



كلية التربية

مجلة شباب الباحثين



جامعة سوهاج

واقع ممارسة صنع القرار التعليمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج

إعداد

أ.د نبيل سعد خليل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية - جامعة سوهاج

أ.د/ محمد نمر على أحمد

أستاذ إدارة الأعمال
كلية التجارة . جامعة سوهاج

أ/ راندا محمود عبد الكريم محمد

أخصائي تخاطب وتنمية مهارات
بمركز نور الحياة لذوي الاحتياجات الخاصة

تاريخ قبول النشر: ١ يناير ٢٠٢٥م

تاريخ استلام البحث : ٢١ ديسمبر ٢٠٢٤م -

المستخلص

هدف البحث الحالي الي التعرف على واقع ممارسات عملية صنع القرار التعليمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، وتقديم بعض الاليات والإجراءات المقترحة لتفعيل عملية صنع القرار بالمدارس الثانوية العامة.

واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي، الذي يعتمد على وصف الحقائق ودراستها وتحليلها، وقد استخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات من مفردات المجتمع عينة البحث، حيث تم تطبيقها على عينة من المديرين والوكلاء والمعلمين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، وقد بلغ عدد عينة البحث (٣٠٠) مفردة.

وقد توصلت النتائج الي أن واقع صنع القرار بالمدارس الثانوية العامة جاء من وجهة نظر أفراد العينة بمستوى تحقق متوسط للمحور ككل بمتوسط وزني (١,٨٤)، ووزن نسبي (٠,٦١) ومن أهم هذه النتائج:

- رضا العاملين بالمدرسة عن القرارات التي تتخذها قيادات المدرسة مهم للغاية ويتفق أفراد العينة على ذلك.
 - صنع واتخاذ القرار في ضوء المعلومات الإدارية والتربوية بالمدرسة يكمن من اتخاذ قرارات صحيحة.
 - تردد القيادات المدرسية في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان مما يؤثر في نتائجها.
 - قصور إلى حد ما في توضيح القرارات التي تتخذ قبل البدء في تنفيذها.
 - ضعف اتخاذ القرارات بناء على أساس ملاءمتها للاحتياجات الفعلية للمدرسة، مما يقلل من أهميتها.
- الكلمات المفتاحية: صنع القرار التعليمي - بالمدارس الثانوية العامة.

Abstract

The current research aims to identify the reality of educational decision-making practices in public secondary schools in Sohag Governorate, and to present some proposed mechanisms and procedures to activate the decision-making process in public secondary schools.

The researcher used the descriptive approach, which depends on describing, studying and analyzing facts. The researcher used the questionnaire as a tool to collect data from the sample community members, as it was applied to a sample of directors, agents and teachers in public secondary schools in Sohag Governorate. The number of the research sample reached (300) individuals.

The results showed that the reality of decision-making in public secondary schools came from the point of view of the sample members at an average level of achievement for the axis as a whole with a weighted average of (1.84) and a relative weight of (61). Among the most important of these result:

- School staff satisfaction with the decisions taken by school leaders is very important and sample members agree on this.
- Making and taking decisions in light of the administrative and educational information in the school enables making correct decisions.
- School leaders hesitate to make decisions sometimes, which affects their results.
- Somewhat inadequate clarification of the decisions taken before starting to implement them.
- Weak decision-making based on their suitability to the actual needs of the school, which reduces their importance.

Keywords: Decision-Making Education - Public Secondary Schools.

المقدمة:

أصبح العصر الحالي يتسم بالتطور التكنولوجي والثورة المعلوماتية والمعرفية وقد صارت التكنولوجيا والمعلومة جزءاً أصيلاً من أي مؤسسة وفي ظل ندرة المعلومات وحالات عدم التأكد التي تمر بها المؤسسات الاقتصادية والاجتماعية والتعليمية اتجه علماء الإدارة إلى العمل على تطوير أساليب الإدارة ومعايير اختيار القيادات المختلفة حتى يكونوا على قدر كافي من المهارة تمكنهم من إدارة مؤسساتهم بنجاح ومواجهة التغيرات السريعة والمتلاحقة وحالات عدم التأكد.

والمؤسسات التعليمية كغيرها من المؤسسات تشهد مرحلة غير مسبقة من التغير والتطور التكنولوجي وأصبح من الصعب التنبؤ بالمستقبل، وأيضاً ظهور العديد من العوامل البيئية التي تحيط بالعملية التعليمية مما فرض على القيادات المدرسية العديد من الأدوار والمسئوليات الجديدة التي تحتم عليهم مواجهة هذه التغيرات ومسايرة التطور التكنولوجي الحالي، مما يسهم في إدارة مؤسساتهم بنجاح عن طريق صنع قرارات إدارية سليمة مبنية على أسس علمية وعملية. وقد نالت المدارس الثانوية العامة اهتماماً ملحوظاً، بوصفها البوابة التي ينبغي على الطالب المرور منها إلى الجامعة، والالتحاق بالحياة العملية، وذلك بما يسهم في تحقيق إنتاجية عالية للفرد والمجتمع في آن واحد، حيث تسعى المدارس الثانوية العامة إلى إعداد الطلاب للالتحاق بالمرحلة الجامعية أو الالتحاق بسوق العمل بالإضافة إلى إعداد الفرد للمواطنة العالمية، وتقبل التغير الذي يواجهه العالم المحيط (عمار، ٢٠٢٣، ٣٩).

وتعتبر عملية صنع القرار من المهام الرئيسية التي يجب ان تضطلع بها القيادات المدرسية، باعتبارها من أهم المهارات التي يجب أن يتمتع المدير حيث انها تساعده على اتخاذ قرارات اتجه المواقف اليومية ومواجهة المشكلات والازمات التي تواجه المؤسسة التعليمية في ظل حالات عدم التأكد التي تعانيتها المؤسسة التعليمية بطريقة وظيفية متكاملة وذلك من خلال ما توفره من بدائل تساعد المدير في اتخاذ قرارات سليمة وصحيحة تحقق الأهداف العامة المؤسسة التعليمية.

كما تعد عملية صنع واتخاذ القرار من العمليات الرئيسية داخل المؤسسات التعليمية، فهي تسمح بتنفيذ ما تم التوصل إليه من أفكار ومقترحات تم التوصل إليها داخل المؤسسة لتحقيق اهداف المؤسسة التعليمية بفاعلية (أمين، ٢٠١٧، ٥٣٥-٥٥٦) ، وتتاثر عملية صنع القرارات داخل المؤسسة التعليمية بالنمط الإداري السائد في المؤسسة وتختلف عملية صنع القرار من دولة لأخرى تبعاً لاختلاف نظم إدارة التعليم بها والعوامل والقوي الثقافية المؤثرة في التعليم فيها (خليل، وعبد العال، ٢٠٠٨).

كما تعد عملية صنع القرارات الإدارية نقطة الانطلاق لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المؤسسة، بل وفي علاقتها وتفاعلها مع البيئة الخارجية، كما أن توقف عملية صنع واتخاذ القرار مهما كان نوعها يؤدي إلى تعطيل العمل وتوقف النشاطات، مما يؤدي إلى اضمحلال المؤسسة وانتهائها (كنعان، ٢٠٠٣).

مشكلة البحث :

- تواجه القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة في مصر العديد من المشكلات التي تعوق قدرتها على تحقيق الأهداف المرجوة منها، وتجعلها غير قادرة على صنع قرارات صائبة تساعد على مواجهة متغيرات العصر وما تفرضه من أدوار جديدة ينبغي على القيادات المدرسية القيام بها، ومن أهم هذه المشكلات ما يلي:
- تواجه عملية صنع القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر العديد من المشكلات التي تعوق نجاحها وتنفيذها على أرض الواقع (محمود، ٢٠٢٢، ١٥).
 - تواجه عملية صنع القرار بالمدارس الثانوية العامة العديد من العقبات مثل المركزية الشديدة للقرار التعليمي في مصر التي تؤثر على جودة التعليم، بالإضافة إلى ضعف المشاركة في صنع القرار على المستوى المدرسي وغياب الأسلوب الديمقراطي وضعف الاهتمام بأراء المعلمين عند صنع واتخاذ القرار (أبو سليمان، ٢٠٢١، ١٤٨).
 - يوجد قصور في منظومة التعليم الثانوي العام بمصر وتتمثل ضعف المشاركة في المسئوليات الإدارية وضعف تحمس العاملين بالمدرسة للعمل وضعف تقدير مدير المدرسة للمعلمين على ادائهم ووجود مركزية شديدة في صنع القرار (حسين، ٢٠١٧).
 - وجود الكثير من المظاهر الإدارية السلبية لدى المديرين بالمدارس الثانوية العامة، مثل قلة الصلاحيات التي يمارسها المديرين، تدني القدرة على صنع القرار، وتركيز كل السلطة في يد المديرين، والتهاون في الاشراف وإهمال والتخطيط وقصور في المتابعة للعاملين بالمدرسة والتراخي في صنع القرارات اللازمة لعمل الصيانة بالمدارس (بدران، ٢٠٠٢).

أسئلة البحث:

يحاول البحث الحالي الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما واقع ممارسة صنع القرار التعليمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج؟

ويمكن صياغة هذا السؤال في الأسئلة الفرعية التالية:

- ١- ما الإطار النظري لصنع القرار في المؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة؟
- ٢- ما واقع ممارسة عملية صنع القرار التعليمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث؟
- ٣- ما أهم التوصيات والآليات المقترحة التي تسهم في تفعيل عملية صنع القرار التعليمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج؟

أهداف البحث:

- لكل بحث هدف أو غرض يجعله ذات قيمة علمية، والهدف من البحث يفهم عادة على أنه السبب الذي من أجله قامت الباحثة بإعداد هذا البحث وعلى هذا يهدف البحث الحالي لتحقيق الأهداف التالية للتعرف على:
- التعرف على الإطار النظري لصنع القرار في المؤسسات التعليمية في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة.
 - الكشف عن واقع ممارسة عملية صنع القرار بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج من وجهة نظر عينة البحث.
 - التوصل إلى مجموعة من التوصيات والآليات المقترحة التي تسهم في تفعيل عملية صنع القرار التعليمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث الحالي في كونها تطرح موضوعاً جديداً نسبياً في الفكر الإداري المعاصر وخاصة في المجال التربوي، ألا وهو واقع ممارسة صنع القرارات بالمدارس الثانوية العامة، وبالتالي فإن موضوع البحث ينطوي على أهمية كبيرة سواء من الناحية النظرية أو من الناحية التطبيقية.

حدود البحث:

يتحدد البحث بطبيعة العينة وهي القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة، كما يتحد بطبيعة الأدوات المستخدمة في البحث، كما يتحدد البحث بالمنهج المستخدم والأساليب الإحصائية المستخدمة. وتتمثل حدود البحث في الحدود التالية:

- الحدود الموضوعية: اقتصر البحث الحالي على عملية صنع القرار التعليمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.
- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية لهذا البحث في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.
- الحدود الزمانية: تتمثل الحدود الزمنية لهذا البحث في الوقت الحالي (وقت إجراء البحث منذ كان مجرد فكرة وحتى الانتهاء من كتابة تقرير البحث).
- الحدود البشرية: تشمل عينة عشوائية من القيادات المدرسية (المديرين، الوكلاء، المعلمين) في المدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.

