفت انتباه المديرين لأهمية عمل خريطة للأطراف المعنية داخل المدرسة،
- ٦- تدريب المديرين علي مهارة الحصول علي معلومات من مصادر متعددة،
- ٧- تدريب المديرين علي الاستفادة من من الخبرات السابقة وذلك من أجل تحديد البدائل المتاحة
- ٨- توفير مكتبة لاتاحة الإطلاع علي الدراسات السابقة الخاصة بطرق حل المشكلات،
- ٩- تدريب المديرين علي حل المشكلات بطرق مختلفة مثل العصف الذهني وشجرة القرارات،

- ١٠- تدريب المديرين علي المقارنة الموضوعية بين بدائل حل المشكلات دون تحيز،
- ١١- الاستعانة بأراء الخبراء والمختصين من داخل المدرسة وخارجها أثناء الاجتماعات والتدريبات وذلك من أجل رفع كفاءة المديرين لاختيار البديل الصحيح.
- ١٢- توفير تدريبات تمكن المديرين من ترتيب البدائل تنازلياً حسب أولويتها،
- ١٣- تنمية قدرات المديرين علي تحليل النتائج بأساليب مختلفة مثل تدريبهم علي تحليل swat،
- ١٤- تدريب المديرين علي الاساليب الرياضية المستخدمة في حل المشكلات،
- ١٥- التنسيق بين القرارات المتخذة وأهداف المدرسة وذلك بالاستعانة بفريق الرؤية والرسالة
- ١٦- تعزيز مشاركة العاملين في صنع القرارات المدرسية لضمان قبولهم للقرارات المتخذة ،

المراجع

أحمد محمد المصري: الإدارة الحديثة اتصالات ومعلومات وقرارات؛ الإسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠٠٠ ص ٢٤١.

إبراهيم أنيس: المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، القاهرة، دار المعارف؛ ٢٠٠٤، ص ٢٩.

إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التعليمية في الوطن العربي، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٣، ص ٢٩١. (٤٧) إبراهيم عصمت مطاوع: الإدارة التربوية في الوطن العربي، القاهرة، دار الفكر، ٢٠٠٣، ص ٣٨٩.

حسين عبدالحميد أحمد رشوان: الإدارة والمجتمع، الاسكندرية، مؤسسة شباب الجامعة، ٢٠١٠، ص ٣١.

أحمد إبراهيم أحمد: الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٢، ص ١٣٢.

أحمد أسماعيل حجي: الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي، ٢٠٠٥، ص ٣٨٩.

أحمد عبد النبي عبد العال: صنع القرار التعليمي في مصر وأستراليا، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، العدد (٤)، المجلد (٢)، ٢٠٠٨، ص ٢١.

السيد عليوة: تنمية المهارات القيادية للإداريين، إيتراك للنشر، القاهرة، ٢٠٠١، ص

الهاللي الشربيني الهاللي: إدارة المنظمات التعليمية في القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الجامعة الجديدة، ٢٠٠٨؛ ص ١٧٧.

باسم الحميري: مهارات إدارية؛ عمان؛ دار الحامد، ٢٠١٠، ص ٦٤-٦٥.

جودت عزت عطوى: الإدارة المدرسية الحديثة، عمان، دار الثقافة،
٢٠٠٤ ص ١٤٥.

حافظ فرج أحمد: قضايا إدارية معاصرة؛ القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٧، ص ٦٤
حافظ فرج أحمد، محمد صبرى حافظ: إدارة المؤسسات التربوية، القاهرة، عالم
الكتب ٢٠٠٣، ص ١٠. ١٨)

خالد عبدالله إبراهيم: التدريب وأثره في اتخاذ القرارات الإدارية الرشيدة، دراسة
تحليلية، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة الأنبار،
العدد ١، ٢٠١٥،

خليل محمد العزاوى: إدارة اتخاذ القرار الإدارى، عمان، كنوز المعرفة ٦ ٢٠٠٠،
ص ١٩٣.

