

## المهارات اللازمة لمدير المدرسة كمتطلب للتغلب على معوقات صنع وإتخاذ القرار

### إعداد

الطالب / فيصل شباب الميموني

### أشرف

د/ حنان عبدالستار محمود

مدرس التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية- جامعة أسوان

أ.د/ نبيل سعد خليل

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية

(المتفرغ) كلية التربية - جامعة سوهاج

---

(\* ) بحث مستل من أطروحة رسالة دكتوراه لاستكمال متطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص التربية المقارنة الإدارية التعليمية

## المهارات اللازمة لمدير المدرسة كمتطلب للتغلب على معوقات صنع وإتخاذ القرار أ.د/ نبيل سعد خليل د/ حنان عبدالستار محمود /فيصل شباب الميموني

### مقدمة :

تعد عملية صنع واتخاذ القرارات من أهم العمليات التي تتعلق بالمجال التربوي، حيث تعد هذه العملية بمثابة الدليل العملي للكشف عن الفلسفة التي تنتهجها المؤسسات التربوية، وما يمكن أن تصل إليه من أهداف مستقبلية، لذا فإن هذه العملية تتطلب قيادات واعية، وعلى قدر المسؤولية، وتحتاج إلى دراسة متأنية، وقاعدة كبيرة من المعلومات المتخصصة والدقيقة، فعملية صنع واتخاذ القرار هي قلب الإدارة التربوية وجوهرها.

ويعد اتخاذ القرار بشكل عام جوهر العملية الإدارية، وتسعى الإدارة دائماً إلى اتخاذ القرار السليم بما يتناسب مع الأهداف المنشودة، وذلك وفقاً للإمكانيات والموارد المتاحة، وعلى ضوء الموقف الراهن، ويهدف القرار إلى إيجاد الحلول اللازمة للمشاكل الإدارية المطروحة، سواء كانت مالية أو إنتاجية(عياش، ٢٠٠٨، ٣).

وعملية اتخاذ القرارات تعد عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات، أو إعداد البرامج، أو تحديد الموارد الملائمة، أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه، وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة، ونطاق الإشراف المناسب، وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال(الأشهب، ٢٠١٥، ١١٥).

وعندما يؤدي المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه، وتنسيق مجهوداتهم، أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على

تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها، ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

### مشكلة البحث:

تمثل عملية صنع واتخاذ القرار أصعب العمليات الإدارية وأكثرها خطورة، ذلك لأنه من شأن القرارات السيئة إلحاق الضرر بالعمل والمهنة على نحو لا يمكن إصلاحه في بعض الأحيان، وغالباً ما تأتي القرارات السيئة من الطريقة التي اتخذت بها، فقد يكون السبب أن البدائل لم تعرف بوضوح، أو لم يتم تجميع المعلومات الصحيحة، أو لم تقيم التكاليف والمنافع بصورة دقيقة، غير أن الخطأ لا يكمن في بعض الأحيان في عملية اتخاذ القرارات، ولكن في معوقات صنع واتخاذ هذه القرارات. فاستخدام الروتين الإداري للتعامل مع القرارات يقلل من تحقيقها أو فاعليتها .

وجدير بالذكر أن الإدارة المدرسية بالتعاون مع الهرم الإداري تقوم بصناعة القرارات. وربما تؤثر هذه القرارات في النهاية على الطلاب. ومع ذلك يكون لجميع القرارات بعض الأثر صغيراً كان أم كبيراً في أداء الطالب والهيئة التعليمية على حد سواء. لذلك لا بد لإدارات المدارس من أن تطور مهارات صنع القرارات لأنها تحتاج لصناعة الكثير من القرارات. وستؤثر هذه القرارات في المدرسة.

فقد اشارت الأدبيات بأن مدير المدرسة يواجه العديد من المشكلات أثناء أدائه لمهامه الروتينية والتي تتطلب عمليات معقدة من التفكير واتخاذ قرارات متنوعة، وهذا ما يجعله يواجه العديد من الصعوبات التي تعوق سير العمل في المدرسة، والتي تؤثر سلباً في عملية صنع واتخاذ القرار، وهذا ما أشارت إليه العديد من الدراسات التي هدفت تعرف هذه المعوقات و تحديدها والعمل على حلها بثتى الطرق التي من أهمها مهارات صنع واتخاذ القرار (الراشد، ٢٠١٦، ٥٢) .

