جامعة دمشق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة

تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الأساسي والثانوي في ريف دمشق

"رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية"

إعداد الطالبة

لمى محمد بدران

إشراف الدكتورة

باسمة حلاوة

الأستاذة في قسم التربية المقارنة

دمشق: 1438-1439هـ / 2017-2018م

Damascus University

Faculty of Education

Department of Comparative Education

Activation of the Administrative Decision in the Light of the Self-Management of Schools Primary and Secondary Education in Damascus Country Side

'A Thesis Introduction for a Master's Degree in Comparative Education and Educational Management'

Prepared by

Lama Mohammad Badran

Supervised by

Dr: Basema Halawa

Professor in the Department of Comparative Education

Damascus; **1438−1439 *AH*** / **2017−2018 *AC***

جامعة دمشق
كلية التربية
قسم التربية المقارنة

تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الأساسي والثانوي في ريف دمشق

إعداد الطالبة
لمى بدران

إشراف
د. باسمة حلاوة

دمشق
1439/
2018 م

شـــكر وتقـديـر

الحمد لله الذي أعانني فبلغت، ووفقني فأنجزت، له الحمد كل الحمد من قبل ومن بعد ، الحمد لله الذي وفقني إلى إتمام هذا العمل الذي ما كان ليتم إلا بفضله وتوفيقه، وفضل أصحاب الفضل الذين أدين لهم .

وفي المقام الأول أتقدم بخالص الشكر والامتنان والعرفان إلى **الدكتورة باسمة حلاوة** التي أشرفت على هذه الرسالة، وغمرتني بفيض علمها، وكثير نصحها، وحسن معاملتها، وجميل صبرها، ورقي أخلاقها .

وكما أتقدم بالتقدير العميق إلى **الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة** الذين بذلوا جهداً كبيراً في قراءة رسالتي وإبداء أرائهما السديدة فيها .

وكل الشكر والتقدير لكل من ساهم في تقديم المساعدة والنصح والإرشاد لي من أساتذة ومحكمين في كلية التربية، والشكر أيضاً للمدراء الذين أجابوا عن الاستبانة وأبدوا أراءهم حول موضوع الدراسة .

وأتقدم بخالص الشكر إلى **والدي ووالدتي وأخوتي** الذين أمدوني بالمساعدة والدعم لاستكمال هذه الدراسة .

الباحثة

لمى محمد بدران

أولاً- فهرس المحتويات

الموضوع	رقم الصّفحة
الشّكر والتّقدير	
فهرس المحتويات	أ- ث
فهرس الجداول	ج- خ
فهرس الأشكال	خ- د
فهرس الملاحق	ذ
الباب الأول: الجانب النظري	
الفصل الأوّل: الإطار المنهجي للدراسة	1- 20
مقدّمة	2
أولاً- مشكلة الدراسة	3
ثانياً- أهمية الدراسة	5
ثالثاً- أهداف الدراسة	5
رابعاً- أسئلة الدراسة	6
خامساً- متغيرات الدراسة	6
سادساً- فرضيات الدراسة	7
سابعاً- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية	8
ثامناً- دراسات سابقة	11
1- الدراسات العربية	11
2- الدراسات الأجنبية	16
3- التعقيب على الدراسات السابقة	19
الفصل الثاني: اتخاذ القرار	21- 49
تمهيد	22
أولاً- مفهوم القرار	23
ثانياً- القرار الإداري	24

ثالثاً- عملية اتخاذ القرارات وطبيعتها	25
رابعاً- الفرق بين صنع القرار واتخاذه	26
خامساً- أساليب اتخاذ القرار	28
سادساً- المشاركة في اتخاذ القرار	32
سابعاً- أنواع القرارات الإدارية	34
ثامناً- عناصر اتخاذ القرار الإداري	38
تاسعاً- مراحل اتخاذ القرارات الإدارية	40
عاشراً- العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري واتخاذه	42
أحد عشر- معوقات اتخاذ القرار الإداري	44
اثنا عشر- أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية	46
ثلاث عشر- أهمية القرار في الإدارة المدرسية	47
الفصل الثالث: الإدارة المدرسية الذاتية	81 -50
تمهيد	51
أولاً- تعريف الإدارة المدرسية	52
ثانياً- أهمية الإدارة المدرسية	53
ثالثاً- تعريف الإدارة المدرسية الذاتية	54
رابعاً- أهمية الإدارة المدرسية الذاتية	56
خامساً- أهداف الإدارة المدرسية الذاتية	58
سادساً- التوجه إلى الإدارة المدرسية الذاتية	61
سابعاً- الأسس التي ترتكز عليها الإدارة المدرسية الذاتية	63
ثامناً- أنماط الإدارة المدرسية الذاتية	68
تاسعاً- مراحل تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية	70
عاشراً- معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية	71
أحد عشر- العلاقة بين اتخاذ القرار الإداري والإدارة الذاتية	74
1- مميزات المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية	75
2- الشروط اللازم توافرها لتحقيق مميزات عالية للمشاركة الفعالة	78

