



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

قسم الريادة والإبداع والاستراتيجيات

دور التطوير التنظيمي في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التعليمية
(دراسة ميدانية على المدارس في محافظة القنيطرة)

The organizational development role on the process of Taking
administrative decisions in the educational facilities

(Field research targeted Qunaitera province's schools)

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية

إعداد الطالبة

جمانة احمد

إشراف الدكتور

أديب صقر

الأستاذ المساعد بجامعة دمشق

دمشق ٢٠٢٢

دور التطوير التنظيمي في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التعليمية
(دراسة ميدانية على المدارس في محافظة القنيطرة)

The organizational development role on the process of Taking
administrative decisions in the educational facilities

(Field research targeted Qunaitera province's schools)

بحث مقدم لنيل درجة الماجستير في الإدارة الاستراتيجية

إعداد الطالبة

جمانة احمد

إشراف الدكتور

أديب صقر

الأستاذ المساعد بجامعة دمشق

التدقيق اللغوي

أ. عبدالله الزوري

جامعة دمشق - كلية الآداب والعلوم الإنسانية - قسم اللغة العربية - رقم وثيقة التخرج ٢٤٤٢ -

تاريخ ١٩٩٣

دمشق ٢٠٢٢

قرار لجنة الحكم

اسم الباحثة : جمانة عويد أحمد

عنوان الرسالة : دور التطوير التنظيمي في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التعليمية " دراسة ميدانية على المدارس في محافظة القنيطرة "

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير الأكاديمي في الإدارة الاستراتيجية من المعهد العالي للتنمية الإدارية

لجنة المناقشة والحكم

الاسم	التخصص	التوقيع
د . أديب صقر جامعة دمشق	الاستاذ المساعد في كلية الاقتصاد الثالثة الاختصاص :اقتصاديات الموارد البشرية	
د مزنة المارديني جامعة دمشق	المدرس في قسم الريادة والابداع والاستراتيجيات المعهد العالي للتنمية الادارية الاختصاص :إدارة العمليات والجودة	
د. سمر قبلان جامعة دمشق	المدرس في قسم إدارة الموارد البشرية المعهد العالي للتنمية الإدارية الاختصاص : تنمية الموارد البشرية	

تاريخ المناقشة : في تمام الساعة الثانية عشر ظهراً من يوم الثلاثاء في ٢٠٢٢/٦/٢١ في القاعة الرابعة من مبنى المعهد العالي للتنمية الإدارية

الإهداء

إلى من قاد قلوب البشرية وعقولهم إلى مرفأ الأمان ، معلم البشرية الأول نبّي
الإنسانية ... إليك سيدي ... أنا كُلّي فدى نعليك حبيبي يا رسول الله

إليه .. وإلى سنوات العمر التي ظفرت بها بجواره وحظاني الله بوجوده معي في كل
لحظه ..إليه وإلى لمستته الحانية التي افتقدتها ... إلى ركني الشديد في هذه الحياة
إلى من اشتاق إليه ولأيامه .

اليوم ياأبي نضع الطوبة الأخيرة في بناء حلمنا ... الحاضر دوماً والذي

إلى حُلوة اللّبن التي ما خالط لبنها يوماً سكر المصالح إلى ذات الصدر الحنون
الذي كان لي ظلاً بارداً في هجير الحياة ... العظيمة والدتي

إلى الجميلات اللواتي كنّ معي في كل فتراتي الصعبة ... إلى معنى الحب والحنان اللواتي
تابعنني بالتشجيع والتصبير الدائم ... وكانو لي سحاباً ماطرأ في سنواتي العجاف إخوانتي

إلى صديقات العمر وجارات القمر ورفيقات اللحظات الجميلة والذكريات الأبدية ... إلى من
ساندني كثيراً من أجل إتمام هذا البحث بتول - هدى - ابنه اختي شهد

إلى العينين اللتين استمد منهما القوة والاستمرار ... أعذب ما في عمري .. فلذة كبدي .. جاد

أخيراً زوجي

إلى يقيني الكبير وجنتي في الدنيا وحصني الحصين الذي أوي إليه إلى الحضارة التي
دخلت روعي قبل أعوام فغمرتني بمشاعر لا حصر لها وأعادت لي ما سرقتة الأيام مني ...

فلتشهد روعي إنك روعي وسيد قلبي وشعوره ...

الشكر والتقدير

لايسعني إلا أن أتقدم بالشكر الجزيل إلى أساتذتنا الكبار الذين حملوا
أقدس رسالة في الحياة ، ورثة الأنبياء مفاتيح الخير ، أقدم لهم أسمى آيات
الشكر والتقدير على ما بذلوه من جهودٍ مثمرة

وأخص بالذكر :

الدكتور القدير أديب صقر

أتوجه له بالشكر الجزيل والامتنان العميق لإشرافه على رسالتي وامدادي
بكل ما احتاجه من علم ومعرفة ، فوجدت منه العطاء الوافر ، والعلم
الزاخر ، والتوجيه الرشيد ، ورحابة الصدر ، وحسن المعاملة ، مما
أعانني على إتمام هذا الجهد، فجزاه الله عني خير الجزاء .

وأسجل وقفة شكر وعرفان إلى عمادة المعهد العالي للتنمية الإدارية
ولأساتذته وكوادره الإدارية والخدمية .

وعميق الشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة لتفضلهم بقبول تحكيم هذه
الدراسة ولملاحظاتهم القيمة .

وأخيراً فإنني لا أدعي الكمال في هذا العمل المتواضع ، فحسبي أنني
حاولت واجتهدت ، فإن وقفت من الله ، وإن قصرت فمن نفسي - فالكمال
لله وحده - وما توفيقي إلا بالله عليه توكلت وإليه أنيب .

فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
	قرار لجنة الحكم
	الإهداء
	شكر وتقدير
أ	فهرس المحتويات
ج	فهرس الجداول
و	فهرس الأشكال
ز	ملخص البحث
ح	الفصل الأول : الإطار العام للبحث
ط	المقدمة
ي	مشكلة البحث
ك	الدراسات السابقة
س	أهمية البحث
ع	أهداف البحث
ع	متغيرات البحث
ص	فرضيات البحث
ق	منهج البحث
ق	حدود البحث
ق	مجتمع وعينة البحث
ر	محددات البحث
١	الفصل الثاني : الإطار النظري
٢	٢-١ - المبحث الأول : التطوير التنظيمي
٢	٢-١-١ - مفهوم التطوير التنظيمي
٧	٢-١-٢ - أهمية التطوير التنظيمي وأهدافه
٩	٢-١-٣ - مراحل التطوير التنظيمي ومتطلبات تطبيقه
١٤	٢-١-٤ - خصائص التطوير التنظيمي ومبررات استخدامه
١٩	٢-١-٥ - عناصر و مجالات التطوير التنظيمي ومعوقاته
٢٣	٢-١-٦ - أساليب التطوير التنظيمي ونتائجه
٢٩	٢-٢ - المبحث الثاني : واقع التطوير التنظيمي في المنظومة التعليمية
٢٩	٢-٢-١ - مفهوم التطوير التنظيمي في التعليم
٢٩	٢-٢-٢ - أهداف التطوير التنظيمي في التعليم ومبرراته
٣١	٢-٢-٣ - مجالات التطوير في التعليم ومعوقاته
٣٢	٢-٢-٤ - تقييم عملية التطوير المدرسي وتطوير الإدارة المدرسية ودواعي تطويرها

٣٦	٣-٢- المبحث الثالث : اتخاذ القرارات الإدارية
٣٧	١-٣-٢- اتخاذ القرارات الإدارية : مفهومه، أهميته وأوجه الشبه والاختلاف بين صنع القرار واتخاذها
٤٤	٢-٣-٢- فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها ، والمشاركة في اتخاذها
٥٤	٢-٣-٣- تصنيف القرارات الإدارية وأساليب اتخاذها
٦٥	٢-٣-٤- خطوات اتخاذ القرار الإداري و معوقاته وأساليب تحسينه
٧٣	٢-٣-٥- دور التطوير التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية
٧٤	الفصل الثالث : الدراسة الميدانية
٧٤	مقدمة
٧٤	المبحث الأول : إجراءات البحث
٧٤	منهج البحث
٧٥	مجتمع وعينة البحث
٧٥	أداة البحث
٧٦	الثبات
٧٦	الصدق
٨٤	تحليل بيانات البحث
١٠٥	المبحث الثاني : نتائج البحث والتوصيات
١٢٤	النتائج الخاصة باختبار الفرضيات وتفسيرها
١٢٥	النتائج
١٢٦	التوصيات
١٢٧	الخاتمة
١٢٨	Abstract
١٢٩	مراجع البحث
١٢٩	المراجع العربية
١٣٩	المراجع الأجنبية
١٤٢	ملاحق البحث
١٤٢	الملحق (١) أسماء السادة الدكاترة المحكمين
١٤٣	الملحق (٢) استبانة الدراسة
١٤٤	الملحق (٣) استبانة موجهة إلى مديري المدارس في محافظة القنيطرة
١٤٧	الملحق (٤) استبانة موجهة إلى معلمي المدارس الحكومية في محافظة القنيطرة
١٤٩	الملحق (٥) استبانة موجهة للموجهين التربويين بمديرية التربية في محافظة القنيطرة

قائمة الجداول

	الجدول (١) توزيع أفراد العينة على المدارس
٤٨	الجدول (٢) أوجه المقارنة بين صنع القرار واتخاذ
٤٣	الجدول (٣) أوجه المقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة
٧٦	الجدول (٤) يوضح نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة
٧٧	الجدول (٥) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (استراتيجيات واهداف المنظمة) و الدرجة الكلية للمحور
٧٨	الجدول (٦) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (الأنظمة والسياسات الإدارية) و الدرجة الكلية للمحور
٨٠	الجدول (٧) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (الهيكل التنظيمي) و الدرجة الكلية للمحور
٨١	الجدول (٨) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (الأدوات والأساليب التكنولوجية) و الدرجة الكلية للمحور
٨٢	الجدول (٩) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تنمية وتدريب المعلمين) و الدرجة الكلية للمحور.
٨٣	الجدول (١٠) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تطوير جماعات العمل) و الدرجة الكلية للمحور
٨٤	الجدول (١١) معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (اتخاذ القرارات الإدارية) و الدرجة الكلية للمحور
٨٦	الجدول (١٢) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى استراتيجيات واهداف المنظمة
٨٧	الجدول (١٣) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الأنظمة والسياسات الإدارية
٨٩	الجدول (١٤) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الهيكل التنظيمي .
٩٠	الجدول (١٥) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الأدوات والأساليب التكنولوجية
٩١	الجدول (١٦) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تنمية وتدريب المعلمين
٩٣	الجدول (١٧) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تطوير جماعات العمل.
٩٤	الجدول (١٨) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى اتخاذ القرارات الإدارية.
٩٥	الجدول (١٩) الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم مدى توافر استراتيجيات واهداف

	المنظمة
٩٧	الجدول (٢٠) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى توافر الأنظمة والسياسات الإدارية
٩٨	الجدول (٢١) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى توافر الهيكل التنظيمي
١٠٠	الجدول (٢٢) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى توافر الأدوات والأساليب التكنولوجية
١٠١	الجدول (٢٣) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى توافر تنميته وتدريب المعلمين
١٠٢	الجدول (٢٤) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى توافر تطوير جماعات العمل
١٠٣	الجدول (٢٥) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى توافر اتخاذ القرارات الإدارية
١٠٥	الجدول (٢٦) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الاستراتيجيات واهداف المنظمة) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)
١٠٦	الجدول (٢٧) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الاستراتيجيات واهداف المنظمة) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية)
١٠٧	الجدول (٢٨) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الاستراتيجيات واهداف المنظمة) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)
١٠٧	الجدول (٢٩) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الاستراتيجيات واهداف المنظمة) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية)
١٠٨	الجدول (٣٠) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الأنظمة والسياسات الإدارية) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)
١٠٩	الجدول (٣١) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الأنظمة والسياسات الإدارية) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية)
١١٠	الجدول (٣٢) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الأنظمة والسياسات الإدارية) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)
١١٠	الجدول (٣٣) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الأنظمة والسياسات الإدارية) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية)
١١١	الجدول (٣٤) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (تطوير الهيكل التنظيمي) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)
١١٢	الجدول (٣٥) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (تطوير الهيكل التنظيمي) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)
١١٣	الجدول (٣٦) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (تطوير الهيكل التنظيمي) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية) (توافر)
١١٤	الجدول (٣٧) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (استخدام الأدوات والأساليب التكنولوجية) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)
١١٤	الجدول (٣٨) الدالات الإحصائية لمعادلة التأثير المستقل (استخدام الأدوات والأساليب التكنولوجية) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية)
١١٥	الجدول (٣٩) الدالات الإحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (تنميته)

	وتدريب المعلمين) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية).
١١٦	الجدول (٤٠) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (تنمية وتدريب المعلمين) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية)
١١٧	الجدول (٤١) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (تنمية وتدريب المعلمين) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)
١١٧	الجدول (٤٢) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (تنمية وتدريب المعلمين) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية)
١١٨	الجدول (٤٣) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (تطوير جماعات العمل) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)
١١٩	الجدول (٤٤) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (تطوير جماعات العمل) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية)
١٢٠	الجدول (٤٥) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (تطوير جماعات العمل) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) توافر
١٢٠	الجدول (٤٦) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (تطوير جماعات العمل) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية) (توافر)
١٢١	الجدول (٤٧) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التطوير التنظيمي) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)
١٢٢	الجدول (٤٨) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (التطوير التنظيمي) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية)
١٢٣	الجدول (٤٩) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التطوير التنظيمي) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

قائمة الأشكال

الموضوع	الصفحة
الشكل (١) نموذج البحث	ف
الشكل (٢) مفهوم التطوير التنظيمي	٤
الشكل (٣) مبررات التطوير التنظيمي	١٨
الشكل (٤) عناصر التطوير التنظيمي	٢٠
الشكل (٥) مراحل تطبيق الشبكة الإدارية	٢٥
الشكل (٦) أساليب التطوير التنظيمي	٢٧
الشكل (٧) علاقة القرارات الإدارية بجوانب العملية الإدارية	٤١
الشكل (٨) خطوات اتخاذ القرار الإداري	٦٩

ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور تطوير الموارد البشرية وأثرها على زيادة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس الحكومية الواقعة على أرض محافظة القنيطرة لتحقيق متطلبات التطور العام، وتم الاستناد على المنهج الوصفي والاسلوب التحليلي ، ولتحقيق الغرض من هذه الدراسة تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات ، وطبقت على عينة عشوائية (٢٢٣) من مديري المدارس، والمعلمين ، إضافة الى الموجهين التربويين في مدارس مديرية التربية في محافظة القنيطرة ، حيث جرى استطلاع وتحليل هذه الآراء، للتحقق من طبيعة التطوير التنظيمي ومدى إسهامه في رفع فاعلية القرارات المتخذة ، والتعرف على الصعوبات التي تحد من قدرات المنظمات في ممارسة التطوير التنظيمي ، كما تم استخدام العديد من الاساليب الإحصائية التي تتناسب مع موضوع الدراسة وتحقيق الأهداف المطلوبة أبرزها تحليل الانحدار البسيط ، وتم استخراج دلالات الصديق والثبات للتأكد من كفاءته .

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر ذو دلالة احصائية بين فاعلية التطوير وفقا للأبعاد (استراتيجيات وأهداف المنظمة ، الأنظمة والسياسات الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، الأدوات والأساليب التكنولوجية ، تنميته وتدريب المعلمين ، تطوير جماعات العمل) مجتمعة، وبين عملية اتخاذ القرارات وذلك لتحقيق التميز للعمل في المدارس الحكومية، وأنه تتوفر لدى إدارات هذه المدارس استراتيجيات لعملية تطوير الاحتياجات من الموارد البشرية، كما أنها تقوم بتطوير الخطط للتعامل مع القرارات المتخذة وتعزيزها . والخروج بتوصيات وآليات عمل تهدف إلى تطوير الاستراتيجيات والأهداف اللازمة لتحقيق رؤية المنظمات.

الفصل الأول : الإطار العام للبحث

- ١ - المقدمة
- ٢ - مشكلة البحث
- ٣- الدراسات السابقة
- ٤- أهمية البحث
- ٥- أهداف البحث
- ٦ - متغيرات البحث
- ٧- فرضيات البحث
- ٨- منهج البحث
- ٩- حدود البحث
- ١٠- مجتمع وعينة البحث
- ١١ - محددات البحث

١ - مقدمة :

تعدُّ ظاهرة التطوير من أهم القضايا في عالمنا المعاصر، وقد ظهرت في صور متعددة كالتطوير في الأوضاع الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، التكنولوجية وفي أنماط العمل الإداري ؛ ولم يعد التطوير كمالياً بل أصبح أمراً حتمياً ، في عصر الانفتاح الاقتصادي والانفجار المعلوماتي، حيث تحتاج مؤسسات العمل المختلفة إلى تحديث أنظمتها وتطويرها بصورة مستمرة لتحقيق متطلبات التطور العام في مختلف المجالات، والمؤسسات ومنها منظمات التعلم والهياكل الإدارية مستهدفة تطوير النمط التقليدي غير المنتج في الأداء نحو أنماط جديدة قادرة على مواجهة التحديات

وتبرز أهمية التطوير في ميدان التربية كونه من أبرز الميادين الذي يتأثر بالتغيرات نتيجة للارتباط الوثيق بين النظام التربوي والنظم الأخرى المحيطة به ، التي تؤثر فيه وتتأثر به ، فتطور التعليم لا يحدث نتيجة نشاط داخلي فحسب ، بل نتيجة ضغوط خارجية أيضا ، وما يؤكد ذلك أن التطورات المتعددة تغير شيئا فشيئا في ثقافة المجتمعات وسياساتها واقتصادها في مختلف أنحاء العالم .

ونتيجة لذلك ، فقد اتسعت مجالات العمل في الإدارة المدرسية في ظل التطورات العلمية والتكنولوجية الهائلة، ولم يعد دور الإدارة المدرسية يقتصر على تسيير أمور العمل، ومتابعتها فحسب؛ بل أصبحت الإدارة المدرسية تُعنى بتنمية المجتمع والنهوض بمستوى التعليم، فضلا عن الارتقاء بجميع النواحي المعرفية، الاجتماعية، والنفسية للتلاميذ ، حيث تقرض العولمة على مدير المدرسة العصري البحث عن وسائل مناسبة تمكنه من التعامل مع تلك المتغيرات بصفتها فرص أو تحديات، وضرورة السعي الدائم إلى التكيف مع هذه المتغيرات والاستفادة منها، بل إن ذلك يفرض عليه أن يتعامل مع التغيير بصورة إيجابية، وأن يكون متوقعا ومتنبئا وبادئا بالتطوير ومساهما ومشاركا ومنفذا له.

من جهة ثانية تعدُّ عملية اتخاذ القرارات من العمليات الأساسية في إدارة أي تنظيم، بل إنها قلب أو جوهر الإدارة، ونظراً للمكانة التي تحتلها في إدارة المنظمات فإن الإدارة هي اتخاذ للقرارات، واتخاذ القرارات هي الإدارة

أن عملية اتخاذ القرارات هي نتاج مجهودات مشتركة من الأفكار والاتصالات والمناقشة والدراسة والتحليل والتقويم ، التي تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم الإداري المدرسي ، الأمر الذي يجعل هذه العمليات ذات جهد جماعي مشترك ؛ لذلك كان لا بد لمتخذ القرار أن يأخذ بالحسبان قبل اتخاذ القرار ضمان التعاون مع الأفراد في تنفيذه ، فكل قرار قد لا يحقق كل رغبات الأفراد العاملين ، فمنهم من يؤيد القرار ومنهم من يراه يتعارض مع مصالحه ، ومن ثم يبدأ في عرقلة تنفيذه بكل وسيلة ممكنة ، وهنا يجب على الإدارة أو المدير عند الوصول إلى قرار معين أن يشرح أبعاد القرار وأسباب اتخاذها لجميع الموظفين .

٢ - مشكلة البحث

لقد أثبتت التطبيقات العملية أن التطوير الذي شهدته الإدارة الحديثة نتيجة للتوسع في التطوير التكنولوجي قد أدى إلى نمو قيم اجتماعية حديثة، كما أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة، وجعل من الصعب إمكانية إدارة المنظمات التربوية الحديثة من قبل رجل واحد، وقد فرض ذلك على المديرين ضرورة التعاون مع رؤوسهم وإشراكهم في اتخاذ القرارات.

من جهة ثانية يمثل القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ، ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمتين للعملية الإدارية ، كما أنه يبلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة ، ويعدل لأخطاء ويقوم الاغوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ، ونظرا لأهمية القرار الإداري ودوره في العملية الإدارية فقد عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعد عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية لهذه المستويات ، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً كون القرار كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود جميع العاملين في المنظمة .

وقد تبلورت مشكلة هذا البحث من خلال عمل الباحثة كعملة ضمن هذا المجال فأدركت، وبناء على الملاحظات الشخصية، والدراسات السابقة التي اطلعت عليها ضرورة الاهتمام بالتطوير كونه مدخلا متكاملا شاملا يعمل على زيادة فاعلية المؤسسات بشكل مستمر ومخطط ، ويستطيع مواجهة التغيرات المستقبلية .

من كل ذلك توصلت الباحثة إلى إنه بالرغم من النمو الهائل في مختلف مجالات الحياة ، وازدهارها، إلا أن هناك فقداناً لمسمى التطوير يطال مدارسنا الحكومية . الأمر الذي يشير إلى وجود مشكلة يجب تتبعها والبحث فيها، فجاءت هذه الدراسة لسد الفجوة ومحاولة الكشف عن واقع التطوير التنظيمي في مدارس مديرية التربية في محافظة القنيطرة ، ومن هنا يمكن طرح مشكلة البحث من خلال التساؤل الرئيسي التالي :

ما هو دور التطوير التنظيمي في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مدارس مديرية التربية في محافظة القنيطرة؟

ويتفرع عنه التساؤلات الفرعية التالية :

١- ما هو مستوى التطوير التنظيمي في مدارس مديرية التربية في محافظة القنيطرة ؟

٢- ما هو مستوى عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مدارس مديرية التربية في محافظة القنيطرة

٣- الدراسات السابقة

اعتمدنا في دراستنا الحالية على العديد من الدراسات السابقة نذكر منها:

أ - دراسة (خريس ، ٢٠٢٠) بعنوان : أثر تطبيق الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال في الأردن .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أثر أبعاد الحوكمة على اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال ، حيث تكون مجتمع الدراسة من أعضاء مجالس الحاكمية في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال وعددها أربعة جامعات (إربد الأهلية ، عجلون الوطنية، جرش الأهلية، جدارا) ، كما استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق الغرض من الدراسة، تم تطوير استبانة خاصة أداة رئيسية لجمع البيانات، كما تم استخدام العديد من الاساليب الإحصائية أبرزها تحليل الانحدار المتعدد.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي تطبيق أبعاد الحوكمة بشكل إلزامي لما لها من أثر إيجابي في وفرة المعلومات ومهارات وشخصية متخذي القرارات ، إضافة إلى تطوير اليات تواصل فعال بين المساهمين ومجلس الإدارة حيث يمكن للمساهمين مناقشة القرارات والمعلومات المتوفرة.

وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بتأكيد تبني الجامعات لمفهوم الحوكمة، والعمل على ترسيخ مفهوم الحوكمة والتوعية بأبعادها وآلياتها وأهدافها، ما يسهل تطبيقها في المراحل القادمة، كما أوصت بمتابعة التطوير الدائم للطريقة التي يتم بها اختيار أصحاب القرار من حيث توافر صفات معينة ومؤهلات علمية وخبرات عملية تتماشى مع واقع الجامعات ومتطلباتها ما يكون له أثر إيجابي على مستوى أداء الجامعات.

ب - دراسة (أبو عجيبة ، ٢٠١٩) بعنوان : أثر تطبيق الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة أبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها .

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة أثر تطبيق الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة أبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس والإداريين العاملين فيها ، واستخدم الباحث في هذه الدراسة منهج البحث الوصفي التحليلي ، كما استخدم قائمة الاستقصاء كأداة رئيسية لجمع البيانات ، وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٣٤٢) مفردة ، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة طردية موجبة بين تطبيق أبعاد الحوكمة ، ومجالات التطوير التنظيمي ، وأن تطبيق أبعاد الحوكمة درجته متوسطة ، ومن أهم ما توصي به هذه الدراسة : زيادة وعي القيادات الجامعية بأهمية ممارسة الحوكمة على اعتبار أنها من الأنماط القيادية التي تناسب مؤسسات التعليم العالي وذلك لقدرتها على إدارة التطوير التنظيمي ، بالإضافة إلى زيادة الاهتمام من قبل الجامعة بتطوير الهياكل التنظيمية عن طريق اختيار العاملين الأكفاء وتوزيع المهام حسب الكفاءة لدى العاملين وخبراتهم .

ج - دراسة (أبو غياض ، ٢٠١٧) بعنوان " :مستوى فاعلية التطوير التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي لديهم".

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى فاعلية التطوير التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي لديهم من وجهة نظر معلمهم، حيث تكون مجتمع الدراسة من (٨١٦٩) معلم ومعلمة ، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج أهمها : مستوى فاعلية التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس مرتفع بوزن نسبي (٦٩,٧٠%)، إضافة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة لمستوى فاعلية التطوير التنظيمي، لدى مديري المدارس تعزى إلى متغير الجنس باستثناء مجال تطوير المرافق والوسائل التكنولوجية، حيث وجدت فروق لصالح المعلمين الذكور ، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير فأعلى، وكذلك تعزى لمتغير سنوات الخدمة لصالح الذين سنوات خدمتهم أقل من خمس سنوات.

وتوصلت الدراسة إلى العديد من التوصيات تتمثل أهمها في : توفير برنامج التعليم بوكالة الغوث أحدث البرامج التكنولوجية التي تساعد في عملية التطوير التنظيمي، مع التركيز على تدريب الإناث على استخدام تلك البرامج لما لها من أثر فعال على التطوير المدرسي، إضافة إلى اعتبار التفكير الاستراتيجي مطلباً أساسياً يسعى له برنامج التعليم بوكالة الغوث ويعمل على ترسيخه لدى مديري المدارس ، مع ضرورة قيام مركز التطوير التربوي في وكالة الغوث بإعداد مجموعات تدريبية لمديري المدارس تحدد فيها العلاقة بين التطوير والتفكير الاستراتيجي استناداً إلى تجارب عملية وواقعية.

د - دراسة (بركات ، صبيبة ، ٢٠١٥) بعنوان " مدى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار المدرسي وعلاقتها ببعض المتغيرات :دراسة ميدانية على معلمي مرحلة التعليم الأساسي(ح ١) في اللاذقية

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في محافظة اللاذقية في اتخاذ القرارات المدرسية في المجالات الآتية : مجال القرارات المتعلقة بشؤون الطلبة ، بالمعلمين ، بتنفيذ المنهاج ، بالمبنى المدرسي والأموال المالية ، بالإضافة إلى المجتمع المحلي. ودراسة الفروق في تقديرات معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي لدرجة المشاركة في اتخاذ القرارات وفقاً لمتغيرات الجنس ، الخبرة ، المؤهل العلمي، كما اعتمد البحث على المنهج الوصفي ، وبلغ حجم عينة البحث (١٧٣) معلماً ومعلمة تم سحبها باستخدام العينة الطبقية العشوائية ، وكانت أداة البحث استبانة تضمنت المجالات السابقة ، وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها : إن درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات المدرسية المتعلقة بشؤون الطلبة والمعلمين ، المنهاج ، المبنى المدرسي والأموال المالية ، والمجتمع المحلي هي درجة عالية ، ولا تختلف درجة مشاركة معلمي الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في اتخاذ القرارات المدرسية وفق متغير الجنس، ومن كل ذلك توصلت الدراسة إلى عدد من التوصيات وهي : التأكيد على أن النظام المدرسي، والعمليات

التعليمية داخله لا يمكن أن تتحسن إلا بالتعاون البناء والمثمر والمشاركة الإيجابية بين جميع عناصر النظام التعليمي ، إضافة إلى التأكيد على أهمية إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية التي تتعلق بشؤون الطلبة والمنهاج لما لها من انعكاسات إيجابية على مواكبة التطورات الحديثة، وتحسين مستوى الطلاب .

هـ - دراسة (Hart ,Walter ,2018) بعنوان : Factors and Processes Affecting school Superintendents Decisions When Facing Professional Dilemmas

العوامل والعمليات التي تؤثر على قرارات مديري المدارس عند مواجهة المعضلات المهنية التربوية .

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى العوامل والعمليات التي تؤثر في القرارات التي يصدرها مشرفو المدارس عند مواجهتهم للمعضلات المهنية ، وهل تكون عقلانية أم حدسية ، واستخدم الباحث فيها منهج البحث الكيفي النوعي ، وأجرى مقابلات مع (١٣) مديرا من مديري المدارس في المنطقة الجنوبية الشرقية من الولايات المتحدة الأمريكية لمعرفة العوامل التي أثرت على قراراتهم ، ومدى استخدامهم للقرار العقلاني أو الحدسي ، وكان من أهم نتائج الدراسة : إن قرارات المشرفين كانت تتأثر باعتقادهم وإيمانهم بضرورة تغليب مصلحة الطلاب ، كما إنها تتأثر بتصوراتهم وتوقعاتهم حول قبول المجتمع لهذه القرارات ، إضافة إلى تأثرها برأي المستشارين الذين يتقون بهم .

و- دراسة (Sezar , 2016) بعنوان : School Administrators Opinions on Task Priorities and the Factors Affecting Their Decisions Making Process

آراء مديري المدارس حول أولويات المهام والعوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن آراء مديري المدارس حول أولويات المهمة ، والعوامل التي تؤثر على صنع القرار لدى مديري المدارس في مركز مدينة طرابزون التركية ، واستخدم الباحث المنهج النوعي لتحقيق أهداف دراسته، وتكونت مجموعة الدراسة من (٢٠) مديرا من مديري المدارس في هذه المدينة للسنة الدراسية ٢٠١٣-٢٠١٤ ، وتم الحصول على البيانات باستخدام نموذج الشبكة المهيكلية الذي تم تطويره من قبل الباحث . وكان من أهم نتائج الدراسة : أن العامل الرئيسي 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 ، إضافة إلى الأهداف التعليمية للمدرسة .

ز - دراسة (Williams & et al ،2014) بعنوان : Development and Validation of the School Leaders' Self Efficac Scale

التطوير والتحقق من مقياس الفاعلية الذاتية لقادة المدارس " (قبرص)

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير واعتماد مقياس فاعلية جديد لمديري المدارس والتي من الممكن استخدامها لقياس فاعلية أداء المدير في سياق أنشطة التطوير المهني لمديري المدارس. وتعد هذه الدراسة من الدراسات التجريبية ؛ إذ تم إجراء دراستين لتصميم المقاييس: تم في الدراسة الأولى تطوير نموذج أولي للمقاييس وتم عرضه على (٢٣٣) من قادة المدارس في قبرص لأخذ رأيهم فيه؛ ومن ثم تم إجراء استبانة قصيرة تم إرسالها إلى (٦٤٥) مديرا من مديري المدارس الابتدائية والثانوية ونوابهم. أما الدراسة الثانية فقد شملت النموذج النهائي ووزع على (٢٨٩) مديرا من مديري المدارس ونوابهم. ولقد توصلت الدراسة لعدة نقاط رئيسة لفاعلية أداء المدير من أهمها: إيجاد هيكل تنظيمي مرن للمدرسة وشامل لجميع أهدافها واستراتيجياتها لتطوير ممارسات العاملين وبالتالي نجاح الطلاب، و التأكيد على التقييم الذاتي لمدير المدرسة والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير وتحسين المدرسة، إضافة إلى ضرورة مراعاة مطالب المجتمع عند وضع الخطط المدرسية بما فيه المصلحة المتبادلة، والتأكيد على تطوير قدرات العاملين إذ إنها أساس ممارسات القيادة من خلال الاستفادة من دعم مؤسسات المجتمع المحلي للأنشطة التطويرية.

ي - دراسة (Skarp, 2011) بعنوان: "organizational development and coaching in complex environment"

التطوير التنظيمي والتفكير في البيئة المعقدة

هدفت هذه الدراسة إلى التركيز على التفكير السائد حول التطوير التنظيمي والتدريب الذي يستخدم على نطاق واسع في المنظمات في جميع أنحاء العالم، والذي يدرس في معظم المدارس والجامعات، وتبين الدراسة أيضا أن هناك طريقة أخرى للتفكير في التطوير في حالة الاستجابة للتغيير الناتج عن الاستجابة للتغيرات البيئية المعقدة، وكيف يؤثر هذا التفكير على التطوير التنظيمي والتدريب ، ولكي يحقق الباحث أهداف الرسالة ، قام بتطبيق التطوير التنظيمي في حالة التغيرات البيئية المعقدة على المنظمة ، ثم قام بدراسة وجهات النظر السائدة في المنظمة ، وكيف تأثر التطوير التنظيمي والتدريب بهذا التغيير.

وبينت نتائج الدراسة أن التفكير في ظل ظروف بيئية معقدة يعطي وجهات نظر مختلفة من أجل القيام بعملية التطوير ، ويقدم تفسيرات أفضل لما يجري في الحياة التنظيمية اليومية ، وبينت أيضا أن هذه الطريقة في التفكير تمكن المطور التنظيمي أو المدرب من التركيز في مجالات العمل بشكل أفضل وبأكثر أهمية.

ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة من خلال اطلاعنا على الدراسات السابقة اتضح لنا أن الدراسات التي تناولت موضوع التطوير التنظيمي واتخاذ القرارات قليلة ، كما إننا لم نجد إي دراسة محلية في حدود علم الباحثة تربط بين هذين المتغيرين في المنشآت التعليمية ،

وبالرغم من وجود دراسات سابقة تناولت موضوع التطوير التنظيمي منها دراسة (أبو غياض ، ٢٠١٧) ، دراسة (أبو عجيلة ، ٢٠١٩) ، دراسة (Skarp, 2011) ، والتي قامت بدراسة التطوير التنظيمي بأبعاده المختلفة كمدخل شامل متكامل في البيئات العربية والأجنبية، إلا إن هذه الدراسات لم تربط اتخاذ القرارات الإدارية بالتطوير التنظيمي على أنه أساس لنجاح المنظمات كافة ليس الحكومية فقط ، وتدلل هذه الدراسات على حداثة التطوير الفعال لاتخاذ القرارات الفعالة للرفع من سوية التعليم ولتحقيق الاستدامة في المؤسسات التعليمية الحكومية ، إذ أنه موضوع مهم بحاجة إلى دراسة معمقة. وهنا تكمن أهمية الدراسة الحالية على المستوى المحلي بالنسبة للمدارس

وقد استفادت الباحثة من الدراسات السابقة بالتعرف على القضايا ذات العلاقة بالتطوير التنظيمي واتخاذ القرارات ، واستنباط تساؤلات البحث وأدواته، وبالتالي إثراء الإطار النظري للدراسة الحالية، كذلك استفدنا منها في اختيار المنهج المناسب لها وكيفية بناء أدوات البحث وصياغة عباراته، وتفسير النتائج التي سوف تتوصل إليها الدراسة الحالية ومقارنتها مع النتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

وما يميزها أيضاً عن سابقتها من الدراسات بأنها من الدراسات القليلة حسب علم الباحثة التي تسعى لمعرفة أثر التطوير التنظيمي في نجاح عملية اتخاذ القرارات الإدارية للمدارس في سوريا وخاصة في محافظة القنيطرة ، إذ أن أغلب الدراسات تم إجراؤها في دول عربية وأجنبية، في حين أن هذه الدراسة تمت في بيئتنا المحلية وبالتحديد في مدارس مديرية التربية في محافظة القنيطرة .

٤- أهمية البحث

إن التغيرات التي تحيط بالمؤسسات التعليمية من كل جانب وفي كل مجال، والتحديات والضغوط المتزايدة تزيد من أهمية الاهتمام بالتطوير التنظيمي واسهامه في عملية اتخاذ القرارات الإدارية للمدارس. وتتجلى هذه الأهمية في جانبين اثنين:

١ - **الأهمية العلمية:** تأتي الأهمية العلمية للبحث كونه دراسة جديدة تضاف للدراسات السابقة، نظراً لقلّة الدراسات المقدمة في هذا الموضوع وخاصة في سورية ، فبالرغم من توجه عدة أبحاث لدراسته، إلا أن التغطية الكافية في مدارس مديرية التربية في محافظة القنيطرة ، ما زالت تحتاج إلى المزيد من التعمق، وإلى تدخل من قبل الباحثين لاسيما في الجانب الميداني كون الموضوع يجمع بين متغيرين مهمين، هما التطوير التنظيمي واتخاذ القرارات الإدارية ، لما للتطوير من أهمية في المنظمات التعليمية ؛ فبدون عملية التطوير المنتظم، تتوقف حركة تلك المنظمات عند نقطة معينة، بينما يتحرك العالم بسرعة في اتجاه معاكس.

٢ - الأهمية العملية والتي تتجسد في الآتي :

أ - من المتوقع أن يستفيد من هذا البحث الإداريون والمخططون في مجال التعليم، ومتخذو القرارات التعليمية، من خلال التعرف إلى درجة تطبيق التطوير التنظيمي في المؤسسات

التعليمية، ما يساعد في وضع استراتيجيات وآليات عمل تحدد الكيفية التي يتم من خلالها اتخاذ قرارات فعالة ، الشيء الذي يساهم في ارتقاء منظماتهم وتميزها.

ب - إفادة الباحثين في إجراء بحوث جديدة في هذا المجال.

٥- أهداف البحث

يركز البحث على تحقيق عدة أهداف، نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر:

أ- التعرف على درجة ممارسة الإدارة العليا في المدارس للتطوير التنظيمي ، ومعرفة إيجابياته وسلبياته ومعوقات تطبيقه.

ب- إيضاح أنواع وأساليب عملية اتخاذ القرارات .

ج- التعرف على الدور الذي يلعبه التطوير التنظيمي في اتخاذ القرارات الإدارية ، للعمل على تحقيق الأهداف المنشودة .

٦- متغيرات البحث تتجسد متغيرات البحث في:

أ- المتغير المستقل: التطوير التنظيمي في مدراس مديرية التربية في محافظة القنيطرة والذي يتكون من مجموعة من المتغيرات الفرعية ، نذكر منها:

١- "الاستراتيجيات وأهداف المنظمة

٢- "الأنظمة والسياسات الإدارية

٣- "الهيكل التنظيمي

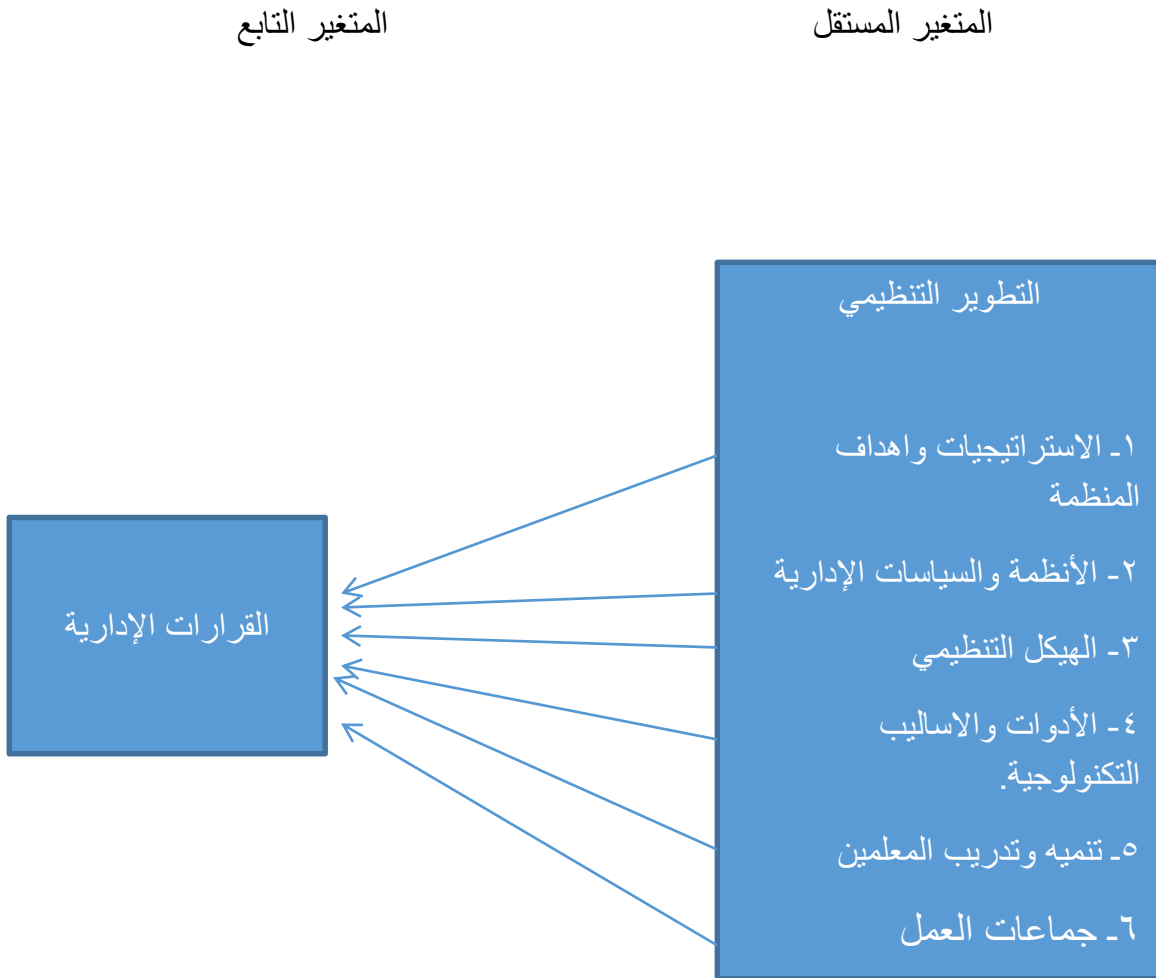
٤- "الأدوات والأساليب التكنولوجية.

٥- "تنمية وتدريب المعلمين

٦- "جماعات العمل

ب- المتغير التابع: القرارات الإدارية

ويمكن تحديد متغيرات البحث من خلال الشكل التالي:
الشكل (١) نموذج البحث



المصدر: إعداد وتصميم الباحثة

- فرضيات البحث: تتجسد فرضيات البحث في الفرضية الرئيسية التالية:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التعليمية (المدارس في محافظة القنيطرة) حسب تقييم مدى أهمية التطوير وتوافره.

ويتفرع عن الفرضية الأساسية، عدة فرضيات هي:

أ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات وأهداف المنظمة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حسب تقييم مدى الأهمية

ب- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات وأهداف المنظمة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حسب تقييم مدى التوافر.

ج- يوجد أثر ذو دلالة للأنظمة والسياسات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حسب تقييم مدى الأهمية

د - يوجد أثر ذو دلالة للأنظمة والسياسات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حسب تقييم مدى التوافر.

هـ- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حسب تقييم مدى الأهمية

و- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حسب تقييم مدى التوافر.

ز - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأدوات والأساليب التكنولوجية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، حسب تقييم مدى الأهمية

ح - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأدوات والأساليب التكنولوجية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، حسب تقييم مدى التوافر..

ي - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية وتدريب المعلمين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، حسب تقييم مدى الأهمية

ك - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية وتدريب المعلمين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، حسب تقييم مدى التوافر..

ل - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير جماعات العمل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حسب تقييم مدى الأهمية .

م - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير جماعات العمل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، حسب تقييم مدى التوافر..

٧ - منهج البحث: اعتمدنا في بحثنا هذا على المنهجين الآتيين:

أ- **المنهج الوصفي:** من خلال وصف وتشخيص عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مدارس مديرية التربية في القنيطرة ودور التطوير التنظيمي في هذه العملية. وذلك اعتماداً على المراجع والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع .

ب- **الاسلوب التحليلي:** حيث تم توزيع استبانة تتضمن قسمين من الأسئلة، يوجد في القسم الأول أسئلة خاصة بالمعلومات الشخصية بالمبحوثين، ويتضمن القسم الثاني جملة من الاسئلة حاولنا من خلالها معرفة ماهية العلاقة بين متغيرات الدراسة بهدف اثبات الفرضيات أو نفيها.

٨ - حدود البحث:

أ- **الحدود الموضوعية (الأكاديمية) :** اقتصرت الدراسة على البحث في تأثير التطوير التنظيمي على تعزيز عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مدارس مديرية التربية في محافظة القنيطرة

ب- **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة الميدانية على بعض مدارس مديرية التربية في محافظة القنيطرة

ج- **الحدود الزمنية:** ٢٠١٨ - ٢٠٢١

د- **الحدود البشرية:** إن الحدود البشرية لهذه الدراسة تتمثل في العاملين من المستويات الإدارية العليا والوسطى في مدارس مديرية التربية في محافظة القنيطرة ، بالإضافة إلى الموجهين التربويين .

٩ - مجتمع وعينة البحث

مجتمع البحث: يشمل مجتمع دراستنا الإدارات العليا والوسطى لبعض المدارس الابتدائية والاعدادية والثانوية في محافظة القنيطرة ، حيث بلغ عدد المدارس التابعة لمديرية التربية في محافظة القنيطرة (٢٢٩) مدرسة .

عينة البحث: سيتم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجموع المدارس الحكومية في القنيطرة ، وسوف تتم الدراسة الميدانية على هذه العينة، حيث اشتملت عينة الدراسة على المدارس التالية :

أ - مدرسة سليم السامية

ب - مدرسة عوض السيد

ج - مدرسة حسين اعرابي

د - مدرسة عبدالله الأطرش

هـ - مدرسة أحمد متعب البكر

و - مدرسة نبع الفوار الجديدة

تتوزع على الفئات الآتية :

أ- المدراء وعددهم / ٥١ / مدير أو معاون مدير

ب - المعلمين وعددهم / ١٥٢ / معلم ومعلمة

ج - الموجهين التربويين وعددهم / ٢٠ / موجه وموجهة

ويبين الجدول الآتي توزيع أفراد العينة على المدارس محل الدراسة

الجدول (١) : توزيع أفراد العينة على المدارس محل الدراسة

اسم المدرسة	عدد المدراء/ معاون مدير	عدد المعلمين
مدرسة سليم السامية	١٥	٣٠
مدرسة عوض السيد	٨	٣٤
مدرسة حسين إعرابي	١٥	٣٩
مدرسة عبدالله الأطرش	٥	١٦
مدرسة أحمد متعب البكر	٣	٢٠
مدرسة نبع الفوار الجديدة	٥	١٣
المجموع	٥١	١٥٢

بالإضافة إلى عدد من الموجهين التربويين في مديرية التربية في محافظة القنيطرة / ٢٠ / موجه وموجهة .

١٠ - محددات البحث: لاقت الباحثة صعوبات أثناء دراستها نذكر منها:

أ - الرفض لبعض المدارس في التعاون مع الباحثة في إجراء الدراسة الميدانية

الفصل الثاني : الإطار النظري

٢ - ١ - المبحث الأول : التطوير التنظيمي

- تمهيد

١-١ - مفهوم التطوير التنظيمي

١-٢ - أهمية التطوير التنظيمي وأهدافه

١-٣ - مراحل التطوير التنظيمي ومتطلبات تطبيقه

١-٤ - خصائص التطوير التنظيمي ومبررات استخدامه

١-٥ - عناصر و مجالات التطوير التنظيمي ومعوقاته

١-٦ - أساليب التطوير التنظيمي ونتائجه

٢ - ٢ - المبحث الثاني : التطوير التنظيمي في المنظومة التعليمية

٢-١ - مفهوم التطوير التنظيمي في التعليم

٢-٢ - أهداف التطوير التنظيمي في التعليم ومبرراته

٢-٣ - مجالات التطوير التنظيمي في التعليم ومعوقاته

٢-٤ - تقويم عملية التطوير المدرسي وتطوير الإدارة المدرسية ودواعي تطويرها .

٢ - ٣ - المبحث الثالث : اتخاذ القرارات الإدارية

- تمهيد

٢-٣ - ١ - اتخاذ القرارات الإدارية : مفهومه ، أهميته ، وأوجه الشبه والاختلاف بين صنع القرار واتخاذ .

٢-٣ - ٢ - فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها ، والمشاركة في اتخاذها .

٢-٣ - ٣ - تصنيف القرارات الإدارية وأساليب اتخاذها

٢-٣ - ٤ - خطوات اتخاذ القرار الإداري ، ومعوقاته وأساليب تحسينه

تمهيد :

يعدُّ التغيير والتطوير التنظيمي في عصرنا الحالي سرَّ النجاح لمنظمات الأعمال بغض النظر عن طبيعة عمل هذه المنظمات سواء أكانت خدمية أم ربحية أم منظمات لا تهدف إلى الربح؛ إذ أصبح التغيير ظاهرة طبيعية تعيشها كل مؤسسة ، وله أهمية كبيرة في زيادة كفاءة الأداء الوظيفي وفاعليته ، وخاصة في هذا العصر الذي يتطلب التحديث الشامل والمستمر في كامل المجالات ؛ فصار لازماً على كل مؤسسة أن تُغير ؛ لأن التغيير جزء من عملية تطوير واسعة .

ولقد ظهر مفهوم التطوير التنظيمي كثمرة للتطورات العالمية، ووسيلة فاعلة تمكّن الإدارة من القيام بدورها من خلال تطوير الفكر الإداري التقليدي، وتيسير الإجراءات، واستخدام التكنولوجيا في زيادة الإنتاج، والمحافظة على كفاءة الأداء عبر التخطيط العلمي للتغيير ، والتشخيص الميداني للمشكلات، والتكامل والشمول في التطوير (فتح الله، ٢٠١٢ : ٦٢) .