ومن هنا جاء البحث ليلقي الضوء على طبيعة عملية صنع واتخاذ القرار وأهمية ذلك في العملية الادارية، وأدوار مدير المدرسة في هذه العملية ، والصعوبات التي تعيقه في ذلك، والوصول للمهارات اللازمة لمديري المدارس كمتطلب للتغلب على معوقات صنع واتخاذ القرار، وذلك لضمان سير العملية التعليمية على النحو الأمثل.

ومن ذلك يمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤلات الآتية:

١. ما الإطار الفكري والفلسفي لعملية صنع واتخاذ القرار من خلال الأدبيات التربوية المعاصرة؟

٢. ما أهم أدوار مدير المدرسة في عملية صنع واتخاذ القرار؟ وما المعوقات التي تواجهه في ذلك؟

٣. ما المهارات اللازمة لمدير المدرسة كمتطلب للتغلب على معوقات صنع واتخاذ القرار؟

**أهداف البحث:**

هدف البحث التعرف على طبيعة عملية صنع واتخاذ القرار من خلال الأدبيات التربوية المعاصرة من حيث مفهوم صنع واتخاذ القرار، وأنواعه ، ودواعيها وضرورتها ،...، والكشف عن أدوار مدير المدرسة في عملية صنع واتخاذ القرار، و الصعوبات التي تعيقه في ذلك، والوصول للمهارات اللازمة لمديري المدارس كمتطلب للتغلب على معوقات صنع واتخاذ القرار

**أهمية البحث والحاجة اليه:**

تتضح أهمية البحث الحالي والحاجة اليه من خلال النقاط التالية:

١- تناول البحث موضوع مهم وحديث في الإدارة وهو صنع واتخاذ القرار التربوي والوصول للمهارات اللازمة لمدير المدرسة كمتطلب لتحقيق ذلك.

٢- قد تسهم نتائج البحث الحالي في تعزيز تصورات صانعي ومتخذي القرار في الإدارة التربوية عند اختيار مديري المدارس.

٣- تفيد حيثيات البحث في تشخيص أهم معوقات تحقيق صنع واتخاذ القرار في المدارس، وإعطاء صورة واضحة للمعنيين في وزارة التربية باتخاذ الإجراءات والآليات الكفيلة لصنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التربوية.

#### منهج البحث:

استخدم الباحث في هذا البحث منهج البحث الوصفي الذي يهتم بملاحظة ووصف العوامل المؤثرة في موقف معين بالإضافة إلى اهتمامه بتحليل وتفسير ما يوصف. واعتمد الباحث على هذا المنهج للتعرف على طبيعة عملية صنع واتخاذ القرار ودورها في العملية التربوية ، وأهم معوقاتها والوصول للمهارات اللازمة لمدير المدرسة كمتطلب في التغلب على المعوقات التي تواجه عملية صنع واتخاذ القرارات التربوية.

#### حدود البحث:

اشتملت الدراسة على الحدود الموضوعية التي شملت موضوع صنع واتخاذ القرار ومعوقاته والمهارات اللازمة لمدير المدرسة كمتطلب لمواجهة معوقات صنع واتخاذ هذا القرار في المجال التربوي .

#### مصطلحات البحث:

تضمن البحث المصطلحات التالية:

١- القرار. يقصد بالقرار الاختيار من بين عدة بدائل مطروحة بقصد تحقيق هدف معين، ولإختيار القرار المناسب من بين البدائل المطروحة، فإنه يمكن الاعتماد على العديد من المعايير في عملية تقييم البدائل منها ( التكلفة، العائد، الزمن، الجودة، السلامة، القبول، البيئة) (أبو النصر، ٢٠١٠، ٢٣).

