



اجراءات مقترحة لتطوير صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية"دراسة ميدانية بمحافظة الشرقية"

اعداد

زينب سيد أحمد عيسى

باحثة ماجستير

اشراف

د/ سهام أحمد محمد علوان

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد
كلية التربية - جامعة الزقازيق

أ.د/ محمد أحمد حسين ناصف

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المتفرغ
كلية التربية - جامعة الزقازيق

اجراءات مقترحة لتطوير صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية"دراسة ميدانية بمحافظة الشرقية"

المستخلص:

يعد صنع القرار بصفة عامة والقرار التربوي بصفة خاصة كسلوك إداري لا يكون تلقائياً أو اختيارياً وإنما هو نتاج طبيعي لتفاعل القيم وأنماط السلوك بالمجتمع وتتعدد الأطراف المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار التربوي سواء من داخل المؤسسة التعليمية أو من خارج المؤسسة التعليمية. لذا هدف البحث الحالي لدراسة واقع العوامل المؤثرة على صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية، مع تحديد مجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية. وتكونت عينة الدراسة من (١٧٠) فرداً من العاملين بالإدارات التعليمية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك العديد من العوامل المؤثرة على صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية منها (عوامل شخصية، عوامل تنظيمية وإدارية، عوامل بيئية واجتماعية، عوامل إنسانية). وبناءً على هذه النتائج تم وضع مجموعة من الإجراءات المقترحة.

الكلمات المفتاحية: صنع القرار التربوي، الإدارات التعليمية، محافظة الشرقية.

Abstract:

Decision-making in general, and educational decision-making in particular, is an administrative behavior that is not automatic or optional, but rather is a natural product of the interaction of values and patterns of behavior in society. There are many parties involved in the educational decision-making and decision-making process, whether from within the educational institution or from outside the educational institution. Therefore, the aim of the current research is to study the reality of the factors influencing educational decision-making in educational administrations in Sharkia Governorate, while identifying a set of proposed procedures to develop educational decision-making in educational administrations in Sharkia Governorate. The study sample consisted of (170) an individual working in educational departments. The descriptive analytical approach was used to achieve the objectives of the study. The results of the study concluded that there are many factors influencing educational decision-making in educational departments in Sharkia Governorate, including (personal factors, Organizational and administrative factors, environmental and social factors, and human factors). Based on these results, a set of proposed measures was developed.

Keywords: educational decision making, educational departments, Sharkia Governorate.

الخطوة الأولى: الإطار العام للبحث

مقدمة:

إن نجاح أي مؤسسة يعتمد على قدرتها على اختيار الأسلوب المناسب لعملية صنع القرارات الذي يناسب مهامها ويسهم في رفع أداء العاملين بها ونجاحها في تحقيق أهدافها، خاصة وإن أسلوب صنع القرارات المتبع في المؤسسة يؤثر بطريقة مباشرة على الروح المعنوية للعاملين وبالتالي يؤثر على مستوى أدائهم، وكذلك صنع القرار هو جوهر الإدارة التعليمية وعليه يتوقف فعالية الإدارة ووظائفها المختلفة خاصة في الإدارة العليا، فعندما تصبح القرارات استراتيجية تتعلق بكيان النظام التعليمي ككل ومستقبل الأجيال المتعاقبة في السلم التعليمي فهي تتميز بالثبات النسبي طويل الأجل، وضخامة الاعتماد المالية اللازمة لتنفيذها، وأهمية الآثار والنتائج التي تحدثها في المستقبل للنظام التعليمي، لذا فمن الضروري القيام بدراسات تقف على مدى تأثير صنع القرارات على العاملين في المؤسسات.

في نفس الوقت تعتبر عملية صنع القرار عملية صعبة، فهي تشير إلى نجاح أو فشل الفرد في التغلب على الموقف، ويمكن القول إن القيادة، إذا جاز التعبير، ليست سوى صنع القرار، ويتم تمثيلها بواسطة "الصندوق الأسود"، لأنه نشاط معرفي يعتمد على العمليات المعرفية ويمر في سلسلة من الخطوات ، تسهم الذاكرة العاملة والانتباه دورًا حيويًا في اتخاذ القرار، لذلك يختلف البشر في اتخاذ القرار^(١).

خاصة في ظل التطور المذهل في الأساليب التكنولوجية ونظم المعلومات، ويتعاظم الاهتمام بالتعليم وتطوير هياكله وبرامجه ومؤسساته بما يواكب سرعة التغير، أصبح لصنع القرار دور رئيس في توجيه التفاعلات الثقافية والتجديد السياسي والتحديث الحضاري، وهنا يأتي دورها لتفعيل التحديث والتجديد في مجال التعليم لمواكبة تلك التطورات^(٢).

(١) Jones, B. W. & Burgess, M. M. (2004). Social contract theory and just decision; making: Lessons from genetic testing for the brca maturations. Journal of; Kennedy of Institute Ethics, 14 (2), p.115.

(٢) مرزوق الغامدي (٢٠٢٠). مشاركة أعضاء هيئة التدريس بكلية التربية جامعة الإمام محمد سعود الإسلامية في صنع القرار وعلاقته بالانتماء التنظيمي من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية والنفسية، (٢٦)، ص ٢٤.

إضافة لهذا، تعد أحد أسباب النجاح في الحياة هو القدرة على صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب في أي جانب من جوانب الحياة المختلفة، ويعمل الكثير من الناس، ويسعون، ثم في لحظة حاسمة في عملهم أو يحتاج بحثهم إلى قرار صحيح وحاسم، ولكن بترددهم وعدم قدرتهم على اتخاذ القرار، يضيعون عملهم وجهدهم، ويفوتون فرصاً لن تتكرر لهم مرة أخرى^(١).

وترتكز أهمية صنع القرار التربوي في كونها إحدى العمليات المركزية والرئيسية في إدارة التعليم، والتي بدورها تعبر عن محتوى السياسة التربوية بشكل عام ويرجع ذلك إلى حقيقة أن عملية صنع واتخاذ القرار هي مركز النشاط الإداري ومفهوم رئيسي لفعالية القائد الإداري بين المنفذين في المؤسسة التعليمية، كما يمثل صنع القرار موقعاً مركزياً في عمليات التغيير الاجتماعي الرئيسية التي تمر بها الإدارة المعاصرة، كما يؤدي صنع القرار دوراً رئيسياً في توجيه التفاعلات الثقافية، والتجديد السياسي، والتحديث الحضاري بالمؤسسة^(٢).

ولذا فإن صنع القرار بصفة عامة والقرار التربوي بصفة خاصة كسلوك إداري لا يكون تلقائياً أو اختيارياً وإنما هو نتاج طبيعي لتفاعل القيم وأنماط السلوك بالمجتمع وتتعدد الأطراف المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار التربوي سواء من داخل المؤسسة التعليمية أو من خارج المؤسسة التعليمية^(٣).

وفي المقابل تعد عملية صنع القرار التربوي ما هو إلا سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تقوم بها أحد السلطات الإدارية بالمؤسسة التعليمية، بحيث تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين أو مشكلة ما مما يؤدي إلى التأثير في سلوك الآخرين بالمؤسسة التعليمية^(٤).

^١) Schoemaker, A F.:(2010). The Relationship between Decision-Making Style and Negative Affect in College Students, Master of Science, Drexel University, P3

^٢) على فهران محمد القحطاني (٢٠١٦). ملامح صنع القرار التعليمي بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة عين شمس، كلية التربية، ص ١٥٢.

^٥) زينب محمود، السيد سلامة، نيللي السيد (٢٠١٩). متطلبات تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي في اتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات التربوية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١٠٥)، ص ٢٥٠.

^(١) غدیر القصراوي (٢٠١٦). دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، ص ٣٤.

فعملية صنع واتخاذ القرار التربوي من العمليات الإدارية المهمة في أي مؤسسة تعليمية، فهي تعمل على تنفيذ ما تم التوصل إليه من أفكار ومقترحات قد تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة بفعالية، وبما أن الزمن الذي تتواجد فيه المؤسسات التعليمية يتسم بالتعقيد والتطور المستمر، فإن تلك المؤسسات تحتاج إلى المزيد من اتخاذ قرارات جريئة وجديدة، قد تؤدي إلى حدوث نقلة غير مسبوقه للمؤسسة التعليمية^(١).

لذا فإن جودة القادة الإداريين تتحدد في ضوء جودة أسلوب تفكيرهم، والممارسات المرتبطة بها، حيث انه الموجه لسلوكهم وممارستهم الإدارية، ويتم من خلاله جودة أدائهم التخطيطي، السيطرة، والتحكم، والتوجيه، والتأثير على الآخرين وتقييم أدائهم والحكم على أداء المؤسسة ككل مقارنة بأهدافها ولا بد من النظر إلى هؤلاء القادة في مجال التعليم كنظام متكامل، ومتدرج حسب التسلسل القيادي والإداري للهيكل التنظيمية في المؤسسات التعليمية من أعلى يمثلها الوزير، مروراً بالمناصب القيادية المتعددة في الوزارة، وكذلك القيادة العليا والمتوسطة في المديریات والأقسام التربوية، وتنتهي بتلك المناصب القيادية التنفيذية على مستوى المؤسسات التعليمية على اختلاف أنواعها^(٢).

حيث أن القيادي الذي يكون أكثر قدرة على صنع واتخاذ القرارات لابد من توافر مهارة إدارة الوقت لديه لما تتطلبه عملية صنع القرار من وقت لابد منه لإخضاع المشكلة موضع القرار للخطوات العلمية بدء من تحديد المشكلة وجمع المعلومات وانتهاء باتخاذ القرارات وتنفيذها، فتوقيت القرار على نفس درجة أهمية الموقف الذي يتطلب الأمر اتخاذ القرار بشأنه، حيث فلسفة الفرد في تنظيم الوقت هي مهارة شخصية لابد من تواجدها حتى يستطيع الإداري أن يكون أكثر إدراكاً لأهمية الوقت مما ينعكس على حسن إدارته واستثماره لوقته ، وذلك يدل على أن الإداري القادر على اختيار الأسلوب المناسب أو الإدارة الذاتية يكون أكثر قدرة على صنع واتخاذ القرارات الفعالة^(٣). كما كشف الدراسات في العلاقات الإنسانية أن ممارسة الافراد

(١) هالة امين مغاوري(٢٠١٦). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر في ضوء القيادة الريادية، جامعة عين شمس ، مجلة البحث العلمي في التربية ، ص٥٣٧.

(٢) همام بدر اوي زيدان (٢٠١٦). أسلوب تفكير القيادات ومعضلة الإدارة التعليمية، مجلة الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، (٨)، ص١٣.

(١) نشوى سمير عبده (٢٠٢٢). الإدارة الذاتية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بالجامعات المصرية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة، (٨)، ص٣٠، ص١٩١.

للعمل، ومثابرتهم عليه ترتبط بارتفاع روحهم المعنوية، وأوجبوا الاعتماد على الأساليب الإدارية العصرية والتي تؤكد على اللامركزية، وتوزيع وتفويض السلطة، والتعاون والمشاركة في صنع القرار، يؤدي إلي رفع الروح المعنوية، ورضا العاملين، وزيادة فاعلية الأداء في المؤسسات التعليمية^(١).

مشكلة البحث:

يتضح مما سبق أهمية عملية صنع القرار التربوي، وذلك من خلال تشجيع مشاركة الأفراد المعنيين بالمؤسسة التعليمية في ذلك، لطرح العديد من الأفكار بحرية، والاهتمام بما هو جديد ومبدع منها، من أجل تطوير المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها بفعالية.

وفي مجال التعليم المصري، يواجه العديد من المشكلات في المؤسسات التعليمية، والتي تحتاج إلى حلول جديدة ومبتكرة ومتقدمة تواكب العصر، ولكن لم يتم اتخاذ القرارات المناسبة واللازمة لمعالجتها، كما أنها بحاجة إلى قادة تتسم بالكفاءة والجدارة لتحسين الأداء وتطوير أساليب العمل بها، بدلا من الاكتفاء بالممارسات التقليدية والروتينية المتعارف عليها لفترات طويلة، ومنها أهم تلك المشكلات ما يلي:

- سلبية وتجاهل بعض القيادات لحل العديد من المشكلات التعليمية.
- اتباع المداخل الإدارية التقليدية، وعدم الاهتمام بالأفكار الابتكارية.
- غياب الثقافة التنظيمية التي تسمح بالمشاركة في الإدارة وصنع القرارات المدرسية^(٢).
- قلة توافر القيادة التعليمية القادرة على الخروج من القوالب النمطية في التفكير والعمل.
- تغلغل البيروقراطية في البيئة التربوية وغياب الرؤية المستقبلية للتخطيط لتسيير الشؤون^(٣).