وعلى إثر التحديات التي تعيشها أغلب المنظمات في عالم اليوم ، وكذلك منظمات التعليم التي تتسارع فيها التطورات العلمية والتقنية ، نجد أنَّ التطوير التنظيمي يحتل مرتبة متقدمة ضمن اهتمامات واضعي سياسات التطوير والتنمية التعليمية؛ لما له من بعد مؤثر على المدى الطويل في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وبرامجها المخطط لها، حيث يعكس التطوير التنظيمي المدرسي مقدار الجهود البشرية المبذولة للارتقاء بمستوى المدرسة بما يحقق لها القدرة على تجاوز مشكلاتها، والانطلاق في وضع الاستراتيجية المستقبلية المناسبة، التي تكفل لها تحقيق برامجها التعليمية المستهدفة .

١-٢ - مفهوم التطوير التنظيمي

يعدُّ التطوير التنظيمي من التطبيقات الرئيسية للتغيير بغرض تجديد العمليات التنظيمية من خلال التركيز على الثقافة التنظيمية، والسلوك التنظيمي، والهيكل التنظيمي، وإجراءات وطرق العمل (إدريس، ٢٠٠١ : ٣٧٤) .

كما يشير التطوير التنظيمي إلى الجهد الشمولي المخطط لتغيير العاملين وتطويرهم في المنظمة عن طريق التأثير في قيمهم ومهاراتهم و أنماط سلوكهم وذلك من خلال تغيير التكنولوجيا المستعملة للعمليات والهيكل التنظيمية، سبيلاً لتطوير الموارد البشرية والمعنوية أو تحقيق الأهداف التنظيمية (الصرن، ٢٠٠٢ : ٨٤) .

فموضوع التطوير التنظيمي يشكل قضية محورية متصلة وملحة لجميع المنظمات، ومستمرة بتطورها ونموها بما يمكنها من تنفيذ خططها، أهدافها، رسالتها ؛ الأمر الذي جعله يحتل الأهمية الأكبر في حقل الإدارة ، وأن يحظى بأهمية كبيرة كونه عملية مقصودة لتطوير إمكانيات المؤسسة وقدرات الأفراد ومهاراتهم من أجل تمكينها من التكيف مع التكنولوجيا الحديثة ومواجهة التحديات البيئية، والإسهام في تحسين مستوى الأداء، بما يساعدها على تنفيذ خططها وتحقيق أهدافها وذلك كون التطوير التنظيمي أداة حتمية لمواكبة هذه التغيرات التي تمثل اختباراً قاسياً لمديري اليوم .

وقد حاول الكثير من المفكرين والباحثين في علم الإدارة تعريف التطوير التنظيمي ، فبعضهم يعرفه أنه مجهود يحظى بالتأييد من الإدارة العليا ، ويركز على الأجل الطويل لتطوير أسلوب حل المشكلات في المنظمة، وتجديد عملياتها، وخاصة من خلال التشخيص والإدارة الفعالة والجماعية لثقافة المنظمة مع تشديد خاص على عمل الفريق الرسمي، والفريق المؤقت والعلاقة المتبادلة بين الجماعات وذلك بمعاونة الاستشاريين، وباستخدام التكنولوجيا والنظريات الخاصة بالعلوم السلوكية التطبيقية (17 : Frensh ,Bell,1983) .

ويعرفه بعضهم أنه عملية شاملة و متكاملة لجميع جوانب المنظمة (أفراد - جماعات العمل التنظيم نفسه)، حيث يمكنها الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف خلال فترة زمنية محددة و ذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية و المادية المتاحة للمؤسسة و المناخ التنظيمي و البيئة المحيطة، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية و الاقتصادية و التكنولوجية و المعلوماتية (ابراهيم ، ١٩٩٩ : ٧) .

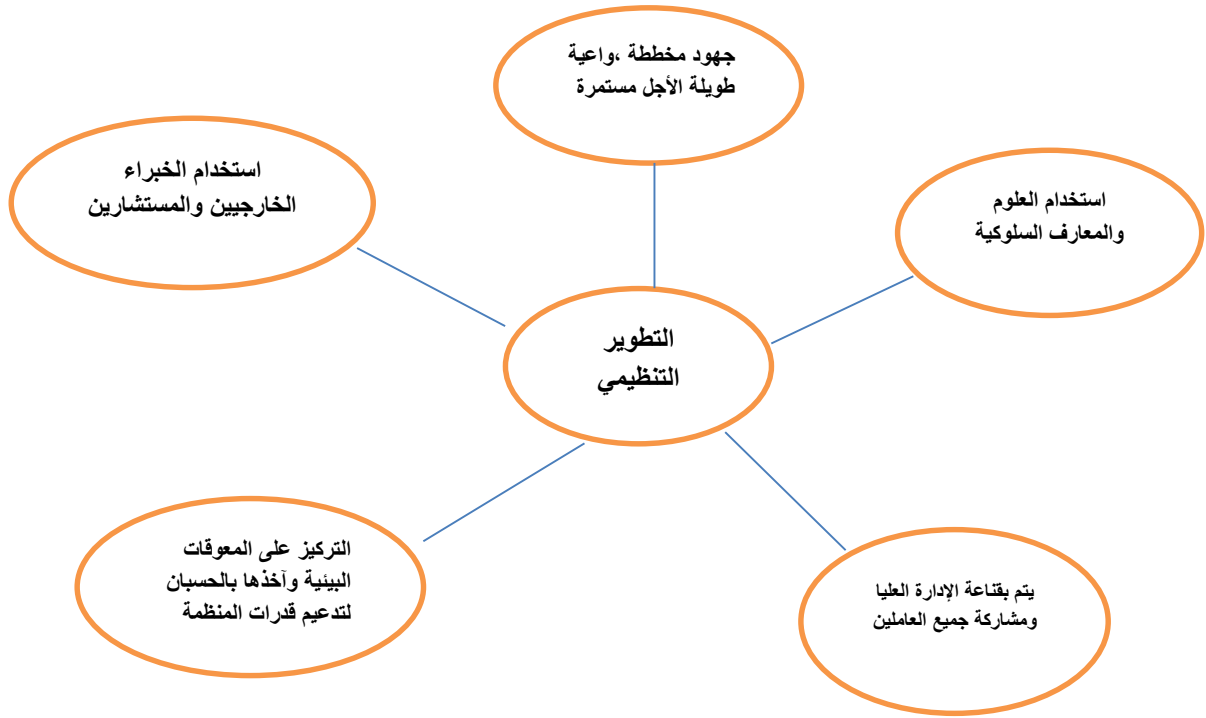
أما السياسي الفرنسي **Wendell French** يرى أن التطوير التنظيمي : نوعاً محدداً نسبياً من التغيير المخطط له، والهادف إلى مساعدة أفراد المنظمات في القيام بالمهام المطلوبة منهم بصورة أفضل(العميان ، ٢٠٠٤ : ٣٤٣) .

وعلى الرغم من التعاريف المختلفة التي قُدمت من قبل الباحثين والمهتمين في مجال التطوير التنظيمي فإن واحداً من أكثر التعاريف قبولاً قدمه الرائد في مجال التطوير التنظيمي ريتشارد بيكهارد، حيث عرف التطوير التنظيمي بأنه : "الجهد المخطط على مستوى المنظمة، وتحت إشراف الإدارة العليا، لزيادة فاعلية المنظمة وسلامتها التنظيمية، من خلال التدخلات المخططة في عمليات المنظمة وباستخدام العلوم السلوكية (16 : Beckhard , 1969) .

انطلاقاً من التعاريف السابقة يتضح لنا أن التطوير التنظيمي نشاط مخطط وعملية لازمة وضرورية للمنظمة طالما أنها تعمل في بيئة تتصف بطبيعتها بالتغير المستمر والسريع في القوى التي تشتمل عليها و التي يصعب التنبؤ بها أو التحكم فيها ؛ ولذلك فإن الطريق الصحيح للارتقاء بمستوى الأداء في المنظمات هو التغيير و الابتكار للتكيف مع البيئة المحيطة .

ويمكن تحديد مفهوم التطوير التنظيمي بشكل عام من خلال الشكل التالي :

الشكل (٢) مفهوم التطوير التنظيمي



المصدر : إعداد وتصميم الباحثة اعتماداً على مفهوم التطوير التنظيمي

وهناك بعض المفاهيم والعمليات المرتبطة بمفهوم التطوير التنظيمي ، نذكر منها الآتي :

أ - التطوير التنظيمي و التغيير التنظيمي Organizational Development and Organization Change

يعدُّ التغيير التنظيمي فلسفة لإدارة المنظمة تتضمن التدخل المخطط في أحد أو بعض جوانب أوضاع المنظمة لتغييرها، بهدف زيادة فاعليتها وتحقيق التوافق المرغوب مع مبررات هذا التغيير ، كما يُعرف أنه إجراء تعديلات في عناصر العمل التنظيمي كأهداف الإدارة ، وسياساتها ، لمحاولة حل مشكلات المنظمة ، أو لإيجاد أوضاع تنظيمية أكثر كفاءة، أو لإيجاد توافق أكبر بين التنظيم وبين أي ظروف بيئية جديدة تتحقق من حوله (حلواني ، ١٩٩٠ : ٤٧) .

نرى مما تقدم أنَّ كلاً من مفهوم التغيير التنظيمي والتطوير التنظيمي يعطيان معاني متماثلة من نواحي الأهداف من حيث إن كليهما يهدفان إلى زيادة وتحسين كفاءة وفعالية المنظمة من خلال مشاركة العاملين بها ، وتحقيق بيئة صحية ، فضلاً عن تحسين مقدرة المنظمة على حل المشاكل والتجديد الذاتي، إلا أن هناك بعض الاختلاف بين المفهومين ومن أبرز ما ذكره الباحثون للتفريق بينهما أن التغيير التنظيمي عملية تحوّل من وضع لآخر، وقد يكون هذا التحول في الشكل أو النوعية أو الحالة ، وقد يكون إيجاباً أو سلباً ، كما يتضمن عمليات إعادة التنظيم، وتوزيع السلطة وتحقيق سهولة التفويض وسيره ، بينما التطوير التنظيمي هو محاولة طويلة الأجل لإدخال التغيير والتطوير بطريقة مخططة ، ويعتمد ذلك على أسلوب تشخيص

المشكلات بطريقة يشارك فيها أعضاء المنظمة بصورة جماعية، وهو بذلك نوع من التداخل ما بين مدخل النظم في الإدارة والعلوم السلوكية التطبيقية.

ب - التطوير التنظيمي و التطوير الإداري Organizational Development and management development

إن التطوير الإداري هو جهد يستهدف تحسين مستوى الأداء الإداري من خلال تنمية المعارف ، و تغيير الاتجاهات ، و تحسين المستوى المهاري من خلال تقويم حاجات المنظمة من الوظائف الإدارية الشاغرة ، و تقويم مستوى أداء المديرين ، و تنمية مهاراتهم الحالية و المستقبلية .

وهو يعدُّ من أكثر المفهومات التطويرية تداخلاً مع مفهوم التطوير التنظيمي ، حيث يستخدم من قبل بعض الباحثين والمهتمين كمرادف للتطوير التنظيمي، إلا إن بعض الباحثين حدد عدداً من المعايير التي تميز التطوير التنظيمي عن التطوير الإداري وذلك من خلال : إبراز الهدف من الاستخدام، و الأهداف و أدوات التدخل، و المجال المكاني و الزماني للأفراد، وكذلك القيم التي يقوم عليها كل مفهوم (الغالبي، صالح ، ٢٠١٠ : ٤١) .

و يمكننا القول :إنّ التطوير التنظيمي يهدف إلى تحسين جزء من الأنظمة الفرعية المكونة للمنظمة أو كلها ، فهو بذلك يخضع لمبدأ الشمولية ، بينما التطوير الإداري يشير إلى أنه يعنى فقط بالتطوير على مستوى الإدارة العليا في المؤسسات والأجهزة الحكومية ، و ليس التطوير الإداري بمعناه الواسع و الذي يشمل الإدارات و المستويات الإدارية كافة ؛ وبالتالي يبقى التطوير الإداري محدوداً قياساً بالتطوير التنظيمي حتى لو شمل هذا التطوير الإداري جميع الموارد البشرية في المنظمة كونه أحد المهمات و الوظائف العملية لإدارة الموارد البشرية .

كما يعد التطوير الإداري ، أحد الأطر العملية لنشاط التطوير التنظيمي و جزءاً من أجزائه يهدف إلى تغيير السلوك الفردي للارتقاء بمستوى الأداء ، لأن عملية تطوير الإدارة و العليا خاصة ستسهم حتماً في تطوير المنظمة ككل متكامل .

ج - التطوير التنظيمي واعادة هندسة الأعمال (الهندرة) Organizational Development and Engineering

إن الهندرة تقنية إدارية متقدمة تتجاوز الأساليب و التقنيات الإدارية التقليدية و الإنسانية و السلوكية ، كما تتجاوز المداخل التطويرية الأحدث مثل الجودة و الإدارة بالأهداف و المعلوماتية و المعرفية ، وإنها تمثل إعادة تفكير مبدئي و أساسي و إعادة تصميم جذري بالعمليات و المراحل وصولاً إلى تحقيق إنجازات و تحسينات فائقة في الجودة و الكلفة و السرعة و المرونة .(حسن ، ٢٠٠٢ : ٣٦٠)

ومن خلال ما سبق ذكره نجد أن الهندرة تشمل إعادة بناء المنظمة من الصفر، وأنها تركز على العمليات بصورة أساسية، وليست على الأنشطة، كما أنها عملية تسعى لإحداث تغيير شامل في وقت قصير نسبياً.

إن نقطة التقاء الهندرة مع التطوير التنظيمي من حيث أنهما يهدفان إلى تحسين جودة الأداء ورفع كفاءة المنظمة، لكن الهندرة تختلف عن التطوير التنظيمي من حيث التركيز فقط على العمليات ولا تشمل الأنشطة ، بينما يشمل التطوير التنظيمي جميع الأنشطة والعمليات داخل المنظمة ، كما أن التطوير التنظيمي يتطلب وقتاً طويلاً لإحداث التغيير ، على عكس الهندرة التي تسعى لإحداث التغيير بسرعة، و التي بدورها قد تكلف المنظمة الكثير من الجهد و المال .

د . التطوير التنظيمي والإصلاح الإداري Organization Development and Administrative Reform

إن الإصلاح الإداري هو " ترميم و بناء على ما هو موجود دون هدم أو تخلص تام من القديم بجميع مظاهره "؛ لذلك فإن الإصلاح الإداري جهود جزئية ترميمية محدودة لمعالجة حالة خلل أو قصور محدود داخل إطار المنظمة ، وإذا اعتمدت المنظمة على جهود الإصلاح الإداري وحدها ، فإن حالها سيؤدي إلى تراكم القصور ، ومن ثمّ تدهور الوضع ، في حين إذا جاءت جهود الإصلاح الإداري مؤطرة ضمن منظور شامل و متكامل للتطوير التنظيمي، فإنها ستكون مفيدة و تسهم في ترقية بعض الجوانب المتأخرة عن حالات النهوض و الرقي في الجوانب الأخرى من حياة و عمل المنظمة (الغالبى، صالح ، ٢٠١٠: ٢) .

بناءً على ما تقدم نرى أن كلاً من التطوير التنظيمي والإصلاح الإداري له أهمية في تحسين الفاعلية التنظيمية ، من خلال التكيف مع المستجدات ومواكبة التطور الحاصل ، لكن التطوير التنظيمي يختلف عن الإصلاح الإداري فهو أسلوب علمي مخطط يهدف إلى تحسين فاعلية الأداء داخل المؤسسة ، بينما الإصلاح الإداري هو تلك الجهود ذات الإعداد الخاص التي تهدف إلى إحداث تغييرات أساسية في أنظمة الإدارة العامة والهيكل ، لذلك يعدّ أداة لمعالجة العيوب و المشكلات و مصادر الخلل ، التي تعاني منها المنظمات ، و إزالة العقبات التي تعترض سبيلها ، و من ثمّ تحسين فاعليتها في إنجاز الأهداف المرسومة لها ؛ أي إن الإصلاح ينطلق من افتراض وجود المشكلات و يسعى لتشخيصها و تحديد سبل علاجها والتخلص منها .

هـ . التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة Organization Development and Total Quality Management

تعدّ إدارة الجودة الشاملة السمة الأساسية للأداء المستهدف وأحد الأنماط الإدارية السائدة والمرغوبة في الفترة الحالية ، و تم وصفها بأنها الموجة الثورية الثالثة بعد الثورة الصناعية وثورة الحواسيب ومن الجدير أن نذكر تعريف إدارة الجودة الشاملة بأنها ثورة ثقافية في طرق عمل الإدارة و أساليب تفكيرها ، لتحسين الجودة من خلال تفعيل الاتصالات في الاتجاهين والاهتمام بالمقاييس الإحصائية لفهم العمليات بأسلوب يحقق أفضل النتائج وإدارتها، وفي الوقت نفسه تقليل التكلفة (Daft ,2001 :142) .

بناءً على ما تقدم يتبين بأن التطوير التنظيمي و إدارة الجودة الشاملة يلتقيان في العديد من النقاط و المراحل حيث إنّ الجودة الشاملة هي جزء من التطوير التنظيمي و أحد أساليبه، كما أنّ كليهما يهدفان إلى تحسين أداء التنظيم و مخرجاته من خلال التخطيط الاستراتيجي، و كذلك مشاركة جميع العاملين في العملية و غيرها من نقاط التداخل، أما فيما يخص الاختلاف بين مفهومي

التطوير التنظيمي وإدارة الجودة الشاملة نجد أنّ إدارة الجودة الشاملة تهتم برضى العميل و اتجاهاته ، وهو جزء مهم من عملية الجودة الشاملة، على عكس التطوير التنظيمي الذي يسعى إلى تحقيق التطوير في الأداء و العمليات و المدخلات و المخرجات، و لا يملك الاهتمام الكافي بالعمل برغم من امتلاكه تكتيك النظام المفتوح، كما أن التطوير أشمل من إدارة الجودة الشاملة حيث تعدّ هذه الأخيرة أحد أساليب التطوير التنظيمي.

٢. ١ - ٢. أهمية التطوير التنظيمي وأهدافه

يشكل التطوير في المنظمات أمراً طبيعياً وضرورياً ، حيث يعدّ في ظل الظروف البيئية الراهنة أهمّ العمليات التي يجب على القادة الإداريين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها، وذلك ضماناً لأداء فعال وناجح.

كما تنبع أهميته من كون عصرنا الحالي هو عصر التغيرات و التطورات المستمرة و السريعة، ليس على مستوى البيئة العامة " الخارجية" فحسب ، وإنما كذلك على مستوى بيئة المنظمة في شتى نواحيها؛ لذلك ينظر إليه في الواقع العملي على أنه خطة إيجابية ؛ لأن هدفه وموضوعه يتمثل في تطوير أداء المنظمة بمختلف مكوناتها وعناصرها، ما يؤدي إلى تحسينها ونقلها من مرحلة إلى أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة .

فالتطوير التنظيمي يجعل من المنظمة نظاماً ديناميكياً تصبح في غيابه جهازاً إدارياً جامداً ، ومن ثمّ ستضطر المنظمة في زمن معين إلى التغيير الإجباري غير المرغوب.

وتتمثل أهمية التطوير التنظيمي في النقاط الآتية : (فتح الله، ٢٠١٢: ٦٩)

- أ - دعم كفاءة المنظمة، وزيادة الفاعلية، ورفع الإنتاجية كماً ونوعاً ، وتقليل هدر الموارد.
 - ب - تنمية القوى البشرية، وتحسين أدائها، والارتقاء بسلوكها، واذكاء الإبداع، والقدرة على الابتكار.
 - ج - توفير مُناخ ملائم وبيئة متوازنة، ومواجهة نقاط الضعف والمشكلات في الإدارة.
 - د - الاستفادة من الاكتشافات والتطورات في مجالات العلوم الأخرى.
 - هـ - العمل على تكامل أهداف كل من : المنظمة ، العملاء ، العاملين ، إضافة إلى أهداف المجتمع .
- بناء على ما تقدم يتضح لنا أنّ التطوير التنظيمي أسلوب لحل المشكلات في المنظمة وآلية للتجديد المستمر من خلال التحليل و اتخاذ القرارات الملائمة و استغلال الفرص المتاحة مع الأخذ بالحسبان التحديات البيئية .

ومن جهة ثانية تلجأ المنظمات إلى عملية التطوير لتحقيق هدفها الرئيسي والطبيعي المتجسد في تحسين مستوى أداء الأفراد العاملين فيها ، وذلك بهدف تطوير وتحسين مستوى أداء المنظمة

بشكل آلي ، ويتم ذلك من خلال التكامل بين أهداف الأفراد وأهداف المنظمة ، ما يسهم في زيادة فرص المنظمة في تحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية .

و تتمثل أهداف التطوير التنظيمي في النقاط الآتية : (عبد الباسط ، ٢٠١١ : ٨٩-٩٠)

- أ - مساعدة المنظمات على اختلاف أنواعها في التعامل مع جزء من البيئة التي تحيط بها .
 - ب - التعاون أو التكامل بين المجموعات ذات الإسهامات المتخصصة من أجل الوصول إلى جهد متعاون لتحقيق أهداف التنظيم العامة، مع استمرارها في عملها في إدارة مجالات تعاملها مع بيئاتها المتخصصة.
 - ج - الإسهام في زيادة انتماء الأفراد للمنظمات، وتحقيق أغراض التنظيم ليتحقق معه نوع من التكامل و الانسجام بين أغراض التنظيم و احتياجات الأفراد.
 - د - العمل على تطوير نظام ذاتي للتغيير و التجديد بحيث يعيد الجهاز تنظيم نفسه للمحافظة على البقاء و الاستمرار.
 - هـ - تمكين المنظمة من التعرف على عوامل الصراع و المشكلات التي تقابلها بقصد إدارتها و السيطرة عليها .
 - و - تطوير نظم الحوافز و المكافآت بحيث يتم ربطها بإنجاز أهداف التنظيم و تطوير الأفراد فيه.
 - ز - تقديم المساعدة للمديرين في حل كثير من المشكلات الإدارية ، ومساعدتهم على تبني أساليب الإدارة بالأهداف .
 - ح - الاسهام في إيجاد علاقات تبادلية و تكاملية بين العاملين كأفراد أو جماعات ، و تشجيع روح المنافسة ضمن الفريق الواحد للعمل، و تصعيد وتيرة الإبداع و المبادرة فيما بينهم مما يؤدي في الوقت ذاته إلى زيادة فاعلية الجماعات.
 - ط - تنمية القوى البشرية و تحسين أدائها ، كونها الهدف الأساسي من جهود التطوير التنظيمي .
- من خلال ما سبق ذكره نرى أنّ هذه الأهداف تختلف وتتنوع حسب نوع المؤسسة و الأساليب التي تنتهجها، فلكل هدف أسلوب يعدّ الطريقة المثلى لتحقيقه على أرض الواقع، كما يعدّ الجانب المادي من أهم المسائل التي تتحكم في تحديد الأهداف المرجوة من التطوير، و يُعدّ الهدف في حقيقته جزء من ثقافة المؤسسة و تعريفها و تميزها عن غيرها من المؤسسات ، و من ثم يعدّ التطوير أمراً يكشف هوية المؤسسة و يعرفها على الساحة العامة (المجتمع) .**

٢- ١ - ٣ - مراحل التطوير التنظيمي ومتطلبات تطبيقه

٢- ١ - ٣ - ١ - مراحل التطوير التنظيمي

يعدُّ التطوير التنظيمي ضرورة من ضرورات إدارة الأعمال ، ومتطلباً من متطلبات بناء المنظمات ونموها .

وتمر عملية التطوير التنظيمي لأي مؤسسة في مراحل أساسية ، ولكل مرحلة أساليبها وهي تتربط فيما بينها، وتتكامل حيث تؤدي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المحددة لعملية التطوير والمتمثلة في البقاء والنمو، ومواجهة التغيرات الطارئة، وإدخال التغيرات المأمولة، من أجل صحة التطوير التنظيمي على المدى القريب وال المدى البعيد.

ولقد اختلف الكتاب والباحثون في تحديد مراحل التطوير التنظيمي ، لكن هناك شبه إجماع على ما ذكره بعض الكتاب والباحثين عن مراحل التطوير التنظيمي .

إن عملية التطوير التنظيمي تمر بالمراحل الآتية : (حسن، ٢٠٠٠ : ٢٠٣)

أ - تشخيص المشكلة Diagnosis of a problem

وتهدف هذه المرحلة إلى جمع البيانات والمعلومات وتلخيصها وتفسيرها وتمثيلها حول المشكلات في المنظمة من خلال استخدام كل قوائم الاستقصاء والاستطلاعات والاتجاهات ، وعادة يقوم بهذه العمليات خبراء التطوير والمختصون فيه .

ب - التدخل Intervention

وهو عبارة عن تصرف محدد يجري بواسطة خبير التغيير لغرض تسهيل عملية التغيير، ولكن له دلالة أكبر في التطوير التنظيمي تتمثل في تعلقه بالنشاط الرسمي والاختيار بين البدائل المختلفة، وهنا تأتي عملية التدخل بصورة منظمة وفي الوقت المناسب، حيث تتعرف الإدارة من خلال التشخيص على نوع التدخل المناسب لتحقيق النتائج المرغوبة من التغيير والتطوير التنظيمي، سواء أكانت متمثلة في تنمية مهارات أم في اتجاهات، أم في سلوك أفراد، أم في الهياكل التنظيمية.

ج - التغلب على الظروف المقيدة Overcoming Limiting Conditions

تمكن العلماء والباحثون في مجال الإدارة من تحديد ثلاثة مصادر للتأثير على نتائج برامج التطوير التنظيمي والإداري وتتجسد هذه المصادر بالنقاط الآتية :

١ - **المناخ القيادي** : الذي يتمثل في نمط القيادة السائد وأساليب الممارسة الإدارية المتبع من جانب المشرفين، فمن دون الحصول على الدعم والتأييد من جانب القيادة الإدارية لا يكتب النجاح لأي تطوير تنظيمي.

٢ - **التنظيم الرسمي** والذي يجب أن يكون مناسباً وملائماً للتغيير المقترح، ويضم التنظيم فلسفة الإدارة العليا وسياساتها، والهيكل التنظيمي ونظم الرقابة.

٣- الثقافة التنظيمية وتتعلق بالعادات والأعراف والقيم التي تسود الجماعات في المنظمة، والأنشطة غير الرسمية والاجتماعية.

د - تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي implementation

يعتمد تنفيذ التدخل للتطوير التنظيمي على جانبين أساسيين ؛ هما الوقت والمدى . فالوقت يتعلق بالموعد الذي اختير لبدء تنفيذ برنامج التغيير، والمدى يتعلق بمدى التغيير التي سينفذ ، فهل هو على مستوى المنظمة ككل أم على المستويات الإدارية واحدا تلو الآخر، أم على مستوى كل إدارة على حدة؟

هـ - تقييم البرنامج Evaluating the Program

يستعين المديرون ببرامج دقيقة وموضوعية للقيام بعملية التقييم، والتي تتناول عدة نقاط ، نذكر منها : (إدريس ، ٢٠٠١ : ٤٥)

- ١- تحديد الأهداف المرغوب تحقيقها من البرنامج ومراجعتها .
- ٢- وصف الأنشطة التي جرى القيام بها لتحقيق الأهداف.
- ٣- قياس الآثار المترتبة على البرنامج.
- ٤- تحديد نقاط أساسية تستخدم في مقارنة التغييرات التي تحققت.
- ٥- الرقابة على العوامل الداخلية أو العرضية المؤثرة بعملية التقييم، وذلك من خلال استخدام المجموعة الرقابية.
- ٦- كشف النتائج غير المتوقعة .

ولأن عملية التطوير عملية مخططة و الهدف منها التحول من الواقع الحالي للفرد والمنظمة إلى واقع جديد منشود، فهذا يتطلب أن تتم هذه العملية وفق منهاج و مراحل محددة ، حيث تعكس هذه المراحل أجزاء عملية التغيير و التطوير التي تظهر مستقلة في ظاهرها و لكنها متتابعة ومتكاملة؛ تسهل عملية التحول التدريجي من وضع قديم يمثل المشكلة إلى وضع جديد يمثل الحالة المثالية لما يجب أن تكون عليه المنظمة، ووجود هذه الخطوات تُيسر إمكانية السيطرة والتحكم في عملية التغيير .

أما من ناحية متطلبات تطبيق التطوير التنظيمي فيمكن القول : إنّ التطوير التنظيمي يتعامل مع التحديات التي تواجه المنظمات وعملها الإداري، وذلك من خلال متطلبات أو (تقنيات) جديدة تعمل على تغيير اتجاهات وثقافة المنظمة والعاملين فيها حتى تستطيع من خلالها أن تتعامل مع المستجدات وتواكب التغييرات العالمية

ويؤكد المهتمون بالتطوير التنظيمي بأنه لتحقيق فاعلية ونجاح برامج التطوير التنظيمي يستلزم توفر عدد من الشروط والمتطلبات التي تجسد في النقاط الآتية : (الشربيني، ٢٠٠٠: ٢٨-٣٢)

١- التعلم التنظيمي Learning Organizations

يعد التعلم التنظيمي عاملاً مهماً يحفز العاملين على اكتساب المهارات والمعارف، وتزويدهم بالخبرات الضرورية لإعادة تشكيل أطرها الفكرية، وإعادة صياغة المشاكل التنظيمية وفق رؤية مستندة على معرفة جديدة، تسهم في زيادة بصيرتهم وامتلاكهم القدرة على الاستجابة المرنة للمتغيرات البيئية.

التعلم التنظيمي هو عملية ربط ما بين المعرفة الشخصية الجديدة، والقاعدة المعرفية للمنظمة، لتحقيق إسهام إيجابي، تعيد المنظمة من خلاله صياغة أطرها الفكرية وهياكلها واستراتيجياتها وإجراءات عملها، بهدف امتلاك مقدرات تكيفية تمنحها المرونة اللازمة لمواكبة المتغيرات البيئية المستجدة. وللتعلم التنظيمي ثلاثة أبعاد أساسية: (الساعدي، ٢٠٠٦: ٦١)

١^٠ - **البعد الاستراتيجي** : يعني إيجاد استراتيجيات للتعلم التنظيمي المخطط، ومن متطلباته :

أ - الرؤية المشتركة بين أعضاء التنظيم وذلك من خلال توحيد جهود مشتركة في وضع الخطة، وتزويد الأفراد العاملين ببطاقة التعلم.

ب - متابعة التغيرات البيئية والاستعداد والتكيف من خلال وضع بدائل مناسبة للتخفيف من حدة العوامل البيئية وجعلها تعمل لمصلحة المنظمة .

ج - استراتيجيات التعلم وهي وضع خطة محددة تساند التدريب والتعلم والابتكار، ومن مصادرها بناء مزايا تنافسية .

٢^٠ - **البعد التنظيمي** : ومن متطلباته العمل وفق مبدأ الفريق واعتماد الهيكل التنظيمي المرن، بالإضافة إلى إيجاد المعرفة ونقلها إلى أنحاء التنظيم .

٣^٠ - **البعد الثقافي ومن متطلباته** :

أ - التركيز على الفضل والتعلم من الأعضاء السابقين، وهذه تعدُّ فرصة ووسيلة للتطوير.

ب - البيئة المساندة للتعلم وذلك من خلال إدخال التحسينات في أساليب العمل.

ج - الجودة الكلية للتعلم، والاهتمام بجودة التدريب والتعلم التنظيمي.

٢ - القيادة التحويلية Transformational Leadership

هي العملية التي تركز الاهتمام على التغيير والتطوير الدائمين في المنظمة لمواجهة التطورات في البيئتين الداخلية والخارجية، كما تركز على القدرة على مواءمة الوسائل مع الغايات، وإعادة تشكيل المؤسسات لتحقيق أغراض إنسانية وتطلعات أخلاقية، ويقوم هذا النمط القيادي على إدراك

الحاجات الظاهرة والكامنة للمرؤوسين ، والعمل على إشباع تلك الحاجات واستثمار أقصى طاقات المرؤوسين بهدف تحقيق تغيير مقصود .

كما تركز على الأهداف بعيدة المدى مع التأكيد على بناء رؤية واضحة ، وتحفيز وتشجيع الموظفين على تنفيذ تلك الرؤية ، والعمل في الوقت نفسه على تغيير وتحويل الأنظمة القائمة مع التركيز على تدريب المرؤوسين على تحمل اكبر قدر من المسؤولية في تنمية وتطوير أنفسهم وتطوير الآخرين (كناني، ٢٠٠٩ : ١) .

حيث يسعى القائد التحويلي إلى زيادة وعي مرؤوسيه باحتياجاتهم ، وتحويل هذا الوعي إلى آمال وتوقعات ، ومن ثم تتولد لديهم الرغبة و الدافعية لإشباع حاجاتهم فيما يتعلق بإدراك وتحقيق الذات في حياتهم العملية .

وفي ظل تغيرات العولمة وتقنية المعلومات كان لابد من وجود قادة قادرين على قيادة منظماتهم إلى بر الأمان ، وهؤلاء القادة هم الذين يسمون بالقادة التحويليين، وعليه فإن توفير الخصائص البشرية، والمادية، والثقافة التنظيمية تعد من متطلبات القيادة التحويلية للحصول على قيادات واعية تدرك أهمية التغيير وتنفيذه

٣ - تمكين العاملين Empowerment

يطلق عليه في مجال الفكر الإداري المعاصر بالمنظمة المتمكنة، ويعد من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين في مجال إدارة الموارد البشرية منذ بداية تسعينات القرن الماضي ، وأكدت العديد من الدراسات والبحوث أن تمكين العاملين هو منحهم وتزويدهم بالمهارات والتقنيات والمعلومات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم ، وتمكين فرق العمل من مواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية .

كما إن التمكين يؤدي إلى تحسين الأداء، والرضى الوظيفي، والالتزام التنظيمي، والفعالية التنظيمية، بالإضافة إلى إدارة الأزمات بفعالية ، وتتجسد متطلبات اللجوء إلى التمكين بالنقاط الآتية : (Tumer,2006:202)

أ - حاجة المنظمة إلى الاستجابة للظروف والمتغيرات الطارئة.

ب - تقليل عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.

ج - عدم انشغال الإدارة العليا بالأمر التقليدي وتركيزها على القضايا الإستراتيجية.

د - إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة.

هـ - تقوية جوانب الرضى، والانتماء، والتحفيز الوظيفي.

و - إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وإحساسا أكثر بالإنجاز في عملهم.

٤- الإدارة الالكترونية E- Management

هي عملية تقنية وتنظيمية تتم من خلالها تبادل الأعمال ، وإنهاء المعاملات بين مجموعة من المستخدمين ، من خلال استخدام أساليب وأنظمة تكنولوجية في معالجة المعلومات ونقلها عبر أنظمة اتصالية أو رقمية، وهي بمثابة مجموعة من الشركات أو الكيانات التي تتعامل بكفاءة وفعالية ، من خلال استخدام مجموعة أنظمة وآليات تقنية المعلومات والاتصالات فائقة ومتقدمة لأداء الأعمال بشكل منظم ودقيق (Jacobs , 2003 : 11) .

٥- هندسة نظم العمل: Reengineering work systems

تعدُّ احد مداخل الإدارة الحديثة لتحسين وتطوير الخدمة في الجهاز الحكومي ، وقد عرفها مايكل هامر (١٩٩٣) وهو مهندس أمريكي ومؤلف في علوم الإدارة ،و مؤسس نظرية هندسة إجراءات العمل أو عملية إعادة هندسة الأعمال بقوله :هي التفكير الجوهري والأساسي لإعادة تصميم جذري للعمليات الإدارية ، بهدف تحقيق تحسينات فائقة في معايير الإدارة المعاصرة من التكلفة، والخدمة، والجودة، والسرعة، إضافةً إلى أنها الوسيلة التي تستخدم عدداً من المعارف لإحداث تغييرات جوهرية داخل التنظيم بهدف إحداث تغييرات جذرية في تطوير الأداء (1: Boyd, 2006) .

و تعد الهندرة من ضمن عمليات التطوير، ومن ضمن الأسباب الجوهرية وراء وجود المنظمة، والتوقعات الأساسية للعميل، والنظم و الإجراءات المطلوبة لتحقيق أهداف المنظمة ، والخبرة، وهي بذلك تتضمن تغييراً بأساليب وهياكل العمل من اجل تحسين الأداء بكل المعايير القياسية المختلفة

ويتطلب تطبيق مفهوم الهندرة مجموعة من العوامل هي : (Ross,Bruss, 1993: 25)

ا - أن تكون المنظمات قد طبقت مفهوم إدارة الجودة الشاملة ، و سلسلة المواصفات العالمية (iso 9000) على السلع والخدمات التي تقوم بإنتاجها .

ب - أن تكون هناك حاجة ملحة و قناعة تامة من قبل إدارة المنظمة بالعمل على تطبيق إعادة الهندسة الإدارية.

ج - ضرورة دعم الإدارة العليا حيث يتم البدء في تطبيقها من الإدارة العليا وصولاً إلى الإدارات الوسطى و الدنيا.

د- ضرورة التركيز على العمليات ، و ليس الإدارات لإرضاء الجمهور من خلال نوع الخدمة و السلعة المقدمة.

هـ - التركيز على نوعية و تركيبية فرق العمل التي تقوم بأداء العمل.

و - التركيز على الابتكار و الإبداع في العمليات التنظيمية بشكل يؤدي إلى تقديم خدمات ذات مواصفات جيدة تعكس رضى العميل.

ز - محاولة التقليل من مقاومة العاملين للتغيير في مفهوم الهندرة من خلال توعية الأفراد و الفوائد التي من الممكن أن تعود عليهم عند نجاحها في تطبيق هذا المفهوم

و يشير بعضهم إلى إن تطبيق الهندرة الإدارية يمد التنظيمات الإدارية بمزايا متعددة تساعد على تحقيق التطوير التنظيمي تتمثل في النقاط الآتية : (5 : 2006 , Boyd)

أ - إعطاء التنظيمات مرونة عالية من خلال تمتع فرق العمل بصلاحيات واسعة ، وممارسة اتخاذ قرارات بدرجة عالية من الاستقلالية.

ب - اعتماد فرق العمل على منهجية الإبداع و الابتكار للمحافظة على التنظيمات في حالة جيدة ووضع تنافسي جيد ومن ثم زيادة قدرات التنظيمات على مواجهة التحديات.

ج - طبيعة فرق العمل التي تقوم على أساس التنظيم الحيوي و التي تعد من التنظيمات التي يتم تصميمها من أجل مواجهة المتغيرات البيئية المعقدة .

٢.١ - ٤ - خصائص التطوير التنظيمي ومبررات استخدامه

٢.١ - ٤ - ١ - خصائص التطوير التنظيمي

إن الفهم الصحيح لماهية التطوير التنظيمي يستلزم تحديد أهم الخصائص التي تميزه عن غيره من الظواهر الأخرى، فهو كيان مستقل له عدة خصائص تجعل منه محط الملاحظة و القياس،

لذلك نجد التطوير التنظيمي يتصف بعدد من الخصائص التي ينفرد بها عن غيره ، ومن هذه الخصائص : (ماهر، ٢٠٠٢ : ٤٣٢)

أ - مجهود طويل المدى Long-term effort:

يعد التطوير مجهوداً يتطلب مدة من الزمن لتحقيق ماهيته و أهدافه، كما يعدّ بعض الباحثين الزمن أحد أدوات التطوير، فخطة التطوير التنظيمي تأخذ فترة تمتد ما بين ثلاث إلى خمس سنوات، و ذلك حتى تتمكن من تحقيق أهداف التطوير، و يمكننا تصور كيف يمكن تغيير خسائر منظمة ما إلى أرباح، وكيف يمكن تحسين صورة العملاء والمستهلكين بها، وكيف يمكن تطوير السلوك الإبداعي للعاملين ؟ فكل هذه الاعتبارات تحتاج إلى وقت طويل ، كما تتطلب جهداً كبيراً لإنجازها.

ب - حل المشاكل وتجديد الممارسات Solve problems and renew practices

تعتمد بعض المنظمات في حل مشكلاتها و تجديد سلوكياتها و أهدافها أسلوب التطوير، ومواجهة هذه المعوقات والمشاكل تتم من خلال تطوير أسلوب مميز للإدارة لحل مشاكلها و التكيف مع الظروف المتغيرة للبيئة المحيطة بها، و يتشكل هذا الأسلوب من الإدارة و الإجراءات التي تكفل بها تحديد المشاكل، و اشتراك أجهزة الإدارة في وضع الحلول، و أسلوب الاختيار، و تطبيق الممارسات الجديدة و خطط متابعة و تقييم الممارسات الجديدة.

ج - موجه أساسا نحو جماعات العمل :Oriented mainly towards working groups

يأخذ التطوير التنظيمي في معناه و ممارساته الشكل الجماعي و ليس النمط الفردي، لأن التطوير يعمل على شكل أنساق فرعية لتكوين وحدة واحدة.

د - مجهود تعاوني للإداريين Collaborative effort of administrators :

بصرف النظر عن يقوم باتخاذ قرار التطوير، هناك مراحل تحتاج إلى تعاون الإداريين ، وتنمية أواصر الاتصال والتنسيق فيما بينهم، و على الإداريين أن يقتنعوا بأن أي مشكلة في المنظمة هي مشكلة المنظمة كلها، و ليست مشكلة تخص جزءاً محدداً منها، لذلك على الإداريين أن يتعاونوا في جمع البيانات عن مشاكل المنظمة و تحليلها، و اقتراح الحلول من خلال أنظمة مفتوحة للاتصال كالاجتماعات واللجان والتقارير المشتركة بين الأقسام وبين الإدارات وبين الأخصائيين التي تساعد على نجاح التطوير .

إن هذه الخصائص ليست كل ما يتصف به التطوير التنظيمي، حيث يضيف بعضهم خاصية أخرى تتمثل في التدخل الواعي، حيث يعدّ منطق التطوير التنظيمي هو منطق التغيير المقصود " و ليس تغيير الشكل التنظيمي كما يحدث غالباً، وإنما المقصود به هو تغيير المفاهيم والأسس و المحتوى الذي يقوم عليه العمل الإداري، بالتشخيص المستمر المنتظم لواقع التنظيم وإنشاء خطط استراتيجية للإصلاح والتطوير .

حيث يضاف له جانب القصدية و العقلية التي تحمل معنى التوقع، فهو فعل يحمل معه توقع النتيجة و احتمالات الفعل أو السلوك، و يشير الباحثون إلى مبدأ العلمية في التوقع و صناعة الفعل.

كما يضيف بعضهم الباحثين أهم خاصيتين و هما : (Dessler,Gray ,2003:302)

أ - الاستشارة الخارجية: External Consulting

للتعبير عن الفكرة لا بد من وجود أكثر من منظور، لأجل إعطاء الفكرة حقها، لذلك يلزم وجود أطراف خارجية على المنظمة، كمكاتب الاستشارات الإدارية، وأساتذة الإدارة المتخصصين في هذا المجال للتدخل كعنصر محرك ودافع للتغيير، و قد يعمل الطرف الخارجي على تشخيص المشاكل، و تدريب العاملين على تطوير أنفسهم ، و على حل مشكلاتهم ، وعلى اقتراح بعض أساليب التطوير، و يعتمد مدى تدخل هذا الطرف على عمق المشكلة، و كفاءة الإداريين، و على فلسفة الإدارة في الاعتماد على الطرف الخارجي

ب - التطبيق العلمي للعلوم السلوكية: Scientific application of behavioral sciences

البحث العلمي و المنهج العلمي و الأدوات العلمية هي مقومات التقصي ومستلزمات التطبيق، و الاعتماد على خبرة الاستشاريين الخارجيين و الاعتماد على مشاركة الإداريين في وضع حلول و جمع معلومات مستمرة عن تطبيق أساليب التطوير الجديدة و تقييمها ، و تعتمد برامج التطوير التنظيمي على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية و الخاصة بتطوير الاتجاهات النفسية للعاملين،

و تطوير مهاراتهم واستعدادهم للتعلم و تقبل التغيير و تطوير مهارات العاملين في تعامل بعضهم مع بعض و زرع الثقة في النفس والمبادأة والابتكار وغيرها من الاعتبارات السلوكية.

و من خلال عرض جملة الخصائص التي يتميز بها التطوير التنظيمي نجد أنه عمل تنفيذي فوري وليس تشخيصي ، يعتمد على اسلوب حل المشكلات في التعامل مع التغيير والتجديد، وهذا الأسلوب يفترض استخدام علم السلوكيات في حل مشكلات المنظمات. كما يتطلب تدخل أطراف داخلية أو خارجية (خبراء) للمساعدة في تحديد المشكلات وجمع المعلومات ثم إحداث التغيير المطلوب.

ونحن نرى بدورنا أن من أهم خصائص التطوير التنظيمي أنه يجمع بين الطابع العلمي والعملية في آن واحد؛ علمي من حيث كونه قائماً على الاستفادة من مبادئ العلوم السلوكية في تطوير اتجاهات العاملين ومهاراتهم واستخدام مفهوم النظم لرفع كفاءة عناصر المنظمة، لإيجاد التوافق بينها، في حين أنه ذو طابع عملي لقدرته على إحداث تغيير فعلي ضمن برامج عملية موجهة نحو حل المشكلات لتحسين أساليب العمل وتحقيق الأهداف المنشودة.

٢. ١ - ٤ - ٢ - مبررات اللجوء إلى التطوير التنظيمي

يعد التطوير التنظيمي أحد أهم الأساليب التي تساعد المؤسسات بمختلف أنواعها على مواكبة التغيرات السريعة التي تواجهها في بيئتها الداخلية والخارجية .

وبالتالي فإن اللجوء إلى عملية التطوير التنظيمي لا تحدث تلقائياً وإنما بوجود مسببات تدعو المنظمة للتعامل مع هذه المتغيرات والظروف والمشاكل المحيطة بالمنظمة ، و التي لا يمكن حلها أو التعامل معها إلا بالتطوير وقد تم تقسيم الأسباب الدافعة للتطوير إلى نوعين : إما خارجية وإما داخلية .

٢. ١ - ٤ - ٢ - التغيرات الداخلية Internal changes

تتمثل التغيرات الداخلية بالتغيرات المرتبطة بطبيعة المنظمة، ومناخها، وهيكلها التنظيمي، والأساليب والإجراءات المتبعة في تحقيق الأهداف، والأساليب المعتمدة في معالجة المشاكل المقترنة بالعمل والأفراد، وهي تعد من مدخلات المنظمة تستخدمها لممارسة انشطتها المختلفة ، وتبرز من خلالها نقاط القوة ونقاط الضعف في المنظمة .

ويمكن إجمال هذه التغيرات بالنقاط الآتية : (ماهر، ٢٠٠٢ : ٤٣٦)

أ - تغيرات في أهداف المنظمة ورسالتها، وأغراضها، ورؤيتها.

ب - تغيرات في هياكل العمالة، والوظائف، وعلاقات العمل.

ج - التغيرات في الأساليب والإجراءات ومعايير العمل.

د - التغيرات في الأجهزة والآلات والخدمات ، وخطوط الإنتاج ، وغيرها من الأساليب الفنية المتبعة .

هـ - التغيرات في علاقات السلطة والمسؤوليات والمركز والنفوذ .

١ - ٢ - ٤ - ٢ - التغيرات الخارجية External change

تنطوي هذه التغيرات على مجموعة من العوامل والمستجدات التي يصعب على الإدارة التحكم بها ، وتسمى أحيانا البيئة العامة للمنظمة ، وينتج عنها الفرص الممكنة للمنظمة ، والمخاطر أو التهديدات المحتملة لها .

ومن أهم هذه التغيرات نذكر : (فتح الله ، ٢٠١٢ : ٧٧ - ٧٨)

أ - التغيرات الاقتصادية economic changes :

تتجسد هذه المتغيرات في التحولات الاقتصادية تجاه الرأسمالية والاشتراكية ، والتغيرات في الموارد الاقتصادية للدولة ، حيث تغيرت معها أساليب إدارة المنظمات ، وإدارة الأسواق وغيرها من مجالات العمل والحياة الاقتصادية كاندماج الشركات أو البنوك ، التحالفات الإستراتيجية بين المنظمات وغيرها من التغيرات ، وبالتالي تتطلب هذه التغيرات سواءاً كانت إيجابية أو سلبية أن تقوم المؤسسة بالتكيف ، و إيجاد التوازن في أنشطتها مع تلك المستجدات.

ب - التغيرات السياسية Political changes

تغيرت البيئة السياسية في دول العالم إلى الدرجة التي غيرت بها العمل الاقتصادي والإداري في منظمات العالم ؛ كتغيير الانظمة السياسية لبعض الدول ، تغير نحو مزيد من الديمقراطية ، فساد سياسي في كثير من الدول ، بالإضافة إلى تدخل رجال الاعمال في السياسة .

ج - التغيرات الاجتماعية Social changes :

وتتمثل هذه التغيرات في نمط المعيشة ومستواها، ودور المرأة في المجتمع، ومستوى التعليم، وهي محصلة العادات والقيم والتقاليد الدينية او الايدلوجية ، والتي ينعكس أثرها على القوى العاملة، ومن ثم على سياسة المؤسسة بشكل عام .

د- التغيرات في القوانين والتشريعات Changes in laws and legislation :

وهي التغيرات التي تصدرها الحكومة من لوائح لضبط طبيعة العلاقات بين الدولة والمؤسسات مثل التشريعات المتعلقة بالبيئة والاستثمار، وقوانين تنظيم البنوك والضرائب وغيرها.