3- الشروط الواجب توافرها في المرؤوس لتحقيق المشاركة الفعالة	80
الباب الثاني: الجانب العملي	
الفصل الأول: إجراءات الدراسة الميدانية	82- 102
تمهيد	83
أولاً- حدود الدراسة	83
ثانياً - منهج الدّراسة	83
ثالثاً - مجتمع الدّراسة	84
رابعاً - عينة الدّراسة	86
خامساً - أدوات الدّراسة	91
سادساً - إجراءات تطبيق الدّراسة	101
سابعاً - القوانين الإحصائيّة المستخدمة في الدراسة	101
الفصل الثاني: عرض نتائج الدّراسة ومناقشتها وتفسيرها	103- 139
تمهيد	104
أولاً- عرض النتائج المرتبطة بأسئلة الدراسة ومناقشتها وتفسيرها	104
1- عرض النتائج المرتبطة بالسؤال الأول	104
2- عرض النتائج المرتبطة بالسؤال الثاني	112
3- عرض النتائج المرتبطة بالسؤال الثالث	114
4- عرض النتائج المرتبطة بالسؤال الرابع	115
ثانياً- عرض النتائج المرتبطة بفرضيات الدراسة ومناقشتها وتفسيرها	115
1- عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها	115
2- عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها	116
3- عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها	117
4- عرض نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها	119
5- عرض نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها	121
6- عرض نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها	123
7- عرض نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها	125

8- عرض نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها	126
9- عرض نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها	127
10- عرض نتائج الفرضية العاشرة ومناقشتها	129
11- عرض نتائج الفرضية الإحدى عشر ومناقشتها	132
- خلاصة نتائج الدراسة	134
- مقترحات الدراسة	137
ملخّص الدّراسة باللغة العربيّة	148 -140
قائمة المراجع	161 -149
- المراجع العربية	150
- المراجع الاجنبية	160
ملاحق الدّراسة	174 -162
ملخّص الدّراسة باللغة الانكليزيّة	I- IX

ثانياً- فهرس الجدول

رقم الجدول	موضوع الجدول	رقم الصفحة
1	المجتمع الأصلي والنسبة المئوية لأفراد مجتمع الدراسة	85
2	توزع أفراد العينة بحسب متغيرات الدراسة ونسبتها المئوية	86
3	توزع أفراد عينة المقابلة وفق متغيرات الدراسة ونسبتها المئوية	88
4	محوري الاستبانة والمحاور الفرعية المتضمنة فيها وعدد البنود الخاصة بكل محور	92
5	أوزان الإجابات على محوري بنود الاستبانة	93
6	التعديلات المقترحة للاستبانة	94
7	معامل الارتباط بين درجة كل بند من بنود الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة	94
8	يبين معاملات ثبات الاستبانة بطريقة الإعادة والتجزئة النصفية وألفا كرونباخ	96
9	التعديلات المقترحة لبنود استبانة المقابلة	98
10	معامل الارتباط بين درجة كل بند من بنود استبانة المقابلة مع الدرجة الكلية لها	99
11	يبين معاملات ثبات استبانة المقابلة بطريقة الإعادة والتجزئة النصفية وألفا كرونباخ	100
12	فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها	105
13	المعيار المعتمد للحكم على درجة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية	105
14	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور اتخاذ القرار الإداري ودرجة التفعيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة	106
15	يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإدارة الذاتية ودرجة التفعيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة	109

16	المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأهم المعوقات التي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداري المناسب	112
17	يبين معامل الارتباط بين القرار الإداري والإدارة الذاتية لدى أفراد عينة الدراسة	115
18	يبين الفروق في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير المنطقة التعليمية	117
19	يبين الفروق في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير الجنس	118
20	قيمة ف لدلالة الفروق بين المتوسطات وفق متغير المؤهل العلمي لتفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية	119
21	يبين نتائج اختبار شيفيه لمعرفة دلالة اتجاه الفروق في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير المؤهل العلمي	120
22	قيمة ف لدلالة الفروق بين المتوسطات وفق متغير سنوات الخبرة لتفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية	121
23	يبين نتائج اختبار شيفيه لمعرفة دلالة اتجاه الفروق في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير سنوات الخبرة	122
24	يبين الفروق في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير مرحلة التعليم	124
25	يبين الفروق في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير المنطقة التعليمية	125
26	يبين الفروق في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير الجنس	127
27	قيمة ف لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير المؤهل العلمي	128
28	يبين نتائج اختبار شيفيه لمعرفة دلالة اتجاه الفروق في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير المؤهل العلمي	128
29	قيمة ف لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير سنوات الخبرة	130

30	يبين نتائج اختبار شيفيه لمعرفة دلالة اتجاه الفروق في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير سنوات الخبرة	130
31	يبين الفروق في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير مرحلة التعليم	132
32	خلاصة نتائج الدراسة	134