(١) محمد ناصف، محمد رسمي، وآخرون (٢٠١٦). تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وأثره على فاعلية الأداء، مجلة كلية التربية، جامعة بنها (١٠٦)، ص ٣٩٥.

(٢) عزة أحمد محمد الحسيني (٢٠١٥). الجداريات القيادية وتحسين الأداء المدرسي في جمهورية مصر العربية، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد الخامس ص ١٩.

(٣) محمد جاد حسين، وجيهة ثابت العاني (٢٠١٥). خصائص القيادة المدرسية العالمية ودرجة تحققها لمديري المدارس الثانوية في مصر وسلطنة عمان دراسة مقارنة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، السنة الثانية، العدد الخامس ص ١٠٣.

- ضعف الكفاءات الفنية والمهنية لبعض القيادات الإدارية المدرسية.
 - تدنى مستوى الأداء الإداري، وضعف وجود كوادرات تنظيمية مؤهلة للعمل الإداري^(١).
- كما أظهرت دراسة وجود العديد من المشكلات التي تواجه المؤسسات التعليمية، منها ميل العديد من القيادات لممارسة الأسلوب القيادي الاستبدادي واستئثارهم بالقرارات، بل والمعلومات لأنها تعطيهم مركز قوة، وأوصت بضرورة إشراك العاملين في صنع واتخاذ القرار، بالمشورة واخذ الآراء، وإلا يتم اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا^(٢).
- وقد قامت الباحثة بإجراء دراسة استطلاعية على عينة بلغت (١٠) من الإداريين العاملين بالإدارات التعليمية، أوضحت الدراسة الاستطلاعية ما يلي^(٣):
- نسبة ٧١ % من الإداريين أكدت على شعورهم بأن صناعة القرار التعليمي في إدارتهم غير مستقل، إذ يتأثر بالعديد من العوامل من داخل الإدارة وخارجها.
 - نسبة ٦٥ % من الإداريين تؤكد على ضعف المشاركة في صنع القرار التعليمي بالإدارة.
 - نسبة ٧٣ % من الإداريين تؤكد على فردية صنع القرار التعليمي بالإدارة.
 - نسبة ٥٣ % من الإداريين تؤكد على مركزية صنع القرار التعليمي بالإدارة.
 - نسبة ٦٣ % من الإداريين تؤكد على عدم وجود نظام للمساءلة والحوكمة بالإدارة.
- وعلى ضوء ذلك، كان التوجه نحو إجراء البحث الحالي لتطوير صنع القرار في الإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية، والتعرف على الإيجابيات والسلبيات والمعوقات المتعلقة بذلك، في ظل أوضاع الإدارات التعليمية وهيكلها التنظيمية وفقا للتشريعات الوزارية.

أسئلة البحث:

- يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:
- كيف يمكن تطوير صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية؟

^(١) أسامة محمود قرني (٢٠١٤). تدعيم علاقة القيادة التحولية والثقافة التنظيمية بالقدرة المؤسسية في مدارس الثانوية العامة المصرية - رؤية مقترحة، مجلة الإدارة التربوية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، المجلد الأول، العدد الثاني ص ١٤.

^(٢) محمد ناصف، محمد رسمي، وآخرون (٢٠١٦). مرجع سابق، ص ٤٠٤.

^(٣) انظر ملحق رقم (١)

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الأسس النظرية لصنع القرار التربوي في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة؟
٢. ما واقع صنع القرار التربوي بالمؤسسات والإدارات التعليمية في مصر (على ضوء الوثائق الرسمية).
٣. ما الاجراءات المقترحة لتطوير صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية؟

أهداف البحث:

يهدف البحث الحالي إلى التوصل إلى إجراءات مقترحة لتطوير صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية.

يتفرع من الهدف الرئيس عدة أهداف لتحقيقه هي كما يلي:

١. التعرف على الأسس النظرية لصنع القرار التربوي في الادبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
٢. تحليل واقع صنع القرار التربوي بالمؤسسات والإدارات التعليمية في مصر على ضوء الوثائق الرسمية.
٣. الكشف عن واقع صنع القرار التربوي ودوره لدى العاملين في الإدارات التعليمية، من وجهة نظر العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية.
٤. التوصل لمجموعة من الإجراءات المقترحة لتطوير صنع القرار بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية.

أهمية البحث:

– تتضح أهمية البحث النظرية : من أهمية الموضوع الذي يتناوله، حيث يتناول صنع القرار التربوي. قد يساعد هذا البحث في مواجهة صعوبات عمليات صنع القرار التربوي بالمؤسسات التعليمية، كما يشجع هذا البحث على إجراء مزيد من الدراسات حول عمليات صنع القرار التربوي.

- قد يفيد هذا البحث القائمين على تطوير المؤسسات التعليمية، والقيادات والعاملين في الإدارات التعليمية. حاجة الإدارات التعليمية لهذا كمحاولة لتطويرها. مع لفت نظر القائمين على صنع القرار التربوي الى ضرورة اكساب العاملين أساليب جديدة.
- يستمد البحث أهميته من كونه امتدادا للجهود المبذولة في مناقشة القضايا الخاصة ببناء القيادة الذاتية بالمؤسسات التعليمية. تحقيقا لرؤية ٢٠٣٠. حيث يتزامن أيضاً مع الجهود المبذولة من الجامعات في الارتقاء بجودة الأداء والجودة والتميز لما يضمن الميزة والتنافسية تحقيقاً للريادة ورؤية ٢٠٣٠.
- أما أهميته التطبيقية: فيؤمل البحث أن تفيد نتائجه واضعي سياسات التعليم قبل الجامعي وقياداته العليا والأكاديمية على المستوى المؤسسي بالإدارات التعليمية في اتخاذ الإجراءات والقرارات اللازمة والمبادرات النوعية للتحويل نحو الممارسات، والأساليب التنظيمية الخاصة سعياً نحو تحقيق صنع القرار التربوي الفعال بالإدارات التعليمية.

منهج البحث:

يعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي؛ والذي يعد أكثر المناهج البحثية ملاءمة لموضوع البحث؛ حيث يعتمد المنهج الوصفي على جمع الحقائق والبيانات وتصنيفها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً كافياً ودقيقاً لاستخلاص دلالتها والوصول إلى النتائج وتعميمات عن الموضوع محل البحث، كما أنها كثيراً ما تتعدى الوصف إلى التفسير وذلك في حدود الإجراءات المنهجية المتبعة^(١). واستخدمت الباحثة هذا المنهج من أجل تطوير صنع القرار بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية .

حدود البحث: يتضمن الحدود التالية:

(١) الحدود الموضوعية: تناول البحث متغير (صنع القرار)، والعوامل المؤثرة على صنع القرار، ويتضمن العوامل التالية (عوامل شخصية، عوامل تنظيمية وإدارية، عوامل بيئية واجتماعية، عوامل إنسانية، عوامل اجتماعية).

^(١) بشير صالح الرشيدى (٢٠٠٠). مناهج البحث التربوي - رؤية تطبيقية مبسطة، القاهرة، دار الكتاب الحديث، ص ٥٩.

- (٢) الحدود المكانية: اقتصر البحث على الإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية (إدارة ديرب نجم التعليمية، إدارة الصالحية التعليمية، إدارة فاقوس التعليمية، إدارة أولاد صقر التعليمية، إدارة شرق الزقازيق التعليمية، إدارة منيا القمح التعليمية)
- (٣) الحدود البشرية: العاملون بالإدارات التعليمية محافظة الشرقية.

مصطلحات البحث:

Decision-making : صنع القرار

يعرف صنع القرار بأنه " نشاط إنساني يتطلب التفكير المنظم والواعي وتحليل الأدوار الممكنة لكل خطوة من خطوات العمل وابتكار ووضع الحلول المناسبة، كما تتطلب قيادات واعية تستطيع استثمار ما لديها من طاقات بشرية ومادية وتوجيهها التوجيه المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (١).

وتعرف أيضا صناعة القرار: "هي العملية الاجتماعية التي يتم من خلالها اختيار مشكلة لتكون موضعا لقرار ما، وينتج عن ذلك الاختيار ظهور عدد محدود من البدائل يتم اختيار أحدها موضع التنفيذ والتطبيق" (٢).

كما يعرف صنع القرار بأنه عملية تهدف إلى جمع المعلومات الضرورية وتحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل من البدائل المتوفرة لغايات تسهيل عملية اتخاذ القرار المناسب المشترك بين جميع العناصر في المؤسسة (٣).

ويعرف صنع القرار أيضا بأنه جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود متضمنا خطوات التعرف على المشكلة وتحديدها، وتحليل المشكلة وتقييمها ووضع معايير

(٢) ليلي مزعان (٢٠٢٣). التفكير التقويمي وصناعة القرار لدى القادة، وستن ماكولي للنشر، ص ٣٢٠.

(1) Muaid jabbar hasan salih (2019). The role played by the major companies in the making of the american political decision, p.423 .

(١) إسراء زياد الهيموني، حورية حسين محمد (٢٠٢٢). القيادة التربوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ص ٢١٣

للمقياس وجمع البيانات واقتراح الحلول المناسبة، وتقييم كل حل على حدة ثم اختيار أفضل الحلول^(١).

وأخر عرف صنع القرار أنه عبارة عن القدرة على مواجهة موقف يمثل مشكلة أو تحد للفرد، وهو يحتاج إلى الفهم كما يحتاج إلى المعلومات التي تسمح بمناقشة الحلول والبدائل، وترتيبها وفق الأفضلية^(٢). كما يُعرف صنع القرار أنه العملية القائمة على التفكير للاختيار من بين البدائل للوصول إلى القرار السليم^(٣).

بناء عليه فإن البحث الحالي يعرف صنع القرار إجرائياً على أنه عبارة عن "سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تقوم بها أحد السلطات الإدارية، بحيث تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين أو مشكلة ما مما يؤدي إلى التأثير في سلوك الآخرين بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية".

الدراسات السابقة:

أولاً: الدراسات العربية

١. دراسة الخميسي (٢٠٢٢) تصور مقترح لتفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الحوكمة الإدارية^(٤).

هدفت الدراسة إلى تفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الحوكمة الادارية، وذلك من خلال التعرف على مبادئ ومتطلبات اتخاذ القرار، والتعرف على مفهوم ومبادئ وأهمية الحوكمة الإدارية، والتعرف على واقع حوكمة إدارة التعليم بوزارة التربية

^١ نبيل سعد خليل (٢٠٠٠): "واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة: دراسة تحليلية"، مجلة التربية، (١)٣، ص١٦.

^٢ (فاروق عبده، وأحمد عبد الفتاح (٢٠٠٤): معجم مصطلحات التربية لفظاً واصطلاحاً، الإسكندرية، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر ص٤٧.

(3) Thanh Tien (2016). Variations in Decision-making Approach to Tertiary Teaching: A Case Study in Vietnam, *International Journal of Instruction*, January, (9) 1, p.80.

^٤ السيد سلامة الخميسي، ميادة محمد فوزي (٢٠٢٢). تصور مقترح لتفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الحوكمة الإدارية، مجلة كلية التربية، جامعة دمياط، (٨٠)، ص٢.

والتعليم بسلطنة عمان، مع وضع تصور مقترح لتفعيل اتخاذ القرار بالوزارة في ضوء الحوكمة الإدارية، وتمثلت مشكلة البحث في السؤال الرئيس التالي: ما متطلبات تفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الحوكمة الادارية؟ واعتمد البحث على المنهج البحث الوصفي حيث إنه أكثر ملاءمة لطبيعة البحث وأهدافه.

وأسفرت نتائج الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها : توفير نظام تدريبي فعال لتطبيق الحوكمة الإدارية يسهم في تطوير قدرات العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان على تفعيل اتخاذ القرار، من خلال إتباع أساليب حديثة في التدريب، وتحديد رؤية واضحة فيما يتعلق بتفعيل اتخاذ القرار في ضوء مدخل الحوكمة الإدارية مبنية على خطط وبرامج تطويرية صحيحة، وذلك عن طريق إعادة رسم رؤية ورسالة الوزارة والعمل بها بل ومتابعتها ميدانيا للتحقق من تنفيذها، اسناد المناصب القيادية بوزارة التربية والتعليم بالسلطنة لمدراء محفزين يتمتعون بشخصيات قادرة على اتخاذ القرار في ضوء مدخل الحوكمة الإدارية ويملكون نظرات متعددة الابعاد والاستفادة من نظم المعلومات الاستراتيجية لتفعيل ذلك.

