

الاتجاهات الحديثة فى صنع القرار التربوي

إعداد

أ.د/ نجوى يوسف جمال الدين / أ/ عبد الله عبد القادر الكمالى / د/ محمود حسان سعيد حسان
أستاذ أصول التربية / باحث دكتوراه بقسم أصول التربية / مدرس بقسم أصول التربية
معهد الدراسات والبحوث التربوية / جامعة القاهرة

الاتجاهات الحديثة فى صنع القرار التربوي

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي *

أ.د/ نجوى يوسف جمال الدين و أ/ عبد الله عبد القادر الكمالي ود/ محمود حسان سعيد حسان

مقدمة:

خلق الله عز وجل الإنسان وميزه عن سائر مخلوقاته. وذلك بمنحه العقل والنطق مما جعله هذه النعم قادرا على التمييز بين الأشياء، وبين الخير والشر، وبين المعروف والنهي عن المنكر. وبالتالي فإن هذه النعم تشير إلى أن الله عز وجل قد أعطى الإنسان القدرة على صنع القرار واتخاذ ما يراه مناسباً.

ويعد موضوع صناعة القرار بشكل عام من أهم العناصر وأكثرها أثراً في حياة الأفراد وحياة المنظمات الإدارية، إضافة إلى ذلك ما يحظى به الموضوع من أهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية. لذا أخذت اهتمام المشتغلين بصنع القرار في المجالات المختلفة ورأى المشتغلون أن عملية صنع القرار هي عملية خطيرة، تمس الحاضر، وتغير الواقع، ويمتد أثارها إلى المستقبل. لذلك وضحو أن عند القيام ببدء أي عملية صنع القرار واتخاذها يجب أن تكون قائمة على دراسة متأنية تركز إلى قاعدة واسعة من المعلومات المتخصصة والدقيقة. (أحمد، ٢٠٠٢)

ويعد صنع القرار أحد الأنشطة الهامة في حياة المديرين فالقرارات التي تواجههم تتبع من أمور بسيطة وروتينية يحاولون اتخاذ قرارات بشأنها وإيجاد الحلول لها، وترتكز هذه القرارات على قاعدة يومية عن طريق استخدام إجراءات تستند على هدف محدد بهدف تحقيقه، وفيما بعد يجب على الأفراد والجماعات فهم عملية صنع القرارات داخل المنظمات. (حسين، ٢٠٠٥) وعلى ذلك فإن عملية صنع القرار عملية تتطلب التروي والتأني والتفكير الواعي المنظم لأجل اتخاذ القرار المناسب في أي مجال من مجالات الحياة.

مشكلة البحث:

من الأمور الهامة في الإدارة التربوية القرار التربوي، والذي تعد عملية صنعه من أهم العوامل المؤثرة في أوضاع المؤسسات التربوية، وتوجد نماذج وأساليب

(*) بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتور الفلسفة في التربية تخصص أصول التربية.

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي

متعددة تستخدم في صنع القرار التربوي، وهناك العديد من الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي، ويحاول البحث الحالي تعرف تلك الاتجاهات.

الدراسات السابقة:

١- دراسة مي سامي نزال (٢٠١١). هدفت لتعرف العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومديراتها، وإلى معرفة تأثير كل من متغيرات، النوع، والمؤهل العلمي، والخدمة في الإدارة المدرسية، وموقع المدرسة، وعدد الدورات في الإدارة، على درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى المديرين. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: * أن درجة ممارسة القرارات التربوية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية أنفسهم كانت كبيرة جداً، حيث وصلت النسبة المئوية للاستجابة للدرجة الكلية إلى (٨١.٢%). وأن درجة القدرة على حل المشكلات (٨٣.٥%). * وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القرارات التربوية، ودرجة القدرة على حل المشكلات * وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القرارات التربوية في مجال المهام التعليمية تعزى إلى متغيرات الدراسة.

٢- دراسة عبد الله راجح الكثيري (٢٠٠٩). هدفت لتعرف الخطوات العلمية لعملية صنع القرار، ومعرفة ماهية الكفاءة في الإدارة المدرسية، وهدفت كذلك لتعرف الهيكل التنظيمي لوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية، وإدارات التربية والتعليم التابعة لها والوقوف على الكيفية التي يتم صنع القرار الإداري بالوزارة وإدارات التعليم فيها، ومعرفة أثر صناعة القرار الوزاري على كفاءة الإدارة المدرسية. وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج وهي: أن مسؤولي وزارة التربية والتعليم على علم ومعرفة بواقع صنع القرار التعليمي في وزارة التربية والتعليم، ومن هنا كان تجاوبهم مع العبارات بشكل عكس واقع القرار التعليمي ومشكلاته ورؤيتهم للتطوير. - أن اتجاهات مسؤولي وزارة التربية والتعليم نحو تطوير عملية صنع القرار التعليمي واتخاذ إيجابية بشكل مرتفع. - أن واقع صنع القرار التعليمي في وزارة التربية والتعليم لا

يتوافق مع الاتجاهات الحديثة والأسلوب العلمي في صناعة القرار في كثير من أساليبه المتبعة. - أن القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم يعاني من بعض المشكلات الإدارية والتنظيمية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة وهو بحاجة إلى تطوير.

٣- دراسة عمر علي الرفايعة (٢٠٠٨). هدفت لبناء برنامج تدريبي مقترح لتنمية مهارات صناعة القرار لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بناءً على نظرية الحل الابتكاري للمشكلات. وأظهرت النتائج أن درجة تحقق المهارات كانت "متوسطة" لمجالي "إدارة مصادر الحل الابتكاري" و"المهارات التفكيرية" في حين كانت درجة تحقق المهارات لمجالات "الكفايات المعرفية" و"مهارات إدارة المعرفة" و"المهارات الوجدانية" و"أساليب دعم القرار" و"الكفايات الإدراكية والتصورية" كلها منخفضة مما يدل على أن حاجة القادة التربويين التدريبية في هذه المجالات عالية. اتفقت لجنة الخبراء المحكمين على إمكانية عمل البرنامج المقترح وصلاحيته للتنفيذ .

٤- دراسة سعود هلال الحربي (٢٠٠٦): هدفت لتوضيح السياسة التعليمية للنظام العام في دولة الكويت، من خلال تعرف واقع السياسة بالإضافة لعملية صنع السياسة التعليمية والقرارات التربوية من حيث الجهات التي تتدخل في عملية صنعها وآليات التنفيذ والتقييم. وتناولت الدراسة تجارب كل من اليابان وانجلترا والولايات المتحدة الأمريكية، وتم التركيز على المؤسسات الرسمية وغير الرسمية التي تدخل في عملية صنع السياسة التعليمية والقرارات التربوية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي بوصف واقع السياسة التعليمية وآلية صنع القرار التربوي، بالإضافة لدراسة ميدانية لاستطلاع آراء شريحة من الذين لهم صلة بواقع السياسة التعليمية، وصنع القرارات التربوية، مع استخدام المقارنة المفتوحة التي أتاحت للباحث تعرف بعض التجارب للدول المتقدمة والإفادة منها.

٥- دراسة هاني الكريمين (٢٠٠٦): هدفت لتعرف واقع هندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في الأردن، بمستوى الإدارة العليا، وتطوير نموذج لهندسة القرار التربوي في مستوى الإدارة العليا في وزارة التربية والتعليم . وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، منها: - وجود تفاوت في درجة ممارسة الإدارة العليا لهندسة القرارات في الوزارة. - تم بناء نموذج هندسة القرار

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي

التربوي في وزارة التربية والتعليم في الأردن، تكون من خمسة عناصر، هي: خطوات هندسة القرار التربوي، وتكنولوجيا دعم القرار، والمعايير والعناصر المؤثرة في عملية اختيار البديل، و مصادر معلومات مديري الإدارة العليا، آليات تقديم القرارات.

٦- دراسة علياء شموط (٢٠٠٦): هدفت لفحص أثر التدريب في صنع القرار التربوي باستخدام العصف الذهني على تنمية المقدرات القيادية عند مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مديرية تربية الزرقاء، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي. وأوصت الدراسة باستمرار تقديم برامج التدريب لما كان لها من أثر في تطوير أداء المديرين.

٧- دراسة عدنان الإبراهيم ومحمد القضاة (٢٠٠٦): هدفت لتعرف درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون، وتعرف أثر المتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية) على عملية اتخاذ القرارات الإدارية وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:- بلغ المتوسط الحسابي لأداة قياس درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في محافظة عجلون (٣.٥٢) وبدرجة فاعلية كبيرة تعزى لأثر الجنس.

٨- دراسة خالد صالح السلطان (٢٠٠٦): هدفت لبيان مدى استخدام نظم المعلومات الإدارية الآلية في دواوين الوزارات، وتحديد المعوقات التي تحد من تطبيق واستخدام نظم المعلومات الآلية. وتحديد الواقع الحالي لمعلومات الموارد البشرية في دواوين الوزارات من حيث مدى توفرها بمجموعة من الخصائص لعملية اتخاذ القرارات. وأشارت النتائج إلى انخفاض مستوى استخدام نظم المعلومات الآلية، وارتفاع مستوى استخدام نظم المعلومات اليدوية. واختلاف مستويات توفير نظم معلومات الموارد البشرية المستخدمة حالياً في الدواوين الوزارية لأنواع معلومات الموارد البشرية، حيث إن معلومات الموظفين كافية إلى حد ما، في حين أن المعلومات القانونية ومعلومات الوظائف متوسطة الكفاية، إلا أن سوق المعلومات سوق العمالة غير كافية.

- ٩- دراسة هليل منور المطري، و فضل صباح الفضلي (٢٠٠٦): تناولت هذه الدراسة بالبحث والتحليل تأثير نظم المعلومات على عملية اتخاذ القرار في المنظمات العامة الكويتية، وتحديدًا في الوزارات الحكومية. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى التأثير الإيجابي لاستخدام نظم المعلومات على كفاءة جميع مراحل اتخاذ القرار وفعاليتها.
- ١٠- دراسة بونتتو (Buontempo,2005) هدفت لتعرف العلاقة بين مهارات الذكاء الانفعالي وصناعة القرار، ومن أهم نتائج الدراسة: أن هناك علاقة قوية بين مهارات الذكاء الانفعالي وبين صناعة القرار، وأن هذه المهارات تخفف من التحيز في القرارات وبالتالي فإن هذا يؤثر إيجاباً على المنظمة وعلى العاملين فيها.
- ١١- دراسة محمد سلمان الحواجرة (٢٠٠٥): هدفت لفحص المعلومات الإدارية المحوسبة وأثرها في كفاءة وفعالية القرارات الإدارية. وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين الذين يعتمدون على نظم المعلومات المحوسبة، والمديرين الذين لا يعتمدون على نظم المعلومات المحوسبة من حيث بلورة إستراتيجية تنافسية وتعزيز كفاءة وفعالية القرارات الإستراتيجية في البنوك التجارية.
- ١٢- دراسة هوبر، وآرون (Hooper & Aaron,2004): هدفت لقياس أثر التدريب على نظرية "تريز" في حل المشكلات التي تواجه الإدارة المدرسية وتنسيق آليات صنع القرار التربوي. واستخدم الباحث البرامج التدريبية كأدوات لدراسته وكان من نتائج التدريب على نظرية "تريز": تطورت مهارات المشاركين في صناعة القرار وحل المشكلات واستطاعوا التنبؤ بالمشكلات قبل حدوثها، من خلال تقنيات نظرية "تريز"، كما أنها نشرت روح الابتكار بين الجميع، بحيث أصبح كل المشاركين في صناعة القرار يشعرون أن لديهم المقدرة على الابتكار والإبداع.
- ١٣- دراسة فايز محمد المجالي (٢٠٠٤): هدفت لتعرف درجة تأثير الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهة نظر متخذي القرار، وعلاقتها بأدائهم الوظيفي، وكان من نتائجها أن أكثر مصادر الضغوط الاجتماعية تأثيراً في عملية اتخاذ القرار: ضغوط رئيس الجامعة ونواب الرئيس، وعمداء الكليات، والقيم والتقاليد، والموظفون داخل

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي

الجامعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة تأثير موارد الضغوط في عملية اتخاذ القرار تعزى إلى متغيرات المؤهل العلمي، والمسمى الوظيفي، وتفاعل الخبرة والمسمى الوظيفي، إذ كانت لصالح أصحاب المؤهلات العليا من إداريي الوحدات الإدارية من ذوي الخبرات (١٠) سنوات فأكثر.