ثالثاً- فهرس الأشكال

رقم الشكل	موضوع الشّكل	رقم الصّفحة
1	المجتمع الأصلي والنسبة المئوية لأفراد مجتمع الدراسة	85
2	توزع أفراد العينة وفق متغير المنطقة التعليمية	87
3	توزع أفراد العينة وفق متغير الجنس	87
4	توزع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي	87
5	توزع أفراد العينة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	88
6	توزع أفراد العينة وفق متغير مرحلة التعليم	88
7	توزع أفراد عينة المقابلة وفق متغير المنطقة التعليمية	89
8	توزع أفراد عينة المقابلة وفق متغير الجنس	89
9	توزع أفراد عينة المقابلة وفق متغير المؤهل العلمي	90
10	توزع أفراد عينة المقابلة وفق متغير عدد سنوات الخبرة	90
11	توزع أفراد عينة المقابلة وفق متغير مرحلة التعليم	90
12	يوضح الفروق الظاهرية في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير المنطقة التعليمية	117
13	يوضح الفروق الظاهرية في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير الجنس	118
14	يوضح الفروق في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير المؤهل العلمي	120
15	يوضح الفروق في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير	123

	سنوات الخبرة	
16	يوضح الفروق في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير مرحلة التعليم	124
17	يوضح الفروق الظاهرية في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير المنطقة التعليمية	126
18	يوضح الفروق الظاهرية في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير الجنس	127
19	يوضح الفروق في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير المؤهل العلمي	129
20	يوضح الفروق في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير سنوات الخبرة	131
21	يوضح الفروق الظاهرية في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير مرحلة التعليم	133

رابعاً- فهرس الملاحق

رقم الملحق	موضوع الملحق	رقم الصّفحة
1	أسماء السادة المحكمين لأدوات الدراسة	163
2	الاستبانة في صورتها الأولية (قبل التعديل)	164
3	الاستبانة في صورتها النهائية (بعد التعديل)	167
4	استبانة المقابلة في صورتها الأولية (قبل التعديل)	170
5	استبانة المقابلة في صورتها النهائية (بعد التعديل)	171
6	كتاب عميد كلية التربية إلى مديرية تربية ريف دمشق لتسهيل مهمة الطالبة	172
7	كتاب مدير تربية ريف دمشق إلى المجمعات التربوية والمدارس لتسهيل مهمة الطالبة	173
8	مدقق اللغة العربية	174

الباب الأول
الجانب النظري

الفصل الأول:
الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة

أولاً- مشكلة الدراسة

ثانياً- أهمية الدراسة

ثالثاً- أهداف الدراسة

رابعاً- أسئلة الدراسة

خامساً- متغيرات الدراسة

سادساً- فرضيات الدراسة

سابعاً- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية

الفصل الأوّل
الإطار المنهجي للدراسة

مقدمة:

خلق الله الإنسان وميزه عن سائر المخلوقات بكثير من النعم ومن هذه النعم نعمة العقل والنطق والقوة والإرادة مما جعله قادراً على التمييز بين الأشياء، الأمر الذي يعطيه الدافع لصنع القرار واتخاذه بما يناسبه ويراه.

وليس ثمة شكٍ في أنّ لأيّ كيان بشري سواءً كان فرداً أو جماعةً أو منظمةً، أهدافاً يتم العمل من أجل تحقيقها، وعند التّبصر في جزيئات أو مفردات أيّ مسعى في اتجاه تحقيق هذه الأهداف نستطيع القول: إنّ هذا المسعى لا يعود في أن يكون في واقعه أكثرَ من مجرد سلسلة متلاحقة من القرارات التي تختلف في مستواها ونوعياتها حسب الموقف الّذي سيتم مواجهته بل أن الحياة نفسها بكل سكناتها وحركاتها لا تعدو أن تكون سلسلة أفاعيل وقرارات، ولطالما وجِدَ الإنسان فهنالك قرارات تُتخذ، و"تقاس حياة أيّ منظمة بل وأيّ بلد بعدد القرارات الجوهريّة والاستراتيجية التي تؤثر في حياتها واتجاهاتها وتغير مسارها نحو الإنتاجية والكفاءة" (جاد الرب،2005، 45).

والواقع أننا إذا انتقلنا إلى المؤسسات التربويّة لوجدنا أن عملية اتّخاذ القرارات وممارستها هي عملية ذات أهمية، وتأثير على أشخاص وإدارات عدة، ويمكن أن تصل تأثيراتها إلى جيل كامل، وتشكل الإدارة التي تعتمد في جوهرها على اتّخاذ القرارات الأساس في نجاح وفشل المؤسسة التربويّة، وذلك من خلال قدرتها على اتّخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

والإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تستغل جميع الإمكانات المتاحة ماديّة كانت أم بشريّة للوصول إلى النتائج بأقل الخسائر، وتعمل على إشراك جميع المعنيين في المؤسسة التربوية في اتخاذ القرارات حيث "تعدُّ عملية صنع القرار قلب العملية الإداريّة وجوهرها فمن خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها، وحيث أنّ عملية صنع واتخاذ القرار هي عملية جماعيّة، فإنّ فعّالية الجماعة ضرورة حتميّة في نجاح فعالية القرار وسهولة تطبيقه" (حسين،2005، 13).

ومن أجل تحقيق إدارةٍ ناجحةٍ مواكبةٍ للتطورات في الفكر الإداري كان لابدّ من التغيير في أسلوب الإدارة والتحول من المركزيّة في التعليم إلى اللامركزيّة في التعليم وظهر ما يسمى بالإدارة الذاتيّة للمدارس.

