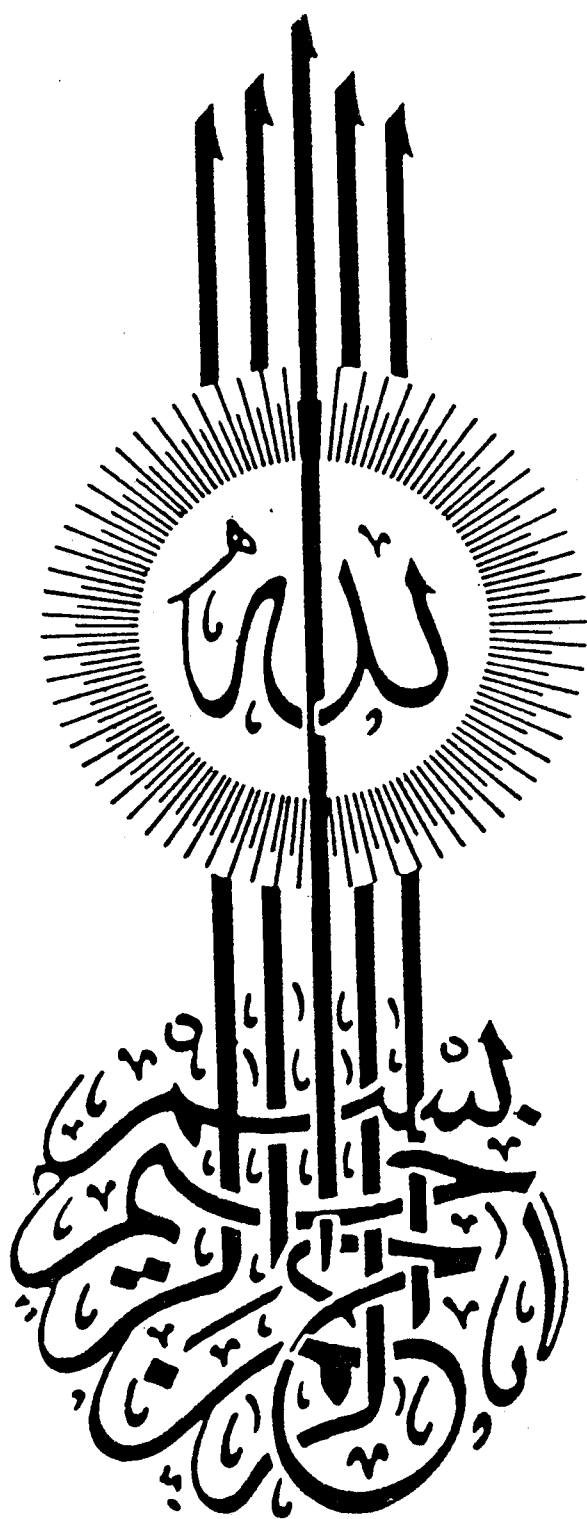




بسم الله الرحمن الرحيم

جامعه أم القري
كلية التربية بمكة المكرمة
الدراسات العليا

نموذج رقم (٨)

اجازة اطروحه علميه في ميغتها النهائيه
بعد اجراء التعديلات المطلوبه

الاسم (رباعى) :- عيسى بن على بن عيسى مسلمى القسم :- اداره تربويه وتخطيط
الدرجه العلميه :- ماجستير التخصص :- اداره تربويه وتخطيط
عنوان الاطروحه :- فاعليه القرارات الاداريه لدى مديري المدارس ، كما يدركها
المعلمون)

الحمد لله رب العالمين والملاة والسلام على اشرف المرسلين وعلى آله وصحبه اجمعين وبعد ،،،
فبناء على توصية اللجنة المكونه لمناقشة الاطروحه المذكوره عاليه والتي تمت مناقشتها
بتاريخ ٧ / ١١ / ١٤٠٨ هـ . بقبول الاطروحه بعد اجراء التعديلات المطلوبه ، وحيث قد تم
عمل اللازم .
فأن اللجنة توصى باجازة الاطروحه في ميغتها النهائيه المرفقه كمتطلب تكميلي للدرجه العلميه
المذكوره اعلاه والله الموفق .

اعضاء اللجنة

مناقش من خارج القسم

مناقش من القسم

المشرف

د . محمود محمد كسناوى

الاسم :- د . هاشم بكر حريرى د . سهيل حسن قاضى

التوقيع :-

١٤٠٨ / ١١ / ٧

يعتمد

رئيس قسم الاداره التربويه والتخطيط

د / حمزه عبدالله عقييل

المملكة العربية السعودية

جامعة أم القرى

كلية التربية

قسم الإدارة التربوية



٣٠١٠٢٠٠٠٠٠١٥٥١

بحث بعنوان :

(فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس كما يدركها المعلمون)

(جزء مكمل للحصول على درجة الماجستير)

٣٦٧٠

اعداد : عيسى بن علي بن عيسى مسملی

اشراف : الدكتور هاشم بكر حريـرى



الفصل الثاني للعام الدراسي (١٤٠٧ - ١٤٠٨ هـ)

ملخص البحث

عنوان البحث : فاعلية القرارات الادارية لدى مديري المدارس كما يدركها المعلمون

يتلخص موضوع هذا البحث في النقاط الرئيسية التالية :-

مشكلة البحث : حيث تكمن في محاولة الباحث التعرف على مدى فاعلية القرارات الادارية لدى مديري المدارس في مدينة مكة المكرمة ومدى تحقيقها لمتطلبات العمل اليومي في مدارسهم وذلك من خلال وجهة نظر المعلمين .

الهدف من البحث : تحديد مدى فاعلية القرارات الادارية لدى مديري المدارس في مدينة مكة المكرمة .

اداة البحث : تم اعداد استبيان مقفل للتعرف على مدى الفاعلية في عمليات اتخاذ القرار حيث يحتوى على ٤٠ عبارة موزعة على أربع أبعاد رئيسية هي : (١ - أسس اتخاذ القرار ٢ - تنفيذ القرار ٣ - المشاركة في اتخاذ القرار ٤ - توقيت القرار) .

مجتمع البحث : يتكون من المدارس الحكومية (بنين) في مدينة مكة المكرمة وذلك للعام الدراسي ١٤٠٦ / ١٤٠٧ هـ للمراحل التعليمية الابتدائي والمتوسط والثانوي .

الاسلوب الاحصائي : قام الباحث باستخدام الاساليب الاحصائية التالية : (التكرارات النسب المئوية ، المتوسط) أيضا تم استخدام اختبار (ت ، كا ٢) الاحصائي للتعرف على مدى تأثير بعض المتغيرات الوظيفية لدى المعلمين عند تقديرهم لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم .

نتائج البحث : تشير نتائج البحث الى ارتفاع مدى فاعلية مديري المدارس في عملية اتخاذ القرار في كافة عبارات الابعاد الرئيسية للبحث حيث انحصرت معظم اجابات المعلمين بين (عالي جداً ، عالى ، منخفض) . . ايضا اتضح ان (البعد الثاني) تنفيذ القرارات هو الدور الاساسي لمديري المدارس .

وفي نهاية البحث أختتم الباحث بحثه ببعض التوصيات في ضوء نتائج البحث .

(ب)

شكر وتقدير

يتقدم معد هذا البحث بالشكر والتقدير والعرفان لكل من ساهم في تنفيذ هذا البحث ويخص بالشكر استاذ الدكتور / هاشم حريري المشرف على تنفيذ هذا البحث.

كما يخص بالشكر والتقدير قسم الحاسب الآلي بكلية التربية (جامعة أم القرى) ايضا لا ينسى نصائح وارشادات اساتذته أعضاء هيئة التدريس بالكلية .
وأخيرا يتقدم بالشكر الى مديري المدارس في مدينة مكة المكرمة ، لما أبدوه من تفهم واضح ومساعدة عند تطبيق البحث.

والله الموفق للجميع

" قائمة محتويات البحث "

<u>الموضوع</u>	<u>الصفحة</u>
ملخص البحث	(أ)
قائمة محتويات البحث	(ج)
قائمة الجداول الاحصائية	(و)

الفصل الاول :

خطة البحث ويحتوى :-

(١ - ١٢)	أولا : المقدمة
(٤)	ثانيا : الاحساس بالمشكلة
(٧)	ثالثا : تساؤلات البحث
(٨)	رابعا : أهمية البحث
(٩)	خامسا : اهداف البحث
(١١)	سادسا : تعريف مصطلحات البحث

الفصل الثانى :

الجزء النظرى ويحتوى :

(١٣ - ٨١)	أولا : مفهوم اتخاذ القرار
(١٤)	ثانيا : العلاقة بين مفهوم اتخاذ القرار والادارة
(٢٥)	ثالثا : خطوات اتخاذ القرار
(٣٠)	

الصفحة

الموضوع

(٥٠)

رابعاً : فاعلية اتخاذ القرار

(٥٤)

خامساً : العوامل المساعدة في فاعلية اتخاذ القرار

(٦٦)

سادساً : العوامل المؤثرة في فاعلية اتخاذ القرار

(٧٧)

سابعاً : العوائق التي تواجه عملية اتخاذ القرار

الفصل الثالث :

(٨١ - ٩٢)

(الجزء الميداني) ويحتوى :

(٨١)

أولاً : حدود البحث :-

(٨١)

١ - حدود مكانية

(٨١)

٢ - حدود زمانية

(٨١)

ثانياً : منهج البحث

(٨١)

ثالثاً : اداة البحث :-

(٨١)

١ - خطوات بناء اداة البحث

(٨٢)

٢ - الصيغة البدئية لبناء اداة البحث

(٨٣)

٣ - الصيغة النهائية لبناء اداة البحث

(٨٥)

رابعاً : ثبات الاستبيان

(٨٦)

ومعامل الثبات

(٨٧)

خامساً : عينة البحث

(٩٢)

سادساً : الاسلوب الاحصائي المستخدم لمعالجة بيانات البحث

الصفحة	الموضوع
(٩٤ - ١٤٤)	<u>الفصل الرابع :</u>
	(تحليل نتائج البحث) ويحتوى :-
(٩٤ - ١٣٦)	أولا : نتائج البحث
(١٣٧ - ١٤٣)	ثانيا : ملخص النتائج
(١٤٤)	ثالثا : توصيات البحث

قائمة الجداول الاحصائية

<u>رقم الصفحة</u>	<u>الجدول</u>
(٨٤)	<u>جدول رقم (١)</u>
	" يوضح معاملات الارتباط للابعاد الاربعة الرئيسية للبحث "
(٨٨)	<u>جدول رقم (٢)</u>
	" يوضح عدد الاستبيانات التي تم توزيعها على عينة البحث "
(٨٩)	<u>جدول رقم (٣)</u>
	" المؤهل الدراسي لعينة البحث "
(٩٠)	<u>جدول رقم (٤)</u>
	" نوع المؤهل الدراسي "
(٩١)	<u>جدول رقم (٥)</u>
	" عدد سنوات الخدمة في التدريس "
(٩٢)	<u>جدول رقم (٦)</u>
	" المراحل التعليمية التي يعمل بها المعلمين "
(٩٦)	<u>جدول رقم (٧)</u>
	" مدى فاعلية مديري المدارس في عطيات اتخاذ القرار في عبارات البعد الاول " :- (اسس اتخاذ القرار)
(٩٩)	<u>جدول رقم (٨)</u>
	" مدى فاعلية مديري المدارس في عطيات اتخاذ القرار في عبارات البعد الثاني :- (تنفيذ القرار)

<u>الصفحة</u>	<u>الجدول</u>
(١٠١)	<u>جدول رقم (٩)</u>
	" مدى فاعلية مديري المدارس في عطيات اتخاذ القرار في عبارات البعد الثالث : (المشاركة في اتخاذ القرار)
(١٠٣)	<u>جدول رقم (١٠)</u>
	" مدى فاعلية مديري المدارس في عطيات اتخاذ القرار فـسـى عبارات البعد الرابع : (توقيت القرار)
(١٠٧)	<u>جدول رقم (١١)</u>
	" يوضح الفرق بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم "
(١١٣)	<u>جدول رقم (١٢)</u>
	" يوضح قيم (كا ^٢) لعبارات البعد الاول : (اسس اتخاذ القرار) لتغير : (المؤهل الدراسي)
(١١٥)	<u>جدول رقم (١٣)</u>
	" قيم (كا ^٢) لعبارات البعد الثاني : (تنفيذ القرار) (لتغير : المؤهل الدراسي)
(١١٧)	<u>جدول رقم (١٤)</u>
	" قيم (كا ^٢) لعبارات البعد الثالث : (المشاركة في اتخاذ القرار) (لتغير المؤهل الدراسي)

الصفحة	الجدول
(١١٩)	<u>جدول رقم (١٥)</u>
	قيم (كا ٢) لعبارات البعد الرابع (توقيت القرار) لمتغير (المؤهل الدراسي)
(١٢١)	<u>جدول رقم (١٦)</u>
	قيم (كا ٢) لعبارات البعد الاول (اسس اتخاذ القرار) لمتغير (الخبرة في التدريس)
(١٢٣)	<u>جدول رقم (١٧)</u>
	قيم (كا ٢) لعبارات البعد الثاني (تنفيذ القرار) لمتغير (الخبرة في التدريس)
(١٢٥)	<u>جدول رقم (١٨)</u>
	قيم (كا ٢) لعبارات البعد الثالث (المشاركة في اتخاذ القرار) لمتغير (الخبرة في التدريس)
(١٢٧)	<u>جدول رقم (١٩)</u>
	قيم (كا ٢) لعبارات البعد الرابع (توقيت القرار) لمتغير (الخبرة في التدريس)
(١٢٩)	<u>جدول رقم (٢٠)</u>
	قيم (كا ٢) لعبارات البعد الاول (اسس اتخاذ القرار) لمتغير (المرحلة التعليمية)

الصفحة

الجدول

(١٣١)

جدول رقم (٢١)

قيم (كا ٢) في عبارات البعد الثاني (تنفيذ القرار) لتغيير
(المرحلة التعليمية)

(١٣٣)

جدول رقم (٢٢)

قيم (كا ٢) لعبارات البعد الثالث (المشاركة في اتخاذ القرار)
لتغيير (المرحلة التعليمية)

(١٣٥)

جدول رقم (٢٣)

قيم (كا ٢) لعبارات البعد الرابع (توقيت القرار) لتغيير
(المرحلة التعليمية)

"الفصل الأول"

خطة البحث ومحتوى : -

- أولا : المقدمة
- ثانيا : الاحساس بالمشكلة
- ثالثا : تساؤلات البحث
- رابعا : أهمية البحث
- خامسا : أهداف البحث
- سادسا : تعريف مصطلحات البحث

المقدمة :

ازدادت أهمية الإدارة في عالم اليوم وأصبحت تعتمد في حل مشكلاتها على الأسلوب الذي يجمع ما بين الخبرة والعلم ، بعد أن كانت تعتمد في حل مشكلاتها على الأسلوب الذي يعتمد على المحاولة والخطأ ، وانطلاقاً من هذه الحقيقة ومن كون الإدارة عطية إنسانية تهدف إلى (توفير نوع من التعاون والتنسيق بين الجهود البشرية المختلفة من أجل تحقيق هدف معين)^(١) فقد تزايد دور رجال الإدارة وبالتالي أصبح تقدم مجتمعاتهم أو فشلها يعتمد إلى حد كبير على مدى فاعليتهم .

وبما أن الإدارة تعتمد في نجاحها إلى حد كبير على عطية اتخاذ القرارات ، فقد أصبحت بذلك تمثل أهم جوانب الإدارة ، ما جعل البعض يطلق عليها لقب (حجر الزاوية للإدارة)^(٢) .

(١) عبد الكريم درويش وليلى تكللا ، (أصول الإدارة العامة) ، الانجلو المصرية ،

القاهرة ، ١٩٧٤ م ، ص : (٤٩)

(٢) جريفت دنتيل ، (نظرية الإدارة) ترجمه محمد منير مرسى وآخرون ، القاهرة ،

١٩٧١ م ، ص : (١٣) .

وحيث أن عطية اتخاذ القرارات تعتبر من المهام الجوهرية لكل إدارى ، فقد وصفها البعض الآخر (بأنها قلب الإدارة) . (١)

وبشكل عام يعتبر موضوع اتخاذ القرارات من أهم العناصر وأكثرها اثرا فى حياة الافراد وحياة المنظمات الادارية وحتى فى حياة الدول ، ففي حياة الافراد تبرز أهمية القرارات ، خصوصا فى الحياة الخاصة ، ان يعيش الفرد حياته اليومية بمجموعة من القرارات يتخذها يوميا ، البعض منها خاص به ، والبعض الآخر خاص بأسرته ، وأحيانا البعض منها يختص بعلاقاته مع الآخرين . أما على مستوى الجماعات الانسانية الصغيرة فنجد أن عطية اتخاذ القرارات تصاحب الجهد الجماعى للافراد الذين يجتمعون فى مجموعات صغيرة فالأسرة الواحدة تتخذ بعض القرارات الادارية بهدف الوصول الى تحقيق الآمال التى تشدّها العائلة فيما تعتبر القرارات الادارية على مستوى المنظمات الادارية هى جوهر عمل القيادة الادارية ، وهى نقطة الانطلاق بالنسبة لكافة الأنشطة والتصرفات التى تتم داخل المنظمات ، أيضا فى علاقاتها وتفاعلها مع البيئة الخارجية للمنظمات . (٢)

ومن هنا جعل علماء الإدارة من اتخاذ القرارات الادارية موضوعا رئيسيا فى دراساتهم ، فلو انتقلنا الى المجال التربوى فاننا سنلاحظ مدى أهمية القرارات الادارية بالنسبة للإدارة التربوية وذلك كنتيجة لما تشهده المؤسسات التربوية والتعليمية فى عالم اليوم من تقدم هائل فى المعارف والوظائف والاهداف والأنشطة العديدة التى لا حصر لها . فمدير المدرسة كقائد تربوى فى مدرسته ، عندما يريد

(١) نواف كنعان ، (اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق) ، دار

العلوم ، الرياض ، ١٤٠٣ ، ص : (٩٣) .

(٢) المرجع السابق . ص (٨٦ ٨٧)

القيام بواجباته المتمثلة في المحافظة على سير المدرسه وضمان استمرارها ومحاولة تطوير الاساليب والانشطة بها هو في حاجة ماسة الى تعاون المعلمين وجميع من له علاقة بالمدرسة للمشاركة في اعمال ادارة المدرسة . واذا كانت المشاركة في اعمال ادارة المدرسة أمر ضروري فرضته الادارة المدرسية في عالم اليوم كمطلب اساسي لنجاح العمل التربوي ، فانه من الاهمية بمكان ان تكون هناك مشاركة ايجابية من جانب المعلمين في عطية اتخاذ القرارات ايضا من جانب الطلاب وأولياء الأمور في المجتمع المحيط بالمدرسة ، من أجل أن تحقق الادارة المدرسية اهدافها وغاياتها التربوية . حيث أثبتت الكثير من الدراسات المختلفة في مجال الادارة مدى اهمية مشاركة المروءسين في عطية اتخاذ القرارات الادارية وتأثيرهم على سير العمل في مدارسهم . منها ما أكتشفته إحدى الدراسات بأن المدرسين يحبون تحمل المسئوليات الناتجة عن قراراتهم لاسيما اذا كانت هذه القرارات متصلة بالمناهج والتدريس ، كما توصلت أن رضا المدرسين عن عطيتهم يرتبط بمدى مشاركتهم في اتخاذ القرارات سواء كافراد أو كمجموعة . (١)

لذلك رأى الباحث أن يقوم بهذه الدراسة " ليتعرف على مدى فاعلية القرارات الادارية لمديرى المدارس في مدينة مكة المكرمة ، ومدى تحقيقها لمتطلبات العمل في مدارسهم وذلك من وجهة نظر المعلمين الذين يتحملون جزءا كبيرا في تنفيذها بمدارسهم " . والله الموفق للجميع .

(١) محمد منير مرسي ، (الادارة التعليمية - أصولها وتطبيقاتها) ، الطبعة

الاحساس بالمشكلة :-

يتطلب العمل التربوى فى أى مؤسسة تربويه الى قيادة تربوية ناجحة لديها القدرة والاستعداد الكامل على اتخاذ وتنفيذ القرارات التربوية الفعالة .
فجميع العمليات والانشطة الادارية التى يمارسها القائد التربوى أو مدير المدرسة هى فى الواقع مجموعة من القرارات الادارية متصله مع بعضها البعض ، فكل قرار ادارى يسبقه أو يتبعه قرار ادارى آخر ، الى أن يتم تنفيذ الهدف المطلوب وتحقيقه . (١)

فالقرارات التى تصدر من الوزاره تتبعها أخرى تتخذ من الادارة التعليمية ثم ثالثه تتخذ على مستوى المدرسة (٢) . . وهذا ما نلاحظه فى نظامنا التعليمى ، فالقرارات التربوية التى تصدرها وزارة المعارف لتخرج الى حيز الوجود ويتم تنفيذها فانها تصدر أمرها الى ادارات التعليم فى مناطق المملكة بالتنفيذ وإدارة التعليم فى كل منطقة تعليميه بدورها كي تطبق هذه القرارات عمليا فانها تصدر أوامرها الى الادارات المدرسية بتنفيذها .

والادارة المدرسية كي تنفذ هذه القرارات التربوية الى واقع حى وعملى فانها تحتاج الى ادارة تربوية ناجحه لديها القدرة والاستعداد الكامل على التنفيذ ولديها المهارة فى اتخاذ القرارات المناسبة من جانبها لتضمن تحقيق اهداف

(١) سيد الهوارى ، (الادارة - الاصول والاسس العلمية) ، مكتبة عين شمس ،

١٩٧٦ م ، ص : (٥٠٣)

(٢) ابراهيم عصمت مطاوع وأمينه حسن ، (الاصول الادارية للتربيه) ، دار

الشروق ، جدة ، ص : (٢٣٢) .

القرارات العليا القادمة من ادارة التعليم. (١)

لكن من أجل أن يتعرف الباحث ما هو الوضع الذى تكون عليه أى مؤسسة تربويه تفتقر الاداره التربويه الناجحه ، وليس لديها المهارة فى اتخاذ القرار المناسب أو افتقارها الى الاسلوب العلمى الصحيح فى اتخاذ القرار المناسب . . حيث يتم اتخاذ القرار فى مثل تلك المؤسسات التربويه بصورة انفراديه بعيدا عن الواقع دون اشراك العاملين أو حتى اعطائهم حق المشاركة فى اتخاذ القرار المناسب لسير العمل التربوى بمدارسهم. (٢)

ايضا ما هو وضع مؤسسة تربويه أخرى لا يسود العمل فيها روح التعاون ولا يوجد بها رأى تربوى موحد ، فالجميع يعمل ما يراه مناسباً من وجهة نظره ، فلا توجد قيود أو ضوابط ، أضف الى ذلك انعدام المتابعة فى تنفيذ القرار.

حتما سيكون هناك تقصير فى اداء العمل بجميع تلك المؤسسات التربوية السابقة بكل تأكيد وستكون النتائج لا تتناسب مع حجم المسئوليه . . ولو حللنا جميع تلك المواقف الادارية السلبية السابقة فى مثل تلك المؤسسات سنجدها تدور حول

(١) وهيب سمعان ومحمد منير مرسى ، (الادارة المدرسية الحديثة) ، دار عالم

الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٠ م ، ص : (٦٧ ، ٦٨ ، ٦٩) .

(٢) سليمان الحقيلى ، (الادارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية فى السلطنة العربية

السعودية) ، دار العلوم ، الرياض ١٤٠٣ هـ ، ص (٧٨ - ٧٩) .

(٣) عرفات عبدالعزيز سليمان ، (استراتيجية الادارة فى التعليم) ، الانجلو

المصرية ، القاهرة ، الطبعة الاولى ، ١٩٧٨ م ، ص : (٣٠٣ ، ٣٠٤) .

مشكلة هامة هي : الغشل في عطية اتخاذ القرار ، كنتاج عن الفجوة الموجودة بين الادارة التربوية وبين من حولها من معلمين وتلاميذ وغيرهم .^(١)

ان مثل هذه المواقف الادارية تتكرر كثيرا في المؤسسات التربوية ، فقد اشارت بعض نتائج الدراسات التي اجريت في مجال الادارة بوجه عام والادارة التربوية بوجه خاص الى وجود الكثير من تلك الجوانب السلبية :-

يشير الى ذلك ما توصل اليه سعد وقاص^(٢) الى أنه لوحظ ان هناك نسبة من بين مديري المدارس كانوا بعيدين كل البعد عن الاساليب العلمية فـ في الادارة التربوية بالمنطقة الغربية عند اتخاذ قراراتهم . . كما أن عطية المشاركة في اتخاذ القرار شبه منعدمة على مستوى المدارس ، فدور المعلم والطالب منعدم تماما عند المشاركة في اتخاذ القرار التربوي ، ويعزو البعض ذلك الى نظام المركزية في الادارة .

ولعل ذلك القصور من قبل الادارة التربوية ، يرجع الى أسباب عديدة من أهمها المركزية في الادارة كما اشارت الدراسات السابقة ، وهي بلا شك تقف أحيانا عقبة في طريق مدير المدرسة عند تنفيذه لقراراته فقد يتخذ من جانبه قرارات خاطئة ، وأحيانا يتخذ قرارات انفرادية لا يوافق عليها المعلمين في المدرسة .

(١) وهيب سمعان ومحمد منير مرسى ، (الادارة المدرسية الحديثة) مرجع

سابق ، انظر ص (٢٤ - ٢٨) .

(٢) سعد وقاص ، (دراسة تحليلية لعطية اتخاذ القرارات في الادارة التربوية)

رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مكة المكرمة ،

١٤٠٢ هـ ، ص (٢٠٨)

وأحيانا لا يتعاونوا فى عمليات التنفيذ ، وفى بعض الأحيان يتخوف مدير المدرسة أو يتردد عند تنفيذه لبعض قراراته ويفضل أن لا يتخذ قرارا ، فيحدث الفشل للقرار الإدارى فى المدرسة وبالتالي حدوث بعض السلبيات لسير العمل التربوى .

كذلك لعل من أسباب ذلك التقصير نقص بعض المهارات الأساسية الخاصة بعملية اتخاذ القرار ، أو افتقارها الى الأسلوب العلمى الصحيح ، أو قد تكون بسبب نقص فى الأعداد الإدارى لمديرى المدارس ، يشير الى ذلك محميد الحري^(١) فى دراسته الى أن هناك أربعين احتياجا تدريبيا طالب بها المدرسين (من مديرى مدارس التعليم العام) كان من ضمن هذه الاحتياجات التدريسية احتياجهم للتدريب فى عملية اتخاذ القرارات المدرسية .

تحديد مشكلة البحث :-

يمكن تحديد مشكلة البحث فى التساؤلات الآتية :-

- ١ - مدى فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديرى المدارس كما يدركها المعلمون ؟
- ٢ - مدى تأثير متغير (المؤهل الدراسى) لدى المعلمين على تقديراتهم لمدى فاعلية قرارات مديرى مدارسهم ؟

(١) محميد الحري ، (الاحتياجات التدريبية ومدى تحقيقها بدورات جامعتى الملك سعود وأم القرى من وجهة نظر المدرسين) ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، قسم التربية ، مكة المكرمة ، عام ١٤٠٥ هـ

- ٣ - مامدى تأثير متغير (الخبرة فى التدريس) لدى المعلمين على تقديراتهم
لمدى فاعلية قرارات مديرى مدارسهم ؟
- ٤ - مامدى تأثير متغير (المرحلة التعليمية) لدى المعلمين على تقديراتهم
لمدى فاعلية قرارات مديرى مدارسهم ؟

أهمية البحث :

تلعب القرارات الاداريه دورا بارزا فى انجاح العطفية الادارية . . فعن طريق القرارات الفاعلة تستطيع الاداره تحقيق اهدافها . . كما تستطيع تحقيق التكامل بين كافه جوانب العطفية الاداريه سواء من ناحيه التنظيم أو التنفيذ أو التخطيط أو الرقابه أو التوجيه أو حتى العلاقات الانسانيه والاجتماعيه . .

لذلك يرى علماء الاداره ان عطفية اتخاذ القرارات تمثل الجانب الاهم من جوانب الاداره . . كما تعتبر من أكثر المجالات اثرا فى حياة الانسان سواء على مستوى الافراد أو الجماعات ، ومن هنا تعتبر القرارات الادارية نقطة الارتكاز للعطفية الادارية كما تعتبر (الاختبار والمحك للاداره) . . أيضا تعتبر عطفية اتخاذ القرارات الاداريه علما من العلوم تقريبا لانه مؤسس على الحقائق وهى ايضا فن عندما تكون الحقائق غير ممكن الحصول عليها ، فيتسم اللجوء الى الحكم والبداءة (١).

(١) جيمس بلاك ، (كيف تكون مديرا ناجحا) ، ترجمة عبدالحليم ثابت ، دار القلم ، القاهرة ، الطبعة الثانية ، ص : (٩٧) .

وانا كان القرار الادارى هو الركيزة لنجاح أى مؤسسة فى العصر الحاضر فانه من الأهمية بمكان أن نتعرف على مدى أهميته وتأثيره فى سبيل انجاح المؤسسات التربوية والتعليمية ، سيما أن المجال التربوى يشهد تطورا واسعا فى مجال الادارة التربوية ومن قبل كافة القطاعات التعليمية .

وهنا اتضح للباحث مدى اهمية هذا البحث مما حثه للمضى فى التعرف على حقيقة سير العملية التربويه فى تلك المؤسسات التعليمية ، ايضا مدى نجاح مديرى المدارس باتباع الأساليب المناسبه لتنفيذ العملية التربوية فى مدارسهم وقد حاول الباحث التعرف على فاعلية القرارات الادارية لدى مديرى المدارس وذلك من خلال ادراك وتأثر المعلمين فى تلك المؤسسات التربوية بمدى فاعلية وملاءمة تلك القرارات لسير العمل التربوى فى مدارسهم ، وهم فى اعتقاد الباحث أصدق من يفهم حقيقة تلك القرارات فى مدارسهم والاعرف بمدى جدواها وملاءمتها لتحقيق العمل التربوى الفعال فى مدارسهم .

أهداف البحث :

حاول الباحث في بحثه معرفة :

- ١ - مدى فاعلية القرارات الادارية لدى مديري المدارس في مدينة مكة المكرمة .
- ٢ - تقييم مدى فاعلية القرارات الادارية لدى مديري المدارس في مدينة مكة المكرمة .
- ٣ - التعرف على تأثير بعض المتغيرات الوظيفية لدى المعلمين والتي تؤثر على تقديراتهم لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم .

تعريف مصطلحات البحث :

- ١ - اتخاذ القرار : (هو الاختيار بين البدائل بحيث يصل الاداري الى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه وعما يجب ألا يؤديه في موقف معين ووقت معين) (١)

وفي ضوء التعريف السابق :

يقصد باتخاذ القرار في هذا البحث : اختيار مدير المدرسة لأحد

(١) محمد سعيد عبدالفتاح ، (الادارة العامة) ، الدار المصرية الحديثة

الاسكندرية ، الطبعة الرابعة ، ١٩٨٠ م ، ص : (٢١٣) .



البدائل المتاحة من بين مجموعة البدائل المتاحة لديه ليصل الى نتيجة معينة
عما يجب ان يؤديه في موقف معين ووقت معين ، بحيث يكون البديل المتوفر لديه
هو البديل الافضل والملائم للموقف .

٢ - القرار الفعال : (هو القرار الذي يتحلل في شكل عمل ، فهو ليس قراراً
على الورق لكنه قرار يحدث أثراً ويحقق نتيجة ، والمقصود
بالنتيجة هنا ليس شيئاً ضعيفاً ، لكنه شيئاً قوياً ،
شيئاً جوهرياً محدثاً تأثيراً في المنظمة ككل)^(١)

وفي ضوء التعريف السابق يقصد بالقرار الفعال في هذا البحث : هو ذلك
القرار الذي يتخذه مدير المدرسة في موقف اداري معين بحيث يحقق النتيجة
المطلوبة عند تنفيذه .

الفاعلية :

تعنى الفاعلية : (ضمان الوصول الى تحقيق الاهداف المرغوبة)^(٢)
ويقصد بفاعلية القرارات الادارية في هذا البحث : مدى نجاح القرارات
الادارية التي يتخذها مديري المدارس في مواجهه المواقف اليومية والتي تشمل في

(١) سيد الهواري ، (المدير الفعال) ، مكتبة عين شمس ، القاهرة ، ١٩٨٢ م ،

ص : (٢٥١) .

(٢) ابراهيم عبدالله الشنيف ، (الادارة - المفاهيم - الاسس والمهام) ، دار

العلوم ، الرياض ، ١٩٨٠ م ، (ط ١) ، ص : (٢١٦) .

المشكلات المدرسية ، فحتاج الى حلول أو اختيارات أو بدائل لحلها لتحقيق الأهداف التربوية .

التعليم العام : ويقصد به التعليم الذى يؤدى الى التعليم العالى أو تقلد الوظائف العامة .^(١)

حدود البحث :

١ - حدود مكانية : اقتصر هذا البحث على عينة من المعلمين فى مراحل التعليم العام بالمدارس الحكومية (بنين) بمدينة مكة المكرمة .

٢ - حدود زمانية : تم تنفيذ هذا البحث فى بداية العام الدراسى (١٤٠٦ / ١٤٠٧ هـ) وتم الانتهاء منه فى العام الدراسى (١٤٠٧ / ١٤٠٨ هـ)

منهج البحث :

تم استخدام (المنهج الوصفى)^(٢) والذى يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره ، وذلك عن طريق الدراسة المسحية الاستطلاعية الهادفة الى تحديد مدى فاعلية القرارات الادارية لمديرى المدارس فى منطقة مكة المكرمة التعليمية .

(١) محمد منير مرسى (ادارة وتنظيم التعليم العام) عالم الكتب ، القاهرة ،

١٩٧٤ م ، ص : (٤) .

(٢) جابر عبد الحميد جابر وأحمد خيرى كاظم ، مناهج البحث فى التربية وعلم

النفس ، القاهرة - دار النهضة العربية - الطبعة الثانية ، ١٩٧٨ م - ص :

(٤٠) .

(الفصل الثانى)

" الجانب النظرى "

- أولا : مفهوم اتخاذ القرار
- ثانيا : العلاقة بين مفهوم اتخاذ القرار والادارة
- ثالثا : خطوات اتخاذ القرار
- رابعا : فاعلية اتخاذ القرار
- خامسا : العوامل المساعدة فى فاعلية اتخاذ القرار
- سادسا : العوامل المؤثرة فى فاعلية اتخاذ القرار
- سابعا : العوائق التى تواجه فاعلية اتخاذ القرار

(أولا : مفهوم اتخاذ القرار)

ان مصطلح كلمه (قرار) فى الادارة كغيره من مصطلحات الادارة الكثيرة ، والتي تعنى أشياء كثيرة فى معانيها ، فكلمة قرار بالانجليزية (Decision) مشتقة من الأصل اللاتينى ، وتعنى البت النهائى والارادة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضوح معين الى نتيجة محددة ونهائية . (١)

واذا أمعنا النظر لكلمة قرار فى الادارة فاننا سنجدها تتكون من عدة عناصر من أهمها :- (٢)

- ١ - سلوك أو تصرف
- ٢ - الوعى والعقلانية والرشد
- ٣ - مفاضلة واختيار بين عدد من البدائل
- ٤ - يتعلق بمشكلة أو قضية ما يفترض مواجهتها .

وعلى أساس العناصر السابقة يتخذ أى فرد منا كثيرا من قراراته اليومية حين يواجه بعض المشكلات والمواقف التى تتطلب حلول أو بدائل مناسبة ، فمن تلك الحلول ما قد يطول التفكير فيه لساعات والبعض لآيام عديده ، فى حين تنتظر بعض المشكلات لنصل الى حل علمى مناسب لها الى عدة أعوام ، وعموما فان معظم

(١) محمد حسن يس ، ابراهيم درويش ، (المشكلة الادارية وصناعة القرار) مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، مصر ، ١٩٧٥ م ، ص : (٢٠١) .

(٢) عبد المعطى عساف ، (الادارة العامة وتطبيقاتها فى المملكة) ، جامعة الملك سعود ، ١٤٠٣ هـ ، ص : (٧٢ ، ٧٣) .

المشكلات اليومية لدى البعض عندما تحتاج الى حلول أو بدائل ممكنة قد لا تستغرق سوى دقائق معدودة ليتم اتخاذ القرار الممكن للحل دون تردد كتأكيد بأن الحياة اليومية هي في مجملها مجموعة من القرارات التي لا حصر لها .

كذلك هو الحال في العمل الإداري . فكل مدير وعلى اختلاف المستويات الإدارية يتخذ قرارات يومية إلا أنه من الملاحظ أن هذه القرارات أحيانا تتسم بسهولة بالنسبة للإدارة التنفيذيه وذلك لتوفر الأنظمة واللوائح والتعليمات وأحيانا تتسم بالصعوبة نسبيا ، كلما ارتفع المدير في السلم الإداري ، وهذه الصعوبة ترجع الى عدم توافر القواعد واللوائح والتعليمات ، مما يعنى ان القرارات الإدارية في أسفل السلم الإداري تتصف بالبرمجة كثيرا ، وتقل كلما ارتفع ترتيب المدير في السلم الإداري ، الى أن تختفى البرمجة للقرارات الإدارية في أعلى السلم الإداري .^(١) لذلك فان مهمته اتخاذ القرار لا تصير حكرا على جهة دون أخرى أو شخص دون آخر في المؤسسة ، إنما هي مهمة ذات طبيعة شاملة يمكن أن يمارسها حسب مستواه الوظيفي وفي حدود صلاحياته ومسئوليته ، فيزداد القرار أهمية كلما تم الاتجاه من قاعدة الهرم الإداري نحو قمته .^(٢)

واستنادا الى جميع ما سبق فان القرار في الإدارة : هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية ثلاث هي : البحث والمفاضلة ، والمقارنـه

(١) ابراهيم عبدالله المنيف ، (الإدارة - المفاهيم - الاسس - المهام) ، مرجع سابق ، ص : (١٧٧ ، ١٧٨)

(٢) عبد المعطي عساف - المرجع السابق ، ص (٧٢ ، ٧٣) .

بين البدائل ، والاختيار. (١)

أما القرار بمفهومه الشامل فهو أساس عمل القادة ، وهو نقطة البدء بالنسبة لجميع الإجراءات وأوجه النشاطات والتصرفات اليومية التي تتم في أى مؤسسة ، فهى عملية ليست بالسهولة لأنها عمليه اختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الهدف ، أيضا هى اختبار لمدى كفاية أى مدير فى قدرته على تحمل المسئولية للبت فى الأمور ، ولذلك فهى تزداد أهمية وتعقيدا بزيادة حجم المؤسسة وحساسية مهامها . كما تعتبر عملية اتخاذ القرار أساس العملية الادارية ومحورها وذلك باعتبار أن أى وظيفة ادارية يمارسها المدير هى فى الاصل نتيجة عملية اتخاذ القرار سواء فى وظيفة التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو اعداد العاملين وتنميتهم أو الرقابة أو المتابعة . الخ من العمليات الادارية المتعددة. (٢)

ايضا تعتبر عملية اتخاذ القرار وظيفة اداريه وعملية تنظيمية ، فهى وظيفة ادارية لأنها من المسئوليات الرئيسية لكل ادارى . كما أنها عملية تنظيمية على اعتبار أنها ناتج جهود كثير من الافراد فتتم فى شكل جماعات أو مجلس ادارة ، فالمدير فى الوقت الحاضر لا يعمل فى عزلة ، بل يتأثر فى قراراته بآراء وأفكار المحيطين به ،

(١) على السلى ، (السلوك التنظيمي) ، مكتبة غريب - مصر ، ١٩٨٠م ، ص :

(٢١٢)

(٢) عبد الكريم درويش وليلى ت كلا ، (أصول الادارة العامة) ، مرجع سابق

ص : (٤٣٧ ، ٤٣٨) .

وطبيعة البيئة التي يعمل فيها ، فجميع قرارات المدير تعكس كثيرا من وظائفه الادارية الرئيسية كتكوين الخطط ووضع البرامج وتحديد الأهداف (١).

وفي ضوء ما سبق يمكن القول أن عطية اتخاذ القرار هي من أكبر مهام عمل المدير بالرغم من أنها في العادة لا تستغرق الا جزءا قليلا من وقته (٢). حيث لسم يعد مجال للجدل بأن عطية اتخاذ القرار ، قد أصبحت محور العطية الادارية وبالتالي أصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسه يتوقف الى حد كبير على مدى قدرة وكفاءة الادارة باتخاذ قرارات مناسبة ، فكل ادارى يكرس يوما معظم وقته لحل المشكلات التي تواجه سير العمل في مؤسسته ، وهذه الحلول للمشكلات لاتأتى الا عن طريق القرارات المناسبة الامر الذي يجعل من عطية اتخاذ القرار عطية متغلغلة في جميع وظائف الادارة وانشطتها ، فعندما تمارس الادارة وظيفة التخطيط فانها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطط ، وعندما تضع الادارة التنظيم الملائم لانشطتها فانها تتخذ قرار بشأن الهيكل التنظيمى نوعه وحجمه وأسس تقسيم الادارة والاقسام والافراد الذين تحتاج اليهم المؤسسة للقيام بالاعمال المختلفة ، كذلك عندما يمارس المدير وظيفته القيادية فهو يتخذ مجموعه من القرارات لتوجيه مروهوسيه وتنسيق مجهوداتهم واستشارة دوافعهم وتحفيزهم على الاداء الجيد وحل مشكلاتهم ، كذلك عندما تؤدي الادارة

(١) عادل حسن ، (الادارة) ، مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية ،

١٩٧٩م ، ص : (٢٦٥) .

(٢) راجع :

سيد الهوارى ، (المدير الفعال) ، دار غريب للطباعة والنشر ، القاهرة

١٩٧٥م ، ص : (٧٥)

أحمد الصباب (مبادئ الادارة) الجزء الثانى ، مطابع سحر ، جدة

١٩٨٢م ، ص : (٨٥) .

وظيفة الرقابة فانها ايضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الاعمال والتعديلات التي تجريها على سير العمل وتصحيح الاخطاء ان وجدت ، ولذلك فان عملية اتخاذ القرار تكون عملية مستمرة - استمرارا للعملية الادارية نفسها . (١)

ومما سبق يمكن القول : ان نجاح اى ادارى فى اداءه لوظائفه الادارية يقاس دائما بمدى مهارته باتخاذ القرارات الجيده والفاعله . . ومن هذا المنطلق لا غرابة ان يتفق معظم علماء الادارة فى القول كما سبق بان عملية اتخاذ القرار هى اكبر مسئوليات المدير وأهمها على وجه الاطلاق . . ما يؤكد بان لفظى (الادارة واتخاذ القرار) لفظان مترادفان لا ينفصلان ، وأن الفرق بين الادارة الفاعلة والادارة غير الفاعلة هو انعكاس للفارق بين نجاح ادارة ما على اتخاذ القرار السليم والفعال ، وعدم نجاح ادارة أخرى على اتخاذه بنفس النجاح والفاعلية .

(١) على محمد عبد الوهاب ، (مقدمة فى الادارة) ، منشورات معهد الادارة العامة الرياض ، ١٩٨٢ م ، ص : (٤٢) .

تعريف القرار الإداري :

تعددت آراء كتاب الإدارة في تعريف القرار ، يتضح ذلك من خلال استعراضنا لبعض هذه التعريفات :-

- فيعرفه محمد سعيد عبدالفتاح : بأنه عطية اختيار بين البدائل بحيث يصل الإداري الى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه وعما يجب ألا يؤديه في موقف معين ووقت معين . (١)

- كما يعرفه على السلمي : بأنه اختيار بديل معين من بين بدائل مختلفة للتصرف . (٢)

- في حين يرى ابراهيم الغمري : بأنه ذلك الاختيار الذي يفضله الإداري بعد تحليله لموقف معين ، بحيث يعبر هذا الموقف عن تحديد فعل معين يختص بما يجب القيام به وما يجب تجنبه . (٣)

- فيما يعرفه محمد حسن يس ، و ابراهيم درويش : بأنه مسار فعل يختاره المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحه لديه لانجاز الهدف أو الاهداف التي يتغنيها لحل المشكلة التي تشغله . (٤)

(١) محمد سعيد عبدالفتاح ، (الإدارة العامة) ، الطبعة الرابعة ، الدار المصرية الحديثة ، الاسكندرية ، ١٩٨٠ م ، ص : (٢١٣) .

(٢) على السلمي ، (السلوك التنظيمي) ، مرجع سابق ، ص : (٢١٢) .

(٣) ابراهيم الغمري ، (الإدارة - دراسة نظرية وتطبيقية) ، دار الجامعات المصرية ، الاسكندرية ، ١٩٧٨ م ، ص : (٢٢٣)

(٤) محمد حسن يس ، و ابراهيم درويش ، (المشكلة الإدارية وصناعة القرار) ، مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٥ م ، ص : (٢٠١) .

- واخيرا يرى مدنى علاقــى القرار : بأنه الاختيار الحذر من جانب المدير لتصرف معين دون آخر من بين اكثر من تصرف يمكن اتخاذه .^(١)

ومن خلال مجموعة التعريفات السابقة لمفهوم اتخاذ القرار يتضح لنا أن هناك عناصر أساسية لعطية اتخاذ القرار . يحددها (ابراهيم عبدالعزيز شيحا)^(٢) فى عنصرين هما :-

الاول : ان يكون هناك اكثر من بديل متاح ازاء موقف معين :-

وتسمى البدائل بالمسالك أو الطرق ويكفى حتى تكون بحدود قرار ان يكون هناك بديلين كحد أدنى ، وأن يكون الشخص ملزما بالا اختيار بينهما ، مثال ذلك ، الموظف الذى يخل بمقتضيات العمل فيخيره المدير بين احواله للتأديب أو الاستقالة .

الثانى : أن يختار الشخص ، ويدراك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف :-

فالقرارات تكون دائما مقصوده وشعوريه فهى لا يمكن ان تكون عفوية أو نتيجة اللا شعور . فالتصرفات اللا شعورية أو شبه اللا شعورية لا تصدر عن دراسة أو تفكير وبالتالي لا يمكن اعتبارها قرارات .

(١) مدنى علاقــى ، (ادارة الاعمال فى البيئة السعودية - بين النظرية والممارسة) ، دار الشروق ، جدة ، الطبعة الاولى ، ١٩٧٩ م ، ص : (٦٦ ، ٦٧)
 (٢) ابراهيم عبدالعزيز شيحا ، (الادارة العامة) ، الدار الجامعية للطباعة والنشر ، الاسكندرية ، ١٩٨٣ م ، ص : (٢٤١ ، ٢٤٢ ، ٢٤٣) .

فعند ما توجد مشكلة ادارية ما تتطلب حلا معيناً . ويكون هناك في المقابل حلول متعددة لمواجهةها فانها تطرح للنقاش ، ليتم دراستها وتقييمها ليتم اختيار الحل الأكثر ملاءمة لها ، بشرط أن يتم اختياره عن وعي وادراك تام ، وبعد دراسة وتفكير عميق ، ليتمكن تنفيذه بأقل تكلفة محققاً أقصى عائد .

وبالإضافة الى كل ما سبق يمكن بيان ماهية عملية اتخاذ القرار من خلال تحديد الصفات المميزة لهذه العملية، والتي يمكن تلخيصها فيما يلي :^(١)

١ - أنها عملية قابلة للترشيد : وذلك على اعتبار أن عملية اتخاذ القرار تقوم على افتراض مؤداه أنه ليس بالامكان الوصول الى ترشيد كامل للقرار وإنما يمكن الوصول الى حد من المعقولية والرشد .

٢ - أنها تتأثر بعوامل ذات صبغة انسانية واجتماعية : وهذه الصفة نابعة من كون هذه العملية تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمروءوسين وجميع الاشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار أو يتأثرون به . . كما ان هذه العملية تتأثر بعوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء كانت هذه البيئة داخلية (داخل المؤسسة) أو بيئية خارجية (خارج المؤسسة) وهي بيئة المجتمع الذي تمارس المؤسسة نشاطها في إطاره .

٣ - انها عملية تمتد في الماضي والمستقبل : وتنبع هذه الصفة من كون القرار

(١) نواف كنعان ، (اتخاذ القرارات الادارية) ، مرجع سابق ، انظر

الادارى - وخاصة القرارات المتكررة - وهى امتداد واستمرار لقرارات أخرى سبق اتخاذها ، وان القرار الادارى لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التى سبق اتخاذها .

٤ - أنها عملية تقوم مع الجهود الجماعية المشتركة نتيجة النظرة الى عملية اتخاذ القرار بأنها ناتج جهد جماعى مشترك يبرز ذلك من خلال مراحلها المتعددة وما تتطلبه هذه المراحل من اعداد وتحضير وجمع للمعلومات وتحليل لهذه المعلومات وتقييمها وتنفيذ القرار وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة .

٥ - انها عملية تتصف بالعمومية والشمول : فهى تتصف بالعمومية على اعتبار أن نوع القرار . وأساسه وأساليب اتخاذها عليه تكاد تكون عامة بالنسبة لجميع المؤسسات الادارية وتتفق عند التنفيذ مع جميع المؤسسات على اختلاف انماطها سواء كانت تجارية ، أو صناعية ، أو خدمات . وتتصف بالشمول من حيث أن القدرة على اتخاذ القرار ينبغى أن تتوافر فى جميع من يشغلون المناصب الادارية مع اختلاف مستوياتهم .

٦ - أنها عملية ديناميكية ومستمرة : وتبرز صفة الحركية فى هذه العملية من خلال كون هذه العملية تنتقل من مرحلة لأخرى وصولا الى الهدف المنشود لحل المشكلة .

٧ - أنها عطية مقيدة وتتسم بالبطء أحيانا : وهذه الصفة نابعة من كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة وهو يحدد اتخاذ القرار بعضها قانونية ، وبعضها نابع من الضغوط التي يتعرض لها ، وبعضها نابع من المروسيين أو غيرهم من يسهم القرار . . كما أن هذه العطية تتسم أحيانا بالبطء لكونها تستغرق وقتا طويلا لاتخاذ القرار بسبب تعقد المشكله أو بسبب ما يتطلبه حلها من جمع للمعلومات وتحليلها ، أو بسبب تردد متخذ القرار واحجامه أحيانا عن اتخاذ القرار.

٨ - أنها عطية معقدة وصعبة : وتتبع صعوبة هذه العطية في أنها تتضمن نشاطات متعددة تقتضيها مراحلها المتعددة ، وما تتطلبه هذه النشاطات من قدرات ومهارات لانجازها . . مما يجعل من عطية اتخاذ القرارات عطية صعبة ومعقدة ، تتطلب من متخذ القرار مستوى عالي من الفهم .

وأخيرا يتضح لنا من خلال التعريفات السابقة لعطية اتخاذ القرار أن الرأي الغالب فيها هو أن اتخاذ القرار عطية تمر بمرحلة تفكير دقيقة أولا قبل ان تسبق المرحلة الاخيرة وهي اختيار البديل الممكن لمواجهة المشكله بعد عطية المفاضلة والاختيار من بين مجموعة البدائل المطروحة لحلها ، وعلى هذا الأساس تم وصف عطية اتخاذ القرارات بأنها عملية ليست سهلة نظرا لما يرتبط بها سبقا واستتباعا من النشاطات والقرارات اللاحقه . كما تتميز

بأنها عملية بطيئة ، فقد تتداول الإدارة لعدة أيام أو أسابيع أو أشهر أو حتى سنوات موضوع تصرف معين قبل أن تصل إلى اتخاذ قرار مناسب في مواجهة مشكلة ما . (١)

وما سبق يتضح للباحث أن عملية اتخاذ القرار وفي ضوء جميع ما سبق :

- ١ - عملية اختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق الأهداف .
- ٢ - اختبار لمدى كفاية أى مدير فى تحمله لمسئوليته الإدارية .
- ٣ - تكمن فى اختيار بديل معين من بين أفضل البدائل وذلك بعد دراسته وتفكير سليم .
- ٤ - هى حجر الأساس للعملية الإدارية والمحرك الفعلى بالنسبة لجميع العمليات الإدارية .
- ٥ - هى أولا وأخيرا تظل من مهام المديرين ومن يتأثرون بها .

(١) مدنى عبد القادر علاقى ، (إدارة الأعمال فى البيئة السعودية - بين النظريات والممارسة) مرجع سابق ، ص : (٦٧) .

(ثانيا : العلاقة بين مفهوم اتخاذ القرار والادارة)

أصبحت دراسة عملية اتخاذ القرار من أهم الموضوعات التي تشغل الادارة العامة وترتب على ذلك أن أصبحت موضوعا متفقاً عليه في مبادئه ونظرياته ومضمونه حيث أشار مناقشات عديدة في الدراسات الجامعية النظرية والعملية على حد سواء^(١) . وسبب ذلك اهتمام بعض علماء الادارة بعملية اتخاذ القرار واعلاء أهميتها على ماعداها من موضوعات الادارة الأخرى ، ومن هنا حاولو وضع عملية اتخاذ القرار كمحور أساسى في جميع موضوعات الادارة الأخرى وفي كل ظاهرة من ظواهر الادارة^(٢) .

وحيث أن عملية اتخاذ القرار من أهم وظائف الادارة العامة والادارة الخاصة فهي تعتبر بمثابة الوسيلة والاداة الأساسية الفاعلة لممارسة جميع وظائف الادارة سواء في التخطيط أو التنظيم أو التوجيه أو التنسيق أو الاتصال أو الرقابة^(٣) .

وبالإضافة الى ماسبق فان التطورات الحديثة أعطت أهمية قصوى لعملية اتخاذ القرارات على اعتبار أن ضخامة وظيفة الادارة في عصرنا الحديث تؤدي الى اتخاذ العديد من القرارات وفق نماذج متعددة ، كما أن القرار لا ينتهى بمجرد صدوره وانما تستمر العملية المتعلقة به قائمة الى حين يتم تحقيق الهدف الذى جاء من أجله القرار فالادارة فى وضعها الحديث الآن عبارة عن عمليات متلاحقة ومتتالية لصنع القرار

(١) ابراهيم درويش (الادارة العامة فى النظرية والممارسة) ، مطابع الهيئة

المصرية العامة للكتاب ، الطبعة الثانية ، ١٩٧٦ م ، ص : (١٣٧) .

(٢) محمد حسن يس ، ابراهيم درويش : (المشكلة الادارية وصناعة القرار) .

مرجع سابق ، ص : (٢٠٣)

(٣) ابراهيم عبدالعزيز شيجا (الادارة العامة) ، مرجع سابق ، ص : (٣٣٧) .

تبدأ بعملية التصميم وتنتهى بتحقيق الهدف وتقديم الوظيفة ، كما تستمر الى أبعد من ذلك فتمتد لتشمل تقييم الوظيفة وأدائها . (١)

وعلى أى حال فان نجاح القائد الإدارى فى أدائه لوظائفه يقاس دائما بقدرته وتفوقه فى إصداره للقرارات الجيدة والفاعلة فى التنظيم ، والتي يستطيع عن طريقها تحويل سياسة التنظيم وأهدافه الى واقع حى وملموس . حيث يؤكد علم الإدارة بأن عطية اتخاذ القرار تمثل اكبر مسئوليات المدير ، وخاصة تلك التى ينبنى عليها سير العمل فى التنظيم . (٢)

وبما أن عطية اتخاذ القرار من أهم الوظائف الأساسية للمدير فى جميع المستويات الإدارية فانه لاغنى للإدارة عن عطية اتخاذ القرار ، فهى تأتى كعطية ديناميكية لتمثل المضمون العام لنشاط الإدارة فى جميع مستوياتها التنظيمية فلا تكون مقصورة على مستوى معين فقط ، . انما تمارس فى جميع المستويات مثلها فى ذلك مثل العمل التنفيذى الذى ينتشر فى كافة أرجاء التنظيم الإدارى . (٣)

وانطلاقا من كون عطية اتخاذ القرار وظيفة أساسية يمارسها المديرون فى كل وقت من الاوقات فان الكثير من المفكرين والعلماء يرى ان اتخاذ القرار تعبير مرادف للإدارة ، وان عمل المدير الحقيقى هو اتخاذ القرارات بصفة مستمرة فى كافة مواقف العمل المختلفة ، فقد وصفه البعض بأنه متخذ قرارات ، وأن

(١) محمد حسن يس ، ابراهيم درويش ، مرجع سابق ، ص : (٢٠٣)

(٢) ابراهيم عبدالعزيز شيحا (الإدارة العامة) مرجع سابق ، ص : (٣٣٨)

(٣) المرجع السابق ، ص : (٣٣٧) .

الوسيلة للتمييز مابين المدير وغيره من اعضاء التنظيم هو التعرف على ما اذا كان العضو فى التنظيم يمتلك حق اتخاذ القرار أولا (١)

لهذا يمكن القول بأن القرارات هى التى تنقل وظائف الاداره الى الواقع العملى فى المؤسسة ، وهى المحرك الفعلى لوظائف الاداره ، فالادارى عند قيامه بوظائفه فانه يؤدى بها فى شكل قرارات ادارية ، وعند اعادته لتصحيح وضع مؤسسته او عند قيامه بقيادة الافراد العاملين معه يتخذ بعض القرارات الادارية التى تتناسب وسير العمل فى مؤسسته (٢) لتكون عطية اتخاذ القرارات على النحو السابق تثل حدا أدنى متفق عليه كاحدى الوظائف القيادية للاداره العامه ، وكتطبيق على لممارسة السلطة فى التنظيم من قبل الاداره أو العضو المعين فى التنظيم المناطبه اتخاذ أو صنع القرار. (٣)

وما أن الادارة التربويه جزء من الادارة العامه ، فهما تتفقان معا فى الخطوات العريضه لاسلوب العمل لكل منهما ، فالادارة التربويه تتحد مع الادارة العامه فى عمليات التخطيط والتنظيم والتوجيه والمتابعة والتقييم واتخاذ القرار ووضع القوانين واللوائح التنظيمية التى تنظم سير العمل فى كل منهما. (٤)

(١) احمد الصباب ، (مبادئ الادارة) ، الجزء الثانى ، مرجع سابق ، ص :

(٨٥)

(٢) حامد أحمد بدر ، (السلوك التنظيمى) ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٢م ،

ص : (٢١٦) .

(٣) ابراهيم درويش ، (الادارة العامه فى النظرية والممارسة) ، مرجع سابق ، ص : (١٣٨)

(٤) ابراهيم عصمت مطاوع وأمينه أحمد حسن ، (الاصول الادارية للتربية) ، جدة

دار الشروق ، الطبعة الاولى ، ١٤٠٣هـ ، ص : (١٤) .

(١) وكون عملية اتخاذ القرار عملية متغلغلة في جميع وظائف الادارة وانشطتها .
فانها تلعب دورا بارزا ومؤثرا في تحقيق جميع وظائف الادارة التربوية ما يؤكد
بأن عملية اتخاذ القرار هي قلب الادارة وهي المحرك الفعلي لوظائفها ،
فأى وظيفة ادارية تربوية هي في الأصل نتاج قرار اداري يتم اتخاذه من قبل
الادارة التربوية . فمدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسته يعتبر مسئولا عن جميع
العاملين بالمدرسة وهو المسئول الاول عن تحقيق المدرسة لاهدافها وبلوغ غاياتها
كما أنه المسئول عن توثيق العلاقة بين المدرسة والبيت والمجتمع . (٢)

كما يقوم بمسئوليات التخطيط والتنظيم للسياسة العامة للمدرسة ووضع برنامج
شامل للعمل وتوزيعه بمعاونة زملائه العاملين في المدرسة متبعا في ذلك الوسائل
التربوية والفنية الصحيحة ، كما يقوم بعملية الاشراف على تنفيذ البرامج والخطط
والمشروعات والاشراف على سير كافة الأنشطة الاجتماعية والثقافية والفنية والرياضية
وعلاج ما قد يظهر من نواحي الضعف أو المشكلات أو الصعوبات التي قد تحدث
دون تحقيق هذه البرامج ، كما يقوم بتقييم كفاءة كل معلم وموظف ، ومدى انتاجه
واهتمامه بما أوكل اليه من أعمال اتجاه التلاميذ ، ومدى نجاحه في تحقيق الهدف
من العملية التعليمية والتربوية ما يؤكد أن مدير المدرسة هو المسئول عن مراقبة
سير العمل داخل المدرسة وهو المسئول عن تنفيذ القرارات التي تـضمـن
له تحقيق أهداف ما يخططه . (٣)

-
- (١) علي محمد عبد الوهاب ، (مقدمة في الادارة) ، مرجع سابق ، ص : (٤١) .
(٢) سليمان عبد الرحمن الحقييل ، (الادارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في
المملكة) ، مرجع سابق ، ص : (٨١) .
(٣) ابراهيم عصمت مطاوع وأمينه حسن ، (الاصول الادارية للتربية) ، مرجع
سابق ، ص : (١١٦ ، ١١٧) .