١٤- دراسة دونغ (Dung, 2003): هدفت لتعرف أثر التدريب على مبادئ نظرية "تريز" في صناعة القرارات، وكان من نتائج الدراسة أنها بينت أن معظم قرارات الناس كانت ناتجة بطريقة المحاولة والخطأ، أو الحدس، وهذه الطرق قد تناسب أموراً صغيرة، لكنها تقف عاجزة أمام تحديات المشكلات الكبيرة، ثم بينت الدراسة مقدرة نظرية "تريز" على صناعة قرارات إدارية أكثر أمناً وفعالية، من خلال اعتماد هذه النظرية على قواعد أساسية من المعلومات، والمبادئ التي ساهمت في إعادة صياغة جوانب من علم النفس القديم، إلى أخرى حديثة تناسب تحديات هذا العصر.

١٥- دراسة أفنان دروزة (٢٠٠٣) هدفت للتحقق من مدى اتخاذ مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية للقرارات التطويرية في أربعة مجالات تتعلق بعناصر العملية التعليمية: (١) البيئة المدرسية. (٢) التلميذ. (٣) المعلم. (٤) المنهاج. وأظهرت النتائج من ناحية أخرى أن سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية أولاً، ومجال الخبرة في سلك التربية والتعليم ثانياً، لها أثر في اتخاذ المدير للقرارات التطويرية، حيث وجد أن المدير الذي مضى عليه في الإدارة المدرسية بخاصة، وفي سلك التربية والتعليم عامة، عشر سنوات فأكثر، كان أقدر على اتخاذ القرارات التربوية، من المدير حديث العهد الذي لم يمض عليه في مركزه أكثر من تسع سنوات. ومن خلال تحري الأسباب التي قد تحول دون اتخاذ المدير للقرارات التطويرية، أو الأسباب التي قد تحول دون تنفيذ هذه القرارات في حالة اتخاذها، فقد أجمع المستجيبون على النظام البيروقراطي، والروتين الإداري في وزارة التربية والتعليم واستئثار المسؤولين باتخاذ هذه القرارات، وعدم مشاركة المدير بها، وفق ميزانية المدرسة، وضيق وقت المدير، والظروف السياسية التي يعيشها الشعب الفلسطيني هي وراء ذلك.

١٦- دراسة سكرويسكيس وأونجفاري (Skrupskis & Ungvari, 2003) دفت لتقييم تطبيق نظرية "تريز" في صناعة القرارات الإدارية المدارس، حيث طبقت النظرية لأول مرة في إدارة المدارس، وظهر من النتائج أن نظرية "تريز" يمكن أن تقدم للعاملين في الإدارات بغض النظر عن خلفياتهم العلمية، أو التربوية، أو خبرتهم العملية، وأظهرت مقدرة فائقة في تنمية مهارة التخطيط بعيد المدى، كما أظهرت أهمية التفكير النظمي والهندسة النظامية والتفكير خارج الصندوق، أو التفكير الاختراقي كاستراتيجيات للعمل الإداري وصناعة القرار.

١٧- دراسة سليمان علي الخوالدة (٢٠٠٢) هدفت لمعرفة مستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية في مديرية تربية عمان الأولى لعملية صنع القرار، في مجالات العمل الإداري التربوية، وإشارات نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق بين متوسطات تقديرات مديرات المدارس لمستوى ممارستهن لعملية صنع القرار في كافة مجالات العمل الإداري التربوي، وكانت ممارسة عملية صنع القرار في مجالات العمل الإداري التربوي متوسطة، عدا كفايتي النمو المهني للمعلمات وحاجات الطلبة حيث إن نسبتها مرتفعة، وأظهرت النتائج أيضاً أنه لا توجد فروق في مستوى ممارسة مديرات المدارس الأساسية لعملية صنع القرار يعزى إلى الخبرة التعليمية.

١٨- دراسة محمد سليمان الجرايدة (٢٠٠١) هدفت لتعرف درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية، من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في الأردن، وأظهرت الدراسة نتائج من أهمها: أن درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرار كانت متوسطة بالنسبة لشمول المعلومات، والتوقيت المناسب للمعلومات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم لصالح أفراد العينة الذين يحملون مؤهل الدكتوراه. وأظهرت كذلك أن ما يعيق وصول المعلومات إلى متخذي القرارات في الوقت المناسب، قلة المعلومات وعدم كفايتها، وصعوبة الحصول عليها، وعدم وجود المعلومات بشكل منسق، وأن المعلومات لا تصل إلى المسؤولين مرتبة بحيث يسهل استخدامها عند صناعة القرارات.

١٩- دراسة فلانجان وريتشاردسون (Flannigan & Richardson, 1999) هدفت الدراسة إلى معرفة تغيير أدوار مديري المدارس باعتماد نظام اتخاذ القرارات بالمشاركة، وذلك في مجالات تطوير السياسات للعلاقة مع المرؤوسين المهام لدى المشاركة في اتخاذ القرارات. تكونت عينة الدراسة من (٤٠٠) مدير ومديرة وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي: - إن تأثير مديري المدارس لم تكن حاسمة لدى اتخاذ القرارات بالمشاركة. - دعت هذه الدراسة إلى تطوير معارف ومعلومات الإدارة حول قواعد المشاركة في اتخاذ القرارات. - بناء الثقة مع إدارات التعليم المحلية المشاركة في برامج التدريب أثناء الخدمة.

أهداف البحث:

- ١- تعرف مفهوم صنع القرار التربوي وأهميتها وخصائصها ومقوماتها.
- ٢- تعرف المراحل المنهجية لصنع القرار التربوي.
- ٣- تعرف نماذج وأساليب صنع القرار التربوي.
- ٤- تعرف الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي.

منهج البحث:

نظراً لطبيعة الدراسة الحالية سيقوم الباحث باستخدام المنهج الوصفي، إذ أن المنهج الوصفي يفيد في رصد ظاهرة الدراسة، وتحديد الحقائق المتعلقة بالواقع الحالي ووصفها.

* مفهوم القرار لغة واصطلاحاً: القرار (لغة): (أقر) الرأي، رضيه وأمضاه، و(قرر) المسألة أو الرأي، وضعه وحققه و(تقرر) الأمر، استقر وثبت، و(القرار) الرأي. (الوجيز، ٢٠٠٧) وكلمة "قرار" Decision مشتق من أصل لا تبنى معناه "البت النهائي" و"الإرادة المحددة" لمتخذ القرار بشأن ما يجب وما لا يجب فعله للوصول بوضع معين إلى نتيجة محددة ونهائية. ومن ثم يكون القرار عبارة عن "مسار فعلى يتخذه المقرر باعتباره أنسب وسيلة متاحة أمامه لإنجاز الهدف أو الأهداف التي يبتغيها، أي لحل المشكلة التي تشغله".

والقرار عبارة عن التصرف الإنساني في مواجهة موقف معين كما أنه عملية ديناميكية تعبر عن التفاعل بين عناصر القرار وأهدافه، والقرار ليس متعلقاً بلحظة اتخاذه فحسب بل هو امتداد للماضي في شكل بيانات ومعلومات، كما أنه

تفاعل مع الحاضر في صورة سلوك إرادي ضروري لبيعث النشاط اللازم لمقابلة الموقف. واصطلاحا كما عرفه (مصطفى، ١٩٩٥): هو اختيار من بين بدائل وفق معايير محددة استجابة لموقف معين. وعرفها (السواط، ٢٠٠٠): هو العملية التي يتم عن طريقها اتخاذ القرارات وخاصة القرارات المهمة التي يتأثر بها الآخرون وتتم بسلطة أحد المنظمات.

وبينها (العزاوي، ٢٠٠٦): هي عملية ديناميكية مستمرة تتطلب مجموعة من العناصر اللازمة لوجود القرار ويكون هنالك أكثر من طريقة لمواجهة الموقف وأكثر من بديل. وذكرها (أحمد، ٢٠٠٢): هو الاختيار بين بديلين أو أكثر. وهو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقع معين أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها. أو أفضل بديل لحل المشكلة أو هو الحل.

وقد تبين من خلال التعريفات التي ذكرت سابقا أن مفهوم القرار يشمل:

١. أن يكون هنالك أكثر من بديل متاح اتجاه موقف معين وأن يكون الشخص ملزما باختيار أحدهما.

٢. أن يختار الشخص ويأدرك بين البدائل المتاحة لمواجهة الموقف.

وأشار (حسين، ٢٠٠٥) أن أي قرار يعتمد على ركيزتين هما الجودة والقبول وتؤثر كل من هاتين الركيزتين على فاعلية القرار، من المحتمل أن يكون القرار ذا درجة عالية من الجودة ولكنه غير فعال لعدم تقبل الذين يؤثر القرار عليهم له، لذا فعلى متخذ القرار تحديد الأهمية النسبية لكل من الجودة ومدى قبوله.

تعريف اتخاذ القرار: نالت عملية اتخاذ القرار Decision Making عناية بالغة من كل من علماء النفس والاجتماع والدراسات السلوكية والإدارة الحديثة على مدى سنوات عديدة ويكاد يتفق هؤلاء العلماء على أن هناك معنى واضحا لاتخاذ القرار يتمثل في أن هناك عدة بدائل تحتاج إلى المفاضلة بينها واختيار انسبها ومن ثم فعملية المفاضلة هذه هي صلب اتخاذ القرار، وبدونها تنتفي فرصة اتخاذ القرار الرشيد.

وهو اختيار أنسب بديل لحل مشكلة معينة. أو هو أنشطة يتم إتباعها لتحديد المشكلة، بدائل الحل، تقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار وهو اختيار البديل المناسب.

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي

وهو خلال هذين التعريفين يمكن اعتبار اتخاذ القرار هو اتخاذ بديل بين عدة بدائل، وأن هذا الاختيار يتم بعد دراسة موسعة لكل جوانب المشكلة موضوع القرار، وعليه يجب أن يكون عددا من البدائل المتاحة ليتسنى لمتخذ القرار اختيار البديل الأمثل للوصول للأهداف المرجوة وأن لم يكن هناك بديل لما كانت مشكلة، وعدم وجود مجال للاختيار وبالتالي لا توجد حاجة لاتخاذ القرار وعليه فمن المهم التمييز بين اتخاذ القرار في حد ذاته وعملية صنع القرار.

وتتطوى عملية اتخاذ القرار على مجموعة من الخصائص التنظيمية والإنسانية والاجتماعية منها أنها "عملية فكرية، تتطلب من متخذ القرار التحليل والتفكير في اختيار بديل من البدائل المتاحة، فالتفكير السطحي قد لا يشبع القرار قوة وصلابة، حيث لا يكون القرار قد خضع لفترة طويلة من الفحص والاختبار وأن ما نجده من اختلافات في القرارات إنما يعود لاختلاف القدرات الفكرية والذهنية لمتخذي القرار، كما أن اتخاذ القرارات من ناحية أخرى عملية استمرارية فهي تتم بصورة متواصلة وكل نشاط يقوم به الفرد هو نتيجة لعملية اتخاذ قرار ومن ناحية ثالثة تتطوي على إجابة لمشكلة ما وبالتالي لأبد من وجود مشكلة ظاهرة حتى يتسنى اتخاذ قرار بشأنها فإذا لم تكن هناك مشكلة قائمة فإن القرار لا وجود له في هذه الحالة.