وعدت الإدارة الذاتية للمدارس مدخلاً من المداخل الحديثة لتطوير الإدارة المدرسية فلقد هُيئت المدرسة لأن تصبح قادرة ذاتياً ومهنيا ًعلى تحمل المسؤولية والمساءلة، من خلال مشاركة جميع العاملين والطلاب وأولياء الأمور ومنظمات المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات وإعطاء مزيداً من الحرّية لجميع المستفيدين والمعنيين بالعملية التعليميّة في صنع القرارات في المدرسة، إذ ساهم ذلك في تحسين العملية التعليميّة، عن خلال تحسين نوعية القرار وتنمية الثقة لدى العاملين بأهميتهم.

حيث أنّ "مشاركة الموظفين مع المدير بصنع القرار يعطي لعمال التنظيم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل" (العزاوي، 2006، 26).

كما أن المشاركة في اتّخاذ القرار يساعد على تحسين نوعية القرار وبث الثقة في قدرات وكفاءات المدرّسين والعاملين في المدرسة، وكما أن تفويض السلطة ومنحها للمدرّسين يساعد على تنفيذ القرارات بسهولة وبكفاءة، وتمكين الآباء والطلاب وأعضاء المجتمع من المشاركة في إدارة المدرسة يساعد في تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليميّة

ولذا تُعدّ الإدارة في المدرسة وسيلة يقوم صانعي القرارات من خلالها بتطبيق إصلاحات تضمن تطوير أداء المدرسة وخاصة في عملية التعليم والتدريس من خلال مشاركة المهتمين والمعنيين في عمليات صنع القرار. انطلاقاً من أنهم الأقدر على تحديد الظروف المدرسية، واحتياجاتها والوسيلة الأفضل لتحقيق ذلك يتم عن طريق تطبيق الإدارة الذاتيّة للمدارس حيث تصبح المدرسة قادرة على التقويم الذاتي، وبناء خطط التطوير لنفسها في ضوء المعايير القومية للتعليم والسياسيات التعليميّة.

أولاً- مشكلة الدراسة:

إنّ التطور الّذي شهدته الإدارة المدرسية، أدى إلى تعقد الدور الّذي يقوم به مدير المدرسة وجعل من الصّعب إدارة المدرسة من قبل رجلٍ واحدٍ، وفرض على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم، وإشراكهم في صنع القرارات وممارسة مهامهم، أيّ إشراكهم في الإدارة بشكلٍ عام، مما ينتج عنه إشراكهم في اتّخاذ القرارات، ويتجلى ذلك في تطبيق الإدارة الذاتيّة للمدارس.

وقد أثبتت أغلب الدراسات ومؤتمرات إصلاح التعليم على أهمية تفعيل اللامركزيّة في التعليم، وتطبيق الإدارة الذاتية للمدارس التي تقوم على التشاركيّة في الإدارة واتخاذ القرارات. حيث تناول مؤتمر إصلاح التعليم في مصر في ورشة عمل له مفهوم اللامركزيّة بما يأتي "تعني اللامركزيّة بمفهومها الشامل نقل المسؤوليات من السلطة المركزيّة إلى وحدات تابعه لها، وعد الوحدة مسؤولة مسؤولية كاملة عن تخطيط وتنفيذ هذه المسؤوليات وعن مخرجات التنفيذ في ظل رؤيا عامة وأهداف متفق عليها، تعدّ مرجعاً للمتابعة والمساءلة، وهذا المفهوم يشمل أيضاً نقل السلطات إلى مشاركين من المجتمع المدني والأفراد المعنيين" (سراج الدين، 2004، 26).

وجاء في دراسة المنديل (2003) التي تناولت المركزيّة واللامركزيّة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي أن هنالك علاقة بين اللامركزيّة في اتخاذ القرارات والمؤهل التعليمي والأداء الوظيفي. وأكدت دراسة كرانستون (Cranston, 2001) أن المدارس المدارة ذاتياً حققت مكاسب ومزايا متعددة من خلال المشاركة في القرارات.

وفي دراسة استطلاعيّة قامت بها الباحثة بزيارة مجموعة من مدارس التعليم الأساسي والثانوي في مدينة النبك ووجهت بعض الأسئلة لمديري ومعلمي تلك المدارس عن كيفية تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية، وتوصلت إلى مجموعة من النتائج منها: أن السلطة الممنوحة للمديرين غير كافية لاتخاذ القرارات الإدارية المناسبة ولا يوجد مساحة كافية من الحرّية للمديرين باتخاذ أساليب التغيير المناسبة وفقاً للظروف الطارئة، وانعدام المشاركة الاجتماعيّة في عملية اتخاذ وصنع القرارات ولا يوجد استقلاليّة لإدارة المدرسة بما يتعلق بالعقوبات والمكافآت المالية أو إقامة المشاريع الصغيرة التي تعود بالفائدة الربحية حتى في تطبيق مبدأ المحاسبيّة في المدرسة بما يتناسب مع تكافؤ السلطة والمسؤولية كان غير مطبق عند أغلب المديرين، ومن خلال هذه الدارسة الاستطلاعيّة وجدت الباحثة أن هنالك توجهات نحو الإدارة الذاتية للمدارس ولكن التشريعات والصلاحيات المتوافرة تبقى غير كافية مما يجعل للمدير أثراً محدوداً في تحقيق التوجه نحو الإدارة الذاتيّة للمدارس.