هـ - ظروف المنافسة Competition condition :

وهي إحدى العوامل الأساسية التي تؤدي إلى التغيير ، إذ لم تعد المنافسة القائمة على أساس الأبعاد التقليدية ، والمتمثلة أساسا في الأسعار ، وإنما أصبح التنافس يتم على أسس جديدة كإدخال التكنولوجيا الحديثة ، واستعمال قنات أخرى للاتصال ، وهذا من طرف إحدى المنظمات ، ما يدفع المنظمات الأخرى إلى البحث عن بدائل يمكن من خلالها تحسين مقدرتها

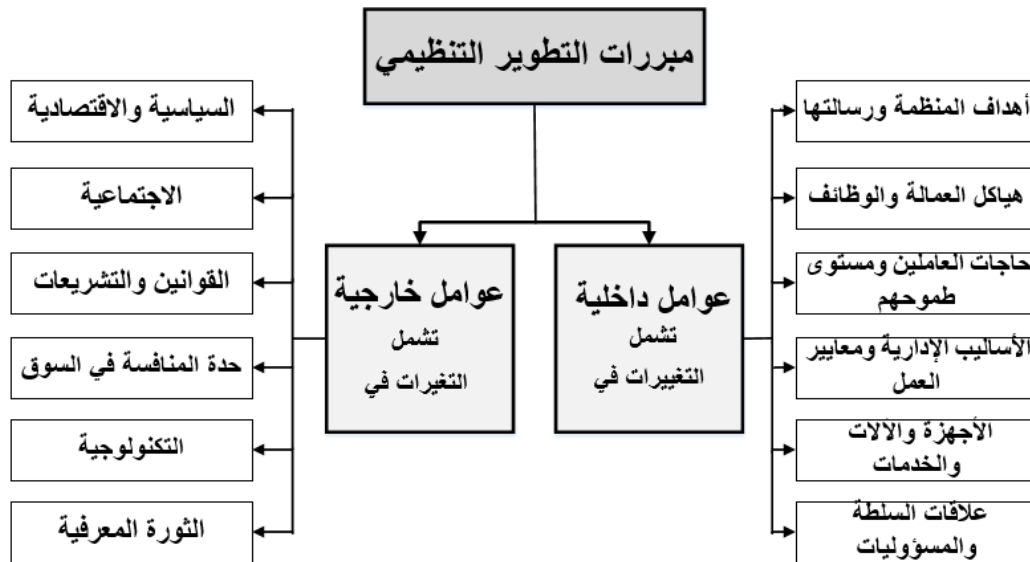
وفعالياتها ، وهذا ما يمكن ملاحظته في إنتاج بعض المنتجات الإلكترونية والكهربائية ، والذي كان مقتصرًا في الماضي على عدد محدود من الدول .

و- التغيرات التكنولوجية Technological changes :

هي تلك التغيرات التي تؤثر على الخدمات و سلع المؤسسة مثل التطور في المعدات والآلات، وأساليب العمل، وادخال التكنولوجيا في إدارة العمل مثل الحاسبات والكمبيوتر والإنترنت.

ويوضح الشكل التالي مبررات التطوير التنظيمي :

الشكل (٣) مبررات التطوير التنظيمي



المصدر : إعداد وتصميم الباحثة اعتماداً على (فتح الله ، ٢٠١٢ : ٧٨)

ويتضح لنا من خلال الشكل السابق أنَّ المنظمات تواجه مصدرين من الضغوط التي تفرض عليها التطوير ، التي قد تكون داخلية أو خارجية ، حيث تحصل المنظمة على مدخلاتها من خلال بيئتها الخارجية لتتم عملية تحويلها داخل المنظمة ومن ثم تعيد إرسالها إلى البيئة مرة أخرى، و التي تترجم إلى مخرجات مختلفة و محددة .

ومما سبق نجد أنَّ المصدرين الداخلي والخارجي كليهما يسعيان للوصول إلى هدف واحد وهو تحقيق التطوير ، وهي الأسباب نفسها التي اجبرت المنظمات على ضرورة تحقيق شرط التطوير في مختلف هياكلها وأساليبها الإنتاجية استجابة للدوافع والضغوط الداخلية التي تفرضها المؤسسة والضغوط الخارجية التي تفرضها البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسس

٢. ١. ٥ - عناصر و مجالات التطوير التنظيمي ومعوقاته

٢. ١. ٥ - ١ - عناصر التطوير التنظيمي

يعد التطوير التنظيمي فكرة متشعبة ومقسمة على عدة مستويات و آفاق ، و بالتالي فإن مجالات التطوير التنظيمي تختلف باختلاف تلك المستويات و هي كالآتي : (أبو بكر ، ٢٠٠٣ : ٨٥)

٢. ١. ٥ - ١ - ١ - الأفراد Individuals :

يعدُّ الأفراد من أهم عناصر التطوير التنظيمي، وأكثر المجالات تطويراً ، لأنهم جوهر العمليات المختلفة التي تتم في المنظمة باعتبارهم العنصر الفاعل والمحرك لباقي العناصر، حيث يتم تطوير سلوكهم واتجاهاتهم بما يلائم أهداف ومتطلبات المنظمة، ومن الجوانب التي تسعى الإدارة تطويرها لدى الأفراد دوافعهم وقدراتهم واتجاهاتهم ومواقفهم وتنمية شخصياتهم، وتعزيز دورهم في عملية اتخاذ القرارات لكي تساعد المنظمة في تحقيق أهدافها .

وإن الأداء الناجح للأفراد داخل المنظمة يعني أن هناك توافقاً بين الأفراد (أهدافهم ، شخصياتهم ، قدراتهم) من ناحية وبين المنظمة (أعمال ، وظائف ، أهداف ، تكنولوجيا ، إجراءات) من ناحية أخرى .

إلا إن التغيير المستمر في البيئتين الداخلية أو الخارجية أو كليهما ينعكس دائماً على درجة توافق الأفراد مع المنظمة ، ما يسبب انخفاض مستويات الأداء وانخفاض مستويات الرضى عن العمل ؛ وهنا لا بد من إحداث التطوير التنظيمي لإعادة التوازن والتوافق بين طبيعة الافراد من جهة وطبيعة المنظمة من جهة أخرى في ظل المتغيرات التي حدثت .

٢. ١. ٥ - ٢ - الجماعة Group :

يهتم التطوير التنظيمي بمشكلات الجماعة، خاصة تلك العلاقات المتبادلة بين أفراد مجموعة العمل، فيسعى التطوير إلى إرساء قواعد الثقة والتعاون والاحترام بين الأفراد، ويحل النزاعات الموجودة داخل الجماعة .

حيث تتمثل جماعات العمل بالأقسام والإدارات واللجان والمجالس وفرق العمل، ويأتي الاهتمام بتطوير جماعات العمل كمرحلة أخرى من مراحل التطوير التنظيمي بعد تطوير الأفراد كأفراد، وهنا يأتي التطوير للأفراد كجماعات، ويركز التطوير على فعالية الجماعة والاهتمام بقيمتها ومعاييرها وتطوير أهدافها وتماسك الجماعة، وما يطرأ بين أفراد الجماعة من نزاعات أو خلافات، والأساليب المناسبة لحل المشكلات واتخاذ القرارات وكذلك أسلوب الاتصال بين جماعات العمل

٢. ١. ٥ - ٣ - التنظيم Organization :

يعدُّ التنظيم الجانب الثالث من جوانب التطوير ، حيث يعدُّ بمثابة الكيان الذي يمثل أطراف المنظمة بغرض تحقيق أهداف محددة، ويتكون هذا الكيان من هياكل الوظائف، والأعمال، والتكنولوجيا، وأساليب العمل وإجراءاته .

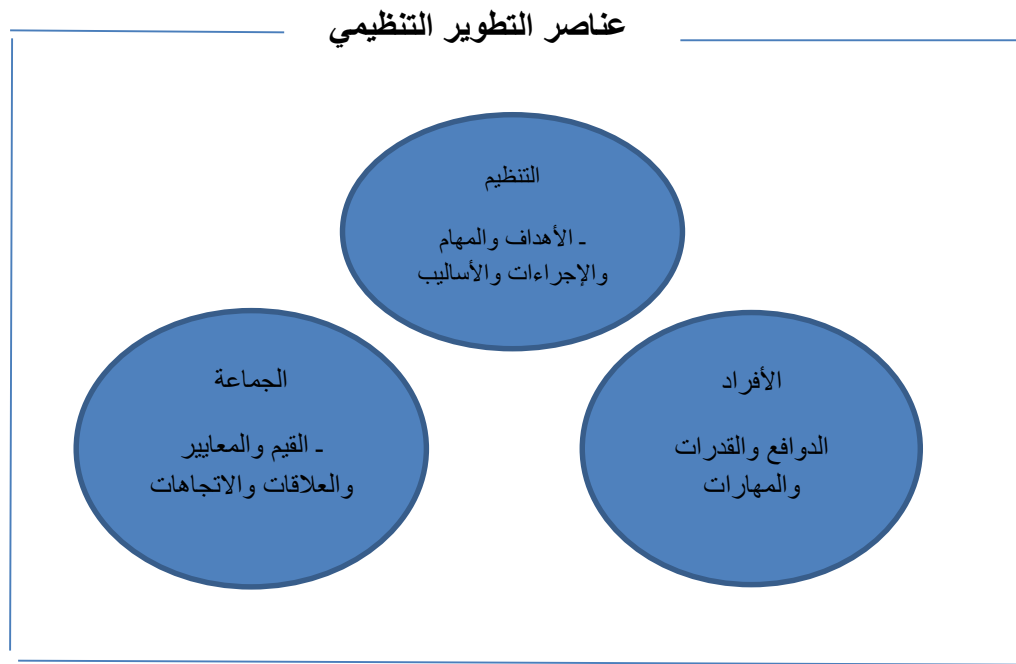
ويتمثل التنظيم في بعدين أساسيين هما : (عبد الباقي، ٢٠٠٥ : ٣٩٩)

أ- الوحدات التنظيمية الرئيسية : و تكون هذه الوحدات على شكل أقسام مثل قسم الإنتاج ، قسم التصميم ، قسم العمليات ، أو شكل إدارات مثل إدارة التخطيط ، إدارة الرقابة و المتابعة ، إدارة التوجيه ، ويمكن التطوير في هذه الإدارات والأقسام على نطاق الوظائف وهياكل الاتصالات والمعلومات.

ب - العمليات التنظيمية المختلفة : مثل عملية اتخاذ القرارات وأنماط الاتصالات والعلاقات بين الجماعات، وكذلك عمليات التخطيط وتصميم الأهداف وإدارة النزاعات وغيرها .

ويمكن توضيح عناصر التطوير التنظيمي بشكل عام من خلال الشكل التالي:

الشكل (٤) عناصر التطوير التنظيمي



المصدر : إعداد وتصميم الباحثة اعتمادا على (عبد الباقي ، ٢٠٠٥ : ٣٩٨)

٢. ١. ٥ - مجالات التطوير التنظيمي

حظيت مجالات التطوير التنظيمي بكثير من الدراسات والأبحاث من قبل المهتمين بمجال التطوير، حيث يمكن أن يكون مجال التطوير التنظيمي أي عنصر من العناصر الأساسية للمنظمة ، حيث تصنف مجالات التطوير التنظيمي على النحو الآتي : (دودين، ٢٠١٢ : ٤١ - ٤٣)

أ - المجال الاستراتيجي Strategic field :

وهي التغييرات في استراتيجيات المنظمة الكلية والفرعية والوظيفية، بالإضافة إلى التغييرات المتعلقة بقرارات المنظمة المهمة بعملية تخصيص الموارد، وتغيير الأهداف المقررة.

ب - المجال الهيكلي Structural field :

يتمثل في تغيير الهيكل التنظيمي للمنظمة، وتغيير هياكل الإدارات الفرعية، وتوزيع الوظائف، كما يشمل مصادر اتخاذ القرارات ، ونطاق الإشراف والعلاقات ما بين العمال، إضافة إلى نظام المكافآت وتقييم الأداء، ونظام المراقبة .

ج - المجال التكنولوجي Technological field :

تقوم المنظمة بالتطوير التكنولوجي لمواجهة الأوضاع ، واقتناء وسائل إنتاج حديثة، أو تغيير طرق الإنتاج وخطوطه، وتطوير طرق الاتصال ووسائله باستخدام وسائل اتصال جديدة واستخدام طرق حديثة للتعامل مثل تحويل الأموال والتجارة الإلكترونية .

د - المجال الإنساني The humanitarian field :

يُعنى بالمجال الإنساني و تغيير الأفراد القائمين بالعمل، ويأخذ شكلين وهما :تغيير الافراد بالاستغناء عن بعضهم وإحلال بعضهم مكان بعض . إضافة إلى التغيير النوعي للأفراد وذلك لتحسين مهاراتهم ، وتنمية قدراتهم، وتعديل أنماط سلوكهم .

١ - ١ - ٥ - ٣ - معوقات التطوير التنظيمي:

إن التطوير لا يأتي في مدة قصيرة أو حتى متوسطة ، بل يحتاج إلى مدة طويلة، ما يجعل نتائجه تحقق استمرار المنظمة ورضى أفرادها ككل.

فبالرغم من أهمية الفكر الشمولي للتطوير التنظيمي، واستهدافه لجميع عناصر ومكونات المنظمة إلا أنه قد تظهر بعض المشكلات الخاصة بالتنظيم، أو بالعاملين، أو بالموارد والإمكانات، وجميعها تحد من فعالية برامج التطوير التنظيمي وتعيق نجاحها، ويقصد بهذه المعوقات بأنها القيود التي تحد من فعالية عملية التطوير التنظيمي ، وتحول دون تحقيق أهدافها في تغيير سلوكيات الافراد والجماعات ، وتحسين فعالية التنظيم ، وزيادة كفاءة المنظمة وقدرتها على التكيف ، وتختلف تلك المعوقات في طبيعتها وانعكاساتها السلبية على التطوير التنظيمي وبرامجه، وشموليته للأفراد والجماعات والتنظيم والمنظمة ، ومدى تقبل الأفراد والجماعات للتغيير ومقاومته له، ومدى توافر المناخ والبيئة المناسبين للتطوير.

ويمكن رصد أهم تلك المعوقات على النحو الآتي : (آل فطيح ، ٢٠٠٨ : ٧٨-٨١) .

أ - المعوقات الإدارية Administrative Constraints وتتمثل في الآتي:

١- الموانع والقيود الرتبية والجامدة ، وخاصة النصوص القانونية التي تحد من حركة التغيير والتطوير وبنفس الوقت يتطلب تعديلها وقتاً وجهداً يتعذر توفيره.

٢- عدم وضوح أهداف التطوير التنظيمي للعاملين.

٣- عدم الإلمام بالأساليب الإدارية الحديثة.

٤- عدم وضوح اختصاصات ومهام الإدارات المختلفة.

٦- عدم توافر الموارد البشرية والمادية الكافية وذات الكفاءة العالية.

٧- تدني المستوى التعليمي للقيادات الإدارية.

ب - المعوقات التقنية Technical Obstacles وتتمثل بما يأتي :

١- عدم الاهتمام بتزويد المنظمات بالتقنيات الحديثة.

٢- التطور المستمر في الأجهزة والبرامج والمعدات يؤدي إلى تقادم الأجهزة والبرامج المستخدمة في المنظمة.

٣- عدم الإلمام بتقنيات التطوير التنظيمي.

٤- ضعف القدرة على مواكبة التطور التقني الحديث.

٥- نقص البرامج التدريبية اللازمة لتأهيل وتدريب العاملين على استيعاب التقنية الحديثة.

٦- التكلفة الباهظة لأجهزة الحاسبات الآلية والبرامج ذات الجودة العالية.

٧- نقص الكوادر البشرية والمتخصصة في التقنيات الحديثة.

ج - المعوقات الاجتماعية والثقافية Social and cultural constraints وتتمثل هذه المعوقات بالآتي

١- تأثير العادات الاجتماعية السيئة على برامج التطوير التنظيمي مثل عدم الاهتمام بالوقت.

٢- ضعف التفاعل الاجتماعي بين الزملاء والرؤساء والمرؤوسين.

٣- كثرة الصراعات بين العاملين.

٤- اختلاف معايير وقيم الأفراد عن معايير وقيم المنظمات.

٥- عدم الثقة بقدرات وخبرات المستشارين والاختصاصيين.

٦- سوء فهم بعض القياديين ، وربما جهلهم بفلسفة التطوير التنظيمي.

٧- مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي من قبل العاملين بسبب ارتياحهم للمألوف وخوفهم من المجهول ، أو بسبب سوء الإدراك ، أو الخوف من فقدان المصالح المكتسبة.

٨ - شيوع الفساد الإداري وعدم الوعي بأخلاقيات الوظيفة العامة.

ومن خلال ما سبق نرى أنه على الرغم من توفر العديد من المعوقات التي يواجهها التطوير التنظيمي ، مما يخلق صعوبة في تحقيق التطوير ، إلا أنه ليس من المستحيل تحقيقه ، و تلك الصعوبة ترجع للأهمية البالغة للتطوير في حد ذاته و التغيير للأفضل، الذي يحتم على المنظمة الكثير من الجهد و العمل و المال بالإضافة إلى الوقت .

٢- ١ - ٦ - أساليب التطوير التنظيمي ونتائجه

٢- ١ - ٦ - ١ - أساليب التطوير التنظيمي

يوجد العديد من الأساليب والطرق التي يمكن استخدامها في تنفيذ برامج التطوير التنظيمي، مع وجود درجات مختلفة في كيفية استخدام هذه الأساليب ؛ ويرجع السبب في اختلاف هذه الأساليب إلى الاختلاف في الاستراتيجيات التي تتبناها المنظمات فيما يخص التطوير التنظيمي ، ومن بين هذه الأساليب والطرق نذكر ما يأتي : (مرزوقي ، ٢٠٠٦ : ٥٤-٥٥)

أ - تدريب الحساسية (Sensitivity Training)

يعدُّ أحد الوسائل الفاعلة التي يستعين بها التطوير التنظيمي في محيط العلاقات الإنسانية بين أفراد التنظيم، وفي تحسين مهارات الاتصال والعمل كمجموعة لتحقيق أهداف المنظمة .

وعادة يستخدم تدريب الحساسية في برامج التطوير الوظيفي، كما أنه صمم بهدف زيادة معرفة المشارك بنفسه، وتأثيره على الآخرين ، ويتضمن مجموعة من الأفراد ليس لهم أي جدول أعمال، أو خطة أو هيكل، أو تركيز في عمل شيء معين بذاته ، وتسمى هذه المجموعة بالمجموعة التدريبية (T-Group) وتتكون هذه المجموعة عادة من ١٠ - ١٥ شخصا والذين قد يعرفون أو لا يعرفون بعضهم بعضاً من قبل .

ويعتمد نجاح تدريب الحساسية على الاستخدام الفعال للمعلومات المرتدة من المشاركين أثناء التدريب ومدى رغبتهم في التعبير الحقيقي عن مشاعرهم وأحاسيسهم ، ولتحقيق ذلك لابد من توافر جو من الأمان النفسي حتى يستطيع الأفراد أن يعبروا عن أحاسيسهم بصراحة وبالتالي يتم حل مشاكلهم .

نلاحظ مما سبق بأن هذا الأسلوب يحقق أهداف التطوير من خلال تنبيه حواس الأفراد ومشاعرهم إلى المرافق المتعلقة بالعلاقات العامة ، ومن ثم يعمق ادراك الفرد للمتغيرات الشخصية ومدى تأثيرها في التفكير والسلوك.

ب - بناء الفريق (Team Building)

يشير أسلوب بناء الفريق إلى العملية التي يتم من خلالها تحسين فعالية الفريق، حيث يتم تجميع البيانات الخاصة بمستوى أداء الفريق ثم وضعها أمام أعضاء المجموعة للمناقشة، حيث يقوم المشاركون بفحص وتحليل وشرح البيانات بهدف وضع خطة للتنفيذ أو اقتراح حلول لما قد يواجه الفريق من مشكلات. (الشماع ، ٢٠٠٠ ، ٢٣)

كما أن أسلوب بناء الفريق يبدأ بمقابلة الاستشاري لكل فرد من أعضاء المجموعة وكذلك فائدة المجموعة قبل بدء المقابلة، ويوجه لهم جميعاً الأسئلة التالية:

١- ما المشكلات التي تواجههم؟

٢- ما اتجاهاتهم بشأن وظائف المجموعة؟

٣- ما المعوقات التي تحول دون تحقيق الأداء الجيد للمجموعة؟

عندئذ يجب أن يقوم الاستشاري بتصنيف بيانات المقابلة إلى مجموعة من الموضوعات ثم عرضها على المجموعة في بداية اللقاء، ثم تقوم المجموعة بترتيب هذه الموضوعات حسب أهميتها، ثم تبدأ المجموعة في مناقشة المشكلات ومحاولة وضع حلول ملائمة لها .

بناء على ذلك نلاحظ بأن أسلوب بناء الفريق يهدف إلى زيادة فعالية الجماعات عن طريق تحسين علاقات العمل ، وتوضيح أهداف وأدوار العاملين حيث يكون التركيز هنا على الجماعة ؛ وزيادة فاعليتها كوحدة واحدة انطلاقاً من حاجة الفرد لأن يكون عضواً في جماعة ، إدراكاً لتأثير سلوك الجماعة على سلوك الأفراد ، ولقدرتها على الوصول لحلول أفضل بسبب تبادل الأفكار ووجهات النظر المتعددة التي يمكن من خلالها رؤية المشاكل .

ج - الشبكة الإدارية (The Managerial Grid)

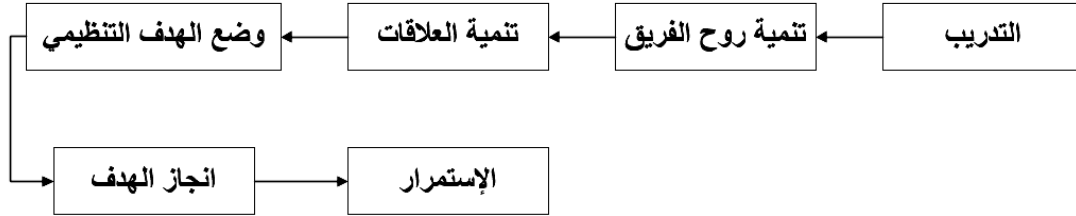
يقوم أسلوب الشبكة الإدارية على افتراض إمكانية جمع المدراء بين زيادة الإنتاج من ناحية، والاهتمام بالقيم الإنسانية من ناحية أخرى دون حدوث تعارض بينهما .

ويأخذ أسلوب الشبكة الإدارية شكل العرض التصوري لخمسة نماذج من السلوك الإداري قائماً على متغيرين هما : الاهتمام بالعمل والإنتاج من جهة ، والاهتمام بالعاملين من جهة ثانية ، ويتم تطبيق هذا الأسلوب من خلال سلسلة من الممارسات تهدف إلى إعطاء المديرين الفرص لتحليل أوضاعهم عن طريق الشبكة وبالتالي ازدياد الفرصة للوصول إلى الوضع المثالي

كما أن تطبيق هذا الأسلوب يأخذ مدة ما بين سنتين إلى ثلاث سنوات، ومن خلاله يتم التعرف على المديرين وأسلوبهم في القيادة ، والعمل على تطوير ذلك الأسلوب المتبع؛ ليأخذ شكله المثالي إضافة إلى تطوير الأسلوب القيادي، مع إخضاع التجربة بعد تنفيذها للتقييم المستمر والمنظم، وذلك بهدف تحسينها وتطويرها .(حمور ، ١٩٩٨ : ٢٨)

ويمكن توضيح مراحل تطبيق الشبكة الإدارية من خلال الشكل التالي :

الشكل (٥) مراحل تطبيق الشبكة الإدارية



المرجع : (حمور، ١٩٩٨ : ٢٩)

ويتضح لنا من خلال الشكل السابق المراحل الست لتطبيق الشبكة الإدارية والتي تبدأ بتدريب المديرين على مفهوم الشبكة الإدارية ومحتواها، ومن ثم يقوم المدبرون بتطبيق ما تعلموه في المرحلة الأولى على مرؤوسيههم، وبعد ذلك يتم تنمية العلاقات بين الجماعات وبناء القواعد الأساسية ومعايير العمل، وفي المرحلة الرابعة يتم وضع الهدف التنظيمي للمؤسسة والأهداف الفرعية، أما المرحلة التي تليها فتتضمن تطبيق الأهداف التي تم تحديدها وتنفيذها بصورة منتظمة، وأخيراً يتم تقييم التغييرات في المراحل الأخرى وتقييم البرنامج ككل.

وفي الأخير تجدر الإشارة فقط إلى أنه يمكن استخدام طريقة الشبكة الإدارية على نطاق واسع ، حيث يمكن أن تصلح بأن تكون طريقة للتطوير والتغيير للأنماط القيادية والإدارية وحل الصراعات ومشاكل الاتصال بين الأقسام وغيرها من الجوانب الأخرى .

د - الإدارة بالأهداف (Management by Objectives)

تعد الإدارة بالأهداف من الأساليب الرائدة في الإدارة، ومدخلاً هاماً من مداخل التطوير التنظيمي ، وقد ظهرت كأسلوب حديث من أساليب الإدارة في بداية النصف الثاني من القرن العشرين، كما تعد من أكثر أساليب التطوير التنظيمي قدرة على علاج المشكلات الإدارية التي تواجه التنظيم، وبموجب هذا الأسلوب يجتمع مسؤولو الوحدات للمشاركة في تحديد الأهداف العامة والفرعية لوحداتهم ، ويحددون الوقت المناسب لإنجازها حتى يكونوا ملتزمين ومتحمسين لتنفيذ عملهم اليومي والأسبوعي ومراقبته ذاتياً لتحقيق الأهداف في الوقت المحدد دون تدخل مباشر أو تفصيلي من قبل الإدارة في أعمالهم اليومية

هـ - الإثراء الوظيفي (Job Enrichment)

يقصد بالإثراء الوظيفي محاولة إعطاء الموظفين المتعة في ممارسة العمل ، وجعلهم أكثر استجابة للمتغيرات، فإذا لم يكن الموظفون مستمتعين في عملهم، فإنهم لن يستجيبوا للتغيير المهم الذي تتعرض له المنظمة؛ فذلك يهتم هذا الأسلوب بزيادة مسؤوليات العاملين في التخطيط، والتصميم وتقويم الأداء؛ أي إسناد مهام إشرافية للموظفين الذين لا يعملون في تلك المناصب وذلك من أجل زيادة حماسهم تجاه العمل ، وتجاوبهم مع التغييرات الواجب إحداثها في المنظمة كما أن أسلوب الإثراء الوظيفي يشتمل على تخطيط العمل وأدائه ، وتقييم الأداء والإنجازات ، وهنا يشترك هذا الأسلوب الموظف مع المدير في تخطيط العمل وتصميمه وتقييمه لتحفيز الموظف

و - الدراسات الميدانية وبحوث العمل (Action Research)

تعدّ الدراسات الميدانية أحد الأساليب الضرورية لإحداث التطوير التنظيمي، وذلك من خلال دراسات المسح الاجتماعي الشامل بطريقة العينة ، أو دراسة الحالة ، أو من خلال أسلوب تحليل النظم الذي يوفر للإدارة الكثير من المعلومات التي تساهم في تحديد المشكلات، وصياغة البدائل، أو اختيار البديل الأنسب ، إضافة إلى التعرف على رأي العاملين في نمط الإشراف والقيادة الإدارية (Skarp , 2011 ; 36)

كما أن بحوث العمل تختلف عن البحوث التقليدية التي تنفرد مراكز البحث بوضعها، وتنتهي بالتوصيات والاقتراحات التي يراها الباحثون أنفسهم دون مشاركة أو تبادل للمعلومات مع المعنيين في أقسام المؤسسة ووحداتها . أما بحوث العمل فتتطلب من حاجة عملية للبحث بعمق في المعرفة والاطلاع على المنهجيات وهذه غير متاحة في الميدان.

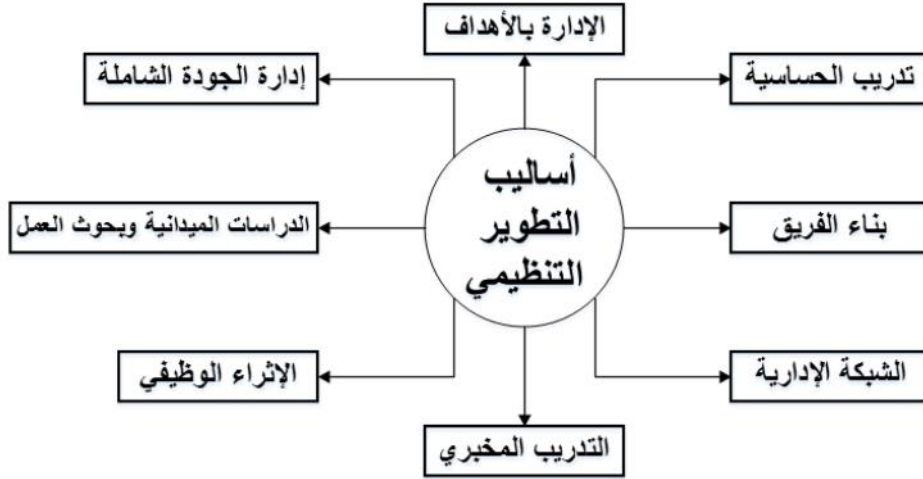
٨ - التدريب المخبري : (Laboratory Training)

يهدف هذا النمط من التدريب إلى زيادة فاعلية جماعات التنظيم في علاج كثير من المشكلات الإدارية ذات الطبيعة السلوكية مثل المشكلات المتعلقة بالصراعات، اتخاذ القرارات ، والاتصالات وذلك من خلال تدريب المشاركين على فهمهم لأنفسهم وللآخرين وللعديد من الجماعات بتوجهاتها الإيجابية والسلبية حتى يمكن تطبيق ذلك الفهم عند العودة إلى العمل عقب انتهاء التدريب (عبد السمّوع ، ٢٠٠٣ : ٢٦)

ونلاحظ من خلال ما سبق أن بداية التطوير التنظيمي تتم من خلال ما يعرف بأساليب العمليات الإنسانية والتي تستهدف بصفة عامة توعية الموظفين بسلوكياتهم وسلوكيات الآخرين بهدف تحسينها ؛ مما يساهم بالتالي في زيادة الفعالية التنظيمية.

ومن خلال الشكل التالي نذكر أهم الأساليب شائعة الاستخدام في العديد من المؤسسات :

الشكل (٦) أساليب التطوير التنظيمي



المصدر : إعداد وتصميم الباحثة استنادا على (Dessler,Gray,2003:203)

ويمكننا الاستفادة من عملية التطوير التنظيمي من خلال المستويات الآتية (عبد الفتاح ، ٢٠٠٧ : ١٧ - ١٨)

أ - على مستوى المؤسسة :

إن من مجالات اهتمام التطوير التنظيمي إعادة تنظيم المؤسسات؛ فالهياكل التنظيمية المرنة تدعم أداء العاملين، ومن ثم فإن أداءهم يمكن أن يساعد في إيجاد مؤسسات متجددة متكيفة، فالمؤسسات التي تتمتع بالمرونة هي أقدر من غيرها على الاستجابة للتغيرات المحيطة، أما المؤسسات غير المرنة فإنها تضع العقبات أمام جهود تحسين الأداء، لا سيما إذا انصببت هذه الجهود على إعادة تنظيم العمل أو تغيير أنماطه، أو إدخال تكنولوجيات جديدة، ومنه يمكن القول إنه من المهم أن تُطور كل مؤسسة قدرتها على التكيف مع البيئة بدافع التفاعل معها، وهذا يجعل من التطوير التنظيمي يتطلب إدارة خاصة في المؤسسة لتطوير وتنمية عمالها، وبالتالي تطوير وتنمية كفاءتها الكلية، وهذا ما يسمى بالمؤسسة المتفاعلة.

ب - على مستوى الموارد البشرية :

ويقصد بها جميع الأفراد العاملين بالمؤسسة، حيث يكون مجال الاهتمام هنا مجموعة طاقات أولئك الأفراد ، استعداداتهم ، قدراتهم ، معارفهم ، مهاراتهم واتجاهاتهم، وقيمهم، ويسعى التطوير التنظيمي إلى تطوير أنظمة انتماء العاملين ما يساعد على إبقاء عاملين متميزين في أدائهم من خلال:

١ - **تحسين المحيط الاجتماعي للعمل :** من خلال توضيح أساليب التعايش في المؤسسة، ويمكن القول إنّ التطوير التنظيمي هو وسيلة لتنمية الارتباط والانسجام بين الأفراد والمؤسسة، وهذا الأمر يصعب تحقيقه في بعض الأحيان في المؤسسات ذات الثقافة التقليدية الجامدة والسلطوية وذات النظام البيروقراطي.

٢ - **تنمية روح الإحساس بالمسؤولية :** إنّ التطوير التنظيمي هو نوع من التحسيس بعلاقة جديدة بين المسؤولين ومساعدتهم، وكذلك ركيزة أساسية لتفعيل سير الأفراد من جهة، ومن جهة ثانية مسؤولية جديدة تعطى للمساعدين على شكل مفاوضات مع المشرف حول الأهداف وإمكانية تحقيقها ماديا وبشرىا، والزمن اللازم لذلك، ويسمح هذا التوجه بقلب العادات والسلوكيات التقليدية وإرساء واقع حقيقي لنوع جديد من العلاقات في المؤسسة، تنمو فيه روح المسؤولية، وتتوزع بين مستويات السلم الإداري.

٣ - **تسيير الكفاءات :** يسمح التطوير التنظيمي بإنجاز مخطط للمؤهلات ، وتقدير إمكانية تنمية الأفراد في مجالات زمنية، وهذا التوجه مهم جدا للمؤسسة التي تسعى إلى تطوير يوافق المتطلبات الإدارية وطموحات الأفراد.

٢.٢ - المبحث الثاني : التطوير التنظيمي في المنظومة التعليمية

٢.٢.١ - مفهوم التطوير التنظيمي في التعليم

يتطلع الإنسان المعاصر إلى مستقبل زاهر محالاً باستمرار حل ما قد يعترضه من مشاكل، ويعمل لدرء ما يتوقع من أخطاء، ويسعى جاهداً لرسم الخطط الملائمة لمستقبل الغد المنشود لتطوير الواقع إلى مستقبل أفضل؛ حيث يعدُّ التطوير في مجال التربية سمة من سمات هذه المرحلة التي نعيشها في الوسط التعليمي، كما إنه مطلب رئيسي للمدرسة إذ يدل على استخدام الإدارة المدرسية للإمكانيات البشرية والمادية المتاحة بكفاءة وفاعلية بأقل كلفة ممكنة وبأقصر وقت وأقل جهد للحصول على أفضل المخرجات التعليمية، مما يتطلب تنسيق الجهود المحلية والدولية باستخدام الأسلوب العلمي في التفكير والتطبيق العملي للتكنولوجيا الحديثة.

وقد تعرض بعض علماء التربية لتعريف التطوير التنظيمي في المدارس والكلّيات حيث عرفوه على أنه جهد متماسك ومخطط له، ومستمر بشكل منظم وثابت، بهدف الدراسة والتحسين الذاتي، ويركز بشكل مباشر على التغيير في الإجراءات الرسمية وغير الرسمية، والعمليات والأنماط مستخدماً لتحقيق ذلك مفاهيم العلوم السلوكية، وتشمل أهداف التطوير التنظيمي تحسين حالة الأفراد، وإصلاح العمل والأداء التنظيمي (Schmuck & Runkel, 1994: 5).

كما يعرف بأنه "عملية متكاملة شاملة لجميع جوانب المؤسسة التعليمية ككل، وتتم من خلاله تغيير مخطط، محكم، ودقيق، وتطوير بعيد المدى، أو ابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المؤسسة ككل، بحيث يمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال فترة زمنية معينة، وذلك في إطار كلي من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي، وأيضاً البيئة المحيطة بها كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الثقافية والاجتماعية والاقتصادية، التكنولوجية، والمعلوماتية (أحمد، ٢٠١١: ٢١).

ويعرفه بعضهم أيضاً بأنه "إحداث تحسينات في أداء جميع العاملين في المدرسة من خلال تحسين ممارسة العمليات الإدارية وخاصة القيادة التشاركية والتخطيط والتنظيم والإشراف التربوي والرقابة والتقييم للحصول على أفضل المخرجات المدرسية بشكل شامل ومتكامل ومستمر وفعال (الصالح، ٢٠٠٣: ٦).

من خلال ما سبق نستخلص بأن التطوير التنظيمي المدرسي يمثل نوعاً من التدخل العلمي والعملي الذي يجمع ما بين مدخل النظم في الإدارة، وتطبيقات العلوم السلوكية عن طريق التخطيط للتغيير الشامل لجميع مكونات المدرسة، وفق استراتيجيات محددة وتقنيات متجددة، للارتقاء بأداء المدرسة في سبيل تحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

٢.٢.٢ - أهداف التطوير التنظيمي في التعليم ومبرراته

بما أن التغيير هو الانتقال من حالة راهنة إلى حالة جديدة منشودة تحقق ما يطمح إليه القائمون على التغيير، فإنه وللوصول إلى هذا الأمر لا بد من إيضاح أهداف التطوير المنشودة من أجل

الوصول إلى النجاح المطلوب، وعليه فإن أهداف التطوير التنظيمي للتعليم تتمثل بالنقاط الآتية (أحمد ، ٢٠١١ : ٤٣ - ٤٥)

أ - التغيير المخطط لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (المدرسة) ، ورفع كفاءتها وفعاليتها بصورة عامة، ويتم ذلك من خلال أسلوب تشخيص المشكلات بمشاركة جماعية من أعضاء المدرسة.

ب - تنظيم المدرسة بحيث تتمركز حول الفرد ذاته كإنسان ، ويتميز التعامل داخلها بإشاعة جو من الثقة بالنفس والدفء والصراحة وتجنب التعامل الرسمي.

ج - تنمية روح الجماعة من خلال زيادة درجة الإحساس بتفاعل الجماعة وديناميكيته داخل المدرسة، وإرساء قواعد الثقة بين الأفراد.

د - إيجاد مناخ مفتوح لحل المشكلات التي تواجه جميع الوحدات الإدارية في المؤسسة التعليمية وتحديد مسؤولية اتخاذ القرارات وحل المشكلات من خلال تفويض الصلاحيات.

هـ - تدعيم الدور التعاوني بين المختصين في مجال التطوير التنظيمي وجميع الفاعلين في قطاع التعليم من أساتذة، وطلبة، وأولياء أمور، لتنمية بيئة اجتماعية وديموقراطية وعلاقات إنسانية فيما بين الأفراد.

و - بناء مدارس تستطيع تجديد ذاتها، بحيث تكون قادرة على التكيف بصورة مستمرة مع التغيرات الحادثة حتى توفر تعليماً مؤثراً وفاعلاً.

ز - تشجيع العناصر البشرية في المؤسسة التعليمية على ممارسة الرقابة الذاتية والتوجيه الذاتي.

ح - جعل المؤسسة التعليمية (المدرسة) قادرة على التكيف مع بيئتها المتغيرة وزيادة الوعي لعمليات الاتصال وأساليب القيادة ، وزيادة درجة الانتماء للمؤسسة التعليمية ولأهدافها وإحساس العاملين بالملكية وبالأهداف التنظيمية.

ط - جعل المؤسسة التعليمية جهازاً متطوراً متحركاً ؛ ذا فلسفة إدارية ناجحة تقوم على تفاعل أفرادها والتزامهم ، وشعورهم بالمسؤولية، وتعاونهم في اتخاذ القرارات.

وتواجه الإدارة المدرسية اليوم كثيراً من التحديات والمستجدات ، لذا فهي مضطرة للتكيف مع هذا التغيير ومسايرته ، وإن النظام التربوي في مجتمع ما يعكس النظام الاجتماعي في هذا المجتمع ويتأثر بالتقدم التكنولوجي للبحث العلمي ما يستدعي معرفة دوافع ومبررات التطوير المدرسي والتي يمكن إجمالها في النقاط الآتية : (عبد الفتاح ، ٢٠٠٦ : ١٤٨ - ١٤٩)

أ - النظر إلى عمليتي التعليم والتعلم على أنهما عمليتان مستمرتان، فلم يعد يقتصر التعليم على مرحلة معينة، ومن ثم يتضمن النسق التعليمي جميع صور التعليم ومراحل بدءاً من التنشئة في الأسرة وصولاً للتعليم الجامعي.

ب - السعي إلى تعليم كلي متكامل في نواح متعددة تُمكن الفرد من الوصول للمعرفة والتفاعل معها ونفدها واستخدامها في حل المشكلات ، ليس هذا فحسب بل أيضاً تنمية الإبداع كونه ضرورة للفرد والمجتمع.

ج - توفير بيئة تعليمية في جميع مراحل التعليم تقود إلى مشاركة وتفاعل جميع المتعلمين ، ما يؤدي بالتالي إلى تطوير المعرفة.

فالتعليم متطلب للتنمية حيث إن للتعليم إسهامات عديدة من أهمها تكوين أفراد إيجابيين يشاركون في شؤون المجتمع، وقادرين على ممارسة الأعمال بكفاءة، ولديهم القدرة على اتخاذ القرارات في مستويات مختلفة.

٢.٢ - ٣ - مجالات التطوير في التعليم ومعوقاته :

٢.٢ - ٣ - ١ - مجالات التطوير في التعليم

اجتهد المخططون والراغبون في تطوير مجالات وأبعاد التربية والتعليم من الجانب الكمي والنوعي ، في اقتراح العديد من نماذج التطوير ووضع الإستراتيجيات والاتجاهات التربوية الحديثة ، التي من شأنها رفع المستوى الأداء في النظام التربوي التعليمي ؛ إذ كان منها التعليم الذاتي والتربية المستديمة ، والتعليم المفتوح ، والتكامل بين التعليم النظامي وغير النظامي ، وغيرها من الاتجاهات التي أخذت بتغيير هيكلية وبنية النظام التعليمي ، ومحاولة تغيير وتطوير استراتيجياته التعليمية ، لأجل تحقيق أعلى كفاءة ممكنة للنظام التعليمي فمجالات التطوير التربوي متعددة ومتنوعة الاتجاهات ، حيث أشارت الدراسات المتعلقة بالتطوير التعليمي إلى إمكانية تصنيف مجالات وأنواع التطوير في التعليم ضمن تصنيفين هما : (أبو عباس ، ١٩٩٠: ٣٥٤) .

أ - **التصنيف الأول :** الذي ينظر إلى التطوير من حيث الشكل والممارسة ، ويتمثل بتطوير المضمون التربوي؛ أي إصلاح وتعديل المناهج وتطويرها إلى أفضل وتطوير طرائق التدريس ومضامينها ، وتطوير العلاقات التربوية المتمثلة بعلاقة المعلم بالطلاب ، وعلاقة المدير بالمعلمين وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ، وتطوير البنية التربوية بما فيها الإدارة المدرسية ومراحل التعليم ، فضلاً عن تحقيق الترابط بين جميع جوانب العملية التعليمية ، حيث ينظر إلى تطوير مختلف العناصر التي تتأثر بتطوير إحدى العناصر في النظام التعليمي

ب - **التصنيف الثاني :** وهو عملية التطوير من حيث إطاره الفكري ، والفلسفي العقائدي ، مما يهدف إلى المحافظة على الهوية التربوية وذلك بالتصدي إلى مختلف الانحرافات والتيارات الفكرية الخارجية التي تؤثر على نظام التعليم وأهدافه القائمة .

ومن أهم مجالات التطوير والتنمية في التربية والتعليم هو تنمية المعلمين مهنيًا من خلال التوسع في خطط متدرجة وإعادة تأهيلهم ، والتوسع في إعداد الموفدين لدبلوم التأهيل التربوي ، والتوسع في الدورات التدريبية للمعلمين في مجال المعلوماتية بما يتوافق مع المستجدات التقنية.

وما يعزز رفع كفاءة المعلمين هو تطوير جوانب العملية التربوية المشتركة التي تتمثل بتطوير الإدارة المدرسية وتقنيات التعليم ، وذلك من خلال التوسع باستخدام المعلوماتية في تحديث الإدارة المدرسية ، وإقامة شبكات داخلية وخارجية بين المكتبات والمختبرات في الابنية المدرسية الثانوية والابتدائية ، وتطوير نظم الامتحانات والتقويم ، من خلال تطوير بنوك الأسئلة في الامتحانات العامة باستخدام الحاسوب ، وإدخال نظام التصحيح عن طريق الحاسب الآلي . لذا فإن إعداد وتأهيل المعلمين يعد من أهم مجالات التطوير التعليمي كون مهنة التدريس من المهن المهمة ، ونجد معظم توجهات خطط التطوير التعليمي في دول العالم المختلفة اهتمت بالمعلمين وتدريبهم على المواد التدريسية المتخصصة لهم واستخدام طرق وأساليب حديثة في التدريس .

٢.٢ - ٣ - ٢ - معوقات التطوير في التعليم

تواجه عملية التطوير في التربية والتعليم العديد من المشكلات والعقبات التي تجتازها على مستوى التطبيق ، ومن أبرز تلك المشكلات العوامل الإنسانية التي تتمثل في عدم اهتمام العاملين بمختلف مستوياتهم بتنفيذ الخطط الموضوعية ، إما بسبب تباين القناعات عند العاملين ، لأن الخطط قد لا تأخذ بالحسبان الواقع ومشكلاته ومتغيراته ، إما بسبب عدم المتابعة لتنفيذ خطط التطوير ، أو أن تكون الخطط قد وضعت من قبل أفراد غير متخصصين أو أكفاء .

وتواجه عملية التطوير في التعليم والتربية لمجالات التعليم وابعاده الكمية والنوعية العديد من الصعوبات والمشكلات التي قد تعيق تحقيق التطوير لأهدافه وغاياته ومن تلك المشكلات : (ابراهيم، ٢٠٠٤: ١٤٥)

أ - نقص أجهزة التخطيط التربوي للكفايات البشرية القادرة على التخطيط السليم ، ونقص الإمكانيات المادية .

ب - الاهتمام بالنمو الكمي في التعليم ، وإهمال الجودة أو الجانب الكيفي النوعي

ج - ضعف ملاحقة التربية للتقدم التكنولوجي ومسايرته ، فالتقدم العلمي يبرز حاجات ومهمات يصعب التنبؤ بها والتخطيط لها .

د - غياب الحوافز للتطوير التربوي ، وذلك لأن نتائجه قد لا تتحقق في المدى القصير أو أن نتائجه غير معروفة ، وأكثر العوامل المعيقة لخطط التطوير في التربية والتعليم هي نقص الابنية المدرسية وتجهيزاتها اللازمة ، وتوفير المكتبات ، وقصور المناهج عن تحقيق الاهداف التربوية .

٢.٢ - ٤ - - تقويم عملية التطوير المدرسي وتطوير الإدارة المدرسية ودواعي تطويرها .

يعدُّ التقويم أمراً ضرورياً ولازماً لحركة التطوير والتخطيط المدرسي ، ولا غنى لمدير المدرسة الناجح و للإداري التربوي الواعي عنه ، وإن بعض الباحثين يعدون عملية التقويم صلب التخطيط التربوي حيث إن الخطة المستقبلية يجب أن تبنى من خلال النتائج التي أسفرت عنها عملية التقويم الخاصة بالخطة السابقة .

فإن أي عملية تطوير مدرسي لابد أن يرافقها تقويم حتى يتم التأكد من مدى تحقيق أهدافها، والوقوف على مدى فاعليتها ووصولها إلى المستوى المطلوب واقتربها من السقف المحدد لها والذي يمثل المعيار الأساسي لعملية التقويم وهذا ما يدفع مدير المدرسة لإعادة النظر في كفاءة عملية التطوير والتعرف إذا كانت بحاجة إلى إصلاح من أجل تطوير لعملية التطوير أم لا وفي حال كانت بحاجة إلى ذلك تتم من خلال التغذية الراجعة والمتابعة المستمرة والتقويم أولاً بأول.

ومن أهم مجالات تقويم التطوير المدرسي : (بوظانة ، ١٩٨٦ : ٨٩)

أ - تقويم الأهداف التطويرية للمدرسة.

ب - تقويم محتوى التطوير وأساليبه.

ج - تقويم برامج التطوير المدرسية.

د - تقويم خطط التطوير المدرسية.

هـ - تقويم برامج تطوير إعداد المعلمين.

و - تقويم تحصيل التلاميذ وعلاقته بتحسين مخرجات العملية التربوية.

ز - إسهام المجتمع المحلي في عملية التطوير المدرسي".

ولا بد أن نذكر بأن التقويم ليس دائماً عملية أخيرة ، بل هو عملية مصاحبة وملازمة وتصحيحية للمهام كلها حسب ما يتطلبه الموقف من تعديل الآراء .

ومن جهة ثانية تعد الإدارة المدرسية احد اهم مكونات العملية التعليمية التي تتطلب تطويراً وتحديثاً مستمراً، لان المدرسة وأهميتها في حياة المجتمع ، والدور الهام الذي تقوم به في إعداد الاجيال ، يجعل من تطوير وتحديث إدارتها مسألة في غاية الاهمية ، وخصوصا اذا ما علمنا أن العالم يمر بثورة علمية وتكنولوجية هائلة تتطلب اللحاق بها ومجاراتها ، وهذا يتطلب نظام تعليمي يتمتع بكل العناصر التي يمكن من خلالها خلق الانسان الواعي والقادر على الاستفادة من هذا التقدم بل والإسهام فيه من خلال تطويره لخدمة المجتمع الذي يوجد فيه او ينتمي اليه.

ولقد اصبح تطوير وتحديث إدارات مدارسنا امراً لا بدّ منه لكي نستطيع من خلال هذا التطوير والتغيير أن نفعل اداءها للقيام بوظيفتها بشكل يتناسب مع الدور المرسوم لها، وبما يتماشى مع التطور الحاصل في العالم في هذا المجال الحيوي .

كما إن وظيفة الإدارة المدرسية لم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير المدرسة بشكل روتيني وفق قواعد وتعليمات معينة كالمحافظة على نظام المدرسة وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم للمقررات الدراسية ، بل أصبح محور العمل في هذه الإدارة يدور حول التلميذ و توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على نموه العقلي والبدني والروحي

إضافة إلى الارتقاء بمستوى أداء المعلمين لتنفيذ المناهج الموضوعية من أجل تحسين العملية التربوية وتحقيق الأهداف الموضوعية .