تعريف صنع القرار:

هو عبارة عن تحليل وتقييم لكافة المتغيرات، والتي تخضع بمجملها للتدقيق والتمحيص للوصول إلى حل أو نتيجة ووضع هذا الحل في مجال التطبيق العملي وحيز التنفيذ. ويشير إلى ذلك النظام المتكامل من الأنشطة أو تلك العمليات الخاصة بتحديد المشكلة والبدائل والتقييم واختيار البديل المناسب، أي أن ذلك النظام المتبع أو الخطوات التي يمر بها القائد الإداري ما هي إلا صناعة يقوم بها الفرد للقرار.

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرق بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار فالأول يركز على جمع البدائل وتحليلها لتعرف الحل المتوقعة منها لحل المشكلة أما اتخاذ القرار فهو بمثابة إحدى خطوات عملية صنع القرار، بمعنى أن عملية صنع القرار تحتوي اتخاذ القرار كجزء من مراحلها وهي المرحلة الحاسمة في إطار عملية صنع القرار.

وهناك فرق بين عملية صنع القرار واتخاذها كما بين كل من (العزاوي، ٢٠٠٦) و(ال ناجي، ٢٠٠٥) على نحو الآتي:

١. **عملية صنع القرار:** هي عملية تحتوي على عدة مراحل أو خطوات للوصول إلى قرار معين، فهي لا تعد مرحلة من مراحل تكوين القرار، وإنما تعد عملية تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار من تحديد المشكلة إلى حلها ومعالجتها. فعملية صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من طريقة وهذا يدل على أن هناك مجموعة كبيرة تشترك بعملية صنع القرار وذلك بهدف الوصول إلى معلومات أدق وأشمل للموضوع، إضافة إلى ذلك أن عملية صنع القرار تتدخل فيها عدة عوامل نفسية، اقتصادية، اجتماعية، ثقافية.

٢. **عملية اتخاذ القرار:** تعتبر عملية اتخاذ القرار الجزء العام من مراحل صنع القرار وأحدى وظائفه الرئيسية، أي أنها لا تعد بديلا لصنع القرار. ومرحلة القرار يعبر عنها بأنها خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة. وبالتالي فهي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة.

كما وضع (موسى، ٢٠٠٢) أنه يجب التمييز بين صنع القرار واتخاذها، فبين أن {صنع القرار} عملية تقوم على البحث وجمع المعلومات وتنظيمها وتحليلها وإعدادها بشكل متكامل، أما {اتخاذ القرار} فإنه يعني تبني ما تم الاتفاق عليه وإقراره في مرحلة صنع القرار، وبذلك فإن مرحلة الصنع تتوقف عند اتخاذ القرار، وذكر (الحري، ٢٠٠٦): أن اتخاذ القرار عملية عقلية ومنظمة وتقوم على بنية معلوماتية وتسعى لحل مشكلة وتعتمد على الاختيار بين البدائل ممكنة وتأتي بعد صنع السياسة التربوية. وبين (أبو معمر، ٢٠٠٠): أن اتخاذ القرار عبارة عن اختيار حذر لبدل من بين عدة بدائل بحيث يحقق هذا البديل الحل لمشكلة.

***عناصر اتخاذ القرار (عباس، ٢٠٠٤):**

١. **الهدف من اتخاذ القرار:** أي بمعنى أن عند اختيار أي قرار يجب أن يكون هنالك هدف واضح ومحدد بحيث يسهل تنفيذه.
٢. **الدافع:** من الصعب أن يتخذ القرار دون وجود دافع لتحقيقه.
٣. **التنبؤ:** أي عند اتخاذ القرار يجب أن يضع جميع الاحتمالات الواردة التي ستحدث عند اختيار القرار بالوقت الحاضر والمستقبل.

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي

٤. البدائل: أن يكون لدى متخذ القرار أكثر من بديل بحيث لا يحصر نفسه ببديل واحد.

٥. قيود اتخاذ القرار: يواجه متخذ القرار قيودا عند اتخاذ القرار ومن تلك القيود (درجة المخاطرة، ودرجة التأكد من المردود، ومصادر التمويل، والخبرة، ومدة تنفيذ القرار) لذلك يجب اختيار القرار المناسب لحل المشكلة وتفاذي وقوع الأضرار.

* مفهوم وطبيعة القرار التربوي: إن الحاجة إلى عملية صنع واتخاذ القرار في كافة المنظمات الإدارية عملية مهمة للغاية، وهذه العملية يواجهها دائما رجال الإدارة على اختلاف أنواعهم ومسؤولياتهم، وينطبق هذا على الإدارة التربوية فالمديرون والمفتشون والنظار والمعلمون وغيرهم يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التربوية. (مطوع، ٢٠٠٣)

ولا شك أن المؤسسات التربوية على اختلاف أنواعها ومستوياتها تحتاج دائما إلى إصدار قرارات تنظم العمل بها على المستوى التخطيطي أو التنظيمي أو التنفيذي. (غانم، ١٩٨٨) لذا يمكن تعريف القرار التربوي كما عرفه (بكر، ٢٠٠٢) بأنه اختيار مدرك لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر من البدائل المطروحة والممكنة التي يمكن من خلالها حل المشكلة أو قضية تعليمية.

وتعد عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية ومحورها والتي من عملياتها الأساسية التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة والتنسيق والرقابة. إلا أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعديد من المدخلات مثل الموارد البشرية والإنتاجية وتبين لنا أن عملية اتخاذ القرار عملية ديناميكية لا تتم بدون هذا الجهد المشترك. ولذلك رأى (محروس، ٢٠٠٥) أن صناعة القرار التربوي الفعال هو مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها داخل المنظمة التعليمية لتحقيق الفعالية المطلوبة والمنشودة من العملية التربوية. كما بين (أحمد، ٢٠٠٣) أن عملية صنع القرار الفعال هي تلك العملية الناتجة عن التوازن بين ثلاثة عناصر رئيسية، وهي: استخدام المنطق أو الحدس أو سرعة البديهة والتي تتم في ضوء وجهة نظر متخذ القرار للأمور وتقديره لها.

* أهمية القرار في الإدارة التربوية: شهدت المنظمات التعليمية الحديثة مشكلة في تعدد أهدافها، وأصبح هنالك تعارضا بين الأطراف بحيث لم تعد أغلبية

هذه المنظمات قادرة على تحقيق الأهداف مما أدى إلى زيادة المشكلات وبناء على ذلك ازدادت أهمية القرارات التربوية في المنظمات التربوية بشكل كبير على أساس إنشاء مجتمع واعي، يمتلك قدرات وخبرات التي تؤهله إلى التطور والتقدم.

فلذلك اعتبرت عملية صنع القرار هي الجوهر العملية الإدارية في مستوياتها العليا والتنفيذية باعتبار أن أي عمل إداري يحتاج إلى اتخاذ القرار، ونجاح العمل الإداري يتوقف على حسن اختيار القرار، ومن ثم يصبح الاهتمام بتحسين عملية اتخاذ القرار وترشيده وهو في جوهره اهتمام بتطوير وتنمية الإدارة التعليمية. والتطور الذي تم في العديد من المنظمات التعليمية أدى إلى ضرورة المشاركة الجماعية عند اتخاذ القرار، وعلى الرغم من أنه له صلة بأصوله العلمية إلا أن نجاحه يعتمد اعتمادًا كبيرًا على أسلوب معالجة جوانبه وإدارة موافقه لذا من المهم أن تحدد طبيعة عملية اتخاذ القرار والأطراف المشاركة فيها. كما أنه يعتمد على القدرات والكفاءات التي يمتلكها الإداريون من مهارات وقدرة على الاستماع للرأي الآخر والتشاور مع الجماعة.

والأهم من ذلك هو القدرة على الفصل بين السمات الشخصية واتخاذ القرار، فهناك إداريون يتخذوا قرارات بلحظة من التوتر والعصبية، مما يترتب على ذلك آثار سلبية فعلية اتخاذ القرارات التربوية أو الإدارية أصبحت عملية روتينية.

وتعد عملية صنع القرار من السلوكيات الإنسانية المهمة، وذلك أن الفرد يقوم باتخاذ عدد من القرارات عند سعيه المستمر لإشباع حاجاته، وفي المقابل فإن عملية صنع القرار تتغلغل وبصورة مستمرة في نشاط المؤسسة وفي جميع عناصر العملية الإدارية من تخطيط، تنظيم، توجيه ورقابة ومن هنا وصفت عملية صنع القرار بأنها جوهر العملية الإدارية والقلب النابض للمؤسسة إذ يعد النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاءة قياداتها على اتخاذ القرارات للرشيدة

***مبادئ عملية صنع القرار:** من المعروف أن لكل عملية أو مرحلة يجب أن تركز على مبادئ وهنا ذكر لنا سلامة هذه مبادئ ومنها ما يلي: (سلامة،

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي

١. مبدأ **تغلغل القرارات**: وتعني أن اتخاذ القرارات عملية مستمرة ومتغلغلة في جميع الجوانب أي نشاط أو مجال.
٢. مبدأ التفكير المركبات: بهدف الوصول إلى أعلى مستوى من القرارات الممكنة استنادا على التفكير الإبتكاري.
٣. مبدأ **التفكير المنطقي**: لكي يكون التفكير منطقي يجب أن يخلى من أي تناقض ومغالطات وأن يكون دقيقا وواضحا.
٤. مبدأ **الانطلاق الفكري**: وتعني للحصول على أكبر كمية من الأفكار في أقل وقت ممكن يتطلب استخدام.

***خصائص صنع القرار**(علي وآخرون، ٢٠٠١): عملية اتخاذ القرار تتصف بالواقعية، وتتأثر بالعوامل الإنسانية، وأي قرار يتخذ يجب أن يكون امتدادا من الحاضر إلى المستقبل. وعملية تتكون من مجموعة خطوات متتابعة تتصف باستمرارية، أي أنها تمر من مرحلة إلى مرحلة باستمرار.

***مقومات صنع القرار الفعال**: إن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للقائد الإداري، وعليه فإن نجاح أي مؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة قياداتها على صنع قرارات ذات فعالية والمقصود بفعالية صنع القرار مدى سلامة خطوات صنع القرار ونجاحها في تحقيق الأهداف التي وضعت من أجلها ويمكن إدراج مقومات القرار الفعال فيما يلي:

قدرة القائد على تحديد المشكلة. قدرة القائد على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار. أن يوازن القائد بين المخاطر التي قد يسببها القرار والمزايا التي قد يجلبها مدى تقدير القائد لوجهات النظر المختلفة والسماح للمرؤوسين بطرح البدائل المتعددة مما يساعد على التوصل إلى البديل الأفضل الذي يحقق الهدف المطلوب ومن جهة أخرى التزام المرؤوسين بتنفيذ هذا القرار باعتبار أن العاملين الذي يشاركون في صنع القرار يدركون الحاجة إليه ويكونون أقل عرضة لرفضه.

فالمرؤوسون كما يقول سايمون "لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية بل كأفراد لكل منهم رغبات ودوافع، كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة وقدرة على حل المشكلات بل من الممكن أن يسهموا من خلال آرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول التي يختار القائد من بينها البديل الأفضل. فأى قرار سواء كان

قرار فردي أو جماعي يجب أن يتصف ببعض الخصائص لكي يكون قرارا ناجحا وفعالا لحل القضية أو المشكلة. ومن هذه الخصائص والمقومات التي بين (التهامي، ٢٠٠٨) ما يلي:

١. أن يكون القرار هادفا: أي أن يحقق هدف أو أهداف معينة ضمن نطاق السياسة المتبعة للمنظمة.
٢. أن يتم اتخاذه من قبل عدة بدائل مطروحة: وذلك بهدف أن نضمن صلاحية الاختيار وفاعلية القرار المتخذ.
٣. أن يمثل القرار إرادة الجماعة: أي أن يتوافق القرار مع مصلحة الجماعة وفقا لأحكام القانون والإجراءات المتبعة.
٤. أن يضمن القرار وسائل لتنفيذه: فالقرار الذي يتخذ ويصعب تنفيذه لا يعتبر قرارا صائبا.