لذلك جاءت الدراسة الحالية لتلقي الضوء على أهمية الإدارة الذاتيّة للمدارس في تفعيل القرار الإداري وتحقيق المشاركة في اتخاذه وصنعه في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في الجمهورية

العربيّة السورية. وبناء عليه يمكننا صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: **كيف يمكن تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الأساسي والثانوي؟**

ثانياً- أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في النقاط الآتية:

1-يؤكد الفكر الإداري المعاصر على ضرورة العمل على تطوير الإدارة، لابدّ من مسايرة هذا الفكر والعمل على صياغة الإدارة بما يتلاءم مع المناخ المحيط وفق المعطيات المتوافرة والإمكانات المتاحة لتحقيق العمل وتجنب المشاكل، وذلك بالتعرف على رغبات الطلاب واهتماماتهم والعمل على تحقيقها بالوقت والأسلوب المناسب على اعتبار أنهم عناصر أساسية في المؤسسة.

2-تناولت الدراسة قضية هامة من القضايا الإدارية والتي تستحوذ على اهتمام أكثر المشتغلين بالإدارة التعليميّة وهي الإدارة الذاتية، ودورها في تفعيل القرار الإداري والّذي سوف يؤثر بدوره على جودة الخرجين ومستواهم مما يؤدي إلى الارتقاء بسوق العمل، والنهوض بالمجتمع وتقدمه.

3-تتجه الجمهورية العربيّة السورية إلى إصلاحات جديّة في عملية التعليم فعملت على تيسير وظائف الإدارة من تخطيط، ورقابة، وتنظيم، وتنسيق، وصنع، واتخاذ القرارات وممارسة تلك الوظائف بسرعة وحيوية ودقة والسماح بدرجات أكبر من الإدارة الذاتية للمدارس.

4-تكشف الدراسة الميدانية في هذا البحث عن حقائق علمية يمكن أن تساهم بشكل فعال في رفع مستوى كفاءة الإدارة المدرسية، وكما تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين التربويين في وزارة التربية في إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس من أجل اتخاذ القرار الصائب والسليم.

ثالثاً- أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

1- تحديد درجة تفعيل القرار الإداريّ في ضوء الإدارة الذّاتية لدى مدراء مدارس التعليم الأساسيّ والثّانويّ.

2- التعرف إلى دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة من مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي في منطقة النبك ويبرود فيما يتعلق برأيهم في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة

الذّاتيّة للمدارس وفقاً للمتغيرات الآتية (المنطقة التعليمية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المرحلة التعليمية).

3- التعرف إلى أهم المعوّقات الّتي تحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه.

4- التعرف إلى دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة من مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي في منطقة النبك ويبرود فيما يتعلق برأيهم حول أهم المعوقات التي تحول دون صياغة القرار الإداري المناسب وعدم تنفيذه وفقاً للمتغيرات الآتية (المنطقة التعليمية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المرحلة التعليمية).

رابعاً- أسئلة الدراسة:

1- ما درجة تفعيل القرار الإداريّ في ضوء الإدارة الذّاتية لدى مدراء مدارس التعليم الأساسيّ والثّانويّ؟

2- ما أهم المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه؟

3- ما دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة من مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي في منطقة النبك ويبرود فيما يتعلق برأيهم في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذّاتيّة للمدارس وفقاً للمتغيرات الآتية (المنطقة التعليمية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المرحلة التعليمية)؟

4- ما دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة من مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي في منطقة النبك ويبرود فيما يتعلق برأيهم حول أهم المعوقات التي تحول دون صياغة القرار الإداري المناسب وعدم تنفيذه وفقاً للمتغيرات الآتية (المنطقة التعليمية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المرحلة التعليمية)؟

خامساً- متغيرات الدراسة:

وتتحدد بما يأتي:

المتغيرات المستقلة: وهي

1- المنطقة التعليمية: (النبك، يبرود).

2- الجنس: (ذكر، أنثى).

3- المؤهل العلمي: (معهد إعداد مدرسين، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي أو دراسات عليا).

4- سنوات الخبرة: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

5- نوع مرحلة التعليم في المدرسة: (أساسي، ثانوي).

المتغيرات التابعة: وهي آراء مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي في منطقة النبك ويبرود حول تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذّاتيّة للمدارس. وآرائهم حول أهم المعوقات التي تحول دون صياغة القرار الإداري المناسب وعدم تنفيذه.

سادساً- فرضيات الدراسة:

تم التحقق من الفرضيات الصفرية الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير القرار الإداري ومتغير الإدارة الذاتية لدى المديرين أفراد عينة الدراسة.

2- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (يبرود، النبك).

3- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد إعداد مدرّسين، إجازة جامعية، دبلوم أو دراسات عليا).

5-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (من سنة إلى خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشرة سنوات، أكثر من عشرة سنوات).

6- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير مرحلة التعليم (ثانوي، أساسي).

7- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (يبرود، النبك).

8- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد إعداد مدرّسين، إجازة جامعية، دبلوم أو دراسات عليا).

10- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير سنوات الخيرة (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشرة سنوات، أكثر من عشرة سنوات).

11- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة المقابلة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير مرحلة التعليم (ثانوي، أساسي).

سابعاً- مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

1-القرار:

ويعرّف صطلاحاً كتعريف يونج (Yong) بأنّه: "الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة أو حالات مالية في المنظمة" (الفضل وشعبان،2003، 24).

ويعرّف بأنه: "عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانات المتاحة والأهداف المطلوبة" (الصيرفي،2003، 65).

ويعرّف أيضاً: "الاختيار المدرك الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين" (حبيب، 2001، 12).

ويعرّف إجرائياً: عملية ذهنية تتطلب قدراً كبيراً من التّصور والمبادأة يمكن معها اختيار بديل من البدائل المتاحة لتحقيق الهدف في أقصر وقت وأقل كلفة.

2-صنع القرار:

ويعرّف اصطلاحاً: "هو عملية واسعة تتضمن جميع المراحل التي يمر بها القرار، بدءاً من تحديد المشكلة وانتهاءً بتحديد البديل الأمثل لحلها ومعالجتها بشكل أو بآخر" (حسين، 2005، 9).

ويعرّف "هو تحديد عدد من البدائل المحتملة ثم اختيار الأفضل بينها من حيث مدى مناسبتها للموقف" (السالمي،2000، 214).

ويعرّف إجرائياً: عملية يتم فيها تحديد المشكلة القائمة وتحديد البدائل والحلول الممكنة لها وتقييمها لاختيار البديل الأكثر ملائمة واختيار الحل الأمثل والأنسب.

3-اتخاذ القرار:

ويعرّف اصطلاحاً: "هو اختيار أفضل البدائل بعد دراسة النتائج المترتبة على كلّ بديل وأثرها على الأهداف المطلوب تحقيقها، ويتم الاختيار بناءً على معلومات يحصل عليها متخذ القرار من مصادر متعددة مما يساعد على الوصول إلى أفضل النتائج" (ماهر،2004، 54-57).

ويعرّف: "قيام جهة مسؤولة (الإدارة)اعتماد بديل من بين بدائل مطروحة يمثل الجوهر الأمثل الّذي تعتمده الإدارة" (الغالبي وإدريس،2009، 39).

ويعرّف أيضاً بأنه: "سلسلة الاستجابات الفردية والجماعية التي تنتهي باختيار البديل الأنسب في مواجهة موقف معين" (إبراهيم،2001، 80).

ويعرّف إجرائياً: الاختيار الواعي والمنظم المستند على أسس علمية، لبديل واحد من بين عدة بدائل مطروحة.

4-المركزيّة:

وتعرّف اصطلاحاً بأنها: "حصر السلطات وتركيزها في يد هيئة مركزية تسيطر على شؤون التّعليم وترسم سياسته" (Annick, 2005, 4).

وتعرف المركزية إجرائياً: نمط إداري في النظام التعليمي تقوم فيه وزارة التّربية باتخاذ القرارات التربويّة ورسم السياسات التربويّة، ووضع اللوائح، وبناء المناهج، وتطويرها وتعيين المعلّمين والإشراف على تنقلاتهم، والإشراف على الميزانية المالية.

5-اللّامركزيّة:

وتعرّف اصطلاحاً بأنها: "نظام للإدارة تترك فيه السلطات للوحدات المحلية فرصة توجيه البرامج، والأنشطة بما يتوافق مع ظروفها ويحقق متطلباتها" (شحاته والنجار،2003، 32).

وتعرّف أيضاً: "عملية نقل بعض السلطات ومسؤوليات المديرين لمستويات أقل داخل الوزارات والحكومات المركزيّة وهي عملية تحويل لعبء العمل من المديرين المركزيين إلى فريق عمل في مواقع العمل الأساسي" (Shah, 2003, 13).

وتعرّف اللّامركزيّة بأنها: "نقل السلطة ومسؤولية صنع القرار التربوي والتخطيط، وتوزيع الموارد من الحكومة الموحدات المركزيّة إلى الوحدات المحلية" (حسين،2006، 119).

وتعرف اللّامركزيّة إجرائياً: نظام يعمل على منح الثقة والصّلاحيات للسلطات المدرسية (مديري المدارس) في التّخطيط وصناعة القرارات اللازمة لإدارة العملية التّعليمية بما يتناسب مع الموارد المتاحة ويتفق مع مطالب واحتياجات المجتمع والطلاب ويملي على تحقيق أهداف التعليم على المستوى المدرسي المحلي القومي.

6-الإدارة الذّاتية للمدارس:

وتعرف اصطلاحاً بأنها: "مدخل إداري معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها لها حرّية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو المزيد من اللامركزيّة في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المسائلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات بها (التلاميذ)" (العجمي، 2007، 23).

وتعرف الإدارة الذّاتيّة إجرائياً: عملية يتم بموجبها منح مديري المدارس، والمعلّمون، والطلاب وأولياء الأمور، وأعضاء المجتمع المحلي سلطة اتخاذ القرار فيما يتعلق بالجوانب الإدارية والمالية بهدف تحسين أداء المدرسة والارتقاء بمستوى العملية التعليميّة.