#### ٢- المهارة

يمكن تعريف المهارة على أنها مجموعة من المعارف والخبرات والقدرات الشخصية التي يجب توفرها عند شخص ما لكي يتمكن من إنجاز عمل معين، ومن أبرز تلك المهارات التي يمكن أن تتوفر في الشخص (البحث والتقصي عن المعلومة، التخطيط، العد والإحصاء، بناء العلاقات مع الآخرين، الاتصاف بالقيادية، والإلمام بمهارات الحاسوب، والإدارة)، ومما يحرص عليه أي شخص يرغب في الحصول على الوظيفة التي يطمح إليها

أن يصقل مهاراته مُسبقاً وفقاً لما تتطلبه تلك الوظيفة حتى يكون الأجدر بالحصول عليها (DOYLE, 2019).

والتعريف الاجرائي الذي يتبناه الباحث أن المهارة هي مجموعة من المعارف والخبرات والقدرات الشخصية التي يجب توفرها عند شخص ما لكي يتمكن من إنجاز عمل معين بصورة مقنعة وبالأساليب والإجراءات الملائمة وبطريقة صحيحة.

### ٣- صنع واتخاذ القرار:

يعرف صنع القرار Decision Making بأنها عملية إدارية تهدف إلى خلق حلول جذرية لمشكلة معينة تعيق سير عمليات المنشأة وتبطنها، والتي تتطلب بحثاً عميقاً للحل الأفضل بين مجموعة من الحلول الموجودة بواسطة المفاضلة فيما بينها، وتكون الإدارة في هذه المرحلة بأعلى درجات الحيطة والحذر.

أما إتخاذ القرار فهو المرحلة النهائية من صنع القرار، وهو عملية عقلية واعية، ونوع من التفكير المنظم الهادف الذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار وتحديد الحلول الممكنة حالياً ومستقبلاً، بهدف تحقيق الغرض أو الأغراض المحددة بأقل تكلفة ممكنة في الوقت والجهد وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي ممكنين. (عبد الحميد، ٢٠١٠، ١٥٩)

ويعرفها الباحث بأنها عملية عقلية واعية يتخذها مدير المدرسة و تهدف العمل على انجاز عمل ما وتتطلب مهارات معينة للتغلب على معوقات اتخاذها.

### ٤- معوقات صنع واتخاذ القرار:

هي مجموعة المشكلات أو الصعوبات التي تحد من صناعة واتخاذ القرار بأي شيء محبط ومانع ومثبط أو أي قوى تؤثر سلبياً في عملية اتخاذ القرار المدرسي إدارياً، وقد تعوق مدير المدرسة عن اتخاذ القرارات الإدارية اللازمة أو تجعله يتخذ قراراً مدرسياً غير سليم. (العمرى ، ٢٠١٤ ، ٧)

ويعرفها الباحث إجرائياً: بأنها مجموعة المعوقات التنظيمية والاجتماعية والشخصية والفنية التي تعيق مدير المدرسة في صناعة واتخاذ القرارات خلال قيامه بأدواره المختلفة.

## الاطار النظري للبحث

### أولاً : مفهوم عملية صنع واتخاذ القرار

يأتي القرار في اللغة من الفعل قر يقرر تقريراً فهو مقرر، والمفعول مقرر، ويقال قر الرأي على كذا أي صح العزم عليه، ويقال قر رأيه على الأمر أي أزمع وعقد النية عليه(عمر، ٢٠٠٨، ١٧٤٩).

أما إصلاحاً فيعرف القرار على أنه "النتائج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء، والأفكار، والاتصالات، والجدل والدراسة، التي تمت في مستويات مختلفة بالمنظمة، بمعرفة أفراد عديدين لهم وجهات نظر مختلفة" (النمر، ٤١٢، ٢٠١٣-٤١٣).

كذلك عُرفت عملية صنع القرار بأنها "العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلة، كما يتم فيها تحديد بدائل التصرفات وتقييمها واختيار البديل الأمثل من بينها" (شريف، ٢٠٠٧، ١٨٩).

وبالتالي فإن صناعة القرار التربوي واتخاذها يعد من العمليات المهمة داخل المؤسسات التربوية، ويتم من خلاله تحديد المشكلات التي تُعاني منها المؤسسة التربوية، والعمل على حلها من خلال افتراض عدة فروض، واختبار درجة صحتها عن طريق جمع المعلومات من المصادر المختلفة، لكي يتم الوصول إلى حلول علمية تدخل إلى حيز التنفيذ.