وحتى تتمكن الإدارة المدرسية من تحسين نوعية التعليم وتطويره يجب عليها القيام بمجموعة من الوظائف أهمها : (بهجت ، ١٩٩٣ : ٣١٨)

أ - التخطيط أو محاولة التحكم في المستقبل وتوجيهه نحو الأهداف المرجوة، وذلك باتخاذ قرارات تقوم على أساس تقديرات دقيقة للنتائج المحتملة للقيام بأعمال معينة.

ب - توفير الموارد المادية والبشرية وتوزيعها على الجهات المختلفة وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات وفق الخطة المرسومة.

ج - التحفيز أو التعبئة واستثارة سلوك الأفراد على النحو الذي يؤدي بهم إلى الوصول إلى النتائج المرجوة .

د - التنسيق أو الملائمة بين العناصر والجماعات والعمليات المختلفة لكي تكون جميعها وحدة متكاملة من العمل أو النشاط الهادف.

هـ - التقييم أو الفحص المستمر للنتائج المترتبة على الطرق والأساليب والوسائل التي يتم بها تنفيذ الوظائف الأربع السابقة بغية تحسين العملية الإدارية.

ولكي تتمكن إدارة المدرسة من النهوض بمهامها لابد من العمل المستمر لتحديث إدارتها لتكون في تكيف وتطور مستمرين بما يحيط بها من عوامل كثيرة أهمها : (البرادعي ، ١٩٨٨ : ٨٨)

أ - التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها المجتمعات البشرية خلال هذا العصر في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية ، ما يتطلب إعداد وتأهيل الكوادر الإدارية والفنية في المدرسة بشكل جيد

ب - التغيرات والتطورات الهامة في المعرفة الإنسانية، حيث تضاعفت كمّاً ونوعاً مرات عديدة عبر السنوات الماضية وتعددت وتطورت تطبيقاتها العملية في الحياة اليومية.

ج - تطور الأساليب التربوية الحديثة التي تؤكد ضرورة التنمية المتكاملة لشخصيات المعلمين وتنمية مهارات الإبداع ، وقدرات التفكير العلمي لديهم

كما يمكن إضافة دور العولمة التي صورت العالم كقرية كونية صغيرة والانفتاح على الحضارات وتبادل الثقافات ومواكبة التغيرات المتلاحقة جعل تحديث الإدارة المدرسية أمراً ضرورياً ومهماً

ومن هنا يمكن القول :على إدارة المدرسة أن تدرك مدى حاجتها للتغيير وأن تتنبأ بالمستقبل وتدرس أوضاعها وأفكارها وبيئتها ، ومدى التقدم الحاصل حولها بحيث تقيس نفسها على ما حولها، إذ المدرسة بلا شك مسؤوليتها في هذا الجانب أعمق وأكثر أهمية حيث هي التي تخرج

الأجيال التي تنخرط فيما بعد في سوق العمل ومعتزك الحياة العملية ، وبالتالي فإن حقيقة الأمر يضيف أدوارا أخرى إلى أدوار مدير المدرسة ، وبالتالي فإن عليها أن تخطط للتغيير والتطوير كلما أدركت الحاجة إليه ، أو إذا كان واقع العمل المدرسي يتطلبه.

وفي هذا السياق يُعدُّ مدير المدرسة المسؤول الأول عن قيادتها، ورسم خططها، وتنفيذ سياساتها، وحسن إدارتها، وعاملاً أساسياً في إنجاحها، فلا توجد مدرسة جيدة إلا إذا كان بها مدير على درجة عالية من الفاعلية، فهو المشرف المقيم، الداعم للتطوير، المبادر للتخطيط، الرأس المدبر للتنفيذ الذي ييسر دفتها إلى بر الأمان.

كما يُعدُّ مدير المدرسة أيضاً قائداً تربوياً مهمته تنسيق الجهود كافة وتوفير التسهيلات والإمكانات المنبثقة من أهداف مجتمعه (زهران ، ١٩٩١ : ٦٧)

ولم تعد مهام مدير المدرسة العصرية تنحصر في مراقبة العمل المدرسي وضبط النظام وحفظ السجلات والملفات الرسمية ، وحصر الحضور والغياب وكتابة الخطابات والمراسلات الإدارية بل تعددت هذه المهام إلى مسؤوليات وأدوار قيادية وإشرافية وتخطيطية تهتم بنوع العمل التربوي وتطويره وتجويده" ولذا فقد تعددت مهام المدير ومسؤولياته وتنوعت ، فهو إداري وفني ، ومشرف تربوي مقيم في مدرسته، بل ومخطط مقيم وقائد جماعي في البيئة المحلية، والمسؤول عن إيجاد الحلول السليمة للمشكلات المدرسية التي تواجه العاملين معه وتلاميذ مدرسته .

ويمكن إجمال أهم واجبات مدير المدرسة : (شرف ، ٢٠٠٢ : ٢٩)

أ - تحسين العملية التربوية وتطويرها.

ب - الإشراف على شؤون الطلبة.

ج - الإشراف على التنظيم المدرسي وشؤونه الإدارية.

د - الاهتمام بتنمية العلاقات مع المجتمع المحلي.

هـ - تنمية الأداء المهني للمعلمين.

و - الإشراف على النظام المالي والمحاسبي في المدرسة.

كما أن واجبات مدير المدرسة تتلخص في أعماله الرئيسية من خلال الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية والتي تضم التخطيط، التنظيم، التوجيه، المتابعة، التقويم

ونستنتج مما سبق إنّ الدعامة الأساسية والمكون الرئيس لعملية التطوير المدرسي هو القائد التربوي للمدرسة، فكيف نتوقع من مدير مدرسة تجديدا أو تطويرا وحيوية وتقديما ، وهو لا يؤمن بالتطوير الهادف المخطط له، حيث أن حقيقة التطوير وما يواجهها من معوقات تتطلب قائداً تربوياً يمتلك مهارات وقدرات التكيف مع العصر، بما يسهم في تطوير العمل التربوي ويخدم المبادئ والقيم، وهذا لا يأتي إلا من خلال تدريب مديري المدارس على التعامل مع المتغيرات

٢ - ٣ - المبحث الثالث : اتخاذ القرارات الإدارية

تمهيد :

يعدُّ فن اتخاذ القرارات قديماً قَدم البشرية نفسها، فمنذ أن وجد الانسان واكتسب الوعي بذاته وبيئته، نشأت حاجته إلى اتخاذ القرارات إزاء المواقف المتعددة والقضايا المختلفة التي تعترضه في حياته اليومية، الشخصية والاجتماعية .

فكل مواقف حياتنا اليومية تبدأ بقرار وتنتهي بقرار ، إذ يؤدي القرار دوراً مهماً جداً في نشاطاتنا وأعمالنا، فقراراتنا تشكل حياتنا سواء كانت هذه القرارات مدروسة أم غير مدروسة، إيجابية بنتائجها أو سلبية، لذلك تعدُّ القرارات الأداة الأساسية التي نستخدمها في مواجهة الفرص والتحديات.

كما تعدُّ عملية اتخاذ القرارات الإدارية في العصر الحالي من مقومات الإدارة الناجحة ، ومن أهم الأعمال الضرورية لعمل القيادات الإدارية في جميع المستويات التنظيمية ؛ فهي بمكانة لب الإدارة وقلبها النابض ، وجوهر العملية الإدارية .

ففي كثير من الأحيان يجزم المديرون بأن عملهم الأساسي هو اتخاذ القرارات ؛ لأنه دائماً يقع على عاتقهم اختيار العمل الواجب القيام به ، ومن هو الشخص المناسب الذي يقوم بهذا العمل ، ومتى ، وكيف يقوم به ؟؛ وعليه فإن باقي وظائف الإدارة ما هي إلا نتاج لاتخاذ قرارات معينة فلذلك يعدُّ اتخاذ القرار بمكانة أداة تعبر بشكل دقيق عن مدى النجاح أو الفشل لدى قيادة المنظمة في توجيه مقوماتها نحو استغلال مواردها المتاحة ، واستثمار الوقت لتحقيق أهدافها ضمن رؤية علمية واضحة وصحيحة ، كما إنها مقوماً محورياً في إدارة المؤسسات في ميادين الحياة كافة ، كما تنصدر المداخل الحديثة في دراسات الإدارة ، وقد انعكست هذه الأهمية على مجال الإدارة التعليمية سواء من حيث التنظيمات ، الهياكل الإدارية ، أو من حيث العمليات أو دعم القرارات المتخذة .

وبما أن نجاح أي منظمة يتوقف على مدى كفاءة مسيرتها في اتخاذ القرارات ، فإن أغلبية علماء الإدارة يؤكدون بأن المعلومات هي حجر الأساس في اتخاذ القرارات ؛ وبقدر ما تكون هذه المعلومات شاملة ودقيقة ، ومحكمة التوقيت ، بقدر ما يكون القرار المتخذ صائباً ويخدم أهداف المنظمة ، لأن الوصول إلى قرارات أكثر كفاءة ، دقة ، موضوعية ، ومنطقية تنصف بالجودة ، تتطلب الاعتماد بشكل أساسي على توافر أساليب ومناهج علمية ، وهذا ما سيتم مناقشته ومحاولة الإلمام به في هذا الفصل .

٢ - ٣ - ١ - المبحث الأول : اتخاذ القرارات الإدارية : مفهومه، أهميته ، وأوجه الشبه والاختلاف بين صنع القرار واتخاذ

٢ - ٣ - ١ - ١ - مفهوم اتخاذ القرار : الحياة قرار ، والقرار فرصة ، والفرصة قد لا تتكرر ، والإنسان الناجح هو من يستثمر هذه الفرصة ويغتنمها بقرار صائب ، والاعتناء لا يأتي الا عن طريق كل من الرؤية ، الجرأة ، الخبرة ، والتوقيت .

والقرار لغةً مشتق من القرّ ، وأصل معناه على ما نريد هو " التمكن " فيقال قرّ في المكان ، أي قربه وتمكّن فيه . والقرار اصطلاحاً : هو عبارة عن اختيار من بين بدائل معينة وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب ، وبين الأبيض والأسود ، وإذا لزم تغليب الترجيح وتغليب الأصوب والأفضل أو الأقل ضرراً (تعلب ، ٢٠١١ : ٣٣-٣٤) .

إن اتخاذ القرار هو جوهر العملية الإدارية ، ووسيلتها الأساسية في تحقيق أهدافها ، حيث يُمكن المنظمة من مواصلة أنشطتها الإدارية بكفاءة وفاعلية ، ونظراً لأهميته في العملية الإدارية فقد قام العديد من الباحثين والمهتمين بتعريف اتخاذ القرار ، فمنهم من عرفه : اختيار البديل الأفضل من بين البدائل المطروحة ، وإنّ صنع القرار هو العملية التي يتم من خلالها تحديد المشكلة، والبدائل المتاحة ثم دراستها وتحليلها للوصول الى حل لتلك المشكلة (طعمة ، ٢٠٦ : ٢٣) .

كما عرفه البعض بأنه : عملية اختيار مستمرة، وهي عملية نقوم من خلالها باختيار أفضل البدائل من أجل الوصول نحو الهدف المقصود، أو تحقيق ذلك الهدف ، وتعدّ عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات الإدارية، وهي قاعدة أساسية للقيادة الفعالة (عقلة ، ٢٠١١ : ١٣٤) .

ويعرف اتخاذ القرار أيضاً : قدرة المسؤولين الإداريين على توفير المعلومات الكافية في المنظمة ، وإيجاد البدائل المناسبة ، وتقييم البديل الأفضل لتحقيق الهدف المرغوب ، مع مراعاة جودة القرار، وزمن اتخاذ القرار، والسرعة والسهولة في تنفيذه مع تحقيق أقصى عائد (عبد الرحمن؛ تادرس ، ٢٠١٤ : ٤٨٨) .

بناءً على ما تقدم نرى أنّ اتخاذ القرار الإداري عملية فكرية تتطلب قدراً كبيراً من التصرف والإبداع ، وتتضمن العديد من المراحل المستمرة لتحديد المشكلة والبدائل المتاحة ، على أساس المفاضلة فيما بينها للوصول إلى أفضل البدائل حسب الجودة والسرعة والسهولة والتنفيذ .

وحتى تكون عملية اتخاذ القرار عملية فاعلة لا بدّ أن تتسم بمجموعة من الخصائص التي تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى ، ويمكن إجمال هذه الخصائص بالنقاط الآتية : (شمس الدين ، ٢٠٠٥ : ٥٦)

أ - عملية عقلية Mental Process :

أي إن اتخاذ القرار هو تفكير عقلائي بالدرجة الأولى ، يحتاج إلى الكثير من الوقت والتأني ، ويعتمد على اتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح ؛ أي أنه يخضع لنمط وخطوات الأسلوب العلمي.

ب - عملية هادفة Meaningful Process :

أي إن القرار ما هو إلا وسيلة لتحقيق هدف معين بخصوص مشكلة أو موقف معين، وبالتالي يعدُّ اتخاذ القرار سلوك هادف لأنه يوجه عن طريق أهداف مرسومة ويسعى إلى تحقيقها، واتخاذ حلول للمشكلات والعقبات التي تعترض سبيل المؤسسة في تحقيق هذه الأهداف.

ج - عملية اختيار A selection Process :

ويعني ذلك بأن عملية اتخاذ القرارات تقوم على المفاضلة ما بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار ليصل في النهاية إلى اختيار البديل الأنسب .

د - عملية معقدة Complicated Process :

ويعني ذلك بأن عملية اتخاذ القرار عملية معقدة بمعايير الاختيار، والبيئة المحيطة بالقرار ، متطلباتها ، ملابساتها ، وبالأشخاص الذين هم محور القرار في اتخاذ والتنفيذ والتأثير.

هـ - عملية إنسانية Human Operation :

ترتبط عملية اتخاذ القرارات بالجانب الإنساني سواء من قبل متخذ القرار أو المتأثرين بالقرار ، وهي تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الأساسية، وتعمل أساسا من خلال السلوك الانساني، وتتوقف كفاءتها إلى حد كبير علي مدى كفاءة ونوعية هذا السلوك وما يندرج تحته من دوافع ، رغبات ، اتجاهات ، أفكار ، قدرات ، ومهارات .

و - عملية مستقبلية Future Process :

إن عملية اتخاذ القرارات مرتبطة بالمستقبل ، أي أن آثار اتخاذ القرار تظهر في المستقبل ، ولذلك يجب أن يكون لمتخذ القرار رؤية مستقبلية تتضمن معلومات عن قرارات الماضي والحاضر، وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ في المستقبل ، فضلا عن التغيير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه .

٢ - ٣ - ١ - ٢ - أهمية اتخاذ القرارات الإدارية

تتبع أهمية اتخاذ القرارات من ارتباطها الشديد بحياتنا اليومية كأفراد، جماعات، ومنظمات إدارية صغيرة وكبيرة، محلية ودولية، هذا إضافة إلى أن موضوع اتخاذ القرارات يحظى بأهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية .

وتشكل عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية ، لأنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها. كما أن عملية صنع القرارات الإدارية واتخاذها في الوقت الحاضر تعدّ من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، لأنها محور العملية الإدارية، وأهم عناصرها، وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية ، وعليه يصح القول إنّ مقدار النجاح الذي تحقّقه أي منظمة، يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات الإدارية التي تتخذها، ومدى ملاءمتها للهدف المحدد وعلى مختلف المستويات .

ولذلك فقد أصبحت القرارات الإدارية اليوم جوهر العملية الإدارية و الأداة الفاعلة والمعبرة بشكل أساسي عن مدى تحقيق النجاح أو الفشل الذي تمارسه قيادة المنظمة في توجيه مختلف الجهود نحو استثمار الموارد المتاحة، واستغلال الوقت للوصول إلى الأهداف وتحقيقها، وفق رؤية علمية واضحة وشفافة .

كما تعدّ من العمليات الأساسية والهامة في حياة أية منظمة، ولها أهمية كبيرة لدى المديرين، وأولوية من أولويات أنشطتهم الإدارية، وتشبه إلى حد ما عملية الاتصالات، في كونها عملية متداخلة في كل جانب من جوانب الأعمال الإدارية داخل المنظمة، وهنا يقوم المدير باتخاذ العديد من القرارات الكبيرة او الصغيرة، روتينية أو استراتيجية ، وجميعها تتعلق بالوظائف الإدارية الرئيسية كالخطيط والتنظيم، وغيرها من العمليات الإدارية (عليان ، ٢٠١٠ : ٥٨).

ولبيان أهمية عملية اتخاذ القرارات كان من الضروري بيان دورها وارتباطها بجوانب العملية الإدارية المختلفة من خطيط، تنظيم ، تنسيق ، توجيه ، ورقابة ويمكن تحديد هذه العلاقة على النحو الآتي : (الشوابكة ، ٢٠١١ : ٢٣٠)

أ - اتخاذ القرار والتخطيط :

يعد التخطيط عمل أساسي وهام من أعمال المديرين ، ويسير طبقاً لقواعد ومعايير معينة تحكمه، وإن هذه الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بالكثير من القرارات ذات العلاقة المباشرة بالأهداف، الاستراتيجية، السياسات ، وأسلوب التنفيذ المطلوب للخطط الموضوعية، وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط ، ولذلك تتطلب عملية التخطيط من المخططين في حالة مواجهتهم للعديد من بدائل الخطط التي يمكن أن تستخدم وتحقق الأهداف المرغوبة، الاختيار الدقيق من بين هذه البدائل والتوصل إلى أفضلها، ومن ثم ستصدر قراراتهم متماثلة مع هذه الأفضلية. وعليه يمكن القول: إنّ عملية الاختيار من بين بدائل الخطط المتاحة، والبحث الدائم عن الخطة البديلة الأكثر مواءمة وقرباً من الموقف المستجد هي في نهاية الأمر عملية اتخاذ القرار السليم. وبالتالي لا ينفصل التخطيط عن عملية

اتخاذ القرار بأي شكل من الأشكال، كما تعد عملية اتخاذ القرار نفسها جوهر العمليات التخطيطية.

ب - اتخاذ القرار والتنظيم :

ترتبط عملية اتخاذ القرار بالتنظيم من زوايا متعددة أهمها الهيكل التنظيمي، الإجراءات التنظيمية، طبيعة العلاقات بين العاملين، تقسيم العمل ، تحديد الاختصاصات للعاملين، تحديد القواعد والإجراءات المفصلة التي تحكم سير العمل، بالإضافة إلى نقل اتخاذ القرار إلى جميع أجزاء التنظيم سواءً من أعلى إلى أسفل، أو العكس، أو على المستوى الأفضل، هذا ما يجعله يؤثر على عملية اتخاذ القرارات .

ج - اتخاذ القرار والتنسيق :

تمتد اتخاذ القرارات إلى التنسيق، والذي يعمل على التنسيق بين الإدارات المختلفة في التنظيم، أو الهيكل التنظيمي، والتنسيق بين النظم والعلاقات الإنسانية، والتوجيهات التي تصدرها الإدارة ، وكذلك التنسيق بين إجراءات الرقابة ونظمها.

د - اتخاذ القرار والتوجيه :

التوجيه هو عملية الاهتمام بالعاملين والسلوك البشري في أماكن العمل، ومحاولة السيطرة على سلوكيات الأفراد وترغيبهم في العمل، وزيادة كفاءتهم الإنتاجية، وتعبئة جهودهم بشكل عام تجاه الهدف الرئيسي للمنشأة. وذلك من خلال القيادة السليمة، وتحفيز العاملين ومنحهم مزيداً من الفرص لإثبات قدراتهم وكفاءتهم في العمل.

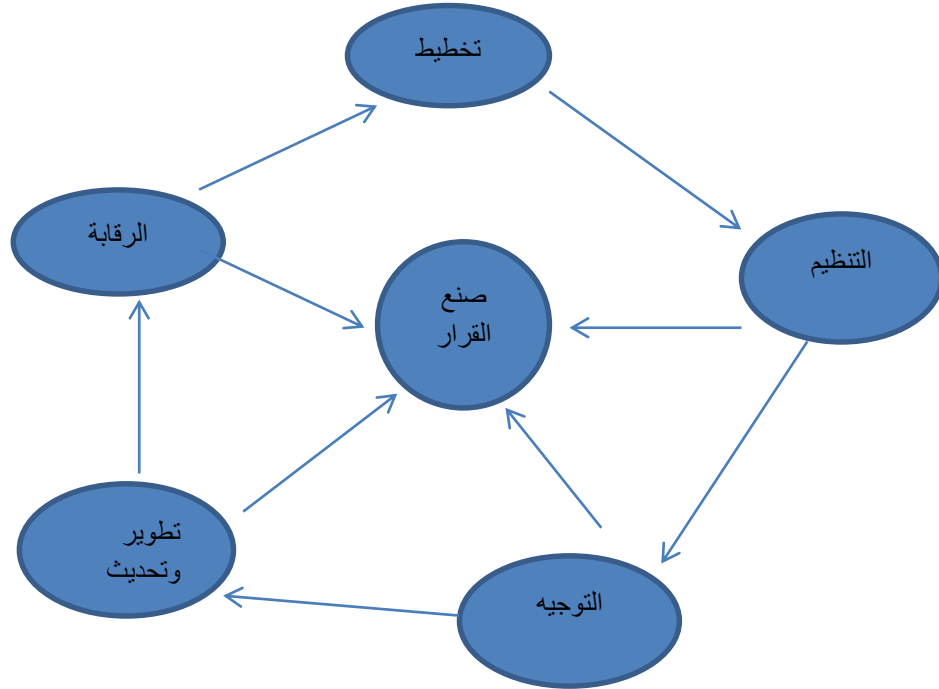
ويمارس المدير التوجيه من خلال قرارات يتخذها عند مرويوسيه، وتنسيق مجهوداتهم، وإثارة دوافعهم، وتحفيزهم على الأداء الجيد، وحل مشكلاتهم.

هـ - اتخاذ القرار والرقابة :

تقوم الجهة الرقابية المسؤولة في المؤسسة بالعديد من القرارات في حال وجود انحرافات معينة عن السياسات، والتعليمات التي تفرضها إدارة التنظيم ، أو وجود مخالفات للقوانين، والأنظمة السائدة ، أو وجود اختلال في الأداء، أو تطبيق الخطة الموضوعة من قبل المؤسسة .

والشكل التالي يوضح العلاقة بين وظائف الإدارة كعنصر من عناصر العملية الإدارية وبين اتخاذ القرار والتي يمكن تسميتها بعجلة الإدارة :

الشكل (٧) علاقة القرارات الإدارية بجوانب العملية الإدارية



(المرجع : (الخير وآخرون ، ٢٠١١ : ١٥)

وبالتالي يمكن الاستنتاج بأن عملية اتخاذ القرارات الإدارية هي عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة ، كما تنتشر لدى المستويات الإدارية كافة ، وما هي إلا ترجمة فعلية لما هو مطلوب تحقيقه من أهداف ومهام ، وهي مهمة تناط عادة بالمدير سواء أكان موقع هذا المدير في الإدارة العليا أو الإدارة التنفيذية .

٢ - ٣ - ١ - أوجه الشبه والاختلاف بين صنع القرار واتخاذ

قد يخلط البعض بين مفهومي صنع واتخاذ القرار ، وقد تنتوع الآراء حول أي المصطلحين أعم وأشمل من الآخر وأي منهما يعد مرحلة من مراحل المصطلح الآخر .

ولكن هناك اتفاق بين كثير من علماء الإدارة على أن مصطلح صنع القرار أشمل من مصطلح اتخاذ القرار ؛ فاتخاذ القرار مرحلة يتعامل فيها القادة مع بدائل القرار واختيار أفضلها ، أما صنع القرار عبارة عن مجموعة متسلسلة من الاستنتاجات الفردية والجماعية التي تنتهي باتخاذ قرار بديل لمواجهة موقف معين ، كما أن مفهوم صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب ، إنما هو عملية معقدة للغاية تتداخل فيها عدة عوامل نفسية واقتصادية واجتماعية ، كما تتضمن أيضا عناصر القيمة والحقيقة والظروف غير المحددة، وهي تلك التي يحتمل توقعها في ذهن صانع القرار ، وهي الأفكار أو الإجراءات أو التدابير التي اتخذها في ذهنه كأساس متوقع، ومن ثم

اتخاذ القرار بناءً عليها فكان دور صانع القرار يتعلق بصورة عامة بالأمور ذات الطبيعة السياسية والاستراتيجية، وبالتالي فإن عملية صنع القرار هي عملية ديناميكية حيث تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة التهيئة لاتخاذ القرار، ويجب توخي الدقة والحذر أثناء اختيار بديل واحد من ضمن بديلين أو أكثر .

كما إن الظروف التي تحيط بعملية صنع القرارات والتي تؤثر فيه تتفاوت فيما بينها حيث يتم اتخاذ القرارات في ظل مجموعة من العوامل نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر : (عسكر ، ١٩٩٥: ١٧٠) .

أ - التأكد : تتوافر ظروف التأكد عندما يكون عند متخذ القرار معلومات كاملة عن النتائج أو العائد المتوقع عن كل بديل لحل المشكلة ، وفي هذه الحالة يكون القرار سهلاً نسبياً، فبمجرد أن يحدد المدير البدائل والنتائج المتوقعة عن كل بديل ، يقوم باختيار البديل الذي يحقق أفضل النتائج ، فيوجد عادة العديد من البدائل الممكنة، وغالباً ما توجد ظروف التأكد بالنسبة للقرارات الروتينية والمتكررة للمشاكل التي تواجه الإدارة ، فعلى سبيل المثال إذا اتخذ المدير قراراً بتشغيل بعض العمال وقتاً إضافياً في بعض الأعمال الروتينية، فإنه يتوقع على الأقل عدداً معيناً من الوحدات الإضافية المنتجة نتيجة لهذا القرار.

ب - المخاطرة (الاحتمالية) : يكون اتخاذ القرار في هذه الحالة أكثر صعوبة وتعقيداً من حالة التأكد على أن متخذيها يواجهون احتمالات متعددة ، و يمكن تقسيمها إلى الاحتمالات الموضوعية والاحتمالات الشخصية .

ففي الاحتمالات الموضوعية يمكن للمدير أن يحدد بدرجة نسبية من التأكد احتمال تحقق كل ظرف من الظروف المستقبلية وذلك عن طريق فحص الظروف المشابهة في الماضي ، أما في حالة الاحتمالات الشخصية فيحدد المدير احتمالات كل النتائج المتوقعة من كل بديل في المستقبل على أساس اعتقاده الشخصي .

ولذلك نجد أنّ عملية تحديد النتائج المتوقعة تختلف من مدير إلى آخر حسب قيمه ومعتقداته وخبراته وصفاته الشخصية ، وغالباً ما تستخدم الاحتمالات الشخصية في التعامل مع مشاكل القرارات غير الروتينية وغير المكررة والمعقدة.

ج - عدم التأكد : تفترض ظروف عدم التأكد عدم وجود معلومات أو نفاذ البصيرة بالنسبة للمدير لاستخدامها كأساس لتحديد الاحتمالات المتوقعة لكل ظرف من ظروف المستقبل ، وإن غياب البيانات والمعلومات الضرورية والمساعدة لعملية اتخاذ القرار تجعلها أكثر صعوبة نظراً للاعتماد على عمليات التنبؤ والتوقع غير المرتكزة على المعلومات المطلوبة ، حيث يجهل متخذو القرارات في حالات كهذه التغيرات والتطورات التي تحدث بعد عملية اتخاذ القرار ، لذلك تضع بعض الإدارات معايير معينة لاتخاذ القرارات الإدارية كمعيار الندم ومعيار النشأوم ومعيار لا بلاس (يفترض مجموعة احتمالات متساوية ويأخذ الوسط الحسابي للنتائج)

وبناءً على ما تقدم يمكننا القول : إنّ عملية صنع القرار هي عملية واسعة يشترك فيها أكبر عدد من الإدارات والوحدات ذات العلاقة بالمشكلة في مختلف مراحل صنع القرار ، أما عملية

اتخاذ القرار فهي خلاصة ما يتوصل إليه صانعو القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة وطريقة حلها وهي بالتالي آخر مراحل عملية صنع القرار ، بل هو نتاج عملية صنع القرار ذاتها ، كما إن صنع القرار الإداري ما هو إلا سلسلة من الاستجابات الفردية والجماعية التي تقوم بها إحدى السلطات الإدارية ، بحيث تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين أو مشكلة ما الأمر الذي يؤدي إلى التأثير في سلوك الآخرين على مستوى كامل في المنظمة .

ويمكن توضيح وإبراز أهم أوجه المقارنة والتباين بين كل من صنع القرار وبين واتخاذ من خلال الجدول التالي

الجدول (٢) أوجه المقارنة بين صنع القرار واتخاذ

أوجه المقارنة	صنع القرار	اتخاذ القرار
المراحل	تحديد المشكلة بدقة، تحليل اسباب المشكلة . البحث عن البدائل، تقييم البدائل المختلفة، اختيار البديل الأمثل، تطبيق البديل الأمثل، متابعة وتقييم النتائج	هي مرحلة اختيار البديل الأمثل لحل المشكلة.
درجة الشمول	أشمل وأدعم حيث أنه يتضمن عدة مراحل	يتمثل في مرحلة واحدة فقط
المستوى الإداري	تشترك في صناعة القرار جميع المستويات الإدارية	اتخاذ القرار مسؤولية القائد الإداري فقط
متابعة تحقيق النتائج	لا بد من متابعة التنفيذ حتى نتأكد من تحقيق الأهداف	تنتهي عملية اتخاذ القرار بالوصول إلى القرار المناسب
المعلومات	تجميع وتحليل البيانات من أجل اتخاذ القرار المناسب	يستخدم القائد المعلومات المجمعة، ويتخذ القرار في ضوءها
الوقت المستغرق	طويل نسبيا	قصير نسبيا
العلاقة بينهما	تشتمل صناعة القرار على عملية اتخاذ القرار	هي جزء من عملية صناعة القرار

المرجع : (زعتر، جازية، ١٩٧٧ : ١٠٤)

٢ - ٣ - ٢ - فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية والعوامل المؤثرة فيها ، والمشاركة في اتخاذها

٢ - ٣ - ١ - فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية

تعتمد الفاعلية في اتخاذ القرارات على مدى قدرة المتخذ على الاختيار بين البدائل المتاحة لحل المشكلة موضوع القرار، وهذا لا يتحقق إلا إذا كان الاختيار نتيجة دراسة علمية وتقدير سليم للواقع ، ويتم ذلك عندما يتوفر لمتخذ القرار أكبر قدر ممكن من المعلومات حول المشكلة وطبيعتها وتداعياتها ، ومعلومات عن البدائل المتاحة لديه من مصادرها المختلفة قبل الإقدام على اتخاذ القرار.

ويتركز الاعتماد الأساسي في فاعلية اتخاذ القرارات بالدرجة الأولى على قوة الشخص متخذ القرار وقدرته على الاختيار الأمثل للبديل من بين عدة بدائل متوفرة للمشكلة موضوع القرار ، ويتحقق ذلك بالدراسة التحليلية العلمية والتقدير الصحيح للواقع الفعلي .

ومن جهة ثانية تتجسد فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية في مدى اسهام هذه القرارات في انجاز الأهداف الموضوعية على نحو يحقق الآتي : (مناصرة، ٢٠٠٤ : ٢٠)

أ - سهولة تنفيذ القرار : أي أن يكون القرار المتخذ قابلاً للتنفيذ دون معوقات.

ب - قبول القرار من قبل المعنيين : أن يكون القرار الإداري مُرحباً به، ومقبولاً من قبل العاملين ويتم ذلك من خلال إشراكهم في عملية صناعته أو العلم به على أقل تقدير .

ج - زمن اتخاذ القرار وذلك بأن يتخذ القرار في الوقت المناسب لحدوث المشكلة.

د - جودة القرار المتخذ الذي بدوره يُحسب في حجم العائد الفعلي للمؤسسة نتيجة القرارات المتخذة بأفضل استثمار للموارد البشرية والمادية المتاحة بأقل جهد وتكلفة ممكنين، واكتشاف فرص جديدة للتطور والاستمرارية.

وبالتالي نجد أن فاعلية القرارات الإدارية ماهي إلا محصلة نهائية لجودة القرار مضروبة بدرجة قبوله ويمكن التعبير عنها بالمعادلة الآتية :

$$\text{فاعلية القرارات} = \text{جودة القرار} \times \text{درجة قبوله}$$

ولكي يتصف القرار الإداري بالفاعلية لابدّ من توافر المقومات الأساسية التي يمكن إجمالها في النقاط الآتية : (عزيزي ، بوفروم، ٢٠١٠ : ٢)

أ - القانونية Legal: يجب أن تتم عملية اتخاذ القرار في جو من الشرعية القانونية، أو أن يتم طبقاً للشروط المتعامل بها والمتعارف عليها من قبل المحيط.

ب - **الكفاءة Efficiency**: وهي اتخاذ مجموعة من القرارات الإدارية التي تؤدي إلى زيادة عائد المؤسسة أو الشركة، ولكن في المقابل يتم تقليل المواد المستخدمة، فنحصل هنا على الهدف المنشود ولكن بأقل تكلفة.

ج - **الإبداع والتطوير Creativity and development**: ويضمن هذا الشرط استمرارية المؤسسة في المستقبل ، لا ان يقتصر على مجرد ضمان كفاءتها في الحاضر فقط ، ففاعلية القرار تتوقف على مدى قدرته على ضمان هذا المطلوب.

د - **القبول Admissions**: تعتمد فاعلية القرارات على مدى قبول المنظمة ومحيطها الخارجي لهذه القرارات ، ولهذا القبول جانبان، الأول: يتعلق بقبول العاملين في المؤسسة للقرار وتنفيذه ، والدفاع عنه ، و يتعلق الجانب الثاني بمدى قبول المجتمع للقرار المتخذ خاصة الفئات المتأثرة بالقرار

٢ - ٣ - ٢ - العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات الإدارية :

على الرغم من تعدد القرارات التي قد يتخذها المدير في اليوم الواحد، فقد يخطأ من يتصور أن اتخاذ القرارات عملية تتصف بالسهولة أو البساطة، فاتخاذ قرار واحد مهما كانت بساطته أو انخفاض تكلفته يستلزم التفكير في عدد من العوامل التي قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة، أو تؤدي إلى التأخر في إصدارها، أو قد تلقى الكثير من المعارضة، سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم، أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم ومصالحهم، ويمكن إجمال هذه العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات بالنقاط الآتية : (الرملي، ٢٠١١: ١٨٥)

أ - تأثير البيئة الخارجية The influence of the external environment

بما أن المؤسسة نظام مفتوح فإنها تؤثر و تتأثر بمحيطها الخارجي، و من العوامل البيئية الخارجية التي قد تؤثر في اتخاذ القرار هي الظروف الاقتصادية ، الاجتماعية ، و السياسية السائدة في المجتمع ، و المنافسة الموجودة في السوق و المستهلكين، و التشريعات و التطورات التقنية و العادات الاجتماعية ، إضافة إلى تلك القرارات التي تتخذها المؤسسات الأخرى سواء أكانت منافسة أو متعاملة.

ب - تأثير البيئة الداخلية The influence of the internal environment :

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المؤسسة من حيث حجم المؤسسة و مدى نموها و عدد العاملين فيها و المتعاملين معها ، لذلك تعمل الإدارة على توفير الجو الملائم و البيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ ، وهذا يتطلب من الإدارة أن تحدد و تعلن الهدف من إتخاذ القرار و تشجع فيه القدرة على الابتكار و الإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والصورة المطلوبة.

ومن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار أيضا ، تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي ، و طرق الاتصال و التنظيم الرسمي وغير الرسمي ، و توافر مستلزمات التنفيذ المادية و المعنوية و الفنية.

ج - تأثير متخذ القرار The influence of the decision maker

تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية و مكونات شخصيته و أنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية ، الاقتصادية ، الاجتماعية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار وهي المجازفة ، الحذر ، التسرع ، و التهور. كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار و ما اكتسبه من خبرات و مهارات و ما يملك من ميول تؤثر في اتخاذ القرار ، فضلا عن تأثير متخذ القرار بتقاليد البيئة التي يعيش فيها و عاداتها، فينعكس من خلال تصرفاته قيمها و معتقداتها التي يؤمن بها.

د - تأثير ظروف القرار Impact of decision conditions :

و يقصد بهذه الظروف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل و الظروف المحيطة بالمشكلة و المؤثرة عليها، و مدى شمولية البيانات و دقة المعلومات المتوفرة، هذا ما يؤدي إلى اتخاذ القرار إما في ظروف عدم التأكد ، أو ظروف التأكد ، أو تحت درجة من المخاطرة.

و يكون متخذ القرار في ظروف التأكد على علم بجميع البدائل و نتائج كل منها، يبقى فقط تحديد الحل المناسب الذي يعطي النتيجة القصوى، أما في ظروف المخاطرة فمتخذ القرار يستطيع أن يقدر نتائج كل بديل لعلمه باحتمالات حدوث كل نتيجة، ثم يختار البديل الذي يعطي النتيجة المرغوبة، و أخيرا فإن متخذ القرار في ظروف عدم التأكد لا تتوافر لديه المعرفة الخاصة باحتمالات حدوث كل نتيجة لبدائل الحل، لذلك يعتمد على استخدام معايير معينة يحدد فيها ظروف القرار ثم ينتقي تبعا لذلك البديل المناسب.

هـ - تأثير أهمية القرار Impact of decision important :

إن اتخاذ قرار لحل مشكلة ما يتطلب من متخذ القرار إدراك المشكلة من جميع أبعادها و التعمق في دراستها، حتى يمكنه الوصول إلى الحل الجذري لها، و كلما ازدادت أهمية المشكلة و أهمية القرار المناسب لها زادت ضرورة جمع الحقائق و المعلومات اللازمة لضمان الفهم الكامل لها، و تتعلق الأهمية النسبية لكل قرار بالعوامل الآتية: (العويسات ، ٢٠٠٥ : ٣٥)

١ - عدد الأفراد الذين يتأثرون بالقرار و درجة هذا التأثير؛ إذ كلما شمل تأثير القرار عددا أكبر من العاملين ازدادت أهمية الدراسة المشخصة له.

٢ - تأثير القرار من حيث الكلفة و العائد ، حيث تزداد أهمية القرار كلما كانت التكاليف الناشئة عنه أو العائد المتوقع الحصول عليه نتيجة هذا القرار مرتفعا ؛ إذ تحدد نتائج القرار مدى نجاح المنظمة أو فشلها وقدرتها على الاستمرار و التطور.

٣ - الوقت اللازم لاتخاذ ؛ إذ كلما ازدادت أهمية القرار احتاج الإداري إلى وقت أطول ليكتسب الخبرة و المعرفة و الدراسة و ينمي قدراته الإبداعية و التحليلية لإصدار القرارات المناسبة ، و على العكس كلما كان القرار أقل أهمية كانت حاجة الإداري للملاحظة و الدراسة و الممارسة الفعلية أقل في اتخاذ قراره.

بناءً على ما تقدم يمكننا القول : إن كل فرد منا يمارس في حياته اليومية عملية اتخاذ القرارات إما بصورة عفوية أو بصورة موضوعية ليقوم بتصريف الكثير من أموره وشؤونه الحياتية ، وإذا انتقلنا إلى المنظمات لمختلف أنواعها وأشكالها لوجدنا أن تسيير أمور العمل فيها تختلف وتتباين باختلاف حجم تلك المنظمات واتساع مجال نشاطاتها ، حيث يدير المدير فيها مجموعة من الأفراد وينسق بين جهودهم للوصول إلى هدف محدد ، وهو بذلك يتخذ مجموعة من القرارات التي تهدف إلى تحديد واجبات كل منهم وتحديد صلاحياتهم ، كما أنه يضطر نتيجة تعامله مع البيئة الخارجية أن يتخذ العديد من القرارات التي تحدد نوع التعامل وشكله ؛ آخذاً بالحسبان العوامل المؤثرة بهذا التعامل ، ونتيجة ذلك فإن نجاح المنظمة ونجاح المسؤولين فيها عن اتخاذ القرارات يرتبط بنوع القرار ومدى فعاليته في إحداث التغيير المطلوب لعلاج الحالات القائمة

٢ - ٣ - ٣ - أساليب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

يعد مفهوم المشاركة في الإدارة من أحدث أساليب الاهتمام بالعنصر البشري نتيجة التطور التقني والإداري والاجتماعي الذي شهده هذا القرن ، وقد نال هذا المفهوم اهتماماً خاصاً في السنوات الأخيرة، وذلك بعدما أصبحت الدول الصناعية تُعاني من مشاكل الاضطرابات العمالية، وظهور الكثير من الكتابات التي تنادي بضرورة أخذ رغبات وحاجات الأفراد العاملين في المنظمة بالحسبان ، ويأتي هذا النمط التشاركي في الإدارة على طرف النقيض من الأنماط السلطوية في الإدارة، فهذا النمط التشاركي ينظر للعاملين من خلال النظر إلى أعمالهم وليس مجرد منفذين للتعليمات التي تصدر من المستويات العليا في الهرم الإداري في المنظمة، وإنما ينظر إليهم كأشخاص قادرين على تحمل المسؤوليات والمشاركة في التصدي للمشكلات ، ووضع الحلول المناسبة لها ، والمساهمة في وضع الخطط والسياسات إذا اتاحت لهم الفرصة .

وتعرف المشاركة بأنها:"اندماج الأفراد عقلياً و عاطفياً في مواقف الجماعة، ما يشجعهم على المساهمة في تحقيق أهدافها و تحمل المسؤوليات المنوطة بها (الرويلي ، ٢٠٠٠: ٢٨) .

كما إن الأساليب التي تتم من خلالها المشاركة في اتخاذ القرارات تتعدد ، وهذا التعدد ناتج عن تعدد المشكلات الإدارية ، وبالتالي تعدد القرارات اللازمة لحلها، ولكل نوع من القرارات الأسلوب المناسب الذي يمكن اتباعه في المشاركة، كما يمكن استخدام أكثر من أسلوب لحل المشكلة نفسها . وعلى الرغم من تعدد الأساليب إلا أن هناك شبه اتفاق بين غالبية الكتاب والباحثين على وجود مجموعتين من أساليب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات وهما :
الأساليب العادية والأساليب الحديثة :

٢ - ٣ - ٣ - ١ - الأساليب العادية للمشاركة : Regular methods to participate

تتضمن هذه الأساليب مجموعة من الطرق العادية للمشاركة التي تستخدم في معظم عمليات اتخاذ القرارات ، وهي تعتمد غالباً على مجموعة من الأفراد برئاسة أحدهم ، حيث يتم عرض المشكلة ثم يتقدم المشاركون بعرض آرائهم ومقترحاتهم ، ومن أهم هذه الأساليب (الرويلي ، ٢٠٠٠: ٤٣-٤٤)

أ - المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق اللجان participation in decision-making by committees

تُعرف اللجنة في مجال اتخاذ القرارات أنها مجموعة من الأفراد يتم اختيارهم رسمياً من قبل الإدارة ، إما للنظر في مشكلة معينة واتخاذ قرار لحلها، أو الاكتفاء ببحث هذه المشكلة وجمع المعلومات حولها وتقديم التوصيات والاقتراحات للإدارة بشأنها ، ويستمر أعضاء اللجنة في مهمتهم لفترات طويلة لحل المشكلات التي تحدث في التنظيم الذي يعملون به واتخاذ القرارات بشأنها .

وقد أصبح من المتعارف عليه في منظمات الأعمال الضخمة، أن القرارات الرئيسية هي قرارات لجان، حتى بالنسبة للقرارات التي ينفرد المدير باتخاذها، فإنه لا يتخذها إلا بعد أن يدرس آراء الخبراء واتجاهات عديد من أفراد الإدارة العليا بالمنظمة .

وقد عزز هذا الاتجاه الاعتراف بها رسمياً كجزء من الهيكل التنظيمي من قبل عدد كبير من المنظمات ، وعلى الرغم من سلبيات بعض اللجان كأسلوب جماعي في اتخاذ القرارات الفعالة ، فإن من الصعب تعميمها على جميع اللجان ، وفي الحقيقة إن تلك المآخذ أو العيوب لا ترتبط باللجان نفسها، بل ترتبط بأنواع المشاكل ، وطرق وأسلوب عمل اللجان ، كما ترتبط أيضاً بأسلوب رئيس اللجنة ، ونوعية المشاركين فيها

ب - المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق الاقتراحات participation in decision-making by means of suggestions

تعدُّ من أبسط أشكال المشاركة ، وهي غير مكلفة ، ولا تتطلب هذه الطريقة اجتماعات ومناقشات كثيرة، كما أنها لا تتطلب درجة عالية من التنظيم، حيث تسمح بموجبها للعاملين بإبداء آرائهم عن طريق الكتابة على ورقة ثم وضعها في صندوق خاص بالاقتراحات مثبت في مكان واضح ومعلوم للجميع ، ويكون استعمال هذا الصندوق غير محدد بمناسبة معينة أو موضوع معين ، أو أن يبدي العاملون آرائهم ومقترحاتهم اتجاه مشكلة معينة ، أو في أوقات معينة، بحيث يتم طلب الرأي وتجميع الردود من خلال مديري الوحدات ورؤساء الأقسام والمشرفين .

ج - المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق الاجتماعات participation in decision-making through meetings

تعد الاجتماعات من أهم أساليب اتخاذ القرارات الجماعية وأكثرها استخداماً، حيث يدعى إليها من لهم علاقة بما سيتم مناقشته، وتمثل الاجتماعات واحداً من أفضل الوسائل لإشراك الجماعة في مجريات الأمور، ولكن إذا لم تدر هذه الاجتماعات بشكل جيد فإنها تؤدي إلى ضياع الوقت، ولا تحقق شيئاً يذكر، وتصبح ممارسات محبطة، ويمكن تجنب ذلك عن طريق التخطيط المسبق لها، والانتباه لما يدور أثناء الاجتماع لذا على معد الاجتماع مراعاة عدة أمور وهي : (سويدات ٢٠١٧، ٤٣)

١- التأكد من أن الاجتماع ضروري (أي تحديد الهدف من الاجتماع)

٢- اختيار الوقت المناسب لعقد الاجتماع ، وتحديد المشاركين فيه ، تنظيم مكان الاجتماع.

٣- إعداد جدول الأعمال

د - المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق المؤتمرات - participation in decision-making through conferences

تُعد المؤتمرات من الأساليب المهمة في المشاركة في اتخاذ القرارات، حيث يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير متخذ القرار على ما يسمى بمؤتمرات أو لقاءات حل المشكلة، التي تستهدف التشاور وتبادل الآراء بين المدير ومروسيه حول المشكلات المعروضة، ومناقشة المروسين له فيما يبدو لهم من حلول وتقديم الاقتراحات والآراء حولها.

وتتيح مثل هذه اللقاءات للمدير فرصة لاطلاع مروسيه على بعض الأمور عن طريق تزويدهم بالمعلومات الهامة المتعلقة بعملهم، كما تتيح الفرصة للمروسين لتبادل المعلومات فيما بينهم عن نشاطاتهم وتبادل الآراء فيما بينهم حول المشاكل التي تواجههم في العمل، ومن الممكن أن يفوض المدير مروسيه سلطة حل المشاكل التي تواجههم كمجموعة ويحملهم بالمقابل مسؤولية الاختيار بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار النهائي .

ومن المزايا الهامة للمؤتمرات أن المدير يجعل مروسيه يشعرون بأن مقترحاتهم وآرائهم مهمة ولها قيمة حتى وإن كان لا يأخذ بها أحياناً، كما أن مشاركة المروسين لمديرهم من خلال هذه المؤتمرات يفيد في إلقاء الضوء على المشاكل محل القرارات، ويجعل أي حل لها أفضل مما لو صدر من شخص واحد، فضلاً عن أن مشاركة المروسين لمديرهم في صنع القرار يجعلهم يتقبلونه ويتحمسون لتنفيذه .

٢ - ٣ - ٢ - ١ - ٢ - الأساليب الحديثة للمشاركة modern methods of sharing

إن التطورات التي شهدتها الإدارة في مطلع القرن العشرين أثبتت عدم صلاحية الأساليب العادية التقليدية في مواكبة هذا التطور و تطلب ذلك اللجوء إلى استخدام أساليب علمية تساعد المديرين على مواجهة المشاكل الإدارية و تحليل و تقييم البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل الملائم و تتميز هذه الأساليب بأنها تقلل من أثر التحيز الناجم عن الأحكام الشخصية إلى حد كبير وتمتاز أيضاً بالموضوعية وسنعرض فيما يلي أهم هذه الأساليب (الشقصي ، ٢٠٠٥ : ٥٧ - ٥٩)

أ - المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق العصف الذهني - participation in decision-making by brainstorming

العصف الذهني هو أسلوب تعليمي وتدريبى يقوم على التفكير ، و يستخدم من أجل توليد أكبر كم من الأفكار لمعالجة موضوع من الموضوعات المفتوحة من المهتمين أو المعنيين بالموضوع خلال جلسة قصيرة .

ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار بسرعة، حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشكلة، ويستغرق هذا الأسلوب فترة قصيرة نسبياً بين نصف ساعة

وساعتين تقريباً، وكما هو واضح فإن هذا الأسلوب يعتمد على مفاجئة المشاركين في حل المشكلة، وإثارة ذهنهم، وتطوير حلول عديدة بديلة، ومناقشة سريعة لهذه البدائل لكي يتمكن من الوصول إلى أحسن حل .

ويعد العصف الذهني من أكثر الأساليب المستخدمة في تحفيز الإبداع ، والمعالجة الإبداعية للمشكلات في حقول التربية والتجارة والصناعة والسياسة والعديد من المؤسسات والدوائر التي تأخذ بما تتوصل إليه البحوث والدراسات العلمية من تطبيقات ناجحة في حل المشكلات المعقدة التي تواجهها ، وأن تطبيق هذا الأسلوب يتم وفق الخطوات الآتية :

١- وصف المشكلة، ووصف ما هو مطلوب من المشاركين.