٢. دراسة نشوى عطية (٢٠٢٢) الإدارة الذاتية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بالجامعات المصرية^(١).

يهدف البحث الى التعرف على العلاقة بين الإدارة الذاتية واتخاذ القرار لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بالجامعات المصرية، وذلك من خلال التعرف على الفروق بين العاملين بإدارات رعاية الطلاب بالجامعات المصرية في محاور الإدارة الذاتية وفقا للمتغيرات الآتية عدد سنوات الخبرة - الدرجة الوظيفية التعرف على الفروق بين العاملين بإدارات رعاية الطلاب بالجامعات المصرية في محاور القدرة على اتخاذ القرار وفقا للمتغيرات الآتية عدد سنوات الخبرة - الدرجة الوظيفية.

^١ نشوى سميح عبده عطية (٢٠٢٢). الإدارة الذاتية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بالجامعات المصرية، المجلة العلمية للتربية البدنية وعلوم الرياضة جامعة بنها - كلية التربية الرياضية للبنين، (٨) ٣٠، ص ١٦٨.

واسفرت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة ارتباطية دالة احصائياً بين محاور استبيان الإدارة الذاتية لدي العاملين بإدارات رعاية الطلاب بالجامعات المصرية - فلسفة الفرد في تنظيم الوقت، أساليب الإدارة الذاتية، النواحي التنظيمية، تحديد المهام، ترتيب الأولويات، معوقات الإدارة الذاتية " ومحاور استبيان اتخاذ القرار لدى العاملين بإدارات رعاية الطلاب بالجامعات المصرية " مفهوم اتخاذ القرار، مراحل اتخاذ القرار، أساليب اتخاذ القرار، المهارات الشخصية، الصعوبات المؤثرة، المراكز القيادية.

٣. دراسة حاتم بن فهد سعيد آل ناصر (٢٠٢٢) أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية (دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة)^(١).

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية من خلال دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة"، وتتلى أهمية الدراسة في أن القائد التحويلي يعمل على إثارة قدرات منتسبي الشرطة، ويعمل على تحفيزهم المستمر للعمل بروح الفريق، وتوحيد الأداء، والمشاركة في وضع استراتيجية وأهداف المؤسسة الأمنية. والبحث الدائم عن الحلول الإبداعية للمشكلات المؤسسة الأمنية التي تعيق عملها وتؤثر سلباً على تحقيق أهدافها، عن طريق تفعيل المشاركة في اتخاذ القرارات الأمنية الرشيدة حيث أن القرار الأمني الرشيد يؤدي إلى الوصول للأهداف المنشودة في المؤسسات الأمنية، وهذا يتطلب معرفة طرق وأساليب اتخاذ القرارات الأمنية ولاسيما الأساليب الحديثة المعتمدة على الطرق الرياضية، ودور المعلومات في اتخاذ القرارات، والعوامل والاعتبارات التي تؤثر في عملية اتخاذها وبعض المقترحات التي تساعد على زيادة فاعليتها وللإجابة على التساؤلات المطروحة، اعتمد الباحث على المنهج في المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب وطبيعة موضوع أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية "دراسة تطبيقية على شرطة

(١) حاتم بن فهد سعيد آل ناصر (٢٠٢٢). أثر القيادة التحويلية على صنع القرارات الإدارية في المؤسسة الأمنية (دراسة تطبيقية على شرطة منطقة مكة المكرمة)، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، (٢٣)٦، ص ١١٦.

منطقة مكة المكرمة، وام استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات اللازمة للاختبار فرضيات الدراسة المتعلقة بأبعاد القيادة التحويلية في صنع القرار الأمني في شرطة منطقة مكة المكرمة.

وأُسفرت نتائج الدراسة الى عدد من النتائج من أهمها أن جوهر القيادة التحويلية يركز على القدرة على موازنة الوسائل مع الغايات، وتشكيل وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية عظيمة وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين، والعمل على إشباع تلك الحاجات، واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغير مقصود في المؤسسة الأمنية. ويعد القائد التحويلي في سمة التأثير المثالي أنموذج يفتدى به المرؤوسون، فهم يبذلون مواصلة وعزم في متابعة الأهداف، ويظهرون مستويات عالية من السلوك الأخلاقي بما يمتلكونه من إحساس عال. يرفع أخلاقيات ومعنويات المرؤوسين وقيمهم بشكل مثالي إلى مستويات أعلى وفق ما هو متوقع، وقد بينت نتائج الدراسة الميدانية أنه يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للقيادة التحويلية لبعده التأثير في القيادة التحويلية على صنع القرارات الأمنية عند مستوى الدلالة الإحصائية (٠.٠٥). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الاعتماد على أسلوب القيادة التحويلية في إدارة شرطة منطقة مكة المكرمة، وذلك لزيادة عملية اتخاذ القرار الإداري والأمني، من أجل الارتقاء بعمل الأمني على كافة المستويات.

٤. دراسة جيتو (٢٠١٩) المشاركة في صناعة القرار التربوي واليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية (١).

هدفت الدراسة الحالية الى التعرف على مستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي في مدارس الهيئة الملكية بينبع، ومعرفة ما أن كان هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ٥... حول مستويات المشاركة في صناعة القرار بمدينة ينبع الصناعية تبعاً لاختلاف طبيعة العمل، ووضع تصور مقترح لآليات تفعيل المشاركة في عملية صناعة القرار التربوي في المؤسسات التعليمية. استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة لجمع البيانات والتي تضمنت مستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي، تكونت عينة الدراسة من ٣٢ فرداً منهم ١٤ مشرفاً تربوياً و ١٨ قائد مدرسة.

(١) عبدالحق بن خالد جيتو (٢٠١٩). المشاركة في صناعة القرار التربوي واليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية، المجلة التربوية، (٥٨)، ص ٢٧٥.

وأُسفرت نتائج الدراسة الى أن القادة التربويون يمارسون مبدأ المشاركة في صنع القرار بدرجة متوسطة، وأن أكثر مستويات المشاركة في صناعة القرار ممارسة هي دعوة القائد المرؤوسين لعقد اجتماع لاستطلاع آراء ومقترحات المرؤوسين ثم يتخذ قراره بعد ذلك في ضوءها، في حين أن أقل مستويات المشاركة في صناعة القرار ممارسة هي نقل مسؤولية صنع القرار إلى المجموعة والعمل قائدا لها مشاركا في المناقشات والمداولات تاركا سلطة اتخاذ القرار للمجموعة، كما لم توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٥... بين آراء المشرفين التربويين وقادة المدارس حول ممارسة مبدأ المشاركة في صناعة القرار التربوي تبعا لطبيعة العمل. وتأسيساً على ذلك قام الباحث ببناء تصوراً مفتوحة لآليات تفعيل مبدأ المشاركة في صناعة القرار التربوي بالاستناد الى ثلاث محاور هي الاستعداد والجدوى والكلفة.

٥. دراسة العبادي (٢٠١٨) لامركزية صنع القرار التعليمي بالتعليم قبل الجامعي مصر (١).

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع لامركزية صنع القرار التعليمي بالتعليم قبل الجامعي بجمهورية مصر العربية، وتحدد هدفا الدراسة في: ١- التعرف على الأطر الفكرية والأدبية المرتبطة بالامركزية صنع القرار التعليمي. ٢- الوقوف على واقع لامركزية صنع القرار التعليمي بالتعليم ما قبل الجامعي بمصر. ولتحقيق هدفا الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال تحليل الأدب النظري المتعلق بالامركزية صنع القرار التعليمي في التعليم قبل الجامعي بمصر، وإعداد استبانة مكونة من (٢٨) عبارة، وتم التأكد من صدقها وثباتها، وقد صنفت الاستبانة إلى محورين هما: (التفويض، المشاركة في صنع القرار)،

وأُسفرت نتائج الدراسة الى عدة نتائج أهمها: ١- سيادة النمط المركزي في الإدارة التعليمية في جمهورية مصر العربية على الرغم من أن هناك محاولات عديدة للتقليل من المركزية من خلال لامركزية التنفيذ. ٢- حاجة مديري المدارس إلى إصدار القرارات المتعلقة بشئون المدرسة دون الرجوع لإدارة التعليم في جميع الأمور. وقدمت الدراسة بعض من التوصيات كان من

(١) احمد زغلول محمود العبادي (٢٠١٨). لامركزية صنع القرار التعليمي بالتعليم قبل الجامعي مصر، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، كلية التربية، (٢)، ص ١١٦.

أهمها: إعطاء المزيد من الصلاحيات لمدير المدرسة للتصرف وفقا لما يتناسب واحتياجات المدرسة.

٦. دراسة هالة مغاوري (٢٠١٦): تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية^(١).

هدفت الدراسة إلى تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، بالاعتماد على المنهج الوصفي. واشتملت الدراسة على ثلاثة محاور، تناول الأول الإطار المفاهيمي للقيادة الريادية بالمؤسسات التعليمية من خلال التطرق إلى مفهوم القيادة الريادية وأبعادها، وخصائص القائد الريادي في المؤسسات التعليمية. وناقش الثاني صنع واتخاذ القرار التعليمي بما فيه من مفهومه وخطواته، وممارسات القيادة الريادية المطلوبة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية. وأشار الثالث إلى التوصيات والآليات الإجرائية المقترحة لتطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية على ضوء القيادة الريادية.

وأسفرت نتائج الدراسة إلى دعم استقلالية العمل للقيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية ومن آلياتها المقترحة دعم اللامركزية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، بحيث تتخذ القيادات الإدارية القرارات المناسبة لحل المشكلات القائمة بحرية، وتتابع تنفيذها بشتى الطرق والأساليب التي تراها مناسبة، كما تتضمن التوصيات الاهتمام بمبدأ المشاركة في صنع القرارات التعليمية بمؤسسات التعليم قبل الجامعي، ومن آلياتها المقترحة لتحقيقها، التعرف على مختلف الآراء والأفكار المطروحة والمقترحات الممكنة التي يقدمها الأفراد داخل المؤسسة التعليمية، ومناقشتها وتنقيتها وصولاً إلى القرار النهائي الذي يرضى ويناسب جميع الأطراف.

الدراسات الأجنبية:

٧. دراسة جوردن (٢٠١٨) دور قوة الشخصية في صنع القرار الاقتصادي^(٢).

(١) هالة أمين مغاوري (٢٠١٧). تطوير صنع واتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية في مصر على ضوء القيادة الريادية، مجلة البحث العلمي في التربية، جامعة عين شمس، كلية البنات للأداب والعلوم والتربية، (١٨)، ص٥٣٦.

² Jordan, M, R & Rand, D, G. (2018). The role of character strengths in economic decision-making ,Electronic Journal. (13)4, p.382.

هدفت الدراسة إلى التعرف على دور القوة في كيفية صنع القرار الاقتصادي، وعوامل قوة الشخصية التي تتكون من الرعاية، والقيادة، والفضول والتحكم في النفس. منهج الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة. مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من الدراسات ذات العلاقة بموضوع الدراسة لتقييم العلاقة بين الفروق الفردية في الشخصية نقاط القوة. عينة الدراسة بلغت عينة الدراسة (١٣٣٨٦) شخصا، تم الحصول عليهم من ٢٨ دراسة تجميعية سابقة لتقييم العلاقة بين الفروق الفردية في الشخصية نقاط القوة. أداة الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة المعدة في الدراسات السابقة في المجال ذاته بهدف التعرف على الفوارق في قوة الشخصية.

وأُسفرت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: ارتبطت القيادة بالسلوكيات غير الفعالة والمعادية للمجتمع والمخاطرة والثقة في حدس المرء مع الإعجاب بالعقل أيضا وارتبط الفضول بالسلوكيات الفعالة على الصعيدين الاجتماعي ومجالات المخاطرة.

٨. دراسة سيزر (٢٠١٦) آراء مديري المدارس حول أولويات المهام والعوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار^(١).

هدفت الدراسة إلى الكشف عن آراء مديري المدارس حول أولويات المهمة، والعوامل التي تؤثر على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس، واستخدم الباحث المنهج النوعي لتحقيق أهداف دراسته، تكونت مجموعة الدراسة من ٢٠ مديراً من مديري المدارس في مركز مدينة طرابزون التركية للسنة الدراسية ٢٠١٤/٢٠١٣. وتم الحصول على البيانات باستخدام نموذج الشبكة المهيكل الذي تم تطويره من قبل الباحث. وتم تحليل البيانات باستخدام طريقة التحليل الوصفي.