### ثانياً: أهمية عملية صنع واتخاذ القرار

تُعتبر عملية صنع واتخاذ القرارات من أكثر الأنشطة التي يمارسها القادة الإداريون في المؤسسات المختلفة وعلى رأسها المؤسسات التربوية، كما تعتبر النشاط الوحيد الذي يميز سلوك المدير والقائد التربوي عن غيره، كما أن عملية صنع واتخاذ القرارات هي الاختبار والمحك للإدارة، فقدرة المدير على الوصول إلى القرار الصحيح في موقف ما، ومهارته في تحديد البدائل، ومهارته في إقناع الآخرين بقبول القرار الذي اتخذه تعتبر من العوامل الأساسية التي تؤدي إلى نجاحه في القيادة.

ولقد أصبحت عملية صنع القرار هي محور العملية الإدارية وأصبح مقدار النجاح الذي تحقّقه أية منظمة أو مؤسسة يتوقف على قدرة وكفاية قيادتها في صنع القرار المناسب، ومما زاد من أهمية عملية صنع القرارات في مجال الإدارة التعليمية ما تشهده المؤسسة التعليمية الحديثة من مشكلة تعدد وتعدد أهدافها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً. ويمكن إيجاز أهمية صناعة القرار فيما يلي: (بكر، ٢٠٠٢، ٦٤)

١- عملية صنع واتخاذ القرار التربوي من العمليات المركزية والرئيسية في إدارة التعليم، والتي تعبر بدورها عن مضمون السياسة التعليمية بشكل عام، ويرجع ذلك إلى أن عملية صنع القرار واتخاذها تمثل مركز النشاط الإداري، ومفهوم رئيسي لفاعلية القائد الإداري لدى المنفذين بالمؤسسة التعليمية.

٢- يأخذ صنع واتخاذ القرار مكانة مركزية في عمليات التغيير الاجتماعي الكبرى التي تمر بها الإدارة المعاصرة، وهذه العمليات تتسارع بفعل مجموعة من العوامل، في مقدمتها (التكنولوجيا - الانفجار السكاني - النمو الاجتماعي - ثورة الاتصالات والنقل... وغيرها)، وفي وسط هذه العوامل مجتمعة يلعب صنع واتخاذ القرار دوراً رئيساً في توجيه التفاعلات الثقافية، والتجديد السياسي والتحديث الحضاري.

٣- تعد عملية صنع واتخاذ القرار الأداة الأساسية للتغلب على مشكلات التعليم، والتي لا يمكن حلها فقط عن طريق التنظيمات، والإدارة العصرية، والإنفاق المالي المتزايد، ورغم أهمية هذه الأشياء جميعاً في صياغة وتنفيذ الحلول المناسبة، إلا أنها تتطلب قرارات أو تبني سلسلة من القرارات التي تتعلق بالواقع.

وبالتالي فإن عملية صنع واتخاذ القرار تعد من العمليات الهامة في المجال التربوي، فمن خلالها يتم تطوير المؤسسات التربوية، ويتم وضع السياسات المتعلقة بها، كما تعد الأداة الأساسية للتغلب على المشكلات التربوية، والتي تتطلب اتخاذ قرارات مؤثرة وفعالة.



## ثالثاً: خطوات ومراحل عملية صنع واتخاذ القرار:

يواجه القائد في مجال الإدارة العديد من المواقف والمشكلات التي تتطلب صنع واتخاذ القرارات، وهي ليست قرارات عفوية تصنع بشكل عشوائي، وإنما تتم بعدة طرق علمية في مقدمتها ما يعرف بالطريقة العلمية، والتي تتضمن عدة خطوات ومراحل متعاقبة تبدأ بمرحلة تحديد المشكلة موضع القرار، وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار. وفي سياق متصل فإن استراتيجية صناعة القرار واتخاذها تتضمن عدد من الخطوات التي تناولها الكثير من الباحثين والتي يمكن ذكرها فيما يلي: (الجبوري، ٢٠١١، ٦-٧)

١- مرحلة التشخيص: وهذه المرحلة تبدأ بتشخيص المشكله، وتحديد الهدف بشكل واضح، حيث تحتاج إلى مسح البيئة الخارجي لتحديد الفرص والتهديدات السائدة فيها، وتقييم البيئة الداخليه لتحديد عناصر القوة والضعف، وتحديد حجم الفجوة الاستراتيجية بينهما، وعملية المسح تحتاج إلى نظم المعلومات الإدارية، والتي تسعى إلى توفير البيانات من مصادرها الأولية، لغرض معالجتها وتحويلها إلى معلومات تمثل مخرجات النظام، والتي على أساسها تتم عملية التقييم، ويتطلب ذلك تقانه معلوماتية عالية.