منهج البحث:

استخدم البحث الحالي المنهج الوصفي الذي يعرف في مجال التربية "بأنه عملية البحث والتقصي حول الظواهر التعليمية والنفسية كما هي قائمة في الحاضر، ووصفها وصفاً دقيقاً، وتشخيصها وتحليلها وتفسيرها، بهدف اكتشاف العلاقات بين عناصرها أو بينها وبين الظواهر التعليمية والنفسية الأخرى، والتوصل من خلال ذلك إلى الظواهر والمشكلات التي ندرسها من جميع جوانبها، وتقديم الحلول لها، ووضع بعض التنبؤات الخاصة بها في المستقبل (صلاح، ٢٠٠٧، ٦٤-٦٥).

الدراسات والبحوث السابقة:

وهذه الدراسات والبحوث وبعضها دراسات وبحوث عربية وبعضها الاخر دراسات وبحوث أجنبية وتم عرض هذه الدراسات والبحوث وفق ترتيب تصاعدي كما يلي:

أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة (جمعة، ودويدار، ٢٠١٦):

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح كل من مفهومي جود وصنع اتخاذ القرار لدي العاملين بجامعة القصيم والولاء التنظيمي نظرياً بالاعتماد على ما ورد في هذا الشأن بالأدب الإداري وبيان العلاقة بين المتغيرين. تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي في لاستنباط النتائج باستخدام عينة غير احتمالية مقدارها (٢٥٠) مفردة، وبعد معالجة البيانات التي وردت في الاستبانة باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- وجود علاقة بين الوضع الوظيفي للعاملين في جامعة القصيم وعملية صنع القرارات الإدارية وذلك بمعامل ارتباط قدره ٥٣٪.
- وجود تأثير لمستوى المشاركة في صنع القرارات الادارية على الرضا المؤسسي للعاملين بجامعة القصيم، وقد أرجع الباحثان التأثير بين المتغيرين لقوة العلاقة بينهما والتي بلغت نسبة قدرها ٤٧٪.
- وجود علاقة بين عملية صنع القرارات الادارية والولاء المؤسسي للعاملين في جامعة القصيم بنسبة قدرها ٦٣٪.
- جاءت مشاركة المرؤوسين في القرارات أكثر العوامل تأثيراً على الولاء المؤسسي وذلك بنسبة تأثير قدرها ٥٣٪ في حين جاء في الدرجة الثانية للتأثير الخطوات التي تتبعها الجامعة في اتخاذها القرار وذلك بنسبة تأثير قدرها ٣٠٪.

٢- دراسة (عبد القادر، ٢٠١٧):

هدفت الدراسة إلى تطوير عملية صنع واتخاذ القرارات التعليمية بالجامعات المصرية عن طريق استخدام الأساليب الكمية في صنع واتخاذ القرارات التعليمية، التأكيد على أهمية اكتساب القيادات الجامعية بالجامعات المصرية مهارة تصميم النماذج الرياضية الخاصة بالأساليب الكمية لاستخدامها في عملية صنع واتخاذ القرار، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وكانت من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- أن عملية صنع واتخاذ القرار تؤثر تأثيراً فعالاً في العملية التعليمية داخل المؤسسة التعليمية.
- تعد عملية صنع واتخاذ القرارات التعليمية من المقومات الاساسية للقيادة الجامعية الناجحة.

- أن النظرية الكمية أحدثت تطوراً في مجال الإدارة بشكل عام وفي الإدارة الجامعية بشكل خاص وخاصة في عملية صنع واتخاذ القرار.
- وجود عجز في تطبيق الأساليب العلمية والتقنية في إدارة الجامعة، وخاصة الأساليب الكمية، التي تؤثر على كفاءة نظام إدارة الجامعة، وخاصة صنع واتخاذ القرارات، التي هي جوهر عملية إدارة الجامعة.
- ٣- دراسة (العبادي، سليمان، وحتاتة، ٢٠١٨):
- هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع لامركزية صنع القرار التعليمي بالتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية، وتحدد هدفاً للدراسة في:
- التعرف على الأطر الفكرية والأدبية المرتبطة باللامركزية صنع القرار التعليمي.
- الوقوف على واقع لامركزية صنع القرار التعليمي بالتعليم ما قبل الجامعي بمصر.
- ولتحقيق هدفاً للدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق باللامركزية صنع القرار التعليمي في التعليم قبل الجامعي بمصر، وإعداد استبانة مكونة من (٢٨) عبارة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد صنفت الاستبانة إلى محورين هما: (النفيوض، المشاركة في صنع القرار).
- وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:
- سيادة النمط المركزي في الإدارة التعليمية في جمهورية مصر العربية على الرغم من أن هناك محاولات عديدة للتقليل من المركزية من خلال لامركزية التنفيذ.
- حاجة مديري المدارس إلى إصدار القرارات المتعلقة بشئون المدرسة دون الرجوع لإدارة التعليم في جميع الأمور.
- وقدمت الدراسة بعض من التوصيات كان من أهمها: إعطاء المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة للتصرف وفقاً لما يتناسب واحتياجات المدرسة.
- ٤- دراسة (عوض، الخميس، وعاشور، ٢٠١٩):
- هدفت الدراسة إلى الوقوف على وجهة نظر القيادات التربوية في تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي في اتخاذ القرار من خلال: التعرف العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار بوزارة التربية والتعليم ومراحل صنع القرار التربوي. بيان انعكاس شبكات التواصل الاجتماعي على العملية التعليمية عامة وعلى عملية اتخاذ القرار خاصة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.
- وكانت من أهم نتائج الدراسة أن:
- عملية صنع القرار تتأثر بحجم المعلومات المتوفرة.
- عملية صنع وصنع القرار التربوي عمليه صعبه ومعقده وتتم على مراحل مختلفة واستناداً إلى معلومات متشابهه من مصادر مختلفة وتتأثر بعوامل ذات صبغة إنسانية واجتماعية.
- لشبكات التواصل الاجتماعي خصائص ومميزات تجعلها متفردة ومختلفة عن غيرها من مواقع الويب الأخرى.
- وأوصت بتقديم معلومات مهمة لصانعي القرار حول دور وسائل التواصل الاجتماعي في عملية صنع واتخاذ القرار. الوقوف على بعض الجوانب والنقاط، المهمة والمؤثرة في مواقع التواصل الاجتماعي، وعلاقتها بصنع واتخاذ القرار ضرورة

الاهتمام بوسائل الاتصال على المستوى المدرسي فهي عنصر مهم في اتخاذ القرار الرشيد، مما يجعل القرارات تصل إلى المنفذين في الوقت المناسب.

٥- دراسة (الأغا، ٢٠٢٠):

هدف البحث إلى التعرف إلى دور مجموعات التفاعل التي تشكل في جامعة الأقصى في مساعدة قيادات العمل الإداري لاتخاذ القرارات المختلفة بطريقة أسهل ودون أي أعراض جانبية.

وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن هناك دوراً بارزاً للخصائص الاجتماعية الناتجة عن تلك المجموعات في عملية صنع القرار داخل الجامعة.
- يمكن الاستفادة من هذه المجموعات على نحو ابداعي باعتبارها أسلوباً جديداً من أساليب صنع واتخاذ القرارات.

٦- دراسة (أبو سليمان، ٢٠٢١):

هدفت الدراسة إلى التعرف على معوقات صنع القرار بالمدارس المصرية، تحديد متطلبات ثقافة المساءلة التربوية بالمدارس المصرية، وصياغة تصور مقترحاً لتفعيل صناعة القرار بالمدارس المصرية في ضوء ثقافة المساءلة التربوية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي.

وقامت الباحثة بوضع تصور مقترح لتفعيل صناعة القرار بالمدارس المصرية في ضوء ثقافة المساءلة التربوية، وفي النهاية وضعن الباحثة مجموعة من التوصيات من أهمها ما يلي:

- مراعاة تطبيق المساءلة في ضوء السياق: أن يتم تقييم القرارات والإجراءات المتبعة لاتخاذها في سياق بيئة العمل وما تتوفر فيها من مقومات.
- الالتزام بالمعيارية دون حد الإبداع: أن تكون هناك معايير محددة المساءلة، تمثل الحد المقبول والمتوقع من إجراءات صنع القرار، ونتائجه ولا تمنع تخطى التوقعات نحو أداء أكثر ابداع.

٧- دراسة (الحسبني، ٢٠٢٤):

هدفت الدراسة الحالية إلى دراسة تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية على تحسين عملية صنع القرار بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات افراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير المستوى التعليمي ويرجع ذلك إلى أن كافة العاملين يمكنهم إدراك دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرار بسبب الخبرات التي يتم اكتسابها أثناء العمل.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة عميرة (Emira, 2010)

وعنوانها: هل تقود إلى اتخاذ القرار أم تقرر القيادة؟ فهم العلاقة بين قيادة المعلم وصنع القرار.

هدفت هذه الدراسة إلى كيفية تعريف المعلمين وكبار المعلمين المصريين (القادة الرسميين) للقيادة وما إذا كان طول خبرتهم التعليمية لها تأثير على آرائهم. ثانياً، يستكشف وجهات نظرهم حول العلاقة بين قيادة المعلمين وصنع القرار. عينة البحث عبارة عن مجموعة مختلطة مكونة من (٢٠) معلماً مصرياً للغة الإنجليزية، ثلاثة منهم من كبار المعلمين. تتراوح مدة خبرتهم في التدريس من (٢) إلى (١٣) سنة.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن المجموعة تحدد قيادة المعلم من حيث خصائص القادة؛ أنماط القيادة وما يفعله قادة المعلمين داخل وخارج الفصل الدراسي. ويرى جميعهم تقريباً وجود صلة بين القيادة وصنع القرار.
- وبشكل عام، لا يبدو أن طول الخبرة كان له تأثير كبير على آرائهم. وهذه نتيجة رئيسية لأنها تثير تساؤلات حول اختيار وزارة التربية والتعليم للمعلمين للمسئوليات القيادية، والذي يعتمد على طول خبرتهم في التدريس. ويتم دراسة الآثار المترتبة على هذه النتائج فيما يتعلق باقتراح وزارة التربية والتعليم لتحقيق لامركزية التعليم في مصر.

٢- دراسة كاو، تشين، وتشيو (Kao, Kao, Chen & Chiu, 2012)

وعنوانها: نماذج صنع القرار وتفضيلات إدارة المعرفة: المغتربون التايوانيون في الصين.

هدفت الدراسة إلى استكشاف العلاقة المحتملة بين نماذج صنع القرار وممارسات إدارة المعرفة لدى مديري تنفيذيين مختارين في الشركات التايوانية في دلنا تشانغ جيانغ في البر الرئيسي للصين. وتكونت عينة الدراسة من (١١٨) مدير، (٢٠) مديرة، من أصل (٢٠٠) تايواني تم اختيارهم عشوائياً، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة.

وتوصلت هذه الدراسة إلى بعض النتائج التي من أهمها ما يلي:

- تم العثور على علاقة إيجابية معنوية بين نموذج DM العقلاني وعمليات إدارة المعرفة الكلية. ومع ذلك، تم العثور على علاقات سلبية كبيرة بين إجمالي عمليات إدارة المعرفة ونماذج DM المتجنبة والتابعة.
- بالإضافة إلى ذلك، لا تتمتع نماذج DM البديهية والعفوية بعلاقات مهمة مع إجمالي عمليات إدارة المعرفة. يمكن أن يكون اتخاذ القرار العقلاني هو النموذج السائد لـ DM للمديرين التنفيذيين التايوانيين الذين يمارسون إدارة المعرفة في الصين.