وأُسفرت نتائج الدراسة إلى أن العامل الرئيس الذي يؤثر في الغالب على عملية صنع القرار لدى مديري المدارس هو القوانين واللوائح، ثم تأتي العوامل الأخرى وعلى رأسها آراء المعلمين ونواب المديرين، والاقتراحات، والأهداف التعليمية للمدرسة

¹ Sezer, S. (2016). School Administrators' Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decision-Making Process, Inonu University Journal of the Faculty of Education, 17(3),p.121.

٩. دراسة ساجي (٢٠١٥) مفهوم القوة في عملية صنع القرار^(١).

هدفت الدراسة إلى إبراز منظور متعدد الثقافات في عملية استخدام القوة أثناء صنع القرار، ويعتمد البحث على نظريات اتخاذ القرار الأخلاقي المقترحة من هوننت وفيتيل عام (١٩٨٦). منهج الدراسة: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لتحقيق أهداف الدراسة. مجتمع الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من ثلاثة أنواع مختلفة لنماذج السلطة والقوة في عملية صنع القرار. عينة الدراسة استخدمت الدراسة عينة من ثلاثة أنواع مختلفة لنماذج السلطة والقوة في عملية صنع القرار أداة الدراسة: استخدم الباحث أداة تحليل المضمون للوصول للنتائج التي يريدها.

وأُسفرت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج، أهمها: أوضحت الدراسة أن هناك انتقادات عدة تلاحق القوة في صنع القرار

١٠. دراسة مووما (٢٠١٢) دور المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية^(٢).

هدفت الدراسة إلى التعرف على مشاركة معلمي المدارس الثانوية في مقاطعة (Gucha) في كينيا بصنع القرار في كافة المجالات، وما إذا كان نمط المشاركة يؤثر في الخدمات المقدمة في المقاطعة، ومنهج الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة لهذا النوع من الدراسات. مجتمع الدراسة وتكون مجتمع الدراسة من معلمي المدارس الثانوية في مقاطعة (Gucha) في كينيا وكانت عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (١٦) مديراً، و (٢٠) نائباً للمدير، و (١٠٥) معلماً، تم اختيارهم بطريقة عشوائية. أداة الدراسة استخدمت الباحثة استبانة بالإضافة إلى أسلوب الملاحظة لأدوار المعلمين في مدارسهم، وإجراء بعض المقابلات للسؤال عن كيفية مشاركة المعلمين بصنع القرار.

¹ Sagi Srilalitha (2015) The Concept of Power in Decision Making Process: A Cross Cultural Perspective, International Journal of Management and Social Science Research Review,(1)9, p.160.

² Mwoma, P, S. (2012). Role of teachers in decision-making process in secondary schools: a case of Gucha District, Nyanza Province Kenya, Department of Educational Management Policy & Curriculum Studie, School of Education MST,p.69.

وأُسفرت نتائج الدراسة إلى مجموعة من النتائج أن المعلمين بحاجة لأن يشاركوا درجة أكبر بصنع القرار في كافة المجالات المنهاج الميزانية الموارد المالية، التقييم وغيرها، أن المعلمين يستشارون في القضايا الإدارية في المناسبات فقط أن نمط المشاركة المتبع يؤثر سلباً على الخدمات المقدمة في المقاطعة.

١١. دراسة تشارلز (٢٠٠٦) دراسة العلاقات بين أعضاء هيئة التدريس وإشراك المعلمين في صناعة القرارات التربوية^(١).

هدفت الدراسة إلى التعرف على الإدارة الذاتية واقتربها بلامركزية الخدمات الإدارية وصنع القرارات في المناطق التعليمية العامة، والتوصل للمبادرات في إصلاح المدارس الأكثر انتشاراً (واسعة النطاق بالمؤسسات التعليمية) وذلك من خلال التوصل إلى استراتيجية تحديد موقع صنع القرار الرئيسي للمناهج والأفراد وجهود دعم الطلاب وتحديد تأثيرها المباشر على التحصيل العلمي للطلاب والأداء. واستخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع البيانات تم تطبيقها على العاملين بالمدارس، والطلاب، وأولياء الأمور، وذلك لقياس درجة تأثير الإدارة المدرسية الذاتية على الأداء التعليمي، وتحصيل وإنجاز الطلاب.

وأُسفرت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة القائمة على المدرسة كقيادة وأسلوب إداري واستراتيجية يؤثر بشكل إيجابي في التحصيل في بعض المدارس ولكن فشلت في تحقيق النتائج المرجوة.

التعليق على الدراسات السابقة:

وبناء على ما تناولته الدراسات العربية والأجنبية تبين الآتي:

أوجه الاتفاق مع الدراسات السابقة:

- حداثة موضوع الدراسة، معظم الدراسات السابقة استخدمت المنهج الوصفي.
- استهدفت بعض الدراسات محاولة توضيح مفهوم صنع القرار التربوي والعوامل المؤثرة عليه.
- تناولت بعض الدراسات أبعاد صنع القرار التربوي.

¹⁾ Charles Wolf Robert (2006). A study of relationships among faculty making and teachers perceived participation in educational decision morale philosophies of human nature of high school principals, 32 (4), P.3.

أوجه الاختلاف مع الدراسات السابقة:

- الهدف: حيث يهدف البحث الحالي إلى تقديم اجراءات مقترحة لتطوير صنع القرار التربوي.
- محاولة وضع مجموعة من المقترحات لتطوير صنع القرار التربوي.
- استفادات الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في العديد من الجوانب التالية:
 - تكوين تصور واضح حول موضوع البحث ودعم مشكلته، تحديد مشكلة البحث تحديدا علميا مناسباً، بناء الإطار النظري والمفاهيمي الموضوع البحث، اختيار المنهج الملائم للبحث الحالي.
 - من ثم تأتي الدراسة الحالية لتكمل ما بدأتها الدراسات السابقة، في الوقوف على ما يمكن أن تساهم به هذه الدراسة لتطوير صنع القرار التربوي في الإدارات التعليمية، والربط بين نتائج الدراسات السابقة ونتائج هذا البحث مما يحقق التكامل في العلم مع عدم تكرار ما توصلت إليه الدراسات السابقة.

خطوات البحث:

١. **الخطوة الأولى:** وتتناول الإطار العام للبحث ويشمل: المقدمة - المشكلة - الأهداف - الأهمية - المنهج - الحدود - المصطلحات - الدراسات السابقة - الخطوات.
٢. **الخطوة الثانية:** وتتناول الأسس النظرية لصنع القرار التربوي في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة.
٣. **الخطوة الثالثة:** وتتناول تحليل واقع صنع القرار التربوي بالمؤسسات والإدارات التعليمية في مصر (على ضوء الوثائق الرسمية).
٤. **الخطوة الرابعة:** وتتناول تحليل واقع صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية في محافظة الشرقية (الدراسة الميدانية).
٥. **الخطوة الخامسة:** وتتناول نتائج البحث، والإجراءات المقترحة لتطوير صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية.

الخطوة الثانية: صنع القرار التربوي في الأدبيات التربوية والإدارية المعاصرة

أولاً: مفهوم صنع القرار:

صنع القرار لغوياً: صنع: صَنَعَ الشيء أي عمله^(١)، صُنِعَ: مصدر صَنَعَ وهي بمعنى العمل^(٢)، والقرار لغة من (قرر)، والقرار يعني المكان المنخفض الرأي يمضيه من يملك إمضاءه^(٣). كما يعرف القرار بأنه: "الرأي" يمضيه من يملك إمضاءه، وقرر المسألة أو الرأي أي وضحه وحققه وقرر الأمر أي اعتمده^(٤).

صنع القرار اصطلاحاً: ويعرف القرار على أنه " الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينهما"^(٥). فيعرف القرار أيضاً بأنه عملية عقلية مباشرة يمارسها كل إنسان طوال الفترة يكون متيقظاً فيها^(٦).

فالقرار هو اختيار بين بدائل إذا لم يكن هناك بدائل فإنه لا يكون هناك قرار يتخذ، فغياب البدائل يعني أنه ليس هناك تخطيط والتخطيط أساساً هو عملية صنع القرار وبناء على ذلك فإن مهمة تحديد الخط الفاصل بين مفهوم التخطيط وصنع القرار ليس عملية سهلة وغير مثمرة أيضاً، وأهم ميزة في التخطيط هو أنه يشمل ويحتوي على مجموعة تفاصيل لقرارات مؤسسة في شكل متسق، زد على ذلك أن النموذج الأقوى والمفضل في التخطيط هو النموذج الذي يستخدم الأسلوب العلمي الرشيد في عمليات اتخاذ القرار، ومع أن القرار يمكن أن يكون أي اختيار بين البدائل فإن التخطيط يشير دائماً إلى مجموعة من القرارات المؤسسة علمياً وبأسلوب رشيد^(٧).

- (١) مجمع اللغة العربية (٢٠٠١). المعجم الوجيز، دار النشر الهيئة العامة لشؤون المطابع الأميرية جمهورية مصر العربية، ص ٣٧١.
- (٢) مجمع اللغة العربية (١٩٨٦). المنجد الإحصائي، دار المشرق، بيروت - لبنان، ص ٣٦٦.
- (٣) مجمع اللغة العربية (١٩٩٨). المعجم الوسيط، القاهرة، ص ٤٥١.
- (٤) مجمع اللغة العربية (١٩٨٥). المعجم الوسيط، الجزء الثاني، القاهرة، مطابع الأوقست بشركة الإعلان الشرقية، ص ٧٥٢.
- (٥) طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري (٢٠١٦). صناعة واتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، ص ٩٠.
- (٦) محمد صبري الحوت (٢٠١٥). عملية صناعة القرار وانعكاساتها على تخطيط الأنظمة التربوية، مجلة دراسات تربوية تصدرها رابطة التربية الحديثة، (١٠)، ص ٧٠.
- (٧) احمد شفيق السكري (٢٠٠٠). المدخل إلى تخطيط الخدمات وتنمية المجتمعات المحلية والحضرية، والريفية، الإسكندرية، دار المعرفة الجامعية، ص ٥١.

تعني كلمة قرار البت النهائي والإدارة المحددة لصانع القرار بشأن ما يجب وما لا يجب. فعله، للوصول لوضع معين وإلى نتيجة محددة ونهائية على إن هناك بعداً آخر يمكن أن يضاف إلى مفهوم القرار؛ فأفعال كل منا يمكن أن تنقسم إلى قسمين رئيسين قسم ينتج من تزوج التمعن والحساب والتفكير، وقسم آخر لا شعوري تلقائي إيماني^(١).

بينما يعرف القرار بأنه: ذلك التصرف الذي يأتي نتيجة التدابير والحساب والتفكير^(٢). ويعرف صنع القرار بأنه مجموعة من الإجراءات والمهام التي تتبعها الجهات الإدارية للإدارة، بدءاً بمرحلة التخطيط وجمع البيانات، بدءاً بمرحلة التنفيذ وانتهاء بتقييم نتائج القرار المتخذ^(٣).

فصنع القرار هو أن كل فرد في المؤسسة مهما كانت طبيعة عمله أو مستواه الوظيفي، يقوم بصنع القرارات، لكن هذه العملية تمثل دوراً محورياً من أدوار المدير فهو حينما يقوم بوظائف التخطيط والتنظيم والقيادة والتوجيه والاتصال والرقابة، يقوم أساساً بصنع القرارات العديدة والمختلفة التي تحتاجها المؤسسة^(٤).

كما يمكن اعتبار صنع القرار كواحد من نتائج أو مخرجات العمليات العقلية أو المعرفية التي تؤدي إلى اختيار المسار من بين العديد من البدائل المتاحة. كل عملية صنع قرار تنتج دائماً خياراً نهائياً واحداً بينما يعد اتخاذ القرار عملية تحديد واختيار مسارات عمل بديلة. يؤكد هذا أن اتخاذ القرار هو عملية اختيار الإجراءات الصحيحة من بين البدائل المتاحة^(٥).

(١) عبد الهادي الجوهري، إبراهيم أبو الغار (٢٠٠١). إدارة المؤسسات الاجتماعية مدخل سيكولوجي، الإسكندرية، المكتب الجامعي الحديث، ص ٨١.