٢- مرحلة تحديد البدائل: ويتم فيها البحث عن عدد من البدائل الاستراتيجية، التي يمكن أن تساعد على سد الفجوات الاستراتيجية، وعملية تحديد البدائل تتطلب من صانع القرار الخبرة وتوفير المعلومات، فضلاً عن الاستعانة بالمستشارين والمساعدین من ناحية الذكاء الطبيعي، يضاف إليها الذكاء الاصطناعي المتمثل بالأنظمة المعلوماتية، التي تسهم في عملية تحديد البدائل.

٣- مرحلة التقييم: بعد تحديد البدائل، يبدأ صانع القرار بعملية التقييم بوصف نتائج كل بديل، وأيهما أقرب إلى تحديد الهدف النهائي، ويتم ذلك على أربعة محاور وهي:

أ. البديل الجيد، والذي يقود إلى نتائج مرغوبه لدى صانع القرار.

ب. البديل المتوازن، وهو بديل لا يضيف نتائج إيجابيه أو سلبيه لصالح صانع القرار.

ج. البديل المختلط، فمن المحتمل أن تنتج عنه نتائج إيجابية أو سلبية لصالح صانع القرار.

د. البديل الضعيف، ومن المحتمل أن تنتج عنه نتائج ضعيفة لصالح صانع القرار.

٤- مرحلة الاختيار: وتعتبر من المراحل الفكرية الصعبة، وذلك أن عملية الاختيار بين البدائل ليست عملية واضحة أو سهلة، حيث أن هناك معايير تستعين بها الإدارة في عملية اختيار القرار الذي يمثل الكفاءة العالية من بين جميع البدائل، والذي يمثل مستوى الطموح، والأقرب إلى تحقيق الهدف الرئيسي للمشكلة.

ومن خلال عرض مراحل وخطوات عملية صناعة واتخاذ القرار يتبين أن هذه الخطوات ليست مستقلة عن بعضها البعض، بل إنها مترابطة متتابعة، فكل مرحلة تسهم بقدر ما في التوصل إلى القرار السليم، وهذه الخطوات تحتاج إلى الدقة، والذكاء، والموضوعية من جانب متخذ القرار خلال مراحل صنعه واتخاذها.

#### رابعاً: دور مدير المدرسة في صنع واتخاذ القرار :

##### ١- دور مدير المدرسة في صنع واتخاذ القرار

تعتبر عملية صنع القرار من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت بأنها جوهر الإدارة، كما وصف القائد التربوي بأنه هو الذي يصنع القرارات، وأن قدرته على صنع واتخاذ القرارات هي التي تميزه عن غيره من أعضاء التنظيم.

كما نستشعر دور مدير المدرسة من أن عملية اتخاذ القرارات قد تكون من اصعب المهمات الإدارية لنا جميعاً لأنها مهمة تقوم على انتخاب الخيار الأوالخيارات المناسبة تتطلب منا التمييز بين الأمور الطارئة والأمور المهمة لنعرف أين نضع اقدامنا وفي أي اتجاه نسير.. لأننا إن لم نفعل ذلك قد نجد أنفسنا غارقين في معالجة الأمور الصغيرة تاركين ورائنا الأمور الأهم معلقة دون حل.

وعلى المدير الناجح في هذا المجال أن يدرك ما يلي: (الناجح، ٢٠١٧)

أولاً: أن القرارات الصحيحة لا تخرج من الارتجال أو التسرع.. بل لابد لها من صبر ومعرفة وحنكة وتعقل.

ثانياً: عندما نتخذ قراراً يتوجب عليه أن يطلع الآخرين عليه أيضاً قبل الحسم وبعده خاصة في القرارات التي تتعلق بهم شخصياً أو نوعياً..

ثالثاً: ينبغي أن يتحرى النتائج بعينين مفتوحتين للتأكد من فعالية القرارات والآثار الناجمة عنها.