٣- دراسة الحريري، مونيبيني، وبريدو (Hariri, Monypenny & Prideaux, 2014)

وعنوانها: أنماط القيادة وأساليب اتخاذ القرار في سياق المدرسة الإندونيسية.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب القيادة لدى مديري المدارس وأساليب صنع القرار بالمدارس الإندونيسية، وعلى الرغم من أنه قد تم بحث القيادة المدرسية جيداً في البلدان المتقدمة، ومع ذلك، في آسيا، وخاصة في إندونيسيا، لم يتم استكشاف القيادة المدرسية بشكل جيد، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من من (٤٧٥) معلماً في ست مناطق مدرسية في لامبونج.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

- أن معظم العلاقات بين أنماط القيادة لمدير المدرسة وأساليب اتخاذ القرار لمدير المدرسة تكون ذات دلالة إحصائية.
- أن المعلمين يدركون أن مديري المدارس يجب أن يظهروا أسلوبًا قياديًا تحويليًا أكثر بكثير وأسلوبًا عقلائيًا في اتخاذ القرار، ولكنهم يتجنبون أسلوب القيادة الذي يعتمد على مبدأ عدم التدخل وأسلوب تجنب اتخاذ القرار.

٤- دراسة دينسر أولكوم وعثمان تيزريك (2015) (*Ölçüm & Titrek*)

وعنوانها: تأثير أساليب اتخاذ القرار لدى مديري المدارس على الرضا الوظيفي للمعلمين.

هدفت هذه الدراسة، التي أجريت باستخدام المنهج الارتباطي، إلى تحديد العلاقة بين أساليب اتخاذ القرار لدى مديري المدارس ومستويات الرضا الوظيفي لدى المعلمين.

وتوصلت الدراسة إلى بعض النتائج التي من أهمها ما يلي:

- أن مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين والإداريين الذين شاركوا في الاستطلاع كانت مرتفعة.
- أن الإداريين يستخدمون في الغالب أسلوب اتخاذ القرار العقلاني، ونادرا ما يستخدمون أسلوب اتخاذ القرار المتجنب.

٥- دراسة نجوسا وغابرييل (2017) (*Ngussa & Gabriel*)

وعنوانها: المشاركة في صنع القرار والتزام المعلمين: دراسة مقارنة بين المدارس الثانوية العامة والخاصة في بلدية أروشا، تنزانيا.

سعت هذه الدراسة إلى التعرف على المشاركة في صنع القرار والتزام المعلمين في المدارس الثانوية بمدينة أروشا. واستخدم المنهج الوصفي المقارن. وقام (١٥٩) معلما من المدارس الثانوية بملء الاستبيانات التي تم التحقق من موثوقيتها من خلال الدراسة التجريبية قبل جمع البيانات الفعلية.

وتوصلت الدراسة إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين المشاركة في اتخاذ القرار والتزام المعلمين.

٦- دراسة سيفر، وإرسوي (2019) (*Sever & Ersoy*)

وعنوانها: استقصاء مهارات اتخاذ القرار لدى طلاب الصف الرابع من وجهة نظر الطلاب والمعلمين.

تركز الدراسات على أهمية تنمية مهارات اتخاذ القرار، والتي تعد من مهارات التفكير، في المراحل العمرية المبكرة وتسلط الضوء على ذلك، فالمهارات إذا لم يتم تطويرها في سن مبكرة، تؤدي إلى بعض المشاكل في مراحل لاحقة من حياة الفرد. المناهج الدراسية على مستوى المرحلة الابتدائية في تركيا - بناءً على رؤيتهم - تهدف إلى تدريب الأفراد على مهارات اتخاذ القرار.

وأظهرت نتائج الدراسة حاجة المعلمين إلى التشجيع والحس على المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار داخل المدارس، وجود العديد من المشكلات التي تتعلق بالمناهج والتي تؤثر في عملية صنع القرار، وتوجد مشاكل تتعلق بالمعلمين والطلاب مما يؤثر بشكل مباشر على عملية صنع واتخاذ القرار.

المحور الأول الإطار النظري لصنع القرار في المؤسسات التعليمية

في ضوء الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة

أولاً: مفهوم صنع القرار:

- القرار في اللغة يعني "الرأي يمضيه من يملك إمضاءه، وقرر الرأي أي رضيه وأمضاه، وتقرر الأمر أي استقر وثبت (مجمع اللغة العربية، ٢٠٠٠، ٤٩٦).
- ويعرف ايضاً بأنه "هو فعل يقوم به الاداري أو من يواجه المشكلة ليختار من بين عدد من البدائل أو ليحدد التصرف الواجب اتخاذه اتجاهها (خليل، ٢٠١٠، ٢١).
- ويعرف صنع القرار بأنه: عملية تفكير مركبة تهدف إلى صياغة أفضل البدائل أو الحلول المتاحة في موقف معين، فصنع القرار عبارة عن جهد جماعي مشترك تتعاون فيه الأفراد المعنيون في الموضوع، لدراسته من جوانبه المتعددة وجمع معلوماته وبياناته وتفسيرها وصولاً إلى قرار يحقق أهداف المؤسسة ويعبر عن طموحاتها (مرسي، ٢٠٠٢).
- ومن خلال العرض السابق يمكن تعريف صنع القرار التعليمي اجرائياً بأنه: هو العملية التي تقوم من خلالها القيادات المدرسية بالاختيار بين مجموعه من الحلول والاقتراحات المتاحة والتي تنتهي بالوصول إلى أفضل الحلول المتاحة لحل مشكله معينه او أزمة ما تواجهها المدرسة.

ثانياً: نظريات صنع القرار:

- ١- النظرية الكلاسيكية: ساهم أصحاب المنهج الكلاسيكي أمثال فريدريك *Frederich Taylor* وهو رائد نظريات الادارة التعليمية، وهنري فايول *Henry Fayol*، وفرانك *Frank Gilbert*، وارويك *Ur Wick* في وضع أسس علمية للإدارة كما أنهم ساهموا بشكل واضح في وضع أسس علمية لعملية صنع القرار، حيث أنهم قاموا بوضع مجموعة من الخطوات المعينة التي يجب اتباعها بهدف الوصول إلى حلول للمشاكل الإدارية التي تواجه القيادات.
- ٢- نظرية العلاقات الإنسانية: جاءت نظرية العلاقات الإنسانية كرد على الانتقادات التي وجهت للنظرية الكلاسيكية، فقد راعت هذه النظرية العلاقات الإنسانية بين الأفراد والثقة المتبادلة بينهم، واهتمت ايضاً بمشاركة جميع العاملين في المؤسسة في عملية صنع القرار، كانعكاس للتعرف على حاجات العاملين داخل المؤسسة وذلك عن طريق اسلوب القيادة الديمقراطية، ولكنها لم تبين كيف يكون الأشارك كما أنها تنظر للاتصال على انه طريق ذو اتجاهين (بلعجوز، ٢٠٠٨).
- ٣- النظرية السلوكية: يعتبر "سيمون" من رواد النظرية السلوكية في صنع القرار وقد أكد على أهمية صنع القرار (بكر، ٢٠٠٣).

وقام "ثومبسون" بالتركيز على أساليب صنع القرار عن طريق تحليلها حسب متغيرين اساسيين هما: الاتفاق والاختلاف حول الأسباب الدافعة لاتخاذ القرار، والنتائج المترتبة على اتخاذ القرار، وتوصل "ثومبسون" إلى اربعة أساليب يمكن اعتمادها في التنظيم لصنع القرار وهي:

- صنع القرار عن طريق انفراد المدير باتخاذها.
- صنع القرار عن طريق التقدير والحكم الشخصي للمدير بعد الاخذ بآراء مجموعة العمل.
- صنع القرار عن طريق التسويات او الحل الوسط بين ممثلي الهيئات ذات الصلة وذوي الخبرة بموضوع القرار.
- صنع القرار عن التقديرات الكمية التي تجرجه الإدارات المختصة في ضوء خبرتها وتجربتها والمعلومات المتوفرة لديها.

٤- نظرية النظم: جاءت نظرية النظم كرد على كل من النظرية السلوكية والكلاسيكية حيث ان كل منهما ركز على عامل واحد وهما الانسان أو العمل باعتبار أن التنظيم مغلق، بينما يري رواد هذه النظرية أن التنظيم فنظرية النظم قد نتجت عن محاولة لفهم النظام ككل واعتبار المؤسسة نظاماً فرعياً من النظام الكلي للمجتمع، وبالتالي فان عملية صنع القرار داخل نظرية النظم تأخذ اطارا متكاملًا يأخذ جميع الاطراف والاعتبارات عند دراسة المشكلة موضوع القرار.

٥- نظرية Z في الإدارة: ابتكرها العالم الياباني "وليم أوشي"، وقد قامت على تبني أسلوب المشاركة في عملية صنع القرار، حيث أن المشاركة في عملية صنع القرار تتيح فرصة الانسجام بين أهداف العاملين بالمؤسسة وبين أهداف المؤسسة، كما أنها توفر نوعاً من الرقابة الذاتية، وتتمثل في مجموعة أطلق عليها "وليم أوشي" حلقات الجودة وهي عبارة عن مجموعة عمل صغيرة تتشكل على مستوي المؤسسة لتحقيق ضمان مشاركة الجميع في ما تنتجه المؤسسة، وتحليل المشكلات الفنية والادارية واقتراح حلولاً لها ، وبالتالي فان عملية صنع القرار داخل المؤسسة تأخذ وقتاً طويلاً ولكن عملية التنفيذ تكون سريعة، حيث أن العاملين شعروا بأهميتهم مما يحفزهم للعمل وتنفيذ القرار (ثابت، ٢٠٠٨).

ثالثاً: أنواع القرارات:

تعددت وتباينت وجهات نظر علماء الإدارة في وضع تصنيف محدد لأنواع القرارات، حيث ان كل تصنيف يتم بناء على الزاوية التي ينظر منها إلى القرار وإلى المستوي الإداري الذي يصدر منه القرار، وقد قسم علماء الإدارة القرارات إلى انواع كالتالي:

١- تصنيف القرارات حسب أهميتها إلى:

- القرارات الاستراتيجية: هي قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد، وهذه النوعية من القرارات تتم بتحديد الأهداف والاستراتيجيات والسياسات الرئيسية للمدرسة والأداء العام للمدرسة (الشحات، ٢٠١٢).
- القرارات التكتيكية: ويهتم هذا النوع من القرارات بدرجة كفاءة وفعالية استخدام الموارد وتقوم فعالية أداء الوحدات التنظيمية داخل المدرسة (العبادي، ٢٠١٨).
- القرارات الروتينية: وهي القرارات العادية اليومية التي تتخذ داخل المدرسة ولا تؤثر بشكل مباشر في التنظيم ويمكن اتخاذها والبت فيها في ضوء الخبرات السابقة للمدير، وهي قرارات قصيرة الأجل.
- القرارات التنفيذية: وهي القرارات التي تعني بتنفيذ المهام المحددة في مستوي القرارات التكتيكية مع ضمان اجراءات التنفيذ (جمال الدين، ٢٠١٥).

٢- تصنيف القرارات حسب إمكانية برمجتها:

- قرارات مبرمجة: هي قرارات تعالج مواقف متكررة وذلك باتباع مجموعة من القواعد والاجراءات المحددة مسبقاً، وهذه القرارات تتعلق بالأعمال الروتينية اليومية للمؤسسة، وقرارات المستويات الادارية الدنيا.
- قرارات غير مبرمجة: هي تلك القرارات التي تعالج المواقف المعقدة والمتشابكة او المواقف نادرة الحدوث، ومن ثم لا توجد اجراءات أو قواعد محددده يساعده في عملية اتخاذ القرارات المناسبة، قرارات المستويات الإدارية (Rueleslie & Liloyd, 2005).