وفى ضوء ما سبق يرى الباحث أن مديـر
المدرسة كقائد تربوى فى مدرسته عندما يريد أن يمارس وظائفه الادارية فانه يتخذ
القرارات التى تكفل له تحقيق الغايات والاهداف التربوية ، فعندما يمارس وظيفة
التخطيط للاعمال والانشطة التربويه المختلفة بالمدرسه فانه يتخذ مجموعه
من القرارات لكل فترة من فترات التخطيط لجميع الانشطة والمسئوليات التربوية ،
ايضا عندما يمارس عطية التنظيم لجهود العاملين معه فى المدرسة فانه يتخذ
القرارات التى تكفل له تحديد ادوار ومسئوليات كل فرد فى المدرسة ، ايضا عندما
يمارس دوره القيادى فى المدرسة فهو يتخذ مجموعة من القرارات لتوجيه من يعمل
معه وتنسيق مجهوداتهم واستثارة دوافعهم وتحفيزهم على الاداء الجيد وحل
مشاكلهم ، كذلك عندما يقوم بوظيفة الرقابة فانه يتخذ القرارات التى تساعد على
تصحيح الاخطاء ان وجدت مما يجعل من عطية اتخاذ القرار عطية مستمرة ترتبط
بكافة وظائف ومهام الادارة التربوية .

(ثالثاً : خطوات علمية اتخاذ القرار)

يسير الاسلوب العلمي لعملية اتخاذ القرار وفق خطوات علمية منظمة ، الا أنه من الملاحظ أن المهتمين بعلم الادارة قد اختلفوا بشأن تعدد الخطوات التي يجب أن تسير عليها عملية اتخاذ القرار ، وبالرغم من كل ذلك فإنه يكاد ان يكون هناك اجماع على أن القرارات بأنواعها المختلفة تتخذ بعد اختيار عدد معين من الخطوات ، يتراوح عددها ما بين خمس أو ست من كاتب لآخر.

وفيما يلي نستعرض تلك الخطوات لدى بعض كتاب الادارة ، فنجد (جريفث^(١) يصنف خطوات اتخاذ القرار في ست خطوات هي :-

- ١ - التعرف على المشكلة وتحديد ها .
 - ٢ - تحليل وتقييم المشكلة .
 - ٣ - وضع معايير للحكم يمكن بها تقييم الحل المقبول والمتفق مع الحالة التي تتطلبه
 - ٤ - جمع المادة
 - ٥ - صياغة واختيار الحل أو الحلول المفضلة واختيارها مقدما .
 - ٦ - وضع الحل المفضل موضع التنفيذ .
- بينما يحدد (نجرو^(٢) خطوات اتخاذ القرار في تسع خطوات هي :-

(١) جريفث ، (نظرية الادارة) ، مرجع سابق ، ص : (١١٤)

- Nigro " Modern Public Adminstration " - Harper and Row

Publishers , New york, 1977 - P 219

- ١ - أدرك المشكلة
 - ٢ - جمع المعلومات
 - ٣ - تصنيف المعلومات
 - ٤ - البحث عن الوسائل
 - ٥ - تحديد البدائل
 - ٦ - تقييم البدائل
 - ٧ - القرار
 - ٨ - التنفيذ
 - ٩ - التقويم والمتابعة
- كما يحدد (على محمد عبد الوهاب)^(١) خطوات اتخاذ القرار في سبع خطوات هي :-

- ١ - تشخيص المشكلة
 - ٢ - جمع المعلومات
 - ٣ - حصر كل العوامل المؤثرة
 - ٤ - وضع البدائل المناسبة
 - ٥ - اختيار البديل الأنسب
 - ٦ - التمهيد للتنفيذ
 - ٧ - تقويم النتائج
- أيضا يحدد (مدني عبد القادر علاقي)^(٢) خطوات اتخاذ القرار في أربع خطوات هي :-

- ١ - التعريف بالمشكلة
- ٢ - تحديد البدائل
- ٣ - تقويم البدائل
- ٤ - اختيار الحل الأفضل

(١) على محمد عبد الوهاب ، (مقدمه في الادارة) ، مرجع سابق ، ص : (٤٢)
 (٢) مدني عبد القادر علاقي ، (الادارة - دراسه تحليليه للموظائف والقرارات الادارية) ، الطبعة الاولى ، الكتاب الجامعي ، تهامه ، ١٤٠١ هـ -

فى حين يحدد (حامد أحمد بدر)^(١) خطوات اتخاذ القرار فى ست خطوات هى :

- ١ - تحديد المشكلة
- ٢ - تحديد المعايير واعطاء وزن لكل معيار معين .
- ٣ - جمع الحقائق
- ٤ - تحديد البدائل
- ٥ - تقييم البدائل واختيار البديل الأمثل
- ٦ - متابعة تنفيذ القرار المتخذ .

ويرى (نواف كنعان)^(٢) خطوات اتخاذ القرار تنحصر فى ست خطوات أساسية هى :

- ١ - تشخيص المشكلة
- ٢ - تحليل المشكلة
- ٣ - البحث عن البدائل
- ٤ - تقييم البدائل
- ٥ - الاختيار بين البدائل
- ٦ - متابعة تنفيذ القرار وتقدير النتائج

هذا ومن خلال التصنيف الذى سبق لخطوات اتخاذ القرار نلاحظ :-

أن هناك اتفاق كبير حول بعض الخطوات بالرغم من بعض الاختلاف فى مسمى أو عدد تلك الخطوات من كاتب لآخر ، حيث اتفقت آراء جميع من سبق على تحديد المشكلة والتعرف عليها كخطوة أساسية فى عملية اتخاذ القرار يجب أن يتم البدء بها كما اتفق الجميع على خطوة تحديد البدائل الممكنة إلا أنه من الملاحظ أنه قد تسم

(١) حامد أحمد بدر (السلوك التنظيمي) ، دار القلم ، الكويت ، ١٩٨٢ م ،

ص : (٢٢٠)

(٢) نواف كنعان ، (اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق) ، مرجع

سابق ، ص : (١١٣ ، ١١٤) .

دمج عدة خطوات مع هذه الخطوة ، ايضا اتفق جميعهم على خطوة اختيار البديل المناسب كخطوة أساسيه فى عطيه اتخاذ القرار ، كما اتفق الجميع دون استثناء مع الخطوة الاخيرة تنفيذ القرار .

ومن هذا المنطلق يرى الباحث أن هناك خطوات أساسية لعطية اتخاذ القرار يمكن تحديد ها فى خمس خطوات أساسيه هى :

- ١ - تحديد المشكلة
- ٢ - ايجاد البدائل الممكنه لحل المشكلة
- ٣ - تحليل البدائل الممكنة لحل المشكلة
- ٤ - اختيار البديل الممكن لحل المشكلة
- ٥ - تطبيق البديل الممكن لحل المشكلة

هذا وقد تم استعراض هذه الخطوات على النحو التالى :

١ - تحديد المشكلة :

المقصود بتحديد المشكلة هو التعرف على حقيقتها بدقة من حيث موضوعها وحجمها وابعادها ونوعها ، وتعتبر هذه الخطوه من أهم الخطوات فى عطية اتخاذ القرار ، فالمؤسسات الاداريه باختلاف أنواعها وادوارها الوظيفية تواجه يوميا العديد من المشكلات والمواقف الاداريه ، فبعض المشكلات يتعلق بالافراد العاملين ، ومنها مايتعلق بسير العمل وتنظيمه ، والبعض الآخر يتعلق بعلاقة المؤسسات بالمجتمع وبطبيعة الحال فان على الادارة فى تلك المؤسسات التعليميه أن تواجه تلك المشاكل والمواقف الاداريه ببعض القرارات الاداريه المناسبه ، سواء كانت تتخذ فى الحال

أو آجله . لذلك كان لزاما على الادارة فى كافة المؤسسات دراسة تلك المشكلات وتحديد الاسباب التى تقف خلف تلك المشكلات قبل الاقدام على اتخاذ اى قرار من جانبها . . . وذلك بـان نتعرف على حقيقة المشكلة وما يحيط بها . عن طريق التفكير فى المشكلة والتحدث الى المختصين والعاملين الذين يؤثرون فى قيام تلك المشكلة أو يتأثرون بها . حتى تستطيع الادارة أن تدبر أمرها بما يتلائم مع العلاج الأمثل (١) .

هذا ويتطلب تحديد المشكلة ولورتها ضرورة الاجابة عن عدة أسئلة منها (٢) :-

- ما هو نوع المشكلة ؟
- كيف نشأت هذه المشكلة ؟
- ما هى النقاط الجوهرية والهامة فى المشكلة ؟
- متى يجب أن تحل هذه المشكلة ؟
- لماذا نريد حل هذه المشكلة ؟
- ما هى المشاكل التى ستترتب على عدم حلها ؟
- والغرض الاساسى من جميع الاسئلة السابقة هو أن يكون متخذ القرار على المسام تام بجميع جوانب المشكلة وظروفها وأطرافها وفروعها ، لان الحصول على اجابة لهذه الاسئلة يساعده فى التوصل الى قرارات سليمة تنتهى به الى حل أو ارضا جميع العاملين معه عن القرار الذى تم اتخاذه .

(١) محمود عساف (أصول الادارة) ، مطبعة لطفي للالات الكاتبة ، الجيزة ،

مصر ، ١٩٨٢ م ، ص : (٥٠٧) .

(٢) أحمد الصباب ، (مبادئ الادارة) ، الجزء الثانى ، مرجع سابق ، ص : (٨٧)

هذا ويمكن تقسيم المشكلات التي تواجه الإدارة وتحتاج إلى اتخاذ قرارات إدارية مناسبة إلى مايلي : (١) -

١ - المشكلات التقليدية :

وهي المشكلات التي ترتبط بأجزاء العمل اليومي وتنفيذه ، وبالنشاط الجارى للمؤسسة وينقسم هذا النوع من المشكلات إلى نوعين من المشاكل هي :-

- المشكلات الروتينية : وهي التي يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها من هذه المشكلات على سبيل المثال مايتصل بالحضور والانصراف والاهمال فى العمل وتطبيق لائحة الجزاءات وما إلى ذلك . . . ومثل هذا النوع من المشكلات التقليدية تساعد المدير على اتخاذ قراراته بطريقة تلقائية - معتمداً فى ذلك على خبرته وتجاربه وما تحكمه من لوائح وما يتوفر لديه من معلومات لكن رغم بساطة هذه القرارات فإن لها أهمية قصوى ذلك أنه متى اتخذ القرار صار قاعدة يتم اتباعها للحالات المماثلة . ولذلك فإنه من الضرورة بمكان أن يتوخى المدير الحكمة والحذر عند اتخاذ قراراته لمثل تلك المشكلات.

- المشكلات المتعلقة بتصريف شئون العمل وسير خطواته - مثل ذلك :-

توزيع العمل اليومي على العاملين ، وحل المشكلات البسيطة التي تحدث أثناء العمل ، وتدريب العاملين على عمل معين لرفع كفاءتهم . . هذا ويتوقف اتخاذ القرار بشأن

(١) راجع :

محمود عساف ، (أصول الإدارة) مرجع سابق ، ص : (٥٠٢ ، ٥٠٨)

نواف كنعان ، (اتخاذ القرارات الإدارية) ، مرجع سابق ، ص : (١٣٠) -

هذا النوع من المشكلات على مواهب المدير وخبراته وتجاربه في معالجة هذه المشكلات وما تحكمه من لوائح وسياسات ثابتة مرسومه لسير العمل في المؤسسة .

ب - المشكلات ذات الصبغة الحيوية :

وهي التي تتعلق أساسا بشئون التخطيط ورسم السياسات لسير العمل فـى المؤسسة ، ويمكن تقسيم هذا النوع من المشكلات الى نوعين هما :

- المشكلات الحيوية : والتي تحتاج معالجتها الى النقاش وتبادل الرأي على نطاق واسع ، ولا تخاذ قرار في مثل هذه المشكلات فانه ينبغي اشراك العاملين من ذوي العلاقة بالمشكلة لتتوصل الادارة الى قرار نهائي يحقق كافة الغايات التي تشد لها المؤسسة .

- المشكلات ذات الابعاد العميقة : وهذا النوع من المشكلات يحمل قدرا كبيرا من المخاطر ، ومن أمثلتها وضع الخطط العامة والتفصيلية ، ووضع اللوائح والتنظيمات التي تحكم سير العمل والعاملين .

ج - المشكلات المتعلقة بأمور طارئة :

من المعروف أن كل اداري يواجه احيانا أمورا طارئة في عمله اليومي ، غير أن هذه الأزمات الطارئة تختلف حدتها وخطورتها وفقا لمدى فاعلية الخطط الموضوعه لسير العمل ، فاذا كانت الخطط والتنظيمات المقررة قائمة على توقعات حكيمة ومقبولة من كافة الاطراف المعنية بتطبيقها ، فان الازمات التي تتعرض لها الادارة تقل الى ادنى حد ممكن وعلى العكس من ذلك اذا ما ازدادت الازمات عدداً وحدة ، وكثرت المواقف الحرجة التي يتعرض لها الاداريين وتعددت المشكلات الطارئة ، كان

ذلك دليلا على أن الإدارة لا تقوم على سند قوى من التنظيم والتخطيط. وأحيانا قد ينفرد الإداري المختص باتخاذ القرار في شأن المشكلة ذات الازم الطارئه ، لكن مع ذلك يجدر به ان يستعين بنصائح مرسوميه استنادا الى القاعدة الشرعيــــــــــــــــة (وشاورهم في الامر فاذا عزمت فتوكل على الله)^(١) واذا لم يتح له الوقت الكافى للتشاور في المشكله فانه ينهض عليه وخاصة اذا كان القرار هاما ويؤثر في سير العمل ومستقبله ، أن يشرح للعاملين الاسباب التي اضطرته الى اتخاذ قرار منفرد وعاجل وان يحيطهم علما بما ينهض على كل منهم أن يفعله تنفيذ لقراره ، كما يبين لهم درجة المرونة المسموح بها في التنفيذ ، ليضمن مساندة المرسومين له ومشاركتهم اياه في تحمل المسئولية الناجمة عن القرار اضافة الى ذلك بث روح الحماس فيهم ورفع معنوياتهم واشعارهم بروح الجماعة المتعاونه . وهذا يتطلب من المدير ان يكون ماهرا في شرح قراره ليجعل المرسومين يتقبلون قراره .

هذا ويحدد (سمير محمد يوسف)^(٢) بعض المعايير اللازم أخذها فى

الاعتبار عند تحديد المشكله حتى يسهل حلها من تلك المعايير :-

١ - حصر كافة العوامل المختلفه والمتعلقه بالمشكله ، ومن الافضل ان تكون

كتابه حتى تدفع بالمدير الى التفكير العميق فى المشكله .

ب - تحديد المعيار الذى على أساسه اعتبرت ظاهره ما مشكله يلزم علاجها ، وهذا

يتطلب ان تتولى المؤسسه دراسه أوجه نشاطاتها حتى تتمكن من اعداد هذه

(١) سورة آل عمران آية (١٥٩)

(٢) سمير محمد يوسف ، (إدارة المنظمات) ، مؤسسة شباب الجامعة - الاسكندرية

المعايير.

- ج - تجنب تعريف المشكلة بصورة تشير الى حل معين - فربما يؤدي الى عدم اعطائها الاعتبار الكافي للاقتراحات المختلفة والممكنة للحل .
- د - تحديد صاحب المصلحة في المشكلة ، فقد يكون فرد معين ، أو قسم معين ، أو المؤسسة نفسها ، كذلك يجب التمييز ما بين المشاكل ذات الصبغة الشخصية ، والمشاكل المتعلقة بالمؤسسة نفسها ، لان هذا التمييز يساعد في اختيار الحلول . ايضا لابد من تحديد الشخص المسئول عن علاج مشكله معينه حتى يتولى المسئوليّه .
- هـ - التمييز بين المشكلات ذات المدى القصير ومشاكل المدى الطويل ففي بعض الاحيان تكون المشكلة طارئة تعالج بصورة سريعة ، واثيانا تكون المشكلة ذات ابعاد عدة فتحتاج الى اعوام عديدة للوصول الى حل مناسب . واستنادا الى ماسبق فانه يمكن القول ان مرحله تحديد المشكله من حيث نوعها وابعادها تعتبر المرحله الرئيسيه في خطوات اتخاذ القرار ، حيث ان (تعذر تحديد المشكله تحديدا دقيقا قد يبعد الاداره عن الطريق الصحيح في اتخاذ قراراتها)^(١) .
- لذلك يجب على كل متخذ للقرار أن يهتم بهذه الخطوه ، لأنه في هذه

(١) مهدي حسن زويلف ، محمد قاسم القريوتي ، (مبادئ الاداره نظريات ووظائف) ، الجامعة الاردنية ، عمان ، الاردن ، ١٩٨٤ م ، ص : (١٧٦)

الخطوة كما يقول (جريفت)^(١) تصبح المشكلة معروفة .

٤ - ايجاد البدائل الممكنة لحل المشكلة :

وهذه الخطوة تعنى أن يضع المدير مجموعة من الحلول البديلة التى يصلح كل منها بدرجة معينة وكيفية محدده للوصول الى الاهداف المطلوبه ، هذا ويختلف عدد البدائل أو الحلول المتاحة من موقف لآخر حسب طبيعه المشكلة والوقت المتاح لحلها ، ومهارة متخذ القرار وجديته ورغبته فى التوصل الى الحل السليم ، ومقدار الخدمات الاستشاريه التى يتلقاها من افراد الوحدات المعاونه له فى مؤسسته ، حيث يقوم متخذ القرار بالمفاضله بين البدائل التى توصل اليها وذلك بمقارنه كل واحد منها بالآخر من حيث المزايا والعيوب والتكاليف ومشكلات التنفيذ والنتائج المتوقعه .^(٢)

هذا ويعنى الحل البديل : (وسيله الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحه) .^(٣)

ومن هذا المنطلق فانه لا بد ان يتوفر فى الحل البديل للمشكلة شرطان هما :^(٤)
الشرط الاول : أن يسهم الحل البديل فى تحقيق بعض النتائج التى يسعى اليها متخذ القرار .

(١) جريفت ، (نظرية الاداره) ، مرجع سابق ، ص : (١١٦) .

(٢) على محمد عبد الوهاب ، (مقدمه فى الاداره) مرجع سابق ، ص : (٤٥ ، ٤٤)

(٣) نواف كنعان ، (اتخاذ القرارات الاداريه بين النظرية والتطبيق) ، مرجع سابق ، ص : (١٤٣) .

(٤) على السلى ، (الاداره العلميه) ، دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، ١٩٧٠ م ،

ص : (٢٠٣ ، ٢٠٤) .

الشرط الثانى : أن تتوافر امكانيات تنفيذ الحل البديل عند اختياره من بين البدائل الاخرى . وعدم توافر اى من هذين الشرطين ينغى عن الحل البديل صفة البديل الملائم للاختيار . وبذلك يتعين على متخذ القرار استبعاد من قائمه الحلول موضع البحث والمفاضلة .

وبما أنه يندر ان توجد مشكله ليس لها سوى حل واحد ، وانما توجد فى العادة عدة بدائل وطرق لحلها فانه ينبغى على متخذ القرار أن يضع فى اعتباره جميع البدائل (الحلول) الممكنه . ومن أجل أن يتم التعرف على هذه البدائل والطرق لحل المشكله فانه يجب على الادارى أن يعتمد الطرق الاتية (١) :

أ - عن طريق خبراته السابقه فى المواقف المماثله ، كذلك عن طريق مقارنه الحلول التى يتبعها غيره من المديرين فى الوحدات الاخرى ، مع ضرورة ملاحظة الفوارق التى ترجع الى الظروف المحيطه بكل مدير .

ب - أن يعمل المدير قدر طاقته للوصول الى بدائل وحلول ابتكاريه وفعاله ، وهو لن يستطيع تحقيق ذلك الا بعد دراسه كافيه وشامله لجميع أبعاد المشكله ، لذلك فانه لا يجب ان يكتفى المدير بتقليد مايفعله غيره ، وانما يجب ان يكون له فى مواجهه الموقف أو المشكله الراهنه تفكير ذاتى مستقل.

من ناحية أخرى فان ايجاد مجموعه من البدائل لحل المشكله ليست عمليه سهله فهناك كثير من العقبات التى قد تحد من قدرة المدير عند اختيار مجموعه البدائل ، فهناك بعض المشاكل التى تتطلب حلا واحدا وعاجلا وهذا لا يثير مشكله حول اتخاذ القرار ، لكن ليست كل المشاكل الاداريه كذلك . وهنا يجب على

(١) عبد الفتاح حسن ، (مبادئ الإدارة العامه) ، دار النهضه العربيه ، القايرة

الاداره أن تبدى القدرة فى اكتشاف وتمحيص جميع الحلول الممكنه . فربما لا تكون كل البدائل جاهزه تحت تصرف الاداره واحيانا يكون بعضها واضحا فى عقول المسؤولين عند اتخاذ القرار ، ومهما تكن البدائل موجودة فانها لا بد أن تكون نابعة من طبيعة الظروف الحاضرة فى المؤسسة فربما يكون الحل الافضل للمشكلة هو عدم اتخاذ أى قرار وترك الامور تسير على ما هى عليه . (١)

ولمعرفة الحلول البديله يحتاج الأمر الى فحص دقيق لمكونات المشكله ، فالدراسة الجماعيه أو اشراك اكثر من شخص يوسع رقعه الحوار ويتيح الفرصه لظهور المزيد من الآراء والمقترحات البديله فتكون بذلك فرصه العلاج الصحيح اكبر ، وينتهى الأمر الى صدور قرار حكيم . هذا ومن الطرق التى يتم استخدامها فى التعرف على الحلول البديله للمشكله طريقه المباريات ، وموجبها يقسم الدارسون المشكله الى فرق ، فيتناول كل فريق المشكله المعروضه من وجهه نظره الخاصه ثم يقترح لها علاجا يؤيده . بمسانيد منطقيه ، بينما يقوم فريق آخر باظهار عيوب ذلك العلاج ويقترح علاجا آخر يبرز مزاياه ، وهكذا تتبارى الفرق أمام بعضها حتى تحصل الادارة على مجموعه من الآراء الناضجه لتستطيع ان تختار من بينها الحل الذى يكون أكثر ملاءمه وفقها للظروف المحيطه بالمشكله . (٢)

٣ - تحليل البدائل الممكنه :

بعد أن يتضح للمدير البدائل المتاحة لعلاج المشكله ، يجب أن يقوم

(١) مدنى عبدالقادر علاقى ، (ادارة الاعمال فى البيئه السعوديه) ، مرجع سابق ،

ص : (٧٧ ، ٧٨) .

(٢) محمود عساف ، (أصول الاداره) ، مرجع سابق ، ص : (٥١٠) .

بتحليل كل بديل منها على النحو الآتى : (١)

- أ - امكانيه تنفيذ البديل ومدى الامكانيات المادية والبشرية اللازمه لتنفيذه .
- ب - تكاليف تنفيذ البديل ومدى الكفايه التى يحققها من حيث العائد والسرعة والاتقان .
- ج - آثار تنفيذ البديل على العمل داخل المؤسسة وخارجها فى المجتمع ككل .
- د - الآثار النفسيه والاجتماعيه للبديل .
- هـ - مناسبه الوقت والظروف لتبنى البديل .
- و - استجابة الرؤوسين للبديل .
- ز - الزمن الذى يستغرقه تنفيذ البديل .

ومن هذا المنطلق فان نتائج جميع الحلول لابد أن تكون واضحة لمتخذ القرار. لكن نتائج الحلول ليست دائما واضحة فقد تظهر فى المستقبل وتكون سلبيه وربما تؤدى الى مزيد من المشاكل . فالمستقبل غير معلوم ، والمعلومات المتوفره ربما لا تكون سليمة أو مكتمله ، لذلك يجب أن يتم اختيار الحل الذى تحقق نتائجه أقصى ما يمكن لتحقيق الهدف المطلوب . ومن هنا تبرز أهمية الاحتكام الشخصى وقدرة المدير بتحليل البدائل واختيار أفضلها . كما يجب على متخذ القرار أن يحاول قدر الامكان أن يحصل على جميع المعلومات المتاحة وأن يرتبها حسب أهميتها وتأثيرها على القرار انه ليست كل المعلومات على درجة واحدة من

(١) ابراهيم عبد العزيز شيجا ، (الاداره العامه) ، الدار الجامعيه للطباعة

الاهمية ، فبعضها ربما لا يرتبط اطلاقا بالمشكلة موضوع القرار .^(١)

وجميع ما سبق يعنى : أن متخذ القرار يواجه تحديا عند تحليل البدائل يمكن حصره فى أمرين :-^(٢)

أحدهما : التنبؤ بالنتيجة الرئيسيه المحتمله لكل قرار بديل . ويتطلب هذا التنبؤ تفهما واعيا للابعاد الاجتماعيه والوظيفيه لمجتمع المؤسسة ، كذلك بيئتها الخارجيه .

وثانيهما : محاولة الاقلال من عدد النتائج المحتمله وذلك بالقيام بعدد من الاختصارات أو الانتقاء الرشيد . . ويتطلب ذلك قياس النتائج فى ضوء الاهداف المختلفه للوصول الى رقم قياسي أو معيار للمقارنه .

هذا وتعتبر هذه المرحلة من أدق مراحل عطية اتخاذ القرارات ، حيث يتسم من خلالها الحكم على مدى ملاءمة البدائل المقترحه لعلاج المشكله ، عند ما تتفاعل معها القيم وتطلعات المؤسسة والاهداف المراد تحقيقها فى تفاعل متكامل ، لذلك يجب أن يتم اختيار البديل على أسس منطقية ، فلا ينبغى أن يعتمد الشخص فى اتخاذ قراره على اللامعقول او يجنح فى الخيال .^(٣)

وفى هذا الصدد فان على متخذ القرار أن يقيم ويحلل البدائل المتاحة لديه

(١) مدنى عبدالقادر علاقى ، (ادارة الاعمال فى البيئه السعوديه) ، مرجع سابق

ص : (٧٦ ، ٧٧) .

(٢) محمد عبد المنعم خطاب ، (عطية اتخاذ القرار - الجوانب السلوكيه) ، مرجع سابق ، ص : (١٥) .

(٣) خميس السيد اسماعيل ، (السلوك الادارى) ، الطبعة الاولى ، دار الهنا ،

للطباعة والنشر ، القاهرة ، ص : (١٢٥) .

لحل المشكله فى ضوء اجابته عن الاسئله الآتية :- (١)

أ - ماذا ستحقق هذه البدائل المحتمله ، وما هى كفاءتها ؟ وما هى نوعيه انجازها .

ب - هل يتطلب تنفيذها اساليب أو موارد جديده ؟

ج - ما هى صعوبات التنفيذ سواء من ردود فعل العاملين أو مخاطر العمل ؟

د - من سيتأثر بهذه البدائل من العاملين ؟ وما هى الاجراءات الكفيله لتذليل ذلك ؟

هـ - ما هو الوقت الملائم لتطبيق البديل الممكن ؟ .

هذا وتساعد الطريقه التقليديه فى تحليل الحلول البديله ، حيث تقوم بتوضيح

ما يتمتع به كل حل من مزايا وما يتصف به من عيوب أو مخاطر ، وفى هذا الحال لا ينبغي أن تحسب المزايا والعيوب بعدد ها فحسب ، بل يجب أن يعطى كل منها وزنا يتفق مع أهميته ، فيقدر لكل ميمزه أو عيب عدد من الدرجات يتلائم مع أهميته النسبيه ثم تجمع الدرجات التى تخص المزايا وتلك التى تخص العيوب ، ويطرح الثانى من الأولى يظهر ناتج الحل معبرا عنه بالارقام ، وعندئذ تأخذ الادارة بالحل الذى يعطى أكبر ناتج من الدرجات. (٢)

(١) مهدي حسن زويلف ، محمد قاسم القريوتى ، (مبادئ الادارة - نظريات

وظائف) مرجع سابق ، ص : (٧٨) .

(٢) محمود عساف ، (أصول الاداره) ، مرجع سابق ، ص : (٥١٠ ، ٥١١) .

٤ - اختيار البديل الممكن :-

تعتبر هذه المرحلة أصعب المراحل التي يجتازها المدير قبل اتخاذ القرار ، فبعد أن يتم تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة ، يتبقى القيام بعملية التفضيل والاختيار بين البدائل الممكنة والانسب لحل المشكلة . هذا ويتطلب الوصول الى الحل الا مثل خبرة ودراسته علميه ، حيث تتوقف عطية الاختيار على توافر عناصر معينه لدى المدير ، مثل الكفاءة وقوة الشخصيه ، وقدرته على التصرف السليم ، ايضا حالته النفسيه وقت الاختيار ، فضلا عن نوعية الظروف التي تحكم ادارة المؤسسه . . كما يتوقف الاختيار على الظروف المحيطه بالعمل ، ومدى الضغوط الداخليه والخارجيه التي تمارس ضد متخذي القرار واتجاهات الراى العام بشأنه .

هذا وتوجد هناك بعض المعايير التي يستند اليها المدير في عطية الاختيار من أهم هذه المعايير هو تحقيق البديل للأهداف المحدده . فغالبا ما يقسم المدير أهدافه حسب درجة أهميتها - فهناك اهداف ضروريه واجبه التحقيق ، وأخرى مرغوبه يفضل تحقيقها ، لذلك يستخدم المدير بعض المعايير لمعرفة مدى اتفاق البديل مع أهداف المؤسسه وقيمها ونظمها واجراءاتها ومدى قبول الافراد المعننين للحل واستعدادهم لتنفيذه ودرجه تأثير الحل على العلاقات والمعاملات بين الافراد ، والعائد الذي سيحققه اختيار البديل الممكن ودرجة

(١) ابراهيم عبدالعزيز شيحا ، (الادارة العامه) ، مرجع سابق ، ص : (٣٥٣)

المخاطرة المتوقعة من اتباعه ودرجة سهولة أو صعوبة التنفيذ ، والموارد والامكانات المطلوبة لتنفيذه ، ومدى استغلال البديل لهذه الامكانات. (١)

وعموما فهناك أسسا للمفاضلة بين البدائل لا اختيار البديل الافضل والممكن من

هذه الاسس :- (٢)

أ - أن يفرق الادارى بين الحجج المؤيدة والحجج المضادة للبديل ، ولغريسة الحجج لابد أن يضع رجل الادارة كافة الحجج تحت المجهر ويقارن بين الحسنات والسيئات.

ب - أن يكون البديل الممكن اكثر تحقيقا للاهداف المقترحة.

ج - ان ينظر للفوائد والمضار على المدى الطويل والقصير معا . فقد تكون فائدة البديل قليلة حاضرا لكن ربما تزداد مستقبلا .

د - أن يتأكد رجل الاداره من واقعيه البديل ، فلا يهتم بمثالية القرار دون واقعيته .

هـ - أن يقارن بين البدائل في ضوء عقبات التنفيذ المتوقعة .