رابعاً: لابد للمدير من أن يشارك الآخرين بأفكاره.. كما لابد له من تزويدهم بالتعليمات اللازمة بقراراته وأهدافه وأساليبه.. حتى يحصل على حماية جماعية في التعاون والتنسيق وتحقيق الأهداف.

خصائص المدير الإداري الناجح في المؤسسة التعليمية: (الحمداني، ٢٠١١)

- قدرته على التخطيط وجمع المعلومات وتحليلها.
- قدرته على دراسة المشاكل وتحليلها موضحاً أسبابها ومحاولاً وضع الحلول لها
- قدرته على إنشاء علاقات تعاون مع الآخرين والتعامل معهم.
- قدرته على عرض المعلومات والتوصيات وإقناع الآخرين بها.
- قدرته على التعامل مع الآخرين ومع المشاكل بموضوعية.
- قدرته على المتابعة والتنفيذ والرقابة لإحداث التطوير والتغيير المطلوبين.
- قدرته على عرض المعلومات والتوصيات وإقناع الآخرين بها.

### خامساً: المعوقات التي تواجه مدير المدرسة في صناعة واتخاذ القرار

توجد معوقات متعددة تتعلق بصناعة واتخاذ القرارات الإدارية، والكثير منها ما يكون سببه مديرالمدرسة أو نتيجة عوامل أخرى، وهذه أو تلك تعيق مدير المدرسة في صناعة واتخاذ القرارات ، وقد حدد جمال سيد عبد العال أهمها فيما يلي: (عبد العال ، ٢٠١٣ ، ٣٦-٣٧)

١. المعوقات الإدارية: فالقيادات في الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية تمارس قدراً كبيراً من المركزية في اتخاذ القرارات، مما يترتب عليه عدم رغبة هذه القيادات في تفويض الاختصاصات والصلاحيات للقيادات بالصف الثاني من السلم الإداري.

٢. الوضع التنظيمي للأجهزة الإدارية: حيث تتسم الأجهزة الإدارية في معظم الدول النامية بسمات تتعكس أثارها السلبية على عملية اتخاذ القرارات. ومن أهمها تعدد مستويات التنظيم، وضيق نطاق التمكين للمديرين على رؤوسهم، مما يؤدي إلى كثرة الفواصل بين هذه المستويات، وكذلك بين هذه المستويات الإدارية وقمة الهرم التنظيمي، ويترتب على ذلك صعوبة أحكام عمليات التوجيه، وصعوبة استخدام أدوات وقنوات الاتصال المختلفة.

٣. وجود التنظيمات غير الرسمية داخل الأجهزة الإدارية، والتي تلعب دوراً هاماً في التأثير على سلوك العاملين، كما أنها قد تكون عبئاً على المدير متخذ القرار، مما يعيق قراراته، كما أن وجود مثل هذه التنظيمات غير الرسمية قد يساعد على استخدام قرارات المدير وتوجيهها لخدمة مصالحها.

٤. البيروقراطية: تشكل الإجراءات الإدارية المعقدة عقبة تواجه متخذي القرارات في الدول النامية، ذلك أن تعقد الإجراءات يؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات، وقد يقضي في أحيان كثيرة على روح المبادأة والابتكار لديهم، وكل ذلك يؤدي إلى عدم صواب القرارات المتخذة.

٥. عدم وفرة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار: إن سلامة وفعالية القرار الإداري تتوقف بالدرجة الأولى على سلامة ودقة وكفاية المعلومات التي سيبنى عليها، ومعظم الأجهزة الإدارية في الدول العربية تعاني من نقص في المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرارات، وعدم دقتها أو حداثتها، وعدم توفر الأساليب العلمية الحديثة للحصول على المعلومات وتنسيقها وحفظها.

٦. التخطيط غير السليم: ويعتبر التخطيط غير السليم من الظواهر السلبية الملموسة في الأجهزة الإدارية، ووجود هذه الظاهرة يترتب عليه عدم تحديد ووضوح الأهداف لخطط التنمية، ويجعل الرؤيا غير واضحة أمام صانعي القرارات في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات، يضاف إلى ذلك أن العلاقة بين أجهزة التخطيط وأجهزة التنفيذ في أغلب المؤسسات والمصالح الحكومية غير واضحة تماماً، مما يترتب عليه آثار سلبية تعيق اتخاذ القرارات اللازمة لتنفيذ الخطط المرسومة.