(٢) هاشم صالح السرسك (٢٠٢٠). أثر الذكاء الاستراتيجي في تعزيز جودة القرارات بوزارة الداخلية والأمن الوطني الفلسطيني، رسالة ماجستير غير منشورة، عمادة الدراسات العليا، كلية الإدارة والتمويل، تخصص القيادة والإدارة، جامعة الأقصى- غزة، ص ٣٦.

(٣) اريج احمد الخطيب (٢٠٢٠). عملية صنع القرار في الإدارة العامة الفلسطينية وعلاقتها بكفاءة الموظفين، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، كلية الدراسات العليا، ص ٢٤.

(٤) حسين حريم (٢٠٠٩). مبادئ الإدارة الحديثة، عمان دار حامد للنشر والتوزيع، ص ٨٧.

(5) Amalia kaniaiti (2020). Leadership in Education: Decision Making in Education, A Conference Paper Proceedings of the 3rd International Conference on Research of Educational Administration and Management, p.134.

وعملية صنع القرار الإداري ما هو إلا سلسلة من الاستجابات الفردية أو الجماعية التي تقوم بها أحد السلطات الإدارية، بحيث تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين أو مشكلة ما مما يؤدي إلى التأثير في سلوك الآخرين بالمؤسسة^(١).

وتعرف أيضا صناعة القرار: "هي العملية الاجتماعية التي يتم من خلالها اختيار مشكلة لتكون موضعا لقرار ما، وينتج عن ذلك الاختيار ظهور عدد محدود من البدائل يتم اختيار أحدها موضع التنفيذ والتطبيق"^(٢).

كما يُعرف صنع القرار أنه العملية القائمة على التفكير للاختيار من بين البدائل للوصول إلى القرار السليم^(٣). صنع القرار هو "عملية تتضمن مجموعة من الأنشطة المتسلسلة التي تبدأ من التفكير في المشكلة أو موقف معين، وتنتهي باختيار أنسب الحلول كقرار لمواجهة المشكلة والموقف"^(٤).

وتعرف صناعة القرار أنها عبارة عن تنظيم أو عملية معقدة للغاية تتدخل فيها عوامل متعددة، فهو الخطوات التي يتم بمقتضاها البحث في المشكلة وتحديد أفضل الحلول وأنسبها من بين البدائل المتاحة^(٥). وتعرف عملية صنع القرار بأنها "نشاط إنساني يتطلب التفكير المنظم والواعي وتحليل الأدوار الممكنة لكل خطوة من خطوات العمل وابتكار ووضع الحلول المناسبة، كما تتطلب قيادات واعية تستطيع استثمار ما لديها من طاقات بشرية ومادية وتوجيهها لتوجيه المناسب لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية"^(٦).

(٦) غدير القصاروي (٢٠١٦). دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرارات الإدارية في جامعات جنوب الضفة الغربية، رسالة ماجستير، جامعة الخليل، فلسطين، ص ٣٤.

(4) Muaid jabbar hasan salih (2019). The role played by the major companies in the making of the american political decision, p.423.

(5) Thanh Tien (2016). Variations in Decision-making Approach to Tertiary Teaching: A Case Study in Vietnam, International Journal of Instruction, January, (9) 1, p.80.

(٧) رولا عبد الرحيم حمدي القطب (٢٠١٢). دور المرأة في صنع القرار في المؤسسات الحكومية الفلسطينية، قدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التخطيط والتنمية السياسية بكلية الدراسات العليا في جامعة النجاح الوطنية في نابلس فلسطين، ص ٤٠.

(٨) فاطمة الزهراء مهدي (٢٠١٦). أثر الثقافة التنظيمية على فعالية صنع القرار بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجموعة بن حمادي ببرج بوعريبيج، أطروحة مكملة لنيل شهادة دكتوراة في علوم التيسير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، ص ٦٣.

(٩) ليلي مزعان (٢٠٢٣). التفكير التقويمي وصناعة القرار لدى القادة، وستن ماكولي للنشر، ص ٣٢٠.

كما تعرف عملية صنع القرار بأنها عملية تهدف إلى جمع المعلومات الضرورية وتحديد إيجابيات وسلبيات كل بديل من البدائل المتوفرة لغايات تسهيل عملية اتخاذ القرار المناسب المشترك بين جميع العناصر في المؤسسة^(١).

ولذا فإن صنع القرار بصفة عامة والقرار التعليمي بصفة خاصة كسلوك إداري لا يكون تلقائياً أو اختيارياً وإنما هو نتاج طبيعي لتفاعل القيم وأنماط السلوك بالمجتمع وتتعدد الأطراف المشاركة في عملية صنع واتخاذ القرار التعليمي سواء من داخل المؤسسة التعليمية أو من خارج المؤسسة التعليمية^(٢).

وهناك فرق بين صناعة القرار واتخاذها، فصناعة القرار تعني الخطوات اللازمة لخروج القرار بصورته النهائية بدءاً من التعرف على المشكلة، وحتى الوصول إلى اتخاذ القرار، أما اتخاذ القرار، فيعني الخطوة الأخيرة لاختيار أحد الحلول المطوَّحة بالنسبة إلى قضية تربوية معينة^(٣).

ومن خلال ما سبق يتضح أن صنع القرار

- ضرورة حتمية في العملية الإدارية، والمؤسسات التعليمية، القيادات التربوية.
- يجب أن يتناغم صنع القرار مع الرؤية الكلية للمؤسسة، ومع قادة المؤسسات التعليمية.
- يحتاج صنع القرار إلى الجرأة والخبرة واختيار التوقيت المناسب.
- صنع القرار مبني بشكل أساسي على التفكير، والتأمل، والتحليل، واستنباط النتائج.
- اختيار أحد البدائل المتاحة.

إن مضمون القرار يعني تحديد الأسلوب المناسب لتحقيق الهدف أو السياسة بأقصى درجة من الكفاية وأرشد أسلوب في تحقيق المصلحة العامة للمؤسسة التعليمية التي يهدف إليها

(١) إسراء زياد الهيموني، حورية حسين محمد (٢٠٢٢). القيادة التربوية وعلاقتها بالمشاركة في صنع القرارات لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. مجلة اتحاد الجامعات العربية للبحوث في التعليم العالي، ص ٢١٣

(٢) زينب محمود، السيد سلامة، نبلي السيد (٢٠١٩). متطلبات تفعيل دور شبكات التواصل الاجتماعي في اتخاذ القرار من وجهة نظر القيادات التربوية، مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (١٠٥)، ص ٢٥٠

(٣) هالة مصباح البنا (٢٠١٣). الإدارة المدرسية المعاصرة، دار صفاء للنشر والتوزيع، جامعة عين شمس، كلية التربية، مصر، ص ١٩٨.

مضمون القرار أن محتويات أي قرار تتوقف إلى حد ما على نوعية المشكلة، أو السياسة المراد معالجتها وعليه فإن أهم محتويات القرار المشكلة نفسها، وكلما كانت المشكلة كبيرة وذات تأثير ملموس فإن هذا يؤدي إلى تعقيد خطوات صنع القرار وصعوباتها ويمكن القول أن صنع القرار جميع الإجراءات والعمليات التي تقوم بها الجهات الإدارية في المؤسسة عندما تتخذ قراراتها، بداية بجمع المعلومات وانتهاء بتقييم نتائج القرار المتخذ.

ثانياً: العوامل المؤثرة في صنع القرار التربوي

أوصت الإدارات الحديثة المعاصرة أن يلجأ المخول بعملية اتخاذ القرار إلى المعنيين بتحقيق الأهداف، ومن هم في الميدان ليسألوهم المعلومات من أرض الواقع، وأخذ المشورة وتبادل الأفكار تقيداً بعملية صنع القرار، فما هي الأطراف المعنية بعملية صنع القرار لمواجهة موقف معين وإيجاد الحل لمشكلة طارئة.

إن القرارات الفعالة تحتاج إلى فهم قوي للواقع والبيئة الاجتماعية حيث أن الجميع يواجه قرارات مختلفة يومياً بعضها صغير وله عواقب بسيطة، بينما البعض الآخر كبيرة وترتبط بوجود الإنسان ذاته، وهناك بعض المبادئ، والمتطلبات الأساسية لاتخاذ قرار جيد ومنها^(١):

- تحديد الأهداف أو النتائج التي يجب تحقيقها بوضوح، جمع أكبر قدر ممكن من المعلومات لتقييم الخيارات.
- ووضع العديد من الخيارات الممكنة لكل مسار من الإجراءات وتقدير ما إذا كان مقبولاً، وفقاً لقيمك وقدراتك واهتماماتك، تقديم قائمة مختصرة من الإيجابيات والسلبيات للقرارات، جنباً إلى جنب مع ما تعتبره مهم جداً أو أقل أهمية.
- تعلم من التجربة السابقة واطلب آراء من أولئك الذين لديهم موقف مماثل لمواجهة.
- أ- أطراف صنع القرار: تقوم عملية صنع القرار على ثلاثة أطراف كل طرف له وزنه في الحصول على قرار في موقف محدد وهذه الأطراف هي كالتالي^(٢):

(1) Vasilescu (2011). Effective Strategic Decision Making, Regional Department Of Defense Resources Management Studies, p.106

(١) يوسف محمد العمري (٢٠١٤): معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخوة، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى - السعودية، ص ٢٣.

- الفرد متخذ القرار حيث قد يتبع أحد الأسلوبين، إما التروي والتفكير وعدم التسرع، وإما الإقدام والشجاعة والمبادأة إزاء الموقف.

- موقف اتخاذ القرار حيث تتعدد الأبعاد والعوامل التي يتضمنها موقف اتخاذ القرار، وأهمها الهيكل التنظيمي للعمل، ونوعية الموقف، وارتباط الموقف بأحداث سابقة، وضغوط العمل، والمعلومات المتاحة، ودرجة التنبؤ بردود الفعل.

- مجموعة العمل المشتركة في اتخاذ القرار، ويكون تأثيرهم من جانبيين، وهما: الجانب الأول هو التكوين الشخصي لكل عضو في الجماعة وكفاءة قيامه بدوره. والجانب الثاني يرتبط بدرجة تماسك الجماعة وتوحيدها حول أهداف العمل^(١).

ب- **العوامل الشخصية:** تتعلق في مجملها بالعوامل الذاتية المتعلقة بشخص المدير كذكائه وقيمه وتربيته، ومنهجه في النظر للأمور والأحداث، وتفكيره في المشكلات بطريقة منهجية منظمة، والمعايير الأخلاقية التي يحتمك إليها في أفعاله، والنواحي السيكولوجية الخاصة به وطرائق تفكيره ومن بينها معتقداته وتوجهاته، ودرجة انفتاحه على الآخرين^(٢).

ج- **العوامل التنظيمية:** تشمل هذه العوامل على الهيكليات الإدارية واللوائح التنظيمية والقوانين والسياسات والإجراءات المتبعة في المؤسسة، وتوزيع الأدوار والصلاحيات والمسؤوليات وغيرها من الأمور التنظيمية والإدارية، كالاتزام بالقوانين والسياسات العامة للدولة والوزارة التي تتبع لها المؤسسة، ومدى موافقة السلطات العليا على القرار إلى غير ذلك، ومراعاة الجهات الرقابية والتشريعية^(٣).

د- **العوامل الإنسانية:** يدخل ضمنها الحاجات الإنسانية، والدوافع التي يجب مراعاتها عند القرار، وطبيعة العلاقات الإنسانية في المؤسسة، والقيم الإنسانية الحاكمة للسلوك العام فيها، وهي تُرشد متخذ القرار إلى القرار الرشيد، وقد تكون نابعة من شخصه، أو من

(٢) الماجد بن سفر السفيناني (٢٠١٢): درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية دراسة ميدانية من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، الملكة العربية السعودية، ص٢٢.

(3) Hart Walter (2018). Rational or Intuitive? Factors and Processes Affecting School Superintendents' Decisions When Facing Professional Dilemmas. Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development, (29), p.14

(١) على أحمد عبد الرحمن عياصرة، هشام عدنان موسى (٢٠٠٦). القرارات القيادية في الإدارة التربوية، عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع، ص٤٤.

شخص من يساعده في عمليات صناعة القرار من مساعدين أو مستشارين، أو ممن أشركهم في صناعة القرار من الأطراف ذات المصالح ويتعامل متخذ القرار مع أنماط مختلفة من الناس، ولا دخل له في اختيارهم بل هم مفروضون عليه في غالبهم، فمدير المدرسة لا يمكن له اختيار المعلمين وأولياء الأمور، لذلك ليس أمامه إلا التعامل مع هذه الأنماط المختلفة، لضمان الوصول إلى القرار الرشيد^(١).

