



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

قسم الإدارة العامة

دور استراتيجيات الإدارة في فاعلية اتخاذ القرار

"دراسة ميدانية على مديري مدارس مدينة دمشق/منطقة القصاع/

The Role of Management Strategies in Effectiveness OF
Decision-Making

A Field Study on the Principals of Schools in Damascus City
/ Al-Qasaa area/

مشروع أعد لنيل شهادة ماجستير التأهيل والتخصص في الإدارة العامة

إشراف: الأستاذ الدكتور سامر مصطفى

إعداد: أنصاف خزام

العام الدراسي 2020-2021

شكر وتقدير

أتوجه بجزيل الشكر والإمتنان إلى الكادر التدريسي والإداري في المعهد العالي للتنمية الإدارية لما قدموه وبذلوه من جهد وعطاء طيلة العامين المنصرمين .

وأخص بالشكر الأستاذ الدكتور (سامر مصطفى) عميد المعهد العالي للتنمية الإدارية لقبوله الإشراف على مشروعي هذا ولما قدمه من وافر المساعدة والمتابعة .

والله ولي التوفيق

إهداء

إلى الأكف التي رفعت منذ طفولتي وما زال طيب أوعيتها يحيط بي إلى البصر الذي أنار عتمة
حروفي .. أقدم صدقتي الجارية لروحكما الطاهرة
(والدي)

إلى من أفتقد حرارة تصفيقه مرحاً بإنجازاتي إلى النسر الذي أظلني عزه إلى القلب الذي ينبض بين
الضلوع أهدي بين طيات رسالة كتابي لروحك ألف سلام
(أخي آصف)

إلى من أظلني عزاً بين منكبيه وجعلني نوراً بين عينيه، إلى الأمان.....والحنان..... إلى
السند والقوة
(زوجي)

إلى روعي التي جسدت في زوج إلى مصابيح بيتي..... إلى تراتيل الأدعية التي أناجي
بها ربي إلى مهج القلب وحياة الروح
(أبنائي)

إلى عبق الياسمين المنبثق في دروبي إلى الأمل المتقد في عيوني إلى البسمات التي
تجتاح روعي
(أخوتي)

إلى السنديان الشامخ في مشواري وإلى نقاط حروفي الضائعة وإيضاح كلماتي المبهمة إلى البحر
الذي ما نضب عطاؤه يوماً إلى من خط طموح نجاحي بملئ عينيه
(الأستاذ الراقى رامي خنيسه)

إلى خطوة دربي ومداد محبرتي إلى الكلمة العذبة التي تلين صعوبة أيامي رفيقة الدرب
والقلب
(لمى ابراهيم)

فهرس المحتويات:

1	شكر وتقدير
2	الإهداء
3	فهرس المحتويات
5	الملخص
7	الفصل الأول الإطار العام للدراسة
7	المقدمة
8	الدراسات السابقة
11	التعقيب على الدراسات السابقة
12	مشكلة البحث
12	أهمية البحث
13	أهداف البحث
13	مجالات البحث
14	متغيرات البحث
14	نموذج البحث
15	فرضيات البحث
15	منهج البحث
15	مجتمع وعينة البحث
15	أدوات جمع البيانات
16	مصطلحات البحث
17	فلسفة البحث
17	مخطط البحث
18	الفصل الثاني: الإطار النظري
18	المبحث الأول استراتيجيات الإدارة
18	مفهوم الإدارة
19	أهمية الإدارة
20	استراتيجيات الإدارة
21	استراتيجية التحفيز
21	استراتيجية تقييم أداء العاملين
23	استراتيجية التمكين
23	استراتيجية الرقابة والتخطيط

25	المبحث الثاني: فاعلية اتخاذ القرار
25	مفهوم فاعلية اتخاذ القرار
27	اتخاذ القرارات الإدارية
28	أساليب اتخاذ القرارات الإدارية
29	دور الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات الفاعلة
31	المبحث الثالث: العلاقة بين استراتيجيات الإدارة وفاعلية اتخاذ القرار
32	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
32	لمحة عن مجتمع البحث
32	الإجراءات المنهجية
32	المبحث الأول: الدراسة الإحصائية الوصفية:
32	أدوات التحليل الإحصائية
33	اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)
34	توزيع أفراد عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية
35	تقييم استجابة أفراد العينة لفقرات أداة الدراسة
36	تقييم محور استراتيجيات الإدارة
37	تقييم محور فاعلية اتخاذ القرار
39	المبحث الثاني: الدراسة الإحصائية التحليلية
39	اختبار الفرضية الرئيسية الأولى
41	اختبار الفرضية الرئيسية الثانية
44	المبحث الثالث: النتائج والمقترحات
44	نتائج الدراسة
45	المقترحات
46	الخاتمة
47	المصادر والمراجع
48	الملحق

الملخص:

هدفت الدراسة الحالية إلى تعرف استراتيجيات الإدارة ودورها في عملية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مدينة دمشق.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة تم توزيع 50 استبانة على مديري المدارس تضمنت مجموعة من المحاور الأساسية لاستراتيجية الإدارة ودورها في فاعلية اتخاذ القرار

تضمنت (30) فقرة مقسمة على خمسة محاور وهي:

قياس استراتيجيات الإدارة، تقييم أداء العاملين، التخطيط والرقابة، التحفيز، التمكين، فاعلية اتخاذ القرار.

وبعد التأكد من صدقها وثباتها تم تطبيق الأداة وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لها وتوصلت إلى عدة نتائج منها تلعب استراتيجيات الإدارة دورا كبيرا في تحسين العمل التربوي عموما وعلى عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس خصوصا.

رفع درجة المشاركة لدى العاملين من أجل الوصول إلى القرار الفعال بحيث يكون هذا القرار قابلا للتنفيذ ومقنعا وتحققا للأهداف التربوية، بالإضافة إلى أن الدراسة أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية للاستجابة للمتغيرات النوع والتخصص والعمر وسنوات الخدمة.

وأوصت الباحثة مجموعة من التوصيات أهمها: ضرورة تطبيق استراتيجيات الإدارة لدى مديري المدارس ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات التربوية المهمة.

كلمات مفتاحية: استراتيجيات الإدارة، تمكين، تحفيز، تقييم أداء، رقابة، فاعلية اتخاذ القرار

Abstract:

The current study aimed to identify the management strategies and their role in the appropriate decision-making process for school principals in the city of Damascus.

To achieve the objectives of this study, 50 questionnaires were distributed to school principals, which included a set of basic axes of the management strategy and its role in the effectiveness of decision-making.

It included (30) paragraphs divided into five themes:

Measuring management strategies, evaluating employee performance, planning and controlling, motivating, empowering, and making effective decisions.

After verifying its validity and stability, the tool was applied and the appropriate statistical treatments were conducted for it, and reached several results, among which management strategies play a major role in improving educational work in general and on the decision-making process of school principals in particular.

Raising the degree of participation of workers in order to reach an effective decision so that this decision is feasible and convincing and achieves educational goals, in addition to that the study showed no statistically significant differences between the arithmetic averages in response to changes in gender, specialization, age and years of service.

The researcher recommended a set of recommendations, the most important of which are: the necessity of applying management strategies to school principals and their role in the effectiveness of making important educational decisions.

Keywords: management strategies, empowerment, motivation, performance evaluation, control, effectiveness of decision-making

الفصل الأول:

الإطار العام للدراسة:

المقدمة:

تعد الإدارة عنصراً مهماً في وقتنا الحاضر كونها تهدف إلى استغلال الإمكانيات البشرية والطبيعية وتسخيرها إلى خدمة الإنسان ومواكبة التطورات التي حصلت في المجتمع، حيث دخلت الإدارة كل مفاصل الحياة كونها المحرك الأساسي للتنمية والوصول إلى الأهداف، فنجاح أي مؤسسة لا يتحقق إلا بوجود إدارات ناجحة وهذا ما تراه في مجال التربية والتعليم، كون الإدارة الناجحة في المدارس تعتبر نجاحاً للعملية التربوية ككل.

ومن خلال عملي في المجال التربوي والإدارة المدرسية وبعد الاطلاع على أسس الإدارة بشكل أكاديمي من خلال دراستي في المعهد العالي للتنمية الإدارية لاحظت كيف تنعكس استراتيجيات الإدارة على العملية الإدارية ككل من خلال كيفية اتخاذ القرارات المناسبة من قبل المديرين وأسس التعامل مع الكوادر التعليمية (مدرسين وطلاب).

فكان لابد من وضع دليل إرشادي يوضح دور استراتيجيات الإدارة في فاعلية اتخاذ القرار.

الدراسات السابقة:

تم تناول الموضوع من قبل عدد من الباحثين والطلاب الأكاديميين العرب والأجانب ومن هذه الدراسات ما يلي:

الدراسات العربية:

دراسة (بوصبع وساحلي، 2019) بعنوان " المعرفة وأثرها في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من المدراء في المصارف الجزائرية "

● هدفت الدراسة إلى الكشف عن أثر المعرفة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الجزائرية، والتعرف على مدى اعتماد المصارف على المعرفة في أداء أعمالها ومدى فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية بالمصارف الجزائرية. أجريت الدراسة على عينة كانت عبارة عن ٧/ مصارف من أصل ٢٠/ مصرفاً، وبلغ عدد الاستبانات الصالحة للتحليل الاحصائي ٧٦/ استبانة وكانت أبرز النتائج التي توصل إليها البحث وجود أثر معنوي للمعرفة في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وكان معامل ارتباط المعرفة الضمنية أكبر من معامل ارتباط المعرفة الصريحة.

● دراسة (زرقين وعروف، 2016) بعنوان: "استراتيجية التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات "

هدفت هذه الدراسة إلى اعتبار أن اتخاذ القرار من المهام الجوهرية في العمل الإداري وبناءً على ذلك وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها قلب الإدارة ومحور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه المنظمات يتوقف إلى حدٍ بعيد بقدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة.

ومن أهم الاستراتيجيات الحديثة التي برزت في مجال اتخاذ القرارات استراتيجية التمكين بشقيه الفني والإداري، حيث يساهم في استخدام الموارد البشرية في المنظمة بصورة أكثر فاعلية وكفاءة من خلال منح الصلاحيات وتوفير المعلومات والإمكانات للأفراد القادرين على معالجة المشاكل واتخاذ القرارات في المكان والزمان المناسبين.

● دراسة (الجرايدة وشديفات، 2013) "درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية"

● هدفت الدراسة إلى معرفة درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية و تكونت أداة الدراسة من ٤٤ / فقرة موزعة على خمسة مجالات هي: دقة المعلومات، مرونة المعلومات، ملائمة المعلومات، شمول المعلومات، التوقيت المناسب للمعلومات.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة تمثلت بأن درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية كانت عالية بالنسبة إلى دقة المعلومات ومساهمة المعلومات، وجود فوارق في درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية لصالح أفراد العينة الذين يحملون مؤهل الدكتوراه، وأن وجود فروق في درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية لصالح ذوي الخبرة / ما دون 5 سنوات.

دراسة (الجهاني، 2013) بعنوان: " الممارسات القيادية الإدارية والفنية لمديري المدارس "

ملخص الدراسة:

برزت اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية تمحورت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، حيث برزت الإدارة كمهارة في القيادة وفي العلاقات الإنسانية وتنظيم العمل الجماعي وتهيئة الظروف الملائمة للعمل واتخاذ القرارات.

كما ينبغي على مدير المدرسة أن يكون على وعي بهذه المهارات حتى يستطيع أن يحقق الدور الإداري الذي يلعبه.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن الإدارة المدرسية تحتاج إلى الإدارة الكفؤة والشخصية الإدارية القادرة على قيادة العملية التعليمية من أجل تحقيق الأهداف بأسهل الطرق وأقل التكاليف، كذلك ركزت على أن مدير المدرسة يلعب الدور الأساسي في قيادة الجهود وتوجيهها الوجهة الصحيحة.

الدراسات الأجنبية:

دراسة (Abdullah & khalfie، 2018) بعنوان: " Information systems and decision making effectiveness – case study of N'gaous company for preserves "

(فعالية نظم المعلومات واتخاذ القرار _دراسة حالة شركة نجوس للمحميات _).