٣- تصنيف القرارات حسب نمط القيادة:

تصنف القرارات حسب نمط القيادة على النحو التالي:

- قرارات ديمقراطية: وهي القرارات التي تقوم على أساس المشاركة في صنعيتها حيث يقوم المدير بإشراك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية وكل من يخصه القرار من خارج المؤسسة، ويفيد هذا النوع من القرارات في رفع كفاءة القرار وتحسين المناخ التنظيمي للمؤسسة.
- قرارات ديكتاتورية: وفيه يقوم المدير باتخاذ القرار منفردا بعد تفويضه لشخص معين بدراسة الموضوع، ويعتمد هذا النوع من القرارات على مدي كفاءة المدير والمهارات التي يتمتع بها.

٤- تصنيف القرارات حسب صورة القرار (جمال الدين، ٢٠١٥):

- القرارات الصريحة والقرارات الضمنية: فالقرارات الصحيحة هو الذي يقوم فيه المدير بالتوضيح عن موقفه أو رايه اتجاه موقف ما بطريقة واضحة وصريحة اما بالقبول أو الرفض، اما القرارات الضمنية فهي القرارات التي يمكن أن تستفيد من قرارات تتصل بموضوع اخر أو من موقف المدير ومسلكه، والقرار الضمني هو قرار شعوري ومقصود شأنه شأن القرار الصريح.
- القرارات المكتوبة والقرارات الشفهية: القرارات المكتوبة هي القرارات التي تتمثل في صورة تعليمات ولوائح وأوامر، اما القرارات الشفهية فهي القرارات التي تكون منطوقة عن طريق كلمات وأوامر مباشرة يوجهها المدير بشكل مباشر للعاملين فالمؤسسة.
- القرارات القاعدية: القرارات القاعدية(اللائحة) هي تلك التي تصدر في مواجهة أفراد غير محددين بذاتهم، بحيث تسري هذه القرارات على كل من توافرت فيه شروط هذه القرارات مثل القرارات الصادرة بترقية معينة للعاملين دون ذكر أسماء محددة.

٥- تصنيف القرارات حسب ظروف اتخاذها: (Robbins & Coulter, 2005)

- قرارات في حالة التأكد: وهي القرارات التي تتوفر فيها كل المعلومات والاجراءات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات، وبالتالي تكون النتائج مضمونه ومؤكدة.
- قرارات في حالة عدم التأكد: وفي هذا النوع من القرارات تكون المعلومات غير متوفرة بدرجة كبيرة، مما يجعل اتخاذ القرار صعب ولعل هذه الحالة من أصعب أنواع القرارات التي يمكن أن يواجهها المدير.
- قرارات في حالة الازمات والمخاطر: وفي هذا النوع من القرارات تكون النتائج غير أكيدة بالرغم من توافر المعلومات والبيانات، وتقوم حالات اتخاذ القرار في النوع على التنبؤ والتحليل للظروف المحيطة بالمؤسسة، وتعد حالات اتخاذ القرارات في هذه الظروف قليلة جدا.

٦- تصنيف القرارات حسب أساليب اتخاذها: (خليل، وعبد العال، ٢٠٠٨)

- قرارات كمية ووصفية: وهذا النوع من القرارات يعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار، وخبراته وتجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، إلا أن هذا النوع من القرارات يؤدي إلى اتخاذ القرار الرضائي بدلا من القرار المثالي.
- قرارات كيفية ومعيارية: وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذيها، والاعتماد على القواعد والاسس العلمية التي تساعد على اتخاذ القرار الذي يؤدي إلى تحقيق أفضل مخرج بأعلى كفاءة وأقصر وقت وأقل جهد مبذول مع استخدام الامكانيات المتاحة أفضل استخدام، ومن ثم اتخاذ قرارات صائبة ورشيدة.

رابعاً: أهمية صنع القرار:

إن عملية صنع القرار من أهم مسؤوليات المدير، فهي تبدأ بقرار ولا تنتهي حتى يتم تنفيذ هذا القرار فكل إداري في أي مؤسسة تعليمية كانت أو اقتصادية يدرك مدى أهمية عملية صنع القرار، وتكمن أهمية عملية صنع القرار من خلال انعكاساته على تقدم الدول والمجتمعات، فالقرار يعد رافدا أساسيا ينهض بعملية التطوير والتنمية الاجتماعية والثقافية والتربوية داخل المجتمعات (العنزي، ٢٠١٨).

وتتلخص أهمية عملية صناعة القرار فيما يلي:

- إن عملية صنع القرار هي أساس العمل الإداري داخل المؤسسات التعليمية بصفة عامة، والمدارس الثانوية العامة بصفة خاصة.
- إن الوقوف على كل التوصيات والمقترحات في عملية صنع القرار تساعد المدير على اختيار البديل المناسب لحل المشكلة التي تواجهها المدرسة.
- تربط عملية صنع القرار بين المدرسة والعالم الخارجي المحيط بها، من خلال المشاركة في عملية صنع القرار.
- تساعد عملية صنع القرار على تطوير وتجديد المهام التي تقوم بها إدارة المدرسة.

خامساً: خطوات صنع القرار:

- ١- تحديد المشكلة: وهي الخطوة الأولى في عملية صنع القرار، لأنها تعبر عن استشعار المشكلة وبروزها للواقع واثراها على المؤسسة من جميع جوانبها، وتحديد المشكلة مسألة مهمة للغاية حيث تبدأ بسلسلة من الأسئلة (ماذا ومتى وكيف) حتى يتم تحديد المشكلة وتصبح واضحة امام صانعي القرار، ثم بعد ذلك يتم تحديد أبعادها مثل (نوعية المشكلة - الأبعاد الزمانية - الأبعاد المكانية - الأبعاد الكمية) (الحري، ٢٠٠٧).
- ٢- جمع البيانات وتحليلها: وهي الخطوة الثانية في عملية صنع القرار، فبعد ان يتم تحديد المشكلة والتعرف على طبيعتها وحجمها تبدأ مرحلة جمع البيانات وفق لذلك.
- ٣- تحديد البدائل المتاحة وتقييمها: ويتم في هذه الخطوة جمع الحلول والبدائل المقترحة والعمل على حلها وتقييمها وتحسينها من حيث المزايا والعيوب ولابد ان تكون هذه البدائل المقترحة قابلة للتنفيذ.
- ٤- اتخاذ القرار: تعد هذه الخطوة من أهم خطوات صنع القرار داخل المؤسسات حيث يتم فيها اختيار البديل المناسب، بل والافضل والذي يساهم في حل المشكلة محل القرار.

٥- تنفيذ القرار ومتابعته وتقويمه: فعملية صنع القرار لا تنتهي بصدور القرار وانما لابد من متابعة خطوات تنفيذ القرار على أرض الواقع وتحقيق القرار للنتائج المرجوة منه.

سادساً: عناصر صنع القرار:

أن عملية صنع القرار متشابكة تتكون من مجموعة من العناصر المختلفة وقد تعددت الآراء حول عناصر عملية صنع القرار حيث اوضح كلٌّ من (توفيق، ٢٠٠٧)، و(أحمد، ٢٠٠٦) عناصر عملية صنع القرار فيما يلي:

- ١- المشكلة: حيث تبدأ عملية صنع القرار بوجود مشكلة تعوق عمل ونشاط المؤسسة التعليمية وتستوجب وجود حل لها، ويتم تحديد المشكلة تحديداً جيداً والاحاطة بكافة المعلومات والبيانات حول هذه المشكلة، وتحديد الاهداف المراد تحقيقها من حل المشكلة حتى يتم اتخاذ قرار سليم.
- ٢- متخذو القرار: وهم عبارة عن الافراد(المديرين) أو الجماعات (القيادات المدرسية) القائمين على عملية الاختيار بين البدائل المتاحة وصولاً إلى البديل الافضل.
- ٣- بيئة القرار: يقصد بها المؤثرات الداخلية والخارجية التي تؤثر على اتخاذ القرار، حيث إن عملية صنع واتخاذ القرارات تتأثر بشكل مباشر بالبيئة المحيطة بالقرار.
- ٤- أهداف القرار: وهي الاهداف العامة للمؤسسة التعليمية والتي يسعى القرار إلى تحقيقها ويختبر مدي صحة هذا القرار من نجاحه في تحقيق هذه الأهداف.
- ٥- بدائل القرار: وهي عبارة عن ذلك البديل الذي يعتبر ملائماً وعملياً من الناحية التنفيذية ويساهم في حل المشكلة موضوع القرار، وتتضمن هذه العملية الاختيار بين مجموعة من البدائل.
- ٦- ترتيب البدائل: ويكون الترتيب تنازلياً حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية حتى الاقل.
- ٧- اختيار البديل: ويعد هذا العنصر من أهم عناصر عملية صنع القرار حيث يتم اختيار البديل الذي اثبتت الدراسة والتحليل افضليته في حل المشكلة التي تواجه المؤسسة التعليمية.
- ٨- التوقيت: يعني توقيت صدور القرار ويعتبر عامل اساسي في نجاح او فشل القرار لذلك لابد من مراعاة التوقيت في عملية صنع القرار ومراعاة التوقيت في صدورهما.
- ٩- استراتيجيات صنع القرار: تتمثل استراتيجيات صنع القرار في الاختيار بين البدائل المطروحة امام متخذ القرار ولا بد ان يتميز البديل بقدرته على تحقيق النتائج المرجوة تحقيقها.
- ١٠- النتائج: يقصد بها تحديد العائد المتوقع من كل بديل، والنتيجة التي يمكن الحصول عليها من كل بديل عند التنفيذ ويجب ان تتفق النتائج مع الأهداف العامة للمؤسسة التعليمية.

سابعاً: خصائص عملية صنع القرار:

تتسم عملية صنع القرار بالعديد من الخصائص والسمات ومن هذه الخصائص ما يلي:

- ١- عملية عقلية: فعملية صنع واتخاذ القرار لا تأتي من العبت، وإنما تقوم على أساساً من الدراسة والتحليل الجيد للمعلومات ويمثل التفكير العقلاني جوهر عملية صنع القرار لان النتائج التي يتم التوصل إليها تقوم على اساس التفكير العقلاني المنظم.
- ٢- عملية هادفة: فعملية صنع القرار تستهدف تحقيق هدف معين، فالقرار ما هو الا وسيلة لتحقيق هدف ما لمواجهة مشكلة ما، مما يساهم في تحقيق الاهداف العامة للمؤسسة التعليمية.
- ٣- عملية ديناميكية: فهي عملية ديناميكية لأنها تنتقل من مرحلة لأخرى ومن وقت لآخر، حيث إن هناك مشكلات معينة تتطلب قرارات مختلفة في أوقات مختلفة وفقاً للظروف المحيطة، كما انها عملية متحركة تنتقل من مرحلة لأخرى وصولاً إلى لأهداف المنشودة للمؤسسة.
- ٤- عملية اختيار: فعملية صنع واتخاذ القرار هي عملية انتقائية، حيث يتم الاختيار بين مجموعة من البدائل المطروحة لحل مشكلة معينة ويتم من خلال هذه العملية اختيار البديل الافضل لمواجهة هذه المشكلة موضوع القرار.
- ٥- عملية مقيدة: حيث إن عملية صنع القرار ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالبيئة المحيطة وبالعوامل الداخلية والخارجية للمؤسسة، وبطبيعة المشكلة موضوع القرار.
- ٦- عملية انسانية: ترتبط بإنسانيته متخذ القرار وانسانية من هم في موضع تنفيذ القرار، لذا وجب مراعاة العامل الانساني في اتخاذ وتطبيق القرارات التعليمية وأن تتسم بالرضا والقبول الجماعي من أفراد المؤسسة التعليمية.
- ٧- عملية شاملة: فيجب ان يكون القرار شاملاً لجميع ابعاد المشكلة أو الموقف الذي يواجه المؤسسة التعليمية وألا يخلق مشكلة فرعية اخرى في مكان اخر في المؤسسة التعليمية.
- ٨- عملية معقدة ومركبة: حيث أن صعوبتها في انها تتضمن نشاطات متعددة تفضيها مراحلها المتعددة وما تتطلبه من قدرات ومهارات لإنجازها.
- ٩- عملية مستقبلية: فتطبيق القرار لا يقتصر على الوقت الحالي وإنما تمتد اثاره إلى المستقبل، حيث تحتوي المعلومات عن القرار في طياتها اثار القرار في الحاضر والمستقبل (عبد القادر، ٢٠١٧، ٣٢٨-٣٢٩).