٢- كل مشارك يعمل بمفرده سواء في غرفة واحدة أو أماكن مختلفة.

٣- تحديد وقت الإجابة، وهو من عشرة إلى اثنتي عشر دقيقة.

٤- على المشاركين كتابة ما يستطيعون من الحلول.

وتمتاز هذه الطريقة بأنها تقدم أفكاراً عديدة أكثر من الطرق الأخرى في اتخاذ القرارات، كما أن الأفراد في الجلسة يقدمون أفكاراً أكثر من أفكارهم منفردين ويستفيد من هذه الطريقة في اقتراح البدائل

ب - المشاركة في اتخاذ القرارات عن طريق أسلوب " ديلفي participation in decision making by Delphi method

يعدُّ أسلوب ديلفي معالجة وحلاً للمشكلات الإدارية المعقدة بطريقة خلاقة وذلك بواسطة جماعة من الخبراء المتخصصين من خلال استخدام وسائل رسمية للاتصالات مثل قوائم الاستفتاء لاستقصاء آراء المشاركين من الخبراء مع احتمال وجود عدد من الأشخاص المسؤولين عن اتخاذ القرارات النهائية (كنعان ، ٢٠٠٣ : ٢٢٦) .

ويهدف هذا الأسلوب إلى تحسين أسلوب اللجان التقليدية في اتخاذ القرارات والعمل على علاج عيوب أسلوب اللجان من خلال إخفاء هوية الخبراء المشاركين في حل المشكلة موضوع القرار ، والاستعاضة عن النقاش والمداولات التي تدور عادة في اجتماعات اللجان بتبادل المعلومات بين أعضاء جماعة " الدلفي " عن طريق لجنة تسيير تكون مهمتها الحصول على قوائم الاستبيان والاطلاع على ما تتضمنه من معلومات ، وبذلك يمكنهم التركيز على جوهر الموضوع واستبعاد المعلومات الفرعية التي ليس لها صلة بالمشكلة محل القرار.

أما فيما يتعلق بمميزات أسلوب الدلفي فهي إتاحة الفرصة لأكبر عدد من الخبراء المتخصصين للمساهمة في صنع القرارات الإستراتيجية التي يصعب على الشخص الواحد مهما كانت قدراته ومعارفه ومهاراته الإحاطة بأبعاد المشكلة وجوانبها ، كما إن اتباع هذا الأسلوب لوسائل معينة مثل إخضاع آراء كل عضو للمناقشة عن طريق الأفراد الآخرين من أعضاء الجماعة ، وتقادي الآثار النفسية السلبية المترتبة على المواجهات التي تحدث داخل اللجان ، وعدم الكشف عن هوية

الأعضاء المشاركين إلا بعد التوصل للحكم النهائي ، كل ذلك من شأنه أن يخفف من الضغط التي يتعرض لها كثير من أعضاء اللجان التقليدية من أجل التنازل عن مواقفهم أو تأييد رأي الأغلبية

إلا أن المزايا السابقة لهذا الأسلوب لا تعني أنه لا يوجد مشكلات أو معوقات لتطبيقه فهناك بعض المشكلات الخاصة باستخدام استبيانات جمع المعلومات من حيث وضع الأسئلة والوقت الذي يستغرقه الخبير للإجابة عليها ، وكذلك تحديد نوعية الخبير الذي يمكن أن يشارك في أعمال الجماعة ، وما يترتب على إخفاء هوية المشاركين من انعدام الاتصال الشخصي المباشر بين الأعضاء المشاركين والذي يؤدي إلى تبادل الآراء للاستفادة من المناقشات في ابتكار حلول جديدة.

ج - المشاركة في اتخاذ القرار عن طريق الجماعات الاسمية-participation in decision making by nominal groups

تعدّ الجماعات الاسمية سلسلة من الأنشطة التي يتم تتبعها للوصول إلى أفضل بديل ، ثم يتخذ القرار بناءً عليه ، و تسمى كذلك لأن تكوينها اسمي فقط أو على الورق ، حيث لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة بل إن المشاركة تتم على الورق ، وهذه الطريقة خليط ما بين طريقة ديلفي والعصف الذهني ؛ حيث يقوم القائد أو المدير بطرح أفكاره وتحديدّها ، ثم يقوم كل عضو بتدوين أفكاره عن بدائل الحل بشكل مستقل ، ثم يتم تجميع الحلول وكتابتها على سبورة أو لوحة ، ولا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول ، ثم يقوم كل عضو بترتيب الأفكار وفق الأولويات التي يراها ، ومن ثم تحديد القرار بالفكرة التي تحصل على أعلى أولوية وفق رأي الجميع .

ويتمتع أسلوب الجماعة الاسمية بعدد من المزايا حيث يمكننا من خلال هذا الأسلوب الحصول على اتفاق في عدة ساعات، ويقلل من فرصة ضغط الأعضاء الذين يملكون مصادر القوة على الأعضاء الآخرين للحصول على موافقتهم على رأيهم، نظراً لأنه يتم تقييم جميع الأفكار والاقتراح عليها سرياً، ولكن هذا الأسلوب يحتاج إلى قائد مدرب للجماعة، وإلى عرض مشكلة واحدة محددة بدقة على الجماعة في كل اجتماع، ويتطلب نجاح هذا الأسلوب في حل المشاكل المعقدة تقسيم المشكلة إلى أجزاء ومناقشتها جزءاً جزءاً، وغالباً ما يتطلب ذلك أكثر من اجتماع .

د - المشاركة في اتخاذ القرار عن طريق أسلوب السلم النقال-participation in decision making by the method of mobile ladder

يؤدي هذا الأسلوب إلى تقليل ميل أعضاء الجماعة إلى عدم عرض آرائهم ، ويبدأ هذا الأسلوب بأن يفكر عضوان بعيدان عن بعضهما في إيجاد حل للمشكلة ثم يجتمعان معاً لمناقشة أفكارهما ، وبينما هما مجتمعان ينضم إليهما شخص ثالث يكون قد عمل منفرداً لإيجاد حل للمشكلة ، ثم يبدأ هذا الشخص بعرض أفكاره الخاصة بالمشكلة ، والمشاركة في المناقشة الثلاثية للتعرف على أفضل حل للمشكلة وخلال المناقشة الثلاثية ينضم للثلاثة شخص رابع يقوم أولاً بعرض أفكاره ثم المشاركة في مناقشة رباعية للمشكلة ... وهكذا

ويتوقف نجاح المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية على عدة عوامل نذكر منها (ديوب، ٢٠١٦ : ٧٤ - ٧٥)

أ - شعور الفرد بالاستقلالية و الرغبة في التعبير عن أفكاره ، و درجة ذكائه و خبرته و الرغبة في المشاركة من خلال توفر سمات معينة في شخصية المرؤوسين

ب - توافر المناخ التنظيمي المناسب ، و اقتناع الادارة العليا بالمشاركة و تطبيقها و تشجيعها و ممارستها مع كافة المستويات الادارية في المنظمة

ج - يجب أن تتركز المشاركة على المواقف و المشكلات الهامة لا على المشكلات الروتينية.

د - التدريب المستمر لتنمية المهارات المرتبطة بالمشاركة ، و أن تتضمن متطلبات المشاركة تفويض السلطة و استشارة المرؤوسين ، فضلا عن عقد الاجتماعات و المؤتمرات .

هـ - أن تكون مشاركة المرؤوسين في حالة تقديم المقترحات ضمن حدود سلطة و مسؤولية الرئيس حيث لا يمكن صنع و اتخاذ قراراته متعديا على سلطة أعلى منه في التنظيم .

و - تتطلب المشاركة وقتا غير قليل للوصول إلى قرار ، أما في الحالات السريعة لا يقتضي اتخاذ قرار عن طريق المشاركة .

وإن تطبيق أسلوب المشاركة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية يترتب عنه فوائد عديدة للفرد نفسه و للمنظمة التي يعمل فيها على حد سواء ، ويمكن إجمال هذه الفوائد بالنقاط الآتية : (كنعان ، ٢٠٠٣ : ٢٣٧)

أ - تلطيف الجو (الاوتوقراطي) الذي يميز التنظيمات عموما، نظرا لما تفرضه من هرمية و نظم مراقبة وسلطات رسمية تخلق مناخا يتولد فيه إحساسا بعدم المساواة.

ب - المساعدة على جعل الأفراد أكثر نضجا و مسؤولية، و إعداد صف ثان من القادة الإداريين مدرب على صنع القرارات الإدارية السليمة.

ج - زيادة التفاهم و التعاون داخل التنظيم، بحيث يتعرف كل طرف على مشاكل الطرف الآخر و يسمع منه و يشرح مشاكله، ما يزيد الثقة المتبادلة بين الطرفين.

د - زيادة الإنتاج و تحسين نوعيته بسبب زيادة الاهتمام بالعاملين، و لأنهم يقومون بتنفيذ أهداف شاركوا في صنعها ، كما تشكل المشاركة حافزا معنويا إيجابيا، يعمل على رفع الروح المعنوية و تنمية مشاعر الانتماء إلى المنظمة بما يعزز حالة المحافظة على المنظمة و الدفاع عنها و تحقيق أهدافها.

هـ - تحسين نوعية القرارات الإدارية، فالمشاركة تعضد القرار و تكسبه قوة وأهمية، حيث يستطيع المرؤوسين الكشف عن بعض العوامل التي تشكل الموقف والتي يصعب على الرؤساء اكتشافها وهو ما يؤدي إلى إضافة صفة الواقعية و الموضوعية على القرارات .

وعلى الرغم من الأهمية القصوى التي تمثلها المشاركة في اتخاذ القرارات بأساليبها المتنوعة، إلا أن هناك العديد من المعوقات التي تحول دون تفعيل المشاركة والاستفادة من مزاياها المتعددة، ويمكن التعرف على غالبية معوقات المشاركة في اتخاذ القرارات على النحو الآتي: (حرز الله ، ٢٠٠٧ : ٣٨)

أ - تستنزف وقت المؤسسة؛ فبدلاً من أن ينفق فرد واحد ساعة مثلاً في الإعداد أو الدراسة وكل ما يحتاجه اتخاذ القرار، فإننا نضاعف الوقت بعدد المشاركين لتحقيق الهدف نفسه، والوقت هو أثمن ما تشتتريه المنظمة، والإدارة الناجحة تتجنب إضاعة المال

ب - تشكل عائقاً في وجه اتخاذ القرار، ريثما يتم الاتفاق عليه من قبل الجماعة المشاركة وقد يفوت المقصود من القرار قبل الوصول إليه.

ج - قد تستغل ستاراً لفرض رأي فرد واحد عندما يكون مثل هذا الفرد مسيطراً على الجماعة.

د - قد تدفع بعض الناس إلى سلوكيات غير شريفة لاستمالة الجماعة والحصول على الأصوات الكافية لإنجاح قرار ما دون أن يكونوا مقتنعين به.

هـ - إن القرارات التي تتخذ من قبل أناس متعددين ومختلفي الآراء تميل غالباً إلى الجانب التوفيقي بين الآراء واختيار الحلول التي تعمل على إرضاء جميع الأطراف بدلاً من الحل الصحيح، والقرار النابع من الموضوعية التي لا تخضع للضغط.

و- إن هذا الأسلوب لا يتيح الفرصة لبروز قيادة قوية مؤثرة؛ إذ أن المجموعة تحاول أن تكون قيادة جماعية.

ز - إن كثرة المناقشة والجدل النابعين من طبيعة الجماعة تقلل من فرص بروز المبدعين وذوي الأفكار التجديدية.

ح - تفتح المجال للمناورة داخل الجماعة والتمحور حول رأي أو أكثر أو حول شخص ما من الجماعة، وقد يكون الفوز للرأي الذي يتقن أصحابه المناورة والدفاع عن رأيهم بأية طريقة وليس للحل الأصح.

ط - إن هذا الأسلوب يضعف السلطة الإدارية في المنظمات ويجعلها تحت سيطرة المجموعة.

بناءً على ما تقدم نرى أن اتخاذ القرارات الإدارية من قبل فرد واحد كالمدير أو الرئيس قد تلاشت ، وذلك بسبب ظهور مجموعة من العوامل مثل كبر حجم المنظمات وتضخم مسؤولياتها ، والاعتراف المتزايد بقصور قدرات الفرد من الإلمام بكل شيء ، لذلك ظهرت الحاجة للمشاركة في اتخاذ القرار لأن اتخاذه بواسطة مجموعة يمكن أن يكون أكثر دقة ، فيما لو تم اتخاذه من قبل شخص واحد ، كما إن الأفراد يكونون أكثر التزاماً بتنفيذ القرارات التي شاركوا فيها .

٢ - ٣ - ٣ - تصنيف القرارات الإدارية وأساليب اتخاذها

٢ - ٣ - ٣ - ١ - تصنيف القرارات الإدارية

يقوم المديرون باتخاذ العديد من القرارات عند ممارستهم للعملية الإدارية وتختلف هذه القرارات وفقاً لدرجة أهميتها بالنسبة للمنظمة ، وكذلك المتغيرات التي تتعامل معها، فهناك القرارات التي لا تتطلب وقتاً أو جهداً طويلاً وهناك التي تتطلب المتسع من الوقت ، ومن القرارات ما يتعلق بمستقبل المنظمة و أخرى تتعلق بالعمليات اليومية الروتينية .وقد توصلت الدراسات التي قام بها علماء الادارة إلى عدة تصنيفات لأنواع القرارات الإدارية تقوم علي معايير متعددة ومتباينة، إلا أن هذه التصنيفات لا تمثل جميع انواع القرارات الإدارية بالرغم من تعدد التصنيفات فالتصنيفات الأكثر شيوعاً وهي الآتي : (موسى ، ٢٠١٠ : ٤٨ - ٥٠)

٢ - ٣ - ٣ - ١ - طبقاً لإمكانية برمجتها:

أ - القرارات المبرمجة Decisions are programmed :

يتسم القرار المبرمج بأنه قرار روتيني وعام، ويتخذ لمواجهة مواقف متكررة تحدث من حين لآخر ، وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والمعلومات التي أكتسبها الإداري .

ويتم اتخاذ القرارات المبرمجة بطريقة فورية وتلقائية ؛ حيث لا تحتاج عند اتخاذها إلى جهد ذهني وإبداع من قبل متخذها ، وتمتاز بأن نتائجها معروفة مسبقاً .

ومن الأمثلة عن هذا النوع من القرارات طلب الموظف إجازة إدارية ، تقسيم العمل ، أو صرف مبلغ من المبالغ الصغيرة ، وغالباً ما يرتبط هذا النوع من القرارات بالمستويات الإدارية الأدنى حيث تخول لها صلاحيات اتخاذ هذه القرارات .

ب - القرارات غير المبرمجة Unprotected decisions :

يمثل هذا النوع من القرارات استجابة للمواقف والحالات غير المتكررة، والفريدة في خصائصها، فإن مثل هذه المواقف والحالات لا يمكن مواجهتها بقرارات فورية مثل القرارات المبرمجة ، لأنها تحتاج إلى تفكير وإبداع وتهيؤ من قبل متخذها ، وكثيراً ما يستلزم اتخاذها وقتاً طويلاً وجهداً كبيراً لجمع المعلومات ، وأخذ الآراء ، وإجراء البحوث التي تتناول الفروض والاحتمالات ومناقشتها .

وهي قرارات جديدة في نوعها، وفي محتوى الموضوعات أو المشاكل التي تعالجها ، وكثيراً ما يستلزم اتخاذها وقتاً طويلاً ، وجهداً كبيراً لجمع المعلومات، وأخذ الآراء والاستشارات، وإجراء البحوث والدراسات التي تتناول الفروض والاحتمالات ومناقشتها وتكون نتائج هذه القرارات غير معروفة مسبقاً في أغلب الأحيان .

ويمكننا من خلال الجدول التالي المقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

الجدول (٣) أوجه المقارنة بين القرارات المبرمجة وغير المبرمجة

القرارات المبرمجة	القرارات غير المبرمجة
غير متكررة أو روتينية	روتينية ومتكررة
الظروف فيها متغيرة وغير مستقرة	الظروف فيها مستقرة وثابتة نسبياً
البيانات غير مؤكدة نسبياً	البيانات تتسم بالثبات النسبي أو شبه المؤكد
الوقت والجهود المبذولة فيها كبيرة نسبياً	الوقت والجهد المطلوب محدد
غالباً ما يتم اتخاذها في المستويات الإدارية العليا	تتخذ في مختلف المستويات الإدارية
غير قابلة للتفويض في الغالب	غالباً ما يتم تحويل الصلاحيات إلى المستويات الوسطى والدنيا
تتعلق بالبعد الاستراتيجي للمنظمة	تتعلق عادة بالأنشطة التشغيلية للمنظمة

المرجع : (حمود، وآخرون ، ٢٠٠٠ : ٢٤٧)

٢ - ٣ - ١ - ٢ - تصنيف القرارات الإدارية حسب طبيعتها وأهميتها:

أ - القرارات الإستراتيجية (الرئيسية) Strategic decisions :

تُعنى القرارات الاستراتيجية بتحديد آليات العمل المستقبلية للمنظمة ، وإعداد الخطط المستقبلية كافة ، ورسم السياسات العامة للمؤسسة ، إضافة إلى الخيارات الأساسية للمنظمة ؛ كموقعها وهيكلها ، وغالباً ما تتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، وعليه تقوم المؤسسة باستغلال الفرص المتاحة وتجنب التهديدات الخارجية .

ويتم اتخاذها من قبل الإدارة العليا وتمتد فترة زمنية طويلة، مثل قرارات الانضمام لمجموعات مؤسسية أخرى، قرارات التوسع، قرارات التطوير والبحث، وقرارات المنتج الجديد.

ويتميز القرار الاستراتيجي بمجموعة من الخصائص تتجسد بالنقاط الآتية : (عواد، ٢٠١٢ : ٢٢٥)

١- المركزية في الإدارة العليا: حيث يتم اتخاذ القرارات الاستراتيجية عادة في أعلى المستويات الإدارية والتي تتمثل في مجلس الإدارة أو المدير العام للمؤسسة ومساعديه.

٢- حتمية القرار الاستراتيجي : حيث يتم اتخاذ مسبقاً من قبل إدارة المنظمة حتى يمكن أن تبنى من خلاله القرارات الإدارية والتشغيلية الأخرى؛ لذا فليس أمام المنظمة سوى اتخاذها قبل البدء في عملياتها التشغيلية والإدارية.

٣- عدم تكرار القرارات الاستراتيجية لأنها غالباً ما تمثل معالم رئيسة تسير المنظمة على نهجها دون تغيير يذكر.

٤- القرارات الاستراتيجية ترتبط بالشمول، ولهذا فهي غير تفصيلية.

٥- قرارات متعلقة في المنظمة ككل :غالبا ما تمثل نقاطا متكاملة في خدمة مختلف الإدارات والأقسام بالمنظمة.

٦- قرارات تنظم العلاقات بين المنظمة والبيئة الخارجية حيث ترتبط القرارات الاستراتيجية بالبيئة الخارجية للمنظمة، والتي تستمد منها المنظمة مواردها المادية والبشرية والتي تحدد بشكل كبير مدى استمرارية المنظمة، واستقرارها في تلك البيئة

ب - القرارات الإدارية الفرعية Administrative decision:

هي قرارات يقوم باتخاذها المديرون والرؤساء في الإدارات المختلفة ، أو ما يسمى بالإدارة الوسطى ، وتهدف غالبا إلى تحديد ما يلزم لتحقيق أهداف المنظمة ، وتنفيذ الخطط ، وإعداد الهيكل التنظيمي ، وتحديد شكل العلاقات بين الموظفين ، وبيان حدود المسؤولية والسلطة ، وتشكيل قنوات الاتصال .

ويتميز القرار الإداري الفرعي بمجموعة من الخصائص تتجسد في النقاط الآتية : (عواد، ٢٠١٢: ٢٢٥)

١- يتم اتخاذه داخل المنظمة لتسهيل عمليات إنجاز الأعمال، وتوضيح إجراءات التنفيذ، وتحديد آليه الحصول على الموارد اللازمة.

٢- للقرار الفرعي أهمية كبيرة تتجسد في استقرار الهيكل التنظيمي، وتحديد المسؤولية والسلطة ودرجة اللامركزية أو المركزية في المنظمة.

٣- يعمل على تدفق البيانات والمعلومات بين الإدارات المختلفة للمنظمة، وأقسامها، وتنظيم العمليات الضرورية للاستفادة منها .

ج - القرارات التشغيلية Operating Decisions:

وهي القرارات المتعلقة بمشكلات العمل اليومية، ومدى تنفيذها ، كما تتعلق أيضا بالأنشطة الجارية في المنظمة وهي من اختصاص الإدارة التنفيذية، أو الإدارة المباشرة، ولا تحتاج إلى المزيد من البحث والجهد والإبداع من قبل متخذ القرار، بل يتم اتخاذه في ضوء التجارب والخبرات السابقة ويتميز القرار التشغيلي بمجموعة من الخصائص التي تتجسد بالنقاط الآتية : (مناصرة، ٢٠٠٤: ٤٩)

١- يتعلق ببيان التخصيص للمواد على العمليات، كذلك على العاملين والآلات وفيما يسمى بجدولة الإنتاج والعمليات.

٢- توضح القرارات التشغيلية مستويات المخرجات التي تعمل المنظمة على إنتاجها، وذلك ببيان خصائصها وأبعادها ومقاساتها ودرجاتها وأشكالها التفصيلية.

٣- تعمل القرارات التشغيلية على ترشيد النفقات والتكاليف التي تتحملها المنظمة في سبيل عملياتها الإنتاجية.

٤- عادة ما تكون القرارات التشغيلية لا مركزية، حيث يتم اتخاذها داخل الأقسام التشغيلية حسب الظروف والمتطلبات.

٢ - ٣ - ١ - ٣ - تصنيف القرارات وفق بيئة العمل الإداري (الزهراني، ٢٠٠٥ : ٩٨)

تتضمن البيئة التي يُتخذ فيها القرار عددا من المتغيرات ، والمؤثرات الإنسانية و الطبيعية التي تؤثر في نوع القرارات المتخذة، و يمكن تقسيم القرارات بحسب تأثير البيئة المحيطة إلى :

أ - القرارات تحت ظروف التأكد الكامل :

تكون كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار معروفة بتأكد كامل مع وجود حالة استقرار أو ثبات فيها ، وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة ، وفي هذه الحالة نكون قادرين على تحديد المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب لاختيار الحلول المناسبة وهي تشبه بذلك القرارات المبرمجة .

ب - القرارات تحت ظروف المخاطرة (الاحتمالية)

يكون احتمال حدوث كل حالة معروفاً أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية، وبذلك يكون المدخل المناسب لاتخاذ هذا القرار هو استخدام مفهوم القيمة المتوقعة ويمكن الاعتماد على الطرق الرياضية والإحصائية (البرمجيات) لاتخاذ هذا النوع من القرارات .

ج - القرارات تحت ظروف عدم التأكد الكامل

يتخذ على أساس غموض كامل ، حيث لا تتوافر معلومات كافية وصحيحة، وبالتالي فإن النتائج المتوقعة الحصول عليها تكون غير مؤكدة، ولا يمكن صياغتها على شكل توزيع احتمالي مما يؤدي إلى نتائج غير محمودة في بعض الأحيان ، ويمكن اتخاذها كما ذكرنا سابقا وفق عدة مقاييس (الندم ، التشاؤم ، ومعياري لابلاس) .

٢ - ٣ - ١ - ٤ - تصنيف القرارات وفقا لنوعية الأهداف (شعبان ، ٢٠١٧ : ٦٧)

أ - قرارات فردية ذات هدف واحد Individual Decisions

وهي قرارات غالبا ما يتم اتخاذها من قبل الرئيس أو المدير ، دون أن يستعين بمشاورة او مشاركة الآخرين، تمثل هذه القرارات النزعة الفردية أو الاستبدادية في اتخاذ القرار ، أو إنها تتخذ على مستوى كل إدارة من إدارات المنظمة ، ويكون لكل إدارة هدف خاص بها تعمل على تحقيقه من خلال هذا النوع من القرارات .

ب - قرارات جماعية ذات أهداف متعددة Collective Decisions

تتمثل بالقرارات التي تستفيد من المشاركة والمشاورة والتفاعلية في اتخاذ القرار ، وهذا النمط من القرارات يسهم في تفجير طاقات الأفراد، وإعطائهم مساحة من التعامل والتفاعل في بناء القرارات المراد اتخاذها للظواهر المختلفة

٢ - ٣ - ١ - ٥ - تصنيف القرارات حسب أساليب اتخاذها : (شاهين ، ٢٠١٥ : ٨٨)

١- القرارات الكيفية Qualitative Decisions

هي قرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للمدير متخذ القرارات وخبراته وتجاربه ودراساته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، ومن هنا فإن مثل هذه القرارات تتأثر بالاعتبارات التقديرية الذاتية مثل أحاسيس وإدراك واتجاهات المدير الذي يتخذها.

ويفترض القائلون بهذا التصنيف عدم توافر المعلومات المطلوبة والملائمة التي تمكن متخذي القرارات الوصفية من وضع البدائل واختيار البديل الأنسب من بينها، وأن عملية البحث عن البديل الأنسب تتم من خلال الاختيارات المتتالية للبدائل .

إلا أن اعتماد متخذ القرارات على التقديرات الذاتية التي تحكمها عوامل شخصية تؤدي به في الغالب إلى اتخاذ الحل الرضائي بدلا من الحل المثالي .

٢- القرارات الكمية Quantitative Decisions :

هي قرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، وكذلك الاعتماد على القواعد والأسس العلمية التي تساعدهم على اتخاذ القرارات التي يؤدي إلى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل المتاحة، ويفترض في مثل هذه القرارات وضوح الأهداف وواقعيتها ، موضوعية متخذها، كفاية المعلومات المطلوبة ودقتها ، فضلا عن توفر الخبرات والاختصاصات، والاعتماد على الأسلوب العلمي الذي يمكنهم من تحديد المشكلة وتوضيح الأهداف وإيجاد البدائل.

٢ - ٣ - ١ - ٦ - تصنيف القرارات حسب النمط القيادي لمتخذها : (كنعان ، ٢٠٠٣ : ٧)

أ - قرارات ديمقراطية Democratic decisions :

وهي قرارات جماعية الصنع ، ويتم اتخاذها من خلال إشراك العاملين في المستويات المختلفة من التنظيم ، وإبداء المقترحات، وتتميز هذه القرارات بتقاسم القائد مع مرؤوسيه سلطة اتخاذ القرار، وفعالية القرارات ورشدها، وذلك لأن مشاركة المرؤوسين تساعد على قبولهم للقرار وعدم معارضتها بعد إصدارها ، فضلاً عن رفع روحهم المعنوية ، وتزيد من اقتناعهم بضرورة التعاون في تنفيذ القرارات المتخذة

ب - قرارات أوتوقراطية Autocratic decisions :

وهي قرارات يتم اتخاذها من قبل القائد بشكل انفرادي ويعلنها على رؤوسه ، ولا يضع بالحسبان رد فعل المرؤوسين نحو القرار المتخذ، مما يؤثر سلبا على التنظيم والعاملين فيه ، حيث يحتكر المدير وفق هذه القرارات السلطات كافة ويمتنع عن تفويض السلطة ولا يسمح لأحد بمشاركته في اتخاذ القرارات وهذا الأسلوب يمكن أن يلائم بعض الحالات (أبوقحف ، ٢٠٠٠ : ١٤٧)

١ - عندما تتطلب المشكلة حلا عاجلا ولا يوجد الوقت الكافي للمناقشة و الحوار

٢ - قلة خبرة المسؤولين

٣ - وجود تعارض بين مصلحة التنظيم وبين من سيشارك في اتخاذ القرار

٢ - ٣ - ١ - ٧ - القرارات وفقا لطريقة إيصالها للعاملين

الأصل في القرارات أن تكون مكتوبة لتكون ذات مرجعية ، و يسهل فهمها مع عدم اختلاف اثنان على محتواها لأنها مكتوبة و هي قرارات يصدرها المدير على شكل لوائح وقوانين مكتوبة بهدف تنظم العمل الاداري، لكن هذا لا يمنع من وجود قرارات يومية غير مكتوبة سليمة و منتجة لآثار واضحة هي قرارات يلقيها المدير خلال اجتماعه مع العاملين تتعلق بحسن سير العمل ، ويستمد القرار الشفوي قوته من قوة و سلطة متخذة ، وكلما اتجهنا إلى أسفل السلم الهرمي كان القرار الشفوي ذا سلطة أما إذا اتجهنا إلى أعلى الهرم يفقد القرار قوته ومن مساوئه سهل التحريف والتأويل. (ديوب ، دعمة ، ٢٠١٦ : ٥٥)

ونستنتج مما سبق إن الرئيس أو المدير يتخذ أثناء ممارسته لعمله اليومي العديد من القرارات التي تختلف فيما بينها باختلاف الوضع الذي يكون فيه المدير ، كما ويختلف أثرها على المنظمة ككل من خلال تأثيرها على إدارات ومديريات وأقسام هذه المنظمة .

ومن القرارات ما هو بسيط لا يحتاج إلى وقت وجهد كبيرين ، ومنها ما هو معقد ومركب يحتاج إلى من المزيد من الوقت والجهد والدراسة والمعلومات ، بحيث يكون لها بالغ الأثر على ديمومة المؤسسة وإمكانية استمراريتها ومركزها في السوق.

٢ - ٣ - ٢ - أساليب اتخاذ القرارات الإدارية

تتعدد الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب ، و من حيث الجهد و الوقت والتكلفة، ويعد الحدس و التخمين و الرأي الشخصي إزاء حل معين لمشكلة قائمة أسهل أساليب اتخاذ القرارات و تندرج بعد ذلك هذه الأساليب في الصعوبة لتصل إلى استخدام الطرق العلمية المعقدة ويتوقف استخدام هذه الأساليب دون الأخرى على طبيعة المشكلة وعلى تقدير القائد أو المدير الإداري، والظروف المحيطة ، والإمكانات المتوفرة ولذلك يمكن وضعها في نوعين

٢ - ٣ - ٢ - ١ - الأساليب التقليدية لاتخاذ القرار

يقصد بالأساليب التقليدية أو غير الكمية هي التي تفنقر للتدقيق والتمحيص العلمي، ولا تتبع المنهج العلمي في عملية اتخاذ القرارات ، وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل مشاكلها معتمدة في ذلك اعتماداً كلياً على مجرد الخبرة السابقة والتقدير الشخصي للإداريين الذين كانوا يتخذون قراراتهم استناداً على الفهم والمنطق والخبرة السابقة والمعرفة الثاقبة بتفاصيل العمليات والمشاكل الإدارية ومراحلها ، ومن أهم هذه الأساليب التقليدية في عملية اتخاذ القرارات ما يأتي (كنعان، ٢٠٠٣: ١٨٦)

أ - الحقائق The facts :

تعدُّ الحقائق قواعد ممتازة في صنع القرارات واتخاذها ؛ فعند توفرها تكون القرارات المتخذة ذات جذور قوية ومنطقية ؛ أي أن الحقائق العلمية والمنطقية المتوفرة تجعل القرارات المتخذة تنسجم بالموضوعية والعقلانية ؛ وبالتالي تصبح أقرب لتحقيق الهدف المنشود .

ب - البديهية والحكم الشخصي Intuitive and personal judgment :

يتضمن هذا الأسلوب قدرة المدير على استخدام حكمه الشخصي ، واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية للمواقف والمشكلات التي تعرض له ، والتقدير السليم لأبعادها ، و فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات ، والفهم العميق لكل التفاصيل الخاصة بها .

ويعدُّ هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات الإدارية من الأساليب الجدلية لأنه أسلوب غير علمي قياساً بالأساليب الأخرى وخاصة الأساليب الكمية ، ولعل دواعي استخدام هذا الأسلوب هو طبيعة الاحتياجات واختلاف المشاكل والمواقف التي يتعرض لها المدير، وخاصة المواقف الإنسانية المتمثلة في قياس الاحتياجات والعواطف الإنسانية .

ورغم بساطة هذا الأسلوب إلا أنه كغيره من أساليب اتخاذ القرارات يتصف بفعالية في معالجة المشاكل الروتينية ذات الأثر المحدود ، ويعطي مجاًلاً أوسع للاستفادة من القدرات الشخصية لمتخذي القرارات ، ومع ذلك لا يمكن اعتماده كأسلوب عام للتعامل مع المشاكل المستقبلية .

ج - الخبرة Experience :

يمر المدير أثناء تأديته لمهامه الإدارية بالعديد من التجارب التي من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعد في اتخاذ القرارات ، كما يمكن أن يستفيد من خبرة زملائه المدراء أو حتى المديرين المتقاعدين ، لكن هذا الأسلوب لا يخلو من المخاطر فقد يكون حل المشكلات الجديدة مختلف عن حل المشكلات القديمة ، و في هذه الحالة من غير المناسب تطبيق دروس و تجارب الماضي على الحاضر حيث أنه من المستبعد أن تتطابق المواقف المستقبلية تطابقاً كاملاً مع مواقف سابقة ، لذا فالمدير الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل اتخاذ القرار . (عويسات ، ٢٠٠٥: ٥٤)

وبالرغم من المآخذ على هذا الأسلوب التقليدي لاتخاذ القرار ، فإنه لا يقلل من أهمية هذا الأسلوب وغيره من الأساليب التقليدية الأخرى ، فقد يسترشد المدير بالقرارات التي سبق اتخاذها من قبل

مديرين آخرين في منظمته أو غيرها لاتخاذ قرارات مماثلة ، وإذا وجد أن نتائج القرارات السابقة غير مرضية يمكنه دراسة الظروف والعوامل التي أدت إلى عدم نجاحها ليتجنبها ، وإذا كانت مرضية وتحقق الهدف المطلوب يمكنه تطبيق القرارات السابقة على الحالات الجديدة بدون تعديل ، كما يمكن للمدير تدعيم الخبرة السابقة بدراسة الحقائق والبيانات وكل ما يتعلق بالحالة أو الموقف موضوع القرار ، كما يمكنه الاستعانة بأسلوب المشاهدة من خلال اطلاعه ومشاهدته للأساليب التي يتبعها غيره من المديرين في حل المشاكل وتقليد حلولهم ومن مجالات تطبيق أسلوب الخبرة القرارات المتكررة أو المعتادة التي يكتفي المدير فيها بتطبيق قواعد معينة ويكون في هذا التطبيق الحل المطلوب ، وكذلك القرارات البسيطة التي لا تتطلب من متخذ القرار جهداً فكرياً لتحليل وتقييم بدائل الحلول المتاحة واختيار البديل الأفضل من بينها

د - إجراء التجارب Conduct Experiments :

لقد بدأ تطبيق هذا الأسلوب في مجالات البحث العلمي ، ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات ، وذلك بأن يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء التجارب آخذاً بالحسبان جميع العوامل والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة موضوع القرار، وعليه يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في ذلك على خبرته العملية.

ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد متخذ القرار في اختيار البدائل المتاحة لحل المشكلات ؛ واختيار البديل الأنسب ، وذلك من خلال إجراء التجارب على هذا البديل ، وإجراء التعديلات عليه بناءً على الأخطاء والثغرات التي تكشفها التجارب العملية ، ولذلك يُمكن هذا الأسلوب متخذ القرار من التعامل مع أخطائه ، ومحاولة تلافيها مستقبلاً. (موسى، ٢٠١٠ : ٢١)

ولكن يجب الإشارة إلى أن هذا الأسلوب باهظ الثمن ، وتكاليفه كبيرة ، ويتطلب الكثير من الجهد والوقت، إذ يتطلب لإجراء التجارب الحصول على المعدات والأدوات والقوى العاملة اللازمة التي تتطلبها البرامج لتحقيق هذه التجارب

هـ - الآراء Opinions:

يعنى هذا الأسلوب اعتماد متخذ القرار على البحث ودراسة الآراء والمقترحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها ليتمكن من اختيار البديل الأفضل ، حيث تعد القرارات الجماعية أفضل من القرارات الفردية خاصة عندما تكون المشكلة تتطلب حلاً معقداً ، وتتسم بالغموض ، حيث يساعد تعدد الآراء في الموقف القدرة على حل المشكلة واتخاذ قرار ملائم مما يساعدها على تحقيق أفضل الأهداف .

ومن الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في هذا الأسلوب هي أن تطبيقه يتطلب تجزئة المشكلة التي يواجهها إلى أجزاء ودراسة كل جزء منها على حدى ، وكذلك دراسة المشكلة ككل مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل الاستراتيجية المؤثرة فيها ، كما يتطلب تطبيقه من ناحية أخرى إشراك كل من اسهم بأرائه ومقترحاته في اتخاذ القرار ، وكذلك إشراك المرووسين الذين يتولون تنفيذ القرار .

وعلى الرغم من هذه الصعوبات، إلا أن مزايا هذا الأسلوب تتمثل في كونه أقل تكلفة من الأساليب التقليدية الأخرى كإجراء التجارب الإجرائية مثلاً ، هذا بالإضافة إلى أن المدير يمكنه عن طريق الدراسات العميقة والتحليل الدقيق للآراء و الاقتراحات التي تقدم إليه استنباط الكثير من الاستنتاجات وخاصة التي تتعلق بالعوامل غير الملموسة المرتبطة بالمشكلة موضوع القرار واختيار البديل الأنسب على ضوءها

٢ - ٣ - ٢ - الأساليب العلمية لاتخاذ القرار Quantitative methods:

إن التطورات التي شاهدها الإدارة في مطلع القرن العشرين أثبتت عدم صلاحية الأساليب التقليدية في مواكبة هذا التطور ، وذلك تطالب اللجوء إلى استخدام أساليب علمية تساعد المديرين على مواجهة المشاكل الإدارية ، وتحليل و تقييم البدائل المتوفرة ومن ثم اختيار البديل الأنسب . و تتميز هذه الأساليب بأنها تقلل من أثر التحيز الناجم عن الأحكام الشخصية إلى حد كبير وتمتاز أيضاً بالموضوعية ، ويمكن استخدامها في الصناعة والتجارة في مجالات الإنتاج، التسويق، إدارة المشتريات، والمخازن، والرقابة الإدارية.

ومن أهم الأساليب العلمية لاتخاذ القرارات : (موسى ، ٢٠١٠ : ٤٤-٤٦)

أ - الاحتمالات Possibilities :

نادراً ما يتخذ المديرون قراراتهم في ظروف التأكد حيث أن البيانات والمعلومات اللازمة لحل مشاكلهم غير متوفرة بشكل كبير، لذا فهم ملزمون باتخاذ القرارات في ظل هذه الظروف ، وفي الواقع أن هذا الوضع هو الأكثر وجوداً ويسمى بالوضع الاحتمالي ، لذا ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق نظرية الاحتمالات في مجالات اتخاذ القرارات لتساعد متخذي القرارات في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في هذا المجال هي: (عويسات ، ٢٠٠٥ : ٨١)

١- الاحتمال الشخصي: الذي يتحدد بموجبه درجة اعتقاد متخذ القرار في حدث ما ، ويتم تحديد درجة الاعتقاد بعد الأخذ بالحسبان عوامل متعددة من أهمها: الخبرة السابقة لمتخذ القرار وتجربته وممارسته العملية ومستوى تطلعاته وتوقعاته وآماله وأهدافه

٢- الاحتمال الموضوعي: الذي يتحدد من طريق إجراء تجربة تكون ميدانية وذلك بحساب نسب وقوع حدث ما وفقاً لنتائج التجربة

٣- الاحتمال التكراري : وفيه يتم حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل

وقد أثبتت بعض التطبيقات العملية أن تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات يساعد متخذي القرارات في مواقف وحالات عدم التأكد وحالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة ، وقد لجأت الكثير من

الشركات إلى تطبيق هذه النظرية في اتخاذ القرارات الخاصة بتحديد جودة إنتاجها عن طريق فحص عينات محددة من السلع التي تنتجها و الأسعار المقترحة على أساس حصة المنتج في السوق .

إلا أن ذلك لا يعني أن تطبيق هذه النظرية يتم بسهولة، فهناك بعض الصعوبات التي قد تعترض المدير في تطبيقها وتتمثل هذه الصعوبات في عدم توافر البيانات والمعلومات الدقيقة والوافية وخاصة التاريخية منها والتي تساعد متخذ القرار على تقدير الاحتمالات؛ كما أن اتجاهات المديرين بالنسبة لعدم التأكد تختلف باختلاف السمات والقرارات الشخصية والاتجاهات والقيم فيما بينهم وهذا ما ينعكس بدوره على إمكانية تطبيق النظرية ، يضاف إلى ما سبق من صعوبات أن التطور الذي تشهده المنظمات الإدارية وتعدد وتشابك نشاطاتها وتعدد المشاكل الإدارية التي تواجه قياداتها كل ذلك يشكل عقبة في عملية التوقع أو تحديد درجة الاحتمال من خلال نظرية الاحتمالات

ب - شجرة القرارات : هي شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل ، وتفترض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار ، بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام و بيئته ، ويركز هذا الأسلوب على متابعة قرار منذ لحظة البدء و حتى اتخاذه بشكل نهائي ، ويستعمل للمفاضلة بين عدة مشاريع ، كما يتميز هذا الأسلوب أيضا بكونه يتعامل مع الحالات والمشاكل الإدارية التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة ، ومن خلال متابعة هذه المسارات يمكن توجيه المعلومات التي تضمن اتخاذ القرار الكفاء

ويمثل هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاثة متغيرات هي : البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار والاحتمالات التي تمثل المكسب المتوقع أو الفشل والقيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة معينة محددة . ويتطلب من المدير متخذ القرار أن يحلل نتائج القرار أو القيم واحتمالاته من نهاية الشجرة إلى بدايتها حتى يصل إلى اختيار البديل الأنسب على ضوء معايير واعتبارات أهمها: النتائج المتوقعة من كل بديل ، والإمكانيات والموارد المتاحة لتنفيذه ، ودرجة المخاطرة ودرجة النجاح المتوقعة منه أيضا ، وأسلوب شجرة القرارات كغيره من الأساليب العلمية يمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح إلا أن تطبيق هذا الأسلوب بفعالية يتطلب استعانة متخذ القرار وخاصة في المواقف والحالات غير المؤكدة أو في الموقف المعقدة ، وكذلك تحديد إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة من خلات جميع أكبر عدد للبيانات والمعلومات الخاصة بهذه الأمور وتحليلها للاستعانة بها في اختيار البديل الذي يحق النتائج المطلوبة ولتطبيق هذا الأسلوب يتطلب الاستعانة بالحاسوب الإلكتروني (حريم ، ٢٠٠٤ : ٦٩)

ج - نظرية المباريات : Theory of games

نظرية المباريات في مجال اتخاذ القرارات تقوم على افتراضات مبنية على أساس التفكير المنطقي اليقين الذي يسعى متخذ القرار من خلاله إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من الأرباح مع أقل قدر من الخسارة ، وأن يتصرف بحكمة ، وأن منافسه سيكون على نفس القدر من الفهم والحكمة

في تصرفاته إذ في مثل هذه المواقف يجد متخذ القرار إن المفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات قد تكون بين شركتين أو محتكر وآخر أو حكومة مع حكومة أخرى.

ولقد أدركت الكثير من المؤسسات أهمية الدور التي يمكن أن تسهم به هذه النظرية في تفعيل عملية اتخاذ القرار ويقوم هذا الأسلوب على تقسيم المباراة إلى عدد من الجولات يقوم من خلالها متخذ القرار ومساعديه بمراجعة البيانات واتخاذ القرارات على ضوءها و تحسب نتائج كل قرار بناء على معايير محددة مسبقا ثم يتم على ضوء تلك النتائج إعادة دراسة الموقف واتخاذ قرار جديد وهكذا تستمر المباراة لعدة جولات وفي النهاية تعلن النتائج ويعقد اجتماع لتقويم المباراة واتخاذ القرار المناسب. (مهنا ، ٢٠٠٦ : ٣٥)

ويلاحظ أن أسلوب المباريات اليوم لا يزال قاصرا على استخدامه لقياس ردود فعل المنافسين ولم تتطور أدواته الرياضية بعد لتشمل الأوجه المختلفة للنشاطات الإدارية في منظمات الأعمال.

د - البرمجة الخطية Linear programming

يتكون مصطلح البرمجة الخطية من كلمتين : البرمجة والخطية؛ فالبرمجة تعني البحث عن البرنامج الذي يحقق الهدف المطلوب من بين مجموعة كبيرة من البرامج الممكنة، إما صفة الخطية فتعني أن جميع العلاقات بين مختلف عناصر النموذج الرياضي للمسألة هي علاقة خطية؛ أي يتغير المتغير التابع تبعا لتغير المتغير المستقل بنفس النسبة و نفس الاتجاه .

وتستخدم البرمجة الخطية بشكل أساسي لمساعدة مديري الإنتاج والعمليات في اتخاذ القرارات في العديد من مجالات عملهم ؛ والتي تشمل على توزيع الموارد وتوزيع العاملين على المهام الإنتاجية وتوزيع المهام على الآلات ونقل المواد والسلع النهائية من وإلى موقع العمليات وتخزين الطاقة الإنتاجية للمشروع وغيرها.

وتعد البرمجة الخطية وسيلة فعالة من بين وسائل التخطيط المتوسط المدى؛ نظرا لتسهيلها لعملية اتخاذ القرار ، فتحديد خطة الإنتاج لعدد كبير من المنتجات ليس بالأمر السهل إلا أنه باستعمال البرمجة الخطية ستسهل العملية و تزداد فعاليتها أكثر، فضلا عن كونها وسيلة تنسيق ، اتصال، تنظيم وهي أيضا موحدة لجهود المؤسسة و هدف واحد، و يأتي دورها بالتنسيق التنظيمي و الاتصالي في أنها تقوم بالربط بين مختلف دوائر المؤسسة إن لم نقل كلها و من أمثلتها الربط بين مصلحة المحاسبة التحليلية و بين مصلحة التخطيط و مصلحة المبيعات و مصلحة تسيير المخزون و مصلحة الميزانية و مصلحة تسيير العاملين و مصلحة التكنولوجيا . فبرنامج البرمجة الخطية في الحقيقة يحتاج إلى كل المعلومات و البيانات ذات العلاقة بالخطة من مختلف هذه المصالح و ذلك من أجل صياغة النموذج (كنعان ، ٢٠٠٠ : ١٨٩) .

ويؤخذ على هذا الأسلوب أن هناك بعض المتغيرات النوعية غير خاضعة للقياس؛ أي لا يمكن صياغتها على شكل قيود ، لكن لها تأثيرها فيما بعد على البرنامج الخطي ؛ ويمكن القول: أن مهارة متخذ القرار في استعمال البرمجة الخطية و كذلك خبرته بالظروف البيئية و أثر المتغيرات النوعية قد تمكنه من تجاوز هذه المشكلة وذلك بأن يصيغ النموذج بطريقة حذرة خاصة عند وضع الكميات على الطرف الأيمن للقيود .

ه - التحليل الشبكي Network analysis :

هو خرائط أو أشكال بيانية تشير إلى الوظائف الأساسية المختلفة للمشروع ، وإلى الفعاليات الضرورية لإنجاز الوظائف التي تنفذ في المشروع . ومن أهم أساليب التحليل الشبكية : أسلوب المسار الحرج، وأسلوب بيرت . (عبودي ، ٢٠١٠ : ٦٠)

نستنتج مما سبق أن استخدام الأساليب الكمية بما قدمته من وسائل تمكن متخذ القرارات الإدارية من تقدير احتمالات المستقبل ، وتقدير الظروف المتغيرة وغير المؤكدة ، وإيجاد البدائل المناسبة لحل المشكلة محل القرار .

مع ضرورة الإشارة إلى أن هذه الأساليب الكمية لم ولن تكون فعالة إلا من خلال تكاملها مع أساليب الحكم الشخصي بالنسبة للجوانب التي لا يمكن التعبير عنها بصورة كمية .

فالإداري يحتاج عند دراسة المشاكل الإدارية وتحليلها إلى توفر بعض المتطلبات الأساسية لاستخدام أساليب اتخاذ القرار التي تسهل صياغة المشاكل الإدارية في نماذج معينة وتحليلها ثم التوصل إلى الحلول المطلوبة بشأنها ، ومنها الإلمام بشكل عام بمستوى الدراسة الرياضية وتطبيقاتها دون أن يكون متخصصاً . أما في الحالات العملية المعقدة التي تتطلب التعمق في التطبيقات الرياضية، فيتم الاستعانة بالمتخصصين في هذا المجال ليعملوا ضمن فريق بحث متكامل .

إضافةً إلى الجانب المتعلق بنظم المعلومات الذي يجب أن يكون موضوع الاهتمام الكبير من قبل الإدارة نظراً للدور الأساسي الذي تؤديه هذه النظم في توفير البيانات والمعلومات بالدقة المطلوبة والكميات اللازمة في الاوقات الملائمة لاتخاذ القرارات الإدارية الناجحة .

٢ - ٣ - ٤ . خطوات اتخاذ القرار الإداري ، ومعوقاته وأساليب تحسينها

٢ - ٣ - ٤ - ١ . خطوات اتخاذ القرار

لأنّ القرار الإداري يسعى إلى تحقيق هدف معين ، لذلك يجب ان يُتخذ وفق منهج علمي منظم يعتمد على تحديد وتشخيص المشكلة، جمع المعلومات والبيانات ، تحليلها، تحديد البدائل ، وتقييمها واختيار أنسبها .