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحديد مدى مساهمة نظم المعلومات في عملية صنع القرار في مراحل مختلفة، حيث تتطلب كل مرحلة نوع مختلف من المعلومات والدعم، كما تم العثور على أن أنظمة المعلومات

لم تقم بعملية صنع القرار ولكنها قدمت المعلومات التي من شأنها أن تسهم في اتخاذ القرار الصحيح تمت دراسة حالة N'gaous company كواحدة من المؤسسات وكشفت الدراسة أنها نفذت واحدة من أكثر النظم تقدما في تخطيط موارد المؤسسات الجزائرية.

لذلك اتبعت الدراسة نهجا آخر وهو تأثير نظام تخطيط موارد المؤسسات على عملية اتخاذ القرار مقارنة بالأنظمة التي نفذتها شركة نجاوس الجزائرية سابقا.

تم إجراء مقابلة مع معظم مديري الشركة بالإضافة إلى توزيع استبيانات على ٢٠/ موظف ومعالجة البيانات باستخدام برنامج /spss/.

توصلت الدراسة إلى أن أنظمة المعلومات سواء كانت تقليدية أو حديثة لها تأثير إيجابي على عملية صنع القرار ككل.

أما بالتفصيل تبين أن التحول إلى نظام تخطيط موارد المؤسسات قد ساهم بشكل أفضل في مرحلة (تحديد المشكلة) من خلال توفير معلومات أكثر ملاءمة ودقة وفي الوقت المناسب، لكنه لم يساهم بشكل فعال في مرحلة (توفير حلول بديلة للمشكلات) بسبب طبيعة نظام دعم القرار.

كذلك بينت النتائج مقاومة العمال لفكرة السيطرة المستمرة لنظام التكنولوجيا وعدم التأكد من الجدوى الاقتصادية بسبب حداثة تطبيقها.

دراسة (Boumaraf ،yahiaoui 2018) بعنوان: Fair value measurement and its impact of investment decision-making in common stocks.

Case study of Alliance Insurance Company for the period (2013-2016)

(أثر تطبيق القياس بالقيمة العادلة على اتخاذ قرار الاستثمار للأسهم العادية وذلك بالتطبيق على مؤسسة أليانس للتأمينات في الفترة ما بين (٢٠١٣_٢٠١٦))

هدفت الدراسة إلى إبراز أثر تطبيق القياس بالقيمة العادلة على اتخاذ قرار الاستثمار للأسهم العادية وذلك بالتطبيق على مؤسسة أليانس للتأمينات في الفترة ما بين (٢٠١٣_٢٠١٦)، ولقد تم استخدام نموذج مضاعف الربحية لتقييم الأسهم العادية لمؤسسة أليانس وذلك لملاءمة هذا النموذج مع معطيات المؤسسة محل الدراسة.

النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن تطبيق قياس القيمة العادلة على الأسهم العادية لمؤسسة أليانس للتأمينات ساهم في تحسين بعض المعلومات المقدمة وفق استخدام القيمة العادلة، والتي ساعدت على اتخاذ وترشيد قرار الاستثمار المالي.

التعقيب على الدراسات السابقة:

بعض الدراسات تناولت موضوع عملية اتخاذ القرارات وما يؤثر في تحقيق جودة القرارات وفعاليتها.

ومن تلك الدراسات:

دراسة: يحيى محمد شديفات ومحمد سليمان الجرايدة بعنوان "درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية.

ودراسة: الدكتورة لزهر ساحلي والأستاذة سهام بوصبع. بعنوان "المعرفة وأثرها في فعالية اتخاذ القرارات الإدارية _ دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في المصارف الجزائرية _

حيث ناقشت هاتين الدراستين عملية اتخاذ القرارات في دولتين مختلفتين وضمن مجالين مختلفين.

ومن ناحية أخرى تناولت بعض الدراسات الأخرى الاستراتيجيات الإدارية ودورها في تمكين العملية الإدارية وفعاليتها في عملية صنع واتخاذ القرار

ومن هذه الدراسات:

دراسة الدكتور: عبود زرقين والأستاذة راضية عروف بعنوان: " استراتيجيات التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات"

ودراسة أخرى بعنوان: "الممارسات القيادية الإدارية والفنية لمديري المدارس" للكاتب عبد الناصر عز الدين الجهاني

حيث تناولت هذه الدراسات دور الاستراتيجيات في تغيير الأنظمة والعمليات الإدارية من خلال اتباع عدة اجراءات وخطوات إدارية ذات كفاءة وفعالية عاليتين.

مشكلة البحث:

يلعب مدير المدرسة دوراً بارزاً في العملية التربوية من خلال إدارته للمدرسة وذلك ما يتخذه من قرارات سواء كانت تنظيمية أو تربوية.

لذلك أصبح المديرون يسعون إلى تطبيق استراتيجيات الإدارة في مدارسهم لما لها من أهمية في نجاح العملية التربوية والسير بها نحو الأفضل.

ومن خلال ما تمّ سرده أعلاه من دور المدير في تطبيق استراتيجيات الإدارة وفي نجاح العملية التربوية.

يمكن تحديد مشكلة الدراسة بالتساؤل الرئيسي التالي: ما هو دور استراتيجيات الإدارة في فاعلية اتخاذ القرارات؟

ويتفرع عنها مجموعة من الأسئلة الفرعية:

- ما هو دور التحفيز في فاعلية اتخاذ القرار.
- ما هو دور تقييم أداء العاملين في فاعلية اتخاذ القرار.
- ما هو دور التمكين في فاعلية اتخاذ القرار.
- ما هو دور الرقابة والتخطيط في فاعلية اتخاذ القرار.

أهمية البحث:

تتبع أهمية الدراسة من ضرورة مواكبة الاستراتيجيات الإدارية تجاه عملية اتخاذ القرارات. ومن هنا يمكننا تبيان أهمية هذا البحث من خلال ما يلي:

الأهمية النظرية للبحث:

1. يستند البحث بشكل أساسي على مفهوم الاستراتيجيات الإدارية ودورها في فاعلية اتخاذ القرارات.
2. قلة وندرة الأبحاث والدراسات المتعلقة بهذا الموضوع كون عملية اتخاذ القرارات الإدارية تقتصر فقط على أصحاب المناصب والمسؤوليات وليست مخولة لعامة الناس.

3. ضرورة الاهتمام والتركيز على دور التربية أو الجانب التربوي في الأبحاث والدراسات لما لهذا الدور من ركيزة أساسية في تطوير وتحديث العديد من القوانين والقرارات التربوية.

4. يمكن اعتبار هذا البحث بمثابة حجر أساس وركيزة أساسية للأبحاث اللاحقة له والتي تتناول موضوع فاعلية اتخاذ القرار عند مديري المدارس ودور استراتيجيات الإدارة في تحقيق تلك الفاعلية وهو ما لم يتم تداوله سابقاً.

✚ الأهمية العملية للبحث:

إن الاهتمام بمجال الإدارة وما تتضمنه من عمليات واستراتيجيات ودورها الفعال في اتخاذ القرارات من خلال دراسة ميدانية على مديري مدارس مدينة دمشق يمكن أن تحقق الفوائد العلمية التالية:

1. تمكن مديري المدارس من الاطلاع على الاستراتيجيات الجديدة المتعلقة بالإدارة والمجال الإداري.

2. تمكن المديرين من اتخاذ قرارات على قدر عالٍ من الأهمية والفعالية تتلاءم مع الاستراتيجيات الحديثة والمتبعة.

3. تحسين الواقع التربوي من خلال رسم استراتيجيات وخطط عمل تتوافق مع المتغيرات الجديدة في الأنظمة والقرارات.

أهداف البحث:

يهدف البحث بشكل أساسي إلى تقديم منهجية علمية متكاملة حول دور الاستراتيجيات الإدارية في عملية صنع واتخاذ القرار.

ويتفرع عن هذا الهدف الأساسي الأهداف الفرعية التالية:

1- التعرف على استراتيجيات الإدارة ودورها الفعال في اتخاذ القرارات.

2- الوصول إلى نتائج دقيقة وواضحة تبين آراء عدد من مديري مدارس مدينة دمشق.

3- ضمان تنفيذ المدراء هذه الاستراتيجيات أثناء اتخاذهم القرارات.

4- تهدف الدراسة أيضاً لأن تكون على قدر كبير من الأهمية والفائدة من خلال دقة المعلومات وأهميتها وربطها بالمجال العملي والتطبيقي.

حدود البحث:

تحدد مجال البحث بالحدود الآتية:

1. الحدود المكانية: وهو مكان إجراء الدراسة (مدارس مدينة دمشق/ منطقة القصاع).
2. الحدود الزمانية: وهو زمان إجراء الدراسة وتوزيع الاستبيانات (شهري أيلول/ تشرين الأول 2021)
3. الحدود البشرية: وهو العنصر الأساسي في الدراسة وهم (عينة من مديري مدارس مدينة دمشق).
4. الحدود الموضوعية: يقتصر هذا البحث على دراسة دور استراتيجيات الإدارة في فاعلية اتخاذ القرار، من خلال دراسة ميدانية على عينة من مديري مدارس مدينة دمشق.

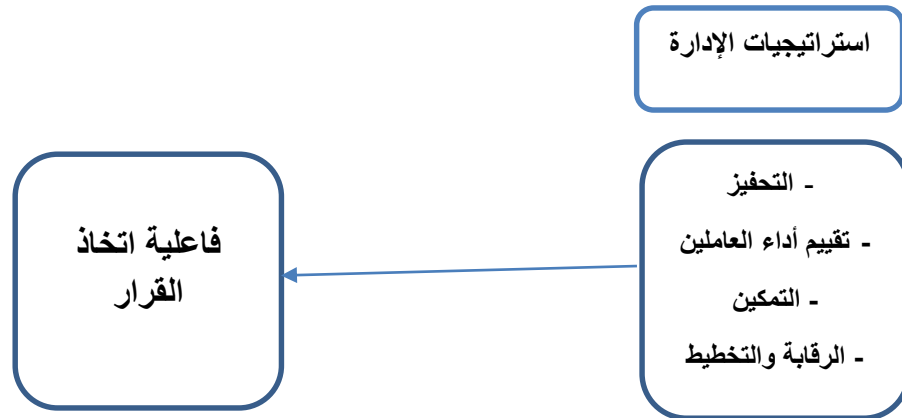
متغيرات البحث:

تقسم متغيرات البحث إلى متغيرات مستقلة ومتغيرات تابعة وفق التالي:

المتغير المستقل: هي استراتيجيات الإدارة بأبعادها (التحفيز، تقييم أداء العاملين، التمكين، الرقابة والتخطيط)

المتغير التابع: فاعلية اتخاذ القرار.

نموذج البحث:



(تم تصميم نموذج البحث من قبل الباحثة)

فرضيات البحث:

تم صياغة فرضيات البحث وقد جاءت كما يلي:

الفرضية الرئيسية الأولى: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإدارة في فاعلية اتخاذ القرار.

الفرضية الرئيسية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث اتجاه استراتيجيات الإدارة وفاعلية اتخاذ القرار لمديري مدارس مدينة دمشق تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين.

منهج البحث:

إن منهج البحث المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي الذي يقوم بوصف الوقائع والأحداث كما هي.

وهنا يقوم المنهج الوصفي بوصف استراتيجيات الإدارة ودورها في اتخاذ القرارات وذلك سيتم عن طريق الأسلوب التحليلي الذي يعتمد على استبانة مخصصة وفق متغيرات البحث تشمل العديد من الأسئلة التي ستطرح على عينة من مدراء مدارس مدينة دمشق.

مجتمع وعينة البحث:

مجتمع البحث: مديري مدارس مدينة دمشق

عينة البحث: عينة عشوائية من مديري المدارس البالغ عددهم (50) مدير تم توزيع الاستبانات عليهم بشكل مباشر.

أدوات جمع البيانات:

تم الحصول على المعلومات في الدراسة من مصدرين: أولي وثانوي.

● **المصدر الأولي للبيانات:** هي الأبحاث والكتب والمقالات المحكّمة والدراسات العربية السابقة المتعلقة بمجال استراتيجيات الإدارة والدراسات الأجنبية والدوريات وغيرها.

● **أما المصادر الثانوية:** مديري المدارس بالدرجة الأولى من خلال الاستبانات الموزعة إليهم.