و - ان يلاحظ رجل الاداره الآثار الجانبية للقرار . فقد يكون القرار حلا لموقف ادارى لكنه ربما يخلق مشكلة جديدة في زمن لاحق .

وهكذا تعتبر مرحلة اختيار البديل من اصعب مراحل عملية اتخاذ القرار واكثرها

(١) على محمد عبد الوهاب (مقدمة في الاداره) ، مرجع سابق ، ص : (٤٥ ، ٤٦)

(٢) مهدى حسن زويلف ، ومحمد قاسم القريوتى ، (مبادئ الادارة - نظريات

وظائف) مرجع سابق ، ص (١٢٨ ، ١٢٩) .

تعقيدا ، وتتبع صعوبة هذه المرحلة من كونها تتطلب مجهودا فكريا من متخذ القرار لاجراء الموازنه والتقييم الدقيق لمزايا وعيوب كل بديل من البدائل المتعددة والمقترحة ، كما تتبع صعوبة هذه المرحلة من حيث تأثرها بعوامل واعتبارات متعددة ومتنوعة ، بعضها ذات صبغة موضوعيه ، وبعضها ذات صبغة شخصية نابعه من خبرة متخذ القرار ومعرفته ودوافعه ومشاعره . وجميع هذه العوامل والاعتبارات لابد من أخذها في الاعتبار لا اختيار البديل الافضل ، أما سبب تعقد مرحلة اختيار البديل الافضل فيرجع الى أن عطية الاختيار بين البدائل المتاحة تتم استنادا الى معلومات كثيرة ومترابطه . وفي هذه الحالة لابد لمتخذ القرار وهو بصدد اختيار البديل الافضل أن ينظر الى البديل بأنه حصيلة اختيارات سابقة ثم تقريرها ، وأن عطية اختيار البديل ربما تتبعه اختيارات أخرى تؤثر فيه وتتأثر به مما يتطلب منه التأكيد من احتمالات المستقبل وقياسها ان أمكن . (١)

هذا وتوجد هناك بعض الوسائل التي يمكن لمتخذ القرار الاستعانة بها في عطية المقارنة والمفاضلة بين البدائل المتاحة وتحديد البديل الأمثل والممكن — بينها : (٢)

أ - أن تتم عطية المفاضلة بين البدائل المتاحة لا اختيار البديل الأمثل وفق معايير واعتبارات موضوعية مما يتطلب من متخذ القرار التعقل وعدم

(١) د . نواف كنعان ، (اتخاذ القرارات الاداريه) ، مرجع سابق — ق ،

ص : (١٥٦) .

(٢) المرجع السابق ، ص : (١٦١ ، ١٦٢ ، ١٦٣)

الاندفاع ، وألا يترك الاعتبارات الشخصية تتحكم في سلوكه عند اختياره للبديل الممكن .

ب - الاستعانة والاسترشاد بآراء العاطلين معه لتتضح له الرؤيا عن البدائل المتعددة ، وساعده في اختيار البديل الاثل الذي يحقق الهدف .

ج - ترتيب وتبويب البدائل المقترحه للحل . فترتيب البدائل المطروحة ترتيباً تنازلياً حسب أولويتها أو أفضليتها في ضوء التحليل والتقييم لكافة البدائل المطروحة يساعد متخذ القرار في تفهم مدى تأثير العوامل والاعتبارات الداخلية والخارجية عند اختيار البديل الممكن .

د - اخضاع كل بديل من البدائل المطروحة للاختبار للتأكد من مزاياه وعيوبه .

هـ - تطبيق البديل الممكن ومتابعته :-

بعد أن يتم الانتهاء من اختيار البديل الممكن يتوجه متخذ القرار لتبنيه واتخاذ قرارا لحل مشكلته ومن ثم تنفيذه . ومهمة التنفيذ من المهام التي تحتاج لكثير من العناية . ان لابد من دراسة الطرق والسبل الواجب اتباعها في التنفيذ ، والتأكد من المهارات الواجب توفرها والتي يتطلبها التنفيذ (١) .

هذا ويقرر المدير في هذه المرحلة اجراء اختبار مبدئي للقرار ، ليتأكد من صلاحيته حتى يطمئن الى نتائجه عند التطبيق الفعلي . فربما يأخذ اختبار الحل صوراً متنوعة ، مثل تجربة البديل على نطاق ضيق أو تنفيذه جزئياً أو على مراحل

(١) مهدي حسن زويلف ، محمد قاسم القريوتي ، (مبادئ الإدارة - نظريات

وظائف) ، مرجع سابق ، ص : (١٧٩) .

أو مناقشة البديل مع أطراف أخرى والتعرف على وجهات نظرهم بشأنه .^(١)
أيضا يتطلب تنفيذ القرار ومتابعته القيام بعدة خطوات هي باختصار :^(٢)

- أ - أن يصاغ بصورة مختصرة وبسيطه وواضحه ومميزة تمهيدا لاعلانه بين الافراد المعنيين والجهات التي يهمها موضوعه أو المختصه بتنفيذه .
- ب - يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لعلان القرار ، وهو الوقت الذي يؤدي فيه القرار أحسن النتائج .
- ج - اختيار الاسلوب المناسب لعلان القرار ، ويكون ذلك في ضوء تقدير المدير لأثر الاسلوب الذي يختاره لعلان القرار للأفراد والمؤسسة ككل . فإذا كان القرار يخص فردا معينا - كالقرار الصادر بالجزاء مثلا أو لغت نظره الى خطأ ارتكبه ، فانه من الأفضل ان يتم ابلاغه بالقرار بصورة غير علنية ، أى على انفراد وليس امام زملائه .

أخيرا : فانه لابد من متابعة التنفيذ والتحقق من كون القرار علاجا شافيا للمشكلة ، فقد تكشف عملية المتابعه بعض الصعوبات عند تطبيق القرار ، مما يتطلب إعادة النظر من جديد للقرار مرة أخرى ليتم التحقق من نجاح القرار وتنفيذه للهدف الذي اتخذ من أجله ، باعتباره الحل الأمثل والممكن للمشكلة .

(١) على محمد عبد الوهاب (مقدمة في الإدارة) ، مرجع سابق ، ص : (٤٦) .

(٢) نواف كنعان ، (اتخاذ القرارات الادارية) ، مرجع سابق ، ص : (١٦٦) ،

(رابعاً : فاعلية اتخاذ القرار في الإدارة)

انطلاقاً من كون عليه اتخاذ القرار هي " حجر الزاوية للإدارة " (١) فإن مهمة الإدارة لا تتوقف عند اتخاذ القرار العلمي فحسب لكنها تمتد الى ضرورة تأكيد فاعلية القرار - أى امكانية تحقيق الهدف المطلوب من تطبيقه ، ويعنى صدور القرار فى نطاق كل الامكانات والعوامل المتاحة ، كذلك فى اطار المحددات التى يواجهها متخذ القرار : مثل حدود الوقت والعقبات المتتالية التى تعترض التطبيق . (٢)

كما تعنى الفاعلية فى اتخاذ القرار : قدرة القائد - حين الاختيار بين البدائل المتاحة - باختيار البديل الذى يحقق أقصى عائد باستخدام نفس الموارد أى أن الهدف من اختيار البديل الأفضل هو تعظيم النتائج باستخدام كمية محدودة من الموارد . (٣)

هذا ويستند القرار الفعال اساساً على الاختيار الواعى المدرك بين البدائل بحيث يصل الادارى الى نتيجة معينة عما يجب ان يؤديه وعما يجب الا يؤديه فى موقف معين ووقت معين . . . بمعنى ان تكون هناك مشكلة ما تتطلب من مدير (٤)

(١) جريفت (نظرية الإدارة) مرجع سابق ، ص : (١١٣) .

(٢) محمد عبد المنعم خطاب ، (عملية اتخاذ القرار ، الجوانب السلوكية

والادارية) ، مرجع سابق ، ص : (٣٨) .

(٣) نواف كنعان ، (القيادة الادارية) ، دار العلوم للطباعة والنشر ، الرياض ،

١٩٨٢ م ، ص : (٣٨١) .

(٤) محمد سعيد عبدالفتاح ، (الإدارة) ، مرجع سابق ، ص : (٢١٣) .

المدرسة حلا معيناً ، وأن يكون هناك مجموع من الحلول لمواجهة فتطرح للنقاش والحوار ، فيتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الحل الملائم ، بحيث يتم وضعه عن وعى وإدراك وبعد دراسة وتفكير .

ومن هنا فإن الفاعلية في اتخاذ القرار تعتمد على مدى قدرة الإدارى فى الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار ، وهذا لا يتحقق الا اذا تم الاختيار نتيجة دراسة علميه وتقدير سليم للواقع . ومعناه ان يحصل الإدارى متخذ القرار على اكبر قدر من المعلومات عن المشكلة وعن البدائل المتاحة لديه من مصادرها المختلفة قبل الاقدام على اتخاذ القرار . فالقرار الفعال هو الذى يتم اتخاذه فى ظل نظرة شاملة الى التنظيم ومحيطه ، وليس فى ضوء نظرة قاصرة على مشكلة محلية أو وقتية ، الأمر الذى يتطلب من كل إدارى متخذ للقرار أن يوازن بين المخاطر التى قد يسببها اتخاذ القرار والمزايا التى قد يجلبها ، فكل بديل من البدائل المتاحة أمام أى متخذ للقرار يجب أن تمحص لمعرفة مدى الافضلية التى ينطوى عليها .^(١) هذا وليصبح القرار ذو فاعليه فانه يجب أن يتحلل فى شكل عمل فهو ليس قراراً على الورق لكنه قرار يحدث أثراً ويحقق نتيجة* ، فالقرار الفعال كما يرى سيد الهوارى هو :^(٢)

(١) نواف كنعان ، (القيادة الادارية) ، مرجع سابق ، ص : (٣٨٢) .

(٢) راجع :

سيد الهوارى ، (الزياره الثانيه الى المدير الفعال) ، مرجع سابق ، ص :

٠ (٢٥١)

سيد الهوارى (الادارة - الاصول والاسس والمهام) ، مرجع سابق ، ص :

٠ (٤٩٢)

- ١ - القرار الذى يتم اتخاذه على أعلى مستوى من الفهم الفكرى .
- ٢ - القرار الذى ينفذ ويحقق نتيجة ، بحيث تكون امكانية تنفيذه قد دخلت فى تكوين القرار ذاته ، بمعنى آخر ألا يكون القرار مجرد حسن نية أو قرار مطلوب اقناع المرؤوسين به لتنفيذه وإنما يصبح - بحكم تركيبه - قرارا مترجما فى شكل عمل حيث اشترك المرؤوسين اشتراكا حقيقيا فى اتخاذه .
- كذلك فان فاعلية اتخاذ القرار تتطلب من كل ادارى وضع نظام يرشد مهام عمله ليصل الى القرار المناسب فى الوقت المناسب ، وفيما يلي نستعرض تنظيم يتناول مهام العمل ومسئولياته فى مستويات ثلاث ليتم التحكم فى عناصر الفاعلية عند اتخاذ القرارات للمواقف التى تتطلب ذلك : (١)

١ - تفويض السلطة لاتخاذ القرار :-

ويتم التفويض من رئيس العمل الى أحد معاونيه فى حالة المواقف والمشكلات التى تقبل ذلك وفق تنظيم العمل ، والتى يقتنع فيها المدير بكفاءة المفوض اليه باتخاذ قرار كفى بشأن المشكلة . وحين يمكن التفويض ينتهى موقف اتخاذ القرار بالنسبة لرئيس العمل .

٢ - برمجة المواقف والمشكلات المتكررة فى العمل :-

بأن ينظر الادارى الى نوع المشكلة التى تواجهه وطبيعتها ، فان كانت

(١) محمد عبد المنعم خطاب ، (عطية اتخاذ القرار - الجوانب السلوكية) ، مرجع

المشكلة غير قابلة للتفويض أصبح لزاماً عليه النظر فيها . . اما اذا كانت المشكلات روتينية يتكرر حدوثها فيمكن وضع نمط أو نموذج للعمل يتكفل بها (كاجراءات مسبقة الاعداد) ، وهذا يعنى أن تصبح المشكلة فى العمل قابلة للبرمجه . هذا وتنوع برمجة المواقف والمشكلات فى العمل ، الا أنها جميعا تتضمن قواعد نمطية ومؤشرات قياسيه يمكن تعميمها من نوع الى نوع آخر من المشاكل .

٣ - إمكانية تأجيل النظر فى المشكلة :-

اذا لم تكن المشكلة فى العمل قابلة للبرمجه ، تحتم على المدير ان يقرر فوراً ما اذا كانت المشكلة يمكن ارجاؤها من عدمه ، بتعبير آخر يصبح عنصر الفاعليه هو الوقت المناسب (المتاح) فى غياب كل من عنصرى تفويض وبرمجة المشكلة فاذا كان من الممكن تأجيل حل المشكلة حدد لها ميعاداً لتناولها فى المستقبل اما اذا لم يكن التأجيل متاحاً بدأ المدير فوراً بعملية اتخاذ القرار .

(خامسا : العوامل المساعدة في فاعلية اتخاذ القرار)

١ - نوعية وكمية المعلومات والبيانات المتوفرة عن المشكلة :

تلعب المعلومات دورا فاعلا في عطية اتخاذ القرار ، فمن الصعب على أى شخص أن يتخذ قرارا ما دون أن يحصل على بعض المعلومات السبقة التى تساعده فى تقييم الوضع قبل اتخاذ القرار ، لذلك يتوقف مدى نجاح المدير فى اتخاذ قراراته على مدى دقته فى جمع المعلومات والبيانات عن المشكلة . فكلما كانت البيانات والمعلومات الاساسية عن المشكلة متوفرة كلما ساعدته فى اتخاذ قرارات ذات فاعلية بيسر وسهولة ، والعكس من ذلك اذا قلت المعلومات والبيانات المتاحة عن المقدار الضرورى لاتخاذ القرار حيث يكون الموقف مدعاه للصعوبة والتعقيد عند اتخاذ القرار. (١)

هذا وقد صنف بعض كتاب الادارة أنواع البيانات والمعلومات التى يحتاجها المدير عند اتخاذ القرار الى عدة تصنيفات من أهمها : (٢)

أ - البيانات والمعلومات الأولية والثانوية :- غالبا ما يتم جمع المعلومات والبيانات الخاصة بالمشكلة من مصادرها الأولية ، يتم ذلك عن طريق الاتصال المباشر بالجهة ذات العلاقة بالمشكلة ، أو عن طريق الاستقصاء والمشاهدة او الزيارات الميدانية وأجراء المقابلات مع الافراد الذين لهم صلة بالمشكلة ، ويمكن لمتخذ القرار

(١) صلاح الدين جوهر ، (المدخل فى ادارة وتنظيم التعليم) ، دار الثقافة

للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٧٤ م ، ص : (١١٧) .

(٢) نواف كنعان ، (اتخاذ القرارات الادارية) ، مرجع سابق ، ص : (١٣٤ ، ١٣٥)

الحصول على هذه البيانات والمعلومات من السجلات والتقارير الدورية للمؤسسة . .
هذا وتتميز البيانات والمعلومات الاولى عن غيرها من الانواع الاخرى فى أنها تتصل
بالمشكلة مباشرة مما يوفر على متخذ القرار الوقت والجهد والا طمئنان الى مصادرها .

ب - البيانات والمعلومات الكمية والنوعية : البيانات الكمية عباره عن بيانات
رياضيه احصائيه تبرز علاقات محدده بين عدد من العوامل والمتغيرات ، ويتميز
هذا النوع من البيانات بالدقه لانها تقوم على الارقام والا حصائيات والنسب المحددة
أما البيانات والمعلومات النوعيه فهى عباره عن أحكام أو تقييمات أو تقديرات غير
محدده بأرقام . . لذلك فان البيانات والمعلومات النوعيه تتميز عن المعلومات
والبيانات الكمية بانها تكون معرضه للاخطاء التى تكون فى الغالب تابعه من التقديرات
الشخصيه للأفراد ، والتى قد يشوبها التميز وعدم الموضوعيه أو النسيان أو عدم التوافق
والملاءمة لاحتياجات متخذ القرار .

ج - الآراء والحقائق : وهى تشمل فى الآراء التى يقدمها افراد الوحدات
الادارية والتى تتضمن الاقتراحات والتوصيات والاستشارات التى تقدم لمتخذ القرار
والتي تساهم الى حد كبير فى القاء المزيد من الضوء على المشكله وذلك من خلال
تحديد الحقائق المتعلقة بالمشكله وربطها ببعض ميان مدى اهميتها للوصول
الى حل مناسب للمشكله .

هذا ويتوقف الحصول على البيانات والمعلومات عن المشكله على كفاءة عملية
الاتصالات الادارية ، حيث تلعب هذه الكفاءة دوراً حيوياً فى جمع المعلومات

والبيانات عن المشكلة . . ومن أهم أنواع هذه الاتصالات مايلي : (١)

- الاتصالات الرسمية : ويعتبر هذا النوع من الاتصالات من أهم طرق الحصول على المعلومات اللازمة لحل المشكلة ، والاتصالات الرسمية نوعين هما :-

النوع الاول : اتصالات صاعدة : يتم عن طريقها نقل المعلومات من المرؤوسين في الاقسام والادارات المختلفة الى المستويات العليا في المؤسسة وهذه الاتصالات تقوم بامداد مراكز اتخاذ القرارات بالمعلومات والحقائق عن أبعاد المشكلة ، كما تمدها بمعلومات عن الظروف المحيطة بالمشكلة .

أما النوع الثاني : وهو الاتصالات النازلة (الهابطة) : فتعنى نقل المعلومات التي توجد في المستويات العليا واللازمة لاتخاذ قرارات من قبل الادارات المتوسطة والتنفيذية . هذا ومن أهم العوامل التي تؤثر في فاعلية الاتصالات بنوعيتها سواء الاتصالات الصاعدة أو النازلة - كوسيلة لنقل المعلومات وايصالها لمراكز اتخاذ القرار - البعد الزماني والمكاني بين المرؤوسين وقادتهم ، وما يترتب لذلك من بعد للمسافة والوقت الذي تستغرقه عطية نقل المعلومات بين الطرفين ، كما تتأثر الاتصالات أيضا بطريقة المدير في الاتصال ومدى تشجيعه لمرؤوسيه فسي تقديم مالد يهم من معلومات وذلك بمنحهم الامن والطمانينه فيما يبدوه من آراء

(١) راجع :

أ - المرجع السابق ، ص (١٣٦ ، ١٣٧ ، ١٣٨) .

ب - محمد عبدالمنعم خطاب - (عطية اتخاذ القرار - الجوانب السلوكيه والادارية) ، مرجع سابق ، ص : (٢٨ ، ٢٩)

ج - محمود عساف - اصول الادارة - مرجع سابق ، ص : (٤٨٢ ، ٤٨٨) ،

٠ (٤٨٩ ، ٤٩٠)

واقترحات بحيث لا تستغل ضد هم أو تؤثر في مستقبلهم إذا ما ظهر بعد ذلك أن ما قدموه من معلومات وآراء لا قيمة لها أو أنها خاطئة أو تسيء لمراكز الآخرين .

أما الاتصالات غير الرسمية : فيتم الرجوع إليها في غياب الوصول إلى المعلومات المطلوبة من خلال قنوات الاتصالات الرسمية، وهذا النوع من الاتصالات يلعب دوراً هاماً كوسيلة للحصول على المعلومات عندما يتطلب الموقف أو المشكلة الحصول على معلومات بسرعة فيلجأ متخذ القرار إلى استخدامها قبل وصول المعلومات بالطريق الرسمي ، هذا ولتكون الاتصالات غير الرسمية ذات فاعلية في جمع المعلومات عن المشكلة فإنه يجب على متخذ القرار الإلمام بطريقة الاتصالات غير الرسمية وأساليبها المتبعة ، مع الحذر عند تفسير المعلومات التي يتم نقلها ، كذلك فهم المعاني التي تكمن وراء الألفاظ التي تستخدم في هذه الاتصالات .

وعموماً فإن الاتصالات الإدارية تعتبر من الوسائل الهامة والفعالة التي تساعد متخذ القرار في الحصول على المعلومات والبيانات اللازمة لاتخاذ القرار . لذلك فإن نجاح القرارات ورشدتها يعتمد بدرجة كبيرة على مدى فاعلية الاتصالات التي يجريها متخذ القرار .

هذا ويجب أن تتوفر في المعلومات والبيانات المطلوبة عن المشكلة التي يحتاجها متخذ القرار مجموعة من المواصفات والخصائص منها :^(١)

أ - الدقة : وهي نسبة المعلومات إلى مجموع المعلومات المنتجة خلال فترة زمنية معينة .

(١) محمد عبد المنعم خطاب (عطية اتخاذ القرارات - الجوانب السلوكية

والإدارية) ، مرجع سابق ، (١٩٨١ م) ، ص : (٣٤ ، ٣٥) .

ب - التوقيت السليم : فلا قيمة للمعلومات الدقيقة اذا لم تصل في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات الادارية .

ج - الشمول : ويعنى أن تحتوى المعلومات المتوفرة على الحقائق الاساسية التى تحتاجها الادارة فى اتخاذ القرارات

د - الملائمة والمطابقة : وهى تلك المعلومات التى توافق أو تطابق احتياجات متخذى

القرارات . . وفى هذا الشأن يمكن تقسيم المعلومات اللازمة

الى ثلاثة أقسام تقابل المستويات الادارية هى : (الادارة

العليا ، والادارة الوسطى ، والادارة التنفيذية) . ففى

حين تحتاج الادارة التنفيذية الى تفصيلات للمعطيات اليومية

فان الادارات الوسطى تحتاج الى ملخصات لنتائج هذه

المعطيات ومقارنة النتائج مع الخطوط والبرامج المحددة ،

أما الادارة العليا فتحتاج الى معلومات اجمالية عن أوجه

النشاطات الرئيسية مقارنة بالخطط والسياسات والاهداف

العامة .

ومن جميع ما سبق يرى الباحث ان نجاح عطيه اتخاذ القرار تعتمد الى حد كبير

على مدى مهارة متخذ القرار فى الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات والبيانات

اللازمة عن المشكلة لتساعده فى فهم المشكلة فهما جيدا ليتوصل الى قرار صحيح

وفعال .

هذا وتختلف البيانات والمعلومات اللازمة لمشكلة ما عن مشكلة أخرى وذلك وفقا لطبيعته

المشكلة ، كما أن المعلومات والبيانات أحيانا ربما تكون غير كافية لمعالجة المشكلة وحينئذ على الإدارة ان تسعى الى جمع المعلومات أو تعتمد على تقديراتها بشأن المشكلة اذا لم يكن مفر من ذلك ، بشرط أن تكون تقديراتها معقولة ومقبولة . لذلك فانه من الضرورة بمكان بعد جمع المعلومات أن يقوم متخذ القرار بمراجعة المعلومات وتهذيبها للتأكد من صحتها وعدم وجود اى تعارض بين بعضها البعض واختزال الزائد عن الحاجة ، ثم يقوم بتبويب تلك المعلومات تمهيدا للاستفادة منها . (١)

٢ - عدد البدائل الممكنة لحل المشكلة :-

تلعب البدائل دورا فاعلا فى عملية اتخاذ القرار . وحيث أنه من النادر أن توجد مشكلة ليس لها سوى حل واحد لحلها ، بل الغالب الأعم هو وجود عدة حلول لكل مشكلة . كل منها له مزاياه وعيوبه . (٢) فمثلا قد تكون هناك مشكلة تربوية تواجه الإدارة التربوية ، هى على سبيل المثال : تدنى مستوى تحصيل الطلاب فى مادة دراسية معينة ، فان هذا الوضع يفرض على الإدارة التربوية اقتراح مجموعة من البدائل لحل هذه المشكلة ، كاقترح اساليب جديدة يتبعها المعلم فى التدريس أو وضع برامج تدريبية للمعلمين لزيادة فاعليتهم فى التدريس ، أو وضع حوافز تشجيعية للمعلمين أو زيادة عدد الحصص للمادة الدراسية ، أو النظر من جديد فى المقرر الدراسي . وهذه جميعها حلول يتم طرحها للنقاش والحوار للوصول الى اختيار افضل حل ممكن من مجموعة الحلول المختاره للنقاش والحوار ، مما يعنى

(١) محمود عساف ، (اصول الاداره) ، مرجع سابق ، ص : (٥٠٩) .

(٢) ابراهيم عبدالعزيز شيجا ، (الادارة العامة) ، مرجع سابق ، ص : (٣٥١)

ان الادارة التربوية قد اختارت عدد من البدائل لحل المشكلة ، والتي يصلح كل منها بدرجة معينة وكيفية محددة للوصول الى الحل الممكن للمشكلة . هذا وتختلف عدد البدائل أو الحلول المتاحة من موقف لآخر ، وذلك حسب طبيعة المشكلة ، والوقت المتاح لحلها ، ايضا متخذ القرار ومدى رغبته في التوصل الى الحل السليم ، حيث يقوم متخذ القرار بالمفاضلة بين البدائل التي توصل اليها ، وذلك بمقارنة كل بديل بالآخر من حيث المزايا والعيوب والتكاليف ومشكلات التنفيذ والنتائج المتوقعة . (١)

ما يعنى أن عدد البدائل تلعب دورا مهما وبارزا في وصول متخذ القرار الى الحل المناسب للمشكلة . فكلما كثرت عدد البدائل المتاحة كلما كانت الفرصة مواتية لمتخذ القرار أن يقارن ويفاضل بين البدائل ليختار الحل الممكن للمشكلة والعكس صحيح في حالة قلة عدد البدائل ، حيث يتعقد الموقف أمام متخذ القرار ، مما يترتب على ذلك بذل مزيد من الجهد للوصول الى حل ملائم للمشكلة .

هذا وتوجد هناك بعض المعايير التي يمكن لمتخذ القرار الاستعانة بها في عملية المقارنة والمفاضلة بين البدائل المتاحة ليحدد البديل الممكن والذي يسهم بفاعلية عند اختياره ، من هذه المعايير :- (٢)

١ - أن تتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الممكن وفقا لمعايير واعتبارات موضوعية ، هذا ويتطلب من متخذ القرار التعقل وعدم الاندفاع ولا يترك الاعتبارات الشخصية تتحكم في سلوكه عند اختيار البديل

(١) على محمد عبد الوهاب ، (مقدمة في الادارة) ، مرجع سابق ، ص : (٤٥) .
 (٢) نواف كنعان ، (اتخاذ القرارات الادارية) ، مرجع سابق ، ص (١٦١ ، ١٦٢) ،
 . (١٦٣)

كالرغبة في ارضاء شخص أو مجموعة أشخاص.

- ب - الاستعانة والاسترشاد بآراء من يعمل معه من داخل المؤسسة وخارجها من أجل أن تتاح له الفرصة في خلق بدائل متعددة للمشكلة موضوع القرار.
- ج - ترتيب وتبويب البدائل المقترحة للحل ، فترتيب البدائل المطروحة حسب أولويتها وأفضليتها في ضوء التحليل والتقييم لكافة البدائل المطروحة - تساعد متخذ القرار على تفهم مدى تأثير العوامل والاعتبارات الداخلية والخارجية عند اختيار البديل الممكن .
- د - اخضاع كل بديل من البدائل المختاره لاختيار مزاياه وعيوبه .

٣ - نوعية وعدد المشتركين في اتخاذ القرار :

تبرز تساؤلات عديدة لدى المختصين حول الوضع الا مثل لمشاركة الافراد في اتخاذ القرار ليساهموا في فاعلية القرار منها ^(١) :

- هل من الأفضل اشراك كل العاملين في التنظيم على اختلاف مستوياتهم فسي اتخاذ القرار واشراك أصحاب الكفاءة والخبرة فقط.
- هل تتوقف المشاركة فقط على نوعية القرار المراد اتخاذه بحيث تقتصر عطية اتخاذ القرار الهام على المستويات العليا فقط ، في حين ينحصر دور المستويات الاقل على اتخاذ القرارات العادية والروتينية ؟
- هل المشاركة تقتضي اشراك كل من يعنيهم أمر القرار سواء كانوا من العاملين في التنظيم باختلاف مستوياتهم أو ممن يعنيهم القرار من خارج التنظيم افرادا

(١) نواف كنعان ، المرجع السابق ، ص : (٢٣٠) .

كانوا أو جماعات .

- يجب عن هذه الاسئلة أنصار الاتجاه الحديث في الادارة حيث يرون أن المشاركة الفاعلة في اتخاذ القرار تقتضى استخدام الاساليب الجماعية عند اتخاذ القرار وذلك باشتراك كافة العاملين في التنظيم من يعنيهم أمر القرار خارج التنظيم سواء أفراداً أو جماعات ما يعنى أن نجاح المشاركة في اتخاذ القرار تتوقف على تحديد الفئات التى يسمح لها بالمشاركة من المرؤوسين على اختلاف مستوياتهم في التنظيم ، لذلك فمن الواجب أن تشمل المشاركة جميع من يتأثرون بالقرار ومن يعنيهم امره ومن يتطلب الأمر مشورتهم ومساعدتهم . (١)

هذا وتترتب على عطية المشاركة في اتخاذ القرار من جانب المرؤوسين نتائج ايجابية ، كما يترتب ترشيد القرار ضمان اصدار قرارات ذات فاعليه ، هذا وتوضح أهمية المشاركة في اتخاذ القرار من خلال النتائج والتوصيات والحلقات التربوية التى تؤكد أهمية دور المرؤوسين كعامل مؤثر وفعال في انجاح القرارات الادارية . من هذه التوصيات :

١ - توصيات المجتمعين في حلقة الادارة التعليمية للبلاد العربية التى انعقدت فى (طرابلس ليبيا عام ١٩٧٣ م) ، من تلك التوصيات :- (٢)

١ - افساح المجال للعاملين فى الاجهزة التعليمية بالتعبير عن آرائهم

(١) نواف كنعان ، (اتخاذ القرارات الادارية) ، مرجع سابق ، ص : (٢٣٢)
 (٢) جامعة الدول العربية - (المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم - حلقة الادارة التعليمية فى البلاد العربية) ، ليبيا ، طرابلس ، (الفترة من

فى اتخاذ القرارات وتنفيذها .

٢ - افصاح المجال للنقد الذاتى والموضوعى داخل اجهزة الادارة التعليمية للقضاء على سلبيات البيروقراطية وتنمية جو الثقة بين العاملين فى حقل هـذـه الاجهزة .

٣ - ان تراعى أنظمة اختيار القادة التربويين فى البلاد العربية ضرورة اشتراك العاملين عند اختيار رئيسهم أو نقله أو اعفائه من منصبه .

٤ - تخليص الادارة التعليمية مما يقيدها من جمود القوانين وعقم الروتين والنزعة المتعالية والمتسلطة ، بحيث تحقق الاجهزة التعليمية خدمة الجماهير بأفضل السبل وذلك باحداث تغيير جذرى فى التشريع الادارى التربوى .