سليمان حامد: الإدارة التربوية المعاصرة، عمان، الأردن، دار أسامة، ٢٠٠٩،
ص ١٩٠.

سيد الهوارى: الإدارة، الأصول والأسس العلمية للقرن ٢١، القاهرة، مكتبة عين
شمس، ٢٠٠٠، ص ٤٣٤،

شاكر محمد فتحى: إدارة المنظمات التعليمية، القاهرة، دار المعارف، ٢٠٠٠،
ص ١٦١.

عبد الجواد بكر: السياسات التعليمية وصنع القرار، الإسكندرية، دار الوفاء، ص
٨٠

عبد العزيز صالح بن حبتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، عمان، الدار
العلمية، ٢٠٠٠، ص ١٨٦

عبد العزيز صالح بن حبتور: أصول ومبادئ الإدارة العامة، عمان، الدار
العلمية، ٢٠٠٠، ص ١٨٥

لبنى عبد العزيز محمد سعد: تطوير عمليتي صنع واتخاذ القرار بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي فى ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير؛ غير منشورة، كلية التربية، جامعة قناة السويس، ٢٠١٤.

محمود خاطر: مختار الصحاح، القاهرة، دار المعارف، د.ت، ص ٢٧١،
محمد عيد عتريس طه: القرار التعليمي بمصر في الفترة من ١٩٨٦/١٩٩٦م دراسة تقويمية"، رسالة دكتوراة، كلية التربية، جامعة الزقازيق، ٢٠٠١.
مجدي عزيز إبراهيم: معجم مصطلحات ومفاهيم التعليم والتعلم، القاهرة، عالم الكتب، ٢٠٠٩، ص ٧٨٢.

مصطفى عبد العظيم فرماوي: السياسة الاجتماعية وإدارة المؤسسات، القاهرة، مكتبة الأنجلو المصرية، ٢٠٠٥، ص ٢٦٦.

نهى حامد عبد الكريم: "صنع القرار فى السياسة التعليمية فى مصر رسالة دكتوراة، كلية الاقتصاد والعلوم السياسية، القاهرة، ٢٠٠١.

على السلمى: الإدارة المعاصرة، القاهرة، مكتبة غريب (د.ت)، ص ١٥٦.
هبة عبد المحسن حسن محمد: "صنع القرار التعليمى فى كل من جمهورية مصر العربية وكندا وأستراليا"، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٠٩.

وزارة التربية والتعليم: القانون رقم ١٣٩ لسنة ١٩٨١، القاهرة، مطبعة وزارة التربية والتعليم، ١٩٨١، مادة ١٦، ص ٣،

وزارة التربية والتعليم: القرار الوزاري رقم ٢٨، لسنة ٢٠٠٤، القاهرة، مطبعة وزارة التربية والتعليم،

يوسف عبد المعطى مصطفى: الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٢٣.

Katey Walker and others: **Make- up your Mind – Improving y our Decision-Making**, university of Florida, 2007, pp1-4. ،

Gay ,L., R: Gay ,L., R., **Educational Research Competencies ,For Analysis and Application** , 4th ED ,New York ,Macmillan Publishing Company,2010 ,P 264.

Hanri ,Hasan , "**Leader ship styles Decision- Making stylesin an Indonesian school context** ", Many penny ,Richard ,prideaux, Murrau , school Leader ship and Management , v34,n3,p 284- 298 , 2014 ،

David Gamaue, Diosdad san Antonio, **Effective participatory school Administration ,leadership an Mangement; Does it Affect the trust levels of stakeholder?**

[http://cnx1 contentedly //2 lass test.\(2011\)](http://cnx1 contentedly //2 lass test.(2011))

Becker & palmer, “**The effects of culture on mangers diction making** – a case study of Mexico and Germany“ published thesis Lulea university of technology.2009.

Michell, t;Motivation and participation ,Academy of Management” Jornal ,vol 16,N;4.1993,p670.