مصطلحات البحث والتعاريف الإجرائية:

مصطلحات البحث:

استراتيجيات ال إدارة **Management strategies**: هي الإجراءات المرتبطة بضبط وتنظيم جهود العاملين وتقديم الإشراف والتوجيه وغيرها من المتطلبات اللازمة لضبط بيئة الأعمال وضمان تقديم الخدمات والنواتج الوظيفية مع توفير الوقت والتحكم في التكاليف وتحقيق متطلبات الجودة في مختلف المهام. (حيدر وآخرون، 2017)

التخطيط planning: "مجموعة من التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات، وهي الوظيفة التي تنطوي على التعامل مع المستقبل وتحديد رؤية المؤسسة واختيار الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج التي ستعتمدها بما يضمن استمرارها وتطورها." (دليل والعروسي، 2018، ص85)

وتعرّف الرقابة **censorship** بأنها: "عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه، وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً." (عمران، 2007، ص114)

التحفيز Stimulus "هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة." (قلال، 2018، ص 39)

ويعرّف تقييم أداء العاملين **Employee performance appraisal** بأنه: "عملية تحليل وتقدير أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي وتحملهم المسؤولية وإمكانية توليهم وظائف ذات مستوى أعلى."

عرّف التمكين **Empowerment** بأنه: "تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم وكذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم." (الطراونة، 2016، ص159)

تعرف عملية اتخاذ القرار **Make decision** بأنها: هي عملية اختيار واحد من بديلين أو أكثر يتصف بالكفاءة وذلك لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة. (الخير، عبد اللطيف، وآخرون، 2004، 207)

فلسفة البحث:

تقوم فلسفة البحث على الفلسفة الوضعية التي تنطبق على الظواهر الاجتماعية أي الظواهر الإنسانية على الأقل من الناحية المنهجية باعتبارها طريقة منظمة للتفكير وصالحة للتطبيق على مختلف الموضوعات التي يمكن للذات الإنسانية الوصول إليها.

إن الشرح السابق للفلسفة الوضعية ينسجم مع فكرة البحث التي تقوم على دراسة دور استراتيجيات الإدارة في فاعلية اتخاذ القرار من خلال دراسة ميدانية على عينة من مديري مدارس مدينة دمشق.

مخطط البحث:

لمعالجة إشكالية البحث تم وضع خطة بحث ابتدأت بمقدمة ثم قسمت الإطار النظري للبحث إلى فصلين على النحو التالي:

المبحث الأول: استراتيجيات الإدارة ويضم:

- مفهوم الإدارة:
- أهمية الإدارة:
- استراتيجيات الإدارة:
- استراتيجية التحفيز
- استراتيجية تقييم أداء العاملين:
- استراتيجية التمكين
- استراتيجية الرقابة والتخطيط

■ وظائف الإدارة:

المبحث الثاني: فاعلية اتخاذ القرار ويضم:

- مفهوم فاعلية اتخاذ القرار:
- اتخاذ القرارات الإدارية:
- دور الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات الفعالة:

الإطار النظري:

الفصل الثاني استراتيجيات الإدارة:

أولاً مفهوم الإدارة:

تعد الإدارة عاملاً أساسياً لنجاح المنظمات والمؤسسات على اختلاف أنواعها سواء كانت اقتصادية تعليمية أو ثقافية أو غير ذلك؛ لأنها تشكل المفتاح لتقدم المجتمع أو فشله. وفي العصر الحديث أصبحت الإدارة وسيلة موضوعية للجهد البشري الذي يهدف إلى الوصول إلى النتائج المفترضة عبر محاور التنسيق بين الموارد البشرية والمادية والمالية. لذلك لابد لنا من الخوض في تعريف الإدارة ومفهومها.

حيث أنها حظيت بالكثير من التعاريف التي قال بها المشتغلون بعلم الإدارة:

منهم من يرى أنها الترتيب والتنظيم الخاص الذي يحقق أهدافاً معينة، كبرت هذه الأهداف أم صغرت. فهي بهذا تعتبر: أي نشاط بشري، جماعي، هادف، يهتم بتنظيم شؤون الجماعة، ويعمل على تطوير وتقديم ما تعمله هذه الجماعة، تطوراً سريعاً نحو الازدهار والتقدم، وأن يكون هذا النشاط في ضوء تنسيق وتوجيه هادفين.

ومنهم من يرى أن الإدارة فن يحذقه من تمرس عليه، ويحتاج إلى موهبة، وإبتكار، وحسن تصرف في تطبيق المعارف والمعلومات.

ومنهم من يرى أن الإدارة علم من العلوم، له مقوماته، أسسه، أصوله ونظرياته، وله أن يتطور، ويتجدد حتى يتلاءم مع ظروف المجتمعات ويعايش تقدمها.

والرأي عندنا أن الإدارة مجال من مجالات الخدمة في المجتمع يقوم به فرد، أو مجموعة من الأفراد، لديهم من المعرفة ومن المواهب ما يجعلهم يمارسون هذا العمل بخبرة ودراية، تكون في أغلب الظروف، مبنية على أسس وأصول وهي تطبيق للمعلومات في ضوء ظروف تحتاج إلى دراسة وفكر، كما أنها مجال للإبتكار وحسن التصرف (سليمان، 2001، ص23).

من خلال هذه التعريفات يمكننا القول إن الإدارة هي تنفيذ الأعمال بوسيلة فعالة بالاعتماد على ثلاث سمات أولاً الانسانية كون العنصر البشري هو الأساس الفعال فيها. وثانيها الحتمية أي أن لكل نشاط بشري هدف معين يسعى لتحقيقه. وثالثها هدف الإدارة بمعنى أن لكل إدارة هدفاً تسعى إلى تحقيقه بالإضافة إلى الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للوصول إلى الأهداف.

*أما بالنسبة لتعريف الإدارة التربوية:

تعرف بأنها مجموعة من العمليات التنفيذية والفنية التي تتم عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني الساعي على الدوام إلى توفير المناخ الفكري والجماعي للنشاط المنظم من أجل تذليل الصعاب وتكثيف المشكلات الموجودة وتحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع والمؤسسات التعليمية.

أو هي تنظيم جهود العاملين وتنسيقها لتنمية الفرد تنمية شاملة في إطار اجتماعي متصل بالفرد وبذويه، وبيئته حيث تطور مفهومها متأثراً بما طرأ تطور على مفهوم العام للإدارة أولاً، وبما طرأ على مفهوم التربية وإدارتها ثانياً (حامد، 2009، ص23).

ومراعاة للبعد الإنساني يتجه البعض إلى تحديد معنى الإدارة التربوية بأنها: نشاط إنساني علمي ومنظم يعمل على استثمار الموارد البشرية والمادية المتاحة بقصد تحقيق الأهداف التربوية التعليمية.

ومن هنا فإن الإدارة التربوية شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى وسيلة لتحقيق أهداف التربية والتعليم في المجتمع ، و إذا كان الغرض الأساسي من الإدارة في أي منظمة هو تنظيم جهود الأفراد وتنسيقها نحو إنجاز أهدافها في التربية تتصل بعملية التعلم والتعليم بهذا يكون الهدف الأساسي للإدارة في المؤسسات التربوية خدمة وتدعيم عمليتي التعلم والتعليم، ولذلك يمكن تعريف الإدارة التربوية بأنها الاشتراك في وضع السياسات والنشاطات العديدة المطلوبة لتأمين الموارد البشرية والمادية وتوجيهها نحو تحقيق أهداف المؤسسة التربوية .

بالتالي يمكن أن نلخص من استعراض التعريفات السابقة للإدارة ما يلي:

- 1- أنها نشاط علمي متكامل وموجه.
- 2- أن الإنسان هو الركيزة الأساسية في الإدارة التربوية.
- 3- أن الإدارة التربوية تعتبر ميداناً تطبيقياً للإدارة العامة.
- 4- أن الهدف الأساسي للإدارة التربوية هو تحقيق أهداف المجتمع وتحقيق طموحه من عمليات التربية (دهيش، 2006، ص19-20).

ثانياً أهمية الإدارة:

تبين معنا من خلال تبين معنا من خلال تعريف الإدارة أنها نشاط إنساني يرتبط بالعمل الجماعي ويهدف إلى تحقيق نتائج محددة، عن طريق الاستفادة من الموارد المتاحة، بالإضافة إلى العمل على تنمية موارد جديدة. وفي وقتنا الحاضر أصبحت الإدارة الناجحة ضرورة ملحة بسبب التغيرات السياسية والاقتصادية والاجتماعية وقد ظهرت أهمية الإدارة مع ظهور الثورة الصناعية وما تبعها من تغيرات وتطورات طالت المجتمع بمجالاته كافة (درة، 2009).

وفيما يلي سنعرض أهمية الإدارة حيث تكمن أهميتها من خلال: (شلاوي صباح ص17).

- تبسيط إجراءات العمل وتجنب الإسراف بالإضافة إلى الاستخدام الفعال للموارد.
- مواجهة التغيرات والظروف البيئية المختلفة سواء كانت ثقافية أو اجتماعية أو اقتصادية أو سياسية.
- تطوير عناصر الإنتاج وتعظيم الكفاءات والمهارات البشرية وإطلاق الطاقات وتجديدها من خلال التدريب والتأهيل والإعداد.

- تحقيق العدالة والحوافز للأفراد وتطوير شخصيتهم الوظيفية وجعلها أكثر فعالية وانسجام مع طبيعة العمل.
- العمل على تحسين مكانة المؤسسة ومواجهة المنافسة على المستوى المحلي من خلال العمل على الابتكار والتطوير والتجديد.

*أما بالنسبة للإدارة التربوية فسوف نتكلم عن أهميتها فيما يلي:

تقوم القيادات التربوية في القطاع التعليمي بدور هام وفعال لتحقيق النجاح المرغوب وصولاً للأهداف التربوية والتعليمية ويتوقف للعطاء الفعال للإدارة التعليمية على ما تتمتع به القيادة فيها من وعي وإدراك فيما تقوم به من تخطيط لاستمراريتها، ويدل على ذلك ما توصلت إليه الدراسات التي تناولت العنصر الإنساني في التنظيم من حيث الخبرة والتأهيل. وتعتبر الكوادر القيادية في مختلف مستويات الإدارة التربوية العليا -الوسطى - التنفيذية أحد المدخلات الرئيسية في النظام التعليمي، الذي لا يستقيم أمره ولا تتحقق أهدافه دون توفر الكوادر المؤهلة والمؤمنة برسالة التعليم.

فأهمية القيادة التربوية تكمن في كونها المحرك الفعال للآخرين، التي تستمد ديناميكيته وفعاليتها من شخص القائد الكفء القادر على إثارة الدافعية فيمن يعمل تحت سلطته، ومسؤوليته لتوجيه فعاليتهم نحو قيم العمل، ووظائف المؤسسة التربوية.

إن نجاح أي منظمة في تحقيق أهدافها ورسالتها مرتبط بالكيفية التي يدير بها الإداري هذه المنظمة، والأسلوب القيادي الذي يمارسه والصفات القيادية التي تتمثل في شخصيته، وقدرته على توظيف إمكانياته نحو العمل البناء من أجل بناء علاقات إنسانية إيجابية مع العاملين معه، وحفزهم على العطاء المستمر، من هنا نجد أن أهم تحد يواجه تحديث التعليم في الوقت الحاضر هو إيجاد قيادات تربوية فعالة يتوقف عليها نجاح النظام التربوي. لذا سنأتي على ذكر أهم العناصر التي تعتمد عليها القيادة وهي:

- وجود مجموعة من الناس لها هدف مشترك تسعى إلى تحقيقه وهم الأتباع المرؤوسين.
- وجود شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذا الهدف، وهو القائد سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها، أم تم تعيينه من قبل سلطة خارجية عن الجماعة، طالما كان هذا الشخص يستطيع أن يتفاعل مع الجماعة ويتعاون معها لتحقيق الأهداف.
- وجود ظروف وملابسات يتفاعل فيها الأفراد وتحتم وجود القائد، لاتخاذ موقف (الصريرة ولهلوب، 2012، ص56 و57).

استراتيجيات الإدارة:

تعد الإدارة العامة أحد مجالات الإدارة الأساسية في مختلف المؤسسات حيث تتضمن العديد من العمليات التي تتكامل مع بعضها من أجل تحقيق الأهداف الأساسية لتلك المؤسسات. فلم تعد الإدارة تقتصر على الخدمات والوظائف الحكومية فقط بل أصبحت علماً متكاملًا يتضمن العديد من التطبيقات التي تهدف جميعها إلى تطوير وتحسين النواتج.