ب - ما أكدته توصيات نتائج الباحث (عبدالكريم عبد القادر) :-^(١)

ان معظم المديرين والمديرات يرون أن الادارة الجيده هى التى تقوم على التشاور المستمر . وهذه النتيجة اقرب ما تكون من جادى الادارة التربوية السليمه ، ان أنها تمثل أحد جادى الديمقراطية فى الاداره ، حيث تقتضى اشراك كل من يعينهم القرار عند اتخاذ أو تنفيذ ، فلا يتم اتخاذ القرار الا بعد أخذ رأى كل من يتاثرون به ، لياتى القرار فى النهاية معبرا عن رأى الجميع .

وجميع ما سبق يوضح لنا مدى أهمية المشاركين فى انجاح القرار . ان للمشاركة فى اتخاذ القرار مزايا عديده من أهمها رفع الروح المعنوية للأفراد وتأكيد ذاتهم ،

(١) عبدالكريم قاسم عبد القادر ، (الدور الوظيفى لمدير المدرسة المتوسطة

بين المثال والواقع التطبيقى) ، رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية

التربية ، مكة المكرمة ، عام ١٤٠٠ هـ ، ص (١٠٠ ، ١٠١)

وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات وتقوية العلاقة بين الادارة والمؤوسين ، وتنمية روح الفريق والشعور بالعضوية والانتماء . غير أنه يجب أن تتحرى الادارة بالعناية في تطبيق المشاركة عند اتخاذ القرار فتتبع بعض الاحتياطات ، من أهمها أن تجذب اهتمام الافراد نحو المشاركة فتثير حماسهم ودوافعهم وذلك باشراكهم في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم خصوصا ممن يمتلكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة بنجاح ، كذلك تهيئة المناخ الملائم من الصراحة والتفاهم ، وتوفير المعلومات اللازمة ليتمكن الافراد من دراستها وتحديد البدائل على أساسها . (١)

كذلك هناك مميزات عديدة تترتب على كثرة المشتركين عند اتخاذ القرار فكلما زادت الآراء ، كان القرار أقرب الى الصواب ، كذلك كلما اشتركت الجماعة عند اتخاذ القرار ، كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه ، وكانت أكثر تأييدا له وتحسنا . (٢)

هذا وتتضح أهمية دور المشاركين وتأثيرهم في قرارات المدير في المراحل الأولى لعملية اتخاذ القرار والخاصة بتحديد المشكلة وجمع المعلومات الوافية واعداد المدير بها ، ان يكون لاقتراحات المشتركين وتصوراتهم واتجاهاتهم حول المشكلة والحلول البديلة واسترشاد المدير بها تأثيرا في اختيار البديل الأفضل . (٣) يضاف الى ذلك دورهم الهام في مرحلة تنفيذ القرار .

(١) على محمد عبد الوهاب ، (مقدمة في الادارة) ، مرجع سابق ، ص : (٤٦ ، ٤٧)

(٢) محمد منير مرسى ، (الادارة التعليمية - اصولها وتطبيقاتها) ، مرجع

سابق ، ص : (٦٢) .

(٣) نواف كنعان ، (اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق) ، مرجع

سابق ، ص : (٢٨٢) .

ايضا تؤدي نوعية المشتركين دورا كبيرا في فاعليه القرار عند اتخاذه ، حيث تساهم الفئات ذات الخبرة بامداد الاداره بتجاربههم وخبراتهم السابقة وذلك نتيجة مرورهم بمواقف مشابهه . فالقرارات التي تتخذها الاداره هي أصلا اقتراحات تنبع من أسفل - من المرؤوسين - يرضى بها المدير في قمة التنظيم ، كما أن المرؤوسين يعاونون المدير من خلال اعادة النظر في القرارات التي يصدرها فيلفتون نظره الى خطأ بعضها وضرورة تصحيحها ، وذلك من خلال اطلاع مديريهم بمشاكلهم ، واخباره بالاساليب غير الفاعله ، التي لا تحقق لهم انجازات عاليه عند التنفيذ . (١)

(١) نواف كنعان ، (اتخاذ القرارات الادارية) ، مرجع سابق ، ص : (٢٨٢) .

(سادسا : العوامل المؤثرة في فاعلية القرارات)

هناك عدة عوامل تؤثر في فاعلية القرار من أهمها مايلي :

١ - النصوص التشريعية :

تشكل الانظمة واللوائح والتعليمات قيودا رسميه مفروضه على اتخاذ القرار^(١).
 مما يفرض على الادارى التربوى حتى يضمن فاعليه القرار أن يأخذ في الاعتبار
 عوامل معينه عند اتخاذ قراراته من أهمها : الالتزام بالأنظمة واللوائح والتعليمات
 التربويه التى تتحكم فى سير العمل التربوى ، أيضا آراء رؤسائه ، كذلك مشورة
 رؤوسيه ، حيث يعتبر القرار التربوى جزءا من السياسه التعليميه لاي نظام تعليمي.
 ومن هذا المنطلق فان على اتخاذ القرار أن يلتزم بالقواعد والاجراءات والصلاحيات
 التى تمنح له من قبل الادارة العليا ليضمن النجاح والفاعليه لقراراته التربويه
 فمدير المدرسة كقائد تربوى يواجه يوميا العديد من المشكلات والمواقف التربويه
 اليومية فى مؤسسته التربويه ، والتى تحتاج منه مواجهتها بالقرار التربوى المناسب ،
 معتمدا على اللوائح والتنظيمات والصلاحيات التى تمنحها له الادارة العليا
 المسئوله عن سير التعليم وتنظيمه .

ولو تمنعنا جيدا فى اللوائح الداخليه لتنظيم التعليم العام كما حددتها

(وزارة المعارف)^(٢) نجدها قد تناولت واجبات مديري المدارس حيث تعبّر

(١) نواف كنعان ، (القيادة الادارية) ، مرجع سابق ، ص : (٣٨٧) .

(٢) انظر : (اللائحة الداخليه لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية) وزارة
 المعارف ، الرياض ، المملكة العربية السعوديه لعام ١٣٩٠ هـ ، مطابع النصر
 الحديثه . انظر ص : (٣ - ١٩) .

عن قرارات تربويه تم صنعها فى المستويات الادارية العليا ليتم تنفيذها فى
المستويات الادارية السفلى ، مما يعنى ان معظم قرارات مديري المدارس مبرمجة تتخذ
لمواجهة المواقف والمشكلات التربويه اليوميه فى مدارسهم وذلك استنادا الى
جميع ما جاء فى تلك اللوائح والتنظيمات من وجوب مراعاة الصلاحيات
الممنوحة لهم ليتم اختيار القرار المناسب . وهنا تبرز مهارة مديري المدارس فى
التفاعل مع اللوائح والتنظيمات عند المواجهة الفعلية للمواقف والمشكلات التربويه
فى مدارسهم .

٢ - شخصية متخذى القرارات :-

تعتبر شخصية متخذ القرار من العوامل الهامه والمؤثره فى رشد وفاعلية
القرار ، فشخصية الادارى وعواطفه وقيمه وتاريخه فى العمل التربوى ومركزه
الاجتماعى والمالى خارج العمل واتجاهاته وحالته النفسيه والاجتماعيه عند اتخاذ
القرار كلها عوامل تؤثر فى فاعلية القرار الذى يتم اتخاذه^(١) فقد تعطى المعلومات
ويتم وضع البدائل لمدير ما فيختار بدلا معيناً ولو أعطيت نفس المعلومات
والبدائل لمدير آخر فانه سيختار بدلا آخر مرجع ذلك اساسا الى اختلاف
الظروف الشخصيه لمتخذى القرارات كالتجربة والاحساس بالمشكلة والذكاء ، كما
يعود ايضا الى الاختلاف فى درجة ادراكهم واتجاهاتهم وقيمهم لفهم مشاكل
التنظيم ما ينعكس على نوعية القرارات المتخذة^(٢) .

(١) نواف كنعان ، القيادة الادارية ، مرجع سابق ، ص : (٣٨٦) .

(٢) زهير الصباغ (بحوث العطيات واتخاذ القرارات) - مجلة الاداره العامه

معهد الاداره العامه ، الرياض - العدد (٢٧) ، محرم ،

١٤٠١ هـ - ١٩٨١ م ، ص : (٥١ ، ٥٢)

هذا وتوجد بعض العوامل النابعة من شخصيه متخذ القرار والتي لها تأثير في عملية اتخاذ القرار منها (١) :-

أ - فهم المدير العميق والشامل للأمور : وهذه الصفة تعنى العام متخذ القرار ببعض المعارف الاساسيه . . لان دوره الوظيفي يتطلب ان يكون لديه معرفه بما حوله وان يكون غنيا بثقافته ، هذا وتمكن هذه الصفة متخذ القرار من الالمام بخطوات اتخاذ القرار.

ب - قدرة متخذ القرار على التوقع : وتبدو أهمية هذه الصفة لدى الادارى فى مجال اتخاذ القرارات اكثر من غيرها من النشاطات الاداريه الاخرى ، على اعتبار أن افضل القرارات هى التى لا تضع فى الاعتبار الموقف الذى ينتظر القرار بل يتجاوز الى ما قد يحدث بعد تنفيذ القرار.

ج - مؤهل المدير وتخصصه فى مجال الاداره : حيث أصبح الاتجاه الحديث فى الاداره ينظر الى أن الاداره يجب أن يتولاها اشخاص اتخذوا من الاداره مهنة ولديهم القدرات والمهارات الاداريه الاساسية التى تمكنهم من قيادة مؤسساتهم بنجاح ما يتطلب أن يكون لدى الادارى المؤهل العالى والتخصص فى مجال الاداره ما يجعله ذو معرفه واسعه بالاساليب العلميه للاداره.

د - قدرة متخذ القرار على تحمل المسئوليه : تظهر قدرة المدير فى تحمل

(١) نواف كنعان ، (اتخاذ القرارات الادارية) ، مرجع سابق ، انظر ص : (٢٦٦)

المسئولية وثقته في نفسه من خلال بعض المؤشرات من أهمها سعيه وراء أفكار جديدة والقدره عند تنفيذ ما يتخذه من قرارات وتقبل النقد من الرؤساء والمرؤوسين وعدم التردد أو الاحجام عن مواجهة المواقف الصعبة والالتزام بالعموميات وعدم الانغماس بالتفاصيل .

هـ - قدرة متخذ القرار بضبط النفس في المواقف الحرجه : وتعنى مقدرة الادارى بضبط احساسه وانفعالاته ومنعها من اعاقه قدراته الاخرى ، حيث تمكن مقدرة الادارى متخذ القرار من مقابلة الازمات متى ظهرت بهدوء والسيطرة على اعصابه في اوقات الغضب ، وتجنبه من اتخاذ قرارات غير مناسبة .

و - خبرة متخذ القرار السابقة ومدى قدرته في الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه .

ز - يضاف الى سابق عوامل أخرى نابعه من شخصيه متخذ القرار مثل عدم الاستقرار أو عدم احساسه بالثقة في حالة وقوع الخطأ غير المقصود .

هذا ولقد قدم علماء النفس تحليلا جيدا للاعتبارات السيكولوجيه في اتخاذ القرارات المبنيه على اشكال متباينه للشخصية ، يمكن تلخيص هذه الشخصيات في الآتى : (١)

أ - النوع المدافع : وهو الذى يعتقد ان القرارات الفاعله تأتى من الغير ، ويميل هذا النوع من الاداريين الى الاعتماد على النصيح الذى يقدمه له مساعديه ، ويميل كثيرا الى تحويل المسئوليه الى الغير ويحاول ان يوكل

سلطاته الى الآخرين .

ب - النوع المشهور : ويعتقد صاحب هذه الشخصية أنه يستطيع ان يحصل على كل ما هو مطلوب بالقوه والعنف . ويبنى هذا النوع من الاداريين هيكل التنظيم بناءً على أفكار الغير .

ج - النوع المتردد : يثق في كل شيء يأتي من الغير ولا يثق في أفكاره الشخصية .
د - النوع الانتهازى : وهو ذلك الادارى الذى يقيس تصرفاته على اساس من المعاملات ويقدر قيمتها بالشروط التى يمكن ان يتم التبادل بمقتضاها .
هـ - النوع المنتج : وعنده القدره على استخدام قدراته فيبنى كل الامكانيات الموجوده لديه .

والواقع لا يمكن النظر الى هذه الانواع من الشخصيات على أنها شخصيات مستقلة وقائمة بذاتها بحيث يمكن ان ينتسب كل ادارى الى نوع أو شكل منها . . لكن الشيء الذى يمكن تأكيده هو وجود العوامل السيكولوجيه التى لها التأثير الواضح فى عملية اتخاذ القرار مما يعطى مؤشرا واضحا بأن شخصية متخذ القرار تلعب دورا فى فاعلية القرار .

٣ - توقيت اتخاذ القرار :

يعتبر الوقت من اهم العناصر المؤثرة فى فاعلية القرارات الاداريه . يتضح ذلك من خلال أهميته فى معرفة المشكله وتعيين حدودها فى الوقت المبكر ، مما يتيح الفرصه لدراستها وعلاجها العلاج الملائم والعكس من ذلك يؤدى التأخر فى اكتشاف المشكله الى تفاقمها وصعوبة علاجها ، وعلى أى حال فان ما يجمع عليه كتاب الاداره والمهتمون هو : (أن القائد الادارى الحاذق يجب ان يتسرع

بما يسمى بالحاسه الاداريه فيتنبأ بالمشكلات قبل وقوعها ، كما يجب على مساعديه وحتى عمال التنفيذ أن يعملوا على ابلاغ المدير بعوارض المشاكل فى التنظيم وهى فى دور النشأة ، حتى يتمكن من علاجها العلاج الاثل فى الوقت المناسب والمعقول (١)

وليتضح دور عنصر الوقت كعامل مؤثر وفعال فى انجاح عطية اتخاذ القرار من خلال تحديد الوقت اللازم والملائم . فانه يكون بعد التعرف على المشكله قبل اصدار القرار ، ان يؤدى التسرع فى اتخاذ القرار غالبا الى عدم الوصول الى قرار مناسب أو صائب . لذلك يحتاج القرار الى وقت معين يتم من خلاله جمع المعلومات والبيانات والاستعانه بأهل الخبرة والرأى لتحليل المشكله والبحث عن البدائل وتقييمها واختيار البديل الاثل ، كما أن البطء فى اتخاذ القرار والتأخر فى اصداره يؤدى احيانا الى تفاقم المشكله وزيادة حدتها الأمر الذى يؤدى الى عدم فاعلية القرار المتخذ ، من ناحية أخرى تزداد أهمية عنصر الوقت بالنسبة للمشكلات العاجله التى تتطلب التصرف السريع والملائم فى ذات الوقت ، والادارى الناجح هو الذى يوائم بين شطرى المعادله ، سرعة التصرف والملائمة والرشد فى القرار المتخذ ، فلا يتأخر فى اصدار القرار فتتفاقم المشكله ، ولا يصـدـره بذريعه العجله والسرعة قرارات غير واقعيه لا يمكن تنفيذها . (٢)

ايضا لا تقتصر أهمية وقت القرار لدى الادارى الذى يتخذ القرار انما

(١) ابراهيم عبدالعزيز شيجا (الادارة العامه ، مرجع سابق ، ص : (٣٥٨)

(٢) المرجع السابق ، ص : (٣٥٨ ، ٣٥٩ ، ٣٦٠) .

تشمل أهميته الساعدين للإدارى والمرووسين ، ان يرغب هؤلاء جميعا فى التعرف على وقت اتخاذ القرار من أجل معرفة دورهم فيما يتعلق بالتنفيذ^(١) . ايضا يلعب التوقيت دورا هاما فى متابعة القرار حيث يجب أن يتابع عن كثب من أجل الاطمئنان الى ان القرار الذى يصدر شفهييا أو كتابيا ربما لا يترجم الى عمل^(٢) . واستنادا الى ماسبق يرى الباحث أن القرار الفعال لابد أن تتوفر فيه بعض الشروط منها : ان يكون القرار سليما ويحقق الاهداف فى المؤسسة التربوية ، كذلك يحقق الخير للجميع ، ولا يتسبب فى أى ضرر للأفراد العاملين فى المؤسسات التربوية ولا يكون به ما يخالف الانظمة واللوائح التعليمية الصادرة من الادارة التربوية العليا ، ايضا يجب أن يكون واضحا بحيث يفهمه كافة العاملين فى المؤسسة التربوية سواء الساعدين للمدير أو المعلمين أو الطلاب ، فى نفس الوقت يجب أن يكون القرار مقنعا ليقوم الجميع بتنفيذه ، وهم راضون عنه تمام الرضا .

٤ - مهارة متخذى القرار :

ليس جميع الاداريين التربويين فى درجة واحدة من المهارة فى اتخاذ القرارات الادارية فيما يتصل بأعمالهم ومسئولياتهم التربوية ، ويرجع السبب فى اختلاف وتباين تلك المهارات الى مجموعة من العوامل الذاتية المرتبطة بشخصيتهم بالإضافة الى مجموعة العوامل الموضوعية الخارجة عن ذاتهم . ويمكن تحديد هذه

(١) محمد سعيد عبدالفتاح (الادارة العامة) مرجع سابق ، ص : (٢٣٠ ، ٢٣١)

(٢) محمد منير مرسى (الادارة التعليمية) ، مرجع سابق ، ص : (٥٩) .

العوامل فيما يلي : (١)

أ - الاستعداد الشخصي : ليس كل ادارى تربوى فى نفس المستوى من الاستعداد والمقدرة عند اتخاذ القرار لاسباب عديدة منها الاختلاف فى الصفات الفطرية الموروثة ، واختلافهم فى مستوى خبره والدرايه والمران لدى القيادة والتوجيه عند اتخاذ القرار.

ب - نوعية العمل : تختلف القرارات فيما بينها من حيث الصعوبة والتعقيد حسب نوعية العمل التربوى . فالقرارات التى ترتبط بالاعمال النمطية المتكررة تكون أسهل نسبيا من القرارات التى تتصل بالاعمال المتجددة والمواقف المتغيرة لان النوع الأول من القرارات يعتمد فى العادة على رصيد من الخبرات والتجارب التى يكون اكتسبها الادارى من قبل فى مواقف ماثلة أو شبيهة .

ج - كمية البيانات والمعلومات المتاحة : كلما توفرت المعلومات والبيانات كلما ساعدت باتخاذ قرارات فعالة فى يسر وسهولة ، والعكس من ذلك اذا قلت البيانات والمعلومات المتاحة عن القدر الضرورى لاتخاذ القرار كلما كان الوضع مدعاة الى الصعوبة والتعقيد لعطية اتخاذ القرار.

د - وضوح الرؤية فيما يتعلق بالمستقبل : غالبا ما تكون القرارات التى يتم اتخاذها فى محيط الادارة ذات صلة بالمستقبل ، ولما كان المستقبل لاي موقف ليس دائما واضحا وضوحا كاملا فان الرؤية امام الادارى التربوى فيما يتعلق بالمستقبل لا يمكن أن تكون هى الاخرى واضحة وضوحا تاما ، وبصفة عامة كلما كانت

(١) صلاح الدين جوهر ، (المدخل فى ادارة وتنظيم التعليم) ، مرجع سابق ،

الرؤية واضحة امام متخذ القرار كلما كانت عملية اتخاذ القرار أيسر وأدق عملاً
إذا كانت الرؤية يشوبها ضباب الغموض وعدم التيقن .

٥ - التقاليد الاجتماعية والقيم الدينية :

تتأثر القرارات الإدارية بالتقاليد الاجتماعية والعادات الموروثة والقيم الدينية . فيبدو تأثير التقاليد الاجتماعية على القرارات التي يتخذها المديرين واضحة وملحوظة من خلال سلوكهم واتجاهاتهم عند اتخاذ القرارات^(١) حيث ثبت من خلال الممارسة العملية ان الكثير من العادات والتقاليد الاجتماعية التي يتم ممارستها في مجتمع ما تمتد الى الاجهزة الادارية الحكومية وتتأثر بها ادارتها ، فاللزام الإداري ما في تلك الاجهزة بمساعدة فئة معينة من الناس وتفضيلهم عن فئة أخرى بقضاء حاجاتهم وانجاز مصالحهم ، هو امتداد لتقاليد اجتماعية تفرض عليهم هذه الالتزامات^(٢) .

وتعتبر القيم الدينية عاملاً مؤثراً في الإدارة بشكل عام والقرارات الإدارية بشكل خاص ، ويبدو تأثير هذا العامل في عملية اتخاذ القرارات واضحاً ففى الاجهزة الادارية للدول الاسلاميه ، ان الدين في كثير من هذه الدول يعتبر عاملاً مؤثراً في اقناع الجماهير بكثير من القرارات تمهيداً لاصدارها وتنفيذها^(٣) .

(١) نواف كنعان ، (اتخاذ القرارات الادارية) ، مرجع سابق ، ص (٢٢٩)

(٢) ابراهيم درويش وليلى تكللا ، (اصول الادارة العامة) ، مرجع سابق ، ص : (١٣٥) .

(٣) نواف كنعان ، (اتخاذ القرارات الادارية) ، مرجع سابق ، ص : (٢٩٩)

٦ - الضغوط :

يتعرض كل إدارى عند اتخاذ بعض القرارات لكثير من الضغوط التي تؤثر في توجيه القرار أو تحد من فاعليته من أهم هذه الضغوط :-

أ - ضغوط خارجية : وتشمل في ضغوط الإدارة العليا ، فالإدارى التربوى الذى لا يعرف حدود سلطاته ، أو الذى لا يمنح السلطة الكافية من رؤسائه لانجاز واجباته ويخشى لومهم ، غالبا ما يحجم عن اتخاذ القرار المناسب ، ايضا تشمل تلك الضغوط في ضغط الرأى العام الذى يفرض على الإدارى كونه عضوا فى مجتمع وعليه أن يتعامل معه . . . (١) ايضا هناك بعض الضغوط النابعة من علاقات المدير الشخصية والاجتماعية خارج نطاق العمل ، والتي تعارض ضغطا على المدير في تشكيل قراراته وفقا للمصالح الشخصية من ذوى الصلة . (٢)

ب - الضغوط الداخلية : وتشمل هذه الضغوط في التجمعات غير الرسمية حيث تشكل ضغطا على الإدارى متخذ القرار فتؤثر في توجيه قراراته أو تحد من فاعليتها ، ايضا نقص المعلومات والبيانات ونقص الامكانيات المادية والبشرية اللازمة ، ايضا من الضغوط الداخلية ضيق الوقت لدى متخذ القرار واضطراره الى اتخاذ القرار عند ظروف معينة فلا تكون الفرصة كافية للحصول على المعلومات الوافية عن البدائل لاختيار الافضل والممكن من بينها . (٣)

(١) نواف كنعان ، (اتخاذ القرارات الادارية) ، ص : (٣٣٨) .

(٢) المرجع السابق ، ص : (٣١١) .

(٣) المرجع السابق ، ص : (٣٠٨ ، ٣١٠) .

٧ - التردد في اتخاذ القرارات :

ينصح المهتمون بدراسة الادارة بوجوب الابتعاد كلياً عن ظاهرة التردد في اتخاذ القرار ، حيث تؤدي هذه الظاهرة الى خلق حالة من التسيب في العمل الأمر الذي يقعد المؤسسات عن تحقيق أهدافها . . وترجع ظاهرة التردد في اتخاذ القرارات الى اعتبارات معينة من أهمها مايلي : (١) -

- ١ - حداثة المدير بالعمل ، الأمر الذي يجعله يميل الى تأجيل اتخاذ القرار عسى أن تستجد ظروف تعفيه نهائياً من عبء اتخاذ القرار .
- ب - عدم كفاءة المدير ونقص تدريبه ، الأمر الذي يجعله عاجزاً في النهاية عن معرفة البدائل أو تقييمها لمعرفة المزايا والعيوب لكل بديل .
- ج - عدم وضوح الاختصاصات والسلطات . فقد تكون النصوص المنظمة لاختصاصات سلطات متخذ القرار غير واضحة الوضوح الكافي ، الأمر الذي يحدث التردد عند اتخاذ الكثير من القرارات وأحياناً الاحجام عن القرار .
- د - الخوف من اتخاذ القرارات . . ويرجع ذلك الى ظروف شخصية خاصة بمتخذ القرار وعدم اعتياده تحمل المسئولية من صغره .
- هـ - ضيق الوقت لدى متخذ القرار ، فلا يستطيع الا حاطة بالبيانات اللازمة وبالتالي لا يستطيع تقييم البدائل المتاحة لديه ليتسنى له اختيار البديل الممكن .
- و - وجود ضغوط داخلية وخارجية رسمية أو غير رسمية ، الأمر الذي يجعل الاداري يتردد عند اتخاذ القرار ، وإذا اتخذ قراراً فإنه يتخذه أحياناً ارضاءً للضغوط والحفاظ على منصبه داخل المؤسسة .

(١) ابراهيم عبدالعزيز شبيها ، (الادارة العامة) ، مرجع سابق ، ص : (٣٦٠ ، ٣٦١)

سابعاً : (العوائق التي تواجه عطيات اتخاذ القرارات)

ان عطية اتخاذ القرارات ليست بالأمر اليسير والسهل ، حيث تتعدد العوائق والعقبات التي تعترض عطية اتخاذ القرار . من تلك العوائق مايلي : (١)

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

ب - عجز متخذ القرار عن الاطلاع بجميع الحلول الممكنة للمشكلة ، غالباً ما يؤدي الى اختياره حلاً أقل قيمة من الحل الذي لم يعرفه . فيما اذا اتخذ قراراً دون دراسة جميع الحلول وكان من بينها حلاً أشمل لم ينتبه اليه .

ج - عجز متخذ القرار عن معرفة جميع النتائج المتوقعة (سواء كانت حسنة أو سيئة) لجميع الحلول الممكنة .

د - عجز متخذ القرار عن القيام بعطية تقييم مثلى بين البدائل الممكنة .

هـ - ان الفرد مقيد - في اتخاذ القرارات - بمهاراته وعاداته وانطباعاته

الخارجة عن ارادته ، لذلك فان تصرفاته تكون محدودة ومتأثرة بقدرته الفكرية .

و - عدم توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار . (٢)

- ايضاً من المعوقات التي تعترض المديرين في عطية اتخاذ القرارات وتحول

دون ان تكون قراراتهم مؤثرة وناجحة بالقدر المطلوب ما أكدته الدراسة التي

(١) سيد الهوارى ، (الادارة - الاصول والاسس والمهام) ، مرجع سابق ،

ص : (٤٩٠ ، ٤٩١ ، ٤٩٢) .

(٢) نواف كنعان ، (اتخاذ القرارات الادارية) ، مرجع سابق ، ص : (٣٢٥)

اجراها (على محمد عبد الوهاب)^(١) حيث توصل الى أهم المشكلات الآتية :-

- ١ - قدم اللوائح وعدم مرونتها بالقدر الذى يجعلها غير صالحة فى ظل الظروف الجديدة المختلفة عن الظروف اثناء وضع تلك اللوائح فى السابق .
- ٢ - سرعة تغير التعليمات الصادرة للمدراء وتناقضها مع بعضها ، حيث تتعدد جهات اصدارها احيانا ، وبالتالي لا يكون بمقدور المديرين متابعة وتفهم المعلومات المتجددة باستمرار .
- ٣ - سلبية الرؤوسيين فى تعاملهم مع القرارات المختلفة ، وتشمل هذه السلبية فى ضعف التزام الرؤوسيين أو لا جالاتهم ، وربما عدم تجاوبهم مع المديرين وهم يقومون بعرض القرارات عليهم لفهمها قبل تنفيذها .
- ٤ - تداخل الاختصاصات وتعدد الاجهزة المكلفه بالتنفيذ ، الأمر الذى يؤدى الى ببطء العمل وضياح المسئولية .
- ايضا من المعوقات التى تعترض سير عمليه اتخاذ القرارات المركزية الشديدة للإدارة فى اتخاذ القرار ما يترتب عن ذلك عدم وجود بعض الصلاحيات والاختصاصات للقيادة الادارية فى الصفوف السفلى للسلم الادارى .^(٢)

(١) على محمد عبد الوهاب ، (اتخاذ القرارات فى المملكة العربية السعودية) ، منشورات معهد الادارة العامة - الرياض ، ١٤٠٠هـ / ١٩٧٩م ، ص (١٢١) ،

(٢) نواف كنعان ، (اتخاذ القرارات الادارية) ، مرجع سابق ، ص : (٣١٧) .

أيضا من المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرار : (١)

- ١ - عدم وضوح الاختصاصات للمرؤوسين وضعف التنسيق بين الإدارات والاقسام المختلفة .
- ٢ - البيروقراطية وتعقد الإجراءات حيث تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تقف في مواجهة متخذي القرارات ، أيضا تؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات .
- ٣ - تعدد مستويات التنظيم الإداري حيث يترتب على ذلك صعوبة إيصال المعلومات والبيانات إلى مراكز اتخاذ القرار .
- ٤ - غموض وجمود اللوائح والأنظمة التي تساعد في تنفيذ مهام العمل .
- ٥ - كثرة التعديلات لأنظمة العمل .
- ٦ - ضعف مستوى القائد الإداري وعدم العامه بمهام العمل .
- ٧ - عدم توفر الاستقرار الوظيفي والاطمئنان النفسي للقيادات الإدارية .
- ٨ - حداثة القائد بالعمل .

(١) نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، مرجع

سابق ، انظر ص : (٣١٨ - ٣٧٤) .

"الفصل الثالث"

(طرق البحث الاجرائية)

- أ و لا : حدود البحث
- ثانيا : منهج البحث
- ثالثا : اداة البحث
- رابعا : ثبات الاستبيان ومعامل الثبات
- خامسا : عينة البحث
- سادسا : الاسلوب الاحصائي المستخدم لمعالجة بيانات الدراسة

أولاً : حدود البحث :-

١ - حدود مكانيه : تم اجراء هذا البحث فى مدينة مكة المكرمة ، بمراحـل

التعليم العام للمدارس الحكومية (بنين)

٢ - حدود زمانية : تم تنفيذ هذا البحث فى العام الدراسى

(١٤٠٦ - ١٤٠٧ هـ)

ثانياً : منهج البحث :-

(١)

تم استخدام (المنهج الوصفى) والذى يقوم بوصف ما هو كائن وتفسيره عن طريق الدراسه المسحية الاستطلاعيه الهادفه الى تحديد مدى فاعلية القرارات الاداريه لدى مديرى المدارس فى مدينة مكة المكرمة .

ثالثاً : أداة البحث :

للتعرف على مدى الفاعلية فى اتخاذ القرارات الادارية لدى مديرى المدارس

فى مدينة مكة المكرمة ، تم اعداد استبيان لمعرفة أبعاد الفاعليه .