هـ-العوامل السلوكية: يتحدد الإطار السلوكي لمتخذ القرار في ثلاثة جوانب هي كالتالي:^(٢)

- الجانب الأول: ويتعلق بالبواعث النفسية لدى الفرد ومدى معقوليتها والتي يمكن من خلالها تفسير السلوك النفسي للفرد في اتخاذ قراره
- الجانب الثاني: ويتصل بالبيئة النفسية للفرد حيث تعتبر المصدر الأساسي الذي يوجه الشخص إلى اختيار القرار من بين البدائل التي أمامه، ومن ثم كان اتخاذه له.
- الجانب الثالث: دور التنظيم ذاته في خلق البيئة النفسية للفرد من خلال تحديد الأهداف له إتاحة الفرص للممارسة الإدارية مده بالمعلومات والبيانات والبدائل ومنحه القدر اللازم من السلطة.

و-العوامل السياسية والاقتصادية: تؤدي الأوضاع السياسية في المجتمع دوراً حيوياً في عملية صنع القرارات التعليمية، فطبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة تؤثر تأثيراً مباشراً في عملية صنع واتخاذ القرارات ومدى انسجام القرار مع الصالح العام والقوانين والبدائل ومنحه القدر اللازم من السلطة. العوامل السياسية والاقتصادية والأنظمة السائدة في المجتمع، وهذه تتعلق بالنظم السياسية والوظائف الرسمية العليا في الدول، ويختلف تأثيرها في قرارات المنظمات بحسب طبيعة النظام السياسي^(٣).

(٢) محمد حسنين العجمي (٢٠٠٧). الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ص ١٣٢.

(٣) على أحمد عبد الرحمن عياصرة، هشام عدنان (٢٠٠٦)، مرجع سابق، ص ٤٥.

(1) Sezer paves(2016). School Administrators' Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decision-Making Process, InUniversity Journal of the Faculty of Education, (3) ,17, p.121.

ز - ضغوط متخذي القرارات: يمكن تقسيم الضغوط التي يتعرض لها متخذ القرار وتؤثر في قراراته إلى:

- ضغوط داخلية: وتتمثل في ضغوط الرؤساء، وقصور نظم المعلومات والبيانات، ونقص الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة، بالإضافة إلى ضيق الوقت واضطراره إلى اتخاذ القرار تحت ضغط ظروف حيث لا تكون الفرص كافية للحصول على المعلومات الوافية^(١).

- ضغوط خارجية: وتتمثل في ضغوط الرأي العام، والضغوط النابعة من العلاقات الاجتماعية، والأحزاب، والإعلام والأجهزة الرقابية وجميعها تؤثر في توجيه القرارات^(٢).

ح - فلسفة وثقافة المجتمع: تعتبر فلسفة وثقافة المجتمع وما تتضمنه من القيم والعادات من الأمور المهمة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمنظمة لا تعمل في فراغ وإنما هي تباشر عملها في قلب المجتمع الذي تغلفه فلسفة وثقافة يتسم بها ذلك المجتمع ومن ثم فلا بد من مراعاة الأطر الاجتماعية والثقافية للمجتمع عند اتخاذ القرار^(٣).

ط - عوامل تتعلق بالموقف ذاته: لكل موقف من المواقف خصائصه التي تميزه عن غيره والتي تؤثر على سلوك القادة وميلهم إلى نمط دون آخر من أنماط اتخاذ القرارات الإدارية، ومن أهم العوامل أو القوى المؤثرة في الموقف ما يلي طبيعة المنظمة وفلسفتها الخاصة بطبيعة المشكلة ذاتها، عنصر الوقت^(٤).

وهناك عدة مقومات من الممكن أن تسهم في صناعة القرار الفعال والناجح ومن هذه المقومات^(٥):

(٢) محمد حسنين العجمي (٢٠٠٨). صناعة القرار التربوي واتخاذ النظرية النموذج، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة، ص ٥٢.

(٣) محمد حسنين العجمي (٢٠٠٨). مرجع سابق، ص ٥٣.

(٤) علي أحمد عبد الرحمن عياصرة، هشام عدنان (٢٠٠٦)، مرجع سابق، ص ٤٤.

(١) السيد محمد عبد المجيد (٢٠٠٥). السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، عمان، الأردن دار المسيرة، ص ٢٢٦.

(١) حسان محمود وآخرون (٢٠١٥). الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي العلوم التربوية، (١)، ص ٧١٣.

- القدرة على تحديد الموقف الذي يتحتم عليه إصدار قرار من أجل تعديله أو تغييره .
- القدرة على اختيار البديل الأمثل المتاح للمشكلة أو الموقف.
- الموازنة بين المخاطر التي قد يسببها القرار الجديد، والمزايا التي قد يجلبها.
- السماح للعاملين بطرح البدائل المتعددة لمساعدته وتبصرته بأفضل حل يمكن اختياره.

الخطوة الثالثة: تحليل واقع صنع القرار التربوي بالمؤسسات والإدارات التعليمية في مصر (على ضوء الوثائق الرسمية).

تعد عملية صنع واتخاذ القرارات محور العملية الإدارية ؛ حيث إنها متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة، فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه مرؤوسيه، وتحفيزهم على الأداء الجيد وحل مشكلاتهم، وكذلك عندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال^(١).

إن عملية صنع القرار التعليمي في مصر تنفرد به وزارة التربية والتعليم وحدها بصناعة القرارات التعليمية والذي يمثلها وزير التربية والتعليم وهناك انعدام المشاركة الفعلية في عملية صنع القرارات التعليمية على المستوى الإقليمي وذلك لامتداد أيدي المركزية إلى هذه المستويات، واستئثار السلطة التنفيذية متمثلة في الحكومة بتوجيه عملية صنع القرار التعليمي وعدم وجود أي مساحة للمشاركة من قبل المديرية التعليمية والإدارات التعليمية في صناعة القرار التعليمي^(٢).

(١) نوال عبد الكريم الأشهب (٢٠١٥). اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها، العراق، دار أمجد للنشر والتوزيع، ص ٨٧.

(٢) نبيل سعد خليل احمد، عبد النبي عبد العال (٢٠٠٨). صنع القرار في مصر وأستراليا، دراسة مقارنة، مجلة كلية التربية، جامعة بني سويف، (٤) ٢، ص ١٤٩.

وقلة الإيمان الكافي لدى مديري الإدارات التعليمية بأهمية موضوع المشاركة في صنع القرار ومميزاته ومردوده الجيد على العاملين بالإدارات التعليمية وعلى تفعيل الأداء بالإدارة ككل ويرجع عدم اليقين بأهمية التفويض إلى عدم دراستهم له وعدم ممارسته كثيراً وتخوفهم من الدخول في أمر جديد عليهم إحساس مديري الإدارات التعليمية أن وظيفتهم تعطيتهم سلطة كبيرة على العاملين، هذه السلطة قد تفقد في حال تفويضهم جزء من سلطاتهم وصلاحياتهم للعاملين، فالسلطة لديهم هي سلطة المركز وليس الكفاءة وكذلك ميل العديد من القيادات الممارسة الأسلوب القيادي الاستبدادي واستئثارهم بالقرارات بل والمعلومات لأنها تعطيتهم مركز قوة^(١).

هناك بعض الأسباب التي تعوق القيادات بالإدارات التعليمية على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تحقق الأهداف المرجوة، وهي متعددة في صورها، ومختلفة في نتائجها، ومن بين هذه المعوقات نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرار لدى متخذ القرار إذ غالباً ما يشكل افتقار المدير للبيانات والمعلومات المتوفرة العديد من العقبات في تحقيق القرارات الهادفة في المعالجة، ويرجع عدم توافر المعلومات والبيانات إلى أن القائمين على جمعها وترتيبها غير مؤهلين للقيام بهذه العملية، فضلاً عن ضعف نظم المعلومات، وعدم الاستفادة من إمكانات التكنولوجيا الحديثة^(٢). حيث تسيطر المركزية علي الإدارات التعليمية؛ والتي تؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات على مستوى الإدارة التعليمية^(٣).

ومن ضمن المشكلات التي تواجه الإدارات هي مركزية القرار، حيث بالرغم من اتجاه الدولة نحو اللامركزية وتدعيم المشاركة المجتمعية في صنع القرار، إلا أن هذه الجهود لم تتجاوز حدود التحسين، وحيث لا تزال الإدارات التعليمية تعتمد على التسيير أكثر من التجديد والابتكار، واعتماد هذه الإدارات على أساليب تقليدية ونظم معلومات بدائية في اتخاذ الكثير من

(٣) محمد حسن رسمي، هاله محمد السيد (٢٠١٦). تفويض السلطة في الإدارات التعليمية وأثره على فاعلية الأداء، دراسة بحثية، مجلة كلية التربية جامعة بنها، (١٠٦)، ص ٤٠٤

(١) اسامه صالح عبد العظيم صالح (٢٠٢٢). إجراءات مقترحة لتطوير عملية اتخاذ القرار بالإدارات التعليمية باستخدام النظم الخبيرة كأحد تطبيقات الذكاء الاصطناعي، مجلة البحث في التربية وعلم النفس، (٣)، ص ٣٧. ص ١٣٧٤.

(٢) فائق محمد المرسي (٢٠١٦). استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحقيق متطلبات الجودة رؤيا مستقبلية لتطوير منظومة الأداء الإداري بالإدارات التعليمية، مجلة كلية التربية بجامعة بورسعيد، (١٩)، ص ٤٥٩.

قراراتها، فضلاً عن تعقد الإجراءات المتعبة في الوحدات الإدارية المختلفة داخل الإدارات التعليمية^(١).

كما تسهم عملية صنع واتخاذ القرار دوراً بارزاً في إدارة المؤسسات التعليمية فسياسات التعليم وخطته، ونظم الرقابة والإشراف، ونظم الاتصال والمعلومات، والبرامج والأنشطة، والتغيرات والتحديثات التي يتم اقتراحها أو تبنيها ما هي إلا قرارات تم اتخاذها لتحقيق بعض الأهداف المقصودة، وتعتمد عملية اتخاذ القرار على مرتكزات أساسية أهمها؛ المنطق، والوعي، والإدراك، والمعلومات والمهارات والمفاضلة والاختيار بين مجموعة كبيرة من البدائل المطروحة^(٢).

وبهذا تتضح أهمية صنع واتخاذ القرار في المؤسسات بصفة عامة، والإدارة التعليمية على وجه التحديد، ودورها في رفع كفاءة الإدارة التعليمية من خلال تحقيق الأهداف المرجوة وكذلك التغلب على المشكلات القائمة؛ حيث إنها عنصر فعال في تنفيذ جميع الوظائف الإدارية.

الخطوة الرابعة: تحليل واقع صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية في محافظة الشرقية (دراسة ميدانية)

وتناولت واقع صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية في محافظة الشرقية، وتشتمل الدراسة الميدانية على العناصر التالية: مجتمع وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، وحساب الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة، وأخيراً نتائج الدراسة الميدانية، وهي بالتفصيل كما يلي: مجتمع البحث: يتكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية، والبالغ عددهم (١٠٧١) عضواً.

(٣) هشام سيد عباس (٢٠٠٩). آليات تفعيل عملية صنع القرار بالإدارات التعليمية المحلية في ضوء التكنولوجيا الإدارية المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية جامعة بني سويف، ص ٥٤.

(٤) علي عبد الرازق محمد زيان (٢٠٠٨). نظم المعلومات الإدارية التربوية وتوظيفها في دعم القرار وحل المشكلات بمدارس التعليم العام رؤية منظوميه، مجلة كلية التربية بجامعة الزقازيق، (٥٩)، ص ٢٧٢.

١- عينة البحث: بلغت عينة الدراسة الميدانية (١٧٠) العاملين بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية أي ما يمثل نسبة (١٥٪) من حجم المجتمع الأصلي.

جدول (١) توزيع مجتمع وعينة البحث النهائية وفق الإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية

م	الإدارة التعليمية	مجتمع البحث	العينة	نسبة العينة
١	دير بنجم	١٥٨	٢٨	١٧.٧٪
٢	منيا القمح	١٧٦	٣٠	١٧٪
٣	أولاد صقر	٢٨٣	٣٥	١٢.٣٪
٤	فاقوس	١١٣	٢٠	١٧.٦٪
٥	الصالحية الجديدة	١٥٦	٢٤	١٥.٣٪
٦	شرق الزقازيق	١٨٥	٣٣	١٧.٨٪
الإجمالي		١٠٧١	١٧٠	١٥.٨٪

يتضح من الجدولين السابقين أن العدد الأكبر من العينة يتركز في إدارات (أولاد صقر، شرق الزقازيق). هذا راجعاً إلى عدد الأعضاء في المجتمع الأصلي.