ويشير مصطلح استراتيجيات الإدارة إلى أهم الاستراتيجيات المرتبطة بضبط وتنظيم جهود العاملين وتقديم الإشراف والتوجيه وغيرها من المتطلبات اللازمة لضبط بيئة الأعمال وضمان تقديم الخدمات والنواتج الوظيفية مع توفير الوقت والتحكم في التكاليف وتحقيق متطلبات الجودة في مختلف المهام. وأنساب في أهمية استراتيجيات الإدارة فيما يلي: (حيدر، وآخرون، 2017)

- تنظيم الجهود وتحسين نظم اتخاذ القرارات المتنوعة في المؤسسات، وذلك من خلال تنظيم الكفاءات والمهارات والعمل كفريق كامل بالإضافة إلى الاطلاع على كل جديد ومواكبة التطورات في المجالات الإدارية المختلفة.
- المساهمة في تطبيق المعارف الأساسية في علوم الإدارة بهدف تحسين وتطوير نظم العمل والأداء في مختلف المواقع الإدارية بصورة متميزة.
- العمل على تحديد الخصائص والسمات اللازم توافرها في العاملين ضمن منظومة الإدارة العامة والمهارات الإدارية اللازمة للعاملين بالإضافة إلى معرفة سبل تطوير أداء العاملين.
- الاهتمام المستمر بتطوير بيئات العمل بما يضمن تحقيق أفضل النتائج للعمل الإداري في المؤسسة.

ومن أبرز الاستراتيجيات المتبعة في الإدارة يمكننا ذكر ما يلي:

أولاً: استراتيجية التحفيز:

يمكننا القول إن التحفيز "هو ممارسة إدارية للمدير للتأثير في العاملين من خلال تحريك الدوافع والرغبات والحاجات لغرض إشباعها وجعلهم أكثر استعداداً لتقديم أفضل ما عندهم بهدف تحقيق مستويات عالية من الأداء والإنجاز في المنظمة." (نسيمة قلال، ص 39)

فالغرض من التحفيز هو تعبئة العاملين وجعلهم أكثر جاهزية من أجل إنجاز المهام، فهو يمثل الجهود التي تبذلها الإدارة لحث العاملين على العمل من خلال إشباع حاجاتهم الحالية وخلق حاجات جديدة لديهم والسعي نحو إشباع تلك الحاجات حيث يجب أن يتميز التحفيز بالاستمرارية والتجديد.

وتتنوع الحوافز بين الأشياء المادية والمعنوية التي تسمح للعامل أن يعبر عن أدائه وفي الوقت نفسه تستخدم كعامل أساسي لإشباع الحاجة.

ومن خلال وجود استراتيجية التحفيز في المنظمة تسعى إلى تحقيق أهداف عدة منها:

1. تحسين أداء العاملين :من خلال المكافأة على الأداء الأفضل ويؤدي ذلك إلى تشجيع الأفراد على العمل للحصول على الحوافز.

2. زيادة الانتماء: حيث تشكل الأجور والحوافز سواء كانت مادية أو معنوية أساس العلاقة بين المؤسسة والعاملين فيها، حيث أن نجاح نظام الحوافز يسهم في رضا العاملين عن أعمالهم ويزيد من إنتاجهم ويخلق جو من المنافسة للوصول للأفضل.

ثانياً: استراتيجية تقييم أداء العاملين:

تساعد هذه الاستراتيجية على تحقيق معدلات ومعايير أداء العاملين المستهدف والتعرف على جوانب القوة والعمل على تعظيمها بالإضافة إلى التعرف على جوانب الضعف ومحاولة علاجها وتخطيها، فهذه الاستراتيجية أداة ضرورية للتحسين المستمر لأداء العاملين في المنظمة وكفاءة عملهم وتحليل الفروقات بين الأداء الفعلي والأداء المطلوب.

ويعرّف تقييم أداء العاملين بأنه: "عملية تحليل وتقسيم أداء العاملين لعملهم وسلوكهم وتصرفاتهم فيه وقياس مدى صلاحيتهم وكفاءتهم في النهوض بأعباء عملهم الحالي وتحملهم المسؤولية وإمكانية توليهم وظائف ذات مستوى أعلى." وتكمن أهمية تقييم الأداء بجانبين هما: تقييم الأداء بالنسبة للفرد ويقصد به تقييم أدائه، حيث أن هذا التقييم يرشده إلى مدى نجاحه أو فشله في أداء المهام الموكلة إليه فيعمل على الاستمرار بأسباب النجاح أو تجاوز أسباب الفشل والتغلب عليها.

أما الجانب الآخر لأهمية تقييم الأداء فهو تقييم الأداء بالنسبة إلى جماعة العمل، فمن خلال هذا التقييم تستفيد جماعة العمل مما يلي:

1. الكشف عن الاحتياجات التدريبية: حيث يكشف تقييم الأداء عن مجالات النقص في المعلومات أو المهارات اللازمة للأفراد.

2. إعادة النظر في سياسات وأساليب اختيار الأفراد: حيث يتم معرفة أداء العاملين ثم وضعهم في المكان المناسب لقدراتهم وخبراتهم ومهاراتهم.

أما أهداف تقييم الأداء فهي كالتالي:

● على مستوى المؤسسة:

1. رفع مستوى أداء العاملين واستثمار قدراتهم وإمكاناتهم.
2. مساعدة المنظمة في وضع معدلات أداء معيارية تمكنها من الاحتفاظ بالقوى العاملة ذات المهارات والكفاءات. (قلال، 2018، ص 76)

● على مستوى المديرين:

1. تطوير العلاقات الجيدة مع العاملين والتقرب منهم لمعرفة مشكلاتهم.

2. دفع المديرين إلى تنمية مهاراتهم وإمكانياتهم والفكرية للوصول إلى تقويم سليم وموضوعي لأداء العاملين.

● على مستوى الفرد العامل: (عمار بن عيشي، ص142)

1. دفع العاملين إلى العمل باجتهاد وحدية للحصول على تقدير المديرين.

2. شعور العاملين بالعدالة.

ثالثاً: استراتيجية التمكين:

ترتبط هذه الاستراتيجية بوظائف الموارد البشرية لأن التمكين يسهم في رفع مستوى مشاركة الأفراد وتطوير مستوى أداء العاملين، حيث أن تحسين مستوى الأداء لدى الموظف يعتبر قوة دافعة ومحصلة مهمة يقف خلف برامج التمكين.

ولاستراتيجية التمكين دور مهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتطوير الكفاءة الذاتية وزيادة مستوى الرضا الوظيفي بين العاملين وزيادة المواءمة بين احتياجات المؤسسات والاحتياجات الشخصية للعاملين بها، بالإضافة إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق الإبداع والتميز في إنجاز الأعمال.

وقد عرّف التمكين بأنه: "تعزيز قدرات العاملين بحيث يتوفر لديهم ملكة الاجتهاد وإصدار الأحكام والتقدير وحرية التصرف في القضايا التي تواجههم خلال ممارستهم لمهامهم ومذلك مساهمتهم الكاملة في القرارات التي تتعلق بأعمالهم." (الطراونة، 2016)

ومن نتائج وفوائد التمكين أيضاً: زيادة الثقة بين العاملين والسرعة في إنجاز المهام وتنمية الدافعية والقدرة على تحديد الأفراد الموهوبين والمتميزين وبالتالي تعزيزهم ومكافأتهم.

رابعاً: استراتيجية الرقابة والتخطيط:

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة فهو عملية شاملة تشمل وضع الأهداف والمخططات الخاصة بنشاطات المؤسسة.

ويحدد التخطيط الطرق التي يجب أن نسلکها من أجل تحقيق الأهداف، وكذلك يبين الطرق التي ينبغي الابتعاد عنها، والأخطاء التي يجب أن نتفادها.

ويعرّف التخطيط بأنه: "مجموعة من التدابير المعتمدة والموجهة بالقرارات والإجراءات، وهي الوظيفة التي تنطوي على التعامل مع المستقبل وتحديد رؤية المؤسسة واختيار الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج التي ستعتمدها بما يضمن استمرارها وتطورها." (دليل والعروسي، 2018).

ومن فوائد التخطيط نذكر:

1. يساعد التخطيط في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها وتوضيحها للعاملين الذين سوف يسعون إلى تحقيقها
2. يتنبأ التخطيط بالمستقبل حيث يساعد على درء الخطر المتوقع والمشكلات التي قد تحصل.
3. يساعد التخطيط على تنسيق الجهود بين العاملين مع بعضهم البعض، وبين العاملين والإدارة.
4. يساعد التخطيط على تقييم الأداء ويرفع من الكفاءة والفعالية الإدارية.
5. يساعد التخطيط على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.
6. يسهل التخطيط الرقابة الداخلية والخارجية للمؤسسة ويرفع من مستوى أدائها.

فالتخطيط: وهو التطلع نحو المستقبل وتحديد الاتجاه الذي تسلكه المؤسسة في إدارة شؤونها. وهو عبارة عن طريقة عقلانية منظمة لاتخاذ قرارات اليوم التي تؤثر على غد المؤسسة.

وهو نوع من توقع أو إدراك طبيعة الأحداث قبل أو بعد الحدث. ويقتضي التخطيط ضمنا التنبؤ بالمستقبل، وكذلك محاولة السيطرة على الأحداث والتنبؤ بتأثيرات الأحداث البعيدة مستقبلا. والتخطيط هو أيضا وبالدرجة الأولى بناء نماذج تعبر عن رغبة المشروع في التجاوب مع عوامل التغيير الذي يفرضه التقدم التكنولوجي وثورة المعلومات والاتصالات والتكتلات الاقتصادية.

أما بما يخص الرقابة:

فقد بدأ الاهتمام بالرقابة وتحديدًا في المجال التعليمي كموضوع سياسي كبير في أواخر الستينيات في الولايات المتحدة الأمريكية، وامتد إلى بريطانيا بعد الخطاب المشهور لجيمس كالاهاان رئيس الوزراء العمالي السابق في كلية يوسكن. تعد المحاسبية من أحدث الاتجاهات في الإدارة التعليمية بصفة خاصة، وهي تنطلق من اعتبار أساسي مؤداه أن النقطة الأساسية في أي نظام للمحاسبية تتعلق بوجود اتفاق عام حول الأهداف المنشودة من التعليم التي يعتبر تحقيقها أو عدم تحقيقها خاضعا لمؤشرات ومعايير تتحدد في ضوءها المحاسبية، وهي تعني واجبات وحقوق والتزام من الجميع بتحقيق الأهداف المطلوبة (دهيش، 2006، ص26 و27).

أما الرقابة فهي من العمليات الإدارية المهمة لأنها ترمي إلى التأكد من جودة الإنتاج وضمنان مصداقية المعلومات لتحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة.

وتعرّف الرقابة بأنها: "عملية التأكد من أن ما تم التخطيط له هو ما تم تنفيذه، وكشف الانحرافات وتصحيحها إن وجدت للوصول إلى الأهداف المحددة مسبقاً." (عمران، 2007)

وتضمن الرقابة وضع وتحديد الأهداف مع قياس الأداء الفعلي، بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات الصحيحة.

وتهدف الرقابة إلى تحقيق عدة أهداف منها:

1. التأقلم مع تغير المحيطات وواقع العمل.
2. تسعى الرقابة إلى الحد من تراكم الأخطاء، وإيجاد الحلول السريعة والجيدة للمشاكل التي قد تعترض المؤسسة.
3. تهدف إلى خفض التكاليف التي يمكن أن تتحملها المؤسسة في حال أدارت عملياتها الإنتاجية دون رقابة.

ولابدّ لنا من ذكر العلاقة بين التخطيط والرقابة: حيث أنهما يعتبران أمرين ضروريين في كل مؤسسة من أجل الوصول إلى الأهداف، وإذا حدث خلل في أحدهما فقد يؤدي إلى عدم الوصول إلى تلك الأهداف المرسومة للمؤسسة، وبما أن التخطيط وعملية شاملة تشمل جميع أنشطة المؤسسة، فالرقابة هنا عملية تضبط مسار أنشطة وأجزاء المؤسسة بناءً على الغايات والأهداف.

وكذلك لا يمكن القيام بمهام الرقابة إلا إذا كان هناك أهداف وخطة محددة، فالرقابة لا تقتصر على متابعة التنفيذ وتشخيص الانحرافات والأخطاء، بل تكشف عن صحة عملية التخطيط وعلى قدرة الخطة على تحقيق الأهداف.

فالتخطيط والرقابة وجهان لعملة واحدة ولا يمكن الفصل بينهما.