وقد اختلف مفكرو الإدارة والسلوك التنظيمي في نظرتهم إلى مراحل وخطوات اتخاذ القرارات حسب مدارسهم واتجاهاتهم الإدارية ، لكن هناك شبه إجماع بأن عملية اتخاذ القرارات تمر بالمراحل والخطوات الآتية : (حافظ ، ١٩٩٠ : ٩٣-٩٧)

أ - تشخيص المشكلة Diagnosis of the problem

فالمشكلة هي خلل يوجد نتيجة اختلاف الحالة القائمة عن الحالة المرغوب بها ،وبعدُ تحديد المشكلة أهم خطوة في عملية اتخاذ القرار ، فالتشخيص الخاطئ للمشكلة سوف يؤدي إلى اتخاذ القرار الخاطئ مهما كانت الدقة والوضوح في الخطوات ، لذلك يجب على الإدارة دراسة المشكلات باستمرار، وتشخيصها وتحديدًا دقيقًا ، وتفحص مسبباتها وصولاً إلى المشكلة

الحقيقية التي ينبغي التوجه لحلها، ومما لا شك فيه أن الإدراك الصحيح للمشكلة من قبل المدير يؤدي دوراً أساسياً في بلورة الحلول البديلة لها .

وقد قسمت المشكلات إلى ثلاثة أقسام وهي : (المنصور ، ٢٠٠٠ : ٤٦)

١- **المشكلات التقليدية Traditional problems** : وهي المشكلات التي يتكرر حدوثها ، بصورة دائمة، وتتعلق بمشكلات روتينية تعترض شؤون العمل اليومي، وسيره.

٢- **المشكلات الحيوية Biological problems**: هي التي تتعلق بالخطط، والسياسات و تتطلب إشراك العاملين، أو ذوي الاختصاص للوصول إلى قرار سليم بشأن تشخيصها وصولاً إلى وضع حلول لمعالجتها أو التخفيف من حدتها .

٣- **المشكلات الطارئة Emergency problems** : هي التي تحدث دون أن يكون هناك مؤشرات بحدوثها ، ويعتمد علاجها على قوة المدير باتخاذ قرارات سريعة، وحازمة.

ب - جمع ومعالجة المعلومات والبيانات عن المشكلة Collection and processing data and information on the problem

تعدُّ مرحلة جمع البيانات والمعلومات خطوة ضرورية لفهم المشكلة بطريقة واقعية وحقيقية وتحديد أهدافها تحديداً واضحاً، وفهم بيئة القرار وظروف المؤسسة أو المنظمة وإمكاناتها ، ويجب أن تكون هذه المعلومات والبيانات التي تم جمعها على علاقة مباشرة بالموقف أو المشكلة موضوع القرار، وأن يتم استبعاد المعلومات والبيانات التي لا حاجة لها، فإن الحصول على البيانات والمعلومات والحقائق تعدُّ أول خيط يقود إلى اتخاذ القرار ،ولذلك يجب على المدير أن يستبعد البيانات التي لا يحتاج إليها، وأن يقرر إلى أي مدى المعلومات المتوافرة لديه سليمة ، وأن تكون مرتبطة بالهدف الذي تم تحديده ، وذلك لتيسير عملية صنع القرار واتخاذ بعيداً عن التداخل والتشويش وإضاعة الوقت .

وتمثل البيانات والمعلومات مصدر النجاح أو الفشل للقرار، حيث إن صحتها وسلامتها وكفايتها وتكاملها وشمولها يضمن نجاح القرار والعكس صحيح ، وصنف علماء الإدارة المعلومات والبيانات إلى الأنواع الآتية (حبيب ، ١٩٩٧ : ١٠٠)

١- المعلومات والبيانات المبدئية والثانوية

٢- المعلومات والبيانات الكمية

٣- المعلومات والبيانات النوعية

٤- الأمور والحقائق

وللاستفادة من المعلومات والبيانات والحقائق التي تم جمعها حول الموقف أو المشكلة موضوع القرار تقتضي تصنيفها وتبويبها وحسن عرضها ، وكذلك تحليلها تحليلًا منهجياً بعيداً عن التجريد في ضوء الهدف الذي يسعى صانع القرار للوصول إليه ، أي إعادة صياغة هذه

المعلومات والبيانات، بصورة تخدم الهدف المنشود، وربط بعضها ببعض، وتقويمها؛ حتى يسهل استرجاعها واستخدامها عند الضرورة .

ج - إيجاد بدائل لحل المشكلة Finding alternatives to solve the problem

بعد أن يقوم متخذ القرار بتحديد المشكلة، ويفرغ من دراستها وتجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بها، وتحليل أبعادها، ومعرفة أسباب حدوثها، وفحص العلاقة بينها، ينتقل إلى مرحلة وضع بدائل الحلول أو القرارات التي يمكن اتخاذها ويقوم بترتيبها وفقاً لدرجة ملائمتها وأهميتها وفعاليتها في حل المشكلة بعد مقارنتها ، ونعني بالبديل؛ الحل أو الخطوط الأولية المقترحة لمضامين القرار المراد اتخاذه، بقصد المقارنة والتحليل، حتى يتم اختيار واحد منها، فيصبح الحل أو القرار الأخير .هذا وتتقضي الضرورة العلمية طرح أكبر عدد ممكن من الحلول أو الخطط للقرار الواحد في ضوء التحليل المنطقي السليم للظروف والمعلومات المتجمعة والتوقعات المستقبلية.

د - تقييم البدائل Evaluation of alternatives :

وذلك من خلال الدراسة الموضوعية للسلبيات والإيجابيات الخاصة بكل بديل ، ثم التنبؤ بما يمكن أن يحدث مستقبلاً عند تنفيذ كل بديل من تلك البدائل ، والنتائج المترتبة عليه ، وجدواه بحل هذه المشكلة .

وعلى المدير الناجح ألا يقبل بأول حل يظهر له عند وضعه للبدائل المختلفة، وإنما يجب عليه أن يقارن هذا الحل أو البديل بالحلول الأخرى التي يمكن أن تتضح له أيضاً عند تفحصه للبدائل المتاحة لمواجهة الموقف .

وتقييم البدائل عملية شاقة يقوم بها الإداريون ذو الخبرة في هذا المجال ، وغرضهم من ذلك هو تدريج بدائل الحلول للمشكلة حسب أهميتها، فالبديل الذي ينطبق عليه المعايير التي يحددها المخطط يكون هو بديل الحل الأول ، والمعيار الأساس لعملية التقييم مقارنة العوائد مع المخاطر

ويمكن تصنيف هذه البدائل من خلال بعض المعايير التي يمكن إجمالها بالنقاط الآتية : (حسين ، ٢٠٠٦ : ٣٢٧)

١ - الكفاية : أن يكون البديل جيداً بدرجة كافية لحل المشكلة.

٢ - الجدوى : أن يكون ممكن التطبيق، ويحقق الفوائد المرجوة، وحل المشكلة.

٣ - الواقعية : يناسب واقع المؤسسة، وعادات المجتمع، وتقاليده.

٤ - الاختيار : يتم اختيار البديل في ظل ضوابط قانونية واجتماعية واقتصادية.

د - اختيار البديل الأفضل : Choose the best alternative

تعد هذه المرحلة من أصعب وأعقد المراحل ، حيث يتم اختيار البديل الذي يتوقع أن يأتي بأفضل النتائج، ويتم الاختيار على أساس قدرة البديل على حل المشكلة ، مما يتطلب العمل على أكثر من بديل معاً ، وتوقع نتيجة تنفيذ كل منهم ، حتى يتم اختيار أقرب البدائل للحل في ظل الظروف المحيطة به .

وإن عملية المفاضلة بين البدائل المطروحة التي تم اختيارها وترتيبها حسب أهميتها، ومدى إسهاماتها في تحقيق الهدف وحل المشكلة تعد في الواقع هي مرحلة اتخاذ القرار ، لأنها تؤدي إلى اختيار البديل الأفضل، وذلك من خلال الدقة والموضوعية وعدم التحيز، ودراسة المخاطر الناجمة عن اتخاذه، ومدى احتمالية النجاح عند اختيار هذا البديل، وصولاً إلى الهدف المنشود ، وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية منها : (الحريري ، ٢٠٠٨ : ٣٣٩)

١° - تحقيق البديل للهدف

٢° - اتفاق البديل مع أهمية المنظمة ، أهدافها ، قيمها ، وسياستها .

٣° - قبول الحل البديل والاستعداد لتنفيذه .

٤° - درجة تأثير الحل البديل على العلاقات الإنسانية .

٥° - مدى ملائمة كل بديل للعوامل البيئية الخارجية ، مثل العادات والتقاليد والقيم .

٦° - كفاءة البديل، والفوائد المتوقعة، ودرجة المخاطرة، وسهولة أو صعوبة تنفيذه .

وعلى ضوء ذلك نرى أن اختيار البديل المناسب يجب أن يكون حلاً قابلاً للتطبيق ، واضحاً لأفراد المؤسسة غير غامض، ومقبولاً لديهم حتي يتم تنفيذه بالطرق السليمة ويحقق الغرض الذي اتخذ من أجله.

ه - تنفيذ البدائل : Implementation of alternatives

يجب أن تنتقل إلى المنفذين مباشرة المهام المحددة في القرار على أن يتم توزيع وتقسيم العمل بشكل صحيح ، وتحديد المسؤوليات الملقاة على عاتق العاملين كأفراد وجماعات ، كما يجب تزويد العاملين بالوسائل الإيضاحية المطلوبة لتنفيذ مضامين القرارات .

و - المتابعة والتقييم : Follow and evaluation

وهي الخطوة الأخيرة ، حيث تتم متابعة التفاعل بين البديل المختار وبين الواقع بمتغيراته ، وتقييم النتائج باستمرار لضمان نجاح حل المشكلة ، وتعد عملية المتابعة والتقييم من أهم عوامل النجاح وتحقيق الأهداف، وذلك لمعرفة الآثار الناجمة عن تنفيذ القرار ، ومدى تقبل الأفراد لهذا القرار، وكذلك مدى تجاوبهم معه، ومشاركتهم في تنفيذه.

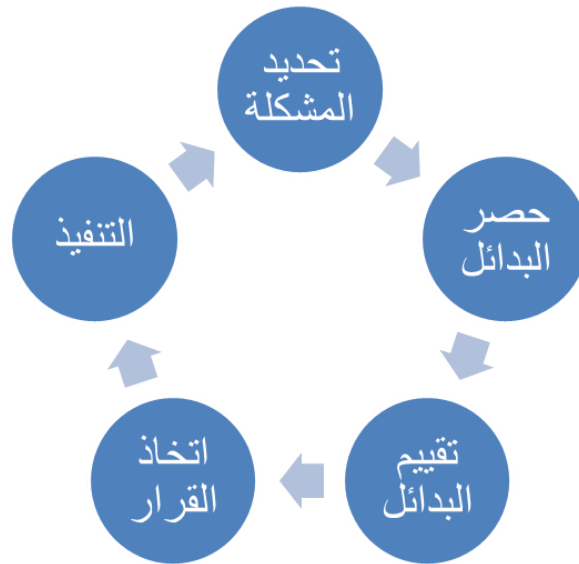
وتعد التغذية الراجعة من أهم وسائل متابعة تنفيذ القرار ، لأنها تفيد القائد في التأكد من أن القرار يعمل، ويتم تنفيذه من قبل المستويات الإدارية المختلفة، وكذلك في اكتشاف الثغرات ونقاط الضعف التي تواجه تنفيذ القرار ، لتلافيها وتفايدها أولاً بأول، وإجراء التغييرات اللازمة، من أجل تحسين النتائج المرجوة .

وكما هو معروف فإن عملية الاتصال والتواصل الناجحة بين المستويات الإدارية المختلفة صعباً وهبوطاً تسمح ببلوغ القرار الإداري إلى أدنى مستوى إداري في المؤسسة، وكذلك صعود المعلومات إلى أعلى مستوى إداري، كي يستفيد منها مركز اتخاذ القرار ، للتأكد من سلامة القرار المتخذ، والعمل على تقييمه وتقويمه .

ونرى مما تقدم أن عملية اتخاذ القرار تعد من أصعب عمليات الإدارة والقيادة الإدارية؛ لأنها تحتاج إلى قدرات إدارية وقيادية متميزة ورائدة ، وإلى قدر كبير من الجهد والوقت، وضرورة الالتزام بالخطوات المخطط لها بتأن، وذلك من خلال الأسلوب العلمي لحل المشكلات، واتباع الطريقة العلمية في اتخاذ القرارات، التي تعتمد على المنهج العلمي للتفكير.

كما نلاحظ أن عملية اتخاذ القرار تتسم بديناميكية ومرونة شديدة وحساسية ، حيث يوجد اندماج كبير بين كل مرحلة والمرحلة التي تليها لدرجة يصعب في بعض المواقف الفصل بين هذه المراحل . ويوضح الشكل التالي خطوات عملية اتخاذ القرار الإداري :

الشكل (٨) خطوات اتخاذ القرار الإداري



المصدر : إعداد وتصميم الباحثة اعتماداً إلى (حافظ ، ١٩٩٠ : ٩)

٢ - ٣ - ٤ - ٢ - معوقات اتخاذ القرار الإداري

إن لكل نشاط مزايا ومعوقات ؛ وعملية اتخاذ القرارات شأنها شأن تلك الأنشطة ، حيث نجد بأن اتخاذ القرار لا يتسم بالسهولة، كما أنه يشكل تحدياً كبيراً أمام القادة الإداريين على اختلاف مذاهبهم ومشاريعهم ، وعلى المؤسسات التي يعملون بها في بيئة تتسم بالسرعة والتغيير ، وهذا يستلزم اهتماماً كبيراً لكي يكون القرار المتخذ صائباً ، ويأتي هذا التعقيد وفقاً لعدد من المعايير المعتمدة في صناعة القرار ، وعدم الوضوح لكثير من العناصر التي ترتبط بالبدائل أو الخيارات التي يتم تطويرها لاختيار الأفضل منها .

وعلى الرغم من اختلاف الكتاب في صياغة المعوقات والمشكلات المرافقة لعملية اتخاذ القرارات الإدارية ، إلا إن هناك شبه إجماع على المضمون ويمكن تحديد هذه المعوقات والمشكلات بالآتي : (شاهين، ٢٠١٥ : ٤٣)

أ - عوائق إنسانية Human obstructions

ترتبط هذه العوائق بالقيادات الإدارية متخذة القرار ، كما ترتبط أيضاً بالمرؤوسين وهي تتمثل بالآتي :

١- ندرة وجود كوادر قيادية ذات كفاءة.

٢- ضعف القدرة على التخطيط مع جعل الرؤية غير واضحة، وبالتالي يصعب تحديد الهدف.

٣- ضعف الرضى والأمان الوظيفي.

٤- التردد والحيرة في اختيار البديل الأفضل.

٥- ضعف القدرة على اتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرار

ب - عوائق تنظيمية Organizational obstacles

وهي عوائق مرتبطة بالبيئة الداخلية للمؤسسة والمتمثلة بالآتي :

١ - غموض الأنظمة واللوائح المعمول بها.

٢- تعقيد الإجراءات المتبعة.

٣- قلة الإفصاح عن المعلومات.

٤- المركزية في اتخاذ القرارات وندرة تفويض الاختصاصات والصلاحيات.

أما (عشاوي ، ٢٠٠٠ : ١٠٥) فيرى بأن من أهم المشاكل المصاحبة لعملية اتخاذ القرار هي:

أ - عدم الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار ، أو الحصول على معلومات ليست دقيقة، بالإضافة لعوامل ضيق الوقت المتاح لاتخاذ القرار .

ب - حالة عدم التأكد، وعدم تقييم الإمكانيات المتاحة بشكل سليم، بإضافة إلى إمكانيات من سيمسهم القرار، ومقدرتهم على تنفيذه.

ج - سيطرة المشاكل الفرعية على تفكير المدير وانشغاله عن الأمور الأساسية، ما يفقده الإدراك لأهمية المشكلة والاوزان النسبية لعناصرها، ويضعف قدرته على تقييم المشكلة بشكل موضوعي.

د - إن عدم دقة مراحل تنفيذ القرار تؤدي لفشله حتى لو كان القرار سليماً ، ويعزى ذلك لعدم دراسة متخذ القرار لمحددات إخراج قراره إلى حيز الوجود.

وحسب دراسة (الشامي،نينو ، ٢٠٠١ : ٥٩٦) فإن هناك تصورات خاطئة تعرقل اتخاذ القرارات المهمة في ظروف خاصة وهي:

أ- التجنب المريح :حيث يمتنع المدير عن اتخاذ قرار بعد أن يدرك أن النتائج ليست ذات شأن مهم.

ب - التجنب الدفاعي : حيث يجد المدير نفسه مجبراً على مواجهة المشكلة، لكنه غير قادر على إيجاد الحل بناء على تجاربه الماضية، لذلك يميل للإنكار من خلال التهرب من مواجهة المشكلة، أو جعل غيره يتخذ القرار بدلاً عنه ويتحمل نتائج ذلك ، أو يميل للحل الواضح البسيط البعيد عن الخطورة.

ج - التغير المريح : حيث يلجأ المدير للقيام بفعل ما ، بعد أن يدرك أن عدم القيام بشيء سوف يؤدي لنتائج سلبية غير مريحة له، وفي الغالب يكتفي المدير باختيار أول بديل يعتقد أن مخاطرة بسيطة.

د - قصور البيانات والمعلومات : تشكل البيانات والمعلومات شرطاً أساسياً من الشروط التي ينبغي توافرها عند اتخاذ القرارات ، فمتخذ القرار بحاجة إلى معلومات أو بيانات في تحديد الهدف أو المشكلة ، تحليلها ، الاختيار بين البدائل ، ثم المتابعة والتقييم .

فكلما كانت جودة البيانات والمعلومات غير متوفرة بالدرجة والدقة المطلوبة كلما شكل ذلك صعوبة في اتخاذ قرارات صحيحة . ويعزى عدم توفر البيانات والمعلومات لأسباب عديدة منها : أن القائمين على جمع وتنظيم المعلومات غير مؤهلين لهذا العمل، أو قد يكون بسبب ضيق الوقت اللازم لترتيبها، أو وجود عيوب بشبكة الاتصال تؤدي لعدم جمع المعلومات

هـ - ضعف الثقة المتبادلة : يعدُّ ضعف الثقة والوفاق بين المديرين والمرووسين من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرارات ، وتحمل مسؤولية إصدارها ، وإذا صدرت تكون في إطار

مشوه يسلبها فاعليتها ولا يحقق النتائج المرجوة منها ، الأمر الذي يدفع المدير لتجنب اتخاذ القرارات ، وتجنب تحمل مسؤوليتها.

و - وقت القرار : قد تفرض الضغوط على المدير اتخاذ قرار في عجلة من الوقت دون القيام بالدراسة والبحث اللازمين للتثبت من صحة القرار مما يجعل القرار غير سليم ولا يحقق الهدف المرجو منه .

وعلى ضوء ما ذكر نرى أن أهم المعوقات التي تؤثر سلباً على القرار المتخذ تتجسد في قصور البيانات والمعلومات والإحصاءات ، وعدم القدرة على تحديد الأهداف بدقة ، وبالتالي عدم المقدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل .

ويمكن إرجاع الفشل في اتخاذ القرارات الإدارية إلى مجموعة من الأسباب نذكر منها على سبيل المثال لا الحصر : (عبودي ، ٢٠١٠ : ٢٤٤)

أ - الفشل في تحديد الأهمية النسبية للأولويات المختلفة.

ب - الاهتمام والاعتزاز بالخبرات التي يكتسبها المدير من وظائفه السابقة.

ج - احتكار عملية اتخاذ القرارات .

د - عدم اتخاذ القرارات في القضايا المصيرية و الحساسة ، وإرجاء ذلك للمستقبل

هـ - الاستناد إلى الحدس أو التجربة والخطأ في اتخاذ القرارات .

و - الإفراط في جمع البيانات كالمعلومات الثانوية وغير المتعلقة مباشرة بموضوع القرار .

٢ - ٣ - ٤ - ٣ - أساليب تحسين القرارات الإدارية، وزيادة فاعليتها

إن عملية اتخاذ القرار هي القدرة على الاختيار الصحيح من بين عدة بدائل بهدف الوصول إلى غاية ما ، ومما لاشك فيه أن عملية اتخاذ القرار عملية ليست سهلة كما يظن بعضهم ، فكثرة المشاكل والصعوبات التي تواجه المرء تجعله بحالة حيرة وتردد وهذا ما يجعله عاجز عن اتخاذ القرار الصحيح والمناسب .

وفيما يلي أساليب تحسين القرارات الإدارية وزيادة فاعليتها ، والتي تتجسد بالنقاط الآتية : (عليان ، ٢٠١٠ : ٧٧)

أ - فهم المشكلة الإدارية على نحو تام، مما يساعد على إيجاد البدائل المناسبة لها.

ب - الأخذ بالحسبان درجة تأثير القرار على العاملين المنفذين له، لذا ينبغي إشراك العاملين في عملية صنع القرار ، مما يساعد على زياد فهمهم للقرار ودعمهم له، وعدم معارضته.

ج - تجنب العواطف، والأهواء الشخصية أثناء اتخاذ القرار ، مما يزيد من موضوعيته.

د - تفوض سلطة اتخاذ القرارات العادية، والروتينية إلى مدراء الدوائر، والأقسام والشعب، مما يساعد المديرون على التفرغ لاتخاذ القرارات المهمة والحساسة.

هـ - متابعة التغيرات والتطورات التي تحدث في البيئتين الداخلية، والخارجية للمؤسسة.

٢ - ٣ - ٥ - دور التطوير التنظيمي في اتخاذ القرارات الإدارية

إن المفتاح الرئيسي في نجاح منظمات الأعمال هي عملية اتخاذ القرار الإداري وذلك لأن المنظمة الإدارية الناجحة تعني النجاح في عملية اتخاذ القرار وتحقيق الكفاءة والمهارة حيث أن التوقيت المناسب لاتخاذ القرار أو عدم اتخاذه أو تأجيله كل ذلك يقود إلى القرار الناجح .

ومن خلال الشرح السابق لكل من مفهومي التطوير التنظيمي والقرارات الإدارية ومراحل التطبيق والعوامل المؤثرة والصعوبات التي تعترض تطبيق كلا منهما، نستنتج مجموعة من النقاط المشتركة بين المفهومين؛ حيث يمكن ملاحظة أهمية العوامل التنظيمية في عملية اتخاذ القرارات، وأن عملية التطوير التنظيمي نفسها هي قرار إداري من الإدارة العليا، ويمكن معرفة مدى تطور الجهاز الإداري من خلال قياس درجة مناسبة شبكة اتخاذ القرارات في المنظمات، لذا فعملية التطوير التنظيمي تتجسد في تطوير عملية اتخاذ القرار ، كما تشترك عملية التطوير التنظيمي مع عملية اتخاذ القرار في كثير من الصفات حيث أن كليهما عملية مستمرة وتشمل جميع إدارات المؤسسة، كما تشترك في بعض المراحل الأساسية والتي تبدأ بتشخيص المشكلة محل القرار أو محل التطوير وجمع المعلومات اللازمة حول المشكلة ، كما يتطلب كلاً منهما إشراك كل المستويات الإدارية في العملية ، إضافة إلى استخدام كل الأساليب والأدوات التكنولوجية في العمليات.

الفصل الثالث : الدراسة الميدانية

المقدمة:

يتناول هذا الفصل وصفا مفصلا للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، من حيث تعريف منهج الدراسة ، ووصف مجتمع الدراسة ، واعداد أداة الدراسة (الاستبانة) والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة ، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات:

٣ - ١ - المبحث الأول :إجراءات الدراسة:

٣ - ١ - ١ - منهج الدراسة:

فرضت طبيعة مشكلة الدراسة تبني الفلسفة الوضعية وعليه استندت الدراسة على أكثر من منهج بسبب الجدلية القائمة في تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع ولضمان رؤية مجتمع البحث في إطار شبكة من العلاقات المتداخلة (الارتباطية والسببية)، وقد تم الاعتماد على المنهج الوصفي ؛ والاسلوب التحليلي في جمع البيانات الميدانية وذلك لتوصيف خصائص المشكلة وتفسيرها وتحديد علاقتها بمختلف المتغيرات المرتبطة بها، ولكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة ليصار إلى تفسيرها والوصول إلى استنتاجات تسهم في حل إشكالية الدراسة (دور التطوير التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات) أو تسليط الضوء عليها بشكل صحيح .

واعتمدت الباحثة في جمع البيانات بشكل أساسي على توزيع الاستبانة، وتم استخدام عدد من الأساليب المناسبة في تحليل البيانات والمعطيات لإيجاد ماهية العلاقة بين المتغيرات وإثبات الفرضيات أو نفيها.

واستخدمت الباحثة الأساليب الإحصائية الآتية:

أ-اختبار الثبات والصدق.

ب-الإحصاءات الوصفية لمتغيرات البحث الممثلة بعبارات الاستبانة والتوزيعات التكرارية النسبية.

ج-اختبار الفرضيات باستعمال T-test

د-تحليل الانحدار الخطي البسيط لاختبار الفرضيات الفرعية.

وقمنا بالدراسة الإحصائية لعبارات ومحاور الدراسة والإجابة على التساؤلات بعد تحديد درجة القياس لآراء عينة الدراسة

٣ - ١ - ٢ - مجتمع وعينة الدراسة

٣ - ١ - ٢ - ١ - مجتمع البحث:

يتكون مجتمع البحث من/ بعض مدارس مديرية التربية الواقعة على أرض محافظة القنيطرة \ حيث بلغ عدد المدارس التابعة لمديرية التربية في محافظة القنيطرة (٢٢٩) مدرسة .

٣ - ١ - ٢ - ٢ - عينة الدراسة :

تم أخذ عينة عشوائية بسيطة من مجموع المدارس الحكومية الواقعة على أرض محافظة القنيطرة وهي :

أ - مدرسة سليم السامية

ب - مدرسة عوض السيد

ج - مدرسة حسين اعرابي

د - مدرسة عبدالله الأطرش

هـ - مدرسة أحمد متعب البكر

و - مدرسة نبع الفوار الجديدة

حيث اشتملت عينة الدراسة على (٢٢٣) مفردة تتوزع كالتالي :

أ- المديرون وعددهم / ٥١ / مدير أو معاون مدير

ب - المعلمين وعددهم / ١٥٢ / معلم ومعلمة

ج الموجهين التربويين وعددهم / ٢٠ / موجه وموجهة

٣ - ١ - ٣ - أداة الدراسة :

تم استخدام استبانة لقياس دور التطوير التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال الاجزاء الأساسية الآتية :

الجزء الاول:

يضم الجزء الأول أسئلة عامة حول الخصائص الديموغرافية لأفراد عينة الدراسة (الجنس- المستوى العلمي- المهنة)

الجزء الثاني:

تم استخدام متغيرات البحث المتعلقة بدور التطوير التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية من خلال الأبعاد التالية وهي :

١- المتغير المستقل (التطوير التنظيمي)

٢- المتغيرات الفرعية :

أ - استراتيجيات وأهداف المنظمة

ب - الأنظمة والسياسات الإدارية

ج - الهيكل التنظيمي

د - الأدوات والأساليب التكنولوجية

هـ - تنمية وتدريب المعلمين

و - تطوير جماعات العمل

٣- المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

١ - ٤ - الثبات: معامل ألفا كرونباخ Cronbach's Alpha Coefficient:

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبيان، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين ٠ - ١ وتعُدُّ القيمة المقبولة له (٠,٦٠) فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت نتائج الاستبانة كالاتي :

الجدول (٤) نتائج اختبار ألفا كرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

المتغير	عدد العبارات	الفاكرونباخ
استراتيجيات وأهداف المنظمة	١٥	٠,٨١
الأنظمة والسياسات الإدارية	٢٢	٠,٧٧
الهيكل التنظيمي	٩	٠,٨٢
الأدوات والأساليب التكنولوجية	٥	٠,٦١
تنمية وتدريب المعلمين	١٤	٠,٧٩
تطوير جماعات العمل	٤	٠,٦٢
اتخاذ القرارات الإدارية	٥	٠,٦٣

بناءً على ما سبق (فأن قيمة معامل ألفا كرونباخ كانت مقبولة وتراوححت ٠,٦١ و ٠,٨١) يمكن القول أن الاستبانة تتمتع بالثبات والمصدقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

١ - ٥ - الصدق

صدق الاستبيان:

يقصد بصدق الاستبانة أن تقيس أسئلة الاستبانة ما وضعت لقياسه، وقامت الباحثة بالتأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

١ - صدق المحكمين:

عرضت الباحثة الاستبانة على المشرف، إضافة إلى عدد من المحكمين المختصين من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في المعهد العالي للتنمية الإدارية الملحق (١) ، وقد استجابت لآرائهم وقامت بإجراء ما يلزم من حذف وتعديل في ضوء المقترحات المقدمة، وبذلك خرجت الاستبانة في صورتها النهائية (المرفقة في نهاية الدراسة).

٢ - صدق الاتساق الداخلي:

يقصد بصدق الاتساق الداخلي مدى اتساق كل فقرة من فقرات الاستبانة مع المجال الذي تنتمي إليه هذه الفقرة، وقد قامت الباحثة بحساب الاتساق الداخلي للاستبانة وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط بين كل فقرة من فقرات مجالات الاستبانة والدرجة الكلية للمجال نفسه.

نتائج الاتساق الداخلي:

أ - محور (استراتيجيات واهداف المنظمة)

الجدول (٥) معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات محور (استراتيجيات واهداف المنظمة) و الدرجة الكلية للمحور

استراتيجيات واهداف المنظمة	
يقوم الموجه التربوي بالإشراف على البرامج المتنوعة للأنشطة المدرسية، والاطلاع على دفاتر العلامات ودفاتر التحضير	.829**
يشجع الموجه التربوي المعلمين على إجراء البحوث الميدانية وخاصة المناسب منها في حل مشكلات التلاميذ التعليمية	.791**
يعقد الموجه التربوي ندوات واجتماعات دورية مفتوحة من أجل تطوير العملية التعليمية	.791**
يناقش الموجه التربوي إدارة المدرسة والمعلمين بالمتغيرات الجديدة	.650**
يناقش الموجه التربوي مشكلات الإدارات المدرسية مع المديرين	.677**
يسهم الموجه التربوي مع الإدارة المدرسية في القرارات المتعلقة بتعيين المعلمين ونقلهم	.672**
يتوفر لدى الموجه التربوي المرونة الكافية لتعديل القرارات	.820**
يتوفر لدى الموجه التربوي المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التطورات المختلفة	.756**
تجري الرقابة على استراتيجيات التطوير في مراحل تطورها كافة	.585**
تعتمد إدارة المدرسة على استخدام الحوار والمناقشة مع أعضاء الهيئة التدريسية للوصول إلى قرارات مناسبة	.569**
تهتم المدرسة بتشكيل اللجان لتطوير علاقات المجتمع المحلي بالمدرسة	.490**
يفضل المعلمون في المدرسة الاستقرار والثبات في نظام العمل على التغيير والتجديد	.50**٣
يتكيف المعلمون في المدرسة بسهولة مع التغيرات والتطورات التي تحدث في المدرسة	.505**

تدعم إدارة المدرسة آراء المعلمين وقراراتهم عند إجراء مناقشة للمواقف المختلفة في البيئة المدرسية	.571**
تستشير إدارة المدرسة المعلمين في تحديد اوقات جدول اعمال اجتماع مجلس الآباء والمعلمين	.398**

إعداد الباحثة بالاستناد إلى الاستبانة

يوضح الجدول (٥) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (استراتيجيات واهداف المنظمة) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % تراوحت بين ٠,٣٥ و ٠,٨٢ وبذلك يعدُّ المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

ب . محور (الأنظمة والسياسات الإدارية)

الجدول (٦) : معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات محور(الأنظمة والسياسات الإدارية) و الدرجة الكلية للمحور

الأنظمة والسياسات الإدارية	
.500*	يناقش الموجه التربوي مدير المدرسة بسياسة المدرسة وخططها المستقبلية
.493*	يبادر الموجه التربوي في إحداث تغيير في آلية العمل المدرسي
.449*	إعادة النظر في معايير اختيار الموجه التربوي وعدم الاختصار في اختياره على الأهمية فقط
.375**	تولي رسالة المدرسة أهمية كبيرة لحاجات المعلمين فيها
.418**	توضح المدرسة الأنظمة والقوانين للمعلمين عند بداية عملهم
.355*	تُطور أنظمة العمل وسياساته باستمرار لتلائم متغيرات بيئة المدرسة
.535**	تلتزم إدارة المدرسة باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرارات المدرسية
.425**	تحرص إدارة المدرسة على مشاركة المعلمين في تطوير أنظمة العمل ولوائحه

459**	تتابع المدرسة كل ما هو جديد في مجال التطوير وآليات اتخاذ القرار
494**	تعتمد المدرسة على المعلمين في وضع المقترحات البناءة للاستفادة من امكانات المدرسة المالية
425**	تُشرك المدرسة المعلمين في إقرار البرامج والمشروعات التعليمية لتنمية المواهب والقدرات الإبداعية
602**	حرص المدرسة على عقد لقاءات دورية بالمعلمين لمناقشة القرارات المتخذة ، مما يسهل تقبلهم لها
416**	يعتمد مدير المدرسة على الخبرة الشخصية في اتخاذ القرارات الإدارية
453**	تتجنب إدارة المدرسة المشاركة في اتخاذ القرار خوفاً من المسؤولية
808**	تتابع الإدارة تنفيذ القرار بدقة ، لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتفادي حدوثها مستقبلاً
387	يمكن التدخل في التفاصيل أثناء اتخاذ القرار من قبل المسؤولين
731**	يتمتع مدير المدرسة بتجربة طويلة في حل المشكلات واتخاذ القرارات
420**	تعتمد إدارة المدرسة على تحديث وتطوير الوسائل التعليمية باستمرار
561**	تولي رسالة المدرسة أهمية كبيرة لحاجات المعلمين فيها
413**	توضح المدرسة الأنظمة والقوانين للمعلمين عند بداية عملهم
372**	يشارك المعلمون في المدرسة في تطوير أنظمة العمل
436**	توزع الصلاحيات في المدرسة بين المعلمين بوضوح

إعداد الباحثة بالاستناد إلى الاستبانة

يوضح الجدول (٦) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (الأنظمة والسياسات الإدارية) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % تراوحت بين ٠,٣٧ و ٠,٨٠ وبذلك يعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

ج . محور (الهيكل التنظيمي)

الجدول (٧) : معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات محور(الهيكل التنظيمي) و الدرجة الكلية للمحور

الهيكل التنظيمي	
.793**	متابعة الموجهين لأحدث المستجدات العلمية والتربوية، وتزويد المعلمين بها بصورة مستمرة
.793**	وضوح الهيكل التنظيمي في مديرية التربية وانعكاسه ايجابا في صناعة القرار لدى الموجه التربوي
.654**	يوجد هيكل تنظيمي في المدرسة يتناسب مع الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها في مجال التطوير
.751**	يسهم الهيكل التنظيمي الحالي في اتخاذ القرارات الفعالة
.696**	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة الإدارية مع التطورات المستجدة
.545**	تعد إعادة بناء الهيكل التنظيمي من التغيرات الضرورية في تطوير المدرسة
.601**	تستعين المدرسة بأساليب وتقنيات جديدة ومتنوعة في اتخاذ القرارات
.467**	تراعي المدرسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير المعلمين
.838**	هناك إلمام جيد عند المعلمين بالتطورات التقنية المناسبة لأهداف المدرسة

إعداد الباحثة بالاستناد إلى الاستبانة

يوضح الجدول (٧) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (الهيكل التنظيمي) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % تراوحت بين ٠,٤٦ و ٠,٨٣ وبذلك يعد المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

د . محور (الأدوات والأساليب التكنولوجية)

الجدول (٨) : معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات محور (الأدوات والأساليب التكنولوجية) و الدرجة الكلية للمحور

الأدوات والأساليب التكنولوجية	
.541**	يسهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في متابعة المعلمين في أحدث الممارسات المهنية
.671**	تحفيز المعلمين على انتاج الوسائل التعليمية وفق امكانياتهم الشخصية
.780**	اطلاع المدرسة على نظريات التعلم المعاصرة وطرق استخدامها

إعداد الباحثة بالاستناد إلى الاستبانة

يوضح الجدول (٨) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (الهيكل التنظيمي) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % تراوحت بين ٠,٤٦ و ٠,٨٣ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور.

هـ . محور (تنمية وتدريب المعلمين)

الجدول (٩) : معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات محور (تنمية وتدريب المعلمين) و الدرجة الكلية للمحور

تنمية وتدريب المعلمين	
.808**	يساعد الموجه التربوي مدير المدرسة على ابتكار أساليب جديدة في التنظيم الإداري
.770**	تقام دورات تدريبية للموجهين على استخدام الأساليب التكنولوجية
.749**	يشجع الموجه التربوي المعلمين على الالتحاق بدورات الحاسب الآلي لمواكبة طرائق التدريس الحديثة
.700**	يتابع الموجه التربوي الدورات التدريبية في المدارس التي يشرف عليها
.664**	يحدد الموجه التربوي المهارات التي يمكن تطويرها للمعلمين من خلال الدورات التدريبية
.558*	يركز الموجه التربوي اثناء الدورات التدريبية على الاتجاهات الحديثة في التدريس
.605**	تعقد المدرسة دورات تدريبية للمعلمين لمعرفة كيفية صنع القرارات واتخاذها
.609**	توجد خطط واضحة لتطوير المعلمين وتدريبهم في المدرسة
.304*	تجري إدارة المدرسة دورات تدريبية للإداريين والمدرسين كل حسب اختصاصه
.491**	توجد خطط واضحة لتدريب المعلمين في المدرسة وفقا لاحتياجاتهم التدريبية
.459**	تأخذ إدارة المدرسة آراء المعلمين بعين الاعتبار عند اختيار الدورات التدريبية
.501**	تحرص إدارة المدرسة على التنوع في أساليب تدريب المعلمين

يبادر المعلمون في الالتحاق ذاتيا بالدورات التدريبية رغبة في تطوير العملية التدريسية	.436**
تجري إدارة المدرسة دورات تدريبية للإداريين والمدرسين كل حسب اختصاصه	.498**

إعداد الباحثة بالاستناد إلى الاستبانة

يوضح الجدول (٩) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تتميه وتدريب المعلمين (عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % تراوحت بين ٠,٣٠ و ٠,٨٠ وبذلك يعد المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور .

و . محور (تطوير جماعات العمل)

الجدول (١٠) : معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات محور(تطوير جماعات العمل) و الدرجة الكلية للمحور

تطوير جماعات العمل	
تساعد عملية التطوير التنظيمي في المدرسة على تكوين قيم وأفكار ايجابية تجاه العمل الجماعي	.491**
الأخذ باقتراحات المعلمين حول المناهج وتعديل النقاط السلبية الموجودة فيها ، ونقلها للمعنيين	.489*
تساعد إدارة المدرسة على تطوير اسلوب تعامل المعلمين مع بعضهم من خلال فرق العمل	.798**
يسهم المعلمون في حل مشكلات الطلبة في المدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور والمشرف المختص	.505**

إعداد الباحثة بالاستناد إلى الاستبانة

يوضح الجدول (١٠) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (تطوير جماعات العمل) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % تراوحت بين ٠,٤٨ و ٠,٧٩ وبذلك يعد المحور صادقاً لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور .

ز . محور (اتخاذ القرارات الإدارية)

الجدول (١١) : معامل الارتباط Spearman's rho بين كل عبارة من عبارات محور (اتخاذ القرارات الإدارية) و الدرجة الكلية للمحور

اتخاذ القرارات الإدارية	
.712**	يقوم الموجه التربوي بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم
.662**	يقوم الموجه التربوي بمشاركة المديرين في عملية اتخاذ القرارات بجدية عالية
.718**	يعمل الموجه التربوي على إشراك أولياء أمور الطلبة باتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائهم
.483**	تراعي المدرسة الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفعالة
.844**	تحرص إدارة المدرسة على مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية كافة في القرارات المتخذة

إعداد الباحثة بالاستناد إلى الاستبانة

يوضح الجدول (١١) أن معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محور (اتخاذ القرارات الإدارية) عند مستوى معنوية (٠,٠٥) ودرجة ثقة ٩٥ % تراوحت بين ٠,٤٨ و ٠,٨٤ وبذلك يعتبر المحور صادق لما وضع لقياسه معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات المحور

٣ . ١ . ٦ . تحليل بيانات الدراسة :

١ . عرض بيانات الدراسة وتحليلها في كل محور من محاورها:

استخدمت الباحثة برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss لمعالجة البيانات حيث قامت الباحثة بتفريغ البيانات (استجابات العينة) حسب كل سؤال من الأسئلة وتم إعطاء العديد من الإجابات درجات استجابة بمقياس ليكرت الخماسي وتم القيام بحساب تجميع المقياس في كل محور من محاور الدراسة وتم الحصول على قيمة المتوسط الحسابي والنسبة لكل عبارة من عبارة المحاور وإجراء التحليل عليها حيث تضمن التحليل ما يلي:

أ- النسب المئوية والتوزيعات التكرارية (الدراسة الوصفية) والوزن النسبي .

ب- اختبار العينة الاحادية T TEST.

ج - الانحدار الخطي البسيط

و تم تحديد طول الخلايا في مقياس ليكرت الخماسي من خلال حساب المدى بين درجات المقياس ($5-1=4$) ، ومن ثم تقسيمه على أكبر قيمة في المقياس للحصول على طول الخلية أي $4/0.80=0.5$ ، وبعد ذلك تم اضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس بداية المقياس وهي واحد صحيح (وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول خلايا كما

هو موضح في الجدول الآتي :

طول الخلية	الوزن النسبي المقابل له	مدى الاعتماد والتقييم
من ١-١,٧٩	من ٢٠ % - ٣٦ %	متدنية جداً
أكبر من ١,٨٠ - ٢,٥٩	أكبر من ٣٦ % - ٥٢ %	متدنية
أكبر من ٢,٦٠ - ٣,٣٩	أكبر من ٥٢ % - ٦٨ %	متوسطة
أكبر من ٣,٤٠ - ٤,١٩	أكبر من ٦٨ % - ٨٤ %	عالية
أكبر من ٤,٢٠ - ٥	أكبر من ٨٤ - ١٠٠ %	عالية جداً

وتم اجراء حساب لقياس الوزن النسبي (الثقل) % حيث يساوي متوسط الاجابات على أعلى درجة بالمقياس وهي ٥ ، كما تم استخدام اختبار One sample t test لمقارنة الفروق في التقييم عند درجة ثقة ٩٥ %.

٢- مستوى اهمية التطوير التنظيمي في المنشآت التعليمية (مدارس مديرية التربية في محافظة القنيطرة)

لمعرفة مستوى أهمية التطوير التنظيمي في المنشآت التعليمية (مدارس مديرية التربية في محافظة القنيطرة) ، فقد تم قياس هذه الاسئلة من خلال مجموعة من الأبعاد (استراتيجيات واهداف المنظمة، الأنظمة والسياسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الأدوات والأساليب التكنولوجية، تنمية وتدريب المعلمين، تطوير جماعات العمل) تبرز هذا التقييم والاعتماد وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاهمية النسبية لكل بُعد، كما يلي:

أ - من حيث (استراتيجيات واهداف المنظمة)

الجدول (١٢) : الدالات الإحصائية لتقييم مستوى استراتيجيات واهداف المنظمة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
4.65	0.49	15.08	93	0.000	عالية
4.5	0.61	11.05	90	0.000	عالية
4.5	0.51	13.08	90	0.000	عالية
4.45	0.6	10.72	89	0.000	عالية
4.4	0.75	8.3	88	0.000	عالية
4.35	0.67	9	87	0.000	عالية
4.25	0.79	7.11	85	0.000	عالية
4.2	0.77	6.99	84	0.000	عالية
4.2	0.77	6.99	84	0.000	عالية
4.18	0.87	9.71	84	0.000	عالية
4.18	0.89	9.46	84	0.000	عالية
3.92	0.93	7.04	78	0.000	عالية
3.92	0.77	8.54	78	0.000	عالية
3.91	0.88	12.76	78	0.000	عالية
3.86	0.91	11.6	77	0.000	عالية
3.7	0.91	9.51	74	0.000	عالية
3.63	0.87	5.15	73	0.000	عالية
3.27	1.25	2.66	65	0.009	وسط
3.74	0.62	14.85	75	0.000	عالية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى بنود الاستبانة

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس استراتيجيات واهداف المنظمة كأحد أبعاد التطوير التنظيمي قد بلغ (٣,٧٤) درجة من أصل ٥ درجات ، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٧٥%) والذي يقابل مستوى تقييم بدرجة عالية ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠ %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٦٢) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي ، وأن هذا التقييم (عالي) دال احصائياً (وتتفق العينة على مستوى استراتيجيات واهداف المنظمة بدرجة عالية)

احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات استراتيجيات واهداف المنظمة العبارة (يناقش الموجه التربوي إدارة المدرسة والمعلمين بالمتغيرات الجديدة) بمتوسط حسابي (٤,٦٥) و بمستوى أهمية واعتماد في هذه التقييم (٩٣%) والذي يقابل مستوى اعتماد بدرجة عالية، والمرتبة الثانية (يناقش الموجه التربوي مشكلات الإدارات المدرسية مع المديرين) بدرجة تقييم عالية ٩٠ % ، والمرتبة الثالثة عبارة (يتوفر لدى الموجه التربوي المرونة الكافية لتعديل القرارات) بمستوى ٩٠ % ايضاً، أما العبارات التي احتلت المرتبة الأخيرة عبارة (يفضل المعلمون في المدرسة الاستقرار والثبات في نظام العمل على التغيير والتجديد) بمستوى تقييم أهمية ٦٥ % بمستوى وسط.

ب . من حيث (الأنظمة والسياسات الإدارية)

الجدول (١٣) : الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الأنظمة والسياسات الإدارية

الدرجة الموافقة	الدلالة المعنوية	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
عالية جدا	0.000	93	12.57	0.59	4.65	يناقش الموجه التربوي مدير المدرسة بسياسة المدرسة وخططها المستقبلية
عالية جدا	0.000	93	15.08	0.49	4.65	يبادر الموجه التربوي في إحداث تغيير في آلية العمل المدرسي
عالية جدا	0.000	90	19.85	0.54	4.51	تلتزم إدارة المدرسة بالقوانين وعند اتخاذ القرارات المدرسية
عالية جدا	0.000	90	15.78	0.67	4.49	تعتمد إدارة المدرسة على تحديث وتطوير الوسائل التعليمية باستمرار
عالية جدا	0.000	89	15.58	0.67	4.47	تتابع الإدارة تنفيذ القرارات بدقة ، لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتقادي حدوثها مستقبلاً
عالية	0.000	88	7.63	0.82	4.4	إعادة النظر في معايير اختيار الموجه التربوي وعدم الاقتصار في اختياره على الأهمية فقط
عالية جدا	0.000	87	16.17	0.59	4.33	يتمتع مدير المدرسة بتجربة طويلة في

						حل المشكلات واتخاذ القرارات
عالية جدا	0.000	86	24.56	0.65	4.29	توضح المدرسة الأنظمة والقوانين للمعلمين عند بداية عملهم
عالية	0.000	84	9.71	0.87	4.18	تتابع المدرسة كل ماهو جديد في مجال التطوير واليات اتخاذ القرار
عالية	0.000	83	10.54	0.78	4.16	تشارك المدرسة المعلمين في إقرار البرامج والمشروعات التعليمية لتنمية المواهب والقدرات الإبداعية
عالية	0.000	82	10.43	0.77	4.12	تحرص إدارة المدرسة على مشاركة المعلمين في تطوير أنظمة العمل ولوائحه
عالية	0.000	80	13.52	0.93	4.02	يشارك المعلمون في المدرسة في تطوير أنظمة العمل
عالية	0.000	79	15.51	0.75	3.94	تولي رسالة المدرسة أهمية كبيرة لحاجات المعلمين فيها
عالية	0.000	78	7.21	0.91	3.92	حرص المدرسة على عقد لقاءات دورية بالمعلمين لمناقشة القرارات المتخذة ، مما يسهل تقبلهم لها
عالية	0.000	78	7.5	0.84	3.88	يعتمد مدير المدرسة على الخبرة الشخصية في اتخاذ القرارات الإدارية
عالية	0.000	77	7.22	0.83	3.84	تطور أنظمة العمل وسياساته باستمرار لتلائم متغيرات بيئة المدرسة
عالية	0.000	76	6.99	0.84	3.82	يمكن التدخل في التفاصيل أثناء اتخاذ القرار من قبل المسؤولين
وسط	0.03	67	2.23	1.13	3.35	تعتمد المدرسة على المعلمين في وضع المقترحات البناءة للاستفادة من امكانات المدرسة المالية
وسط غير دال احصائياً	0.617	61	0.5	0.83	3.06	تتجنب إدارة المدرسة المشاركة في اتخاذ القرارات من المسؤولية
عالية	0.000	81	27.23	0.49	4.07	الأنظمة والسياسات الإدارية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى الاستبانة

يبين الجدول أعلاه مايلي:

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس الأنظمة والسياسات الإدارية كأحد أبعاد التطوير التنظيمي قد بلغ (٤,٠٧) درجة من أصل ٥ درجات ، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم أهمية (٨١%) والذي يقابل مستوى أهمية بدرجة عالية ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠ %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٤٩) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي ، وأن هذا التقييم (عالي) دال احصائياً (وتتفق العينة على مستوى الأنظمة والسياسات الإدارية بدرجة عالية)

احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات الأنظمة والسياسات الإدارية العبارة (يناقش الموجه التربوي مدير المدرسة بسياسة المدرسة وخططها المستقبلية) بمتوسط حسابي (٤,٦٥) و بمستوى أهمية واعتماد في هذه التقييم (٩٣%) والذي يقابل مستوى اعتماد بدرجة عالية،

والمرتبة الثانية (بإدار الموجه التربوي في إحداث تغيير في آلية العمل المدرسي) بدرجة تقييم عالية ٩٠ % ، والمرتبة الثالثة عبارة (تلتزم إدارة المدرسة باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرارات المدرسية) بمستوى ٩٠ % ، أما العبارات التي احتلت المرتبة الأخيرة عبارة (تتجنب إدارة المدرسة المشاركة في اتخاذ القرار خوفاً من المسؤولية) بمستوى أهمية ٦٠ % بمستوى وسط غير دال احصائياً ولا تعتمد بالنتائج.