أداة الدراسة الميدانية: تمثلت في استبانة بعنوان: العوامل المؤثرة في صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية. وتكونت هذه الاستبانة من (٢٨) عبارة، ممثلة في أربعة عوامل أساسية هي: (عوامل شخصية، عوامل تنظيمية وإدارية، عوامل بيئية واجتماعية، عوامل إنسانية)، تم إعداد الاستبانة من خلال الاستفادة من الإطار النظري والاطلاع على مجموعة من الدراسات السابقة. وبعد ذلك تم عرض الاستبانة في الصورة الأولية على السادة المشرفين، واثنين من المحكمين، وتم إجراء كافة التعديلات التي اتفق عليها المحكمين في بعض عبارات الاستبانة وفقاً لآرائهم. وكانت طريقة الاستجابة على عبارات الاستبانة من خلال اختيار أحد البدائل الأربعة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي (كبيرة- متوسطة- ضعيفة)، وهذه البدائل تأخذ تقديرات (١-٢-٣) لجميع العبارات على الترتيب.

٤) حساب الخصائص السيكومترية للاستبانة: تم تطبيق الاستبانة في الصورة الأولية على عدد (٥٥) فرداً من العاملين بالإدارات التعليمية (أولاد صقر - فاقوس)، وتم استخدام بيانات

هذه العينة للتحقق من ثبات وصدق الاستبانة باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS 25.0) كما يلي:

تم حساب ثبات العبارات لكل بعد من أبعاد الاستبانة عن طريق حساب معامل ألفا ل كرونباخ Cronbach's Alpha لعبارات البعد الخاص بالاستبانة، وفي كل مرة يتم حذف درجات إحدى العبارات من الدرجة الكلية للبعد الخاص بالاستبانة.

جدول (٢) معاملا الثبات والصدق لعبارات الأبعاد الأربعة للاستبانة (ن = ٥٥ فرداً)

م	معامل الثبات (للبعد الأول)	معامل الصدق (للبعد د الأول)	معامل الثبات (للبعد د الثاني)	معامل الصدق (للبعد د الثاني)	معامل الثبات (للبعد د الثالث)	معامل الصدق (للبعد د الثالث)	معامل الثبات (للبعد د الرابع)	معامل الصدق (للبعد د الرابع)
1	.839	.882	.946	.882	.926	.882	.959	.724
2	.838	.884	.949	.853	.921	.853	.949	.880
3	.852	.812	.961	.691	.913	.691	.950	.852
4	.878	.587	.944	.912	.936	.912	.946	.901
5	.890	.466	.950	.850	.920	.850	.951	.839
6	.892	.452	.945	.901	.921	.901	.946	.891
7	.839	.852	.943	.911	.913	.911	.946	.908
	.٨٨٢		.٩٥٦		.٩٣٢		.٩٥٧	

معامل الارتباط: يشير إلى معامل ارتباط العبارة بالدرجة الكلية للاستبانة.

ويتضح من الجدول السابق ما يلي:

أن معامل ألفا لكل عبارة من عبارات جميع أبعاد الاستبانة أقل من أو يساوي معامل ألفا للبعد ككل، أي أن جميع العبارات ثابتة، حيث أن تدخل العبارة لا يؤدي إلى خفض معامل الثبات للبعد الخاص بالاستبانة.

كما تم حساب صدق كل بعد من أبعاد الاستبانة عن طريق حساب معامل الارتباط الثنائي بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الخاص بالاستبانة عند حذف درجة العبارة من الدرجة الكلية للاستبانة، ويتضح من الجدول السابق أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الخاص بالاستبانة ككل عند حذف العبارة من الدرجة الكلية للبعد الخاص بالاستبانة، دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وتدل على صدق جميع أبعاد الاستبانة الأربعة.

مما يدل على صدق الأبعاد الفرعية للاستبانة. وهي صالحة للتطبيق على عينة الدراسة النهائية.

٥) تحليل نتائج الدراسة الميدانية:

تقوم الباحثة في هذا الجزء بتحليل نتائج الدراسة الميدانية، وذلك على النحو التالي:
للتعرف على واقع العوامل المؤثرة على صنع القرار بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية.
كانت نتائج البعد الأول في الجدول التالي:

جدول (٣) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الأول (العوامل الشخصية)

م	العبرة	كبيرة	%	متوسطة	%	ضعيفة	%	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الدالة الإحصائية	الترتيب
1	يؤثر انفتاح القائد على الخبرة ووصوله للقرار المناسب في الوقت المناسب.	55	32.3	65	3	50	29	2.029	345	2.0	غير دال عند ٠.٠٥	2
			4		8		.4	412		588		
					.		11			24		
					2		76					
					3							
					5							
					2							
					9							
2	يؤثر انفتاح القائد على المعرفة في سرعة وصوله للقرار المناسب في الوقت المناسب.	50	29.4	67	3	53	31	1.982	337	2.9	غير دال عند ٠.٠٥	4
			6		9		.1	353		058		
					.		76			82		
					4		47					
					1							
					1							
					7							
					6							
3	يؤثر تفاوت القائد على صناعة القرار.	4	2.35	118	6	48	28	1.741	296	116	0.01	6
			1		9		.2	176		.65		
					.		35			88		
					4		29					
					1							
					1							
					7							
					6							
4	تتأثر قرارات القائد بدرجة	15	8.82	150	8	5	2.	2.058	350	231	0.01	1

		.47 06		824	94 11 76		8 .2 3 5 2 9		352 9		تفانيه في العمل.	
5	0.01	257 .44 71	327	1.923 529	8. 23 52 94	14	9 1 .1 7 6 4 7	155	0.58 823 5	1	تتأثر قرارات القائد برسائته في الحياة.	5
3	0.01	282 .64 71	340	2	2. 94 11 76	5	9 4 .1 1 7 6 5	160	2.94 117 6	5	تؤثر الحالة المزاجية للقائد في قراراته.	6
7	0.01	43. 070 59	296	1.741 176	37 .0 58 82	63	5 1 .7 6 4 7 1	88	11.1 764 7	19	يؤثر توتر القائد في المواقف الحاسمة على درجة صحة قراراته.	7
	0.01	133 .75 13	327.2 9	1.925 21	20	34	6 7 .4 7 8 9 9	114.7	12.5 210 1	21.2 9	متوسط البعد	

من الجدول السابق يتضح التالي:

وفقاً لرؤية إجمالي استجابات العينة؛ فإن متوسط جميع العبارات جاءت ممثلة للاتجاه المحايد. وتجدر الإشارة إلى أنه وفقاً لرؤية إجمالي استجابات العينة؛ فإن جميع العبارات جاءت دالة إحصائياً فيما عدا العبارتين (١، ٢) غير دالة عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، وتراوحت قيمة مربع كاي بين (2.058824 إلى 282.6471)، حيث أتت العبارة رقم (٤) الأكثر تعبيراً عن جوهر المحور (استجابة محايدة)، ومفادها (تتأثر قرارات القائد بدرجة تقانيه في العمل.)؛ حيث جاءت دالة إحصائياً بقيمة لمربع كاي وهي (231.4706) عند مستوى دلالة (0.01)، وبدرجة حرية (٢) (عدد احتمالات الاستجابة - ١)، أما العبارة الأقل تعبيراً عن مضمون المحور، فهي رقم (٧) (استجابة محايدة)، ومفادها (يؤثر توتر القائد في المواقف الحاسمة على درجة صحة قراراته.)، حيث جاءت قيمة مربع كاي (43.07059) بدلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبدرجة حرية (٢) (عدد احتمالات الاستجابة - ١).

كانت نتائج البعد الثاني في الجدول التالي:

الترتيب	الدلالة الإحصائية	مربع كاي	الوزن النسبي	المتوسط	%	ضعيفة	%	متوسطة	%	كبيرة
---------	-------------------	----------	--------------	---------	---	-------	---	--------	---	-------

2	0.01	103.9176	329	1.935294	18.23529	31	70	119	11.76471	20	ع العاملين على الوصول للقرار المناسب.
1	0.01	143.2353	330	1.941176	14.70588	25	76.47059	130	8.823529	15	املين الإنسانية مما يشجعهم على المشاركة في صناعة القرارات.
4	0.01	167.9412	315	1.852941	17.64706	30	79.41176	135	2.941176	5	ين العاملين مقدار اشراك القائد لهم في صنع القرار .
3	0.01	85.31765	318	1.870588	23.52941	40	65.88235	112	10.58824	18	توجهات نظر العاملين علي صحة قراراته.
7	0.01	38.62353	289	1.7	41.17647	70	47.64706	81	11.17647	19	للعاملين على طبيعة القرارات التي يتخذها القائد.
6	0.01	43.10588	292	1.717647	38.82353	66	50.58824	86	10.58824	18	التنوع في سمات العاملين.
5	0.01	51.25882	297	1.747059	35.29412	60	54.70588	93	10	17	لاجتماعية و الشخصية للعاملين
	0.01	90.48571	310	1.823529	27.05882	46	63.52941	108	9.411765	16	

من الجدول السابق يتضح التالي:

وفقاً لرؤية إجمالي استجابات العينة؛ فإن متوسط جميع العبارات جاءت ممثلة للاتجاه المحايد. وتجدر الإشارة إلى أنه وفقاً لرؤية إجمالي استجابات العينة؛ فإن جميع العبارات جاءت دالة إحصائياً، وتراوحت قيمة مربع كاي بين (38.62353 إلى 167.9412)، حيث أتت العبارة رقم (٢) الأكثر تعبيراً عن جوهر المحور (استجابة محايدة)، ومفادها (يهتم القائد بحاجات العاملين الإنسانية مما يشجعهم على المشاركة في صناعة القرارات.)؛ حيث جاءت دالة إحصائياً بقيمة لمربع كاي وهي (143.2353) عند مستوى دلالة (0.01)، وبدرجة حرية (٢) (عدد احتمالات الاستجابة - ١)، أما العبارة الأقل تعبيراً عن مضمون المحور، فهي رقم (٥) (استجابة محايدة)، ومفادها (تؤثر الحالة الاقتصادية للعاملين على طبيعة القرارات التي يتخذها القائد.)، حيث جاءت قيمة مربع كاي (38.62353) بدلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبدرجة حرية (٢) (عدد احتمالات الاستجابة - ١)

كانت نتائج البعد الثالث في الجدول التالي:

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الثالث: العوامل

التنظيمية والإدارية

م	العبرة	كبيرة	%	متوسط	%	ضعيفة	%	المتوسط	الوزن النسبي	مربع كاي	الدلالة الإحصائية	الترتيب
1	يساعد وضوح المهام وتوزيعها على اتخاذ القائد للقرار المناسب.	4	2.3	96	56.	70	4	1.6	274	79.	0.01	7
								117		388		
								65		24		
2	يؤثر الرضا الوظيفي للعاملين في درجة فاعلية مشاركتهم للقائد في صنع القرار.	2	1.1	118	69.	50	2	1.7	292	119	0.01	6
								176		.90		
								47		59		
3	تؤثر طبيعة التواصل والاتصال بين الإدارة والمديرية على قرار القائد.	8	4.7	112	65.	50	2	1.7	298	96.	0.01	5
								529		611		
								41		76		
4	يؤثر وضوح الهيكل التنظيمي في الوزارة والمديرية إيجابياً في صناعة القرار.	5	2.9	145	85.	20	1	1.9	325	208	0.01	3
								117		.52		
								65		94		

1	0.01	123 .82 35	335	1.9 705 88	1 4. 7 0 5 8 8	25	73. 529 41	125	11. 764 71	20	5 وجود الخلافات بين العاملين يؤثر سلباً على عملية صنع القرار.
2	0.01	143 .23 53	330	1.9 411 76	1 4. 7 0 5 8 8	25	76. 470 59	130	8.8 235 29	15	6 يتأثر قرار القائد بحجم الخلافات بين العاملين.
4	0.01	49. 705 88	305	1.7 941 18	3 2. 3 5 2 9 4	55	55. 882 35	95	11. 764 71	20	7 يؤثر الالتزام الحرفي بالنظام في اختيار القائد للقرار المناسب في الموقف المناسب
	0.01	117 .31 43	308. 43	1.8 142 86	2 4. 7 8 9 9 2	42.14	68. 991 6	117. 3	6.2 184 87	10. 57	متوسط البعد

من الجدول السابق يتضح التالي:

وفقاً لرؤية إجمالي استجابات العينة فإن متوسط جميع العبارات جاءت ممثلة للاتجاه المحايد.