المبحث الثاني: فاعلية اتخاذ القرار

1. مفهوم فاعلية اتخاذ القرار:

بالرغم من إمكانية اكتساب الكثير من المهارات عن طريق التعلم إلا أنه من الصعب تعلم القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، وإن الإنسان ملزم بالتحرك واتخاذ القرارات يوميا، ولو ترتب على ذلك بعض الأخطاء، فعدم اتخاذ القرار هو أسوأ الأخطاء كلها. ونحن نقوم بحل المشكلات واتخاذ القرارات في كل يوم وعلى مدى اليوم في البيت وفي العمل وحتى في أماكن التسوق.

ثم إن المنظمات أو المؤسسات بصفة عامة في حاجة إلى إصدار قرارات تنظم العمل فيها، ومن بينها المؤسسات التعليمية، سواء كانت على المستوى التخطيطي أو المستوى التنظيمي أو المستوى الإداري التنفيذي؛ فرسم السياسات التعليمية وتنظيم المناهج وتوجيه العمل الدراسي؛ الإداري والفني إلى غير ذلك من متطلبات العملية التربوية يحتاج إلى قرارات منظمة لتنفيذها ومتابعة مسارها وتحديد مسؤوليات القائمين بها، وذلك من أجل تحقيق الأهداف المرجوة؛ فالعاملون في العملية التعليمية في حاجة مستمرة إلى القرارات التي يحتاج إليها العمل التربوي بمختلف قطاعاته وتنظيماته ومجالاته.

ولتوضيح طبيعة القرار، تجدر الإشارة إلى تعريف القرار: وهو البت النهائي والإدارة المحددة بشأن موقف معين، أو حالة معينة، ويتضمن ما ينبغي عمله وما ينبغي تركه، للوصول إلى نتيجة معينة، محددة ونهائية.

لماذا يتخذ القرار؟ الواقع، أنه لا يخلو عمل من الأعمال من حاجته إلى التنظيم والاهتمام بنتائجه، وكذلك لا يخلو من وجود بعض المشكلات، ومن ثم فإن لكل مشكلة عامة أو موقف هام في مجال العمل الحلول المتنوعة والبديلة، ولاتخاذ القرار ينبغي تحديد الحلول وتحليلها ومقارنتها، على أن يتم ذلك في إطار موضوعي سليم، ومقاييس محددة سليمة (سليمان، 2001، ص54).

كيف يتم اتخاذ القرار؟ يعتبر صنع القرار عملية معقدة، تتداخل فيها عوامل متعددة؛ نفسية واجتماعية واقتصادية وسياسية ولكن من هذه العوامل عناصرها المتعددة أيضا.

كذلك، فإن اتخاذ القرار يتم عن طريق اتباع عدة خطوات متتالية، تشكل أسلوبا منطقيا في الوصول إلى حل أمثل مثل ما يلي:

- الفهم الواضح للغرض أو الهدف الذي يخدمه اتخاذ القرار.
- عملية تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة.
- تحليل وتفسير المعلومات المجتمعة في ضوء منطق سليم.
- الوصول إلى الاحتمالات الممكنة للصورة التي يكون عليها القرار.

- تقييم كل احتمال في ضوء مدى فاعليته في تحقيق الهدف أو الغرض من القرار.
 - تصل عملية اتخاذ القرار إلى قمتها بتغليب أحد الاحتمالات واختياره على أنه أنسب الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة.
- وهناك بعض العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار التي يجب مراعاتها:
- أهداف المنظمة أو المؤسسة.
 - الواقع ومكوناته من الحقائق والمعلومات المتاحة.
 - الثقافة السائدة في المجتمع وأثرها على المنظمة أو المؤسسة.
- ولنجاح الإدارة كعملية اتخاذ للقرار، ينبغي توافر الشروط التالية:
- الارتكاز على أسس سليمة عند إصداره؛ من ذلك: الموضوعية – عدم التحيز – الحرص على تحقيق الأهداف.
 - سلامة الطريقة أو الأسلوب الذي يتم به اتخاذ القرار سواء كان فردياً أو جماعياً.
 - مناسبة الوقت والظروف حين إصداره.
 - إحساس رجل الإدارة بأنه يقوم بتنظيم عمل وليس كمصدر للقرار.
 - الطريقة أو الوسيلة السليمة في تطبيق القرار.
 - حسن استخدام القوى البشرية والعناصر والإمكانات المادية
 - مدى تحمس من يشملهم القرار للعمل على تنفيذه.
 - استمرار العمل بحماس وفعالية لدى من يطبق القرار.
 - المتابعة والتقويم والمراجعة بهدف صلاحية القرار. (سليمان، 2001، ص55 و56).

2. اتخاذ القرارات الإدارية:

لأن القرارات الإدارية بشكل عام تصدر عن الإدارة والمدراء القائمين على رأس الهيكل التنظيمي الإداري، سميت القرارات بالإدارية وينطوي هذا المصطلح على طياته على مضمون العملية الإدارية في منظمة الأعمال الإنتاجية والخدمية، التي هي في حقيقة الأمر وليدة النشاطات الإدارية المختلفة، وتعتبر عملية اتخاذ القرارات المستمرة والمتغلغلة في النشاط الإداري لأنها لا تقتصر – على موظف دون غيره أو مستوى إداري دون سواه. فهي في الواقع تنتشر في كل أرجاء التنظيم

وتمارس على جميع مستوياته. كما أن عملية اتخاذ القرارات من حتميات الأمور في الإدارة بشكل عام، أي أنها ضرورية في كل الأوقات والظروف.

ويذهب بعض الباحثين إلى تعريف الإدارة بأنها عملية صنع القرارات وإلى المساواة بين الإدارة واتخاذ القرارات وهم يعتبرون التنظيم بناءً تتكون لبناته من مراكز صنع القرارات المختلفة.

ويرى البعض أن عملية اتخاذ القرارات تمثل اختياراً لبدل من بين البدائل المتوفرة بحيث يصل الإداري إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه وعما يجب ألا يؤديه تجاه موقف معين. والقرار يمثل نوعاً من بدائل السلوك والاتجاه الذي يتم اختياره من بين الكثير من البدائل (الفضل، 2011، ص24).

هكذا نجد أنه لا يمكن للوظائف الأساسية للإدارة أن تأخذ مكانها بدون القرارات ، فعملية اتخاذ القرارات تتوزع في جميع المستويات الإدارية و تدخل في كل جزء من أجزاء المؤسسة ، فهي تحدد العمل الذي يجب تأديته من خلال عملية التخطيط و الطرق و الوسائل التي يجب اتباعها لتنفيذ ما جاء في الخطة، ووضع الخطط البديلة بناء على تنبؤات لما يمكن أن يحدث كما أنها تحدد أنواع الأعمال و توزيع المهام على العاملين كل حسب اختصاصه ، ومنح الصلاحيات اللازمة ، و تشكيل فرق العمل وتوجيه الأفراد داخل المؤسسة و متابعتهم ووضع المعايير الرقابية وتحديد العلاقات، ووضع أسس و معايير الحوافز وبناء قنوات اتصالية فاعلة ، ورسم السياسات و التشريعات و اللوائح وما إلى ذلك من أعمال إدارية ترتبط ببعضها البعض وتوجه نحو أهداف المؤسسة (الحري، 2007، ص219).

صنع القرارات الإدارية هو تحديد أشكال و كفاءات اتخاذ القرارات الإدارية وتتنوع هذه الكفاءات وفقاً لنوعية القرارات الإدارية المراد اتخاذها.

وهنا نميز عدة أساليب لاتخاذ القرارات الإدارية سنأتي على ذكر بعض منها:

الأسلوب التقليدي والأسلوب الحديث:

ساد الأسلوب التقليدي في صنع القرارات الإدارية قبل ظهور المدارس والنظريات العلمية والإنسانية والسلوكية في الإدارة والتنظيم، وكانت عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتم وفقاً لهذا الأسلوب التقليدي "على أساس العاطفة والاهتمام والتخمين والارتجال ورد الفعل والاعتماد على القدرة والكفاءة الذاتية للقادة والرؤساء الإداريين.

أما الأسلوب الحديث فهو أسلوب علمي وموضوعي يستند إلى مناهج وطرق البحث العلمي في صنع القرارات الإدارية مثل المنهج التجريبي والمنهج الإحصائي. واستخدام الأساليب والأفكار والوسائل العلمية والتكنولوجية مثل فكرة شجرة القرارات واستعمال العقول الالكترونية في عملية صنع القرارات.

الأسلوب الديمقراطي والأسلوب الدكتاتوري:

يقوم الأسلوب الديمقراطي على أساس مشاركة متخذي القرارات وصنعها وكذلك منفذي هذه القرارات الإدارية بصورة مباشرة وغير مباشرة. حيث لا ينفرد القادة والرؤساء والإداريين بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية.

أما الأسلوب الاستبدادي أو الدكتاتوري البيروقراطي في اتخاذ القرارات الإدارية فهو الأسلوب الذي ينفرد فيه القائد أو الرئيس الإداري بسلطة اتخاذ القرارات الإدارية، ويسود هذا النوع من القرارات في المؤسسات والإدارات لأسباب ذاتية وغير موضوعية داخلية أو خارجية تحيط بعملية صنع القرارات الإدارية، ويعتبر هذا الأسلوب مرفوضا رسميا وواقعا في الإدارات العامة.

أسلوب الاهتمام والتركيز على البحث الصائب، وأسلوب الاهتمام والتركيز على دراسة المشاكل:

أولاً: الاهتمام والتركيز على البحث عن الحل الصائب أسلوب أمريكي يركز على عملية البحث عن الحل الصائب لصناعة القرار الإداري الفعال ولا يسمح بمشاركة المعنيين بالقرار في دراسة المشكلة، الأمر الذي يؤدي إلى قلة البدائل والحلول، وإلى غياب العنصر النفسي في التنفيذ الشيء الذي يستدعي تسخير الوقت والجهد والمال للترويج للقرار وإشهاره وتنفيذه.

أما أسلوب الاهتمام والتركيز على دراسة المشكلة فهو أسلوب ياباني ومفاده "الاهتمام بدراسة المشكلة ثم البحث عن الحل الصائب بإشراك المعنيين بالقرار الإداري في دراسة المشكلة الإدارية مع إتاحة الفرصة لاختلاف الآراء حول جوانب وعناصر المشكلة الإدارية وبعدها القيام برصد وجهات النظر المختلفة حول المشكلة الإدارية المطروحة لاتخاذ قرار إداري بشأنها لتصح هذه الآراء بدائل متلفة يختار أنسبها كحل أفضل" ويعتبر الأسلوب الياباني الأفضل في صنع القرار الإداري الفعال بالرغم الذي يستغرقه في المشاورة التي تسمح بدراسة المشكلة دراسة عميقة وإعطاء البعد النفسي الارتباطي للمشكلة (مراد، 2007، ص 69 و 70).

3. دور الإدارة المدرسية في اتخاذ القرارات الفعالة:

تعتبر الإدارة المدرسية مجموعة العمليات التي يقوم بها أكثر من فرد يمثلون إدارة المدرسة، من تخطيط وتنسيق وتنظيم ورقابة وإشراف بغية تحقيق أهداف المدرسة أو أنها جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها فريق العاملين بالمدرسة بالداخل والخارج، ومما يتوأكب مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة.