ج . من حيث (الهيكل التنظيمي)

الجدول (١٤) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الهيكل التنظيمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
4.5	0.76	8.82	90	0.000	عالية جداً
4.33	0.77	12.43	87	0.000	عالية جداً
4.17	0.61	23.8	83	0.000	عالية
4.14	0.69	11.71	83	0.000	عالية
4.1	1.04	7.51	82	0.000	عالية
3.92	0.69	9.56	78	0.000	عالية
4.16	0.58	24.83	83	0.000	عالية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى بنود استبانة

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس الهيكل التنظيمي كأحد أبعاد التطوير التنظيمي قد بلغ (٤,١٦) درجة من أصل ٥ درجات ، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٨٣%) والذي يقابل مستوى أهمية بدرجة عالية ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠ %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٥٨) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي ، وأن هذا أهمية (عالي) دال احصائياً (وتتفق العينة على مستوى الهيكل التنظيمي بدرجة عالية)

احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات الهيكل التنظيمي العبارة (وضوح الهيكل التنظيمي في مديرية التربية وانعكاسه ايجابا في صناعة القرار لدى الموجه التربوي) بمتوسط حسابي (٤,٥٠) و بمستوى أهمية واعتماد في هذه التقييم (٩٠%) والذي يقابل مستوى اعتماد **بدرجة عالية**، والمرتبة الثانية (تعدُّ إعادة بناء الهيكل التنظيمي من التغيرات الضرورية في تطوير المدرسة) بدرجة تقييم عالية ٨٧ % ، والمرتبة الثالثة عبارة (يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة الإدارية مع التطورات المستجدة) بمستوى ٨٣ % ، أما العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة عبارة (يوجد هيكل تنظيمي في المدرسة يتناسب مع الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها في مجال التطوير) بمستوى تقييم ٧٨ % بمستوى عالي دال احصائياً.

د . من حيث (الأدوات والأساليب التكنولوجية)

الجدول (١٥) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى الأدوات والأساليب التكنولوجية

المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
متابعة الموجهين لأحدث المستجدات العلمية والتربوية ،وتزويد المعلمين بها بصورة مستمرة	4.5	0.76	8.82	90	0.000	عالية جداً
يسهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في متابعة المعلمين في أحدث الممارسات المهنية	4.16	0.88	9.39	83	0.000	عالية
تراعي المدرسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير المعلمين	4.04	1.04	7.15	81	0.000	عالية
تستعين المدرسة بأساليب وتقنيات جديدة ومتنوعة في اتخاذ القرارات	3.75	0.87	6.13	75	0.000	عالية
هناك إلمام جيد للمعلمين بالتطورات التقنية المناسبة لأهداف المدرسة	3.56	0.87	7.95	71	0.000	عالية
الأدوات والأساليب التكنولوجية	3.73	0.78	11.5	75	0.000	عالية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى بنود استبانة

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس الأدوات والأساليب التكنولوجية كأحد أبعاد **التطوير التنظيمي** قد بلغ (٣,٧٣) درجة من أصل ٥ درجات ، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٧٥%) والذي يقابل مستوى أهمية **بدرجة عالية** ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠ %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٧٨) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها

تتقارب حول المتوسط الحسابي ، وأن هذا أهمية (عالي) دال احصائياً (وتتفق العينة على مستوى الأدوات والأساليب التكنولوجية بدرجة عالية)

احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات الأدوات والأساليب التكنولوجية العبارة (متابعة الموجهين لأحدث المستجدات العلمية والتربوية ،وتزويد المعلمين بها بصورة مستمرة) بمتوسط حسابي (٤,٥٠) و بمستوى أهمية واعتماد في هذه التقييم (٩٠%) والذي يقابل مستوى اعتماد بدرجة عالية، والمرتبة الثانية (يسهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في متابعة المعلمين في أحدث الممارسات المهنية) بدرجة تقييم عالية ٨٣ % ، والمرتبة الثالثة عبارة (ي تراعي المدرسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير المعلمين) بمستوى ٨١ % ، أما العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة عبارة (هناك إلمام جيد للمعلمين بالتطورات التقنية المناسبة لأهداف المدرسة) بمستوى تقييم ٧١ % بمستوى عالي دال احصائياً.

هـ . من حيث (تنمية وتدريب المعلمين)

الجدول (١٦) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تنمية وتدريب المعلمين

المرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
يحدد الموجه التربوي المهارات التي يمكن تطويرها للمعلمين من خلال الدورات التدريبية	4.65	0.49	15.08	93	0.000	عالية جدا
يتابع الموجه التربوي الدورات التدريبية في المدارس التي يشرف عليها	4.6	0.5	14.24	92	0.000	عالية جدا
تقام دورات تدريبية للموجهين على استخدام الأساليب التكنولوجية	4.5	0.76	8.82	90	0.000	عالية جدا
يشجع الموجه التربوي المعلمين للالتحاق بدورات الحاسب الآلي لمواكبة طرائق التدريس الحديثة	4.5	0.76	8.82	90	0.000	عالية جدا
يركز الموجه التربوي اثناء الدورات التدريبية على الاتجاهات الحديثة في التدريس	4.4	0.6	10.47	88	0.000	عالية جدا
يساعد الموجه التربوي مدير المدرسة على ابتكار أساليب جديدة في التنظيم الإداري	4.4	0.75	8.3	88	0.000	عالية جدا
تجري إدارة المدرسة دورات تدريبية للإداريين والمدرسين كل حسب اختصاصه	4.24	0.81	10.83	85	0.000	عالية
تعقد المدرسة دورات تدريبية للمعلمين لمعرفة كيفية صنع القرارات واتخاذها	4.02	0.73	9.91	80	0.000	عالية
توجد خطط واضحة لتطوير المعلمين وتدريبهم في المدرسة	4.02	0.76	9.56	80	0.000	عالية
تحرص إدارة المدرسة على التنوع في أساليب تدريب المعلمين	3.79	1.13	8.6	76	0.000	عالية
تأخذ إدارة المدرسة آراء المعلمين بعين الاعتبار عند اختيار الدورات التدريبية	3.69	0.89	9.62	74	0.000	عالية

توجد خطط واضحة لتدريب المعلمين وفقا لاحتياجاتهم التربوية	3.67	0.73	11.4	73	0.000	عالية
تجري إدارة المدرسة دورات تدريبية للإداريين والمدرسين كل حسب اختصاصه	3.67	0.93	8.93	73	0.000	عالية
يبادر المعلمون في الالتحاق ذاتيا بالدورات التدريبية رغبة في تطوير العملية التدريسية	3.65	1.12	7.15	73	0.000	عالية
تنمية وتدريب المعلمين	3.77	0.58	16.26	75	0.000	عالية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى بنود الاستبانة

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس تنميته وتدريب المعلمين كأحد أبعاد التطوير التنظيمي قد بلغ (٣,٧٧) درجة من أصل ٥ درجات ، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٧٥%) والذي يقابل مستوى تقييم بدرجة عالية ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠ %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٥٨) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي ، وأن هذا أهمية (عالي) دال احصائياً (وتتفق العينة على مستوى تنميته وتدريب المعلمين بدرجة عالية)

احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات تنميته وتدريب المعلمين العبارة (يحدد الموجه التربوي المهارات التي يمكن تطويرها للمعلمين من خلال الدورات التدريبية) بمتوسط حسابي (٤,٦٥) و بمستوى أهمية واعتماد في هذه التقييم (٩٣%) والذي يقابل مستوى اعتماد بدرجة عالية، والمرتبة الثانية (يتابع الموجه التربوي الدورات التدريبية في المدارس التي يشرف عليها) بدرجة تقييم عالية ٩٢ % ، والمرتبة الثالثة عبارة (يشجع الموجه التربوي المعلمين للالتحاق بدورات الحاسب الآلي لمواكبة طرائق التدريس الحديثة) بمستوى ٩٠ % عالي، أما العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة عبارة (تجري إدارة المدرسة دورات تدريبية للإداريين والمدرسين كل حسب اختصاصه) بمستوى تقييم ٧٣ % بمستوى عالي دال احصائياً.

و . من حيث (تطوير جماعات العمل)

الجدول (١٧) : الدالات الإحصائية لتقييم مستوى تطوير جماعات العمل

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
4.6	0.5	14.24	92	0.000	عالية جداً
4.35	0.65	25.44	87	0.000	عالية
3.98	0.81	8.62	80	0.000	عالية
3.92	0.83	13.61	78	0.000	عالية
4.15	0.54	26.14	83	0.000	عالية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى بنود الاستبانة

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس تطوير جماعات العمل كأحد أبعاد التطوير التنظيمي قد بلغ (٤,١٥) درجة من أصل ٥ درجات ، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا أهمية (٨٣%) والذي يقابل مستوى أهمية بدرجة عالية ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠ %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٥٤) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي ، وأن هذا التقييم (عالي) دال احصائياً (وتتفق العينة على مستوى تطوير جماعات العمل بدرجة عالية)

احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات تطوير جماعات العمل العبارة (الأخذ باقتراحات المعلمين حول المناهج وتعديل النقاط السلبية الموجودة فيها ، ونقلها للمعنيين) بمتوسط حسابي (٤,٦٠) و بمستوى أهمية واعتماد في هذه التقييم (٩٢%) والذي يقابل مستوى اعتماد بدرجة عالية، والمرتبة الثانية (يسهم المعلمون في حل مشكلات الطلبة في المدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور والمشرف المختص) بدرجة تقييم عالية ٨٧ % ، والمرتبة الثالثة عبارة (تساعد عملية التطوير التنظيمي في المدرسة على تكوين قيم وأفكار ايجابية تجاه العمل الجماعي) بمستوى ٨٠ % عالي، أما العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة عبارة (تساعد إدارة المدرسة على تطوير اسلوب

تعامل المعلمين مع بعضهم من خلال فرق العمل) بمستوى تقييم ٧٨ % بمستوى عالي دال احصائياً.

ز . من حيث (اتخاذ القرارات الإدارية)

الجدول (١٨) : الدالات الإحصائية لتقييم مستوى اتخاذ القرارات الإدارية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
4.55	0.51	13.58	91	0.000	عالية جداً
4.55	0.51	13.58	91	0.000	عالية جداً
4.35	0.81	7.43	87	0.000	عالية جداً
4.16	0.83	9.91	83	0.000	عالية
3.94	0.7	9.54	79	0.000	عالية
3.49	1.02	5.91	70	0.000	عالية
3.62	0.96	7.93	72	0.000	عالية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى بنود الاستبانة

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس اتخاذ القرارات الإدارية كأحد أبعاد التطوير التنظيمي قد بلغ (٣,٦٢) درجة من أصل ٥ درجات ، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا أهمية (٧٢%) والذي يقابل مستوى أهمية بدرجة عالية ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠ %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٩٦) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي ، وأن هذا التقييم (عالي) دال احصائياً (وتتفق العينة على مستوى اتخاذ القرارات الإدارية بدرجة عالية)

احتلت المرتبة الأولى في تقييم أهمية عبارات اتخاذ القرارات الإدارية العبارة (يعمل الموجه التربوي على إشراك أولياء أمور الطلبة باتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائهم) بمتوسط حسابي

(٤,٥٥) و بمستوى أهمية واعتماد في هذه التقييم (٩١%) والذي يقابل مستوى اعتماد بدرجة عالية، والمرتبة الثانية (يقوم الموجه التربوي بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم) بدرجة تقييم عالية ٩١ % ، والمرتبة الثالثة عبارة (يقوم الموجه التربوي بمشاركة المديرين في عملية اتخاذ القرارات بجدية عالية) بمستوى ٨٧ % عالي، أما العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة عبارة (تحرص إدارة المدرسة على مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية كافة في القرارات المتخذة) بمستوى تقييم ٧٠ % بمستوى عالي دال احصائياً.

٣. مستوى توافر التطوير التنظيمي في المنشآت التعليمية (مدارس مديرية التربية في محافظه القنيطرة)

لمعرفة مستوى تقييم توافر التطوير التنظيمي في المنشآت التعليمية ، فقد تم قياس هذه الأسئلة من خلال مجموعة من الأبعاد (استراتيجيات واهداف المنظمة، الأنظمة والسياسات الإدارية، الهيكل التنظيمي، الأدوات والأساليب التكنولوجية، تنميه وتدريب المعلمين، تطوير جماعات العمل) والتي يعزى إليها الموافقة على تقييم أفراد عينة الدراسة لمستوى توافرها ، وذلك من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري والاهمية النسبية ومستوى الاعتماد لكل بُعد، كما يلي:

أ. من حيث (استراتيجيات واهداف المنظمة)

الجدول (١٩) : الدالات الإحصائية لاختبار مستوى تقييم مدى توافر استراتيجيات واهداف المنظمة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
4.55	0.51	13.58	91	0.000	عالية جداً
4.5	0.61	11.05	90	0.000	عالية جداً
4.5	0.51	13.08	90	0.000	عالية جداً
4.45	0.6	10.72	89	0.000	عالية جداً
4.4	0.75	8.3	88	0.000	عالية جداً
4.35	0.67	9	87	0.000	عالية جداً
4.2	0.77	6.99	84	0.000	عالية

التلاميذ التعليمية					
عالية	0.000	84	6.99	0.77	4.2
عالية	0.000	79	15.18	0.77	3.95
عالية	0.000	76	6.8	0.87	3.82
عالية	0.000	73	12.19	0.68	3.67
عالية	0.000	71	8.32	0.78	3.53
عالية	0.000	69	7.59	0.72	3.44
وسط	0.007	65	2.82	0.7	3.27
وسط غير دال احصائياً	0.382	58	-0.88	0.95	2.88
عالية	0.000	73	19.01	0.42	3.65

إعداد الباحثة بالاستناد إلى الاستبانة

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس استراتيجيات واهداف المنظمة كأحد أبعاد التطوير التنظيمي قد بلغ (٣,٦٥) درجة من أصل ٥ درجات ، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٧٣%) والذي يقابل مستوى (توافر) بدرجة عالية ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠ %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٦٢) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي ، وأن هذا (توافر) بدرجة (عالي) دال احصائياً (وتتفق العينة على مستوى (توافر) استراتيجيات واهداف المنظمة بدرجة عالية)

احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات استراتيجيات واهداف المنظمة العبارة (يناقش الموجه التربوي إدارة المدرسة والمعلمين بالمتغيرات الجديدة) بمتوسط حسابي (٤,٥٥) و بمستوى أهمية واعتماد في هذه التقييم (٩١%) والذي يقابل مستوى اعتماد بدرجة عالية، والمرتبة الثانية (يتوفر لدى الموجه التربوي المرونة الكافية لتعديل القرارات) بدرجة تقييم عالية ٩٠ % ، والمرتبة الثالثة عبارة (يناقش الموجه التربوي مشكلات الإدارات المدرسية مع المديرين)

بمستوى ٩٠ % ايضاً، أما العبارات التي احتلت المرتبة الأخيرة عبارة (تجري الرقابة على استراتيجيات التطوير في مراحل تطورها كافة) بمستوى تقييم ٥٨ % بمستوى وسط.

ب . من حيث (الأنظمة والسياسات الإدارية)

الجدول (٢٠) : الدالات الإحصائية لتقييم مستوى توافر الأنظمة والسياسات الإدارية

الدرجة الموافقة	الدلالة المعنوية	الوزن النسبي %	T	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
عالية جداً	0.000	93	12.57	0.59	4.65	يناقش الموجه التربوي مدير المدرسة بسياسة المدرسة وخططها المستقبلية
عالية جداً	0.000	92	14.24	0.5	4.6	يبادر الموجه التربوي في إحداث تغيير في آلية العمل المدرسي
عالية جداً	0.000	87	7.43	0.81	4.35	إعادة النظر في معايير اختيار الموجه التربوي وعدم الإقتصار في اختياره على الأهمية فقط
عالية	0.000	81	15.95	0.81	4.05	توضح المدرسة الأنظمة والقوانين للمعلمين عند بداية عملهم
عالية	0.000	77	17.18	0.63	3.87	توزع الصلاحيات في المدرسة بين المعلمين بوضوح
عالية	0.000	77	6.89	0.89	3.86	يعتمد مدير المدرسة على الخبرة الشخصية في اتخاذ القرارات الإدارية
عالية	0.000	77	8.93	0.67	3.84	تحرص إدارة المدرسة على مشاركة المعلمين في تطوير أنظمة العمل ولوائحه
عالية	0.000	75	5.3	1.03	3.76	يمكن التدخل في التفاصيل أثناء اتخاذ القرار من قبل المسؤولين
عالية	0.000	75	6.68	0.8	3.75	توضح المدرسة الأنظمة والقوانين للمعلمين عند بداية عملهم
عالية	0.000	75	5.51	0.94	3.73	تلتزم إدارة المدرسة باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرارات المدرسية
عالية	0.000	74	5.22	0.97	3.71	يتمتع مدير المدرسة بتجربة طويلة في حل المشكلات واتخاذ القرارات
عالية	0.000	74	6.03	0.81	3.69	تشرك المدرسة المعلمين في إقرار البرامج والمشروعات التعليمية لتنمية المواهب والقدرات الإبداعية
عالية	0.000	70	9.07	0.67	3.49	يشارك المعلمون في المدرسة في تطوير أنظمة العمل
عالية	0.004	68	3.05	0.92	3.39	حرص المدرسة على عقد لقاءات دورية بالمعلمين لمناقشة القرارات المتخذة ، مما يسهل تقبلهم لها
وسط	0.006	66	2.85	0.79	3.31	تتابع المدرسة كل ما هو جديد في مجال التطوير واليات اتخاذ القرار
وسط	0.013	65	2.58	0.65	3.24	تولي رسالة المدرسة أهمية كبيرة لحاجات المعلمين فيها
وسط	0.001	65	3.25	0.87	3.23	تولي رسالة المدرسة أهمية كبيرة لحاجات المعلمين فيها
وسط غير دالة	0.341	62	0.96	0.73	3.1	تطور أنظمة العمل وسياساته باستمرار لتلائم متغيرات بيئة المدرسة
وسط غير دالة	0.617	61	0.5	0.83	3.06	تتجنب إدارة المدرسة المشاركة في اتخاذ القرار خوفاً من المسؤولية
وسط غير دالة	1	60	0	1.17	3	تتابع الإدارة تنفيذ القرارات بدقة ، لتصحيح الأخطاء إن وجدت وتقادي حدوثها مستقبلاً
وسط غير دالة	0.398	57	-0.85	1.15	2.86	تعتمد المدرسة على المعلمين في وضع المقترحات البناءة للاستفادة من إمكانات المدرسة المالية
وسط غير دالة	0.271	57	-1.11	1.01	2.84	تعتمد إدارة المدرسة على تحديث وتطوير الوسائل التعليمية باستمرار
عالية	0	72	16.31	0.44	3.59	الأنظمة والسياسات الإدارية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى الاستبانة

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس الأنظمة والسياسات الإدارية كأحد أبعاد التطوير التنظيمي (توافر) قد بلغ (٣,٥٩) درجة من أصل ٥ درجات ، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٧٢%) والذي يقابل مستوى (توافر) بدرجة عالية ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠ %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٤٤) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي ، وأن هذا التقييم بدرجة (توافر) (عالي) دال احصائياً (وتتفق العينة على مستوى الأنظمة والسياسات الإدارية بدرجة عالية)

احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات الأنظمة والسياسات الإدارية العبارة (يناقش الموجه التربوي مدير المدرسة بسياسة المدرسة وخططها المستقبلية) بمتوسط حسابي (٤,٦٥) و بمستوى أهمية واعتماد في هذه التقييم (٩٣%) والذي يقابل مستوى اعتماد بدرجة عالية، والمرتبة الثانية (يبادر الموجه التربوي في إحداث تغيير في آلية العمل المدرسي) بدرجة تقييم عالية ٩٢ % ، والمرتبة الثالثة عبارة (إعادة النظر في معايير اختيار الموجه التربوي وعدم الاختصار في اختياره على الأهمية فقط) بمستوى ٨٧ % ، أما العبارات التي احتلت المرتبة الأخيرة عبارة (تعتمد إدارة المدرسة على تحديث وتطوير الوسائل التعليمية باستمرار) بمستوى تقييم ٥٧ % بمستوى وسط غير دال احصائياً.

ج . من حيث (الهيكل التنظيمي)

الجدول (٢١) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى توافر الهيكل التنظيمي

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
4.4	0.75	8.3	88	0.000	عالية جداً
4.4	0.75	8.3	88	0.000	عالية جداً
3.67	0.77	6.22	73	0.000	عالية
3.31	0.88	2.54	66	0.014	وسط
3.22	0.84	3.2	64	0.002	وسط
3.1	1.06	0.66	62	0.513	وسط غير دالة
3.08	0.77	0.73	62	0.471	وسط غير دالة

وسط غير دالة	0.799	61	0.26	1.09	3.04	يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة الإدارية مع التطورات المستجدة
وسط غير دالة	1	60	0	0.75	3	تراعي المدرسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير المعلمين
عالي	0	68	6.2	0.75	3.38	الهيكل التنظيمي

إعداد الباحثة بالاستناد إلى الاستبانة

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس الهيكل التنظيمي (توافر) كأحد أبعاد التطوير التنظيمي قد بلغ (٣,٣٨) درجة من أصل ٥ درجات ، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٦٨%) والذي يقابل مستوى (توافر) بدرجة عالية ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠ %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٧٥) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي ، وأن هذا (توافر) (عالي) دال احصائياً (وتتفق العينة على مستوى الهيكل التنظيمي بدرجة عالية)

احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات الأنظمة والسياسات الإدارية العبارة (وضوح الهيكل التنظيمي في مديرية التربية وانعكاسه ايجابا في صناعة القرار لدى الموجه التربوي) بمتوسط حسابي (٤,٤٠) و بمستوى أهمية واعتماد في هذه التقييم (٨٨%) والذي يقابل مستوى اعتماد بدرجة عالية، والمرتبة الثانية (متابعة الموجهين لأحدث المستجدات العلمية والتربوية ،وتزويد المعلمين بها بصورة مستمرة) بدرجة تقييم عالية ٨٨ % ، والمرتبة الثالثة عبارة (تعدُّ إعادة بناء الهيكل التنظيمي من التغيرات الضرورية في تطوير المدرسة) بمستوى ٧٣ % ، أما العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة عبارة (تراعي المدرسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير المعلمين) بمستوى تقييم ٦٠ % بمستوى وسط غير دال احصائياً.

د . من حيث (الأدوات والأساليب التكنولوجية)

الجدول (٢٢) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى توافر الأدوات والأساليب التكنولوجية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدالة المعنوية	درجة الموافقة
4.25	0.79	7.11	85	0.000	عالية جداً
3.22	0.83	1.85	64	0.07	وسط
3.12	0.82	1.03	62	0.308	وسط غير دالة
3.28	0.6	3.38	66	0.001	وسط

إعداد الباحثة بالاستناد إلى الاستبانة

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس الأدوات والأساليب التكنولوجية (توافر) كأحد أبعاد التطوير التنظيمي قد بلغ (٣,٢٨) درجة من أصل ٥ درجات وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ ٣ درجات ، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٦٦%) والذي يقابل مستوى (توافر) بدرجة عالية ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠ %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٦٠) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي ، وأن هذا (توافر) (وسط) دال احصائياً (وتتفق العينة على مستوى الأدوات والأساليب التكنولوجية بدرجة عالية)

احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات الأدوات والأساليب التكنولوجية العبارة (تحفيز المعلمين على انتاج الوسائل التعليمية وفق امكانياتهم الشخصية) بمتوسط حسابي (٤,٢٥) و بمستوى أهمية واعتماد في هذه التقييم (٨٥%) والذي يقابل مستوى اعتماد بدرجة عالية، والمرتبة الثانية (يسهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في متابعة المعلمين في أحدث الممارسات المهنية) بدرجة تقييم وسط ٦٤ % ، والمرتبة الثالثة عبارة (اطلاع المدرسة على نظريات التعلم المعاصرة وطرق استخدامها) بمستوى ٦٢ % وسط غير دالة احصائياً

هـ . من حيث (تنمية وتدريب المعلمين)

الجدول (٢٣) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى توافر تنمية وتدريب المعلمين

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
4.65	0.49	15.08	93	0.000	عالية جداً
4.55	0.51	13.58	91	0.000	عالية جداً
4.45	0.76	8.54	89	0.000	عالية جداً
4.4	0.75	8.3	88	0.000	عالية جداً
4.4	0.75	8.3	88	0.000	عالية جداً
4.4	0.6	10.47	88	0.000	عالية جداً
3.55	0.9	4.35	71	0.000	عالية
3.51	0.88	7.07	70	0.000	عالية
3.33	0.65	6.25	67	0.000	وسط
3.25	0.87	3.57	65	0.000	وسط
3.21	0.73	3.54	64	0.000	وسط
3.11	0.77	1.68	62	0.095	وسط غير دال
3.08	1.04	0.54	62	0.591	وسط غير دال
2.94	1.07	-0.39	59	0.695	وسط غير دال
3.34	0.47	8.97	67	0.000	وسط

إعداد الباحثة بالاستناد إلى الاستبانة

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس تنمية وتدريب المعلمين (توافر) كأحد أبعاد التطوير التنظيمي قد بلغ (٣,٣٤) درجة من أصل ٥ درجات ، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٦٧%) والذي يقابل مستوى تقييم بدرجة

(توافر) وسط ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠ %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٤٧) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي ، وأن هذا التقييم (وسط) دال احصائياً (وتتفق العينة على مستوى تنميه وتدريب المعلمين بدرجة وسط)

احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات تنميه وتدريب المعلمين العبارة (يحدد الموجه التربوي المهارات التي يمكن تطويرها للمعلمين من خلال الدورات التدريبية) بمتوسط حسابي (٤,٦٥) و بمستوى أهمية واعتماد في هذه التقييم (٩٣%) والذي يقابل مستوى اعتماد بدرجة عالية، والمرتبة الثانية (يتابع الموجه التربوي الدورات التدريبية في المدارس التي يشرف عليها) بدرجة تقييم عالية ٩١ % ، والمرتبة الثالثة عبارة (يركز الموجه التربوي اثناء الدورات التدريبية على الاتجاهات الحديثة في التدريس) بمستوى ٨٨ % عالي، أما العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة عبارة (تعقد المدرسة دورات تدريبية للمعلمين لمعرفة كيفية صنع القرارات واتخاذها) بمستوى تقييم ٥٩ % بمستوى وسط غير دال احصائياً.

و . من حيث (تطوير جماعات العمل)

الجدول (٢٤) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى توافر تطوير جماعات العمل

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدلالة المعنوية	درجة الموافقة
4.55	0.51	13.58	91	0.000	عالية جداً
3.9	0.57	19.4	78	0.000	عالية
3.59	0.79	9.22	72	0.000	عالية
3.39	0.78	3.61	68	0.001	عالية
3.74	0.47	19.46	75	0.000	عالية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى الاستبانة

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس تطوير جماعات العمل (توافر) كأحد أبعاد التطوير التنظيمي قد بلغ (٣,٧٤) درجة من أصل ٥ درجات وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ ٣ درجات ، وبلغت أهمية

الموافقة النسبية على هذا التقييم (٧٥%) والذي يقابل مستوى (توافر) بدرجة عالية ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠ %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٤٧) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي ، وأن هذا (توافر) (عالي) دال احصائياً (وتتفق العينة على مستوى تطوير جماعات العمل بدرجة عالية)

احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات تطوير جماعات العمل العبارة (الأخذ باقتراحات المعلمين حول المناهج وتعديل النقاط السلبية الموجودة فيها ، ونقلها للمعنيين) بمتوسط حسابي (٤,٥٥) و بمستوى أهمية واعتماد في هذه التقييم (٩١%) والذي يقابل مستوى اعتماد بدرجة عالية، والمرتبة الثانية (يسهم المعلمون في حل مشكلات الطلبة في المدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور والمشرف المختص) بدرجة تقييم عالية ٧٨ % ، والمرتبة الثالثة عبارة (تساعد إدارة المدرسة على تطوير اسلوب تعامل المعلمين مع بعضهم من خلال فرق العمل) بمستوى ٧٢ % عالي، أما العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة عبارة (تساعد عملية التطوير التنظيمي في المدرسة على تكوين قيم وأفكار ايجابية تجاه العمل الجماعي) بمستوى تقييم ٦٨ % بمستوى عالي دال احصائياً.

ز . من حيث (اتخاذ القرارات الإدارية)

الجدول (٢٥) الدالات الإحصائية لتقييم مستوى توافر اتخاذ القرارات الإدارية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الوزن النسبي %	الدالة المعنوية	درجة الموافقة
4.55	0.51	13.58	91	0.000	عالية جداً
4.5	0.51	13.08	90	0.000	عالية جداً
4.35	0.81	7.43	87	0.000	عالية جداً
3.65	0.91	5.06	73	0.000	عالية
3.49	0.85	7.19	70	0.000	عالية
3.65	0.75	10.73	73	0.000	عالية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى الاستبانة

يبين الجدول أعلاه ما يلي:

إن المتوسط الحسابي العام لتقديرات أفراد العينة ككل عن كافة العبارات الخاصة بقياس اتخاذ القرارات الإدارية (توافر) كأحد أبعاد التطوير التنظيمي (توافر) قد بلغ (٣,٦٥) درجة من أصل ٥ درجات وهي قيمة أكبر من قيمة المتوسط المعياري في هذه الدراسة والبالغ ٣ درجات ، وبلغت أهمية الموافقة النسبية على هذا التقييم (٧٣%) والذي يقابل مستوى تقييم بدرجة عالية ، وهي أعلى من نسبة المتوسط الحسابي المعتمدة في هذه الدراسة والبالغة (٦٠ %) وبلغت قيمة الانحراف المعياري الكلي عن المتوسط (٠,٧٥) فقط مما يدل على تقارب الإجابات وأنها تتقارب حول المتوسط الحسابي ، وأن هذا (توافر) (عالي) دال احصائياً (وتتفق العينة على مستوى اتخاذ القرارات الإدارية بدرجة عالية)

احتلت المرتبة الأولى في تقييم توافر عبارات اتخاذ القرارات الإدارية العبارة (يعمل الموجه التربوي على إشراك أولياء أمور الطلبة باتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائهم) بمتوسط حسابي (٤,٥٥) و بمستوى أهمية واعتماد في هذه التقييم (٩١%) والذي يقابل مستوى اعتماد بدرجة عالية، والمرتبة الثانية (يقوم الموجه التربوي بإشراك المعلمين في اتخاذ القرارات المرتبطة بعملهم) بدرجة تقييم عالية ٩٠ % ، والمرتبة الثالثة عبارة (يقوم الموجه التربوي بمشاركة المديرين في عملية اتخاذ القرارات بجدية عالية) بمستوى ٨٧ % عالي، أما العبارة التي احتلت المرتبة الأخيرة عبارة (تحرص إدارة المدرسة على مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية كافة في القرارات المتخذة) بمستوى تقييم ٧٠ % بمستوى عالي دال احصائياً.

المبحث الثاني : نتائج الدراسة والمقترحات

٣ . ٢ . ١ . الفرضية الفرعية الأولى يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات واهداف المنظمة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حسب تقييم مدى الأهمية

تم تطبيق الانحدار الخطي للمتغير المستقل (التطوير التنظيمي) من خلال المتغير الفرعي (الاستراتيجيات واهداف المنظمة) على المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

الجدول (٢٦) معامل الارتباط والتحديد للمتغير المستقل الاستراتيجيات واهداف المنظمة والمتغير التابع اتخاذ القرارات الإدارية

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.000 ^b	71.955	0.320	0.324	.569 ^a	1

a. Predictors: (Constant), استراتيجيات واهداف المنظمة

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته % 56.9 لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 32.4 % أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير 32.4% على المتغير التابع/ اتخاذ القرارات الإدارية مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري-الاستراتيجيات واهداف المنظمة) استطاع أن يفسر 32.4% من التغيرات الحاصلة في التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=71.9$ و معنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي اصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

جدول (٢٧) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الاستراتيجيات واهداف المنظمة) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Coefficients ^a					
		Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		
Sig.	t	Beta	Std. Error	B	Model
0.471	0.722		0.398	0.287	1 (Constant)
0.000	8.483	0.569	0.105	0.891	استراتيجيات واهداف المنظمة

a. Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

يشير الجدول أعلاه إلى أن بعد المتغير المستقل (الاستراتيجيات واهداف المنظمة) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.000$. ونقبل الفرض البديل (يوجد دلالة معنوية لتأثير الاستراتيجيات واهداف المنظمة على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الاستراتيجيات واهداف المنظمة (0.89)} + 0.287 = (\text{اتخاذ القرارات الإدارية})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (الاستراتيجيات واهداف المنظمة) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.89 وهو أثر ايجابي على زيادة فاعلية القرارات المتخذة

٣ - ٢ - ٢ . الفرضية الفرعية الثانية يوجد أثر ذو دلالة احصائية لاستراتيجيات واهداف المنظمة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حسب تقييم مدى التوافر

تم تطبيق الانحدار الخطي للمتغير المستقل (التطوير التنظيمي) من خلال المتغير الوسيط (الاستراتيجيات واهداف المنظمة) على المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

الجدول (٢٨) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير

المستقل (الاستراتيجيات واهداف المنظمة) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	63.257	0.292	0.297	.545 ^a	1

a. Predictors: (Constant), استراتيجيات واهداف المنظمة

إعداد الباحثة بالاستناد إلى الاستبانة

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته % 54.5 لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 29.7 % أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير 29.7 % على المتغير التابع/ اتخاذ القرارات الإدارية مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري-الاستراتيجيات واهداف المنظمة) استطاع أن يفسر 29.7 % من التغيرات الحاصلة في التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=63.2$ و معنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي اصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

جدول (٢٩) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الاستراتيجيات واهداف المنظمة) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients Std. Error	B	Model
0.741	0.331		0.443	0.147	(Constant) 1
0.000	7.953	0.545	0.121	0.959	استراتيجيات واهداف المنظمة

a. Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

يشير الجدول أعلاه إلى أن بعد المتغير المستقل (الاستراتيجيات واهداف المنظمة) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig}<0.05$ حيث قيمتها $\text{sig}=0.000$. ونقبل الفرض البديل (يوجد دلالة معنوية لتأثير الاستراتيجيات واهداف المنظمة على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الاستراتيجيات واهداف المنظمة} = 0.14 + (0.95) (\text{اتخاذ القرارات الإدارية})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (الاستراتيجيات واهداف المنظمة) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.95 وهو أثر ايجابي على زيادة فاعلية القرارات المتخذة

٣- ٢- ٣ - الفرضية الفرعية الثالثة يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة والسياسات الإدارية وعملية اتخاذ القرارات الإدارية حسب تقييم مدى الأهمية

تم تطبيق الانحدار الخطي للمتغير المستقل (التطوير التنظيمي) من خلال المتغير الفرعي (الأنظمة والسياسات الإدارية) على المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

الجدول (٣٠) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل(الأنظمة والسياسات الإدارية) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	24.105	0.133	0.138	.372 ^a	1

a. Predictors: (Constant), الأنظمة والسياسات الإدارية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته % 37.2 لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 13.8 % أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير 13.8% على المتغير التابع/ اتخاذ القرارات الإدارية مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري- الأنظمة والسياسات الإدارية) استطاع أن يفسر 13.8% من التغيرات الحاصلة في التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=24.1$ و معنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig}=0.000$) وهي اصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد وجود قوة تفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

جدول (٣١) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الأنظمة والسياسات الإدارية) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients Std. Error	B	Model
0.317	1.004		0.616	0.618	(Constant)
0.000	4.910	0.372	0.150	0.737	1 الأنظمة والسياسات الإدارية

a. Dependent Variable: اتخاذ القرارات الاداريه

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

يشير الجدول أعلاه إلى أن بعد المتغير المستقل (الأنظمة والسياسات الإدارية) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.000$. ونقبل الفرض البديل (يوجد دلالة معنوية لتأثير الأنظمة والسياسات الإدارية على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

الأنظمة والسياسات الإدارية (0.73) = (اتخاذ القرارات الإدارية)

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (الأنظمة والسياسات الإدارية) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.73 وهو أثر ايجابي على زيادة فاعلية القرارات المتخذة

٣- ٢- ٤- الفرضية الفرعية الرابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للأنظمة والسياسات الإدارية وعملية اتخاذ القرارات الإداري حسب تقييم مدى التوافر

تم تطبيق الانحدار الخطي للمتغير المستقل (التطوير التنظيمي) من خلال المتغير الفرعي (الأنظمة والسياسات الإدارية) على المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

الجدول (٣٢) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (الأنظمة

والسياسات الإدارية) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	28.405	0.154	0.159	.399 ^a	1

a. Predictors: (Constant), الأنظمة والسياسات الإدارية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى الاستبانة

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته % 39.9 لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 15.9 % أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير 15.9 % على المتغير التابع/ اتخاذ القرارات الإدارية مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري- الأنظمة والسياسات الإدارية) استطاع أن يفسر 15.9 % من التغيرات الحاصلة في التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=28.4$ و معنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي اصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد وجود قوة تفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

جدول (٣٣) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (الأنظمة والسياسات الإدارية) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients Std. Error	B	Model
0.007	2.723		0.456	1.240	(Constant)
0.000	5.330	0.399	0.126	0.672	1 الأنظمة والسياسات الإدارية

a. Dependent Variable: اتخاذ القرارات الاداريه

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

ويشير الجدول أعلاه إلى أن بعد المتغير المستقل (الأنظمة والسياسات الإدارية) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig}<0.05$ حيث قيمتها

sig=0.000 . ونقبل الفرض البديل (يوجد دلالة معنوية لتأثير الأنظمة والسياسات الإدارية على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{الأنظمة والسياسات الإدارية} = 1.24 + (0.67) (\text{اتخاذ القرارات الإدارية})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (الأنظمة والسياسات الإدارية) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.67 وهو أثر ايجابي على زيادة فاعلية القرارات المتخذة (توافر)

٣. ٢. ٥ - الفرضية الفرعية الخامسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حسب تقييم مدى الأهمية

تم تطبيق الانحدار الخطي للمتغير المستقل (التطوير التنظيمي) من خلال المتغير الفرعي (تطوير الهيكل التنظيمي) على المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

الجدول (٣٤) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل(تطوير الهيكل التنظيمي) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.901 ^b	0.016	-0.007	0.001	.010 ^a	1

a. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته % 1.0 لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا % 13.8 أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير 0.01% على المتغير التابع/ اتخاذ القرارات الإدارية مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري- تطوير الهيكل التنظيمي) استطاع أن يفسر 0.01% من التغيرات الحاصلة في التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=0.01$ و معنوية الدلالة الحسابية)

(Sig=0.901) وهي أكبر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد عدم وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل غير دال.

(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية).

٣ - ٢ - ٦ . الفرضية الفرعية السادسة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير الهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حسب تقييم مدى التوافر

تم تطبيق الانحدار الخطي للمتغير المستقل (التطوير التنظيمي) من خلال المتغير الفرعي

(تطوير الهيكل التنظيمي) على المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

الجدول (٣٥) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل(تطوير الهيكل

التنظيمي) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.046 ^b	4.037	0.020	0.026	.162 ^a	1

a. Predictors: (Constant), الهيكل التنظيمي

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته % 16.2 لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 2.6 % أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير 2.6% على المتغير التابع/ اتخاذ القرارات الإدارية مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري- تطوير الهيكل التنظيمي) استطاع أن يفسر 2.6% من التغيرات الحاصلة في التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=4.03$ و معنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.046) وهي أصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

جدول (٣٦) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (تطوير الهيكل التنظيمي) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية) (توافر)

Coefficients^a

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.000	11.141		0.279	3.103	(Constant) 1
0.046	2.009	0.162	0.081	0.162	الهيكل التنظيمي

a. Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

ويشير الجدول اعلاه على أن بعد المتغير المستقل (تطوير الهيكل التنظيمي) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.000$. ونقبل الفرض البديل (يوجد دلالة معنوية لتأثير الاستراتيجيات واهداف المنظمة على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{تطوير الهيكل التنظيمي} = 3.10 + (0.16) (\text{اتخاذ القرارات الإدارية})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (تطوير الهيكل التنظيمي) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.16 وهو أثر ايجابي على زيادة فاعلية القرارات المتخذة

(لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية).

٣- ٢- ٧- الفرضية الفرعية السابعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حسب تقييم مدى الأهمية

تم تطبيق الانحدار الخطي للمتغير المستقل (التطوير التنظيمي) من خلال المتغير الفرعي (استخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية) على المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

الجدول (٣٧) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (استخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	26.145	0.143	0.148	.385 ^a	1

a. Predictors: (Constant), الأدوات والاساليب التكنولوجية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته % 38.5 لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 13.8 % أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير 14.8 % على المتغير التابع/ اتخاذ القرارات الإدارية مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري-استخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية) استطاع أن يفسر 14.8 % من التغيرات الحاصلة في التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=26.1$ و معنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي اصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال

جدول (٣٨) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (استخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients Std. Error	B	Model
0.000	5.199		0.355	1.844	(Constant) 1
0.000	5.113	0.385	0.093	0.476	الأدوات والاساليب التكنولوجية

a. Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

ويشير الجدول أعلاه إلى أن بعد المتغير المستقل (استخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig}<0.05$ حيث قيمتها $\text{sig}=0.000$. ونقبل الفرض البديل (يوجد دلالة معنوية لتأثير استخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{استخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية} = 1.84 + (0.47) (\text{اتخاذ القرارات الإدارية})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (استخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.47 وهو أثر ايجابي على زيادة فاعلية القرارات المتخذة

٣- ٢ - ٨ - الفرضية الفرعية الثامنة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حسب تقييم مدى التوافر

تم تطبيق الانحدار الخطي للمتغير المستقل (التطوير التنظيمي) من خلال المتغير الفرعي (استخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية) على المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

الجدول (٣٩) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (استخدام

الأدوات والاساليب التكنولوجية) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.001 ^b	12.853	0.192	0.208	.456 ^a	1

a. Predictors: (Constant), الأدوات والاساليب التكنولوجية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته % 45.8 لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 20.8 % أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير 20.8% على المتغير التابع/ اتخاذ القرارات الإدارية مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري-استخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية) استطاع أن يفسر 20.8% من التغيرات الحاصلة في التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=12.8$ و معنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig}=0.000$) وهي اصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال

جدول (٤٠) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (استخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients		Model	
			Std. Error	B		
0.000	4.980		0.440	2.190	(Constant)	1
0.001	3.585	0.456	0.132	0.472	الأدوات والاساليب التكنولوجية	

a. Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

ويشير الجدول أعلاه إلى أن بعد المتغير المستقل (استخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.001$. ونقبل الفرض البديل (يوجد دلالة معنوية لتأثير استخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{استخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية} = 2.19 + (0.47) (\text{اتخاذ القرارات الإدارية})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (استخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.47 وهو أثر إيجابي على زيادة فاعلية القرارات المتخذة .

٣-٢-٩ . الفرضية الفرعية التاسعة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية وتدريب المعلمين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حسب تقييم مدى الأهمية

تم تطبيق الانحدار الخطي للمتغير المستقل (التطوير التنظيمي) من خلال المتغير الفرعي (تنمية وتدريب المعلمين) على المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

الجدول (٤١) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (تنمية وتدريب

المعلمين) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	82.978	0.352	0.356	.597 ^a	1

a. Predictors: (Constant), تنمية وتدريب المعلمين

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته % 59.7 لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 35.6 % أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير 35.6% على المتغير التابع/ اتخاذ القرارات الإدارية مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري- تنمية وتدريب المعلمين) استطاع أن يفسر 35.6% من التغيرات الحاصلة في التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=82.9$ و معنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي اصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد وجود قوة تفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

جدول (٤٢) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (تنمية وتدريب المعلمين) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Coefficients^a

Sig.	T	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients Std. Error	B	Model
0.833	0.212		0.412	0.087	(Constant) 1
0.000	9.109	0.597	0.108	0.983	تنمية وتدريب المعلمين

a. Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

ويشير الجدول أعلاه إلى أن بعد المتغير المستقل (تنمية وتدريب المعلمين) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig}<0.05$ حيث قيمتها $\text{sig}=0.000$. ونقبل الفرض البديل (يوجد دلالة معنوية لتأثير تنمية وتدريب المعلمين على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{تنمية وتدريب المعلمين} = +0,087 (0.98) = (\text{اتخاذ القرارات الإدارية})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (تنمية وتدريب المعلمين) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.98 وهو أثر ايجابي على زيادة فاعلية القرارات المتخذة .

٣- ٢- ١٠- الفرضية الفرعية العاشرة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتنمية وتدريب المعلمين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حسب تقييم مدى التوافر

تم تطبيق الانحدار الخطي للمتغير المستقل (التطوير التنظيمي) من خلال المتغير الفرعي (تنمية وتدريب المعلمين) على المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

جدول (٤٣) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (تنمية وتدريب المعلمين) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	61.238	0.285	0.290	.538 ^a	1

a. Predictors: (Constant), تنمية وتدريب المعلمين

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته % 53.8 لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 29.0 % أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير 29.0% على المتغير التابع/ اتخاذ القرارات الإدارية مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري- تنمية وتدريب المعلمين) استطاع أن يفسر 29.0% من التغيرات الحاصلة في التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=61.2$ ومعنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي اصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

جدول (٤٤) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (تنمية وتدريب المعلمين) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Coefficients ^a					
Sig.	t	Standardized Coefficients Beta	Unstandardized Coefficients Std. Error	B	Model
0.029	2.202		0.367	0.808	(Constant) 1
0.000	7.825	0.538	0.109	0.850	تنمية وتدريب المعلمين

a. Dependent Variable: اتخاذ القرارات الإدارية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

ويشير الجدول أعلاه إلى أن بعد المتغير المستقل (تنمية وتدريب المعلمين) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.000$. ونقبل الفرض البديل (يوجد دلالة معنوية لتأثير تنمية وتدريب المعلمين على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{تنمية وتدريب المعلمين} = 0.80 + (0.85) (\text{اتخاذ القرارات الإدارية})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (تنمية وتدريب المعلمين) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.85 وهو أثر ايجابي على زيادة فاعلية القرارات المتخذة .

٣ - ٢ - ١١ . الفرضية الفرعية الحادية عشرة : يوجد اثر ذو دلالة إحصائية لتطوير جماعات العمل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حسب تقييم مدى الاهمية

تم تطبيق الانحدار الخطي للمتغير المستقل (التطوير التنظيمي) من خلال المتغير الفرعي (تطوير جماعات العمل) على المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

الجدول (٤٥) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (تطوير

جماعات العمل) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
0.000 ^b	15.219	0.086	0.092	0.304 ^a	1

a. Predictors: (Constant), تطوير جماعات العمل

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته % 30.4 لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 9.2 % أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير 9.2% على المتغير التابع/ اتخاذ القرارات الإدارية مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري-تطوير جماعات العمل) استطاع أن يفسر 9.2% من التغيرات الحاصلة في التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=15.2$ و معنوية الدلالة الحسابية (Sig=0.000) وهي اصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

جدول (٤٦) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (تطوير جماعات العمل) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Sig.	T	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.019	2.375		0.580	1.377	(Constant) 1
0.000	3.901	0.304	0.139	0.541	تطوير جماعات العمل

a. Dependent Variable: اتخاذ القرارات الادارية

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

ويشير الجدول أعلاه أن بعد المتغير المستقل (تطوير جماعات العمل) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig}<0.05$ حيث قيمتها $\text{sig}=0.000$. ونقبل الفرض البديل (يوجد دلالة معنوية لتأثير تطوير جماعات العمل على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{تطوير جماعات العمل} = 1.37 + (0.54) (\text{اتخاذ القرارات الإدارية})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (تطوير جماعات العمل) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.54 وهو أثر ايجابي على زيادة فاعلية القرارات المتخذة

٣ - ٢ - ١٢ - الفرضية الفرعية الثانية عشرة : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتطوير جماعات العمل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية حسب تقييم مدى التوافر

تم تطبيق الانحدار الخطي للمتغير المستقل (التطوير التنظيمي) من خلال المتغير الفرعي (تطوير جماعات العمل) على المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

الجدول (٤٧) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (تطوير

جماعات العمل) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) (توافر)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	40.466	0.207	0.212	.461 ^a	1

a. Predictors: (Constant), تطوير جماعات العمل

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته % 46.1 لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 21.2 % أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير 21.4% على المتغير التابع/ اتخاذ القرارات الإدارية مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري-تطوير جماعات العمل) استطاع أن يفسر 21.2% من التغيرات الحاصلة في التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=40.4$ و معنوية الدلالة الحسابية ($\text{Sig}=0.000$) وهي اصغر من المعنوية الدلالة القياسية $\text{sig}=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

جدول (٤٨) الدالات الاحصائية لمعادلة التأثير المستقل (تطوير جماعات العمل) والتابع (اتخاذ القرارات الإدارية) (توافر)

Sig.	t	Standardized Coefficients	Unstandardized Coefficients		Model
		Beta	Std. Error	B	
0.036	2.114		0.433	0.916	1 (Constant)
0.000	6.361	0.461	0.115	0.730	تطوير جماعات العمل

a. Dependent Variable: اتخاذ القرارات الاداريه

إعداد الباحثة بالاستناد إلى استبانة

ويشير الجدول أعلاه أن بعد المتغير المستقل (تطوير جماعات العمل) له دلالة معنوية في هذا النموذج حسب نموذج t حيث دالة المعنوية $\text{sig} < 0.05$ حيث قيمتها $\text{sig} = 0.000$. ونقبل الفرض البديل (يوجد دلالة معنوية لتأثير تطوير جماعات العمل على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0.05$)

وتكون معادلة الانحدار المقدرة هي:

$$\text{تطوير جماعات العمل} = 0.73 + 0.91(\text{اتخاذ القرارات الإدارية})$$

تدل المعادلة السابقة أن كل زيادة في تقييم البعد (تطوير جماعات العمل) بمقدار وحدة واحدة يقابله تزايد بمقدار 0.73 وهو أثر إيجابي على زيادة فاعلية القرارات المتخذة .