ثامناً: مهارات عملية صنع القرار:

اتفق علماء الإدارة على أن هناك مجموعة من المهارات التي يجب أن يمتلكها صانع القرار داخل المؤسسات التعليمية فقد أوضح كلٌّ من براون (Brown, 2002) (الرواشدة، ٢٠٠٧) و (حسيب، ٢٠١١) بعض هذه المهارات وهي كالتالي:

- ١- إدارة المعلومات: تعد من المهارات الأساسية في عملية صنع القرار لأنه إذا كانت المعلومة هي مصدر جميع الأنشطة داخل المؤسسة فإن من يمتلك المعلومة يكون قادراً على صنع القرار.
- ٢- إدارة الأفراد: هي من المهارات الأساسية التي يجب أن يتمتع بها القائد داخل المؤسسة التعليمية، حيث يتم من خلال هذه المهارة تشكيل فرق العمل وفقاً للأعمال التي يجب أن يقوم بها ويتم ذلك في ضوء المهارات التي يمتلكها كل فرد من أفراد المؤسسة.
- ٣- اتخاذ القرار: وهي من أهم مهارات صنع القرار حيث إنه يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، كما تلعب العوامل التنظيمية والإدارية دوراً هاماً في اتخاذ القرار داخل المؤسسة التعليمية مثل (دقة وتوافر المعلومات، القدرة على توفير التكنولوجيا، مدي وضوح العلاقات التنظيمية).
- ٤- أعداد الخطط الاجرائية: وهنا يتم تحديد الآليات والخطط التي تشمل تنفيذ القرار الذي تم اتخاذه، وتشمل الأهداف العامة والأهداف التنفيذية والأنشطة التي يقوم بها الأفراد داخل المؤسسة التعليمية.
- ٥- المتابعة والتقييم: وتعد من أهم مهارات صناعة القرار داخل المؤسسات التعليمية حيث يتم فيها متابعة وتقييم النتائج التي حققها القرار الذي تم اتخاذه ومدى تحقيقها لأهداف المؤسسة.

تاسعاً: العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار بالمؤسسات التعليمية والتي صنفها علما الادارة إلى التالي:

- ١- العوامل السلوكية: وتتمثل هذه العوامل في القيم المختلفة، والعلاقات السلوكية داخل التنظيم، واسلوب ممارسة السلطة، والدوافع الموجودة لدى المشاركين في عملية صنع القرار (حسين، ٢٠٠٥، ١٣٥).
- ٢- العوامل الإنسانية: إن هذه العوامل ناتجة عن كون عملية اختيار البدائل هي نتاج التفاعل الانساني، تتفاعل فيه عوامل منطقية وعوامل موضوعية وعوامل شخصية، ومن أهم العوامل الانسانية المؤثرة في عملية صنع القرار ما يلي: (رضوان، ٢٠١٦، ١٦١)
- مدي قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه.
- العادات والتقاليد والاعراف السائدة في المجتمع المحيط بالمؤسسة.
- ٣- العوامل المتعلقة بالمشكلة: توجد مجموعة من العوامل المتعلقة بالموقف أو المشكلة موضع القرار وهذه العوامل تؤثر بشكل مباشر في عملية صنع القرار، وهذه العوامل هي كالتالي:
- طبيعة المشكلة من حيث الوضوح، والتحليل، والالمام بجوانب المشكلة موضوع القرار.
- المعلومات حيث تكتسب المعلومات أهميتها من كونها الأداة الأهم في يد صانع القرار (Daft, 2003)

- ٤- العوامل التنظيمية: أوضحت الدراسات والبحوث السابقة في عملية صنع القرار أنه هناك مجموعة من العوامل التنظيمية التي تؤثر على عملية صنع القرار داخل المؤسسات التعليمية ولها تأثير مباشر على اتخاذ القرار والعاملين ومن هذه العوامل (Sezer, 2016):
- عدم وجود نظام جيد للمعلومات.
 - عدم وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسات التعليمية.
 - المركزية الشديدة في المؤسسات التعليمية.
- ٥- العوامل السياسية والاقتصادية:
- تلعب الأوضاع السياسية والاقتصادية دوراً هاماً في عملية صنع القرار داخل المؤسسات التعليمية، فطبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة تؤثر تأثيراً مباشراً في عملية صنع واتخاذ القرار ومدى انسجام القرار مع الصالح العام والقوانين والأنظمة السائدة في المجتمع (خليل، وعبد العال، ٢٠٠٨، ٣٣).
- ٦- ضغوط متخذي القرار: وتنقسم هذه الضغوط إلى:
- ضغوط داخلية: تتمثل في ضغوط الرؤساء والزملاء في العمل، والعلاقات الشخصية في المجتمع المحلي، ونقص الامكانيات المادية والبشرية، وقصور نظم المعلومات والبيانات، وضيق الوقت لدي المدير.
 - ضغوط خارجية: تتمثل في ضغوط الرأي العام، والضغوط النابعة من وسائل الاعلام وضغوط الأجهزة الرقابية، ووسائل التواصل الاجتماعي، كل هذه العوامل تؤثر في فعالية عملية صنع القرار داخل المؤسسات التعليمية كما أنها تؤثر في اتخاذ القرار وفي توجيه القرار (الرفايعة، ٢٠١٩).
- ٧- فلسفة وثقافة المجتمع: تؤثر فلسفة المجتمع وثقافته وما تحويه من عادات وقيم وتقاليده وأعراف تؤثر في عملية صناعة واتخاذ القرار، فالمؤسسة التعليمية تباشر عملها من قلب المجتمع المحيط بها فهي تتأثر به وتؤثر فيه، وهذا المجتمع له فلسفته الخاصة وقيمه ومبادئه لذلك لأبد من مراعاة الأطر الثقافية والاجتماعية للمجتمع عند اتخاذ القرار (عباصرة، وموسي، ٢٠٠٩، ٤٨).
- ٨- العوامل النفسية والشخصية فشخصية المدير واخلاقه ومستوي ذكائه وخبراته ومستواه الثقافي والاجتماعي خارج المدرسة، والاسلوب المتبع في القيادة ومدى تأثير المدير في العاملين داخل المؤسسة التعليمية كل هذه العوامل تؤثر اما بالسلب أو الايجاب على عملية صنع واتخاذ القرار (بن جبتور، ٢٠٠٠).

عاشراً: المعوقات التي تواجه عملية صنع القرار:

يقصد بها تلك العوامل والمؤثرات التي تقف حائلاً أمام فاعلية عملية صنع القرار داخل المؤسسات التعليمية، وقد قسمها علماء الإدارة إلى أنواع عديدة وذلك على النحو التالي:

- السياسة الحالية: حيث تعتبر السياسة التي تتبعها الإدارة التعليمية بمثابة قيود تعوق خلق وابتكار حلول ابتكارية وجديدة ومختلفة عن الروتين والمألوف حل مشكلة ما تواجه المؤسسة.
- الامكانيات المالية المتاحة: تعتبر من أهم العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار والتي قد تمثل عائقاً كبيراً أمام اتخاذ القرار وخاصة في مرحلة تقييم البدائل حيث يتم اختيار البديل في حدود الإمكانيات المادية المتاحة داخل المؤسسة التعليمية.
- سلوك الأفراد: يؤثر سلوك الأفراد على عملية صنع القرار داخل المؤسسات التعليمية تأثيراً مباشراً، من حيث درجة تقبل العاملين داخل المؤسسة للقرار الذي تم اتخاذه ومدى رضاهم عنه خاصة هؤلاء الذين يتأثرون بالقرار المتخذ.
- كثرة البدائل أو ندرتها: فعملية الاختيار بين البدائل تتطلب مهارة عالية من متخذ القرار في كيفية التعامل مع الخيارات المطروحة وإيهما أفضل وأنسب بديل لحل المشكلة موضوع القرار، مما يترتب عليه وقوع متخذ القرار تحت ضغوط كثيرة قد تعوق عملية صنع واتخاذ القرار.
- ضيق الوقت: في أغلب الأحيان يعود فشل القرار المتخذ إلى ضيق الوقت المتاح لعملية صنع القرار، حيث إن عملية جمع المعلومات وتحليلها لم تأخذ الوقت الكافي واللازم لدراسة المعلومات التي تم التوصل إليها، ويحدث ضيق الوقت غالباً في الظروف الاستثنائية التي تتطلب قرارات سريعة وغير متأنية.
- قلة المعلومات وعدم وضوحها: تؤثر المعلومات بشكل أساسي في عملية صنع القرار داخل المؤسسة، فمن أهم الصعوبات التي تؤثر في فعالية عملية صنع واتخاذ القرار عدم وضوح المعلومات وقتلتها، فإذا لم تكن المعلومات واضحة وموضوعية يترتب عليها اتخاذ قرارات غير رشيدة وغير دقيقة.
- وتواجه عملية صنع واتخاذ القرار بعض الصعوبات التي تحول دون اتمامها على الوجه المطلوب، وهذه الصعوبات هي كالتالي (خليل، ٢٠٠٠):
- شخصية صانع القرار ومتخذه: تؤثر شخصية صانع القرار ومتخذه بشكل مباشر في عملية صنع القرار وتمثل أهم العوائق التي يمكن أن تعترض عملية صنع القرار، فإذا لم يلتزم صانع القرار الموضوعية والحيادية في صنع واتخاذ القرار والبعد عن الذاتية والعوامل الشخصية والنفسية فإن ذلك سوف يؤثر بشكل سلبي على عملية صنع القرار.
- التردد والخوف في اتخاذ القرار: وذلك يعود إلى قلة خبرة متخذ القرار وعدم وضوح الصلاحيات داخل المؤسسات، عدم وضوح الأهداف في ذهن صانع ومتخذ القرار، تعدد أساليب الرقابة المفروضة على عملية اتخاذ القرار.
- بيئة القرار: فبيئة القرار سواء الداخلية أو الخارجية تؤثر بشكل فعال في عملية صنع القرار وتشكل الضغوط التي تمتثلها الظروف المحيطة بالمؤسسة التعليمية سواء اقتصادية أو اجتماعية أو سياسية عائقاً كبيراً في عملية صنع القرار داخل المؤسسة التعليمية.
- عدم المشاركة في اتخاذ القرار: وتعد عدم مشاركة العاملين في صناعة القرار من أكثر العوائق التي يمكن ان تحول دون تنفيذ القرار المتخذ.