إن البحث في أهمية الشيء قد يبدأ من خلال توقع أو تخيل عدم وجوده، أو النقص في كفاءته، ولنا أن تخيل عملا يتم بلا إدارة...؟

وبذلك يتركز العمل الإداري في التحقق من أن المنظمة التي يقوم بإدارة شؤونها تسير نحو أهدافها المرسومة بكفاءة وفعالية من خلال استخدام أساليب التنظيم المتنوعة والاستغلال الأفضل للموارد البشرية والمادية المتاحة. وبالنسبة للإدارة المدرسية فأهميتها ترجع إلى:

- النهوض بالعملية التعليمية بكامل جوانبها فتركز على كل ما يؤثر على التلاميذ من ضعف في الدراسة أو غياب أو صعوبات وتسهم في إيجاد الحلول التربوية لذلك.
- تهيئة كافة أمور المعلمين ليكونوا أكثر قدرة على التدريس وتحسين الخبرات التربوية التي يقدمونها للتلاميذ والعمل على رفع مستواهم المهني والفني وحثهم على الاطلاع المستمر على كل ما يستطيعون الحصول عليه من بحوث أو كتب تتعلق بالعمليات التربوية ومواد التخصص حتى يستطيعوا تحسين أدائهم وبالتالي زيادة تحصيل التلاميذ الدراسي.
- توفير المناخ لتحقيق العلاقات الإنسانية بين أفراد أسرة المدرسة على أسس مبنية على الود والمحبة.
- تعتبر الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية التلميذ تنمية شاملة متكاملة ومتوازنة وفقا لقدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، كما يحتاج إليها المعلم لتيسير أموره.
- أصبحت الإدارة المدرسية ذات أهمية بالغة بالنسبة للتلميذ وللمعلم وغيرهما ممن يعملون بالمدرسة ويتعاملون معها كأولياء أمور والبيئة المحلية، وقد أصبح حس الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة التقليدية.
- على الرغم أن الإدارة المدرسية لا تدخل بصورة عامة في العملية التربوية إلا أنها ضرورية ومهمة لأنها تعمل على تفاعل العناصر الأخرى كالتلميذ والمعلم والمنهج والبيئة المدرسية بكل مكوناتها لينتج عنها ما هو مطلوب من متعلمين نمت شخصياتهم بالقدر المطلوب، بأقل ما يمكن من الجهد والمال بكفاية إنتاجية عالية من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة

(دهيش، 2006، ص 65 و 66).

المبحث الثالث:

العلاقة بين استراتيجيات الإدارة وفاعلية اتخاذ القرارات:

تتضح العلاقة بين استراتيجيات الإدارة وفاعلية اتخاذ القرارات من خلال ما يمارسه المدير من أنشطة وما يقوم به من إجراءات تصب في مصلحة العملية التربوية.

حيث يقع على عاتق مدير المدرسة مسؤولية اتخاذ القرار بمعاونة من أعضاء المجتمع التدريسي، ومن ثم يكون القرار حصيلة أفكار المجموع وليس المدير وحده، ويتطلب ذلك من مدير المدرسة اتباع الاستراتيجيات الحديثة في الإدارة كما الآتي:

- أن يستخدم منهجا علميا في اتخاذ القرارات وحل المشكلات.
- أن يحرص على مشاركة العاملين في اتخاذ القرار.
- أن يوضح معايير قياس أداء جميع العاملين في المدرسة.
- أن يتعاون مع معاونيه في تحديد عدة بدائل لحل المشكلة.
- أن يحدد خطة عمل لتنفيذ القرارات ويتابع عملية تنفيذها وتقييمها (لهلوب والصرايرة، 2011، ص28).

بهذا نستطيع القول إن الإدارة ترجمة للأفكار أو النظريات أو الفلسفات إلى واقع كما أنها أداة توجيه التغيرات الاجتماعية، والتيارات الثقافية نحو الخير أو الشر بالإضافة إلى أنها عامل أساسي في تسهيل التغيير واستقراره، وهذا يصدق على الإدارة المدرسية، باعتبارها نوعا من الإدارة العامة، فضلا عن أنها متصلة بالتعليم، والتعليم سبيل أساسي لتحقيق الأهداف القومية وذلك بإعداد النشء وتدريبه للكبار.

وقد دعا بعض الباحثين إلى القول بأن قوة التعليم تكمن في إدارته وليس في مادة التعليم ذاته، فنحن قد نقدم لأبنائنا في مدارسهم، وما يتسم به من تطور سريع وما يصف أنماط الحياة المعاصرة بالتغيير والسرعة في التقدم، وفي نفس الوقت يتعرض هؤلاء الأبناء – داخل مدارسهم – إلى عمليات إدارية عتيقة، لا تتماشى مع اتجاهات العصر مما ينقص من قيمة العملية التعليمية، ويصيب فاعليتها بالإحباط.

وهنا يمكننا القول، أن التنظيم التقليدي للتعليم، قد لا يكون من المرونة بمكان، بحيث لا يمكنه مواجهة متطلبات العصر، وما تهدف إليه مناهج التعليم، وقد يتسبب ذلك في حدوث فجوة كبيرة بين العمل من أجل تحقيق التطور، والتقدم بين الممارسات التعليمية والأساليب الإدارية البالية.

إذ ينبغي توفير المناخ التنظيمي الذي يستجيب للتجديد والتطور، ويؤازر ما يقدم للناشئين من برامج، وما يمارسون به من خبرات، وما يمارسونه من أنشطة، ومن ثم، فإن إدارة التعليم عامل هام لإتمام التعليم نفسه / على أن العنصر البشري – وهو المحرك لمستحدثات الإدارة- هو الدعامة الأساسية في نجاح فاعليتها (سليمان، 2001، ص62).

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

لمحة عن مجتمع البحث:

هم مجموعة من مديري مدارس مدينة دمشق / منطقة القصاع، بمرحلها الثلاث (التعليم الأساسي الحلقة الأولى، الحلقة الثانية، التعليم الثانوي بفروعه المختلفة العام، التجاري، المهني' الصناعي، النسوي).

الإجراءات المنهجية:

أداة الدراسة: تم الاستفادة من المراجع والدراسات السابقة التي لها صلة بالموضوع في بناء وصياغة فقراتها، من أجل تحديد أبعادها. وتم تحديد المحاور الرئيسية التي شملتها الاستبانة والفقرات التي تقع ضمن كل محور، وبناءً على ذلك تم تصميم الاستبانة في صورتها الأولية ومن ثم عرضها على الدكتور المشرف لتقديم النصائح والتعديلات التي يراها ضرورية لصحة الاستبانة، وفي ضوء ما أشار إليه الدكتور المشرف تم تعديل بعض الفقرات من حذف وإضافة حتى خرجت الاستبانة في صورتها النهائية وتم اعتمادها لمعرفة العلاقة بين متغيرات الدراسة.

وقد تم تقسيم الاستبانة كالآتي:

- **الجزء الأول:** اشتمل على بيانات شخصية للمديرين في المدارس (أفراد عينة الدراسة) من حيث (النوع، العمر، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- **الجزء الثاني:** اشتمل على ثمانية عشر عبارة لقياس استراتيجيات الإدارة وذلك باستخدام أربع عبارات لقياس بُعد تقييم أداء العاملين، وخمس عبارات لقياس بُعد التخطيط الرقابة، وخمس عبارات لقياس بُعد التحفيز وأربع عبارات لقياس بُعد التمكين.
- **الجزء الثالث:** اشتمل على اثني عشر عبارة لقياس فاعلية اتخاذ القرار للمديرين في مدارس مدينة دمشق.

أدوات التحليل الإحصائية:

تم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التالية لتحليل البيانات:

1. الإحصاءات الوصفية لمتغيرات الدراسة المتمثلة بعبارات الاستبانة والتوزيعات التكرارية النسبية.
2. معامل الثبات (Cornbrash's Alpha) ومعامل الارتباط بيرسون.

3. المتوسط الحسابي: للحصول على متوسط الإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة.
4. الانحراف المعياري: الذي يمكن من معرفة مدى التشتت المطلق بين أوساطها الحسابية.
5. اختبار العبارات والأبعاد باستعمال t-test.
6. اختبار الانحدار الخطي لدراسة أثر استراتيجيات الإدارة في تنمية فاعلية اتخاذ القرار عند المديرين.
7. اختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للسمات الشخصية والوظيفية للموظفين.

اختبار صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)

- أ- **صدق الأداة الظاهري:** تم التأكد من صدق المقياس من خلال عرضه على محكمين وبناءً عليه تم تعديل بعض البنود.
- حساب الاتساق الداخلي: تم حساب معامل ارتباط بيرسون كما هو موضح بالجدول الآتي:

جدول رقم (1) معامل ارتباط بيرسون		محور استراتيجيات الإدارة.
فاعلية اتخاذ القرار	Pearson Correlation	0,312**
	Sig. (2-tailed)	0,000
	N	50

(تم تصميم الجداول من قبل الباحثة بالاعتماد على برنامج spss)

نلاحظ من خلال الجدول رقم (1) أن معامل الارتباط بين المتغير المستقل الرئيسي (استراتيجيات الإدارة)، والمتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار)، كانت دالة إحصائياً عند مستوى معنوية 0.000 وهذا يدل على وجود علاقة ارتباط طردية وقوية بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

ب-الثبات (معامل ألفا كرو نباخ):

استخدمت الباحثة طريقة ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة، حيث يعبر عن متوسط الارتباط الداخلي بين العبارات التي يقيسها وتتراوح قيمته ما بين (0 - 1) وتعتبر القيمة المقبولة له (0,60) فأكثر وكلما اقتربت قيمته من الواحد الصحيح كلما ارتفعت درجة ثبات الأداة وصلاحياتها للاستخدام وكانت النتائج للاستبانة كالآتي:

جدول رقم (2) نتائج اختبار ألفا كرو نباخ لقياس ثبات الاستبانة		
المحور	عدد العبارات	الثبات
تقييم أداء العاملين	4	0.890
التخطيط الرقابة	5	0.870
التحفيز	5	0,812
التمكين	4	0,839
فعالية اتخاذ القرار	12	0.730
الإجمالي	30	0.836

بناءً على الجدول رقم (2) (كافة المحاور أكثر من 60 %) يمكن القول بأن الاستبانة تتمتع بالثبات والمصدقية ويمكن الاعتماد عليها في تحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة واختبار فرضياتها.

الدراسة الوصفية:

توزيع أفراد عينة البحث وفق المتغيرات الديموغرافية:

جدول رقم (3) خصائص أفراد عينة الدراسة			
المتغير	المستوى	العدد	النسبة المئوية
النوع	ذكر	16	32%
	أنثى	34	68%
العمر	من 30 إلى 40 سنة	4	8%
	من 41 إلى 50 سنة	29	58%
	أكثر من 51 سنة	17	34%
مستوى التعليم	معهد متوسط	8	16%
	إجازة جامعية	35	70%

دراسات عليا	7	14%
من سنة إلى 5 سنوات	17	34%
من 6 إلى 10 سنوات	20	40%
أكثر من 11 سنة	13	26%

يبين الجدول رقم (3) التوزيع النسبي لسمات أفراد عينة الدراسة:

من حيث النوع: عدد الذكور/16/ بنسبة 32% وعدد الإناث/34/ بنسبة 68%، حيث نجد أن نسبة الإناث تفوق نسبة الذكور.

2. من حيث الفئة العمرية كان عدد من يتراوح عمرهم بين 30 و40 سنة/4/ بنسبة 8%، وعدد من يتراوح عمرهم بين 41-50 سنة/29/ بنسبة 58%، وعدد من يزيد عمرهم عن 50 سنة/17/ بنسبة 34%.

3. أما من حيث المؤهل العلمي بلغ عدد الحاصلين على شهادة معهد متوسط 8/ بنسبة 16%، وعدد الحائزين على إجازة جامعية 35/ بنسبة 70% وعدد الحائزين على دراسات عليا/7/ بنسبة 14%.

4. أما من حيث سنوات الخبرة بلغ عدد من تقل خبرتهم عن 5 سنوات/17/ بنسبة 34%، وعدد من تتراوح سنوات خبرتهم بين 6-10 سنوات/20/ بنسبة 40%، وعدد من تزيد سنوات خبرتهم عن 11 سنة/13/ بنسبة 26%.