فالفرضية الأساسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتطوير التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في مدارس مديرية التربية في محافظه القنيطرة حسب تقييم مدى الأهمية

تم تطبيق الانحدار الخطي للمتغير المستقل (التطوير التنظيمي) على المتغير التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

جدول (٤٩) الدالات الاحصائية لعلاقات الارتباط والتفسير بين المتغير المستقل (التطوير

التنظيمي) على التابع (اتخاذ القرارات الإدارية)

Sig.	F	Adjusted R Square	R Square	R	Model
.000 ^b	25.704	0.495	0.515	.718 ^a	1

a. Predictors: (Constant), الأنظمة ، التطوير جماعات العمل ،
والسياسات الإدارية ، الأدوات والأساليب التكنولوجية ، الهيكل التنظيمي
تنمية وتدريب المعلمين ، _ استراتيجيات واهداف المنظمة

لدينا المقياس R وهو معامل الارتباط قيمته % 71.8 لدينا المقياس معامل التفسير والذي قيمته تقريبا 51.5 % أن المتغير المستقل في هذا النموذج له تأثير 51.5% على المتغير التابع/ اتخاذ القرارات الإدارية مما يعني أن المتغير المستقل (التفسيري- التطوير التنظيمي) استطاع أن يفسر 9.2% من التغيرات الحاصلة في التابع (اتخاذ القرارات الإدارية) (Y) والباقي يعزى الى عوامل أخرى. كما يظهر الجدول أيضاً تحليل التباين والذي يمكن من خلاله معرفة القوة التفسيرية للنموذج ككل عن طريق احصائية $F=25.7$ و معنوية الدلالة الحسابية ($Sig=0.000$) وهي اصغر من المعنوية الدلالة القياسية $sig=0.05$. مما يؤكد وجود قوة التفسيرية للنموذج الانحدار الخطي من الناحية الإحصائية أي النموذج ككل دال.

٣. ٢. ٢. - نتائج اختبار الفرضيات

أ - من حيث تقييم مستوى أهمية استراتيجيات واهداف المنظمة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية يوجد دلالة معنوية لتأثير استراتيجيات واهداف المنظمة على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$)

ب . من حيث تقييم مستوى توافر استراتيجيات واهداف المنظمة في عملية اتخاذ القرارات الإدارية يوجد دلالة معنوية لتأثير استراتيجيات واهداف المنظمة على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$)

ج . من حيث تقييم مستوى أهمية الأنظمة والسياسات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية الإدارية يوجد دلالة معنوية لتأثير الأنظمة والسياسات الإدارية على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$)

د - من حيث تقييم مستوى توافر الأنظمة والسياسات الإدارية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية يوجد دلالة معنوية لتأثير الأنظمة والسياسات الإدارية على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$)

هـ . من حيث تقييم مستوى أهمية الهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية

و . من حيث تقييم مستوى توافر الهيكل التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين تطوير الهيكل التنظيمي وعملية اتخاذ القرارات الإدارية).

ز . من حيث تقييم مستوى أهمية تنمية وتدريب المعلمين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية يوجد دلالة معنوية لتأثير أهمية تنمية وتدريب المعلمين على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$)

ح . من حيث تقييم مستوى توافر تنمية وتدريب المعلمين في عملية اتخاذ القرارات الإدارية يوجد دلالة معنوية لتأثير أهمية تنمية وتدريب المعلمين على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$)

ط . من حيث تقييم مستوى أهمية استخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية يوجد دلالة معنوية لتأثير استخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$)

ي . من حيث تقييم مستوى توافر استخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية يوجد دلالة معنوية لتأثير استخدام الأدوات والاساليب التكنولوجية على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$)

ك . من حيث تقييم مستوى أهمية تطوير جماعات العمل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية يوجد دلالة معنوية لتأثير تطوير جماعات العمل على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$)

ل . من حيث تقييم مستوى توافر تطوير جماعات العمل في عملية اتخاذ القرارات الإدارية يوجد دلالة معنوية لتأثير تطوير جماعات العمل على اتخاذ القرارات الإدارية عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$)

م . يوجد أثر ذو دلالة احصائية بين عملية التطوير وفقاً للأبعاد (استراتيجيات واهداف المنظمة ، الأنظمة والسياسات الإدارية ، الهيكل التنظيمي ، الأدوات والأساليب التكنولوجية ، تنميته وتدريب المعلمين ، تطوير جماعات العمل) مجتمعة، وبين عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المدرس في محافظة القنيطرة ، عند مستوى دلالة $\alpha \leq 0,05$ (من حيث التوافر والأهمية) .

إضافة إلى النتائج المستقاة من الدراسة الميدانية، يمكن الحديث عن مجموعة من النتائج تتعلق بالجانب النظري من بحثنا هذا، نذكر منها ع سبيل المثال لا الحصر:

أ . يساعد التطوير التنظيمي في وضوح مسارات العمل المستقبلي لأية منظمة .

ب . يقلل التخطيط للتطوير من اتخاذ قرارات اعتباطية وشخصية، ويوفر الأمن النفسي للعاملين.

ج . الكشف عن أفضل الأساليب العلمية الحديثة لاتخاذ القرارات الإدارية من أجل الابتعاد عن الأساليب التقليدية والنمطية.

د . المشاركة في اتخاذ القرارات تزود المعلمين بنوع من الرقابة في حياتهم العملية .

٣- ٢- ٣ التوصيات

- أ-بناءً وتحديث قاعدة بيانات للبيئتين الداخلية والخارجية في المدارس، كي يتمكن العاملون فيها من الإحاطة والتعرف على جميع الفرص والاحتمالات التي تبنى عليها عملية التطوير التنظيمي
- ب . إعداد الموازنات المالية اللازمة لتنفيذ عمليات التطوير التنظيمي ، وتوفير المتطلبات الأساسية للقيام بذلك
- ج . أن تعكس المدرسة رؤيتها لعموم أقسامها، بما يحقق اتفاقاً واضحاً لدى قياداتها أولاً وعموم العاملين فيها ثانياً
- د . تطوير الهيكل التنظيمي بما يتناسب مع طبيعة عمل المؤسسة من ناحية ويخدم عملية التطوير التنظيمي من ناحية أخرى من خلال توفير قنوات اتصال فعالة بين المستويات المختلفة في الهيكلية للتنظيمية.
- هـ . التقليل من نسبة المركزية في اتخاذ القرارات الخاصة بعملية التطوير المدرسي.
- و . استحداث إدارة مستقلة تعنى بالتطوير المدرسي واتخاذ القرارات الفعالة ، تعمل على تحسين إدراك مفهوم التطوير وممارسته ليكون ثقافة عامة في المدرسة.
- ز . استمرارية التواصل بين الإدارة والعاملين للتأكيد على عدم وجود معوقات وتحديات لتحقيق وإنجاح عملية اتخاذ القرارات
- ح . أن يوظف مدير المدرسة خطوات صنع القرار وفق منهجية علمية في مجال اتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة المشكلات التي تواجه المدرسة والتغلب عليها بصورة فعالة ولتساهم عملياً في تطوير العمليات الإدارية والتعليمية وما يتصل بهما من آليات ومرافق .
- ط . تطوير ومرونة الهياكل التنظيمية للاستجابة للتغيرات المجتمعية

الخاتمة

في ختام هذا البحث، يمكن القول: إن التطوير أداة لتحقيق التنمية في كل المجالات ومنها التعليم. فالتطوير التعليمي منهج، وأسلوب علمي يجري وفقاً لمنطق وتفكير منظم تحكمه القوانين العلمية، ويتجه ببصره إلى المستقبل، ضمن رؤية واضحة، وأهداف محددة، ويرصد الإمكانيات المدرسية المتاحة، ويجمع ويحلل ويفسر البيانات والمعلومات التي تمكنه من وضع البدائل والخيارات الممكنة في صورة خطط استراتيجية وإجرائية لتحقيق رؤية وأهداف المدرسة.

وفي إطار ذلك، تمحور هذا البحث حول مفهوم التطوير التنظيمي ومراحله ومبادئه والعمل على تحقيق أهداف المنظمة في ظل الصعوبات والعراقيل التي أدت إلى نشوء المشكلة المطروحة، والإلمام بمختلف تفاصيل العملية التعليمية، وسبل اتخاذ القرارات الفعالة التي تعمل على رفع مستوى الخدمات وزيادة الإنتاجية في المؤسسات التربوية.

وفي هذا السياق، وُضعت عدة مقترحات، أبرزها: بناء وتحديث قاعدة بيانات للبيئتين الداخلية والخارجية في المدارس، كي يتمكن العاملون فيها من الإحاطة والتعرف على جميع الفرص والاحتمالات التي تبني عليها عملية التطوير التنظيمي وتدريب العاملين في المدارس على مهارات التطوير التنظيمي واتخاذ القرارات الفعالة، وضرورة الاستناد على أسس علمية وموضوعية عند القيام بعملية التطوير.

وفي النهاية نأمل أن نكون قد وُفّقنا ببحثنا هذا، ونأمل أن يكون هذا البحث بداية لأبحاث جديدة مستقبلاً، إذ أن هناك الكثير من الجوانب التي يمكن أن يُفصّلها الباحثون في مجال هذا البحث، وبالتالي من واجبنا كباحثين أن نحمل رسالة العلم ونخدم وطننا، والحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات.

Abstract

This study aimed to identify the role of the human resources development and its impact on enhancing the effectiveness of the administrative decision-making process in public schools to achieve the requirements of general development according to a descriptive, qualitative approach.

A questionnaire used to collect data to achieve the goal of the approach , analyzing the opinion of a random 273 specimen of school managers and teachers in addition to educational guiders in the schools of educational directory of Qunaitera province, and verifying the nature of the organizational development and how to contribute in enhancing the efficiency of decisions and identifying the difficulties that limit the organizations capability in practicing the organizational development.

Many statistical methods correspond to the subject of the research and prove its efficiency to achieve the goal of it have been used like the Simple Regression Analysis and finding out indicators of cross-validation criterion .

The study found several results ,the most important is the existence of significance statistical relationship between the effectiveness of the development and the process of decision making according to a combined dimensions like (organizational strategies and objectives , administrative systems and policies , organizational chart , technology tools , development and training teachers and developing working groups).

In order to achieve excellence for working in governmental schools and insure that the administrators of this schools have strategies for the process of developing the needs of human resources.

The study come out with recommendations and actions mechanisms aimed to develop those strategies and objectives necessary to achieve the organizations' vision.

المراجع

أولا المراجع باللغة العربية:

أ-الكتب:

- ١ - أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٣) التنظيم الإداري في المنظمات المعاصرة: مدخل تطبيقي لإعداد وتطوير التنظيم الإداري للمنشآت المتخصصة. الدار الجامعية: القاهرة، مصر .
٢. أبو قحف ، عبد السلام (٢٠٠٠) أساسيات الإدارة والتنظيم، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر
- ٣- إبراهيم ، أحمد (١٩٩٩) التطوير التنظيمي للتعليم، معهد الدراسات والبحوث التربوية، جامعة القاهرة، مصر.
- ٤- أحمد ، أحمد أبراهيم (٢٠٠٤) التطوير التنظيمي في المؤسسة التعليمية ، دار الوفاء لنديا الطباعة والنشر، الإسكندرية .
- ٥- أحمد، أحمد (٢٠١١) الاتجاهات المعاصرة في التطوير التنظيمي بالمدارس. دار الفكر العربي ، القاهرة ، مصر.
- ٦- أيوب ، نادية (١٩٩٤) نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، سوريا .
- ٧ - إدريس ، ثابت عبد الرحمن (٢٠٠١) المدخل الحديث في الإدارة العامة ، الدار الجامعية ، الاسكندرية .
- ٨- الأشهب، نوال (٢٠١٤) اتخاذ القرارات الإدارية أنواعها ومراحلها ، دار أمجد للنشر والتوزيع ، عمان.
- ٩- البرادعي، عرفان (١٩٨٨) مدير المدرسة الثانوية، صفاته، مهامه، أساليبه، اختياره، إعداده"، دار الفكر للنشر ، دمشق، سوريا.
- ١٠ - تلعب، سيد صابر (٢٠١١) نظم دعم واتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.
- ١١ - جلدة ، سليم (٢٠٠٩) أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة ، دار الراية للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٢- حافظ ، محمود (١٩٩٠) القرار الإداري، دار النهضة العربية ، الطبعة الاولى، القاهرة

- ١٣ - حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦) : "الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، الطريق إلى المدرسة الفعالة"، دار الفكر، دمشق، سوريا.
- ١٤ - حبيب، مجدي عبد الكريم (١٩٩٧) : "سيكولوجية صنع القرار ، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة، مصر.
- ١٥ - الحريري ، رافدة (٢٠٠٨) مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار المناهج عمان، الأردن.
- ١٦ - الحريري، رافدة (٢٠١١) إدارة التغيير في المؤسسات التربوية، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان.
- ١٧ - حسن، راوية (٢٠٠٢) ، مدخل استراتيجي لتخطيط وتنمية الموارد البشرية، الاسكندرية : الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع.
- ١٨ - حسن، راوية (٢٠٠٠) إدارة الموارد البشرية، الدار الجامعية، مصر.
- ١٩ - حريم، حسن، السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان، دار ومكتبة الحامد، ٢٠٠٤
- ٢٠ - حمور، ميرغني عبد العال (١٩٩٨) التطوير التنظيمي والخصوصية العربية. المنظمة العربية للعلوم الإدارية ، عمان، الأردن
- ٢١ - الخير ، طارق ، فارس ، سليمان ، وآخرون (٢٠١١) مبادئ الإدارة ، منشورات كلية الاقتصاد ، جامعة دمشق .
- ٢٢ - الدهان ، واميمة (١٩٩٩) نظريات منظمات الاعمال ، الجامعة الأردنية ، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية ، الطبعة الأولى .
- ٢٣ - دودين ، أحمد يوسف (٢٠١٢) إدارة التغيير والتطوير التنظيمي ، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية، عمان، الأردن.
- ٢٤ - ديسلر، جاري (٢٠٠٣) ادارة الموارد البشرية، ترجمة محمد سيد احمد وعبد المحسن جودة، دار المريخ، الرياض.
- ٢٥ - الرملي، فياض (٢٠١١) نظم المعلومات المحاسبية- مدخل معاصر لأغراض ترشيد القرارات الإدارية ، ط ١، دار اللاباي للنشر والتوزيع، السودان.
- ٢٦ - الزهراني ، جمعان عوض (٢٠٠٠) صنع القرار في الأجهزة الأمنية، الأساليب والمعوقات وأنماط المشاركة، المركز العربي للدراسات الأمنية والتدريب، الرياض، المملكة العربية السعودية

- ٢٧- زعتر، جازية (١٩٧٧) أصول التنظيم والإدارة ، مكتبة عين شمس ، القاهرة .
- ٢٨- زهران، شحاته عبدالخالق (١٩٩١) مدير المدرسة مشرف مقيم"، التربية المعاصرة، القاهرة
- ٢٩ - السكارنه ، بلال خلف ، (٢٠٠٩) ، التطوير التنظيمي و الإداري ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن
- ٣٠- السلمي ، علي (٢٠٠١) ، إدارة الموارد البشرية الاستراتيجية، الطبعة الثانية ، دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة .
- ٣١ - الشامي ، لبنان ، ونيو ، ماركو (٢٠٠١ م) الإدارة : المبادئ الأساسية ، المركز القومي للنشر، عمان ، الأردن
- ٣٢- شمس الدين، عبدالله شمس الدين (٢٠٠٥) مدخل في نظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، دمشق.
- ٣٣- الشريف ، محمد (٢٠٠٤) إدارة الموارد البشرية - إدارة الأفراد ، دار النهضة العربية للنشر والتوزيع ، القاهرة ، مصر
- ٣٤ - الشماع، خليل حسن، حمود، خضير كاظم (٢٠٠٠) نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع ، عمان ، الأردن .
- ٣٥- الشوابكة، عدنان (٢٠١١) ، دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ٣٦- الصرن، رعد (٢٠٠٢) كيف تخلق بيئة ابتكارية في منظمات إدارة الإبداع والابتكار ج ٢ ، الرضا للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٣٧- الصيرفي، محمد (٢٠٠٧) ، التطوير التنظيمي ، دار الفكر الجامعي ، الإسكندرية، مصر.
- ٣٨- الطجم ، عبد الله عبد الغني ، (٢٠٠٩) التطوير التنظيمي(المفاهيم ، النماذج ، الاستراتيجيات)، الطبعة الخامسة ، دار حافظ للنشر ، جدة .
- ٣٩- الطجم، عبد الله عبد الغني (١٩٩٤) السلوك التنظيمي المفاهيم ، النظريات والتطبيقات، دار النوابع، جدة، المملكة العربية السعودية
- ٤٠- الطراونة ، حسين أحمد ، صالح عبد الهادي ، توفيق (٢٠١٢) (الرقابة الإدارية" المفهوم والممارسة"، الطبعة الأولى ، دار الحامد ، عمان، الأردن
- ٤١ - طعمة، حسن (٢٠١٠) نظرية اتخاذ القرارات أسلوب كمي تحليلي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن.

- ٤٢- طعمه، أمل أحمد (٢٠٠٦) اتخاذ القرار والسلوك القيادي، دار ديوبند للنشر والتوزيع ، عمان
- ٤٣- عباس ، علي (٢٠٠٣) أساسيات علم الإدارة، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- ٤٤- عبد الباسط عباس ، أنس (٢٠١١) السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الأولى ، دار المسيرة، عمان، الأردن
- ٤٥ - عبد الباقي، صلاح الدين محمد (٢٠٠٦) السلوك الانساني في المنظمات، دار الجامعة للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
- ٤٦- عبد الفتاح ، عز (٢٠٠٧) مقدمة في الاحصاء الوصفي والاستدلالي باستخدام spss، خوارزم العلمية للنشر والتوزيع ، جدة ، السعودية
- ٤٧- عبود ، عبد الغني ، وآخرون (٢٠٠٠) إدارة المدرسة الابتدائية ، ط ٣ ، مكتبة النهضة المصرية القاهرة ، مصر .
- ٤٨- عبيدات ، محمد ، وآخرون (١٩٩٩) ، منهجية البحث العلمي، القواعد والمراحل والتطبيقات ، دار وائل للنشر، الأردن .
- ٤٩- العديلي ، ناصر محمد ،(١٩٩٩) ، السلوك الإنساني والتنظيمي : منظور كلي مقارنة ، معهد الإدارة العامة ، الرياض، المملكة العربية السعودية.
- ٥٠- العميان ،محمد سلمان (٢٠٠٤) ،السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال ، الطبعة الثانية ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن
- ٥١- عسكر ، سمير أحمد (١٩٩٥) أصول الإدارة ، الطبعة الثالثة ، دار القلم للنشر والتوزيع ، دبي .
- ٥٢- عشموي ، سعد الدين (٢٠٠٠) الإدارة الأسس وتطبيقاتها في الأنشطة الاقتصادية ، اكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية ، الرياض .
- ٥٣- العميان، محمود سليمان، (٢٠٠٥) ، السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، الطبعة الأولى ، دار وائل للنشر، عمان، الأردن.
- ٥٤- العويصات ، جمال الدين (٢٠٠٥) الإدارة وعملية اتخاذ القرار ، دار هومه ، الجزائر
- ٥٥ - عواد، فتحي (٢٠١٢) إدارة الأعمال ووظائف المدير في المؤسسات المعاصرة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى ، عمان، الأردن.
- ٥٦ - عبودي، زيد منير (٢٠١٠) دور القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

- ٥٧ - عليان، ربحي مصطفى (٢٠١٠) العمليات الإدارية، ط ١، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان
- ٥٨- عقله، محمد يوسف (٢٠١١) ادارة الافراد ، ط ١ ، دار البداية ناشرون وموزعون، عمان
- ٥٩- الغالي، طاهر محسن ، صالح ، أحمد علي ، (٢٠١٠)، التطوير التنظيمي مدخل تحليلي ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، عمان ، الأردن
- ٦٠- اللوزي ، موسى ، (١٩٩٩) التطوير التنظيمي أساسيات ومفاهيم حديثة ، الطبعة الأولى ، دار وائل ، عمان ، الأردن .
- ٦١- الكبيسي ، عامر، (٢٠٠٦) التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة ، دار الرضا ، دمشق.
- ٦٢- كنعان ، نواف (٢٠٠٣) اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٦٣- كنعان، نواف (٢٠٠٠) اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان،
- ٦٤- القحطاني، سالم (١٩٩٦) التطوير الإداري :المفهوم والمداخل والأساليب ، معهد الإدارة العامة، الرياض .
- ٦٥ - ماهر ، أحمد (٢٠٠٢) دليل المدير في الاختصاص، دار نشر الثقافة، الإسكندرية .
- ٦٦ - ماهر، أحمد، (٢٠٠٣) السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات، دار الجامعة للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- ٦٧- المنصور ، كاسر (٢٠٠٠) نظرية القرارات الإدارية مفاهيم وطرائق كمية ، دار مكتبة الحامد للنشر والتوزيع ، عمان .
- ٦٨ - موسى، شهرزاد (٢٠١٠) القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط ، ط ١ ، دار صفاء للنشر والتوزيع ، عمان
- ٦٩- مرسي ، محمد منير (٢٠٠١ م) الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها ، عالم الكتب، القاهرة ، مصر
- ٧٠ - المصري، أحمد محمد (٢٠٠٠) الإدارة الحديثة (الاتصالات والمعلومات والقرارات)، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية .

ب- رسائل الماجستير والدكتوراه :

- ١ - أبو سبت ، صبري (٢٠٠٥) تقييم دور نظم المعلومات الإدارية في صنع القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية في قطاع غزة .رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢ - أبو حمدي ، إلهام (٢٠٠٥) أثر العوامل الإنسانية والتنظيمية والبيئية على عملية اتخاذ القرار لمديري المدارس في إقليم الجنوب، رسالة ماجستير، جامعة مؤتة الكرك.
- ٣ - أبو عساكر ، فوزي عبد الرحمان حامد (٢٠٠٨) ، أنماط إدارة الصراع وأثرها على التطوير التنظيمي ، دراسة تطبيقية على وزارة الصحة الفلسطينية في قطاع غزة ، مذكرة ماجستير غير منشورة ، تخصص إدارة الأعمال ، كلية التجارة ، الجامعة الإسلامية ، غزة .
- ٤- ابو عباس ، أمل (١٩٩٠) تصورات مديري ومديرات المدارس الثانوية نحو التطوير التربوي في الأردن ، رسالة ماجستير غير منشورة ،، جامعة اليرموك ، أربد ، الأردن .
- ٥ - أبو غياض ،سهم (٢٠١٧) مستوى فاعلية التطوير التنظيمي لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولي بمحافظات غزة وعلاقته بالتفكير الاستراتيجي لديهم ، رسالة ماجستير ، الجامعة الإسلامية غزة .
- ٦- آل مكي، عواطف بنت إبراهيم بن علي (٢٠١١) ، المشكلات الإدارية في مكاتب الإشراف التربوي ومواجهتها في ضوء مدخل التطوير التنظيمي بسلطنة عمان، رسالة ماجستير ، جامعة نزوى ، عمان.
- ٧- آل فطيح ، حمد قبلان (٢٠٠٨) دور الإدارة الالكترونية في التطوير التنظيمي بالأجهزة الأمنية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية الدراسات العليا ، كلية نايف العربية للعلوم الأمنية
- ٨- الحجار ، رائد حسين (٢٠٠١) تطوير التخطيط الإداري للتعليم بقطاع غزة ، رسالة دكتوراه غير منشورة ، جامعة شمس بالاشتراك مع كلية التربية ، غزة .
- ٩- حرز الله ، أشرف (٢٠٠٧) مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقته برضاهم الوظيفي ، رسالة ماجستير منشورة ، الجامعة الإسلامية ، غزة ،فلسطين
- ١٠- الحميدي ، منال (٢٠١٢) مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير ، ومدى توافرها لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات بمدينة الطائف ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة ام القرى ، المملكة لعربية السعودية .
- ١١- خريس ، يوسف (٢٠٢٠) أثر تطبيق الحوكمة على إتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الخاصة في إقليم الشمال،جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .

- ١٢- رمضان ، ريم (٢٠٠٥) إدارة التغيير في التطوير التنظيمي، أطروحة لنيل درجة دكتوراه ،كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا .
- ١٣- الرويلي ، سعود عبدالله(٢٠٠٠) صنع القرار في إدارة تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الملك سعود ، الرياض
- ١٤- زردومي ، أحمد(٢٠٠٤) التكنوقراطيون واتخاذ القرارات في الإدارة العمومية، رسالة دكتوراه، جامعة قسنطينة
- ١٥ - الزهراني، عبد الرحمن علي أحمد (٢٠٠٥) علاقة اتخاذ القرار التعليمي المهني ببعض المتغيرات الشخصية والاجتماعية لدى الطلاب الملتحقين بكليتي التقنية والمعلمين بالباحة، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، جامعة أم القرى، مكة المكرمة ، السعودية.
- ١٦- الزميلي، تمام فتحي (٢٠٠٥) الدورات التدريبية ودورها في تحسين أداء مديري المدارس الحكومية في محافظات غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس بالاشتراك مع جامعة الأقصى، غزة.
- ١٧ - الساعدي، مؤيد يوسف نعمة (٢٠٠٦) التعلم التنظيمي والذاكرة التنظيمية وأثرهما على استراتيجيات إدارة الموارد البشرية ، دراسة تحليلية في عينة من المنظمات الصحية، أطروحة دكتوراه بفلسفة إدارة الأعمال ،جامعة بغداد، كلية الإدارة والاقتصاد.
- ١٨ - شرف ، مروان خليل (٢٠٠٢) دراسة تقييمية لدور مدير المدرسة بمرحلة التعليم الأساسي الدنيا كمشرف فني وإداري مقيم في المدارس الحكومية ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة .
- ١٩- الشقصي ، حمد بن هلال (٢٠٠٥) مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة آل البيت ، عمان ، الأردن ،
- ٢٠- شعبان ، لبنى يونس (٢٠١٧) عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان ، رسالة ماجستير ، جامعة الشرق الأوسط ، عمان ، الأردن .
- ٢١- شاهين، أماني خضر (٢٠١٥) درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس ، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٢٢- الصالحي، نبيل محمود (٢٠٠٣) : " تطوير الإدارة المدرسية بمدارس وكالة الغوث بمحافظات غزة في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة "، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس بالاشتراك مع جامعة الأقصى، غزة.

٢٣- الصقية، فهد ابراهيم حمد (٢٠١٠) التطوير التنظيمي ومدى مقاومة العاملين لبرامجه، دراسة ميدانية على المديرية العامة لحرس الحدود بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

٢٤- فتح الله ، خالصة (٢٠١٢) إدارة الجودة الشاملة كمدخل لإحداث التطوير التنظيمي في التعليم العالي ، رسالة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير - جامعة الجزائر ، الجزائر .

٢٥- الصفيان، فهد بن ناصر (٢٠٠٣) ، علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية قسم العلوم الإدارية، الرياض .

٢٦- عسكر ، عبدالعزيز(١٠١٢) القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين ، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة الأزهر ، غزة .

٢٧- مهنا، ابراهيم عفيف (٢٠٠٦) العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.

٢٨- مرزوقي ، ابتسام ابراهيم (٢٠٠٦) فعالية متطلبات التطوير التنظيمي وإدارة التغيير لدى المؤسسات الغير حكومية الفلسطينية، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال بكلية التجارة، غزة، فلسطين .

٢٩- مناصرة، اسماعيل (٢٠٠٤) دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، (رسالة ماجستير غير منشورة) ، جامعة محمد بوضياف المسلية، الجزائر

٣٠- عبد العزيز ، لبنى (٢٠١٤) تطوير عمليتي صنع واتخاذ القرار بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة ،رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة قناة السويس، مصر .

ج-الدوريات والمجلات:

١ - ايوب ، نادية (١٩٩٧) التقييم الذاتي وتقييم الآخرين للمهارات الإدارية في مستوى الإدارة الوسطى و علاقته بنمط المدير في حل المشكلات في البنوك التجارية السعودية"،دراسات، م ٢٩ ، ع ١٩٩٧ ، ١

٢- ايوب ، ناديا حبيب (٢٠٠٤) دور ممارسة التعلم التنظيمي في مساندة التغيير الاستراتيجي في المنشآت السعودية، مجلة الادارة العامة، المجلد ٤٤ ، العدد ١

- ٣ - بركات ، غسان ، بصيرة ، فؤاد (٢٠١٥) مدى مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار المدرسي وعلاقتها ببعض المتغيرات (دراسة ميدانية على معلمي مرحلة التعليم الأساسي) (ح١) في محافظة اللاذقية ، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة الآداب والعلوم الإنسانية ، المجلد (٣٧) ، العدد ٢
- ٤- بو بطانة، عبد الله (١٩٨٦) دور التقويم في تطوير العملية التربوية"، مجلة التربية الجديدة، العدد (٣٩)، من ص٥-١٧
- ٥- بهجت ، أحمد رفاعي (١٩٩٣) فعالية دورة الإدارة المدرسية في 'إعداد مديري المدارس بسلطنة عمان ، دراسة تقويمية ، دراسات تربوية واجتماعية ، جامعة حلوان ، المجلد الثامن ، القاهرة .
- ٦- الجبر، زينب علي (١٩٩٥) التخطيط للإصلاح التربوي في دولة الكويت من وجهة نظر عينة من المختصين"، المجلة التربوية ،العدد(٣٧)،المجلد ١٠ ، من ص٢٧-٧١
- ٧- جرادات، عزات (١٩٨٩) التطوير التربوي، البرامج والمشروعات ،مجلة رسالة المعلم ، العددان الأول والثاني، المجلد (٣٠) ، الأردن
- ٨- الحلواني ، ابتسام عبد الرحمن (١٩٩٠) التغيير ودوره في التطوير الإداري ، مجلة الإدارة العامة ، عدد٦٧، الرياض
- ٩- ديوب ، محمد ، دمعة ، رماح (٢٠١٦) أثر الثقافة التنظيمية على المشاركة في صنع القرار ،مجلة جامعة تشرين لمبحوث والدراسات العلمية ، سلسلة العموم الاقتصادية والقانونية ، المجلد (٣٨) ، العدد (٢)
- ١٠- الرفايعة ،عمر(٢٠١٩) العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذ له لدى مديري المدارس في الرّيف الأردني ، مجلة كلية التربية ، جامعة عين شمس ،العدد الثالث والاربعون (الجزء الرابع) .
- ١١ - سويدات، أحمد، والشيخ، فؤاد (٢٠١٧) أثر التفكير الإبداعي على فاعلية عملية اتخاذ القرار الإداري ، دراسة ميدانية من وجهة نظر الإدارة العليا والوسطى في شركات التأمين العاملة في الأردن ، المجلة الأردنية في إدارة الأعمال ، ١٣(١) ، ٣١-٦٣ .
- ١٢ - الشربيني، عبد العزيز(٢٠٠٠) الأساليب الغير التقليدية للتطوير التنظيمي"، القاهرة ، أخبار الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، العدد١٤
- ١٣- شهاب ، ابراهيم :مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري ، العدد ١٦ ، معهد الإدارة العامة، مسقط
- ١٤- عبد الرحمن، ايمان، وتادرس، إبراهيم (٢٠١٤) دور كفاءة المعلومات في اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية ، مجلة العلوم التربوية والنفسية ، ٤٧٧-٥٠٥ .

١٥ - العبادي، هاشم والغزالي، فاضل والفتلاوي، ماجد (٢٠٠٩) أهمية دور تقويم الأداء الجامعي في تحقيق الكفاءة والفاعلية في اتخاذ القرارات ، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، العراق.

١٦ - عجيلان، محمد موسى (١٩٩٠) بحث " التخطيط مهمة أساسية من مهام مدير المدرسة"، مجلة جامعة الملك سعود، العلوم التربوية، المجلد الثاني ، العدد الاول، من ص٢٩-٣١٦

١٧ - فهمي، محمد سيف الدين (١٩٨٩) اتجاهات التغيير والتطوير الجامعي، موقف جامعات دول الخليج منها"، مجلة رسالة الخليج العربي، السنة (٩) ، العدد (٢٨) الرياض ، السعودية، من ص (١ - ١٨٠)

د-وقائع المؤتمرات والندوات:

١ - أبو عجيلة، عيسى(٢٠١٩) أثر تطبيق ابعاد الحوكمة على التطوير التنظيمي في جامعة سبها من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس و الإداريين العاملين فيها. ورقة بحثية المؤتمر الدولي للعلوم التقنية، جامعة سبها، ليبيا.

٢- عبد السميع ، محمد مصطفى (٢٠٠٣) نحو نموذج تطوري للجامعات العربية من منظور التنظيم الرقمي المؤتمر العربي الأول لتكنولوجيا المعلومات والادارة ، معهد البحوث والدراسات التربوية ، جامعة القاهرة ، مصر .

٣ - القحطاني ، سالم (١٩٩٦) التطوير الإداري : المفهوم المداخل الاساليب ، ندوة وحدات التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية ، معهد الإدارة العامة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية

هـ-المواقع الإلكترونية:

١ - سليمان، أحمد(٢٠١١) العوامل المؤثرة باتخاذ القرار الإداري بالمنظمات الصحية .تاريخ الاطلاع ١ فبراير ٢٠٢٠ ، الموقع :الأكاديمية العربية البريطانية للتعليم العالي(<http://www.abahe.co.uk>).

٢- كناني، محمد (٢٠٠٩) القيادة التحويلية وعلاقتها بالإبداع الإداري [http // www..etsabya.com](http://www.etsabya.com)

٣ - عزيزي، وداد ،بوفروم ، حنان (٢٠١٠) فعالية صانع القرار في المؤسسة الاقتصادية. تاريخ الاطلاع: ١٥/١٠/٢٠١٩ ، الموقع www.iefpedia.com

- 1 - Abraham B.Shami (2011). Research in Organizational Change and Development. Emerald Books
- 2 – Andrews, C., D., (1995), “Can organizational culture Be (Reengineered?”, Enterprise Reengineering, Vol(31),No (3
- 3 – Argyrois, C ,and Scion, D ,A, 1996 (Organizational Laming ll) Reading ,MA, Addison Wesley
- 4- Balzack,S.R(2011). Organizational Development. New York.NY:McGraw-Hill
- 5-Beckhard,Richard. Organization Development: Strategies and Models.- Reading (Mass.): Addison-Wesly Publishing, 1969
- 6 - Beckhard (1969), Organization Development: Strategies and Models. Addison Wesley.p,16 5- Bennis,W. &Nanus, B. (1985),”Organizational Learning of CollwxriewAwdi.”, Administrative Science Quarterly. Vol. 18, No. 3, pp
- 7 - Bell,et al (2000), Organization Development:Behavioral Science Intervention fer Organization Improvement.Clive, Nj, Prentice - Hall.PP ,239-240..
- 8- Burke , W., and Fargenson , Ellen, (2005) , “ the current Activities and skills of organization development Practitioners”, Academy of management proceedings
- 9 - Boyd, john,2006, when downsizing Isn't enough transformation management Inc([www.transformation mgt/ down sizw.html](http://www.transformationmgt.com/downsizw.html))
- 10- Beckhard, R. (1989). Organizational Development: Strategies and Models, Reading, Mass: Adison-Welsy

11- Cumming T .G, & Worley, C.G 1997 (Organization Development and change 6ed)) USA; south western College publishing; Cincinnati.

12 - Daft , R , 2001,(Organization Theory and Design)7th e d , south western college publishing , U,S,A,NEW YORK.

13- Dessler ,Gray, (2003),"Human Resource Management", Prentice Hall-Inc, 9th edition, New Jrsy,USA,2003

14- Dalton , Fredrick (2000) , Middle School Teacher Involvement In Site-Based Decision Making, University Of Texas At Austin

15- French, W,L, & Bell C, H, 1978 , (A definition and history of organization development some comment), Academy of management proceeding, 140 -153

16 - French, W. and C. Bell.(1983). Statistics: A First Course, NewJersey: Prentic Hall, Inc.

17- Fred C. Lunenburg (2010). Organizational Development Implementing Planned Change. Int. Journal of Management, Business and Administration. Volume 13.2010

18 -Hart, Walter H. (2018). Rational or Intuitive? Factors and Processes Affecting School Superintendents' Decisions When Facing Professional Dilemmas. Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development, v29 n1 p14-25 Mar 2018.

19- Hanri ,Hasan , "**Leader ship styles Decision- Making stylesin an Indonesian school context** ", Many penny ,Richard , prideaux, Murrau , school Leader ship and Management , v34,n3,p 284- 298 , 2014

20 -Jacobs,kai, 2003, trying to keep the internets standards setting process in perspective computer science department informatics. IV,technical university of Aachen Germany

.

21- Mulder, I., de Poot, H., Verwij, C., Janssen, R., and Bijlsma. M, (2006). An information overload study: Using design methods for understanding,

22 - Ross, and Bruss, 1993,"operations,readiness and culture: don't reengineer without considering them", inform, April

.

23 - Reid, C., Thomason, J. & Wallace, S., (2003), Impact of information on corporate decision making: The UK Banking Sector Library Management, vol.24, no.2

24 - Tumer, jon, 2006, employer empowerment : relationships between location in the hierarchy. span of control, and industry type on perceptions of empowerment.M.S. dissertation, university, of north Texas; united states,,

25 -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), 121-137. DOI: 10.17679/iuefd.17311445

26 - Skarp , Ari- Pekka, (2011) , organizational development and coaching in complex environment , Master of engineering - industrial management, Oulu university of Applied sciences

27 - suburban school district [Ed.D. dissertation]. United States – California: University of La Verne. publication number: AAT 3135934

28 - Schmuck, Richard A. & Runkel, Philip J,(1994). The Handbook of Organizational Development in Schools and Colleges, Fourth Edition, Illinois, Waveland Press,

ملاحق الدراسة :

الملحق (١) أسماء السادة الدكاترة المحكمين لأسئلة الاستبانة

الدكتورة سمر قبلان عضو هيئة تدريسية في المعهد العالي للتنمية الإدارية

الدكتورة علا النوفل محاضر في المعهد العالي للتنمية الإدارية

الدكتور عبد الحميد علوش عضو هيئة فنية في كلية الاقتصاد الثالثة بجامعة
دمشق

الملحق (٢) استبانة الدراسة

دور التطوير التنظيمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنشآت التعليمية
(دراسة ميدانية على المدارس في محافظة القنيطرة)

تتضمن الاستبانة الآتية مجموعة من الأسئلة الموجهة للسادة المهتمين والمعنيين وأصحاب الشأن في مدارس مديرية التربية بالقنيطرة من أجل معرفة أثر التطوير التنظيمي في تعزيز عملية اتخاذ القرارات في هذه المدارس.

يُرجى التفضل من سيادتكم الإسهام في إغناء هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلتها، التي بين أيديكم، وذلك بوضع إشارة (x) إلى جانب ما ترونه مناسباً، ويتفق مع وجهة نظركم، علماً أنّ لهذه الاستبانة طابعاً من السريّة والخصوصيّة، ولن نستخدم المعلومات الواردة في إجاباتكم إلا لأغراض البحث العلمي فقط؛ لذلك فلا داعي لذكر الاسم إلا لمن يرغب بذلك

تفضلوا بقبول وافر التقدير والاحترام

الباحثة: جمانة أحمد

إشراف: الدكتور أديب صقر

الملحق (٣) استبانة موجّهة إلى مديري المدارس في محافظة القنيطرة

العبارات		درجة الأهمية					درجة التوافر				
		مرتفعة جدًا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا	مرتفعة جدًا	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدًا
١	تعتمد رسالة المدرسة على معايير واضحة ومحددة وقابلة للتنفيذ في اتخاذ القرارات الإدارية.										
٢	تقوم إدارة المدرسة بتعديل أهدافها وإستراتيجياتها؛ استجابة للتغيرات المحيطة.										
٣	تجري الرقابة على إستراتيجيات التطوير في مراحل تطورها كافة.										
٤	اطلاع المدرسة على نظريات التعلم المعاصرة وطرق استخدامها.										
٥	تطوّر أنظمة العمل وسياساته باستمرار؛ لتلائم متغيرات بيئة المدرسة.										
٦	تلتزم إدارة المدرسة باللوائح والقوانين عند اتخاذ القرارات المدرسية .										
٧	تحرص إدارة المدرسة على مشاركة المعلمين في تطوير أنظمة العمل ولوائحه.										
٨	تتابع المدرسة كلّ ما هو جديد في مجال التطوير وآليات اتخاذ القرار.										
٩	تهتمّ المدرسة بتشكيل اللجان لتطوير علاقات المجتمع المحلي بالمدرسة.										
١٠	يوجد هيكل تنظيمي في المدرسة، يتناسب مع الأهداف التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها في مجال التطوير.										

										يسهم الهيكل التنظيمي الحالي في اتخاذ القرارات الفعالة.	١١
										يتميز الهيكل التنظيمي بالمرونة الإدارية مع التطورات المستجدة.	١٢
										تعتمد إدارة المدرسة على استخدام الحوار والمناقشة مع أعضاء الهيئة التدريسية للوصول إلى قرارات مناسبة.	١٣
										تعد إعادة بناء الهيكل التنظيمي من التغييرات الضرورية في تطوير المدرسة.	١٤
										تعتمد المدرسة على المعلمين في وضع المقترحات البناءة للاستفادة من إمكانات المدرسة المالية.	١٥
										تشرك المدرسة المعلمين في إقرار البرامج والمشروعات التعليمية لتنمية المواهب والقدرات الإبداعية.	١٦
										حرص المدرسة على عقد لقاءات دورية بالمعلمين لمناقشة القرارات المتخذة؛ مما يسهل تقبلهم لها.	١٧
										تعقد المدرسة دورات تدريبية للمعلمين لمعرفة كيفية صنع القرارات واتخاذها.	١٨
										توجد خطط واضحة لتطوير المعلمين وتدريبهم في المدرسة.	١٩
										تجري إدارة المدرسة دورات تدريبية للإداريين والمدرسين، كل حسب اختصاصه.	٢٠
										تستعين المدرسة بأساليب وتقنيات جديدة ومتنوعة في اتخاذ القرارات.	٢١
										تراعي المدرسة التطورات التكنولوجية الحديثة عند تطوير المعلمين.	٢٢
										يسهم استخدام التكنولوجيا الحديثة في متابعة المعلمين في أحدث الممارسات	٢٣

										المهنية.	
										تساعد عملية التطوير التنظيمي في المدرسة على تكوين قيم وأفكار إيجابية تُجَاه العمل الجماعي.	٢٤
										تراعي المدرسة الظروف الخارجية والداخلية عند اتخاذ القرارات الفعّالة.	٢٥
										يعتمد مدير المدرسة على الخبرة الشخصية في اتخاذ القرارات الإدارية.	٢٦
										تتجنب إدارة المدرسة المشاركة في اتخاذ القرار؛ خوفاً من المسؤولية.	٢٧
										تتابع الإدارة تنفيذ القرار بدقة؛ لتصحيح الأخطاء إن وجدت، وتفادي حدوثها مستقبلاً.	٢٨
										يمكن التدخل في التفاصيل أثناء اتخاذ القرارات من قبل المسؤولين.	٢٩
										يتمتع مدير المدرسة بتجربة طويلة في حلّ المشكلات، واتخاذ القرارات.	٣٠
										تعتمد إدارة المدرسة على تحديث وتطوير الوسائل التعليمية باستمرار	٣١

الملحق (٤) استبانة موجّهة إلى معلّمي المدارس الحكوميّة في محافظة القنيطرة

العبارات		درجة الأهميّة					درجة التّوافر				
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١	تولي رسالة لمدرسة أهميّة كبيرة لحاجات المعلّمين فيها.										
٢	توضّح المدرسة الأنظمة والقوانين للعاملين عند بداية عملهم.										
٣	هناك إمام جيد للمعلّمين بالتطوّرات التّقنيّة المناسبة لأهداف المدرسة.										
٤	توجد خطط واضحة لتدريب المعلّمين في المدرسة وفقاً لاحتياجاتهم التّربويّة.										
٥	يشارك المعلّمون في المدرسة في تطوير أنظمة العمل.										
٦	يفضّل المعلّمون في المدرسة الاستقرار والثّبات في نظام العمل على التّغيير والتّجديد.										
٧	يتكيّف المعلّمون في المدرسة بسهولة مع التّغيّرات والتّطوّرات الّتي تحدث في المدرسة.										
٨	تدعم إدارة المدرسة آراء المعلّمين وقراراتهم عند إجراء مناقشة للمواقف المختلفة في البيئة المدرسيّة.										
٩	تأخذ إدارة المدرسة آراء المعلّمين بعين الاعتبار عند اختيار الدّورات التّدريبية.										
١٠	تحرص إدارة المدرسة على التّنوع في أساليب تدريب المعلّمين.										
	تحرص إدارة المدرسة على مشاركة أعضاء الهيئة التّدرسيّة كافّة في										

										١١	القرارات المتخذة.
										١٢	يبادر المعلمون في الالتحاق ذاتيًا بالدورات التدريبية؛ رغبة في تطوير العملية التدريسية.
										١٣	تجري إدارة المدرسة دورات تدريبية للإداريين والمدرسين، كلٌ حسب اختصاصه.
										١٤	تستشير إدارة المدرسة المعلمين في تحديد أوقات جدول أعمال اجتماع مجلس الآباء والمعلمين.
										١٥	تساعد إدارة المدرسة على تطوير أسلوب تعامل المعلمين مع بعضهم من خلال فرق العمل.
										١٦	توزع الصلاحيات في المدرسة بين المعلمين بوضوح.
										١٧	يسهم المعلمون في حلّ مشكلات الطلبة في المدرسة بالتعاون مع أولياء الأمور والمشرّف المختصّ.

الملحق (٥) استبانة موجهة للموجهين التربويين بمديرية التربية في محافظة القنيطرة

العبارات		درجة الأهمية					درجة التوافر				
		مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً
١	يناقش الموجه التربوي مدير المدرسة بسياسة المدرسة وخططها المستقبلية.										
٢	يبادر الموجه التربوي في إحداث تغيير في آلية العمل المدرسي.										
٣	تقام دورات تدريبية للموجهين على استخدام الأساليب التكنولوجية.										
٤	متابعة الموجهين لأحدث المستجدات العلمية والتربوية، وتزويد المعلمين بها بصورة مستمرة.										
٥	وضوح الهيكل التنظيمي في مديرية التربية وانعكاسه إيجابياً في صناعة القرار لدى الموجه التربوي.										
٦	يشجع الموجه التربوي المعلمين الالتحاق بدورات الحاسب الآلي لمواكبة طرائق التدريس الحديثة										
٧	يناقش المشرف التربوي إدارة المدرسة والمعلمين بالمتغيرات الجديدة.										
٨	يتابع الموجه التربوي الدورات التدريبية في المدارس التي يشرف عليها.										
٩	يحدد الموجه التربوي المهارات التي يمكن تطويرها للمعلمين من خلال الدورات التدريبية.										
١٠	يركز الموجه التربوي أثناء الدورات التدريبية على الاتجاهات الحديثة في التدريس.										

										إعادة النظر في معايير اختيار الموجّه التربويّ، وعدم الاقتصار في اختياره على الأقدميّة فقط.	١١
										الأخذ باقتراحات المعلمين حول المناهج، وتعديل النّقاط السّلبيّة الموجودة فيها، ونقلها إلى المعنيين.	١٣
										يقوم الموجّه التربويّ بإشراك المعلمين في اتّخاذ القرارات المرتبطة بعملهم.	١٤
										تحفيز المعلمين على إنتاج الوسائل التّعليميّة وفق إمكانيّاتهم الشّخصيّة.	١٥
										يقوم الموجّه التربويّ بالإشراف على البرامج المتنوّعة للأنشطة المدرسيّة، والإطلاع على دفاتر العلامات ودفاتر التّحضير.	١٦
										يشجّع الموجّه التربويّ المعلمين على إجراء البحوث الميدانيّة، وخاصّة المناسب منها في حلّ مشكلات التّلاميذ التّعليميّة.	١٧
										يعقد الموجّه ندوات واجتماعات دوريّة مفتوحة من أجل تطوير العلميّة التّعليميّة	١٨
										يقوم الموجّه التربويّ بمشاركة المديرين في عمليّة اتّخاذ القرارات بجديّة عالية.	١٩
										يناقش الموجّه التربويّ مشكلات الإدارات المدرسيّة مع المديرين.	٢٠
										يسهم الموجّه التربويّ مع الإدارة المدرسيّة في القرارات المتعلّقة بتعيين المعلمين ونقلهم.	٢١
										يعمل الموجّه التربويّ على إشراك أولياء أمور الطّلبة باتّخاذ القرارات المتعلّقة بأبنائهم.	٢٢
										يتوفّر لدى الموجّه التربويّ المرونة الكافية لتعديل القرارات بما يتلاءم مع التّطوّرات المختلفة.	٢٣

Syrian Arab Republic

Damascus University

Higher institute For administrative development

Creative and strategies



**The organizational development role on the process of taking
administrative decisions in the educational facilities**

(Field research targeted Qunaitera province's schools)

Student: jomana ahmad

Supervised by

Prof. Dr. Adeeb Saqer

2022