المحور الثاني الدراسة الميدانية ونتائجها

أولاً: أهداف الدراسة الميدانية: هدفت الدراسة الميدانية إلى الوقوف على واقع صنع القرار بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج.

ثانياً: أداة الدراسة الميدانية:

بعد الانتهاء من الإطار النظري لصنع القرار في المؤسسات التعليمية في الأدبيات الإدارية والتربوية المعاصرة، تم بناء استبانة حول (واقع صنع القرار لدى قيادات مدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج).

ثالثاً: عينة الدراسة الميدانية ومواصفاتها:

يتحدد مجتمع الدراسة من جميع مديري، ووكلاء والمعلمين المشرفين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج بالإدارات التعليمية المختلفة وهي: (سوهاج - أخميم - طما - البلينا - دار السلام - ساقلنة - جهينة - طهطا - المنشاة - المراغة)، حيث إن تحقيق أي دراسة ميدانية لأهدافها ونجاحها يرتبط إلى حد كبير بحسن اختيار العينة الممثلة للمجتمع الأصل.

ونظراً لكون حجم مجتمع الدراسة وتعدد فئاته، وصعوبة أخذ نسبة مئوية كبيرة منه، اقتصرت الباحثة على اختيار عينة ممثلة له تتكون من (٣٥٠) فرداً من مديري، ووكلاء، والمعلمين المشرفين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، كما تم تحديد خمس إدارات تمثل محافظة سوهاج جغرافياً هي (سوهاج - أخميم - طما - البلينا - دار السلام) يرى الباحث أنها تمثل مجتمع الدراسة تمثيلاً صحيحاً ويتوقف صدق تمثيل هذه العينة للمجتمع الأصلي على طريقة اختيارها وحجمها.

تم الحصول على الموافقات من الجهات الرسمية ليطبق الاستبانة في المدارس بمراكز محافظة سوهاج واختارت الباحثة منها عينة لتمثل مجتمع الدراسة، وكانت الباحثة قبل التطبيق تبدأ بتقديم نفسها لأفراد العينة، وقد اعتمدت الباحثة في تطبيق أداة الدراسة الميدانية (الاستبانة) على طريقة الاتصال المباشر، والمقابلة الشخصية بأفراد العينة، وقد تم تطبيق الاستبانة على عينة من مديري ووكلاء والمعلمين المشرفين بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج، خلال شهري ديسمبر - يناير من العام الدراسي (٢٠٢٣م - ٢٠٢٤م)

وقامت الباحثة بتوزيع (٣٥٠) استبانة، وبعد التطبيق الفعلي لاحظت الباحثة فقدان عدد كبير من الاستبيانات وبعضها لم تكتمل الإجابة عليه، حيث بلغ عدد الاستبيانات التي تم تجميعها (٣١٩) استبانة، وتم فقد حوالي (٣١) استبانة - واستبعد (١٩) استبانة لعدم اكتمال الإجابة عليها نظراً لانشغال أفراد العينة بترتيبات العام الدراسي الجديد - وبذلك تبقى (٣٠٠) استبانة صالحة للتحليل، حيث تمثل ١٣٪ من مجتمع الدراسة وهي نسبة مقبولة لتمثل المجتمع، ويوضح الجدول التالي توزيع عينة الدراسة حسب فئاتها على الخمس إدارات الممثلة للمجتمع محل الدراسة.

لتحقيق أهداف الدراسة الميدانية، وتحليل البيانات تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية المناسبة، فقد مرت المعالجة الإحصائية لنتائج تطبيق الاستبانة بالخطوات التالية:

أ- حساب معامل الارتباط لتوضيح العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة.

ب- حساب نسبة متوسطات الاستجابة، وحدود الثقة حولها، لمعرفة نسبة تحقق كل عبارة.

ج- حساب دلالة الفروق الإحصائية بين استجابات أفراد العينة.

وتعرض الباحثة نتائج الدراسة الميدانية وتفسير تلك النتائج في ضوء الدراسات السابقة ذات الصلة والإطار النظري للدراسة، وذلك على النحو التالي:

يوضح الجدول التالي المعالجة الإحصائية للمحور الثاني: واقع صنع القرار التعليمي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج

جدول (١)

واقع صنع القرار التعليمي بالمدارس الخاصة بمحافظة سوهاج

م	العبارة	درجة التحقق			النسبة المتوسطة	مستوى التحقق	الترتيب
		الوقت	الأساليب	الوسائل			
١	تقوم القيادات المدرسية بصنع القرارات بطريقة فردية.	١٣ ١	٤٥	١٢٤	متوسط	٦	
٢	تتخذ القيادات المدرسية القرارات دون الرجوع للعاملين بالمدرسة.	٥٩	١٣١	١١٠	متوسط	١٠	
٣	تتخذ القيادات المدرسية القرارات في حدود الصلاحيات الممنوحة لها.	١٩	١١	٢٧٠	منخفض	١٩	
٤	تلتزم القيادات المدرسية الموضوعية عند اتخاذ القرار.	٢٠	٤٠	٢٤٠	منخفض	١٨	
٥	تقوم القيادات المدرسية باتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.	٦١	٧٣	١٦٦	منخفض	١٤	
٦	تقوم القيادات المدرسية بتحديد المشكلة والتعرف عليها قبل اتخاذ القرار.	٢٠	٤٠	٢٤٠	منخفض	١٨	
٧	تقوم القيادات المدرسية بتحديد المشكلة وتشخيصها ومن ثم إيجاد حلول لها ثم الوصول الي قرار ملائم.	٧٥	٩٦	١٢٩	متوسط	١١	
٨	تحرص القيادات المدرسية على مشاركة العاملين بالمدرسة في صنع القرارات.	١٠ ٣	٦٠	١٣٧	متوسط	٩	
٩	تهتم القيادات المدرسية بمشاركة أولياء الأمور في صنع القرارات التي تخص أبنائهم.	٩٦	٥٩	١٤٥	متوسط	١٠	
١٠	تستخدم القيادات المدرسية سلطاتها ومركزها في إقناع الآخرين بتنفيذ قراراتها.	٩١	٣٠	١٧٩	متوسط	١٣	
١١	تفوض القيادات المدرسية العاملين بالمدرسة للقيام بعملية صنع القرار من البداية وصولاً إلى اتخاذ قرار مناسب.	٥٨	١١١	١٣١	متوسط	١٢	
١٢	تقوم القيادات المدرسية بصنع قرار مبدئي مع ترك المجال مفتوحاً	٦٠	٥٨	١٨٢	منخفض	١٦	

م	العبارة	درجة التحقق			النسبة المتوسطة الحسابية	نسبة متوسط الاستجابة نسبة متوسط الاستجابة	مستوى التحقق	الترتيب
		الواقعي	الآثري	المؤقت				
	لإمكانية تغييره.							
١٣	تقوم القيادات المدرسية بعقد اجتماع لاستطلاع آراء المرؤوسين ثم يتخذ قراره بعد ذلك في ضوءها.	٧٤	٤٥	١٨١	1.64	0.54	منخفض	١٥
١٤	تهتم القيادات المدرسية بمشاركة أهل الخبرة والزملاء في صنع القرار.	٩٠	٧٠	١٤٠	1.83	0.61	متوسط	١٠
١٥	تهتم القيادات المدرسية بمشاركة المجتمع الخارجي في صنع القرارات التي تتعلق بعلاقة المدرسة والمجتمع.	٩٦	٤٧	١٥٧	1.79	0.59	متوسط	١٢
١٦	تهتم القيادات المدرسية بالكشف عن مدي رضا العاملين بالمدرسة عن القرارات التي يتخذونها.	١٩ ٧	٦٣	٤٠	2.52	0.84	مرتفع	١
١٧	تراعي القيادات المدرسية الجانب الإنساني فيما يتخذه من قرارات.	١٢ ١	٧٠	١٠٩	2.04	0.68	متوسط	٥
١٨	تتخذ القيادات المدرسية قرارات تسهم في تحقيق العديد من النتائج الايجابية.	١١ ١	٦٠	١٢٩	1.94	0.64	متوسط	٧
١٩	تتخذ القيادات المدرسية القرارات بناء على أساس ملاءمتها للاحتياجات الفعلية للمدرسة.	١٤ ١	٣٠	١٢٩	2.04	0.68	متوسط	٥
٢٠	لا تتردد القيادات المدرسية في اتخاذ القرارات التي يثق في نتائجها.	١٣ ١	١١١	٥٨	2.24	0.74	متوسط	٣
٢١	تعمل القيادات المدرسية على توضيح القرارات التي تتخذ قبل البدء في تنفيذها.	٦٠	٢١٢	٢٨	2.1	0.7	متوسط	٤
٢٢	تستفيد القيادات المدرسية من النتائج التي تحدث بسبب اتخاذ قرار خاطئ.	٨٧	٩٤	١١٩	1.89	0.63	متوسط	٨
٢٣	تفضل القيادات المدرسية صنع واتخاذ القرار في ضوء المعلومات الادارية والتربوية بالمدرسة.	١٩ ٠	٧٠	٤٠	2.5	0.83	متوسط	٢
٢٤	تقوم القيادات المدرسية بتقييم نتائج القرارات التي تتخذ في تطوير عمل وأنشطة المدرسة.	٢٠ ٣	٤٨	٤٩	2.51	0.83	متوسط	٢
٢٥	تقوم القيادات المدرسية بمتابعة خطوات تنفيذ القرار على أرض الواقع.	٢٥	٦٣	٢١٢	1.37	0.45	منخفض	١٧
	البعد ككل				١,٨٤	٠,٦١	متوسط	

يتضح من نتائج الجدول السابق ما يلي:

- جاءت العبارة رقم (١٦) ونصها: " تهتم القيادات المدرسية بالكشف عن مدي رضا العاملين بالمدرسة عن القرارات التي يتخذونها " في المرتبة الأولى حيث أشارت إحصاءات العينة إلى درجة تحقق متوسطة لإجمالي عينة الدراسة، بمتوسط حسابي (٢,٥٢)، ووزن نسبي (٠.٨٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ووفق المعايير، يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني أن القيادات المدرسية بالمدارس الثانوية العامة قد تتفق مع العاملين على القرارات المتخذة؛ مما يترتب عليه رضاهم عنها، وبالتالي لا تكون القرارات تكون مؤثرة بالصورة المطلوبة، وقد أكدت دراسة (السيد عبد العال جمعه، ٢٠١٦م) ودراسة (Dineer & Osman, 2015) وجود تأثير لمستوي المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية علي الرضا المؤسسي، ووجود علاقة إيجابية بين عمليه صنع واتخاذ القرارات الإدارية والولاء المؤسسي للعاملين.
- جاءت العبارة رقم (٢٠) ونصها: " لا تتردد القيادات المدرسية في اتخاذ القرارات التي يثق في نتائجها " في المرتبة الثالثة بدرجة تحقق مرتفعة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذا، بمتوسط حسابي (٢,٢٤)، ووزن نسبي (٠,٦٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، أي يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، وهذا يعني أنه يوجد بعض القصور لدى قيادات المدارس الثانوية العامة في اتخاذ قرارات تكون على ثقة من نتائجها، وقد يعني ذلك افتقارها إلى الرؤية المستقبلية أو الاستشراف، واليقظة الاستراتيجية، الأمر الذي يجعل قراراتها ليست مبنية على الثقة في النتائج؛ وهي بذلك لا تقبل المخاطرة والمبادرة التي قد يتولد منها ابداعات لا حدود لها، واتفقت تلك نتائج الدراسة مع دراسة (خيري الجلاصي ٢٠١٢) لا يمتلك غالبية المشاركين في صنع القرارات التعليمية الخبرة اللازمة في ذلك، وأن صنع القرارات التعليمية في كثير من الأحيان غير موضوعية، نتيجة لقلّة خبرات المعلمين والمديرين في المساهمة بصنع القرارات التعليمية.
- جاءت العبارة رقم (٢١) ونصها: " تعمل القيادات المدرسية على توضيح القرارات التي تتخذ قبل البدء في تنفيذها " في المرتبة الرابعة بدرجة تحقق مرتفعة لإجمالي عينة الدراسة، وبتوسط حسابي (٢,١) ووزن نسبي (٠,٧٠) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ووفقاً للمعايير يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما وليس بالصورة المطلوبة، وهذا يعني أن القيادات الإدارية بالمدارس الثانوية العامة غير مؤهلة أو متخصصة في مجال صنع واتخاذ القرارات؛ حيث أنها لا تبرر في عديد من الأحيان سبب اتخاذ هذه القرارات، مما يؤدي ذلك إلى ضعف تفهم الكثير من الأمور مما يؤثر بالسلب على سير العمل؛ لذا يجب اختيار قيادات مؤهلة للعمل بذلك، تكون قادرة على النهوض بسياساتها التربوية وتحقيق أهدافها في ظل التغييرات المعاصرة ووفق الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وإعادة النظر في الهياكل الإدارية لمؤسسات التعليم والقواعد المنظمة للعمل بها، وإعداد دورات تدريبية لأعضاء الهيئات الإدارية بمختلف المراحل التعليمية فقد أوصت دراسة (جداولي، ٢٠١٤م) بضرورة مشاركة القائمين على تسيير المستويات الإدارية المتوسطة والدنيا في صناعة القرار، وتدريب وتهيئة صف ثاني من المديرين أو صانعي القرارات، بدلاً من تركيز السلطة الذي قد يقترن بمحدودية عدد صنّاع القرار وتزايد الضغوط عليهم، وهذا بدوره يجعلهم غير أكفاء في صنع القرار.
- جاءت العبارة رقم (١٧) و(١٩) ونصها: " تتخذ القيادات المدرسية القرارات بناء على أساس ملاءمتها للاحتياجات الفعلية للمدرسة " و" تراعي القيادات المدرسية الجانب الإنساني فيما يتخذه من قرارات " في الترتيب الخامس بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلي تحقق هذا، بمتوسط حسابي (٢,٠٤)، ووزن نسبي (٠,٦٨) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ووفقاً للمعايير يري أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما وليس بالصورة المطلوبة ، وهذا يعني انفصال بعض المديرين عن أرض الواقع وما يجري فيه من أحداث، واعتمادهم على التقارير فقط،

واغفال الجانب الإنساني في هذا الشأن؛ لذا يجب اهتمام قيادات المدارس الثانوية العامة أن تكون على علم بالاحتياجات الفعلية للمدرسة، وعلى علم بما يحدث على أرض الواقع لاتخاذ قرارات صائبة تحسن جودة العمل، فقد أوصت دراسة (محمد، ٢٠١٦م) على ضرورة الاعتماد على الإدارة المرئية والقيادة من موقع الحدث وعدم الاعتماد على التقارير فقط وأكدت دراسة (Ali, 2019) على تشجيع المعلمين حثهم على المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار داخل المدارس، والتعرف على عديد من المشكلات التي تتعلق بالمنهج والتي تؤثر في عملية صنع القرار، وملاحظة المشاكل التي تتعلق بالمعلمين والطلاب وكل ما يؤثر بشكل مباشر من خلال الواقع على عملية صنع واتخاذ القرار.

— جاءت العبارة رقم (١) ونصها: " تقوم القيادات المدرسية بصنع القرارات بطريقة فردية " في المرتبة السادسة بدرجة تحقق مرتفعة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا، بمتوسط حسابي (٢,٠٢)، ووزن نسبي (٠,٦٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، أي يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، وهذا يعني أنه في بعض الأحيان تكون القرارات فردية لدى قيادات المدارس الثانوية العامة، وهذا قد يؤثر على رضا العاملين بخصوص هذه القرارات فيكونوا غير راضين عنها مع تدني الروح المعنوية لديهم، مما يقلل من فاعليتها، وتحقيقها للنتائج المطلوبة، وقد أوصت دراسة (السيد عبد العال جمعه، ٢٠١٦)، وجود تأثير لمستوي المشاركة في صنع واتخاذ القرارات الإدارية على الرضا المؤسسي، وجود علاقة بين عمليه صنع واتخاذ القرارات الإدارية والولاء المؤسسي للعاملين.

— جاءت العبارة رقم (١٨) ونصها: " تتخذ القيادات المدرسية قرارات تسهم في تحقيق العديد من النتائج الايجابية " في الترتيب السابع بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا، بمتوسط حسابي (١,٩٤)، ووزن نسبي (٠,٦٤) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ووفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، وهذا يعني قصور لدى قيادات المدارس الثانوية في تحقيق النتائج المطلوبة من القرارات التي تتخذها؛ لذا يجب حث العاملين على تبني القرارات الإدارية التي تسهم في تحسين جودة العمل، والعمل على وتنمية من معارفهم وقدراتهم وأكسابهم عديد من الخبرات التي تمكنهم من تفعيل القرارات بإيجابية لتحقيق أفضل النتائج، فقد توصلت دراسة (Hanri, H.2014)، أن هناك علاقة ايجابية بين أساليب القيادة المدرسية لدى مديري المدارس وعملية صنع القرار، وأكدت على مجموعة من المبادئ التي تسهم في تحسين أسلوب القيادة لدى المديرين، وأن العلاقة الايجابية بين المدير والمعلمين تسهم بشكل ايجابي في عملية صنع القرار.

— جاءت العبارة رقم (٢٢) ونصها: " تستفيد القيادات المدرسية من النتائج التي تحدث بسبب اتخاذ قرار خاطئ " في المرتبة الثامنة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا، بمتوسط حسابي (١,٨٩)، ووزن نسبي (٠,٦٣) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ووفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما، وهذا يعني أنه قيادات المدارس الثانوية لا تستفيد بالقدر الكافي من الأخطاء التي قد تتعرض لها، ويجب أن يكون هناك مراجعة بعد صنع القرار حتى لا تتكرر الأخطاء عند التنفيذ، وقد حثت دراسة (صفيه جدوالي، ٢٠١٤) على ضرورة تكوين صف ثان من القادة قادرين على صنع القرار، وان يتم تدريبهم على اتخاذ قرارات سليمة مبنية على رؤية مستقبلية، حتى لا يكون هناك ضعف مشاركتهم في التخطيط واتخاذ القرارات التي تخص تحسين عملهم، مما يؤدي إلى قصور في تنفيذ الكثير من المهام ويعرقل سير العمل.

— جاءت العبارة رقم (٨) ونصها: " تحرص القيادات المدرسية على مشاركة العاملين بالمدرسة في صنع القرارات. " في المرتبة التاسعة بالنسبة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا، بمتوسط حسابي (١,٨٨)، ووزن نسبي (٠,٦٢) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، ووفقاً للمعايير يرى أفراد العينة أن هذا يتحقق في الواقع الفعلي إلى حد ما،

وهذا يعني قصور لدى قيادات المدارس الثانوية العامة في تحقيق مشاركة العاملين في صنع القرارات؛ لذا يتوجب على القيادات العمل على حث العاملين على المشاركة الإيجابية لأهميتها في صنع قرارات لصالح العمل، فقد توصلت دراسة (هبة عبد المحسن ٢٠٠٩) أنه يجب إتاحة الفرص الكافية للقائمين على العملية التعليمية بإبداء آرائهم ومشاركة خبراتهم مع صانعي القرار التعليمي المدرسة الخاصة، ووضع آلية معينة لتحقيق؛ لذا على قيادة المدارس الثانوية العامة وضع آليات محددة لتحقيق اتصال فعال بين جميع العاملين يمكنهم من المشاركة في التخطيط واتخاذ القرارات التي تحقق التغيير المطلوب.

— جاءت العبارتان رقم (٢)، (٩) ونصهما: " تتخذ القيادات المدرسية القرارات دون الرجوع للعاملين بالمدرسة " و" تهتم القيادات المدرسية بمشاركة أولياء الأمور في صنع القرارات التي تخص أبنائهم" في المرتبة العاشرة بدرجة تحقق مرتفعة لإجمالي عينة الدراسة، حيث تشير استجابات أفراد العينة إلى تحقق هذا، بمتوسط حسابي (١,٨٣)، ووزن نسبي (٠,٦١) عند مستوى دلالة (٠,٠٥)، أي يري أفراد العينة أن هذا لا يتحقق في الواقع الفعلي، وهذا يعني افتقار المدارس الثانوية لمبدأ العمل الفريقي، والمشاركة، وهذا يؤثر على القرارات التي تتخذها، مما يضيف من نتائجها، ويقلل من تفاعل العاملين في تنفيذها.

وفي ضوء ما سبق يتضح أن واقع صنع القرار التعليمي بالمدارس الثانوية العامة بمحافظة سوهاج يشير إلى فروق بدرجات متقاربة بفارق صغير، بموافقة مرتفعة لعبارة واحدة، وبعض العبارات جاءت بموافقة متوسطة، وعضها الآخر منخفض، مستوى تحقق متوسط للبعد ككل، حيث جاءت قيمة المتوسط الكلي الوزني (١,٨٤) ونسبة متوسط الاستجابة أو الوزن النسبي للمحور ككل (٠,٦١)، ووفق المعايير وحدود الثقة لا تؤخذ هذه النسب في الاعتبار، مما يدل على أن صنع القرار لدى قيادات المدارس الثانوية العامة لا يكون بالصورة المطلوبة، وأنهم بحاجة إلى تطبيق عديد من الإجراءات والآليات.

نتائج البحث:

يُلاحظ أن واقع صنع القرار بالمدارس الثانوية العامة جاء من وجهة نظر أفراد العينة بمستوى تحقق متوسط للمحور ككل بمتوسط وزني (١,٨٤)، ووزن نسبي (٠,٦١) حيث تشير أهم النتائج إلى:

- رضا العاملين بالمدرسة عن القرارات التي تتخذها قيادات المدرسة مهم للغاية ويتفق أفراد العينة على ذلك.
 - صنع واتخاذ القرار في ضوء المعلومات الإدارية والتربوية بالمدرسة يكمن من اتخاذ قرارات صحيحة.
 - تردد القيادات المدرسية في اتخاذ القرارات في بعض الأحيان مما يؤثر في نتائجها.
 - قصور إلى حد ما في توضيح القرارات التي تتخذ قبل البدء في تنفيذها.
 - ضعف اتخاذ القرارات بناء على أساس ملاءمتها للاحتياجات الفعلية للمدرسة، مما يقلل من أهميتها.
 - اتخاذ القرارات بطريقة فردية، مما يؤثر على رضا العاملين، وفاعلية هذه القرارات.
 - قصور إلى حد ما في اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية.
 - اتخاذ القيادات المدرسية القرارات دون الرجوع للعاملين بالمدرسة، مما يؤدي إلى وجود مقاومة لهذه القرارات عند تنفيذها.
 - ضعف اهتمام القيادات المدرسية بمشاركة المجتمع الخارجي في صنع القرارات التي تتعلق بعلاقة المدرسة والمجتمع، مما يؤثر على جودة القرار المطلوب صناعته.
 - تأخر اتخاذ القرارات في وقتها المناسب، مما يترتب عليه فقدان أهميتها وضياع العديد من الفرص.
 - ضعف متابعة خطوات تنفيذ القرار على أرض الواقع، مما يؤثر على النتائج المطلوب تحقيقها.
 - قلة التزام القيادات المدرسية الموضوعية عند اتخاذ القرار.
 - قصور في اتخاذ القرارات التي تتخذها قيادات المدارس الثانوية بناء على الصلاحيات الممنوحة لها.
- الآليات والإجراءات المقترحة:

- ضرورة رضا العاملين بالمدرسة عن القرارات التي تتخذها قيادات المدرسة مهم للغاية ويتفق أفراد العينة على ذلك.
- يجب توضيح القرارات التي تتخذ قبل البدء في تنفيذها.
- الاهتمام باتخاذ القرارات بناء على أساس ملاءمتها للاحتياجات الفعلية للمدرسة.
- ضرورة اتخاذ القرارات التي تسهم في تحقيق العديد من النتائج الإيجابية.
- اهتمام القيادات المدرسية بمشاركة المجتمع الخارجي في صنع القرارات التي تتعلق بعلاقة المدرسة والمجتمع، مما يؤثر على جودة القرار المطلوب صناعته.
- يجب اتخاذ القرارات في وقتها المناسب، مما يترتب عليه فقدان أهميتها وضياع العديد من الفرص.
- الاهتمام بمتابعة خطوات تنفيذ القرار على أرض الواقع، مما يؤثر على النتائج المطلوب تحقيقها.