وتجدر الإشارة إلى أنه وفقاً لرؤية إجمالي استجابات العينة؛ فإن جميع العبارات جاءت دالة إحصائياً، وتراوحت قيمة مربع كاي بين (49.70588 إلى 208.5294)، حيث أتت العبارة رقم (٥) الأكثر تعبيراً عن جوهر المحور (استجابة محايدة)، ومفادها (وجود الخلافات بين العاملين يؤثر سلباً على عملية صنع القرار.)؛ حيث جاءت دالة إحصائياً بقيمة لمربع كاي وهي (123.8235) عند مستوى دلالة (0.01)، وبدرجة حرية (٢) (عدد احتمالات الاستجابة - ١)، أما العبارة الأقل تعبيراً عن مضمون المحور، فهي رقم (١) (استجابة محايدة)، ومفادها (يساعد وضوح المهام وتوزيعها على اتخاذ القائد للقرار المناسب.)، حيث جاءت قيمة مربع كاي (79.38824) بدلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبدرجة حرية (٢) (عدد احتمالات الاستجابة - ١)

كانت نتائج البعد الرابع فى الجدول التالي:

جدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسط الحسابي لعبارات البعد الرابع: العوامل البيئية والاجتماعية

من الجدول السابق يتضح التالي:

وفقاً لرؤية إجمالي استجابات العينة؛ فإن متوسط جميع العبارات جاءت ممثلة للاتجاه المحايد. وتجدر الإشارة إلى أنه وفقاً لرؤية إجمالي استجابات العينة؛ فإن جميع العبارات جاءت دالة إحصائياً، وتراوحت قيمة مربع كاي بين (32.12941 إلى 109.0353)، حيث أتت العبارة رقم (٣) الأكثر تعبيراً عن جوهر المحور (استجابة موجبة)، ومفادها (تؤثر الوزارة على بعض قرارات القائد بالإدارة.)؛ حيث جاءت دالة إحصائياً بقيمة لمربع كاي وهي (44.48235) عند مستوى دلالة (0.01)، وبدرجة حرية (٢) (عدد احتمالات الاستجابة - ١)، أما العبارة الأقل تعبيراً عن مضمون المحور، فهي رقم (٥) (استجابة سالبة)، ومفادها (تشكل وسائل التواصل الاجتماعي عوامل ضغط على القائد.)، حيث جاءت قيمة مربع كاي (59.72941) بدلالة إحصائية عند مستوى (0.01)، وبدرجة حرية (٢) (عدد احتمالات الاستجابة - ١).

الخطوة الخامسة: نتائج البحث، والإجراءات المقترحة لتطوير صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية.

في ضوء نتائج الدراسة الميدانية يتضح العوامل المؤثرة على صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية ، وذلك على النحو التالي:

- من أهم العوامل الشخصية التي تؤثر على صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية من وجهة نظر عينة البحث ما يلي: تتأثر قرارات القائد بدرجة تفانيه في العمل، يؤثر توتر القائد في المواقف الحاسمة على درجة صحة قراراته.

- من أهم العوامل الإنسانية التي تؤثر على صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية من وجهة نظر عينة البحث ما يلي: يهتم القائد بحاجات العاملين الإنسانية مما يشجعهم على المشاركة في صناعة القرارات، تؤثر الحالة الاقتصادية للعاملين على طبيعة القرارات التي يتخذها القائد.

- من أهم العوامل التنظيمية والإدارية التي تؤثر على صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية من وجهة نظر عينة البحث ما يلي : وجود الخلافات بين العاملين يؤثر سلباً على عملية صنع القرار، يساعد وضوح المهام وتوزيعها على اتخاذ القائد لقرار المناسب.

- من أهم العوامل البيئية والاجتماعية التي تؤثر على صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية من وجهة نظر عينة البحث ما يلي: تؤثر الوزارة على بعض قرارات القائد بالإدارة، تشكل وسائل التواصل الاجتماعي عوامل ضغط على القائد.

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فإنها تضع مجموعة من الإجراءات المقترحة، والتي يمكن من خلالها تطوير صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية بمحافظة الشرقية، وذلك على النحو التالي:

- تشكيل لجنة إرشادية توعوية لنشر الوعي بأهمية صنع القرار وممارساتها وضرورة تمتيتها بين كافة العاملين بالإدارة التعليمية وكذلك الطلاب والمجتمع المحيط من خلال توفير الدعم الكافي والتعاون لعمل هذه اللجنة.

- عقد ندوات ودورات تثقيفية وأخرى تدريبية لإكسابهم خبرات ومهارات واتجاهات وتشجيعهم على المشاركة في صنع القرار واستثمار ما هو موجود

- إقامة بروتوكولات تعاونية مع وسائل الإعلام المسموعة والمرئية لنشر ثقافة وأهمية صنع القرار وممارساته وتغيير النظرة السلبية نحو الإدارات وقياداتها.
- ظهور قيادات من الإدارات التعليمية في وسائل الإعلام والإعلان عن منتجاتهم وإنجازاتهم...
- إتاحة قدر من الحرية التنظيمية داخل المؤسسة للعاملين لإتباع أساليب ابتكارية في العمل والتجريب مع تقديم الدعم والتشجيع والمتابعة.
- عمل حلقات نقاش على مستوى الإدارات لدراسة القضايا والمشكلات التي تواجههم وتطلعاتهم المستقبلية، والتوصل للحلول الفعلية من أرض الواقع.
- توفير مناخ تنظيمي يشجع على الإبداع والابتكار والتعاون وروح الفريق والعمل الجماعي وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي مما يدعم تحقيق صنع القرار وممارساته لدى العاملين.
- نشر الوعي بأهمية صنع القرار لجميع العاملين والقيادات وإبراز أهم الفرص الحالية وسبل استغلالها بكفاءة، مع تدريبهم على توقع الفرص المحتملة وسبل استكشافها واستثمارها.
- المتابعة المستمرة لأنشطة صنع القرار والاستفادة من التغذية المرتدة مع تنمية المهارات والقدرات للعاملين وفتح فرص الابتكار والإبداع لديهم.
- وضع خطة لاستثمار القدرات الإبداعية للعاملين، وتدريبهم، وتزويدهم بالمعارف والمهارات والخبرات الجديدة، مع تخصيص مكافأة للعاملين المتميزين والمبدعين.
- إتباع سياسة الباب المفتوح لتلقى أي مقترحات وأفكار غير تقليدية والاستفادة منها في كافة المجالات.
- عمل بنك للمعلومات والمقترحات لإنتاج أفكار ومبتكرات جديدة، والسعي نحو تطبيقها.
- رصد كل إدارة للفرص المتاحة بشكل مستمر مع ضرورة اتخاذ القرارات في الوقت المناسب مع المرونة في تعديلها، لتشجيع العاملين على المشاركة في صنع القرار.
- إتاحة المزيد من الشفافية والديمقراطية والمشاركة في اتخاذ القرارات داخل الإدارات.
- الاهتمام بتحليل التغيرات البيئية لاكتشاف ما بها من فرص وتوجيه العاملين لها وحثهم على استكشافها ودعم المبادرات والأفكار الجديدة الناجحة بها.

- الاهتمام بالبنى التحتية بالإدارات مع تحديث البرامج والخطط الدراسية باستمرار وفق المستجدات من خلال عمل خطة تطوير وتحسن سنوية لكافة الإدارات ويتولى عملها لجنة تطوير البنى التحتية، ومهمتها المتابعة المستمرة مع توفير الأخصائيين والفنيين للتطوير والإصلاح.
- الاهتمام برضا العاملين والسعي نحو تشجيعهم على المشاركة في صنع القرار باستمرار، مع قياس مدى رضاهم عن ظروف العمل بشكل مستمر من خلال المتابعة من قبل القيادات في الإدارات والتأكد من توافر المتطلبات والمواصفات للمؤسسة التي يعملون بها التطوير والتحسين المستمر في البرامج التعليمية للتوافق مع المستجدات والمتطلبات المستقبلية والتنافسية المؤسسية.
- بالإضافة لفتح قنوات اتصال عديدة بمؤسسات التعليم لتبادل الآراء والأفكار والتعامل معها بجدية.
- تعظيم دور البوابات التعليمية في إبراز الخدمات والأنشطة البحثية المختلفة. ويتحقق هذا من خلال عمل صفحة إلكترونية للإدارات متاحة باللغتين العربية والإنجليزية، وأن تمتاز بالشفافية والوضوح، وعرض كافة البيانات والإحصاءات. إضافة قواعد بيانات لكافة العاملين تتضمن أنشطتهم العلمية والجوائز والأبحاث والكتب مما يساعد في زيادة وتحسين سمعة الإدارة.
- تقديم خدمات استشارية وإرشادية، والقيام بدراسات، تقديم أفكار المشاريع. رعاية بالبحوث العلمية التي تتم داخل الإدارة وربطها بمشكلات واحتياجات المجتمع وضع الجامعة، من خلال وضع خطة بحوث استراتيجية من أجل تحسين وتعزيز الأنشطة داخل الإدارة على أن تعكس هذه الوثيقة أبحاث الإدارة وأهدافها، وأن ترتبط باحتياجات المجتمع المحيط بمشاركة المجتمع المحيط بكافة مؤسساته في وضع الخطة البحثية، وأن يتم تطويرها باستمرار وفق المستجدات والأحداث الطارئة.
- إنشاء حاضنة معرفة وحديقة تكنولوجية بالإدارة التعليمية مهمتها تبني الأفكار والمقترحات الإبداعية الجديدة ومحاولة تطبيقها وتسجيل.

- ضرورة أن تقلل السلطة التعليمية المركزية في مصر متمثلة في وزارة التربية والتعليم من تدخلها المباشر في تحديد إجراءات العمل الميداني، وضرورة منحها قدرًا كبيراً من تفويض السلطة للقيادات الإدارية بالإدارات لحل مشكلاتهم وفقاً لظروفهم المحلية.
- أن ترتبط عملية صنع القرار السياسية التعليمية بسائر قنوات قطاعات النشاط الاقتصادي والاجتماعي والثقافي في مصر، والعمل على إنشاء قنوات اتصال جيدة وسريعة ومباشرة تتيح لصانعي القرارات التعليمية التعرف من خلالها على المعلومات والإحصاءات التي تقدمها المجالس الفنية المتخصصة.
- إفساح المجال للعاملين في الأجهزة التعليمية للتعبير عن آرائهم في اتخاذ القرارات التربوية وتنفيذها.
- إعادة النظر في أنظمتنا الإدارية التعليمية بما يتلاءم وروح العصر ومستلزماته.
- يشترك رجال الإدارة التربوية على مختلف المستويات في مناقشة الخطة التي يضعها الجهاز الفني الخاص بالتخطيط التربوي.
- تنشيط بعض الأجهزة الموجودة بوزارة التربية والتعليم، مثل شعبة التخطيط والبحوث والمتابعة بحيث تكون مهمتها الربط بين مراكز البحث التربوي ومراكز صنع القرار والاهتمام بالدوريات العلمية والعمل على نشرها وتداولها بين أكبر عدد من المهتمين بالبحث العلمي، وصنع القرار، والمحافظة على الاستقلال الأكاديمي لمؤسسات البحث التربوي حتى تتغلب على عوامل التحريف التي يمكن أن تحدث.
- أن تمتلك أجهزة صنع القرار التعليمي سلطة فعلية وواقعية، وأن يتحقق للمستويات الأفقية التنسيق والتكامل بين أجهزة صياغة السياسة التعليمية وصنع القرار التعليمي من خلال خطط عمل أو برامج تنفيذية.
- أن تقوم عملية صنع واتخاذ القرار التعليمي على مبدأ المشاركة الشعبية ومشاركة جميع المستويات الإدارية المهمة بشئون التعليم وأصحاب المصلحة الأولى أولياء الأمور والمعلمين والمديرين والتلاميذ ورجال الأعمال وأعضاء المجالس المحلية حتى يكون القرار فعالاً نابعاً من الاحتياجات الفعلية من التعليم، ومن ثم يسهل تنفيذه.
- العمل على إنشاء اتحادات عامة لأولياء الأمور والمواطنين والمعلمين لتبني آراء وأصوات الآباء والمواطنين والمعلمين وأصحاب المصلحة.

- البعد عن الأساليب التقليدية في صنع القرار والاتجاه نحو أسلوب الإدارة المحلية وإتباع أسلوب القيادة الذاتية والقضاء على الديكتاتورية.