ويعد القرار التربوي النقطة التي تصل السياسات التربوية بجوانبها وأفكارها، وبالجوانب الإجرائية التي تتم في الميدان أو الواقع الفعلي للتعليم. لذلك اكتسبت القرارات التعليمية أهمية قصوى في منظومة التعليم، لأنها تمثل جوهر العمل وعليه تتوقف حركة العمل لذلك تتم عمليات صنع السياسة التربوية والقرارات التربوية بتأني وفترة كافية لاتخاذ القرارات.

إن الحاجة إلى عملية صنع واتخاذ القرار في كافة المنظمات الإدارية عملية مهمة للغاية، وهذه العملية يواجهها دائما رجال الإدارة على اختلاف أنواعهم ومسئولياتهم، وينطبق هذا على الإدارة التربوية فالمديرون والمفتشون والنظار والمعلمون وغيرهم يقومون بحكم وظائفهم باتخاذ قرارات لها أثرها على العملية التربوية (مطاوع، ٢٠٠٣). ولا شك أن المؤسسات التربوية على اختلاف أنواعها ومستوياتها تحتاج دائما إلى إصدار قرارات تنظم العمل بها على المستوى التخطيطي أو التنظيمي أو التنفيذي. (غانم، ١٩٨٨)

لذا يمكن تعريف القرار التربوي كما عرفها (بكر، ٢٠٠٢) بأنه اختيار مدرك لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر من البدائل المطروحة والممكنة التي يمكن من خلالها حل المشكلة أو قضية تعليمية. وتعد عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية ومحورها والتي من عملياتها الأساسية التخطيط والتنظيم والرقابة والقيادة والتنسيق والرقابة. إلا أن عملية اتخاذ القرار تتأثر بالعديد من

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي

المدخلات مثل الموارد البشرية والإنتاجية، وتبين لنا أن عملية اتخاذ القرار عملية ديناميكية لا تتم بدون هذا الجهد المشترك.

ولذلك رأى (محروس، ٢٠٠٥) أن صناعة القرار التربوي الفعال هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها داخل المنظمة التعليمية لتحقيق الفعالية المطلوبة والمنشودة من العملية التربوية. كما بين (أحمد، ٢٠٠٣) أن عملية صنع القرار الفعال هي تلك العملية الناتجة عن التوازن بين ثلاثة عناصر رئيسة وهي استخدام المنطق أو الحدس أو سرعة البديهة والتي تتم في ضوء وجهة نظر متخذ القرار للأمور وتقديره لها.

وعلى هذا الأساس رأى (خليل، ٢٠١٠) أن في القرار التعليمي والتربوي يجب أن يتوافر بعض الصفات ومن أهمها:

١. أن يستند إلى فلسفة المجتمع.

٢. عدم قابليته للتأجيل أو الإلغاء حتى لا يترتب على ذلك نتائج سلبية.

***تصنيف القرارات التربوية:** تتعدد أنواع القرارات التربوية، وذلك حسب رؤية الكاتب من التقسيمات، منها (عطوي، ٢٠٠١):

١. القرارات المتعلقة بالمادة أو المحتوى مثل المناهج والبرامج التعليمية أما القرارات المتعلقة بالطريقة تتمثل في كيفية تحسين المدير لاستخدام وقته وجهده.

٢. القرارات الرسمية والقرارات الشخصية.

القرارات الرسمية هي التي يتخذها رجل الإدارة في ممارسته الرسمية للدور المتوقع لأنها اتخذت من منطلق الوظيفة الرسمية، أما القرارات الشخصية فإنها تتعلق برجل الإدارة على أنه إنسان لا على أنه عضو في المنظمة.

٣. القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية: هي القرارات الرئيسية التي تتعلق بالسياسات البعيدة للمنظمة وتتضمن عادة تغيرات بعيدة المدى وتكاليف مالية كبيرة ولهذه القرارات أهمية كبيرة لذلك لا تتخذ بسرعة وإنما تتخذ بعد فترة طويلة من التأني والتفكير.

أما القرارات الروتينية فهي تمثل القرارات الدورية التي تتكرر باستمرار ولا تحتاج إلا لفرد ضئيل من الوقت وليس لها تأثير كبير على المنظمة.

٤. القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة.

القرارات المبرمجة: هي التي وضعت لها خطط مسبقا ومعايير موضوعية ويكون القرار بها على الفور لأنها تركز على خبرات وقرارات سابقة.
القرارات غير المبرمجة: هي التي تتم من دون تخطيط مسبق لها. وهناك تقسيم آخر أشار إليه (بكر، ٢٠٠٣) يتعلق بأنواع القرارات وفقا للسياسة التربوية:

١. **قرارات تعليمية استراتيجية:** وهي القرارات التي ترتبط بالمهام الأساسية للإدارة التعليمية وتتصل بالمشكلات التربوية، ويشارك بصياغتها لجان عديدة وعلى مستوى عال من القدرة والكفاءة.

٢. **قرارات تعليمية تكتيكية:** هي قرارات قصيرة المدى، وتأتي بعد القرار الاستراتيجي وتستمد قوتها من القرار الاستراتيجي ومن هذه القرارات (إدخال تطوير على المقررات الدراسية).

٣. **قرارات تعليمية تنفيذية:** وهي القرارات التي تعنى بتنفيذ المهام المحددة في مستوى القرارات الأعلى السابقة، مع ضمان إجراءات التنفيذ وتعد هذه القرارات من الجوانب التي تدخل ضمن الأعمال الروتينية.

المراحل المنهجية لصنع القرار: تمر عملية صنع القرار بالعديد من المراحل وتجدر الإشارة هنا أن مراحل صنع القرار غير متفق عليها بين الكتاب. ويمكن تلخيص مراحل هذه العملية فيما يلي:

١- **تعريف وتحديد المشكلة:** والتي تعتبر الخطوة الأولى في سبيل الوصول إلى حل لها، ففي حالة عدم معرفة المشكلة الحقيقية فإن القرار الذي سوف يتخذ سيكون قرار غير سليم لعدم ملائمته للمشكلة التي صدر بشأنها.

٢- **تحديد الأهداف:** يرتبط تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها بتعريف المشكلة والحلول المقترحة للقضاء عليها، فالهدف هو النتيجة التي نخطط للوصول إليها.

٣- **جمع البيانات:** يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات التي تعتمد في النهاية على التوفيق في جمعها في الوقت المناسب لاستخدامها.

٤- **تسجيل الحقائق وتصنيفها:** لا تعتبر المعلومات التي جمعت عن المشكلة ذات فائدة بدون تسجيل وتصنيف أي أنه يجب في هذه المرحلة تحضير البيانات وتصنيفها بالطرق التي تيسر معالجتها والاستفادة منها.

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي

٥- **تحديد البدائل الممكنة:** يتم في هذه المرحلة حصر البدائل (الحلول) الممكنة للمشكلة وفقا للبيانات والمعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة واستبعاد البدائل غير المناسبة حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة.

٦- **تقييم البدائل واختيار البديل الأفضل:** أين يتم المفاضلة بين البدائل المختلفة على ضوء الهدف المقرر أي تعيين ما يتمتع به كل بديل من مزايا وما يتصف به من عيوب ومدى إمكانيةه في حل المشكلة موضع البحث تعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأكثرها تعقيدا.

٧- **تنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات:** لا تنتهي عملية صنع القرار باختيار البديل الأفضل بل تمتد إلى تهيئة المناخ الملائم لتطبيقه واختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ كما ينبغي أيضا متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين ما هو مستهدف وبين الأداء الفعلي.

ومن الأهمية بمكان أن نوضح ونحن بصدد مرحلة تنفيذ القرارات أن نأخذ بعين الاعتبار الآثار المترتبة على تنفيذ هذا القرار وبخاصة مدى قبول أفراد المؤسسة للقرار واستعدادهم لتنفيذه، فالتنفيذ الفعلي للقرار وقابليته للتنفيذ هي الاختبار الفعلي لجودة القرار فعملية التنفيذ مرحلة مهمة من مراحل صنع القرار وعليه فإن أي مقاومة من طرف العاملين سوف تعيق كل مجهودات صنع القرار وتحول دون فعاليته.

بعد تهيئة المناخ المناسب أو عندما تكون هنالك حاجة لصناعة قرار تربوي يتعلق بالسياسة التربوية كعلاج لمشكلة أو نظرة مستقبلية لإدخال مستجدات تبدأ من هنا مراحل صنع القرار. وبما أن عملية صنع القرار الخاص بالسياسة التربوية عملية عقلية واعية فإن ذلك يؤكد بأنها تتم بصورة منطقية وهذا عندما يكون جاهزا من حيث عدم وجود عوامل سلبية مؤثرة وتتم خطوات صنع قرار التربوي وفق الخطوات الآتية كما بين لنا (العادل، ٢٠٠٢):

١. تحديد المشكلة وتتم بعد تحديد الأبعاد المحيطة في مجالاتها من حيث:
أ. نوعية المشكلة والمقصود هل المشكلة بالتنظيم أم طبيعة الأداء أو العمل والكفاءة أم سبب نقص الخدمات وأحيانا قد تحدث المشاكل لعدم توزيع الأدوار والمهام.

- ب. الأبعاد الكمية والمقصود ما الجماعات التي تأثرت بالمشكلة وما أنواعها ثم ما مدى درجة الخطورة والآثار المترتبة عليها.
- ج. الأبعاد المكانية ومن هنا يتم تحديد المشكلة من خلال مكانها.
- د. الجوانب الزمنية ويعني هل المشكلة حالة طارئة أم مستمرة وهل لها جذور أم إنها حدثت منذ فترة أم إنها تتعلق بالجوانب المستقبلية.
- وبعد الوقوف على المشكلة وتحديدتها حتى تكون واضحة يتم تحليلها لأن التحليل يضع المشكلة تحت المجهر تماما، وقبل كل شي يتم البحث في إطار المشكلة عن الحلول السابقة التي قد تكون تناولت المشكلة وما السبب بإخفاق تلك الحلول فقد تعود الأسباب لعدم وضوح المشكلة أو نقص كفاية آليات الحل.
- ومن الجوانب المهمة في مرحلة حل المشكلة الموضوعية والرؤية الواقعية، فأحيانا قد يحصل تحيز لجانب معين من جوانب المشكلة أو التحامل على جانب مما يجعل صانع القرار يسعى للربط بين حوادث أو مشكلات متشابهة ومما يؤدي إلى إخراج المشكلة من سياقها الزمني والمكاني.
٢. جمع المعلومات وهذه المرحلة تتسم بالدقة وبالتالي فإنها بحاجة الأجهزة فنية عاملة وكوادر بشرية ومادية.
٣. تحديد البدائل وهذه المرحلة يجب أن تتم عملية الاختيار بشكل أفضل لأن البديل أو الاختيار الواحد أصبح حلا مفروضا، وقد لا يكون بحاجة إلى مناقشة أو جهد كبير لذلك يجب أن يكون هنالك أكثر من بديل، وتكون البدائل على درجة عالية وكبيرة من المعقولية بحيث هذه البدائل تساعد على حل المشكلة بشكل كامل وعند تحديد البدائل يجب أن نأخذ بعين الاعتبار أن تكون ممكنة التطبيق.
٤. التنفيذ وتبدأ هنا عملية التنفيذ بعد ما قمنا بتحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحديد البدائل، نختار الوقت المناسب للتنفيذ لأن التوقيت له أهمية كبيرة في تنفيذ قرارات التعليم.
٥. التقويم عند الانتهاء من تحديد المشكلة وجمع المعلومات وتحديد البدائل والتنفيذ تبدأ عملية التقويم العمل أو البدائل والحلول وإصدار الحكم على نجاحها وفعاليتها، وتعتبر هذه العملية عملية منظمة وعقلانية لا تتم بصورة عشوائية أو مزاجية فتتم وفق معايير تقيس كفاية الحلول بطريقة علمية ومن هذا الأساس يستمد التقويم قوته وأهميته.