المراجع

أولاً المراجع العربية:

- أبو سليمة، عيبر فتحي (٢٠٢١): تفعيل صناعة القرار بالمدارس الثانوية المصرية في ضوء ثقافة المساءلة التربوية، مجلة الدراسات التربوية والاجتماعية، المجلد (٢٧)، العدد (٥)، كلية التربية - جامعه حلوان.
- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٦): الإدارة المدرسية في الالفية الثالثة، الاسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- الأغا، أديب سالم مسعود (٢٠٢٠): دور المجموعات المغلقة التفاعلية على شبكات التواصل الاجتماعي في صنع القرارات الإدارية من وجهة نظر المسؤولين في جامعة الأقصى - غزة، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، المجلد (١٦)، العدد (٣)، عمان - الأردن: الجامعة الأردنية عمادة البحث العلمي.
- أمين، هالة مغاوري (٢٠١٧): تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، المجلد (١٨)، الجزء (٦)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس.
- بدران، عبد الكريم أحمد (٢٠٠٢): تقرير عن حالة التعليم العام قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية. القاهرة: المركز القومي للامتحانات والتقويم التربوي.
- بكر، عبد الجواد (٢٠٠٣): السياسات التعليمية وصنع القرار، الاسكندرية: دار الوفاء للنشر والتوزيع والطباعة.
- بلعجوز، حسين (٢٠٠٨): نظرية القرار، الجزائر: دار شباب الجامعة.
- بن جيتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٠): أصول ومبادئ إدارة عامة دراسة مقارنة، عدن - اليمن: دار الجامعة للنشر والتوزيع.
- توفيق، أحمد (٢٠٠٧): صنع القرار في إدارة الأزمة، القاهرة: دار النهضة العربية.
- ثابت، عادل (٢٠٠٨): سيكولوجيا الإدارة المعاصرة، عمان - الأردن: اسامة للنشر والتوزيع والطباعة.
- جمال الدين، نجوى يوسف (٢٠١٥): الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي، مجلة العلوم التربوية، المجلد (٢٣)، العدد (١)، كلية الدراسات العليا للتربية - جامعة القاهرة.
- جمعة، السيد عبد العال علي، ودويدار، محمود محمد عوض (٢٠١٦): أثر جودة صنع واتخاذ القرارات الإدارية على الولاء المؤسسي بجامعة القصيم: دراسة تطبيقية، مجلة البحوث المالية والتجارية، العدد (١)، كلية التجارة - جامعة بور سعيد.
- الحربي، سعود هلال (٢٠٠٧): السياسة التعليمية مفاهيم وخبرات. الرياض - المملكة العربية السعودية: مكتبة العبيكان للنشر والتوزيع.
- حسيب، حسيب محمد (٢٠١١): فاعلية التدريب على الذكاء الاستراتيجي في تنمية مهارات صنع القرار لدي القيادات التربوية. المجلة المصرية للدراسات النفسية، المجلد (٢١)، العدد (٧١)، القاهرة: الجمعية المصرية للدراسات النفسية.
- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٥): ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، القاهرة: دار النهضة العربية.
- حسين، محمد يحيي السعيد (٢٠١٧): تمكين قيادات مدارس التعليم الثانوي العام بمصر في ضوء مدخل مجتمعات التعلم المهنية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية - جامعة عين شمس.

- الحسيني، يحيى بن خميس (٢٠٢٤): تأثير فاعلية نظم المعلومات الإدارية علي تحسين عملية صنع القرار بمؤسسات التعليم العالي في سلطنة عمان، المجلة العربية للإدارة، المجلد (٤٤)، العدد (٤)، المنظمة العربية للتنمية الإدارية - جامعة الدول الغربية.
- خليل، نبيل سعد (٢٠١٠): صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر العربية وبعض الدول المتقدمة، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- خليل، نبيل سعد (٢٠٠٠): واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة في مدارس التعليم العام بمحافظة سوهاج: دراسة تحليلية ميدانية، مجلة التربية: مجلة علمية متخصصة تصدرها الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد (٣)، العدد (١).
- خليل، نبيل سعد، وعبد العال، أحمد عبد النبي (٢٠٠٨): صنع القرار التعليمي في مصر وأستراليا: دراسة مقارنة، صنع القرار التعليمي في مصر وأستراليا: دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية: مجلة علمية دورية محكمة، العدد (١٤)، الجزء (٢)، كلية التربية - جامعة بني سويف.
- رضوان، وائل توفيق (٢٠١٦): تطوير صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة، مجلة الثقافة والتنمية، السنة (١٦)، العدد (١٠١)، سوهاج: جمعية الثقافة من أجل التنمية.
- الرفايع، عمر على (٢٠١٩): العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدي مديري المدارس في الريف الأردني، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، العدد (٤٣)، الجزء (٤)، كلية التربية - جامعة عين شمس.
- الرواشدة، خلف سليمان (٢٠٠٧): صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، عمان - الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة.
- الشحات، محمد الشحات عبد الله (٢٠١٢): استخدام نظام المعلومات التربوية في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية العامة بمصر، مجلة البحث العلمي في التربية، العدد (١٣)، الجزء (١)، كلية البنات للآداب والعلوم والتربية - جامعة عين شمس.
- صلاح، سمير يونس (٢٠٠٧): مناهج البحث التربوي بين النظرية والتطبيق، الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.
- العبادي، أحمد زغول محمود، سليمان، السعيد السعيد بدير، وحتاتة، أم السعد أبو العنين محمد (٢٠١٨): لامركزية صنع القرار التعليمي بالتعليم قبل الجامعي بمصر، مجلة كلية التربية، المجلد (١٨)، العدد (٢)، كلية التربية - جامعة كفر الشيخ.
- عبد القادر، أسماء محمد (٢٠١٧): الأساليب الكمية ودورها في صنع واتخاذ القرارات التعليمية بالجامعات، مستقبل التربية العربية، المجلد (٢٤)، العدد (١٠٦)، القاهرة: المركز العربي للتعليم والتنمية.
- عمار، بهاء الدين عربي محمد (٢٠٢٣): واقع ومعوقات تطبيق الذكاء الاقتصادي في منظومة التعليم الجديد ٢٠٢٠ (مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة أسيوط)، المجلة العلمية، المجلد (١٥)، العدد (٤٦)، كلية التربية، جامعة الوادي الجديد.
- العنزي، مرزوق العبد الهادي (٢٠١٨): بناء استراتيجية حل المشكلات قائمة على عملية صنع القرار لدي قيادات مستويات الإدارة "العليا والوسطي" في المؤسسات الحكومية بدولة الكويت في ضوء بعض المتغيرات الديموغرافية، المجلة التربوية الدولية المتخصصة، المجلد (٧)، العدد (١).

- عوض، زينب محمود، الخميسي، السيد سلامة إبراهيم، وعاشور، نبلي السيد الرفاعي (٢٠١٩): متطلبات تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي في صنع القرار من وجهة نظر القيادات التربوية، دراسات عربية في التربية وعلم النفس، العدد (١٠٥)، القاهرة: رابطة التربويين العرب، ص ص ٢٤١-٢٥٨.
- عياصرة، على أحمد عبد الرحمن، وموسى، هشام عدنان (٢٠٠٩): القرارات القيادية في الإدارة التربوية، عمان - الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع والطباعة.
- كنعان، نواف (٢٠٠٣): اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، عمان - الأردن: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- مجمع اللغة العربية (٢٠٠٠): المعجم الوجيز، القاهرة: وزارة التربية والتعليم.
- محمود، إيناس أحمد (٢٠٢٢): نموذج مقترح لتعزيز عملية صنع القرار التعليمي الاستراتيجي في مصر على ضوء الإطار التنظيمي للحكومة الاستراتيجية للتعليم، مجلة كلية التربية في العلوم التربوية، العدد (٤٦)، الجزء (٣)، كلية التربية - جامعة عين شمس.
- مرسي، محمد منير (٢٠٠٢): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، القاهرة: عالم الكتب.

ثانياً المراجع الأجنبية

- Browne, M. (2002). *Decision Making and Information*, New York: The Free Press.
- Daft, R. (2003): *Management*, U.S.A.: Thomson.
- Emira, Mahmoud (2010): Leading to Decide or Deciding to Lead? Understanding the Relationship Between Teacher Leadership and Decision Making, *Educational Management Administration & Leadership*, Vol. (38), No. (5).
- Hariri, Hasan, Monypenny, Richard & Prideaux, Murray (2014): Leadership Styles and Decision-Making Styles in an Indonesian School Context, *School Leadership and Management*, Vol. (34), No. (3).
- Kao, Hsin, Kao, Sean Peng-Hsiang, Chen, Shih-Chih & Chiu, Kevin Kuan-Shun (2012): Decision Making Models and Knowledge Management Preferences: Taiwanese Expatriates in China, *Australian Journal of Business & Management Research*, Vol. (2), No. (4).
- Ngussa, Baraka Manjale & Gabriel, Luicensi (2017): Participation in Decision Making and Teachers' Commitment: A Comparative Study between Public and Private Secondary Schools in Arusha Municipality, Tanzania, *American Journal of Educational Research*, Vol. (5), No. (5 7).
- Ölçüm, Dinçer & Titrek, Osman (2015): The Effect of School Administrators' Decision-Making Styles on Teacher Job Satisfaction, *Procedia - Social and Behavioral Sciences*, Vol. (197).
- Robbins, S. & Coulter, M. (2005): *Management*, New York: Prentice Hall.
- Rueleslie, W. & Llyod, L. (2005): *Skills and Application*, Boston: McGraw- Hill.
- Sever, Işiner & Ersoy, Ali (2019): Investigation of Decision-Making Skills of Fourth Grade Students According to Student and Teacher Opinions, *International Electronic Journal of Elementary Education*, Vol. (12), No. (2).
- Sezer, S. (2016). School Administration "Opinions on task priorities and the factors Affecting their Decision-Making. *Inonu University Journal*, Vol. (17), No. (3).