بينما حدد مارك هانسن (هانسس، ٢٠١١، ٢٤٥) عدد من المعوقات والمشاكل التي تصادف الإدارة في صناعة القرار منها:

- أ. صعوبة تفهم الإدارة الموقف الإداري .
- ب. صعوبة تحديد عناصر المشكلة والعلاقة بينهما .
- ج. ضعف الاستنتاجات والتوصيات .
- د. ضعف قدرة المسؤول عن الانتاج .

ساداساً: المهارات المقترحة اللازمة لمدير المدرسة كقائم على صناعة واتخاذ القرار:

للنجاح في الحياة أساليب وعوامل كثيرة، ولكن جميعها تعتمد على كفاءة وفعالية عملية صنع القرار، فعملية صنع القرار مهارة مفصلية ومهمة جداً في كافة مناحي الحياة، سواء في تعامل الفرد مع نفسه، أو مع عائلته، أو في مجال دراسته وعمله، فلا بد لمن يرغب في النجاح من أن يكتسب مهارة صنع القرار، واكتساب مهارة صنع القرار ليس بالأمر

السهل، ولكن لا مفر من مواجهة عملية صنع القرار، حتى لو ارتكب الفرد أخطاء في اتخاذ القرار، فسوف يتعلم في المستقبل تخطيها، ولكن أسوأ خطأ ممكن حدوثه هو الهرب من صنع القرار وعدم اتخاذه.

وتتطلب عملية صياغة واتخاذ القرار جملة من المهارات التي يمكن تعلمها وتطبيقها وتقويمها، وفيما يلي يمكن اقتراح المهارات التالية:

(١) مهارات وضع الأهداف العملية وتشتمل على ما يلي:

- أ. الحرص على فهم وتوضيح أهداف المدرسة للمعلمين.
  - ب. أخذ أهداف المدرسة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات معينة.
  - ج. مهارات توضيح معايير قياس الأداء لجميع العاملين بالمدرسة.
  - د. مهارات التمييز بين القرارات الأساسية والقرارات الروتينية.
- (٢) مهارة تحديد المشكلة وجمع الحقائق، وتشتمل على المهارات التالية:

- أ. مهارة تحديد المشكلات بسهولة
- ب. مهارة التحديد الواضح لطبيعة المشكلات التي تواجه المدير.
- ج. مهارة اكتشاف انعكاسات مشكلة ما على أوضاع المدرسة.

(٣) مهارة اتخاذ القرارات والتطبيق وتشتمل على ما يلي:

- أ. مهارة تحديد عدة بدائل لمعالجة المشكلة.
- ب. مهارة تقبل العاملين للقرارات التي يتخذها المدير.
- ج. التزام المدير وبشكل دائم بالقرارات التي يتخذها.
- د. الحصافة والتفتح الذهني في القرارات التي يصدرها.

( ٤ ) مهارة تحديد الوسائل المناسبة وتشمل على ما يلي:

- أ. دورات تدريبية: حيث تدريب القيادات صانعة القرار على تفويض السلطات للمرؤوسين باستخدام أساليب التدريب المناسبة.
- ب. دراسة الحالات وتمثيل الأدوار، وغيرها من الوسائل التي تقيّد في علاج المعوقات في صنع واتخاذ القرار.
- ج. طريقة العصف الذهني بالشكل المناسب لجلب أفضل الأفكار المتعلقة بالقضاء على معوقات صنع القرار تمهيدا لإتخاذه.
- د. كيفية الاستفادة من خبرات الآخرين وتجاربهم في حل المشكلات الإدارية المتعلقة بصنع واتخاذ القرار .

( ٥ ) مهارة تفويض المرؤوسين: وتشمل ما يلي:-

- أ. استكشاف الأعضاء ذوى الكفاءة وتحمل المسؤولية.
- ب. توجيه الأعضاء المفوضين لتنفيذ الأعمال بالشكل الأمثل.
- ج. تحديد درجات المرونة المناسبة لتنفيذ الأعمال المكلف بها الشخص المفوض.
- د. تحديد الوسائل المناسبة لتنفيذ الأعمال المكلف بها الشخص المفوض.
- هـ. توفير سبل الطمأنينة للمرؤوسين لتشجيعهم على قبول تفويض بعض السلطات.
- و. استخدام الوقت المناسب لعملية التفويض.