تقييم استجابة أفراد العينة لفقرات أداة الدراسة:

- استخدمت الباحثة مقياس ليكرت الخماسي لتقييم استجابة أفراد العينة لفقرات المستخدمة في أداة الدراسة:

جدول رقم (4) توزيع الفئات		
الفئة	طول الفئة	النتيجة
الأولى	1-1.8	غير موافق بشدة
الثانية	1.81 - 2.6	غير موافق
الثالثة	2.61 - 3.4	محايد
الرابعة	3.41 - 4.2	موافق
الخامسة	4.21 - 5	موافق بشدة

تم حساب متوسطات الإجابات على الاستبانة والانحراف المعياري باستخدام برنامج spss، لمعرفة مدى تقييم دور استراتيجيات الإدارة ومحور فعالية اتخاذ القرار كما يلي:

أ- تقييم محور استراتيجيات الإدارة:

جدول رقم (5) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم محور استراتيجيات الإدارة				
	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النتيجة	
أ-تقييم أداء العاملين:				
1	0.582	4.22	توضع معايير لتقييم الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة.	موافق بشدة
2	0.544	4.30	تستخدم الإدارة معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين.	موافق بشدة
3	0.659	4.12	تستخدم الإدارة معايير تقييم الأداء بحيث تكون قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال	موافق
6	0.557	4.34	تطبيق المدير لاستراتيجيات الإدارة ينعكس على أداء العاملين	موافق بشدة
ب- بالتخطيط والرقابة				
7	0.517	4.24	يشترك الرؤوسين في بلورة خطط عمل قابلة للتنفيذ.	موافق بشدة
8	0.572	4.14	تعديل اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية بصفة دورية.	موافق
9	0.718	4.12	تمارس الرقابة الإدارية من خلال نسبة المنجز من الأهداف	موافق
10	0.682	4.06	يبرز دور الرقابة الإدارية في الحيلولة دون وقوع الأخطاء	محايد
11	0.657	4.24	تخضع الاجراءات في المدرسة للرقابة الإدارية.	موافق بشدة

ت- بالتحفيز:			
12	امتكلك القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل	4,08	0.695 موافق
13	أركز على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك الرسالة التربوية	4.26	0.600 موافق بشدة
14	أوجه العاملين للعمل بروح الفريق	4.26	0.657 موافق بشدة
15	أعمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين	4.24	0.657 موافق بشدة
16	أشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون	4.38	0.602 موافق بشدة
ث- التمكين			
17	أشجع العاملين على تحمل المسؤولية	4.22	0.616 موافق بشدة
18	أتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه	4.08	0.752 موافق
19	أناقش مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية	4.24	0.625 موافق بشدة
20	أحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات	4.26	0.633 موافق بشدة

يُظهر الجدول رقم (5) آراء عينة المديرين في المدارس تجاه استراتيجيات الإدارة حيث جاءت بدرجة تقييم جيدة تراوحت بين /4.06/ حيادي و/4.26/ موافق بشدة.

2-تقييم محور فاعلية اتخاذ القرار:

جدول رقم (6) استجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات تقييم فاعلية اتخاذ القرار			
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النتيجة
1	امتكلك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.	4.12	0.627 موافق

2	اعتقد أن قراراتي تحقق الأهداف المرجوة منها	4.46	0.544	موافق بشدة
3	اختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ القرارات.	4.24	0.625	موافق بشدة
4	القرارات التي اتخذها تلاقي قبولا من العاملين المعنيين.	4.30	0.678	موافق بشدة
5	اتخذ قراراتي مراعيًا امتلاك العاملين للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات.	4.24	0.687	موافق بشدة
6	اتخذ قراراتي في الوقت المناسب.	4.32	0.551	موافق بشدة
7	استشير العاملين عند اتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات	4.50	0.582	موافق بشدة
8	ترتبط القرارات التي تتخذها الإدارة بأهداف الإدارة.	4.24	0.625	موافق بشدة
9	تعد المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفاعلة على الأمد البعيد	4.38	0.530	موافق بشدة
10	يعد تحديد الهدف بدقة وسيلة مهمة من وسائل نجاح القرار وفاعليته.	4.48	0.580	موافق بشدة
11	مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرار لا تعني إضعاف دور وقوة المدير	4.18	0.800	موافق
12	عادة ما ينتج عن المشاركة في اتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة.	4.38	0.490	موافق بشدة

يُظهر الجدول رقم (6) آراء عينة الموظفين في الشركة تجاه السلوك الإبداعي حيث جاءت بدرجة تقييم جيدة جداً تراوحت بين /4.12/ موافق و/4.50/ موافق بشدة،

- حيث احتلت عبارة (يعد تحديد الهدف بدقة وسيلة مهمة من وسائل نجاح القرار وفاعليته) المرتبة الأولى بالتقييم بدرجة / 4.48/ مما يشير إلى الأهمية الكبيرة لتحديد الهدف على فاعلية اتخاذ القرار.
- أما عبارة (اعتقد أن قراراتي تحقق الأهداف المرجوة منها) احتلت المرتبة الثانية بالتقييم بدرجة / 4.46/ مما يشير إلى إيمان المديرين بأن قراراتهم يحقق الأهداف المرجوة.
- بينما نجد أن تقييم باقي العبارات في الاستبيانات جاءت بين / 4.12/ و /4.38/ بإجماع نتيجة موافق مما يشير إلى دور المديرين في اتخاذ قرارات فاعلة.

اختبار الفرضية الرئيسية الأولى:

يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإدارة في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس في مدينة دمشق.

جدول رقم (7) الدالات الإحصائية للعلاقة بين المتغير المستقل (استراتيجيات الإدارة) والمتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار)				
Model Summary				
Model	R	R Square	Adjusted R Square	Std. Error of the Estimate
1	.396a	.185	.174	.34219
a. Predictors: (Constant), استراتيجيات الإدارة				

من خلال الجدول رقم (16) نلاحظ أن قيمة معامل الارتباط R تساوي 39.6% وأن معامل التفسير هو 0.098 أي أن استراتيجيات الإدارة يفسر 0.185% من التغيرات الحاصلة في فاعلية اتخاذ القرار.

جدول رقم (8) تحليل التباين لنموذج الانحدار المقدر (استراتيجيات الإدارة في فاعلية اتخاذ القرار)						
ANOVA ^b						
Model		Sum of Squares	df	Mean Square	F	Sig.
1	Regression	2.174	1	2.360	18.314	.000a
	Residual	12.112	49	.129		
	Total	14.286	50			
a. Predictors: (Constant), استراتيجيات الإدارة						
b. Dependent Variable: فاعلية اتخاذ القرار						

يُظهر الجدول رقم (8) أن قيمة $f=18.314$ والتي تشير لتفسير نموذج الانحدار الخطي أي أن جزء كبير من البيانات يُفسر بهذا النموذج وأن الاختلافات العشوائية قليلة وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.

جدول رقم (9) القيم الإحصائية لمعادلة أثر المتغير المستقل (استراتيجيات الإدارة) والمتغير التابع (فاعلية اتخاذ القرار)						
Coefficientsa						
Model		Unstandardized Coefficients		Standardized Coefficients	T	Sig.
		B	Std. Error	Beta		
1	(Constant)	3.214	.171		18.842	.000
	استراتيجيات الإدارة	.226	.049	.312	4.653	.000
a. Dependent Variable: فاعلية اتخاذ القرار						

يشير الجدول رقم (9) إلى أن استراتيجيات الإدارة تأثيره دال إحصائياً حيث قيمة $t=4.653$ والميل الذي يعبر عن تأثير استراتيجيات الإدارة هو 0.226 في فاعلية اتخاذ القرار.

وبالتالي نقبل الفرضية القائلة " يوجد أثر لاستراتيجيات الإدارة على فاعلية اتخاذ القرار " وذلك

وفق المعادلة الأثر التالية: $y = 3.214 + 0.226x$

حيث: y : فاعلية اتخاذ القرار x : استراتيجيات الإدارة

أي أن تغييراً مقداره وحدة واحدة بمؤشر استراتيجيات الإدارة سيسبب تغييراً بمقدار (0.226)

بالمتوسط في مؤشر فاعلية اتخاذ القرار لأفراد عينة البحث.

وهذا يدل على العلاقة القوية بين استراتيجيات الإدارة وفاعلية اتخاذ القرارات.

اختبار الفرضية الرئيسية الثانية:

لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث اتجاه استراتيجيات الإدارة وفاعلية اتخاذ القرار لمديري مدارس مدينة دمشق تعزى للخصائص الشخصية والوظيفية للمديرين.

1. من حيث النوع: قامت الباحثة اختبار INDEPENDENT T TEST لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للنوع وفق ما يلي:

جدول رقم (10) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للنوع							
المحور	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	t	f	Sig
استراتيجيات الإدارة	ذكر	16	3.576	0.853	.702	2.291	0.638
	أنثى	34	3.324	0.536	.617		
فاعلية اتخاذ القرار	ذكر	16	4.073	0.477	.896	5.846	0.219
	أنثى	34	3.892	0.324	.746		

يبين الجدول رقم (10) أن قيمة الدالة الإحصائية لمحموري استراتيجيات الإدارة وفاعلية اتخاذ القرار $\text{sig} > 0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم المديرين لهذا المحور تبعاً للنوع.

2- من حيث الفئة العمرية: قامت الباحثة بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للفئة العمرية كما يلي:

جدول رقم (11) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للفئة العمرية						
Sig	F	Mean square	df	Sum of squares		
0.249	0.381	0.238	1	0.778	Btween GROUBS	استراتيجيات الإدارة
		0.642	49	51.840	WITHIN GROUPS	
			50	52.618	TOTAL	

0.436	0.825	0.309	1	0.755	Btween GROUBS	فاعلية اتخاذ القرار
		0.156	49	13.953	WITHIN GROUPS	
			50	14.708	TOTAL	

يبين الجدول رقم (11) أن قيمة الدالة الإحصائية $\text{sig} > 0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم (استراتيجيات الإدارة، فاعلية اتخاذ القرار) للمديرين تبعاً للفئة العمرية.

3- من حيث المؤهل العلمي: قامت الباحثة بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً للمؤهل العلمي كما يلي:

جدول رقم (12) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً للمؤهل العلمي						
Sig	F	Mean square	df	Sum of squares		
0.274	1.422	0.573	1	0.808	Btween GROUBS	استراتيجيات الإدارة
		0.678	49	53.924	WITHIN GROUPS	
			50	54.732	TOTAL	
0.368	1.109	0.183	1	0.334	Btween GROUBS	فاعلية اتخاذ القرار

		0.172	49	14.329	WITHIN GROUPS	
			50	14.663	TOTAL	

يبين الجدول رقم (12) أن قيمة الدالة الإحصائية $\text{sig} > 0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم (استراتيجيات الإدارة، فاعلية اتخاذ القرار) للمديرين تبعاً للمؤهل العلمي.

4-من حيث سنوات الخبرة: قامت الباحثة بإجراء اختبار one way anova لمقارنة الفروق في التقييم تبعاً لسنوات الخبرة كما يلي:

جدول رقم (13) الدالات الإحصائية لاختبار الفروق في تقييم المحاور تبعاً لسنوات الخبرة						
Sig	F	Mean square	df	Sum of squares		
0.403	0.926	0.453	1	4.423	Btween GROUBS	استراتيجيات الإدارة
		0.486	49	53.419	WITHIN GROUPS	
			50	57.842	TOTAL	
0.366	0.242	0.202	1	0.563	BtweenGROUBS	فاعلية اتخاذ القرار
		0.198	49	13.695	WITHIN GROUPS	
			50	14.258	TOTAL	

يبين الجدول رقم (13) أن قيمة الدالة الإحصائية $\text{sig} > 0.05$ وبالتالي لا يوجد فروق في تقييم (استراتيجيات الإدارة، فاعلية اتخاذ القرار) للمديرين تبعاً لسنوات الخبرة.

الفصل الرابع: النتائج والتوصيات:

أولاً: النتائج: لقد توصلت الباحثة من خلال التحليل الإحصائي للاستبانات إلى النتائج التالية:

- نتائج اختبار الفرضيات:

من خلال إجراء الاختبارات الإحصائية المناسبة تم اختبار فرضيات البحث والتوصل إلى ما يلي:

- 1- فيما يخص الفرضية الرئيسية الأولى: تبين أنه:
 - يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لاستراتيجيات الإدارة على فاعلية اتخاذ القرار للمديرين، وأن هناك دلالة إحصائية لمعنوية العلاقة بين المتغير التابع والمتغير المستقل.
- 2- فيما يخص الفرضية الرئيسية الثانية: تبين أنه:
 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث تجاه (استراتيجيات الإدارة، فاعلية اتخاذ القرار) تبعاً للنوع.
 - لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاهات عينة البحث تجاه (استراتيجيات الإدارة، فاعلية اتخاذ القرار) تُعزى للفئة العمرية والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

نتائج الدراسة:

- ١_ تمثل القرارات الإدارية الفاعلة سلوكاً ذا طابع استراتيجي موجه، تسعى من خلاله المؤسسة إلى تحقيق منافع وأهداف لا تتعارض مع الآخرين وأهدافهم.
- ٢_ يجب تهيئة الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لتنفيذ القرارات ومتابعة خطة اتخاذ القرار بدقة لتصحيح الأخطاء وإزالة العقبات.
- ٣- ضرورة وجود قيادات إدارية قادرة على احتواء الأزمات والمشاكل وتهيئة وتحريك الموارد البشرية والمادية الضرورية لحلها وتجاوزها.
- ٤- ضرورة اتخاذ مديري المدارس القرارات الفاعلة التي تخدم مصلحة المدرسة والعاملين فيها مع الأخذ بعين الاعتبار الوقت المناسب لاتخاذ القرار وتنفيذه.
- ٥- تلعب استراتيجيات الإدارة دوراً كبيراً في زيادة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المديرين والإداريين في المدارس.