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي

نماذج صنع القرار: كثيرة هي النماذج الخاصة بكيفية اتخاذ القرار في المنظمات الإدارية فهناك نماذج Mintzberg et al; Glueck Hofer and Schendel; Mazzolini (غراب، ١٩٨٧) ولكن على الرغم من تعدد تلك النماذج فإن النموذج الذي قدمه Simon, 1977 ما زال يعد من أهم النماذج وأكثرها تداولاً حتى وقتنا الحاضر (غراب وحجازي، ١٩٩٩) وقد لخص نموذج Simon عملية صنع القرار في أربع مراحل أساسية، هي التحري Intelligence، التصميم Reivew الاختيار Choice والمراجعة Reivew

وأسهم النموذج المقترح من Mintzberg et al 1976 برفع مستويات فهم العمليات والأنشطة الداخلية التي تتم داخل كل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار، وقد ارتكز هذا النموذج على ثلاث مراحل أساسية هي التعرف Identification، التطوير Development، والاختيار Selection.

وتوصلت نتائج دراسة Schwenk 1984 إلى تأكيد أن النماذج التي تعاملت مع كيفية صنع القرار تتفق في النهاية وبصورة عامة على أربع مراحل أو أنشطة تصل في النهاية إلى بلورة أو إخراج القرار الأنشطة الأربعة هي صياغة الأهداف وتعريف المشكلة، تكوين البدائل، التقويم والاختيار، والتطبيق. وأكد غراب (١٩٨٧) ما توصل إليه Schwenk.

وعلى مستوى هذه الدراسة سوف يتم اعتماد نموذج Simon, 1977 ونموذج Mintzberg et al, 1976 في تحديد مراحل عملية صنع القرار وفهماها وتأثير نظم المعلومات عليها مع استثناء المرحلة الأخيرة (التطبيق أو المراجعة) وذلك لوجود آراء في الفكر الإداري ترى أن المرحلة لا تدخل ضمن العمليات الخاصة بصنع القرار.

مراحل صنع القرار: تمر عملية صنع القرار بعدة مراحل كما سبق أن بينا بإيجاز في الجزء السابق، في هذا الجزء من الدراسة سنتناول كل مرحلة من تلك المراحل بشئ من التفصيل وذلك وفقاً للتسلسل التالي:

أ- مرحلة التحري Intelligence phase

رأى Simon, 1977 أن هذه المرحلة تتضمن قيام المدير بعملية البحث في البيئة للعثور على ظروف تستدعي القيام باتخاذ قرار هذه الظروف قد تكون مشكلة لا بد من حلها أو فرصة لتطوير المنظمة لا بد من اقتناصها. أما

Mintzberg et al, 1976 فقد سماوا هذه المرحلة التعرف Identification ورأوا أنها تتكون من نشاطين Routines هما: نشاط التعرف ونشاط التشخيص، يتضمن النشاط الأول تعرف المشكلات والفرص، ويؤدي هذا إلى إطلاق عملية صنع القرار، أما النشاط الثاني فيتضمن قيام متخذ القرار بتشخيص المشكلة أو الفرصة من خلال محاولة فهم المسببات وتحديد علاقات التأثير والتأثير.

ب- مرحلة التصميم Design Phase

تحدد في المرحلة أساليب معالجة الموقف Simon, 1977 إذا كان الموقف سبق أن تم التعرض له فإن أسلوب المعالجة يكون قد طور مسبقا وهو محفوظ أما في ذاكرة المدير أو في ذاكرة المؤسسة، ومن ثم يمكن استرجاعه لمعالجة الموقف الجديد أما إذا لم يسبق أن تعرض للموقف فإن متخذ القرار يقوم بتصميم أسلوب جديد لمعالجة الموقف.

وقام Mintzberz et al 1976 بتسمية هذه المرحلة التطوير ورأوا أنها تتكون من نشاطين النشاط الأول يطلق عليه البحث عن حلول جاهزة، والنشاط الثاني يطلق عليه تصميم حلول جديدة أو تعديل حلول جاهزة بالنسبة للنشاط الأول يوجد أربعة أنواع من البحث، الأول يطلق عليه البحث في الذاكرة، حيث يقوم متخذ القرار بمسح ذاكرة المؤسسة سواء تلك التي على الورق أو التي لدى أعضاء المؤسسة (خبرات سابقة في مواجهة الموقف نفسه). النوع الثاني من البحث يطلق عليه البحث السلبي وهنا ينتظر متخذ القرار ظهور أساليب لمواجهة الموقف بعبارة أخرى ليست المؤسسة وحدها تبحث عن اختيارات حلول بل الاختيارات تبحث أيضا عن مؤسسة تتبناها Cyert and March, 1963. النوع الثالث من البحث يطلق عليه بحث المصيدة Trap search وفيه يطلق متخذ القرار وسائل بحث للحصول على اختيارات مثل إبلاغ موردي المؤسسة بأنها تبحث عن نوع معين من الأجهزة، النوع الرابع من البحث يطلق عليه البحث المباشر عن اختيارات إما من خلال مسح منطقة واسعة أو التركيز على منطقة صغيرة.

وبالنسبة إلى النشاط الثاني في هذه المرحلة وهو تصميم حلول جديدة أو تعديل حلول جاهزة لنتناسب مع الموقف الجديد فإنه يعد نشاطا معقدا ومكلفا لذلك غالبا ما يقوم متخذ القرار بتصميم حل واحد للموقف الذي يواجهه Mintzberg et al., 1976.

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي

كذلك تعد هذه المرحلة أكثر المراحل التي تستهلك موارد متخذ القرار وذلك يرجع إلى الجهد الكبير المبذول في عمليات البحث التي تتم في هذه المرحلة للعثور على حلول جاهزة ولتصميم حلول جديدة Mintzberg et al., 1976

ج- مرحلة الاختيار Choice phase

تتضمن هذه المرحلة اختيار بديل من البدائل المتوفرة التي حددت في مرحلة التصميم لمعالجة الموقف المراد التعامل معه، وتعد من المراحل الصعبة فكرياً على متخذ القرار (غراب، ١٩٨٧) لأنه يعمل في ظل عقلانية محدودة بمعنى أنه لا يستطيع الوصول إلى كل البدائل لمعالجة الموقف فلا يستطيع جمع كل المعلومات عن كل البدائل المتاحة كذلك فإن متخذ القرار، وفي معظم الأحيان يكون واقفاً تحت ضغط الوقت لمعالجة الموقف لذا يلجأ إلى اختيار البديل الأفضل مما هو متوافر وليس الأفضل على الإطلاق لمعالجة الموقف Simon, 1997، أطلق Mintzberg et al., 1976 تسمية الاختيار Routines يسمى النشاط الأول الفترة أو التصفية screening ويتم خلاله فحص البدائل التي جمعت في المرحلة السابقة وإقصاء البدائل التي لا يمكن تطبيقها ومن ثم تقلص تلك البدائل وهو ما يوفر الوقت والجهد لمتخذ القرار ليتناسب مع قدرته المحدودة، أما النشاط الثاني فيطلق عليه تقويم الاختيار Evaluation-choice وخلالها يختار أسلوب معالجة الموقف الذي يتم من خلال عدة أساليب: هي حكم متخذ القرار، المساومة، أو التحليل وتوصل Mintzberg et al., 1976 إلى أن معظم المديرين الذين شملتهم الدراسة استخدموا أسلوب حكم متخذ القرار Judgment في الوصول إلى أسلوب معالجة الموقف ربما يعود ذلك إلى أن الأسلوبين الآخرين "المساومة والتحليل" يتضمنان جهداً ووقتاً أكبر، أما من حيث الاتصال مع الآخرين أو تحليل معلومات أكثر مما قد يدفع متخذ القرار إلى تفضيل أسلوب حكم متخذ القرار وهذا يتناسب مع مبدأ العقلانية المحدودة من حيث تفضيل متخذ القرار الأسلوب الذي يتفق مع قدراته المحدودة.

النشاط الثالث routine وهذه المرحلة هي التصريح بصنع القرار authorization ويطلق هذا النشاط إذا لم يكن متخذ القرار يملك السلطة لجعل المؤسسة تلتزم أسلوب حل الموقف Mintzberg et al., 1976 لذا فإن القرار يرسل

إلى المستويات الإدارية العليا حتى يصل إلى الشخص الذي يملك مثل هذه السلطة.

*أساليب صنع القرار التربوي:

١. الأساليب التقليدية:

تحدد الأساليب التقليدية لعملية صنع القرار التربوي فيما يلي:

أ. **الخبرة:** يلعب الاعتماد على الخبرة السابقة دوراً أكبر مما يستحق في عملية صنع القرار، فالإداريون الذين يمتلكون الخبرة يعتقدون أن الأشياء التي حققوها بنجاح والأخطاء التي ارتكبوها قد زودتهم بمرشدين للمستقبل ويبين هذا الاتجاه بصورة أوضح بين الإداريين الأكثر خبرة ومعرفة.

ب. **التجربة:** من أفضل الطرق للاختبار بين البدائل هو تجربة أحدهم ومراقبة ما يحدث، وغالباً ما يستخدم أسلوب التجربة في الأبحاث العلمية إلا أن هناك جدلاً دائماً حول ما يجب أن يستخدم بصورة أكبر في الإدارة وذلك لأن أوضح طريقة الاختيار بين البدائل هو تجربة أحدهم ويستغرق هذا الأسلوب الكثير من الوقت والإمكانات. ويلجأ متخذ القرار هذا الأسلوب عندما لا تتوفر لديه المعلومات الكافية عن المشكلة.

٢. الأساليب العلمية: هنالك عدة أساليب في التحليل والتي يمكن من

خلالها أن تساعد متخذ القرار في أن يصل إلى اختيار البديل الذي يمكن من خلاله أن يحقق الأهداف، وهذه الأساليب يمكن من استخدامها في أي مرحلة من المراحل المتداخلة لاتخاذ القرار ومن أهم الأساليب التي انتشر استخدامها في مجال اتخاذ القرارات:

أ. **البرمجة الخطية:** وتعد من أهم الأساليب الكمية في تعيين أفضل مزيج من المواد المحددة لتحقيق هدف معين وقد يكون العائد الأكبر أو التكلفة أقل، وينفرد أسلوب البرمجة الخطية عن غيره من الأساليب المختلفة بشيوع استخدامه في الحياة العملية، وكما يتصف بالخطية لفرض وجود علاقة خطية بين النواتج أو المخرجات وبين الموارد المحدودة أو المدخلات، كما من أفضل من استخدام هذا الأسلوب في إدارة المدارس للحصول على أفضل حل للمشاكل التي يكون لها عدة حلول ممكنة بديلة.

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي

- ب. **أسلوب التفويض:** وتعد من أكثر الأنواع شيوعاً لما له من مزايا عديدة تتمثل في تخفيف أعباء ومسؤوليات الإداريين، وتساعد هذه الطريقة المدير على التفريغ لبعض المهام الكبيرة التي لا يتم إنجازها إلا بإشرافه أو متابعته.
- ج. **أسلوب نظم المعلومات الجغرافية:** ويتميز بإنجاز عملية القرار بوقت أسرع وبدقة أكبر وعرفها (خليل، ٢٠٠٥) بأنها عبارة عن تقنية حديثة تعتمد على البيانات والحاسب والبرامج وتشمل عملية تسجيل وتخزين والإدارة واسترجاع وتحليل ومعالجة، وتتمثل أهميتها في مقدرتها على إنتاج عدد كبير من الطبقات المتداخلة معاً، والتي يمكن أن تستخدم في أي مكان وأي وقت من قبل عدد كبير من الباحثين خلال فترة طويلة.
- ويمكن استخدام هذا الأسلوب في عملية القرار في التربية في مجالات التخطيط التعليمي، وتحديد الأماكن التي يمكن أن تقام فيها المدارس والمعاهد وتصميم الخرائط للمناطق التي يمكن تنفيذ مهمة القرار فيها.
- د. **جلسات العصف الذهني:** حيث يتم فيها عرض المشكلة على أعضاء الجلسة، ثم السماح لمتخذي القرار بإنتاج أكبر كمية ممكنة من الأفكار كحل للمشكلة وغير مسموح بالنقد مبدئياً، وتستخدم لتغلب على حالة عدم الانسجام بين متخذي القرار وهناك مجموعة قواعد تتبع في هذه الجلسة كما بينها: (Leslie, ٢٠٠٥) لا يسمح بنقد الأفكار ولا يسمح بمدح بها ولا مناقشة بها. وهناك كما ذكره (حسين، ٢٠٠٥) أن هنالك ثلاث قواعد أخرى على الإداريين إتباعها:
١. التركيز على الكمية أكثر من الجودة: أي أن على الإداريين أن يحاولوا طرح وإيجاد كثير من الأفكار بقدر الإمكان ويساعد ذلك على تشجيع الأفراد على التفكير.
 ٢. يجب تشجيع أفكارهم بدون وضع حدود، ويتم توجيه النصح لأعضاء الجماعة لتقديم بعض وكل الأفكار التي يملكونها.
 ٣. إرجاء الأحكام: فلا ينبغي النقد أثناء المرحلة الأولى لتوليد الأفكار.
 ٤. مصفوفة القرار: تمثل مصفوفة القرار العائد المتوقع من كل بديل من بدائل القرار موضع المفاضلة وذلك في كل حالة من الحالات موضع الدراسة، ومن خلال استخدامها تصبح عملية المفاضلة سهلة وميسرة.