خطوات بناء أداة البحث :

استنادا الى مشكلة البحث وتساؤلاته قام الباحث بأعداد

(١) جابر عبد الحميد جابر وأحمد خيرى كاظم ، (مناهج البحث فى التربية

وعلم النفس) ، القاهرة ، دار النهضة العربية ، الطبعة الثانية ،

١٩٧٨ م ، ص : (٤٠) ، ص : (١٣٦ ، ١٣٧) .

استبيان مكون من أربع أبعاد رئيسية في عمليات اتخاذ القرار.
الصيغة البديئية لبناء أداة البحث : تم تصميم الاستبيان في ضوء اطلاع الباحث
 على بعض المصادر ذات الصلة بمجال البحث في الإدارة بوجه عام والإدارة التربوية
 بوجه خاص من أجل الاستفادة في بناء... من تلك المصادر :-

١ - الكتب. ٢- البحوث ٣ - اللوائح والتنظيمات التعليمية

ايضا اطلع الباحث على بعض البحوث ذات الصلة بمجال الإدارة
 التربوية منها : قائمة * راندال Ruth E. Randall, (١) والخاصة
 بالمهارات الأساسية في عملية اتخاذ القرار.

وفي ضوء جميع ما سبق تم تصميم استبيان مكون من عدة أبعاد رئيسية يحتوى كل
 بعد على عدة عبارات في اتخاذ القرار. حيث اشتمل الاستبيان في صورته
 البديئية على أكثر من (٥٠) عبارة في عمليات اتخاذ القرار موزعة على
 الأبعاد الآتية :-

البعد الأول : يحتوى العبارات التي توضح مدى الفاعلية في (أسس اتخاذ القرار)

البعد الثاني : يحتوى العبارات التي توضح مدى الفاعلية في (تنفيذ القرار)

(1) - Ruth E. Randall, Assessing the need of Elementary Principals for continuing Education in Decision-Making, paper presented at the Annual Meeting of the American Education Research Association, New York City, New York April 4-8, 1977 (U.S. Educational Resources Information Center, ERIC Document ED 136378, July 1977) pp. 65-70

البعد الثالث : يحتوى العبارات التى توضح الفاعليه فى (مدى مشاركة
المؤوسين فى اتخاذ القرار)

البعد الرابع : يحتوى العبارات التى توضح الفاعليه فى (توقيت القرار)

ومن ثم تم عرض الاستبيان فى صورته البديئه على عدد من المحكمين من أعضاء
هيئة التدريس فى (جامعة أم القرى - كلية التربية) لمعرفة آرائهم وملاحظاتهم
عن الاستبيان فى صورته البديئه ليتم التأكد من مدى صلاحية استخدامه للدراسة
الحالية فنتج عن ذلك ورود بعض الملاحظات والمقترحات التى تم الأخذ بها .

الصفحة النهائية لبناء أداة البحث :

تم وضع الاستبيان فى صورته النهائية فى ضوء جميع الملاحظات والآراء
والاقتراحات التى ابداهها بعض المحكمين من منسوبي جامعة أم القرى . حيث احتوى
فى هذه الصفحة على (٥٠) عبارة فى عطايا اتخاذ القرار موزعة على كافة الأبعاد
الأربعة الرئيسيه للبحث ، ومن ثم تم عرضه مرة أخرى على مجموعة من المحكمين من
منسوبي (كلية التربية بجامعة أم القرى) هم على النحو الآتى :-

- ١ - مجموعة من المحكمين والمختصين من منسوبي كلية التربية بجامعة أم القرى
من أعضاء هيئة التدريس يقسم الإدارة التربوية وعلم النفس .
- ٢ - مجموعة من المتدربين من مديري المدارس بمركز الدورات التدريبية بجامعة
أم القرى للعام الدراسى (١٤٠٦ / ١٤٠٧ هـ) الفصل الثانى .

هذا وقد اجمع المحكمون على ملائمة عبارات الاستبيان لقياس أبعاد الفاعليه
 فى عملية اتخاذ القرار ، حيث احتوى فى صيغته النهائية على (٤٠) عبارة تسم
 توزيعها على أربع أبعاد رئيسية :

البعد الاول : يحتوى العبارات (١ - ١١) والتي توضح الفاعلية فى
 (أسس اتخاذ القرار)

البعد الثانى : يحتوى العبارات (١٢ - ١٨) والتي توضح الفاعلية فى
 (تنفيذ القرار)

البعد الثالث : يحتوى العبارات (١٩ - ٣٢) والتي توضح فاعلية (المشاركة
 فى اتخاذ القرار) .

البعد الرابع : يحتوى العبارات (٣٣ - ٤٠) والتي توضح الفاعلية فى
 (توقيت القرار)

كما حدد الباحث خمس اجابات لكل عبارة احتواها الاستبيان هى :
 (عالى جداً) ، (عالى) ، (منخفض) ، (منخفض جداً) ، (ليس ملموساً
 ولا مشاهداً) .

ايضا احتوى بعض الاسئلة عن بعض المتغيرات الوظيفية لافراد عينة

البحث .

رابعاً : ثبات الاستبيان :-

من أجل أن يحصل الباحث على ثبات استبيان هذا البحث . فقد حصل على معاملات الارتباط للابعاد الاربعة الرئيسية : (١ - أسس اتخاذ القرار ٢ - تنفيذ القرار ومدى تحقيقه لاهدافه ٣ - المشاركة في اتخاذ القرار ٤ - توقيت القرار) أيضا مدى ارتباط كل بعد من الابعاد السابقة بالدرجة الكلية ، والجدول التالي يوضح هذه النتيجة .

جدول رقم (١)

قيم معاملات الارتباط بين الابعاد الاربعة الرئيسية

لاستبيان البحث

معامل ارتباط كل بعد مع الدرجة الكلية	٤	٣	٢	١	رقم البعد
٠.٧٣٦	٠.٥٤١	٠.٤٣٤	٠.٥٩٨	-	١ - أسس اتخاذ القرار
٠.٨٧٠	٠.٦٤٤	٠.٦٥١	-	-	٢ - تنفيذ القرار
٠.٧٧٨	٠.٦٧٨	-	-	-	٣ - المشاركة في اتخاذ القرار
٠.٨٦٩	-	-	-	-	٤ - توقيت القرار

هذا ويتضح من خلال الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط عالية ،
وجميعها دالة عند مستوى (٠.٠١) الأمر الذي أمكن معه الاطمئنان إلى
صدق الاستبيان الذي تم استخدامه في البحث. ^(١)

معامل الثبات :-

تم الحصول على معامل الثبات بطريقة التجزئة النصفية مصححا بمعادلة
سبيرمان براون فكانت قيمة معامل الثبات : ^(٢) (٠.٩١)

-
- (١) تم حساب قيم معاملات الارتباط بين الابعاد الاربعة الرئيسية للبحث
بقسم الحاسب الآلى ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- (٢) تم حساب قيمة معامل الثبات بقسم الحاسب الآلى ، جامعة أم القرى
مكة المكرمة .

خامسا : عينة البحث :-

كان مجتمع البحث مكون من المدارس الحكومية (بنين) في مدينة مكة المكرمة وذلك للمراحل التعليمية (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) .

ومن أجل أن يحدد الباحث عينة البحث فقد تم الرجوع الى الدليل الاحصائي لإدارة التعليم في مدينة مكة المكرمة . وذلك للعام الدراسي (١٤٠٦ / ١٤٠٧ هـ) حيث تم حصر عدد المدارس الحكومية المتواجدة في مدينة مكة المكرمة ومن ثم تم اختيار عينة البحث بطريقة منتظمة ثم اختيارها حسب ترتيبها في الدليل الاحصائي وذلك بالطريقة التالية : (٥ ، ١٠ ، ١٥ ، ٢٠ الخ) هذا وقد تم توزيع عينة البحث على النحو التالي :

١ - وجد الباحث أن عدد المدارس الابتدائية في مدينة مكة المكرمة (٧٥) مدرسة ابتدائية ، وبأخذ نسبة (٢٠ ٪) من اجمالي عدد هذه المدارس كانت عينة البحث (١٥) مدرسة ابتدائية تم اختيارها بطريقة منتظمة حسب ترتيبها في الدليل الاحصائي (١) .

٢ - وجد الباحث أن عدد المدارس الاعدادية في مدينة مكة المكرمة (٣١) مدرسة اعدادية ، وبأخذ نسبة (٢٠ ٪) من هذا العدد كانت عينة البحث (٧) مدارس اعدادية تم اختيارها بطريقة منتظمة حسب ترتيبها في الدليل الاحصائي (٢) .

٣ - ايضا وجد الباحث أن عدد المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة (٧) مدارس ثانوية ، وبأخذ نسبة (٢٠ ٪) من اجمالي عدد هذه المدارس كانت عينة البحث مدرستان تم اختيارها بطريقة منتظمة حسب الدليل الاحصائي (٣) .

(١) انظر الدليل الاحصائي ، العدد الثاني ، إدارة التعليم بمكة المكرمة ، ص : (٤٦) ،

٤٧ ، ٤٨ ، ٤٩ ، ٥٠ ، ٥١ .

(٢) المرجع السابق ص : (١٢١ ، ١٢٢ ، ١٢٣) .

(٣) المرجع السابق ص : (١٥٩) .

وبعد ان تم حصر عينة البحث كما فى السابق تم تطبيق الاستبيان على كافة المعلمين فى كل مدرسة تم وقع الاختيار عليها فكانت الاستبيانات التى تم توزيعها واسترجاعها على النحو الآتى :-

جدول رقم (٢)

* يوضح عدد الاستبيانات التى تم توزيعها على عينة البحث *

العدد	المرحلة التعليمية		
	الابتدائية	المتوسطة	الثانوية
عدد المدارس	١٥	٧	٢
ماتم توزيعه	٣١١	١٥٠	٧٣
ماتم استرجاعه	٢٤٠	١٠٧	٥٦
الفاقد	٧١	٤٣	١٧

وصف عينة البحث :-

سبق أن أوضحنا أن عينة البحث كانت من المعلمين في كل من المراحل
(الابتدائية والمتوسطة والثانوية) . . هذا وقد كانت من أهم خصائصهم مايلي :-

١- المؤهل الدراسي :-

جدول رقم (٣)

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل الدراسي
٪٣٣ر٥	١٣٥	معاهد اعداد المعلمين
٪١٩ر١	٧٧	الكلية المتوسطة
٪٤٤ر٢	١٧٨	البكالوريوس
٪٣ر٢	١٣	فوق البكالوريوس

من خلال الجدول السابق اتضح مايلي :-

أ - يتراوح المؤهل الدراسي للمعلمين ما بين شهادة معهد اعداد المعلمين
وفوق البكالوريوس .

ب - ان معظم أفراد عينة البحث هم من حملة شهادة البكالوريوس حيث كان عددهم

(١٧٨) معلما وذلك بما نسبته (٤٤٢٪) ، يليهم حملة شهادة معهد
اعداد المعلمين بمجموع (١٣٥) معلما وما نسبته (٣٣٥٪) ، يليهم حملة
شهادة الكليات المتوسطة وما نسبته (٣٣٥٪) ، يليهم حملة شهادة فوق
البكالوريوس بما نسبته (٣٢٪) .

٢ - نوع المؤهل الدراسي :-

جدول رقم (٤)

نوع المؤهل	التكرار	النسبة المئوية
تربوى	٣٧١	٩٢١٪
غير تربوى	٣٢	٧٩٪

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٤) ان الغالبية العظمى من المعلمين
لديهم الاعداد التربوى بنسبه (٩٢١٪) من أفراد العينه الكليه للبحث ، ففى
حين نجد بالمقابل هناك (٧٩٪) من المعلمين ليس لديهم الاعداد التربوى ،
وهذه نسبه منخفضه جداً اذا ما تم مقارنتها بنسبة المعلمين من لديهم التأهيل
التربوى .

٣ - عدد سنوات الخدمة في التدريس :-

جدول رقم (٥)

عدد السنوات	التكرار	النسبة المئوية
١ - ٥	٣٩	٩٧
٦ - ١٠	٨٨	٢١٨
أكثر من ١٠	٢٧٦	٦٨٥

من خلال الجدول السابق رقم (٥) يتضح لنا أن معظم افراد العينة من المعلمين تزيد خبرتهم في مجال التدريس عن عشر سنوات حيث يوجد (٢٧٦) معلم تزيد عدد سنوات خبرتهم في التدريس عن عشر سنوات وذلك بما نسبته (٦٨٥ ٪) من افراد العينة . . يليهم (٨٨) معلما من افراد العينة تتراوح خبرتهم من ست الى عشر سنوات وذلك بما نسبته (٢١٨ ٪) . . في حين هناك نسبة بسيطة هي (٩٧ ٪) من الافراد كانت خبرتهم في التدريس اقل من خمس سنوات .

٤ - المرحلة التعليمية :-

جدول رقم (٦)

المرحلة	التكرار	النسبة المئوية
الابتدائية	٢٤٠	٥٩٦
المتوسطة	١٠٧	٢٦٦
الثانوية	٥٦	١٣٩

يتضح لنا من خلال الجدول السابق رقم (٦) أن الغالبية العظمى هم من معلمي المرحلة الابتدائية وذلك بما نسبته ٥٩٦ ٪ ، يليهم معلمي المرحلة المتوسطة بنسبة ٢٦٦ ٪ وأخيرا معلمي المرحلة الثانوية حيث يشكلون نسبة ١٣٩ ٪ من افراد العينة الكلية للبحث ، أيضا يتضح لنا وجود فروقات بين اعداد المعلمين في المراحل الثلاث ويرجع سبب هذا الاختلاف الواضح في اعدادهم وتزايدهم من مرحلة الى أخرى خصوصا في المرحلة الابتدائية الى ثبات نسبية اختبار عينة البحث وهو ٢٠ ٪ من كل مرحلة تعليمية ، وكنتيجة لزيادة عدد المدارس في المرحلة الابتدائية عن عدد المدارس في المرحلتين المتوسطة والثانوية فان الغالبية العظمى عند اختيار عينة البحث كانت كما في الجدول السابق هم من معلمي المرحلة الابتدائية يليهم معلمي المرحلة المتوسطة ثم الثانوية .

سادسا : الاسلوب الاحصائي المستخدم لمعالجة بيانات البحث :-

من أجل أن يتم معالجة بيانات البحث احصائيا قام الباحث باستخدام بعض الطرق الاحصائية المناسبة لمعالجة البيانات هي :-

١ - التكرار والنسب المئوية والمتوسط الحسابي وذلك لمعرفة مدى فاعلية مديري المدارس في عمليات اتخاذ القرار.

٢ - اختبار (ت) الاحصائي وذلك لمعرفة الفروق بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم.

٣ - اختبار (كا ٢) وذلك لمعرفة مدى تأثير بعض المتغيرات الوظيفية للعينة على تقديراتهم لمدى الفاعلية .

الفصل الرابع

- أولا : تحليل نتائج البحث
- ثانيا : ملخص نتائج البحث
- ثالثا : توصيات البحث

أولا : " تحليل نتائج البحث "

١ - مدى فاعلية مديري المدارس في عمليات اتخاذ القرار :-

من أجل أن يتوصل الباحث الى تحديد مدى فاعلية القرارات الادارية لدى

مديري المدارس في جميع عبارات الابعاد الاربعة :

١ - أسس اتخاذ القرار (١ - ١١)

٢ - تنفيذ القرار (١٢ - ١٨)

٣ - المشاركة في اتخاذ القرار (١٩ - ٢٢)

٤ - توقيت القرار (٢٣ - ٤٠)

فقد استخدم الباحث الطرق الاحصائية الآتية :-

١ - التكرار

٢ - النسب المئوية

٣ - المتوسط

٤ - اختبار (ت) الاحصائي

جدول رقم (٧)

(يوضح مدى فاعلية تدبيرى المدارس فى عمليات اتخاذ القرار فى عبارات البعده الاول)
أسس اتخاذ القرار

التوسط الحسابى	ليس ملموساً ولا مشاهدات		منخفض جداً		منخفض		عالى		عالى جداً		رقم الممارسة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٤٣٩	١٢	٥	١	٤	٨٧	٣٥	٣٥٥	١٤٣	٥٣٦	٢١٦	٣
٤٣٢	٥٢	١	١	٤	١١٩	٤٨	٤٠٢	١٦٢	٤٦٧	١٨٨	٤
٤٢٩	٢	٨	١٥	٦	١٣٢	٥٣	٣١٨	١٢٨	٥١٦	٢٠٨	٥
٤٢٥	٢٧	١١	١	٤	٧٤	٣٠	٤٥٧	١٨٤	٤٣٢	١٧٤	١
٤٢٢	٣٢	١٣	١٢	٥	١٢٤	٥٠	٤٦٥	١٤٧	٤٦٧	١٨٨	١١
٤١٩	١٧	٧	٠٧	٣	١٢٤	٥٠	٤٦٩	١٨٩	٣٨٢	١٥٤	٢
٣٨٩	٧٢	٢٩	٣٢	١٣	١٧٤	٧٠	٣٧٧	١٥٢	٣٤٥	١٣٩	١٠
٣٧٨	٩٧	٣٩	٣	١٢	١٨٩	٧٦	٣٦٢	١٤٦	٣٢٣	١٣٠	٦
٣٣٧	١٣٦	٥٥	١٦١	٦٥	٢٣١	٩٣	١٣٦	٥٥	٣٣٥	١٣٥	٩
٣١٧	١٠٤	٤٢	٢١١	٨٦	٣٣	١٣٣	١١٧	٤٧	٢٣٦	٩٥	٨
٢٤٥	٢٤٣	٩٨	٣٢٣	١٣٠	٢٧٣	١١٠	٥٧	٢٣	١٠٤	٤٢	٧

من خلال الجدول السابق رقم (٧) يتضح لنا أنه قد تم ترتيب مدى الفاعلية في عمليات اتخاذ القرار لدى مديري المدارس حسب المتوسطات الحسابية لكل عبارة وذلك استناداً للمقياس الذي تم استخدامه عند اجابات عينة البحث وهذا ما توضحه النتائج التالية :-

١ - العبارات التي انحصرت بين الاجابات (عالى جداً وعالى) هي (٣ ، ٤ ، ٥ ، ١١ ، ٢٠) فيما كانت جميع قيم المتوسطات الحسابية تنحصر بين (٤٣٩ - ٤١٩) مما يؤكد ارتفاع مدى الفاعلية في عمليات اتخاذ القرار من قبل مديري المدارس حيث يتم اتخاذ القرار وتنفيذه في حدود السلطة والصلاحيات والأنظمة التعليمية التي تمنحها لهم الادارة التعليمية أيضاً تؤكد نتائج تلك العبارات أن عملية اتخاذ القرار تتطلب من مديري المدارس المهارة عند جمع المعلومات والبيانات الأساسية التي تتطلبها عمليات اتخاذ القرار التربوي ليتم التوصل الى حل فعلى مناسب للمشكلة بعيداً عن الانفعال والارتجال وقائماً على الاسلوب العلمى الصحيح وهذا ما تشير اليه جميع نتائج العبارات السابقة .

٢ - العبارات التي تنحصر بين الاجابات (عالى ومنخفض) هي (١٠ ، ٦ ، ٩ ، ٨ ، ٧) فيما كانت جميع قيم متوسطاتها الحسابية تنحصر بين (٣٨٩ - ٢٤٥) مما يؤكد ارتفاع مدى الفاعلية لعملية اتخاذ القرار من قبل مديري المدارس في العبارات السابقة .

ف نجد أن العبارتين (١٠ ، ٦) قد انحصرت قيم متوسطاتها الحسابية بين (٣٨٩ - ٣٨٧) مما يؤكد نجاح مديري المدارس واتباعهم للأساليب العلمية والتي يجب ان تراعى عند اختيار القرار التربوي مثل مهارة التمييز بين القرارات الأساسية

التي يتم اصدارها من قبل الادارة التعليمية سواء كانت في صور لوائح أو نظم أو منشورات وما بين القرارات اليومية الروتينية التي تتطلبها بعض المواقف التربوية اليومية وعادة ما تكون قرارات سريعة مباشرة لحل معظم المواقف والمشكلات اليومية في مدارسهم . . أيضا تعطى نتائج العبارات السابقة مؤشرا احصائي يؤكد مهارة مديري المدارس في اختيار الحلول والبدائل المناسبة لحل المشكلات التربوية اليومية في مدارسهم .

- بالمقابل تؤكد نتائج الجدول السابق انخفاض فاعلية مديري المدارس في العبارات السالبة التالية : (٩ ، ٨ ، ٧) حيث حصلت على متوسطات تتراوح ما بين (٣٣٧ - ٢٤٥) مما يعطى انطباعا عن انخفاض مدى الفاعلية في تلك العبارات . فنجد العبارة رقم (٧) تشير الى فقدان المعلمين فرصة المشاركة في عمليات اتخاذ القرار التربوي مع مدراء مدارسهم ، في حين تؤكد نتائج العبارة رقم (٩) وجود ظاهرة التردد في عطية اتخاذ القرار من قبل مديري مدارسهم - أما العبارة رقم (٨) فهي تشير الى وجود ظاهرة التراجع عن عطية اتخاذ القرار ، وعموما جميع هذه السلبية لعطية اتخاذ القرار في العبارات السابقة تحدث في غياب المعلومات والبيانات الاساسية الكافية لاتخاذ القرار التربوي المناسب لحل المشكلة وربما بسبب بعض العوائق التي تجعل مدير المدرسة يلجأ أحيانا الى الاحجام عن اتخاذ قراره ، فيكون الحل من وجهة نظره هو البحث والانتظار للوصول الى حل فعلى آخر للمشكلة فيتسبب ترحيله للقرار الى زيادة حجم المشكلة وربما يؤدي الى فشل سير العمل التربوي في المدرسة .

جدول رقم (٨)

(يوضح مدى فاعلية مديري المدارس في عمليات اتخاذ القرار في عبارات البعد الثاني)

تنفيذ القرار

المتوسط الحسابي	ليس ملموساً ولا مشاهداً		منخفض جداً		منخفض		عالي		عالي جداً		رقم العبارة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٤٢٢٧	١٥	٦		١	٩٤	٣٨	٤٤٧	١٨٠	٤٣٤	١٧٥	١٧
٤٢٢٢	١٥	٦	١٥	٦	١١٢	٤٥	٤٥٧	١٨٤	٤٠٢	١٦٢	١٨
٤٢٢٠	١٧	٧	٣٢	١٣	١٠٤	٤٢	٤٢٢	١٧٠	٤٢٤	١٧١	١٤
٤١٨	١٥	٦	٣٢	١٣	١٦٤	٦٦	٣٣٥	١٣٥	٤٥٤	١٨٣	١٣
٤٠٢	٣٧	١٥	٢٢	٩	١٦١	٦٥	٤٤٧	١٨٠	٣٣٣	١٣٤	١٢
٤١٦	٢٥	١٠	٢٥	١٠	١٢٧	٥١	٤١٢	١٦٦	٤١٢	١٦٦	١٥
٤١٢	٣	١٢	٢٥	١٠	١٣٩	٥٦	٤١٢	١٦٦	٣٩٥	١٥٩	١٦

من خلال الجدول السابق رقم (٨) يتضح أنه قد تم ترتيب مسدى فاعلية مديري المدارس في عمليات اتخاذ القرار حسب المتوسطات الحسابية لكل عبارة ، وذلك استنادا للمقياس الذي تم استخدامه عند اجابة عينة البحث العشوائية . فنجد ان جميع اجابات العينة تنحصر بين (عالي جداً وعالي) فيما كانت قيم المتوسطات الحسابية تنحصر بين (٤٢٧ - ٤١٢) ، وهذه النتيجة تؤكد لنا ارتفاع مهارة مديري المدارس في اختيار القرارات التربوية المناسبة لتنفيذ واجبات متطلبات عملهم اليومي في مدارسهم ، أيضا تؤكد النتائج السابقة نجاح مديري المدارس في التوقع عما تسفر عنه قراراتهم اليومية في مدارسهم وما يترتب عليها من نتائج بعد اتخاذها .

جدول رقم (٩)

يوضح مدى فاعلية مديري المدارس في عملية اتخاذ القرار في عبارات البعد الثالث * المشاركة في اتخاذ القرار

المتوسط	ليس ملموساً ولا مشاهداً		منخفض جداً		منخفض		عالي		عالي جداً		رقم المهارة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٤١٢	١٥	٦	٣٥	١٤	١٤٩	٦٠	٤١٩	١٦٩	٣٨٢	١٥٤	٢٠
٤١٠	١٧	٧	٢٢	٩	١٦٤	٦٦	٤٣٤	١٧٥	٣٦٢	١٤٦	١٩
٤٠٠	٤	١٦	٣٥	١٤	١٦٤	٦٦	٤٠٤	١٦٣	٣٥٧	١٤٤	٢٦
٣٩٩	٢٥	١٠	٥	٢٠	١٣٤	٥٤	٤٨٦	١٩٦	٣٠٥	١٢٣	٣١
٣٨٩	٥٢	٢١	٤	١٦	١٦٦	٦٧	٤٤٢	١٧٨	٣٠	١٢١	٣٠
٣٨٩	٥٥	٢٢	٦	٢٤	١٨٦	٧٥	٣٤	١٣٧	٣٦	١٤٥	٢٥
٣٨٤	٨٧	٣٥	٤	١٦	١٨١	٧٣	٣٢٣	١٣٠	٣٧	١٤٩	٢٤
٣٨٣	٥٢	٢١	٤٥	١٨	١٩٦	٧٩	٤٣٤	١٧٥	٢٧٣	١١٠	٢٩
٣٨٢	٥٧	٢٣	٦	٢٤	٢١٦	٨٧	٣٣٧	١٣٦	٣٣	١٣٣	٢٧
٣٧٩	٦٧	٢٧	٣٧	١٥	٢٤٣	٩٨	٣٣٥	١٣٥	٣١٨	١٢٨	٢١
٣٧٥	٦٩	٢٨	٦٢	٢٥	٢٠٦	٨٣	٣٧٢	١٥٠	٢٩	١١٧	٢٢
٣٧٤	٧٧	٣١	٦	٢٤	٢٠٣	٨٢	٣٥٧	١٤٤	٣٠٣	١٢٢	٢٨
٣٧٣	٧٢	٢٩	٥	٢٠	٢٤١	٩٧	٣٥	١٤١	٢٨٨	١١٦	٢٣
٣٧٢	٤٥	١٨	٧٧	٣١	٢٣٦	٩٥	٣٩٧	١٦٠	٢٤٦	٩٩	٣٢

من خلال الجدول السابق رقم (٩) يتضح لنا ترتيب مدى فاعلية قرارات مديري المدارس حسب اجابات عينة البحث وقيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة .

١ - العبارات التي تنحصر اجاباتها بين (عالي جداً وعالي) هي : (٢٠ ، ٢٦ ، ٢٧ ، ٢٨ ، ٢٩ ، ٣٠) .

نجد أن جميع المتوسطات الحسابية لتلك العبارات تنحصر بين (٤١٢ - ٤٠٠) .

وهذه النتيجة تعبر عن نجاح مديري المدارس في الحصول على طاعة رؤوسهم عند تنفيذ قراراتهم ، كما تؤكد التزام جميع من يعمل معهم بتنفيذ قراراتهم كنتيجة لنجاحهم في اختيار الحلول الفعلية المناسبة لحل المشكلات التي تعترض سير العمل في مدارسهم .

٢ - العبارات التي تنحصر اجاباتها بين (عالي ومنخفض) هي : (٣١ ، ٣٠ ، ٢٥ ، ٢٤ ، ٢٩ ، ٢٧ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٨ ، ٢٣ ، ٣٢) فيما كانت قيم المتوسطات الحسابية لتلك العبارات تنحصر بين (٣٩٩ - ٣٧٢) وتعبر هذه النتيجة عن نجاح مديري المدارس في التمييز لمدى تأثير فاعلية قراراتهم على سير العلاقات القائمة بين العاملين في المدرسة وخارج المدرسة . ايضاً تؤكد نتائج العبارات السابقة على التعاون الذي يجب ان يصاحب العملية التربوية لتكسب النجاح والفاعلية والتاثير ، كما تشير الى نجاح مديري المدارس في الحصول على تأييد رؤوسهم لقراراتهم اليومية . وأهم

من كل ماسبق تؤكد نتائج العبارات السابقة نجاح عنصر المشاركة في اتخاذ وتنفيذ القرار حيث يتم اختيار الحلول والبدائل المناسبة لحل المشكلات التربوية بمشاركة المعلمين والطلاب. أيضا في حدود الصلاحيات والانظمة التعليمية الموجودة لديهم ما ينتج عن ذلك اختيار الحل المناسب للمشكلة.

ويوضح مدى فاعلية مديري المدارس في عملية اتخاذ القرار في البعد الرابع : "توقيت القرارات"

جدول رقم (١٠)

المتوسط	ليس لموسمًا		منخفض جدًا		منخفض		عالي		عالي جدًا		رقم المهارة
	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
٤٣٢	٢٧	١١	١٥	٦	١٠٤	٤٠	٤٠٧	١٦٤	٤٤٧	١٨٠	٣٤
٤٠٩	١٧	٧	٣٢	١٣	١٦٤	٦٦	٤١٤	١٦٧	٣٧٢	١٥٠	٣٥
٤٠٤	٣٢	١٣	٢٧	١١	١٦٤	٦٦	٤١٩	١٦٩	٣٥٧	١٤٤	٣٣
٣٩٩	٥٥	٢٢	٢٧	١١	١٥٤	٦٢	٤٠٢	١٦٢	٣٦٢	١٤٦	٣٨
٣٩٤	٣٥	١٤	٣٢	١٣	٢٠٣	٨٢	٤٢٢	١٧٠	٣٠٨	١٢٤	٣٧
٣٨٨	٥٥	٢٢	٤٢	١٧	١٦٦	٦٧	٤٣٧	١٧٦	٣٠	١٢١	٤٠
٣٥٨	٦٢	٢٥	٥٥	٢٢	٣١	١٢٥	٣٨	١٥٣	١٩٤	٧٨	٣٦
٣٢٩	١٠٧	٤٣	١٧٦	٧١	٢٩	١١٧	١٦٦	٦٧	٢٦١	١٠٥	٣٩

من خلال الجدول السابق رقم (١٠) يتضح لنا ترتيب مدى فاعلية قرارات مديري المدارس في عبارات البعد الرابع (توقيت القرار) . حيث تم ترتيب مدى الفاعلية حسب اجابات عينة البحث وقيم المتوسطات الحسابية لكل عبارة . . وفيما يلي شرح نتائج الجدول السابق :

١ - العبارات التي تنحصر اجاباتها بين (عالي جداً وعالي) هي :

(٣٤ ، ٣٥ ، ٣٣) .