7-تفويض السلطة:

وتعرّف اصطلاحاً: "هي النقل المؤقت لبعض المهام من رئيس لمرؤوس أو أكثر" (أحمد ومحمد،2002، 28).

أو "تحويل جزء من سلطة اتخاذ القرار للمستويات الإدارية الدنيا مع احتفاظ الحكومة بحق استرجاع السلطة مرة أخرى" (Nuta, 2000, 452).

"تحويل الحق في إصدار بعض القرارات للمستويات الأدنى، ونقل بعض الصلاحيات من مستوى إداري معين إلى مستوى إداري أدنى" (حسن وسلامة،2007، 416).

وتعرّف إجرائياً: هي العملية التي يتم فيها إعطاء بعض الصّلاحيات من المستويات العليا للمستويات الدنيا.

ثامناً- دراسات سابقة:

حظيت الدراسات التي تناولت صنع القرار واتخاذه بجميع محاوره ومجالاته أهمية كبيرة، وحازت الدراسات التي تناولت لامركزيّة التعليم أهمية كبيرة، وقد تناولت الباحثة العديد من الدراسات ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية إذ عرضت أولاً الدراسات العربيّة ومن ثم الدراسات الأجنبيّة المتوافرة والتي استفادت منها في الجانب النظري، ويليه تعقيب على هذه الدراسات.

1- الدراسات العربية:

-دراسة المنديل (2003):

عنوان الدراسة "المركزيّة واللامركزيّة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مدينة الرياض".

هدفت الدراسة إلى تعرف نوع الأسلوب الإداري (مركزيّة –لامركزيّة) المستخدم في المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض، ومدى تطبيق المركزيّة واللامركزيّة في اتخاذ القرار وعلاقته بالأداء الوظيفي للعاملين، ومدى اختلاف الأداء الوظيفي باختلاف المتغيرات الشخصيّة والوظيفيّة لمفردات الدراسة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدراسة، والأدوات المستخدمة هي الاستبانة والتي اشتملت على (33) عبارة، وطبقت الأداة على عينة مؤلفة من (350) فردٍ من العاملين بالمؤسسات الإصلاحيّة بمدينة الرياض. وتوصلت الدراسة لعدة نتائج منها:

-عدم وجود علاقة ارتباطيّة ذات دلالة إحصائية بين اللامركزيّة في اتخاذ القرار وبين مستوى الأداء الوظيفي لدى المؤسسات الإصلاحيّة بمدينة الرياض.

-وجود علاقة ارتباطيّة ايجابية ذات دلالة إحصائية بين اللامركزيّة في اتخاذ القرارات والمؤهل التعليمي والدرجة الوظيفيّة.

-دراسة العتيبي (2004):

عنوان الدراسة "دور المعلومات في اتخاذ القرارات الإداريّة في مدينة الرياض".

هدف الدراسة إلى البحث عن دور المعلومات في عملية اتّخاذ القرارات، والتعرف إلى الطرائق المستخدمة للحصول عليها، والتعرف على مدى فاعلية المعلومات في اتخاذ القرارات الإداريّة، وخطوات تفعيلها، وإبراز أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات اللازمة. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت من (64) عبارة في خمسة محاور حيث طبقت الأداة على عينة مؤلفة من(108) مديرٍ ومعلّمٍ في مدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن للمعلومات دور فعال في عملية اتخاذ القرارات الإداريّة، من حيث تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة، واتخاذ القرارات المناسبة، وتحديد المشكلة وتحليلها، وتنفيذ القرارات بطريقة صحيحة، واتخاذ القرارات الرشيدة.

-دراسة مسكي (2004):

عنوان الدراسة: "بعض السّمات الشّخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة مديري المدارس بمكة المكرّمة".

هدف الدراسة إلى تَّعرف بعض السّمات الشّخصية لدى مديري المدارس بمدينة مكة المكرّمة والتعرف إلى مظاهر اتخاذ القرار والعلاقة بين السّمات الشّخصية واتخاذ القرار لدى مديري المدارس بمكة المكرّمة. والتعرّف إلى الفرق في بعض السمات الشخصية في ضوء متغيرات المرحلة التعليميّة والمؤهل الدراسي ومستوى الخبرة. واستخدم المنهج الوصفي معتمداً على بعض الأساليب الإحصائية. وتوصلت الدِّراسة إلى النتائج الآتية:

1-توجد مظاهر خاصّة لاتّخاذ القرار لدى عينة الدراسة. وجاءت صورة اتخاذ القرار لدى عيّنة الدِّراسة متشابهةً واتضح وجود تشابه حول الأسس النفسية والنظرية لاتخاذ القرار.

2-توجد علاقة ارتباطيّة موجبة ودالة إحصائيّة بين سمات الشخصية (السيطرة، المسؤولية، الاتزان الانفعالي) واتخاذ القرار بينما توجد علاقة ارتباطيّة سالبة ودالة إحصائية بين سمة الشخصية الاجتماعيّة واتخاذ القرار.

3-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائيّة وسمات الشخصية بين عينة الدراسة تبعاً (للمرحلة الدراسية- المؤهل الدّراسي- التّخصص الدّراسي) ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في سمات الشخصيّة (السّيطرة والاتزان والمسؤولية).