وتتضمن هذه الوسيلة احتساب القيم المتوقعة لبدلين أو أكثر في ضوء الاحتمال المتوقع لكل بديل. ويعبر عن الاحتمال هنا كنسبة مئوية لتحقيق حدوث حدث معين فإذا كان هذا مؤكد الحدوث، يكون الاحتمال مساوياً للواحد الصحيح، ويكون الاحتمال صفر إذا كان غير مؤكد حدوثه.

ونظرية الاحتمالات: عرفها (Samuel، 1997) أنها أداة من أدوات صنع القرار تستخدم في حالات المخاطرة وهي الحالات التي يكون فيها صانع القرار غير متأكد تماماً من نتائج أحد البدائل المتاحة.

وقد تكون الاحتمالات إما موضوعية أو شخصية، فعندما تكون الاحتمالات معروفة أو قائمة على بيانات تاريخية تكون موضوعية، وأما إذا اعتمدت على بديهية صانع القرار فإنها تكون الاحتمالات شخصية.

ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في مجال اتخاذ القرار كما بينها (المهنا، ٢٠٠٥):

١. **الاحتمال الشخصي:** الذي يتحدد بموجبه درجة اعتقاد متخذ القرار في وقوع

حدث ما، ويتم تحديد درجة الاعتقاد بعد الأخذ بالحسبان عوامل متعددة، وأهمها: الخبرات السابقة لمتخذ القرار، وخبراته وتجاربه وممارسته العملية، ومستوى تطلعاته وتوقعاته، وآماله وأهدافه.

٢. **الاحتمال الموضوعي:** الذي يتحدد عن طريق إجراء تجربة، وذلك بحساب نسبة وقوع حدث ما وفقاً لنتائج التجربة.

٣. **الاحتمال التكراري:** وفيه يتم حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل، ويساعد متخذ القرار في مواقف وحالات عدم التأكد، وحالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار وفي تحقيق النتائج.

ز. **أسلوب دلفي:** وبين (John M، ١٩٩٤) أن أسلوب دلفي يتضمن طلب الأحكام ومقارنتها حول الموضوع محل الاهتمام من خلال مجموعة متتالية من الاستبيانات التي تبعث للخبراء مع تلخيص المعلومات وعمل تغذية راجعة للآراء المتضمنة في الاستجابات الأولى.

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار:

كما يجب على صانعي القرار الإلمام بمداخل وأساليب عدة في عملية صناعة القرار واتخاذها كما أشار (الأحمد، ٢٠٠٢) ومن الأساليب التحليلية لصنع

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي

القرار والبعد الاجتماعي، والنظرة المستقبلية والتحليل الاقتصادي والقدرة على اختيار بديل المناسب ومعرفة أساليب دلفاي. والقدرة على الإدارة والتنظيم عن طريق الأهداف وتحليل النظم والمقدرة على الإدارة الأزمات بتروبي وتأتي وأن يمتلك القدرة على التنظيم.

وأشار (العلاق، ١٩٩٩) إلى أنه حصل تطور في أساليب المفاضلة بين البدائل في عملية القرار نتيجة التطور التكنولوجي الذي عمل على توفير آليات مناسبة لحفظ المعلومات واسترجاعها وبناء قواعد للبيانات ومراكز للمعلومات يتم خلالها توفير النظرة الشاملة والتكاملية لمتخذي القرار سواء في مراحل صنع القرار واتخاذها أو في متابعته وتنفيذه أو تقييم القرار، وأن استخدام هذه الأساليب يخضع للعديد من الاعتبارات وأهمها:

- ١- تأثر كثير من مجالات اتخاذ القرار بمتغيرات غير قابلة للقياس الكمي وعليه لابد من إخضاعها للتفسيرات النفسية للسلوك الإنساني، حيث إن العلاقات الإنسانية داخل التنظيم قد تفيد في عملية اختيار البديل واتخاذ القرار أو تحقيق الأهداف.
- ٢- أن نقص توفر المعلومات النوعية للحجم المطلوب إنجازه يقف عائقاً أمام استخدام الأساليب الكمية وهذا يؤثر سلباً على عملية القرار والحاجة إلى هذه الأساليب يشكل نوعاً من الضغط على أجهزة الإدارة من أجل العمل على توفير البيانات وإنشاء مراكز للمعلومات وكذلك بناء قواعد للبيانات وتوفير نظم لدعم القرار.
- ٣- إن طبيعة القرار ونوعه ودرجة أهمية المعلومات فيه تعمل على تحديد الأسلوب الذي يمكن إتباعه في عملية اتخاذ القرار حيث إن اتخاذ القرارات الإستراتيجية يحتاج إلى دراسة متعمقة وهذا يحتاج لاستخدام الأساليب الكمية الحديثة، أما أهم الأساليب والاتجاهات والنظريات الحديثة في عملية صنع القرار واتخاذها في العملية التعليمية تتمثل بما يلي:

- ١- **بحوث العمليات** Operational Research أورد حنا ١٩٩٥: أن بحوث العمليات تركز على تطبيق الطرق والوسائل العلمية لحل المشكلات التي تواجه صانع القرار بشكل يمكن معه تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة لتحقيق أفضل النتائج وخاصة في المشكلات الإدارية الصعبة وفي هذا

الأسلوب تعتمد على صياغة المشكلة في صورة نموذج رياضي ويتم إجراء مقارنة رياضية بين البدائل المختلفة يستعان فيها بالحاسب الآلي وتتطلب بحوث العمليات التعامل مع المنظمة في إطار كلي كما تتطلب معارف متعددة إدارية وفنية ونفسية ورياضية.

وحدد (كنعان، ٢٠٠٧) المتطلبات الأساسية لأسلوب بحوث العمليات من خلال ما يلي:

١- استخدام النماذج الرياضية في عرض المشكلة سواء كانت هذه النماذج بسيطة أو المعقدة.

٢- التركيز على الهدف وتنمية الوسائل أو الفنيات الفعالة ومعرفة أي الحلول أفضل مع اعتبار المتغيرات التي تخضع لسيطرة الإدارة والأخرى غير الخاضعة لسيطرتها

٣- إمكانية تحويل المتغيرات والتعبير عنها في شكل كمي حسب حاجة النموذج الرياضي.

٤- إمكانية استخدام نظرية الاحتمالات مما يمكن على التعريف بالحلول في ظل ظروف عدم التأكد،

كما أضاف (سيلدورب وآخرون، ١٩٨٩، ص ٢٢) أنه يمكن استخدام البرمجة الخطية في إطار بحوث العمليات حيث يتم تحويل المشكلة المطلوب دراستها إلى معادلات يتم تنظيمها في شكل مصفوفات يمكن معها قياس وتحديد متغيرات المشكلة وتوفير عدد من الحلول أمام صانع القرار كما يمكن توظيف البرمجة الخطية في صنع القرار التعليمي في مجالات التخطيط للنظام التعليمي في ضوء أهدافه وفي تحديد الأعداد المطلوبة من المعلمين والإداريين والمباني والتجهيزات والمعامل والوسائل وفق الإمكانيات المتاحة.

٢- نظرية المباراة Game Theory (ذكر هاشم ١٩٨٤) أن هذه النظرية تقوم على دراسة الاستراتيجيات التي يتبناها أطراف المشكلة حيث إن كل طرف له هدف يسعى إلى تحقيقه لحل المشكلة فتطرح أمام اللاعبين عدة بدائل متاحة للحل وما يختاره أحد اللاعبين ويقترّب به من الحل يحسب في شكل نقاط والنقاط التي يحصل عليها لاعب تؤثر في قيمة ما يحصل عليه الآخر من عائد المباراة بمعنى أن هناك احد اللاعبين يحسم المنافسة.

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي

وحدد كل من "بكر، ٢٠٠٢، العناصر الأساسية لعملية تحليل المباراة بما يلي:

- **اللاعبون:** يمثل اللاعبون وحدة اتخاذ القرار في المباراة.
- **القواعد:** وتتمثل في تحديد كيفية الاستخدام للموارد المتاحة في المباراة حيث إنها تحدد لكل لاعب مدى الخيارات المتاحة أمامه.
- **الإستراتيجية:** وهي تحدد تحركات اللاعبين في حالة تحرك الخصم في إيجاد معين.

- **النتيجة:** وتتمثل فيما يحصل عليه اللاعب نتيجة إتباعه إستراتيجية معينة ويعبر عن النتيجة بتعبير رقمي "كمي" وتقسّم المباريات حسب نتائجها إلى قسمين: المباراة الصفرية والمباراة اللاصفرية، فالمباراة الصفرية هي: المباراة التي تتحقق فيها مكاسب اللاعب الأول مع خسائر اللاعب الثاني أو العكس وبالتالي فإن محصلة هذه المباراة هي الصفر. أما المباراة اللاصفرية فهي تقتض حالة الصراع الدائم مع وجود مساحة واسعة للتسيق والتعاون بين طرفي الصراع حيث إنهما قد يخسران أو يكسبان معاً، أي أن هذه النظرية تصلح للمواقف التي توجد بها منافسة عند اختيار بدائل صنع القرار وهذا الأسلوب يتيح الفرصة لمعرفة العوامل المؤثرة في صنع القرار واتخاذها.

٣- **أسلوب المحاكاة Simulation** (أورد بكر ٢٠٠٢) أن أسلوب المحاكاة يقوم على وضع شبيه للحالة أو المشكلة دون المساس بالموقف الطبيعي أو عمل ترتيبات هيكلية مناسبة للنظام الذي يملك سلوكاً مماثلاً للحالة أو المشكلة محل الدراسة ومن المزايا التي يتمتع بها هذا الأسلوب ما يلي:

- يمكن عن طريق هذا الأسلوب دراسة بعض المتغيرات في الظروف المحيطة بالمشكلة أو الحالة مما يؤدي إلى فهم دقيق للمتغيرات الأساسية التي تؤثر في المشكلة الرئيسية
- يمكن استخدام هذا الأسلوب في اختيار تطبيق سياسة معينة قبل اتخاذ قرار بحيث يتم بدء العمل بها وتجنب المخاطرة.
- يعتبر هذا الأسلوب مكلفاً ويتطلب جهداً بشرياً كبيراً واستخداماً للحاسب للوصول إلى القرار المناسب بعد تحليل المتغيرات لذا فإن استخدامه يجب أن يكون قاصراً على القرارات الإستراتيجية.