نجد نتائجها تؤكد نجاح مديري المدارس ومهارتهم في عمليات اتخاذ القرار مع مراعاتهم لعنصر التوقيت المناسب عند اتخاذ قراراتهم .

يؤكد ماسبق قيم المتوسطات الحسابية لتلك العبارات حيث

تنحصر ما بين (٤٣٢ - ٤٠٤)

وهذه النتيجة تعطي مؤشر احصائي يعبر عن مهارة مديري المدارس في اختيار الحلول المناسبة التي تساهم بحل مشاكل العمل فسي مدارسهم في ظل توفر عنصر التوقيت المناسب للقرار من حيث زمن اختياره واعلانه .

٢ - العبارات التي تنحصر اجاباتها بين (عالي ومنخفض) هي : (٣٨ ،

٣٧ ، ٤٠ ، ٣٦ ، ٣٩) .

كانت قيم المتوسطات الحسابية تنحصر ما بين (٣٩٩ - ٣٢٩) وهذه النتيجة تؤكد مهارة مديري المدارس في اكتشاف واختيار الحلول الفعلية المناسبة والممكنة لحل مشاكل أعمال المدرسة وذلك بتحديد التوقيت المناسب للقرار قبل ان يزداد اثر المشكلة علي سير العمل

بالمدرسة . كما تشير نتائج العبارات السابقة الى مهارة مديري المدارس في التعرف على اثر قراراتهم قبل اتخاذها من حيث الزمن المناسب لاختيار القرار دون حدوث أى تأثيرات سلبية على سير العمل في المدرسة .

فيما نجد العبارة (٣٩) تشير الى ناحية ايجابية هي عطية التسرع في اصدار القرارات التربوية من قبل بعض مديري المدارس وهو ما تشير اليه اجابات عينة البحث مما يتطلب من مديري المدارس النظر الى هذه الظاهرة ومحاولة علاجها .

ومن اجل ان يتوصل الباحث الى معرفة مدى اختلاف تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم في الابعاد الاربعة (١ - اساس اتخاذ القرار ٢ - تنفيذ القرار - ٣ - المشاركة في اتخاذ القرار ٤ - توقيت القرار) .

قام الباحث باجراء اختبار (ت) الاحصائي للوصول الى معرفة مدى الاختلاف بين تقديرات المعلمين وهذا ما توضحه النتائج التالية في الجدول

رقم (١٠) .

جدول رقم (١١)

* ويوضح الفروق بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات

مديري مدارسهم

الابعاد	المتوسط الحسابي	قيمة (ت) *	مستوى الدلالة
البعد الاول	٣٢٨٤	١٢٢٦٩	دالة احصائية
البعد الثاني	٤١٦		
البعد الاول	٣٢٨٤	٠٢٨٨	غير دالة احصائية
البعد الثالث	٣٢٨٧		
البعد الاول	٣٢٨٤	١٢٢٢	غير دالة احصائية
البعد الرابع	٣٢٨٨		
البعد الثاني	٤١٦	١١٢٠٤	دالة احصائية
البعد الثالث	٣٢٨٧		
البعد الثاني	٤١٦	١٠٢٨٢	دالة احصائية
البعد الرابع	٣٢٨٨		
البعد الثالث	٣٢٨٧	٠٢٥	غير دالة احصائية
البعد الرابع	٣٢٨٨		

* (ت) دالة احصائية عند مستوى (٠.٠١)

* درجة الحرية : (٤٠٢)

من خلال الجدول السابق رقم (١١) والذي يوضح الفروق بين
تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم عند المقارنة بين كل
بعدين من الابعاد الاربعة الرئيسية للبحث اتضح مايلي :

١ - بالنسبة للبعد الأول (اسس اتخاذ القرار) مع البعد الثاني
(تنفيذ القرار) اتضح انه توجد هناك فروق ذات دلالة
احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم وذلك
لصالح البعد الثاني (تنفيذ القرار) حيث كان متوسط مدى الفاعلية
في هذا البعد (٤١٦) فيما كان متوسط مدى الفاعلية في البعد
الأول (٣٨٤) مما يؤكد وصول قيمة (ت) الى مستوى الدلالة الاحصائية
حيث كانت تساوى (١٢٦٩) ، وهذه القيمة دالة احصائيا عند مستوى
(٠.٠١) لصالح تنفيذ القرار .

٢ - بالنسبة للبعد الأول (اسس اتخاذ القرار) مع البعد الثالث
(المشاركة في اتخاذ القرار) يتضح انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة
احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم
بين كلا البعدين حيث لم تعطي قيمة (ت) اى مؤشر احصائي يعبر عن
وجود فروق بين تقديرات المعلمين . . الا أنه اتضح وجود فارق بسيط فى
متوسط مدى الفاعلية للبعدين . . وذلك لصالح البعد الثالث (المشاركة
في اتخاذ القرار) وفارق بسيط مقداره (٠.٠٣) .

٣ - بالنسبة للبعد الأول (أسس اتخاذ القرار) مع البعد الرابع
(توقيت القرار) يتضح أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين

تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم لكلا البعدين فقد كانت قيمة (ت) تشير الى عدم وجود اى دلالة احصائية أو فروق بين تقديرات المعلمين الا أنه يتضح وجود فارق في متوسط مدى الفاعلية بين كلا البعدين وذلك لصالح البعد الرابع بفارق بسيط مقداره (٠.٤٠) .

٤ - بالنسبة للبعد الثاني (تنفيذ القرار) مع البعد الثالث (المشاركة في اتخاذ القرار) اتضح أنه توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم وذلك لصالح (البعد الثاني) ، فيما كانت قيمة متوسط مدى الفاعلية (للبعد الثاني) تساوى : (٤١٦) ، في حين كانت قيمة متوسط مدى الفاعلية (للبعد الثالث) : (٣٨٧) مما يؤكد وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم يؤكد ماسبق قيمة (ت) احصائيا حيث كانت تساوى (١١٠.٤) وهذه القيمة دالة احصائيا عند مستوى (٠.١)

٥ - أما البعد الثاني (تنفيذ القرار) مع البعد الرابع (توقيت القرار) فيتضح أنه توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم وذلك لصالح البعد الثاني (تنفيذ القرار) حيث كانت قيمة متوسط مدى الفاعلية لهذا البعد تساوى (٤١٦) في حين كانت قيمة متوسط مدى الفاعلية للبعد الرابع (توقيت القرار) تساوى (٣٨٨) . فيما كانت قيمة (ت) تساوى (١٠.٨٢) وهذه القيمة دالة احصائيا عند مستوى (٠.١) .

٦ - في حين كانت نتائج البعد الثالث (المشاركة في اتخاذ القرار) مع البعد الرابع (توقيت القرار) تشير الى عدم وجود اى فروق ذات دلالة

احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم ، الا أنه يتضح وجود فارق بسيط في متوسط مدى الفاعلية بين البعدين وذلك لصالح البعد الرابع بفارق بسيط مقداره (٠.٣) .

هذا ومن خلال النتائج السابقة نستنتج مايلي :-

١ - توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم . وذلك من خلال مقارنة قيم (ت) احصائيا للابعاد الآتية :-

١ - البعد الاول مع الثاني

٢ - البعد الثاني مع الثالث

٣ - البعد الثاني مع الرابع

وما سبق اتضح لنا ان : البعد الثاني (تنفيذ القرار) كان

هو البعد الاكثر اثرا في تباين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم . . أيضا كان هو البعد الاكثر اثرا من ناحية ارتفاع متوسط مدى الفاعلية عن بقايا الابعاد الاخرى ليؤكد لنا بانه المحور الذي يؤثر في تباين واختلاف المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم ، ايضا هو البعد الذي تتضح وتتجمع فيه اكبر قدر من الفاعلية . . الشيء الذي يؤكد لنا بان دور مديري المدارس هو (تنفيذ القرارات) وان قراراتهم هي عبارة عن قرارات تنفيذية مباشرة تستمد فاعليتها ونجاحها من اللوائح والأنظمة التعليمية الصادرة اليهم من الادارة التعليمية لمواجهة مشاكل اعباء متطلبات أعمالهم المدرسية اليومية .

ايضا اتضح انه لا توجد هناك فروق بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية

قرارات مديري المدارس في الابعاد الآتية :

١ - البعد الاول مع البعد الثالث

٢ - البعد الاول مع البعد الرابع

٣ - البعد الثالث مع البعد الرابع

لكن لا يمنع أن نشير الى وجود اختلاف بسيط في متوسط مدى الفاعلية

للأبعاد السابقة .

ومن جميع النتائج السابقة التي توضح مدى فاعلية مديري المدارس ففى

عمليات اتخاذ القرار للأبعاد الأربعة :-

١ - أسس اتخاذ القرار ٢ - تنفيذ القرار

٣ - المشاركة في اتخاذ القرار ٤ - توقيت القرار

اتضح ان مدى فاعلية مديري المدارس فى عمليات اتخاذ القرار مرتفعة

يؤكد ذلك قيم المتوسطات الحسابية للعبارات حيث انحصرت معظم اجابات

المعلمين لمدى الفاعلية بين (عالى جداً ، عالى ، منخفض) مما يؤكد توفر

المهارات الاساسية والتي يجب أن تتوافر لدى مديري المدارس عند اتخاذ

قراراتهم التربوية اليومية لتحقيق متطلبات واجبهـم التربوى ، لكن لا يخفى وجود

بعض العبارات فى بعض الابعاد تحتاج الى اهتمام وعناية من قبل

بعض مديري المدارس وذلك بزيادة مستوى فاعليتهم ومهارتهم .

وبوجه عام يمكننا الاطمئنان الى نجاح مديري المدارس ومهارتهم فى عمليات

اتخاذ القرار وذلك باتباعهم للاساليب العلمية المناسبة التى تكفل لهم

نجاح العمل التربوى فى مدارسهم .

وهذه هى اجابة السؤال الاول للبحث والذى ينص :-

" مامدى فاعلية اتخاذه القرارات الادارية لدى مديرى المدارس كما

يدركها المعلمون " ؟ .

ثانيا : " مدى تأثير متغير (المؤهل الدراسي) على تقديرات المعلمين لمدى فاعلية

قرارات مديري مدارسهم "

جدول رقم (١٢)

ويوضح قيم (كا ٢) في عبارات البعد الاول : (أسس اتخاذ القرار) بواسطة

متغير المؤهل الدراسي

رقم العبار	العبار	قيمة (كا ٢)	مستوى الدلالة
٧	يميل الى التسكيققراراته	٢٣ر٥١	دالة احصائيا
٩	يتردد في قراراته امام رؤوسيه	١٦ر٣٣	غير دالة احصائيا
١٠	يميز بين القرارات الرئيسية والثانوية	١٥ر٣١	" "
٥	يرجع الى اللوائح والتنظيمات للاسترشاد بها قبل اتخاذ القرار	١٥ر٢٢	" "
٤	يراعى حدود السلطة والصلاحيات الممنوحة له في قراراته	١٢ر٠٣	" "
٦	يتحمل مسؤولية الفشل اذا اتخذ قرارا خاطئا	١١ر٣٧	" "
١١	ينجح في استخدام الاجراءات النظامية لاتخاذ القرار الجماعي	١٠ر٨٠	" "
٣	يعرف حدود السلطة الممنوحة له في قراراته	١٠ر٧٨	" "
٨	يتراجع في قراراته بعد اتخاذها ليقرر شيئا مخالفا لها	١٠ر١٣	" "
٢	يحدد بدقة البدائل المقترحه كحلول للمشكلة	٦ر٩٦	" "
١	ينجح في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة	٦ر٠٧	" "

* (كا ٢) داله احصائيا عند مستوى (٠.٥) ودرجة حربه (١٢) والتي تقدر

بـ (٢١ر٠٣)

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (١٢) أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم في معظم العبارات السابقة وحساب قيم (كا^٢) لعبارات هذا البعد اتضح أن جميع قيمها غير دالة احصائيا حيث كانت أقل من (٢١ر٠٣) فيما عدا العبارة رقم (٧) كانت تساوى (٢٣ر٥١) وهذه القيمة دالة احصائيا عند مستوى (٠.٥ ر.) ، مما يؤكد أن مفعول متغير (المؤهل الدراسي) لهذا البعد لم يتضح اثره على تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم وهو ما اشارت اليه نتائج عبارات البعد السابق .

جدول رقم (١٣)

* يوضح قيم (كا^٢) لعبارات البعد الثاني (تنفيذ القرار) بواسطة

متغير المؤهل الدراسي

رقم العبارة	العبارة	قيمة (كا ^٢)	مستوى الدلالة
١٢	يملك القدرة بتوقع جيد بالنتائج المترتبة على قراراته	٢٣ر٢٧	دالة احصائيا
١٤	تحقق قراراته اهداف العمل اليومية	١٥ر٣٢	غير دالة
١٣	يتابع تنفيذ القرار المتخذ	١٣ر١٦	“ “
١٨	تشير قراراته الى معرفته التامة بالظروف المحيطة بالعمل	١٣ر٠٦	“ “
١٧	تحدث قراراته اثرا وتحقق نتيجة في سير العمل	١٢ر٣٧	“ “
١٦	تسهم قراراته في حل مشاكل المعلمين	١١ر٣٢	“ “
١٥	تسهم قراراته في حل مشاكل الطلاب	٦ر٢٩	“ “

* (كا^٢) دالة احصائيا عند درجة حرية (١٢) ومستوى (٠.٠٥)

والتي تقدر بـ (٢١٠.٣)

من خلال الجدول السابق رقم (١٣) يتضح لنا أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم في كافة عبارات هذا البعد فيما عدا العبارة رقم (١٢) تشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين حيث كانت تساوى (٢٣٢٧) وهي دالة احصائية عند مستوى (٠.٥) .

مما يؤكد ان مفعول متغير (المؤهل الدراسي) لم يتضح اثره على تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم في عبارات هذا البعد .

يوضح قيم (كا ٢) لعبارات البعد الثالث (المشاركة في اتخاذ القرار)

بواسطة متغير (المؤهل الدراسي)

الرقم	العبارة	قيمة (كا ٢)	مستوى الدلالة
١٩	تحظى قراراته بقبول المرؤوسين	٣٢٢٢٣	داله احصائيا
٢٢	يستعد المرؤوسين معه لتحمل مسؤوليات القرار	٢٧٢٢٦	“ “
٢٠	يلتزم المرؤوسين بتنفيذ قراراته	٢١٢٧٦	“ “
٢٦	يحصل على طاعة وتأييد مرؤوسيه اتجاه قراراته	٢٠٢٧١	غير داله احصائيا
٢٨	يتيح الفرصة لمرؤوسيه لمشاركته الرأي في طريقة تنفيذ القرار	١٩٢٥	غير داله احصائيا
٢٧	يمنح مرؤوسيه الفرصة لاثارة الاسئلة حول قراراته	١٨٢٤٥	“ “ “
٢٥	يخلق الاحساس لدى مرؤوسيه بأنهم يشاركونه فعلا في قراراته	١٢٢٣٣	“ “ “
٣٠	ينجح في تشخيص تأثير القرار بالعلاقات بين الافراد	١٠٢٣٢	“ “ “
٢١	يشاركه المرؤوسين في اتخاذ قراره	١٠٢٢٠	“ “ “
٢٤	يستأنس برأي أهل الخبرة منهم عند اتخاذ قراره	٨٢٦٩	“ “ “
٢٩	يعرف كيف يمكنه الحصول على حماس مرؤوسيه عند تنفيذ القرار	٧٢٤٧	“ “ “
٣١	يكسب تأييد من ينفذ القرار	٦٢٤٦	“ “ “
٢٣	يوضح للعاملين معه مزايا قراره قبل اصداره	٦٢٢٣	“ “ “
٣٢	يكسب تأييد من يتأثر بالقرار	٥٢٦٨	“ “ “

* كا ٢ داله احصائيا عند درجة حرية (١٢) ومستوى (٠.٠٥) والتي تقدر ب (٢١٢٠.٣)

من خلال الجدول السابق رقم (١٤) يتضح لنا أنه توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم في العبارات (١٩ ، ٢٢ ، ٢٠) وحساب قيم (كا^٢) لتلك العبارات كانت تساوى اكبر من (٢١٠.٣) عند مستوى (٠.٥) .
 مما يؤكد ان مفعول متغير (المؤهل الدراسي) قد وضع اثره على تقديرات المعلمين .

في حين كانت العبارات الباقية لهذا البعد (٢٦ ، ٢٨ ، ٢٧ ، ٢٥ ، ٣٠ ، ٢١ ، ٢٤ ، ٢٩ ، ٣١ ، ٢٣ ، ٣٢) تشير الى عدم وجود اى فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم .

مما يؤكد ان مفعول متغير (المؤهل الدراسي) قد اختفى اثره وفاعليته على تقديرات المعلمين لمدى الفاعلية في معظم عبارات هذا البعد .

جدول رقم (١٥)

* يوضح قيم (كا^٢) لعبارات البعد الرابع (توقيت القرار) بواسطة
(متغير المؤهل الدراسي)

رقم العبارة	العبارة	قيمة (كا ^٢) *	مستوى الدالة
٣٩	يتسرع في اصدار قراراته	٢٨٧٦١	دالة احصائيا
٤٠	تصدر قراراته بالسرعة المناسبة للبت في الامور العاجلة	٢٥٨٥٥	“ “
٣٦	يعتبر تأجيل القرار احد البدائل الممكنة	٢٠٨٨٤	غير دالة احصائيا
٣٨	ينجح في اكتشاف البدائل الممكنة لحل المشكلة في وقت مبكر	١٩٨٤٦	“ “
٣٤	يعرف متى يكون الوقت مناسباً لاعلان القرار	١٤٨٨٤	“ “
٣٥	ينجح في تحديد الوقت المناسب لتنفيذ القرار	١٢٧٢١	“ “
٣٧	يعرف مدى تأثير القرار بزمان اتخاذه	٩٧٢٤	“ “
٣٣	يحدد الوقت المناسب لاتخاذ القرار	٣٢٢٠	“ “

* (كا^٢) دالة احصائيا عند مستوى (٠.٥) ودرجة حرية (١٢) والتي

تقدر بـ (٢١٨.٣)

من خلال الجدول السابق رقم (١٥) يتضح انه توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية مديري مدارسهم فى العبارات (٣٩ ، ٤٠) وحساب قيم (كا ٢) اتضح انها دالة احصائيا عند مستوى (٠.٠٥) مما يؤكد ان مفعول متغير (المؤهل الدراسى) قد وضح أثره وفاعليته على تقديرات المعلمين لمدى الفاعلية فى حين يتضح أن باقى العبارات (٣٦ ، ٣٨ ، ٣٤ ، ٣٥ ، ٣٧ ، ٣٣) تشير الى العكس من ذلك حيث اختفى اثر متغير (المؤهل الدراسى) على تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم .

وعموما تشير جميع النتائج السابقة لكافة العبارات فى جميع الابعاد الأربعة :- (١ - أسس اتخاذ القرار . ٢ - تنفيذ القرار ٣ - المشاركة فى اتخاذ القرار ٤ - توقيت القرار) الى : انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم . فيما عدا العبارات (٧ ، ١٢ ، ١٩ ، ٢٢ ، ٢٠ ، ٣٩ ، ٤٠) تشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم . مما يؤكد أن مفعول متغير (المؤهل الدراسى) لم يتضح أثره وفاعليته على تقديرات المعلمين حيث كانت تشير معظم النتائج الى تجانس اجابات المعلمين .

وهذه اجابة التساؤل الذى ينص : (ما مدى تأثير متغير * المؤهل الدراسى * لدى المعلمين على تقديراتهم لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم ؟)

ثالثا : " مدى تأثير متغير (الخبرة) على تقديرات المعلمين لمدى

فاعلية قرارات مديري مدارسهم "

جدول رقم (١٦)

" يوضح قيم (كا^٢) لعبارات البعد الاول (اسس اتخاذ القرار) بواسطة
(متغير الخبرة)

رقم العبارة	العبارة	قيمة * (كا ^٢)	مستوى الدلالة
٨	يتراجع في قراراته بعد اتخاذها ليقرر شيئا مخالفا لها	١٥٣١	غير دالة احصائيا
٥	يرجع الى اللوائح والتنظيمات للاسترشاد بها قبل اتخاذ القرار	١٤٥٩	" "
١١	ينجح في استخدام الاجراءات النظامية لاتخاذ القرار الجماعي	١٣٦٥	" "
١٠	يميز بين القرارات الرئيسية والثانوية	١٠٧٣	" "
١	ينجح في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة	٩٧٨	" "
٧	يحدد بدقة البدائل المقترحة كحل للمشكلة	٨٠٨	" "
٩	يتردد في قراراته امام رؤوسيه	٧٩١	" "
٢	يحدد بدقة البدائل المقترحة كحل للمشكلة	٧	" "
٦	يتحمل مسؤولية الفشل اذا اتخذ قرارا خاطئا	٥٢٤	" "
٣	يعرف حدود السلطة الممنوحة له في اتخاذ قراراته	٤٩٤	" "
٤	يراعي حدود السلطة والصلاحيات الممنوحة له في قراراته	٣٥٤	" "

* (كا^٢) دالة احصائيا عند مستوى (٠.٠٥) ودرجة حرية (٨)

والتي تقدر ب (١٥٥١)

من خلال الجدول السابق رقم (١٦) يتضح أنه لا توجد هناك
 فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات
 مديري مدارسهم في كافة عبارات هذا البعد . مما يؤكد أن مفعول
 متغير (الخبرة في التدريس) قد اختفى اثره على تقديرات المعلمين لمدى
 فاعلية قرارات مديري مدارسهم . في كافة عبارات البعد السابق .

جدول رقم (١٧)

" يوضح قيم (كا ٢) لعبارات البعد الثاني : (تنفيذ القرار)

بواسطة متغير (الخبرة) .

رقم العبار	العبار	قيمة (كا ٢) *	مستوى الدلالة
١٨	تشير قراراته الى معرفته التامة بالظروف المحيطة بالعمل	١٢٩٥	غير دالة احصائيا
١٥	تسهم قراراته في حل مشاكل الطلاب	١٢٨٧	" "
١٦	تسهم قراراته في حل مشاكل المعلمين	٨٥٩	" "
١٣	يتابع تنفيذ القرار المتخذ	٨٤١	" " "
١٢	يمتلك القدرة بتوقع جيد بالنتائج المترتبة على قراره	٧٨٥	" " "
١٤	تحقق قراراته اهداف العمل اليومية	٧٦١	" " "
١٧	تحدث قراراته اثرا وتحقق نتيجة في سير العمل	٣٨٨	" " "

* (كا ٢) دالة احصائيا عند مستوى ٠.٥ ر. ودرجة حرية (٨) والتس

تقريب (١٥٥١)

تشير نتائج عبارات البعد السابق في الجدول رقم (١٢) انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم وحساب قيم (كا^٢) لمعرفة مدى تأثير متغير (الخبرة في التدريس) لدى المعلمين على تقديراتهم لمدى الفاعلية اتضح ان جميع قيمها غير دالة احصائيا مما يؤكد ان مفعول متغير (الخبرة في التدريس) لا اثر له على تقديرات المعلمين لمدى الفاعلية .

جدول (١٨)

" ويوضح قيم (كا٢) لعبارات البعد الثالث : (المشاركة في اتخاذ القرارات)

بواسطة متغير الخبرة

رقم العبارة	العبارة	قيمة (كا٢)	مستوى الدالة
٣١	يكسب تأييد من ينفذ القرار	١٨٦٢	داله احصائيا
٢٨	يتيح الفرص لمؤوسيه لمشاركته الراى فى طريقة تنفيذ القرار	١٢٩٩	غير دالة احصائيا
٢٢	يستعد المؤوسين معه لتحمل مسئوليات القرار	١٢٨٩	" "
٢٥	يخلق الاحساس لدى مؤوسيه بانهم يشاركونه فعلا فى قراره	١٠٩٨	" "
٢٧	يمنح مؤوسيه الفرص لاثارة الاسئلة حول قراراته	١٠٨٤	" "
٣٢	يكسب تأييد من يتأثر بالقرار	١٠٦٢	" "
٢١	يشاركه المؤوسين فى اتخاذ قراره	١٠١٢	" "
٢٦	يحصل على طاعة وتأييد مؤوسيه اتجاه قراراته	١٠٦١	" "
٢٤	يستأنس برأى أهل الخبرة منهم عند اتخاذ قراره	٩١٤	" "
١٩	تحظى قراراته بقبول المؤوسين	٧٩٢	" "
٢٠	يلتزم المؤوسين بتنفيذ قراراته	٧٥٦	" "
٣٠	ينجح فى تشخيص تأثر القرار بالعلاقات بين الافراد	٦٦١	" "
٢٣	يوضح للعاملين معه مزايا قراره قبل اصداره	٥٤٧	" "
٢٩	يعرف كيف يمكنه الحصول على حماس مؤوسيه عند تنفيذ القرار	٢٩٦	" "

(كا٢) دالة احصائيا عند مستوى (٠.٠٥) ودرجة حرية (٨) والستى

تقدر بـ ٠.١٥٥١

من خلال الجدول السابق رقم (١٨) يتضح لنا انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم في جميع عبارات البعد السابق . . وحساب قيم (كا ٢) اتضح انها غير دالة احصائيا . مما يؤكد ان مفعول متغير (الخبرة في التدريس) لدى المعلمين قد اختلف اثره وفاعليته على تقديرات المعلمين . فيما عدا العبارة رقم (٣١) تشير الى وجود فروق بين تقديرات المعلمين حيث كانت تساوى (١٨٠٦) وهي دالة احصائيا عند مستوى ٥.٠ ر.

جدول رقم (١٩)

ويوضح قيم (كا ٢) لعبارات البعد الرابع (توقيت القرارات)

بواسطة متغير الخبرة

رقم العبرة	العبرة	قيمة (كا ٢) *	مستوى الدلالة
٣٦	يعتبر تأجيل القرار أحد البدائل الممكنة	١٤٥٦	غير داله احصائيا
٣٥	ينجح في تحديد الوقت المناسب لتنفيذ القرار	٩٨٧	“ “
٣٣	يحدد الوقت المناسب لاتخاذ القرار	٩٤١	“ “
٣٤	يعرف متى يكون الوقت مناسباً لعلان القرار	٩	“ “
٤٩	يتسرع في اصدار قراراته	٧٧٢	“ “
٣٨	ينجح في اكتشاف البدائل الممكنة لحل المشكلة في وقت مبكر	٥٧٣	“ “
٣٧	يعرف مدى تأثير القرار بزمن اتخاذه	٣٩٦	“ “
٤٠	تصدر قراراته بالسرعة المناسبة للبت في الامور المعجلة	٣٦٤	“ “

* (كا ٢) داله احصائيا عند مستوى (٥٠) ودرجة حريه (٨) والتي تقدر

= (١٥٥١)

من خلال الجدول السابق رقم (١٩) يتضح انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم في كافـة عبارات هذا البعد حيث كانت قيم (كا ٢) في جميع العبارات تشير الى عدم وجود اى فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى الفاعلية مما يؤكد ان مفعول متغير الخبرة في التدريس لم يظهر اثره على تقديرات المعلمين لمدى الفاعلية .

وعموما تؤكد نتائج عبارات الابعاد الاربعة : (١ - أسس اتخاذ القرار ٢ - تنفيذ القرار . ٣ - المشاركة في اتخاذ القرار ٤ - توقيت القرار) انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم فيما عدا العبارة رقم (٣١) فهي تشير الى وجود فروق بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم مما يعنى ان مفعول متغير (الخبرة في التدريس) قد اختلف اثره وفاعليته تماما على تقديرات المعلمين لمدى الفاعلية .

وهذه اجابه السؤال الذى ينص :-

ما مدى تأثير متغير (الخبرة في التدريس لدى المعلمين عند تقديرهم لمدى

فاعلية قرارات مديري مدارسهم ؟)

رابعاً : " مدى تأثير متغير (المرحلة التعليمية) على تقديرات المعلمين لمدى
فاعلية قرارات مديري مدارسهم "

جدول رقم (٢٠)

يوضح قيم (كا ٢) لعبارات البعد الاول : " أسس اتخاذ القرارات " بواسطة

متغير المرحلة التعليمية :-

والجدول التالي يوضح نتائج عبارات هذا البعد :

رقم العبرة	العبرة	قيمة * (كا ٢)	مستوى الدلالة
٩	يتردد في قراراته امام رؤوسيه	٢٧٢٢٢	دالة احصائية
٨	يتراجع في قراراته بعد اتخاذها ليقرر شيئاً مخالفاً لها	١٧٢٨٤	" "
١	ينجح في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة	١٥٢٩١	" "
٧	يميل الى التمسك بقراراته	١٥٢٠٦	غير دالة احصائية
١١	ينجح في استخدام الاجراءات النظامية لاتخاذ القرار الجماعي	١٤٢٧٩	" "
٥	يرجع الى اللوائح والتنظيمات للاسترشاد بها قبل اتخاذ القرار الجماعي	١٢٢٤٢	" "
٤	يراعي حدود السلطه والصلاحيات الممنوحة له في قراراته	١٠٢٦٧	" "
٦	يتحمل مسؤولية الفشل اذا اتخذ قراراً خاطئاً	٩٢٩٥	" "
١٠	يميز بين القرارات الرئيسيه والثانويه	٨٢٩٦	" "
٢	يحدد بدقة القرارات المقترحة كحل للمشكلة	٦٢٠١	" "
٣	يعرف حدود السلطه والصلاحيات الممنوحة له في قراراته	٢٢٨٨	" "

* (كا ٢) دالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) ودرجة حرية (٨) والتي

تقدر بـ (١٥٥١) .

تؤكد نتائج العبارات السابقة في الجدول رقم (٢٠) انه توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعليه قرارات مديري مدارسهم في العبارات (١ ، ٨ ، ٩) حيث كانت جميع قيم (كا^٢) اكبر من (١٥٥١) عند مستوى ٥.٠ ر. في حين نجد أن باقي العبارات في هذا البعد وهى (٢ ، ٣ ، ٤ ، ٥ ، ٦ ، ١٠ ، ١١ ، ١٢) تشير الى عدم وجود اى فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين وحساب قيم (كا^٢) كانت اقل من (١٥٥١) عند مستوى ٥.٠ ر. مما يؤكد أن مفعول متغير (المرحلة التعليميه) لم يتضح أثره على تقديرات المعلمين لمدى الفاعليه في العبارات السابقة .