#### التوصيات:

- عقد الندوات والدورات للقيادات التربوية حول اكتساب مهارات صنع وإتخاذ القرار .
- توفير البرامج التأهيلية التي تركز على مهارات صنع وإتخاذ القرار للقيادات غير المؤهلة تربويا.

- ضرورة واستمرار توافر البيئة التربوية الذهنية التي تكفل إنجاح صنع وإتخاذ القرار وانعكاساته المستقبلية.

- إجراء بحوث تربوية حول التنمية المهنية ودورها في تطوير مهارات مديري المدارس لصنع وإتخاذ القرار.

- إجراء بحوث تربوية حول تنمية كفايات مديري المدارس لمواجهة صعوبات صنع وإتخاذ القرار التربوي.

### المراجع

١. أحمد مختار عمر. معجم اللغة العربية المعاصرة. المجلد الأول، القاهرة: عالم الكتب، ٢٠٠٨م.

٢. أمجد قاسم، المدير الناجح .. واتخاذ القرارات، الإدارة المدرسية، التربية والثقافة، ٢٠١٧.

٣. بلقيس عبد الوهاب النعيمي. "صناعة القرار التربوي". مجلة دراسات تربوية، وزارة التربية والتعليم العراقية، مجلد ٣، عدد ١٠، ٢٠١٥م.

٤. جابر محمد عياش. واقع استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرار وحل المشكلات لدى المؤسسات الاهلية بقطاع غزة. رسالة ماجستير، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، ٢٠٠٨م.

٥. جمال سيد عبد العال. "صعوبات اتخاذ القرار". مجلة التنمية الإدارية، مصر، مجلد ٢٩، عدد ١٣٨، ٢٠١٣.

٦. سوسن شوكت الراشد، محمد اسماعيل، معوقات اتخاذ القرار التي تواجه مديري مدارس التعليم الألدادي في مدينة حمص، مجلة جامعة البعث - المجلد ٨٣ - العدد ٥٢، ٢٠١٦.



٧. طارق عبد الحميد البديري، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات. دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠١م.
٨. عبد الجواد بكر. السياسات التعليمية وصنع القرار. الإسكندرية: دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، ٢٠٠٢م.
٩. علي شريف. الإدارة المعاصرة. الإسكندرية: دار الفكر الجامعي، ٢٠٠٧م.
١٠. علي عياصرة وهشام حجازين. القرارات الإدارية في الإدارة التربوية. عمان، دار الحامد للتوزيع والنشر، ٢٠٠٦م.
١١. فؤاد يوسف عبد الرحمن الجبوري. "إدارة الأزمات والكترونية اتخاذ القرار". مجلة جامعة بابل: العلوم الإنسانية، مجلد ١٩، عدد ١، العراق، ٢٠١١م.
١٢. مارك هانسن. كيف تكون قائداً ناجحاً. القاهرة: دار الخلود للتراث، ٢٠١١م.
١٣. محمد كاظم منتوب الحمداني، دور مدير المدرسة في حل المشكلات واتخاذ القرار، جامعة بابل، ٢٠١١م.
١٤. مدحت محمد أبو النصر. الأداء الإداري المتميز. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر، ٢٠١٠م.
١٥. نوال عبد الكريم الأشهب. اتخاذ القرارات الإدارية : أهميتها ومراحلها. عمان: دار أمجد للنشر والتوزيع، ٢٠١٥م.
١٦. يوسف العمري، معوقات تطبيق الأساليب العممية في اتخاذ القرار الإداري لمدير ي المدارس في محافظة المخوة، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، الممكة العربية السعودية، ٢٠١٤م.

#### - المراجع الأجنبية:

- Kenneth C. Laudon & Jane P. Laudon. **Management Information Systems**. New Jersey: Prentice Hall International Inc, 2006.
- ALISON DOYLE (7-1-2019), "Skill Set Definition and Examples" in [www.thebalancecareers.com](http://www.thebalancecareers.com), Retrieved 2019.