٤- أسلوب نظرية الحكم الاجتماعي Social Judgment Theory:

أشار الشويقي ١٩٩٤ إلى أن نظرية الحكم الاجتماعي تعد نظرية قرار غير تقليدية لما تقوم عليه من أساس في علم النفس فهذه النظرية ترتبط بنظرية العدسة، فيقوم نموذج العدسة على أن سلوك الكائن يحدث في الوسط الذي يتفاعل معه وهذا الأسلوب يتكون من متغيرات بيئية متعددة في تأثيرها ويتفحص الكائن هذه المتغيرات بفاعلية ويحولها إلى معاني ثم يعيد تجميعها ويؤكد الإطار النظري لنموذج العدسة على ضرورة التمييز بين المتغيرات القريبة والمتغيرات البعيدة وعلى العلاقة بين تلك المتغيرات.

٥- أسلوب نظرية التصور Image Theory:

اعتبر بيتش (Beach, 1999) هذه النظرية نظرية سلوكية في صنع القرار، وتبصر القرار وهي تركز على الجوانب الطبيعية في عملية القرار التي تؤكد عليها النظرية الطبيعية في عملية القرار في محاولة المواءمة بين الأساليب الكيفية والأساليب الكمية بما يمكن من صنع قرار طبيعي وتمثل العناصر الرئيسية في نظرية التصور بالآتي:

- تصور المسار التنظيمي. - تصور العمل التنظيمي.

أ- تصور المخطط التنظيمي:

حيث أن المسار التنظيمي يتكون من برنامج عمل المنظمة في المستقبل والخطة الإستراتيجية لها وهذا المسار يحدد آمال وتطلعات صانع القرار وكلها تصورات تصنعها عقول أعضاء الإدارة في المنظمة وتعتبر موجّهات للنشاطات والعمل داخل المنظمة وأهم مقومات المسار التنظيمي تحديد الأهداف أما تصور العمل التنظيمي فيتكون من مختلف البرامج التي تم تبنيها لتحقيق الأهداف.

٦- أسلوب التخصصات المتداخلة Interdisciplinary Approach:

يقوم هذا الأسلوب على أن صنع القرار التربوي عملية متداخلة التخصصات ولذلك لم يعد صنع القرار عملية فردية يستأثر بها القائد وحده فلا بد أن يلجأ القائد إلى المتخصصين والفنيين لأخذ الرأي والمشورة ويطلب منهم ما هو ضروري من بيانات ومعلومات ويقوم ببناء العلاقة بين التخصصات المختلفة بعضها البعض وبين التخصصات المتداخلة وبين نظام المعلومات وصنع القرار.

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي

وحدد سلامة ١٩٩٠ خطوات صنع القرار التعليمي باستخدام أسلوب التخصصات المتداخلة بما يلي:

١. **صياغة مشكلة القرار:** وتعتبر الخطوة الأولى في صنع القرار وعلى صحتها تتوقف صحة القرار ويجب أن تصاغ مشكلة القرار بطريقة واضحة تساعد في الاستدلال على مصادر المعلومات
٢. **استخلاص المفاهيم البارزة والاستفادة من مهارات صانعي القرار:** حيث إنه بناء على صياغة مشكلة القرار التربوي بجوانبه المتعددة يتم استخلاص المفاهيم البارزة في المشكلة ويمكن الوصول إلى نوع مهم في الاستنتاج العام المبدئي تتدرج فيه الأمور المهمة عن طريق المهارات التي تميز صانعي القرار.
٣. **تحديد التخصصات ذات العلاقة بمشكلة القرار:** ففي ضوء تحديد المشكلة والمفاهيم البارزة، يتم تحديد التخصصات التي تربطها علاقة ما بموضوع المشكلة لكي توضع امام المتخصصين لدراسة توقعاتهم بشأنها.
٤. **دراسة التوقعات التخصصية للمفاهيم البارزة لمشكلة القرار من خلال دراسة المعلومات التي تم وضعها من قبل المتخصصين.**
٥. **وضع المعلومات وإبراز التناقض فيها في شكل تنظيمي فتظهر هذه الخطوة التناقض بين المعلومات لمراعاته عند إعادة صياغة مشكلة القرار التعليمي.**
٦. **إعادة صياغة مشكلة القرار بطريقة إجرائية:** حيث إن ففي ضوء المعلومات المستمدة من دراسة التوقعات التخصصية للمشكلة يمكن لصانعي القرار إعادة صياغة المشكلة بشكل أكثر وضوحا.
٧. **تحديد الأهداف:** يتم تحديد الأهداف تحديدا دقيقا وتعديلها طبقا لواقع تنفيذ القرار وإخضاعها لعمليات القياس بصفة مستمرة.
٨. **استكمال البيانات والمعلومات حسب متطلبات القرار:** وذلك في حالة وجود أي معلومات جديدة تتعلق بالقرار وأهدافه المحددة.
٩. **البحث عن البدائل:** من خلال الوقوف على عدد من حلول مشكلة القرار وهذا يرتبط بكمية المعلومات المتوفرة ونوعها، إضافة إلى القدرات

الشخصية والعقلية لصانعي القرار التي تلعب دورا مهما في تكوين مجموعة البدائل والحلول المطروحة.

١٠. **مقارنة البدائل وتقويمها:** يتم عقد مقارنة بين مجموعة البدائل في ضوء العلاقة بين هذه البدائل ونتائجها المتوقعة وتكلفة كل بديل والزمن اللازم لتنفيذه.

١١. **تنفيذ القرار:** وفي هذه الخطوة تتخذ بعض الإجراءات التنفيذية للخروج بالقرار إلى حيز التنفيذ، ويتوقف نجاح القرار أو فشله على كفاءة وفاعلية القائمين بتنفيذه ومدى إيمانهم بأهميته وتأثيره.

١٢. **المتابعة والرقابة** يتم التأكد من أن التنفيذ يسير وفقا للأهداف الموضوعية وأن القرار قد عالج المشكلة فعلا والكشف عن أي قصور ومراجعة عمليات التنفيذ.

٧- شجرة القرارات Decision trees:

يقوم أسلوب شجرة القرارات على مدخل النظم الذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار وبين بيئة النظام من خلال سلسلة التأثيرات التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار أي أن اتخاذ أي قرار ينتج تأثيرا جديداً ويكون له ردود أفعال تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام فكان لابد على صانعي القرار الأخذ في الاعتبار معالجة التأثيرات المصاحبة لعملية اتخاذ القرار.

حيث أورد كنعان ٢٠٠٧ أن أسلوب شجرة القرارات يقوم على افتراض أن أي حالة انتقالية يترتب عليها مظهران: تأثير فوري وحالة جديدة أو موقف به مشكلة اختيار ويصور كونتر وادونيل هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات: هي البدائل المطروحة لحل المشكلة والاحتمالات التي تمثل إجمالي الفوائد المتوقعة خلال فترة محددة والعوائد المتوقعة ومراحل أسلوب شجرة القرارات تتمثل في الخطوات التالية:

١. تحديد المشكلة أو الموقف المطلوب باتخاذ قرار بشأنه بدرجة كافية من الدقة.

٢. تحديد الحلول أو القرارات البديلة.

٣. تحديد التصرفات أو الأحداث الممكن حدوثها بناء على كل قرار على حده.

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التريوي

٤. حساب احتمالات حدوث كل تصرف أو حدث من الأحداث الممكنة.
٥. حساب العائد أو الناتج المتوقع من كل تصرف أو كل حدث وفقا للمقاييس المنطق عليها.
٦. اختيار أفضل الحلول أو القرارات البديلة.

٨- نظم دعم القرار Decision Support system DSS

ذكر بولس ٢٠٠٠ أن أهم خصائص الإدارة الناجحة تتمثل في قدرتها على صنع القرار الصحيح خاصة حين تواجهها عدم كفاية المعلومات فصانع القرار ذو الخيارات العديدة غير المحسوبة ذات العواقب غير المعروفة سوف يواجه العديد من الصعوبات في عمله حيث إن المعلومات تعتبر ركنا أساسيا في العمل الإداري لمساعدة القادرة على اتخاذ القرارات ويقصد بالمعلومات البيانات والأرقام والحقائق التي تساعد على تصور ما يفيد بها من موقف وتفسير ما يحدث من مظاهر وأحداث وصولا إلى التنبؤ الدقيق بما يمكن ان يحدث في المستقبل ونظام المعلومات الإداري يتضمن جمع المعلومات ومعالجة البيانات وإنتاج المعلومات وإدارة البيانات والرقابة وجميعها عمليات معلوماتية ترتبط بوظائف إدارية أهمها دعم عملية صنع واتخاذ القرار.

ووفقا لعدد من الباحثين كانت نظم دعم القرار استجابة مباشرة لعدم نضج التقنيات والمنهجيات التي استخدمت من جانب نظم المعلومات الإدارية وقواعد البيانات في المنظمات ويقسم هيكل نظام دعم القرار إلى: (السلمي، ١٩٧٧، خشبة، ١٩٩٥).

- ١- ثلاثة مستويات من التقنية: معالجة البيانات، ومعلومات القرار، ودعم القرار، وكل منها يعامل باعتباره نظام دعم للقرار.
- ٢- بناء واستخدام نظام القرار عن طريق مجموعات حاكمة من الأفراد.
- ٣- مدخل تطويري ومستتب لبناء نظام دعم القرار ويشتمل على عملية البناء التحليل، التصميم، الهيكلة وتنفيذ أو تطبيق النظام.

المراجع

- أحمد إبراهيم احمد (٢٠٠٢). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة. ص ١١١.
- سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٥). ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، القاهرة : دار النهضة العربية. ص ١٣-٧٨.
- مي سامي نزال (٢٠١١). العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- عمر، علي الرفايعة (٢٠٠٨). برنامج مقترح لتنمية مهارات صناعة القرار لدى القيادات التربوية في وزارة التربية والتعليم بناءً على نظرية الحل الابتكاري للمشكلات. أطروحة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- سعود هلال الحربي (٢٠٠٦). صنع السياسة التعليمية بدولة الكويت في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة القاهرة، مصر.
- هاني، الكريمين (٢٠٠٦). تطوير أنموذج لهندسة القرار التربوي في وزارة التربية والتعليم في مستوى الإدارة العليا في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
- شموط، علياء (٢٠٠٦). أثر التدريب في صنع القرار التربوي باستخدام العصف الذهني على تنمية المقدرات القيادية عند مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مديرية تربية الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك. إربد. الأردن.
- الإبراهيم، عدنان والقضاة، محمد (٢٠٠٦). اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظة عجلون. مجلة كلية التربية، الجزء الثاني، ع (٦٢).

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي

السلطان، خالد صالح علي (٢٠٠٦). "المعلومات وأثرها في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في دواوين الوزارات في الجمهورية اليمنية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة صنعاء.

المطري، هليل منور، الفضلي، فضل صباح (٢٠٠٦). تأثير نظم المعلومات المعلومات على عملية اتخاذ القرار في المنظمات العامة الكويتية: دراسة مطبقة على الوزارات الحكومية في دولة الكويت، مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية، العدد (١٢٢) جامعة الكويت.

Buontempo, G. (2005). Emotional intelligence and decision making: The impact on judgment biases, PhD theses, Columbia University.

الحواجرة، محمد سلمان (٢٠٠٥). تحليل كفاءة وفاعلية القرارات الإدارية المستندة إلى نظم المعلومات الإدارية المحوسبة من وجهة نظر المديرين في البنوك التجارية الأردنية. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان الأردن.

Hooper, D., Aaron, K. (2004). TRIZ in School district Administration. Retrieved 10/6/2006, from: <http://www.trizjournal.com/archievs/1998/02/d/index.htm>

فايز، محمد المجالي (٢٠٠٤). درجة تأثير الضغوط الاجتماعية في عملية اتخاذ القرار في الجامعات الأردنية الرسمية من وجهه نظر متخذي القرار وعلاقتها بأدائهم الوظيفي. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية. عمان، الأردن.

Dung, P. (2003). Dialectical systems thinking for problem solving and decision making. A Paper for the 7th International conference on thinking June 1-6, 1997. Nanyang Technological University, Singapore. Retrieved 3/5/2006, from: <http://www.osaka-gu.ac.jp/php/nakagawa>

أفنان دروزة (٢٠٠٣): مدى قدرة مدير المدرس على اتخاذ القرارات التطورية وإحداث التغيير. مجلة اتحاد الجامعات العربية، ع(٤١)، ص ٥-٦.