ثانياً التوصيات:

- ١_ تعزيز نشر ثقافة مشاركة أصحاب الخبرة والاختصاص في تحديد المشكلة وإيجاد الحلول لها وتبادل الآراء بشكل موضوعي ومناقشتها للوصول إلى الحل المناسب.
- ٢_ إعطاء مديري المدارس المزيد من الصلاحيات من أجل إتاحة الفرصة أمامهم لاتخاذ القرارات بشكل أكبر، وضرورة دعم وزارة التربية لمديري المدارس وتشجيعهم عند اتخاذ قرار إداري ناجح.
- ٣_ تعزيز مفهوم التمكين والأساليب القيادية لما له من أهمية في عملية اتخاذ القرار المناسب والفعال بالإضافة إلى العمل على بناء فريق عمل متكامل يعزز دور التمكين.
- ٤_ العمل على تطوير آليات اتخاذ القرار من خلال تفعيل استراتيجيات الإدارة لدى مديري المدارس من أجل دفع العملية التعليمية نحو التطور والتميز.
- ٥_ إقامة دورات تدريبية لمديري المدارس لإكسابهم المهارات اللازمة لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة بالإضافة إلى تنمية قدراتهم على التعامل مع المتغيرات والعوامل التي تستحدثها العملية التعليمية.
- ٦_ وجود مقاييس لتقييم أداء مديري المدارس لتشمل مهارات مديري المدارس في قدرتهم على التواصل الفعال.
- ٧_ تشجيع مديري المدارس على توظيف استراتيجيات الإدارة في جميع مناحي عملهم بما يسهم في تطوير العمل الإداري في مدارسهم.

الخاتمة:

يحتل العلم مكانة بارزة ذات أهمية كبرى في وقتنا الحاضر لذلك كان العمل على تحسين العملية التعليمية والوصول بها إلى المستوى الأمثل وفق المعايير التربوية، فظهرت ما يسمى باستراتيجيات الإدارة التي تلعب دورا هاما في دفع عجلة العملية التعليمية والتربوية إلى الأمام.

وقد قدمت هذه الدراسة لبيان أهمية استراتيجيات الإدارة في فاعلية اتخاذ القرار لدى مديري المدارس لما لاستراتيجيات الإدارة من دور كبير في عملية اتخاذ القرار من خلال التخطيط والتمكين والرقابة وتقييم الأداء، بحيث يكون الدور الأهم والأكثر لمديري المدارس في اتخاذ القرار المناسب للمشكلات التي قد تعترض سير العملية التعليمية.

ولهذا تعد عملية اتخاذ القرار من العمليات الأساسية في الإدارة وجوهرها، فهذه العملية هي المحرك لجهود ونشاطات العاملين كونها تتغلغل في جميع وظائف الإدارة وعناصرها سواء في تحديد الأهداف أو رسم الخطط اللازمة لتحقيقها أو اختيار العاملين ورقابتهم.

وتشير فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية من قبل مديري المدارس إلى قدرتهم على تحقيق نتائج إيجابية وبدرجة عالية من الكفاءة واختيار الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها.

لذلك جاءت هذه الدراسة لتظهر أهمية استراتيجيات الإدارة كونها تبحث في فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس من أجل دفع عجلة العلم نحو التطور والتميز.

صفحة المصادر والمراجع:

الكتب:

5. أدير، جون، اتخاذ القرار وحل المشكلات، منشورات مكتبة جرير، الطبعة الأولى، المملكة العربية السعودية، ٢٠١٤
6. حامد، سليمان، الإدارة التربوية المعاصرة، دار أسامة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ٢٠٠٩
7. حيدر، عفيف، واثنان آخرون، المدخل إلى علم الإدارة، منشورات جامعة دمشق/ كلية العلوم السياسية، 2017.
8. الخفاف، عبد المعطي، مبادئ الإدارة الحديثة _ منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية _، دار دجلة، العراق، ٢٠٠٩.
9. الخير، طارق، عبد اللطيف، و4 آخرون، مبادئ الإدارة ووظائفها، منشورات جامعة دمشق/ كلية الاقتصاد، 2004، 207ص.
10. درة، عمر محمد، مدخل إلى الإدارة، كلية التجارة، جامعة عين شمس، 2009.
11. دهيش، خالد بن عبد الله، الإدارة والتخطيط التربوي (أسس نظرية وتطبيقات عملية)، الطبعة الثانية، مكتبة الرشد، المملكة العربية السعودية، ٢٠٠٦.
12. لهلوب، ناريمان والصرايرة، ماجدة، مهارات القيادة التربوية الحديثة، دار الخليج للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الأردن، ٢٠١١.

المجلات:

13. الجهاني، عبد الناصر عز الدين، الممارسات القيادية الإدارية والفنية لمديري المدارس، مجلة الحكمة للدراسات التربوية والنفسية، المجلد ١/، العدد ٢/، جامعة الزاوية / ليبيا، ٢٠١٣.
14. زرقين، عبود، راضية عروف، استراتيجيات التمكين كمدخل لتفعيل وتحقيق جودة القرارات بالمنظمات، جامعة أم البواقي، دراسة منشورة في مجلة الاقتصاد الصناعي العدد ١٠/، الجمهورية الجزائرية، ٢٠١٦.
15. الطراونة، صبري حسن، دور استراتيجيات التمكين في تحسين وظائف إدارة الموارد البشرية لدى العاملين في المجلس الأعلى للشباب، مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر، العدد ١٦٨، مصر، ٢٠١٦.

16. رسائل الماجستير:

17. بن عيشي، عمار، دور تقييم أداء العاملين في تحديد احتياجات التدريب، رسالة ماجستير، جامعة بالمسيلة، ٢٠٠٥.
18. خلاصي، مراد، اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، رسالة ماجستير، جامعة منتوري/ قسنطينة، الجزائر، ٢٠٠٧.
19. دليل، فطيمة، والعروسي، نوال، دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، رسالة ماجستير، جامعة أحمد دراية، الجزائر، ٢٠١٨.
20. قلال، نسيم، أثر التحفيز في تحسين أداء العاملين داخل المؤسسة، رسالة معدة لنيل شهادة الماجستير، جامعة عبد الحميد بن باديس، الجزائر، ٢٠١٨.
21. ساحلي، لزهو وبوصبع، سهام، المعرفة وأثرها في فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية: دراسة استطلاعية لأراء عينة من المدراء في المصارف الجزائرية / جامعة سكيكدة / الجمهورية الجزائرية، 2019.
22. شديفات، يحيى محمد، الجرايده، محمد سليمان، درجة إسهام المعلومات في اتخاذ القرارات التربوية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم ومساعدتهم في المملكة الأردنية الهاشمية، 2012.

المراجع الأجنبية:

1. _Asmahan khalfie، Salima Abdullah Information systems and decision-making effectiveness – case study of N’gaous Company for preserves 2018 .
2. Drucker. peeter 2017 Decision Making in management.
3. Pugliese. Diego Henrique senna Business Decision Making: Studying the competence of leaders France 2018
4. Moufida yahiaoui, Fatemazahra Boumaraf, Fair value measurment, and its impact of investment decision-making in commonstocks. 2016.

الملاحق: الاستبانة



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

المعهد العالي للتنمية الإدارية

السادة الكرام

تحية طيبة وبعد ..

نسعى من خلال البحث العلمي إلى تحسين الواقع ومعالجة المشكلات التي تواجه المؤسسات العامة والخاصة وإيجاد فرص لتطوير أداء تلك المؤسسات، فلا أهمية للبحث العلمي إذا كان بمعزل عن الواقع الحقيقي.

وفي سياق ذلك نحن بصدد التحضير لمشروع تخرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماجستير في الإدارة العامة بعنوان:

"دور استراتيجيات الإدارة في فعالية اتخاذ القرار -دراسة ميدانية على مدراء مدارس دمشق"

وباعتبار استراتيجيات الإدارة تساهم بشكل كبير في تحقيق فعالية القرارات المتخذة من قبل مدراء المدارس بما ينعكس إيجاباً على أدائهم

لذلك سأقدم لكم استبيان يحتوي على مجموعة من الأسئلة راجياً تعاونكم وأن تكون أجاباتكم صادقة ودقيقة حتى نحصل على نتائج موضوعية وبناءة ونؤخذ كأساس لتطوير العمل الإداري.

ونحيطكم علماً أن كل ما تدلون به من بيانات ستكون في غاية السرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

ولكم كل الشكر وفائق الاحترام!

إشراف الأستاذ الدكتور

سامر مصطفى

إعداد الباحثة

أنصاف خزام

القسم الأول المتغيرات الديموغرافية:

الاسم			النوع
ذكر		انثى	
(30 – 40)	(41 – 50)	(51 فما فوق)	العمر
معهد	جامعة	دراسات عليا	المستوى التعليمي
مكان العمل			
(1 – 5)	(6 – 10)	(11 فأكثر)	سنوات الخبرة بالمنصب الحالي

القسم الثاني عبارات الاستبيان:

غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة	
					أسئلة تتعلق بتقييم أداء العاملين:
					توضع معايير لتقييم الأداء من قبل لجنة مهنية مختصة.
					تستخدم الإدارة معايير موضوعية لتقييم أداء العاملين.
					تستخدم الإدارة معايير تقييم الأداء بحيث تكون قادرة على قياس أداء الموظف بشكل فعال
					تطبيق المدير لاستراتيجيات الإدارة ينعكس على أداء العاملين

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					أسئلة تتعلق بالتخطيط والرقابة
					يشترك الموظفون في بلورة خطط عمل قابلة للتنفيذ.
					تعدل اللوائح والتعليمات المتعلقة بإجراءات الرقابة الإدارية بصفة دورية.
					تمارس الرقابة الإدارية من خلال نسبة المنجز من الأهداف
					يبرز دور الرقابة الإدارية في الحيلولة دون وقوع الأخطاء
					تخضع الإجراءات في المدرسة للرقابة الإدارية.
					أسئلة تتعلق بالتحفيز:
					امتلك القدرة على إقناع العاملين لزيادة حماسهم للعمل
					أركز على أهمية أن يكون لدى العاملين فهم مشترك الرسالة التربوية
					أوجه العاملين للعمل بروح الفريق
					أعمل على إثارة روح الحماس للعمل لدى العاملين
					أشجع العاملين لتحقيق أكثر مما كانوا يتوقعون

موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة	
					أسئلة تتعلق بالتمكين:
					أشجع العاملين على تحمل المسؤولية
					أتعاون مع جميع العاملين بغض النظر عن الجهد الذي يبذلونه
					أناقش مع العاملين متطلبات إنجازهم لأدوارهم الوظيفية
					أحرص على ضرورة تكافؤ السلطة مع المسؤولية عند تفويض بعض الصلاحيات
					أسئلة تتعلق بفاعلية اتخاذ القرار
					امتلك القدرة لاتخاذ قرارات سريعة لمواجهة المشكلات الطارئة.
					اعتقد أن قراراتي تحقق الأهداف المرجوة منها
					اختار البديل الأسهل للتطبيق العملي عند اتخاذ القرارات.
					القرارات التي اتخذها تلاقي قبولا من العاملين المعنيين.
					اتخذ قراراتي مراعيًا امتلاك العاملين للمعرفة اللازمة لتنفيذ القرارات.
					اتخذ قراراتي في الوقت المناسب.
					استشير العاملين عند اتخاذ القرارات مما يسهم في تسهيل قبولهم لهذه القرارات
					ترتبط القرارات التي تتخذها الإدارة بأهداف الإدارة.
					تعد المشاركة في اتخاذ القرارات أحد أساليب الإدارة الفاعلة على الأمد البعيد
					يعد تحديد الهدف بدقة وسيلة مهمة من وسائل نجاح القرار وفاعليته.

					مشاركة المرؤوسين باتخاذ القرار لاتعني إضعاف دور وقوة المدير
					عادة ما ينتج عن المشاركة في اتخاذ القرارات اتخاذ قرارات فاعلة.

كل الشكر لتعاونكم