جدول (٢١)

ويوضح قيم (كا ٢) لعبارات البعد الثاني : " تنفيذ القرار "
بواسطة (متغير المرحلة التعليمية)

رقم العبرة	العبرة	قيمة * (كا ٢)	مستوى الدالة
١٧	تحدث قراراته اثرا وتحقق نتيجة في سير العمل	٢٣٣٧١	داله احصائيا
١٢	يملك القدرة بتوقع جيد بالنتائج المترتبة على قراراته	٢٢٢٢٣	داله احصائيا
١٣	يتابع تنفيذ القرار المتخذ	١٣٣٤٢	غير دالة احصائيا
١٨	تشير قراراته الى معرفته التامة بالظروف المحيطة بالعمل	١٢٣١٢	" "
١٥	تسهم قراراته في حل مشاكل الطلاب	١١٣٣٥	" "
١٦	تسهم قراراته في حل مشاكل المعلمين	١٠٣٢٣	" "
١٤	تحقق قراراته اهداف العمل اليومية	٧٣٤٦	" "

* (كا ٢) داله احصائيا عند مستوى (٠.٠٥) ودرجة حرية (٨) والتي تقدر

٢ (١٥٥١)

من خلال الجدول السابق رقم (٢١) يتضح لنا أنه توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم في عبارتين هما : (١٢ ، ١٧) . بالمقابل لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم في العبارات (١٥ ، ١٨ ، ١٦ ، ١٣ ، ١٤) مما يعني أن مفعول متغير المرحلة التعليمية قد اختفى أثره وفاعليته على تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم في تلك العبارات حيث كانت قيم (كا^٢) أقل من (١٥٥١) عند مستوى (٠.٠٥)

جدول (٢٢)
ويوضح قيم (ك٢) لعبارات (البعد الثالث) المشاركة في اتخاذ القرارات
(بواسطة متغير المرحلة التعليمية)

رقم العبارة	العبارة	قيمة (ك٢) *	مستوى الدالة
٢٧	يمنح رؤوسيه الفرصه لاثارة الاسئلة حول قراراته	٢٨١٨	داله احصائيا
٢٠	يلتزم الرؤوسيين بتنفيذ قراراته	٢٦١٢	“ “
٢١	يشاركه الرؤوسيين في اتخاذ قراره	٢١١٣	“ “
٢٤	يستأنس برأى أهل الخبرة منهم عند اتخاذ قراره	١٧٩٤	“ “
٢٣	يوضح للعاطلين معه مزايا قراره قبل اصداره	١٦٨٦	“ “
٢٨	يتيح الفرصه لرؤوسيه لمشاركته الرأى فى طريقه تنفيذ القرار	١٦٠٤	“ “
١٩	تخطى قراراته بقبول الرؤوسيين .	١٥٧٨	“ “
٢٢	يستعد الرؤوسيين معه لتحمل مسئوليات القرار	١٣٣٨	غير داله احصائيا
٢٦	يحصل على طاعة وتأييد رؤوسيه اتجاه قراراته	١٢٠٥	“ “
٣٠	ينجح فى تشخيص تأثر القرار بالعلاقات بين الافراد	٩٢٩	“ “
٣١	يكسب تأييد من ينفذ القرار	٨٣٢	“ “
٢٥	يخلق الاحساس لدى رؤوسيه بانهم يشاركونه فعلا فى قراره	٧٦٤	“ “
٣٢	يكسب تأييد من يتأثر بالقرار	٣٧٨	“ “
٢٩	يعرف كيف يمكنه الحصول على حماس رؤوسيه عند تنفيذ القرار	٣٣٩	“ “

* (ك٢) داله احصائيا عند مستوى (٠.٠٥) ودرجة حرية (٨) والتسمى
تقدير (١٥٥١)

يتضح من خلال الجدول السابق رقم (٢٢) انه توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم فى العبارات (٢٧ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٤ ، ٢٣ ، ٢٨ ، ١٩) وحساب قيم (كا^٢) لتلك العبارات اتضح أن جميع قيمها أكبر من ١٥٥١ عند مستوى (٥٠٥ ر.) مما يعنى أن مفعول متغير (المرحلة التعليمية) قد وضع أثره وفاعليته على على تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم فى تلك العبارات فى حين نجد أن باقى عبارات هذا البعد (٢٢ ، ٢٦ ، ٣٠ ، ٣١ ، ٢٥ ، ٣٢ ، ٢٩) تشير الى انه لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم .

جدول (٢٣)

يوضح قيم (كا ٢) لعبارات البعد الرابع : (توقيت القرار)
(بواسطة متغير المرحلة التعليمية)

رقم العبرة	العبرة	قيمة (كا ٢)	مستوى الدالة
٣٩	يتسرع في اصدار قراراته	٢٩٩٩	داله احصائيا
٣٤	يعرف متى يكون الوقت مناسباً لاعلان القرار	٢٢٨٨	“ “
٣٥	ينجح في تحديد الوقت المناسب لتنفيذ القرار	١١٥٣	غير دالة احصائيا
٣٨	ينجح في اكتشاف البدائل الممكنة لحل المشكلة في وقت مبكر	١٠٣١	“ “
٤٠	تصدر قراراته بالسرعة المناسبة للبت في الامور العاجلة	٩٢٩	“ “
٣٦	يعتبر تأجيل القرار أحد البدائل الممكنة لحل المشكلة في وقت مبكر	٨٩٨	“ “
٣٧	يعرف مدى تأثير القرار بزمان اتخاذه	٧١٨	“ “
٣٣	يحدد الوقت المناسب لاتخاذ القرار	٤٢٣	“ “

من خلال الجدول السابق (٢٣) يتضح لنا أنه لا توجد هناك فروق ذات
دلالة احصائية بين تقديرات مدي فاعلية قرارات مديري

* (كا ٢) داله احصائيا عند مستوى ٠.٥ ودرجة حرية (٨) والتسى
تقدر بـ (١٥٥١)

مدارسهم فى العبارات (٣٥ ، ٣٨ ، ٤٠ ، ٣٦ ، ٣٧ ، ٣٣) ما يعنى أن مفعول متغير (المرحلة التعليمية) قد اختفى اثره وفاعليته على تقديرات المعلمين . . فى حين توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين فى عبارتين هما (٣٩ ، ٣٤) وحساب قيم (كا ٢) اتضح أنها اكبر من (١٥٥) عند مستوى (٥٠ . ٥) ما يعنى أن مفعول (المرحلة التعليمية) قد وضح تأثيره فى هاتين العبارتين بهذا البعد .

هذا ومن خلال جميع نتائج العبارات السابقة فى جميع الابعاد الاربعة :

(١ - أسس اتخاذ القرار ٢ - تنفيذ القرار ٣ - المشاركة فى اتخاذ القرارات ٤ - توقيت القرار)

يتضح أنه توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديرى مدارسهم فى العبارات (٩ ، ٨ ، ١٠ ، ١٢ ، ١٢ ، ٢٧ ، ٢٠ ، ٢١ ، ٢٤ ، ٢٣ ، ٢٨ ، ١٩ ، ٣٩ ، ٣٤) ما يؤكد ان مفعول متغير المرحلة التعليمية قد وضح اثره وفاعليته نسبيا على تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديرى مدارسهم .

وهذه هى اجابة السؤال الذى ينص : (مامدى تأثير متغير الخبرة لدى

المعلمين على تقديراتهم لمدى فاعلية قرارات مديرى مدارسهم ؟) .

ثانياً : " ملخص نتائج البحث "

بالنسبة للسؤال الأول :

" مامدى فاعلية اتخاذ القرارات الادارية لمديرى المدارس كما يدركها

المعلمون ؟ "

كانت جميع النتائج السابقة التى تحاول الاجابة عن هذا السؤال كما
في الجداول (٦ ، ٧ ، ٨ ، ٩ ، ١٠) تشير الى ارتفاع مدى فاعلية
مديرى المدارس في عمليات اتخاذ القرار بمعظم عبارات الابعاد الأربعة
الرئيسية للبحث : (١ - اسس اتخاذ القرار ٢ - تنفيذ القرار
٣ - المشاركة في اتخاذ القرار ٤ - توقيت القرار) حيث انحصرت معظم
اجابات المعلمين بين (عالي جداً ، عالي ، منخفض) مما يؤكد توفر
المهارات الاساسية لدى مديرى المدارس عند اتخاذ قراراتهم التربوية .

هذا ويمكننا ان نلخص نتائج اجابة هذا السؤال فيما يلي :

فى البعد الاول : اسس اتخاذ القرار :-

١ - كانت اجابات المعلمين في العبارات (٣ ، ٤ ، ٥ ، ١١ ، ٢) تنحصر

(ما بين عالي جداً وعالي) فيما كانت قيم المتوسطات الحسابية تنحصر

بين (٤٣٩ - ٤١٩) .

٢ - انحصرت اجابات المعلمين في العبارات (١٠ ، ٦ ، ٩ ، ٨ ، ٧) بين

(عالي ومنخفض) فيما كانت قيم المتوسطات الحسابية تنحصر بين

(٣٨٩ - ٢٤٥) .

(مما يؤكد لنا مراعاة مدير المدارس للأسس العلمية التي يجب أن تتبع عند اتخاذ القرار .)

أما البعد الثاني : (تنفيذ القرار) : فقد انحصرت جميع اجابات المعلمين بين (عالى جداً وعالى) فى جميع العبارات ، فيما كانت قيم المتوسطات الحسابية تنحصر بين (٤٢٧ - ٤١٢) مما يؤكد توفر المهارات الأساسية لدى مديرى المدارس عند تنفيذهم للقرارات التى يتطلبها سير العمل التربوى فى مدارسهم .

وفى البعد الثالث : المشاركة فى اتخاذ القرار :

١ - كانت اجابات المعلمين فى العبارات (٢٠ ، ١٩ ، ٢٦) تنحصر بين (عالى جداً وعالى) فيما كانت قيم المتوسطات الحسابية تنحصر بين (٤١٢ - ٤) .

٢ - انحصرت اجابات المعلمين فى العبارات (٣١ ، ٣٠ ، ٢٥ ، ٢٤ ، ٢٩ ، ٢٧ ، ٢١ ، ٢٢ ، ٢٨ ، ٢٣ ، ٣٢) بين (٣٩٩ - ٣٧٢) . مما يؤكد وجود تعاون قائم بين مديرى المدارس والعاملين فى مدارسهم عند اتخاذ القرار وتنفيذه .

أما البعد الرابع : توقيت القرار :-

١ - انحصرت اجابات المعلمين فى العبارات (٣٤ ، ٣٥ ، ٣٣) بين (عالى جداً وعالى) فيما كانت قيم المتوسطات الحسابية تنحصر بين (٤٣٢ - ٤٠٤) .

٢ - كانت اجابات المعلمين في العبارات (٣٨ ، ٣٧ ، ٤٠ ، ٣٦ ، ٣٩)
 تنحصر بين (عالى ومنخفض) فيما كانت قيم المتوسطات الحسابية
 تنحصر بين (٣٩٩ - ٣٢٩) . (مما يؤكد لنا مراعاة مديري
 المدارس لأهمية الوقت عند اتخاذ القرار ليكسب الفاعلية والنجاح عند
 التنفيذ) .

أيضا توصل الباحث عن طريق اختبار (ت) الاحصائي الى معرفة
 الفروق بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم
 حيث اتضح أن (البعد الثاني : تنفيذ القرار) كان هو البعد الأكثر اثرا
 في تباين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم أيضا كان
 هو البعد الأكثر اثرا من ناحية ارتفاع متوسط مدى الفاعلية عن بقايا الأبعاد
 الأخرى مما يؤكد أن دور مديري المدارس هو تنفيذ القرارات .

هذا ويمكن تلخيص نتائج اختبار (ت) الاحصائي والذي استخدم للتوصل
 الى معرفة الفروق بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم
 في النتائج التالية :-

أ - توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى
 فاعلية قرارات مديري مدارسهم يتضح ذلك من خلال مقارنة قيم (ت)
 احصائيا لكل بعدين مع بعضهما . حيث تأكد وجود فروق ذات دلالة
 احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى الفاعلية في الأبعاد الآتية :

١ - البعد الاول مع الثانى

٢ - البعد الثاني مع الثالث

٣ - البعد الثاني مع الرابع

ب - لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى

فاعلية قرارات مديري مدارسهم في الابعاد الآتية :-

١ - البعد الأول مع البعد الثالث

٢ - البعد الأول مع البعد الرابع

٣ - البعد الثالث مع البعد الرابع

بالنسبة لاجابة السؤال الثاني :

" ممدى تأثير متغير (المؤهل الدراسي) علي تقديرات المعلمين

لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم " ؟

كانت الاجابة عنه باستخدام اختبار (كا ٢) وذلك لجميع عبارات

الابعاد الاربعة : (١ - أسس اتخاذ القرار ٢ - تنفيذ القرار

٣ - المشاركة في اتخاذ القرار ٤ - توقيت القرار) .

حيث أوضحت جميع نتائج عبارات تلك الابعاد أنه لا توجد هناك فروق

ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديري

مدارسهم فيما عدا العبارات (٧ ، ١٢ ، ١٩ ، ٢٢ ، ٢٠ ، ٣٩ ،

٤٠) (١) تشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين

لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم . (انظر الجداول ١١ ، ١٢ ، ١٣ ، ١٤)

ما يعني أن مفعول : (المتغير الوظيفي للمؤهل الدراسي) لم

يتضح اثره وفاعليته على تقديرات المعلمين . . فقد كانت معظم اجابات

المعلمين تشير الى توافقهم عند تقديرهم لمدى فاعلية قرارات مديري مدارسهم

في جميع عبارات الابعاد الاربعة .

(١) (كا ٢) دالة احصائية عند مستوى (٠.٥) ودرجة حريه (١٢) والتي

تقدر بـ (٢١٠.٣) .

بالنسبة لاجابة السؤال الثالث:-

" مامدى تأثير متغير (الخبرة) لدى المعلمين على تقديراتهم لمدى فاعلية قرارات مديرى مدارسهم " ؟

كانت الاجابة عنه ايضا باستخدام اختبار (كا^٢) لجميع عبارات الأبعاد الاربعة (١ - أسس اتخاذ القرار ٢ - تنفيذ القرار ومدى تحقيقه لأهدافه ٣ - المشاركة في اتخاذ القرار ٤ - توقيت القرار) حيث أوضحت نتائج جميع عبارات الأبعاد السابقة أنه لا توجد هناك فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديرى مدارسهم فيما عدا العبارة رقم (٣١) وتنص (تكسب تأييد من ينفذ القرار) فهي تشير الى وجود فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديرى مدارسهم .

مما يؤكد أن مفعول (متغير الخبرة) أيضا لم يتضح أثره على تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديرى مدارسهم .

(١) (كا^٢) دالة احصائيا عند مستوى (٠.٥ ر) ودرجة حرية (٨) والتي تقدر ب (١٥٥١) .

بالنسبة لاجابة السؤال الرابع:-

" مامدى تأثير متغير (المرحلة التعليمية) لدى المعلمين عند

تقديرهم لمدى فاعلية قرارات مديرى مدارسهم " ؟

ايضا كانت الاجابة عنه باستخدام اختبار (كا^٢) وذلك لكافة عبارات

الابعاد الاربعة : (١ - اُسـمـاتـخـانـ القـرار ٢ - تنـفـيـذ القـرار

٣ - المـشـارـكـة فـي اـتـخـانـ القـرار ٤ - تـوقـيـت القـرار) .

فقد اوضحت نتائج جميع عبارات الابعاد السابقة أنه توجد هناك

فروق ذات دلالة احصائية بين تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات

مديرى مدارسهم في العبارات : (٩ ، ٨ ، ١ ، ١٧ ، ١٢ ، ٢٧ ، ٢٠ ،

٢١ ، ٢٤ ، ٢٣ ، ٢٨ ، ١٩ ، ٣٩ ، ٣٤) .

ما يعني ان مفعول متغير (المرحلة التعليمية) قد وضح أثره

نسبيا على تقديرات المعلمين لمدى فاعلية قرارات مديرى مدارسهم .

(١) (كا^٢) دالة احصائية عند مستوى (٠.٠٥) ودرجة حريته (٨)

والتي تقدر ب (١٥٥١) .

ثالثا : توصيات البحث
=====

- ١ - تشجيع مديري المدارس باتخاذ القرارات التربوية المناسبة لسير عملهم المدرسي في ضوء الانظمة واللوائح التعليمية الصادرة اليهم دون الخروج عنها بقرارات ذاتية تفقد العمل التربوي رسالته وغاياته .
- ٢ - دعم وساندة مديري المدارس بالابتعاد ما أمكن عن ظاهرة التردد والتراجع عند اتخاذ قراراتهم التربوية في مدارسهم حتى لا يتفاقم الوضع وتزداد المشاكل حدة وصعوبة .
- ٣ - يجب الابتعاد ما أمكن عن ظاهرة التسرع عند اصدار القرار حتى لا يتأثر بمعوقات سير العمل في المدرسة فيفقد العمل التربوي فاعليته ونجاحه .
- ٤ - منح مديري المدارس فرص الالتحاق ببعض البرامج التدريبية المناسبة لعلاج بعض الظواهر غير الايجابية التي تواجههم أثناء تنفيذهم لمهام واجباتهم اليومية في مدارسهم .
- ٥ - ضرورة المتابعة والتقويم المستمر من قبل موجهي الادارة المدرسية للتعرف على واقع الفاعلية الادارية لدى مديري المدارس ومدى تجاوبهم واستنادهم للانظمة التعليمية عند تنفيذ قراراتهم .
- ٦ - وضع نموذج لتقييم فاعلية القرارات المدرسية للتعرف على مدى نجاح مديري المدارس في تحقيق الاهداف المدرسية .
- ٧ - محاولة اجراء مثل هذا البحث في مجتمع تعليمي آخر في مدينة أخرى لمعرفة مدى نجاح التنظيمات واللوائح التعليمية في تنفيذ متطلبات العملية التربوية ، ايضا معرفة السلبيات والايجابيات التي تواجه سير العملية التربوية .

"مراجع البحث"

- ١ - ابراهيم المنيف (الادارة - المفاهيم - الاسس - المهام -) دارالعلوم - الرياض
٠م١٩٨٠
- ٢ - ابراهيم درويش (الادارة العامة فى النظرية والممارسة) الطبعة الثانية -
مطابع الهيئه المصريه العامه للكتاب ، ٠م١٩٧٦
- ٣ - ابراهيم عبدالعزيز شيجا (الادارة العامة) - الدار الجامعيه للطباعة والنشر
الاسكندريه - مصر ، ٠م١٩٨٣
- ٤ - ابراهيم عصمت مطاوع وامينه حسن (الاصول الاداريه للتربيه) الطبعة الاولى
دار الشروق ، جده ، ٠م١٩٨٢
- ٥ - ابراهيم الغمرى (الادارة - دراسه نظريه وتطبيقه) دارالجامعات المصريه
الاسكندريه ، ٠م١٩٧٨
- ٦ - احمد الصباب (مبادئ الادارة) الجزء الثانى ، مطابع سحر ، جدة ، ٠م١٩٨٢
- ٧ - جابر عبدالحميد جابر ، أحمد خيرى كاظم (مناهج البحث فى التربيه وعلم
النفس) الطبعة الثانيه - دار النهضه العربيه - القاهره ، ٠م١٩٧٨
- ٨ - جيمس بلاك (كيف تكون مديرا ناجحا) الطبعة الثانيه - ترجمة عبدالحليم ثابت
دار القلم ، القاهره ، ٠م١٩٧٤
- ٩ - جريفت (نظرية الادارة) ترجمة محمد منير مرسى وآخرون ، القاهره ، ٠م١٩٧١
- ١٠ - حامد أحمد بدر (السلوك التنظيمى) ، دار القلم ، الكويت ، ٠م١٩٨٢
- ١١ - حلقة الادارة التعليميه فى البلاد العربيه - جامعة الدول العربيه - المنظمه
العربيه للتربيه والثقافه والعلوم ، طرابلس ، ليبيا ، سبتمبر ، ٠م١٩٧٣
- ١٢ - خميس السيد اسماعيل ، (السلوك الادارى) الطبعة الاولى ، دار الهنا للطباعة
والنشر ، القاهره ، ٠م١٩٨١

- ١٣ - زهير الصباغ (بحوث العمليات واتخاذ القرارات) مجلة الادارة العامة ،
معهد الادارة العامة ، الرياض ، العدد (٢٧) ، محرم ١٤٠١ هـ
- ١٤ - سعد وقاص (دراسه تحليليه لعملية اتخاذ القرارات فى الاداره التربويه) رسالة
ماجستير - جامعة أم القرى - كلية التربية - مكة المكرمة ، ١٤٠٢ هـ .
- ١٥ - سمير محمد يوسف (اداره المنظمات) مؤسسة شباب الجامعة ، الاسكندرية
٠م١٩٨٠
- ١٦ - سليمان الحقييل (الادارة المدرسيه وتعبئه قواها البشريه فى المملكة العربية
السعوديه) دارالعلوم - الرياض ، ١٤٠٣ هـ .
- ١٧ - سيد الهوارى (الاداره ، الاصول والاسس العلميه) مكتبة عين شمس ، ١٩٧٦
- ١٨ - صلاح الدين جوهر (المدخل فى ادارة وتنظيم التعليم) دارالثقاف للطباعة
والنشر ، القاهرة ، ١٩٧٤ م .
- ١٩ - عادل حسن (الاداره) مؤسسة شباب الجامعة - الاسكندرية ، ١٩٧٩ م .
- ٢٠ - عبدالفتاح حسن (مبادئ الادارة العامة) دار النهضة العربية ، القاهرة ، ١٩٧٢
- ٢١ - عبدالمعطى عساف (الاداره العامة وتطبيقاتها فى المملكة) جامعة الملك
سعود ، ١٤٠٣ هـ
- ٢٢ - عبدالكريم درويش وليلى تكللا (اصول الاداره العامة) الانجلو المصرية ، القاهرة
١٩٧٤ م
- ٢٣ - عبدالكريم قاسم عبدالقادر (الدور الوظيفى لمدير المدرسه المتوسطة بين
المثال والواقع التطبيقى) رسالة ماجستير - جامعة أم القرى ، كلية
التربية - مكة المكرمة ، ١٤٠٠ هـ .
- ٢٤ - عرفات عبدالعزيز سليمان (استراتيجيه الاداره فى التعليم) الطبعة الاولى
الانجلو المصرية ، القاهرة ، ١٩٧٨ م .

- ٢٥- على السلمي (السلوك التنظيمي) ، مكتبة غريب ، القاهرة ، ١٩٨٠ م.
- ٢٦ - على السلمي (الادارة العلمية) دار المعارف ، القاهرة ، مصر ، ١٩٧٠ م
- ٢٧ - على محمد عبدالوهاب (مقدمة في الادارة) منشورات معهد الادارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٢ هـ
- ٢٨ - على محمد عبدالوهاب (اتخاذ القرارات في المملكة العربية السعودية) ، منشورات معهد الادارة العامة ، الرياض ، ١٤٠٠ هـ.
- ٢٩ - مدني علاق (الادارة - دراسة نظرية وتطبيقية) دار الجامعات المصرية الاسكندرية ، ١٩٧٨ م.
- ٣٠ - مدني علاق (ادارة الاعمال في البيئة السعودية - بين النظريات والممارسة دار الشروق ، جدة ، ١٩٧٩ م.
- ٣١ - محمد حسن يس وابراهيم درويش (المشكلة الادارية وصناعة القرار) مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب ، القاهرة ، ١٩٧٥ م.
- ٣٢ - محمد عبدالمنعم خطاب (عملية اتخاذ القرار - الجوانب السلوكية والادارية) معهد الادارة العامة - الرياض
- ٣٣ - محمد منير مرسى - الادارة التعليمية - اصولها وتطبيقاتها (الطبعة الثانية دار عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٧ م.
- ٣٤ - محمد منير مرسى ووهيب سمعان (الادارة المدرسية الحديثه) دار عالم الكتب ، القاهرة ، ١٩٧٠ م.
- ٣٥ - محمد يوسف حسن (الاحتياجات التدريبية لمديرى المدارس فى عملية اتخاذ القرارات الادارية - المنطقة الغربية - المملكة العربية السعودية) دار الثقافة للطباعة والنشر ، القاهرة ، ١٩٨٥ م.
- ٣٦ - محمود عساف (اصول الادارة) مطبعة لطفى ، الجيزة ، القاهرة ، مصر ١٩٨٢ م.
- ٣٧ - محييد الحربى (الاحتياجات التدريبية ومدى تحققها بدورات جامعة الملك سعود وأم القرى من وجهة نظر المتدربين) رسالة ماجستير ، جامعة أم القرى ، كلية التربية ، مكة المكرمة ، ١٤٠٥ هـ.

- ٣٨ - مهدي حسن زويلف ، محمد قاسم القريوتي (مبادئ الإدارة - نظريات ووظائف) ، الجامعة الاردنية ، عمان ، الاردن ، ١٩٨٤ م .
- ٣٩ - نواف كنعان (اتخاذ القرارات الادارية بين النظرية والتطبيق) دارالعلوم الرياض ، ١٤٠٣ هـ .
- ٤٠ - وزارة المعارف - المملكة العربية السعودية (اللائحة الداخلية لتنظيم مدارس المرحلتين المتوسطة والثانوية) ، مطابع النصر الحديث ، الرياض ، ١٣٩٠ هـ .
- ٤١ - القرآن الكريم .

- ٤٢ - Ruth E. Randall, Assessing the need of Elementary Principals for Continuing Education in Decision-Making , paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association, New York City, New York April 4-8, 1977(U.S.Educational Resources Information Center, ERIC Document ED 136378, July 1977) pp. 65-70
- ٤٣ - Nigro " Modern Public Administration" - Harper and Row Publishers, New York 1977- p.219.

(استبيان البحث)

أولا : المتغيرات الوظيفية لعينة البحث :-

١ - المؤهل الدراسي :-

☐

أ - دبلوم معهد اعداد المعلمين

☐

ب - دبلوم الكليات المتوسطة

☐

ج - بكالوريوس

☐

د - فوق البكالوريوس

٢ - نوع المؤهل :-

☐

أ - تربوي

☐

ب - غير تربوي

٣ - عدد سنوات الخدمة بالتدريس :-

☐

أ - ١ - ٥ سنوات

☐

ب - ٦ - ١٠ سنوات

☐

ج - اكثر من ١٠ سنوات

٤ - المرحلة التعليمية :-

☐

أ - ابتدائي

☐

ب - متوسط

☐

ج - ثانوي

رقم العبارة	يرى المعلوم بأن مد يرى مد ارسهم يراعون الاسس والمعايير الآتية عند اتخاذ قراراتهم	عالي جدا	عالي	منخفض	منخفض جدا	ليس ملموسا ولامشاهدا
١	ينجح في جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة					
٢	يحدد بدقة البدائل المقترحة كحلول للمشكلة					
٣	يعرف حدود السلطة الممنوحة له في اتخاذ قراراته					
٤	يراعى حدود السلطة والصلاحيات الممنوحة له في قراراته					
٥	يرجع الى اللوائح والتنظيمات للاسترشاد بها قبل اتخاذ القرار					
٦	يتحمل مسؤولية الفشل اذا اتخذ قرارا خاطئا					
٧	يحمل الى التمسك بقراراته					
٨	يتراجع في قراراته بعد اتخاذها ليقرر شيئا مخالفا لها					
٩	يتروك في قراراته امام رؤوسيه					

رقم العبارة	يرى المعلمون بأن مدبرى مدرستهم يراعون الاسس والمعايير الآتية عند اتخاذ قراراتهم	عالي جدا	عالي	منخفض	منخفض جدا	ليس ملومسا ولا مشاهدا
		٥	٤	٣	٢	١
١٠	يميز بين القرارات الرئيسية والثانوية					
١١	ينجح فى استخدام الاجراءات النظامية لاتخاذ القرار الجماعى					
١٢	يمتلك القدرة بتوقع جيد بالنتائج المترتبة على قراره					
١٣	يتابع تنفيذ القرار المتخذ					
١٤	تحقق قراراته اهداف العمل اليومية					
١٥	تسهم قراراته فى حل مشاكل الطلاب					
١٦	تسهم قراراته فى حل مشاكل المعلمين					
١٧	تحدث قراراته اثرا وتحقق نتيجة فى سير العمل .					
١٨	تشير قراراته الى معرفته التامة بالظروف المحيطة بالعمل					

رقم العبارة	يرى المعلمون بأن مدبرى مدرستهم يراعون الاسس والمعايير الآتية عند اتخاذ قراراتهم	عالى جداً	عالى	منخفض	منخفض جداً	ليس ملموساً ولامشاهداً
١٩	تعطى قراراته بقبول المرؤوسين					
٢٠	يلتزم المرؤوسين بتنفيذ قراراته					
٢١	يشركه المرؤوسين فى اتخاذ قراره					
٢٢	يستعد المرؤوسين معه لتحمل مسئوليات القرار					
٢٣	يوضح للعاملين معه مزايا قراره قبل اصداره					
٢٤	يستأنس برأى اهل الخبرة منهم عند اتخاذ قراره					
٢٥	يخلق الاحساس لدى مرؤوسيه بانهم يشاكونه فعلا فى قراره					
٢٦	يحصل على طاعة وتأييد مرؤوسيه اتجاه قراراته					
٢٧	يمنح مرؤوسيه الفرصة لاثارة الاسئلة حول قراراته					

رقم العبارة	يرى المعلمون بأن مدبري مدارسهم يراعون الأسس والمعايير الآتية عند اتخاذ قراراتهم	عالي جداً	عالي	منخفض	منخفض جداً	ليس للمؤسسا ولامشاهداً
٢٨	يتيح الفرصة لمؤوسيه لمشاركته الرأي في طريقة تنفيذ القرار					
٢٩	يعرف كيف يمكنه الحصول على حماس مؤوسيه عند تنفيذ القرار					
٣٠	ينجح في تشخيص تأثير القرار بالعلاقات بين الافراد					
٣١	يكسب تأييد من ينفذ القرار					
٣٢	يكسب تأييد من يتأثر بالقرار					
٣٣	يحدد الوقت المناسب لاتخاذ القرار					
٣٤	يعرف متى يكون الوقت مناسباً لاعلان القرار					
٣٥	ينجح في تحديد الوقت المناسب لتنفيذ القرار					
٣٦	يعتبر تأجيل القرار أحد البدائل الممكنة					

رقم العبارة	يرى المعلومون بأن مدى إدراكهم إدراك الاسس والمعايير الآتية عند اتخاذ قراراتهم	عالي جداً	عالي	منخفض	منخفض جداً	ليس ملموساً ولاشكاً
٣٧	يعرف مدى تأثير القرار بزمان اتخاذه	٥	٤	٣	٢	١
٣٨	ينجح في اكتشاف البدائل الممكنة لحل المشكلة في وقت مبكر					
٣٩	يتسرع في إصدار قراراته					
٤٠	تصدر قراراته بالسرعة المناسبة للبت في الأمور العاجلة					