Savransky S. D. (200٣): introduction to TRIZ methodology of inventive problem solving. Boca Raton : CRC press LLC. Inc.

سليمان علي الخوالدة (٢٠٠٢): مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرار الإداري المبني على الأسلوب العلمي لدى مديرات المدارس الأساسية في مديرية تربية عمان الأولى". رسالة ماجستير منشورة، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

محمد سليمان الجرايدة (٢٠٠١). درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

Flannigan, j. & Richardson, M, (1999). Shared Decision-Making and the Transition of the Principal ship. DAI, .Vol, 33, No (15) P.199.

عبيدات، ذوقان (٢٠٠٢). البحث العلمي مفهومه، أدواته، أساليبه. الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.

جمهورية مصر العربية، (٢٠٠٧)، مجمع اللغة العربية، المعجم الوجيز، القاهرة، وزارة التربية والتعليم. ص ٤٩٦
محمد يس وإبراهيم درويش، ١٩٧٥، ٢٠١. سعيد نصر، ١٩٧٢، ١٠.

احمد سيد مصطفى، (١٩٩٥)، المدير في عالم متغير. ص ١٧١. السواط، طلق عوض الله، سندي، طلال الشريف، (٢٠٠٠)، الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف والأنشطة، الرياض، دار حافظ للنشر. ص ١٥٣
العزاوي، خايل محمد، (٢٠٠٦)، إدارة اتخاذ القرار الإداري، عمان، كنوز المعرفة للنشر. ص ٥٦

احمد، احمد إبراهيم احمد، (٢٠٠٢)، مرجع سبق ذكره. ص ١١٩

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي

- إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة، منشأة المعارف، الإسكندرية، ١٩٩٨، ص ٣٤١
- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، ٢٠٠٧، ص ٢١.
- سلامة عبد العظيم حسين، (٢٠٠٥)، المحاكاة بالكمبيوتر كمدخل لفاعلية صنع القرار المدرسي، الإسكندرية، مجلة مستقبل التربية العربية. ص ١٣.
- أحمد ماهر، مرجع سابق، ص ٢٢.
- سعود النمر، ١٩٩٠، ٢٧٠.
- ظاهر كلالدة، مرجع سابق ص ٢٥٤.
- احمد ماهر، مرجع سابق، ص ٢٢.
- العزاوي، خليل محمد، (٢٠٠٦)، مرجع سبق ذكره. ص ٥٧.
- ال ناجي محمد بن عبدالله، (٢٠٠٥)، الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات. السعودية. ص ٤١٤.
- محمد احمد موسى، (٢٠٠٢)، التربية وقضايا المجتمع، العين، دار الكتاب الجامعي. ص ٤٦.
- سعود هلال الحربي، (٢٠٠٦)، صنع السياسات التعليمية بدولة الكويت في ضوء الخبرات العالمية المعاصرة، الإسكندرية، جامعة القاهرة. ص ٨٢.
- أبو معمر، فارس محمود، (٢٠٠٠)، الإدارة المالية واتخاذ القرار، غزة، مكتبة آفاق.
- عباس علي، (٢٠٠٤)، أساسيات علم الإدارة، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع. ص ١٠٢.
- إبراهيم عصمت مطاوع، (٢٠٠٣)، مرجع سبق ذكره. ص ٥٥.
- احمد محمد غانم، (١٩٨٨)، دراسة تحليلية للقرار الوزاري في قطاع التعليم قبل الجامعي، القاهرة، مجلة التربية. ص ٢
- عبد الجواد سيد بكر، (٢٠٠٢)، مرجع سبق ذكره. ص ٦٦
- محمد الأصمعي محروس، (٢٠٠٥)، مرجع سبق ذكره. ص ١٨٦
- احمد إبراهيم احمد، (٢٠٠٣)، مرجع سبق ذكره. ص ١٥٢
- احمد إبراهيم احمد، (٢٠٠٢)، مرجع سبق ذكره. ص ٤٥

- نجاهة عبدالله النابه، (٢٠٠٠). واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة، دراسة ميدانية، الإمارات، جامعة الإمارات العربية. ص ٥٤
- سلامة عبد العظيم حسين، (٢٠٠٥)، مرجع سبق ذكره. ص ٦٣
- علي، حسين علي، رشاد، الساعد، (٢٠٠١)، نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع.
- نواف سالم كنعان، مرجع سابق، ص ٣٩٠
- التهامي، حسين عبد الرحمن التهامي، (٢٠٠٨)، مدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، القاهرة، دار العالمية للنشر. ص ٢٦٥
- سعود هلال الحربي، (٢٠٠٦)، مرجع سبق ذكره. ص ٨١
- إبراهيم عصمت مطاوع، (٢٠٠٣)، الإدارة التربوية في الوطن العربي أوراق عربية عالمية، القاهرة، مكتبة النهضة المصرية. ص ٥٥
- احمد محمد غانم، (١٩٨٨)، دراسة تحليلية للقرار الوزاري في قطاع التعليم قبل الجامعي، القاهرة، مجلة التربية. ص ٢
- عبد الجواد سيد بكر، (٢٠٠٢)، السياسات التعليمية وصنع القرار، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر. ص ٦٦
- محمد الاصمعي محروس، (٢٠٠٥)، الإصلاح التربوي والشراكة المجتمعية المعاصرة من المفاهيم إلى التطبيق، القاهرة، دار الفجر للنشر والتوزيع. ص ١٨٦
- احمد إبراهيم احمد، (٢٠٠٣)، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، القاهرة، دار الفكر العربي. ص ١٥٢
- نبيل سعد خليل، (٢٠١٠)، صنع القرار التعليمي في جمهورية مصر وبعض الدول المتقدمة، القاهرة، جامعة سوهاج، دار الفجر للنشر والتوزيع. ص ٣٢
- جودت عزت عطوي، (٢٠٠١)، الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، عمان، دار العلمية الدولية. ص ٢٧-٢٨.
- عبد الجواد بكر، (٢٠٠٣)، السياسات التعليمية وصنع القرار، الإسكندرية، دار الوفاء. ص ٦٩_٧١

الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي

أحمد محمد المصري(٢٠٠٤). الإدارة الحديثة، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص ٢٥١-٢٥٤.

سليمان حامد العادل(٢٠٠٢)، التنظيمات الإدارية الكويت، البادر للنشر والتوزيع. ص ٨٠-٨٥.

نادر محمد علي، (٢٠٠٣)، الإدارات التعليمية، غراس، الكويت. ص ٣٧.

سعود هلال الحربي، (٢٠٠٦)، مرجع سبق ذكره. ص ٩٠.

سعود هلال الحربي، (٢٠٠٦)، مرجع سبق ذكره. ص ٩١

محمد منير مرسي، (١٩٨٢)، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقها، القاهرة، عالم الكتب. ص ٩١

زكي محمود هاشم، (١٩٨٩)، أساسيات الإدارة، الكويت، ذات السلاسل. ص ٣٠٣

غراب، مرجع سابق، ١٩٨٧.

Heinz wehrich, and Harold koontz. (1993): Management a global Perspective, 10th Edition ,New York:Mc Graw_hill.p 204

فريدة ابراهيم محمود، (٢٠٠٥)، صنع القرار التعليمي في مصر وانجلترا، رسالة ماجستير غير منشورة، كفر الشيخ، جامعة طنطا.

نبيل عز، (١٩٩٠)، مذكرات في الفكر الإداري مدخل إلى استراتيجيات وسياسات الأعمال السياسات الإدارية. القاهرة. مكتبة عين شمس. ص ١٤٣-١٤٤.

* يمكن الرجوع إلى المصادر التالية:

-جمال محمد أبو الوفا وسلامة عبدالعظيم حسين، (٢٠٠٠)، اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية، القاهرة، دار المعرفة الجامعية، ص ١٥٢-١٩٥.

-إياد محمود عبد الكريم وسعد زناد المحياوي،(٢٠٠١)، إدارة المؤسسات التدريب المهني والتقني، طرابلس، المركز العربي للتدريب المهني وإعداد المدربين. ص ٥٠.

-سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص ١٣٠.

- فيصل محمود خليل، (٢٠٠٥)، مدخل حل المشكلة وصنع القرار التربوي بالمدرسة الثانوية في فلسطين، القاهرة، جامعة عين الشمس. ص ٥٤
- Leslie W.Rue, and Lloyd L.byars(2005), Manangement (skills and Application), 11th Edition ,Boston :McGraw_Hill.p
- سلامة عبد العظيم حسين، مرجع سبق ذكره، ص ١٣١
- محمد فريد الصحن وآخران، (٢٠٠٠)، مبادئ الإدارة، الإسكندرية، الدار الجامعية. ص ٢٦٧.
- حمد محمد غنيم، (٢٠٠٤)، مداخل إدارية معاصرة لتحديث المنظمات، القاهرة، المكتبة المصرية. ص ٢٥٧
- Samuel C. Certo (1997), modern managemant (Diverstiv, Quality, Ethics, and the Global Environment) New Jersey. p166
- محمد بن سليمان المهنا، (٢٠٠٥)، تطوير عملية صنع القرار التعليمي في وزارة المعارف في المملكة العربية السعودية في ضوء الاتجاهات الحديثة في الإدارة، رسالة دكتوراه غير منشورة، القاهرة. ص ٩٣
- John M.Ivencevich, and Other ,(1997), Management Quality and Competitiveness ,Illions: Richard D. Irwin
- احمد إبراهيم احمد، (٢٠٠٢)، تحديث الإدارة التعليمية، الإسكندرية، مكتبة المعارف. ص ١٥٧
- العلاق، بشير (١٩٩٩): أسس الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، عمان، دار البازودي العلمية للنشر والتوزيع، ص ص ١٥٧-١٦٤.
- حنا، إميل فهمي، (١٩٩٥)، حقيقة استخدام نماذج بحوث العمليات في المجالات التربوية لمواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين، دراسات تربوية واجتماعية، م ١، عدد ٣، ص ٩٩-١٢٤.
- كنعان مرجع سابق، ص ١٩٠-١٩٢.
- سيلدورب، رالف فان، ودرين رشارديس وولتر فولبي، (١٩٨٩): اتخاذ القرارات التربوية من خلال بحوث العمليات ترجمة محمد عبد الله المنيع، الرياض، دار العلوم للطباعة والنشر، ص ٢٢.
- هاشم، حامد احمد مرسي، (١٩٨٤): نظرية المباريات ودورها في تحليل

الاتجاهات الحديثة فى صنع القرار التربوي

- الصراعات، القاهرة، مكتبة مدبولي، ص ١٠.
- بكر، عبد الجواد، (٢٠٠٢): السياسات التعليمية وصنع القرار، الإسكندرية دار
الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ص ١٦.
- الشويقي، أبو زيد سعيد، (١٩٩٤): مدى فعالية نموذج بروتز فيك لتعلم سلوك
النتبؤ في اتخاذ القرار على ضوء بعض المتغيرات المعرفية واللامعرفية،
رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية جامعة طنطا، ص ٢١.
- سلامة، عادل عبد الفتاح، (١٩٩٠): صنع القرار التربوي باستخدام أسلوب
التخصصات المتداخلة، القاهرة، مجلة التربية المعاصرة، السنة السابعة،
العدد ١٥، ص ٨٥-٩٧.
- كنعان مرجع سابق ص ١٩٦.
- بولس، وفاء منير، ٢٠٠٠: تكنولوجيا المعلومات وقواعد البيانات وكيفية الحصول
على بيانات دقيقة لمستخدمي القرار، القاهرة، الإدارة العامة للتوثيق
والمعلومات، ص ٦.
- السلمي، علي، (١٩٩٧): الإدارة المعاصرة، القاهرة: مكتبة غريب، ص ٢٠١.
خشبة مرجع سابق، ص ٢٧-٢٨.