4-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين عينة الدراسة في اتخاذ القرارات تبعاً (للمرحلة الدراسية والمؤهل الدراسة والتخصص الدراسي ومستوى الخبرة).

-دراسة منصور (2004):

عنوان الدراسة: المركزيّة واللامركزيّة في الإدارة التربويّة في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة في فلسطين.

هدفت هذه الدراسة إلى تّعرّف وجهة نظر مديري ومديرات المدارس حول نمطي المركزيّة واللامركزيّة في الإدارة التربويّة في فلسطين، وذلك من خلال معرفة المستويات المرغوبة فيها لديهم لاتخاذ القرارات المتعلقة فيما يخص العملية التربوية، كما هدفت هذه الدراسة إلى تحديد أثر بعض المتغيرات المستقلة على المستويات المرغوبة فيها لاتخاذ القرارات. واستخدم المنهج الوصفي الإحصائي، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وطبقت الأداة على عينة مؤلفة من (300) مدير ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى أن توجه مديري ومديرات المدارس الحكومية هو توجه لا مركزي لصالح كل من مستوى المدارس ومديريات التربية.

- دراسة اليوسف (2005):

عنوان الدراسة: الأساليب العلمية لصنع القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع في مؤسسات التعليم العالي، ومعوقاتها الواقع والمأمول من وجهة نظر مسؤولي كليات خدمة المجتمع بمكة المكرمة.

هدفت الدّراسة إلى تّعرّف واقع استخدام الأساليب العلميّة في صنع القرارات، والكشف عن أهمية الأساليب العلمية في صنع القرارات، ومعرفة أبرز المعوقات التي تعيق الأساليب العلمية في صنع

القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع في مكة المكرمة في المملكة العربية السعودية. واستخدم المنهج الوصفي الّذي يتناسب مع طبيعة الدّراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة وطبقت على عينة مؤلفة من (75) عضوٍ من أعضاء مجالس كليات خدمة المجتمع. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1-إن درجة استخدام الأساليب العلمية في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج وكليات خدمة المجتمع جاءت بدرجة متوسطة (3,17).

2-إن أهمية الأساليب العلمية في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برامج كليات الخدمة المجتمع جاءت بدرجة مرتفعة بلغت (4,32). إن مستوى المعوّقات في استخدام الأساليب العلمية في عملية صنع القرارات لدى متخذي القرارات في برنامج كليات خدمة المجتمع جاءت بدرجة متوسطة بمتوسط بلغ (3,40).

-دراسة الحربي (2007):

عنوان الدراسة: تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية، دراسة مسحية على القيادات المركزية في وزارة التربية والتعليم السعودية.

هدفت الدّراسة إلى تّعرّف نطاق تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإداريّة في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم، وكذلك التعرف إلى المجالات التي يتم فيها تفويض الصّلاحيات لدى هذه القيادات، والتعرف على الأسباب التي تحدُّ من تفويض الصّلاحيات لدى هذه القيادات، وكذلك التعرف إلى العوامل التي تشجعها على تفويض الصلاحيات والتعرف إلى العلاقة بين المتغيرات الشخصية لمفردات الدراسة ونطاق ومجالات التفويض. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي الإحصائي في هذه الدراسة، وكانت أداة الدراسة عبارة عن استبانة، طبقت على عينة مؤلفة من القيادات الرجاليّة والنسائيّة العاملة في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم، وبلغ عددها (250) مديراً وبواقع 218 مديراً و32 مديرة واستخدم برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لمعالجة وتحليل البيانات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: إن نطاق تفويض الصلاحيات بشكل عام لدى القيادات الإدارية في الجهاز المركزي بوزارة التربية والتعليم متوسط، وعدم الاستقرار الوظيفي للقيادات من أهم الأسباب التي تحد من تطبيق تفويض الصلاحيات.

-دراسة حلاق (2010):

عنوان الدراسة: المتطلبات الأساسية لتحقيق اللامركزيّة في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في الجمهورية العربيّة السورية.

هدفت الدّراسة إلى تحديد المتطلبات اللازمة لتحقيق اللّامركزيّة، ومدى تحقيق متطلبات اللّامركزيّة في الإدارة التربوية في التعليم ما قبل الجامعي في الجمهورية العربيّة السورية. واستخدم المنهج الوصفي التحليلي، والأدوات المستخدمة هي الاستبانة وتألفت من خمسين بنداً، وطبقت الأداة على عينة مؤلفة من (200) مديرٍ من مدراء مدارس التعليم الأساسي والثانوي. وتوصلت الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: توفير الدعم المادي لإدارات المدارس، وتحقيق التكامل والتنسيق ما بين الإدارات المركزية وإدارة المدرسة، وإعادة تأهيل الكوادر البشرية وتدريبها بما يمكن من تطبيق اللامركزية في المدارس.

-دراسة العمري (2014):

عنوان الدّراسة: معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس محافظة المخواة.

هدفت الدّراسة إلى تحديد المعوقات الشخصيّة والاجتماعيّة والتنظيميّة التي تحول دون تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس التعليم العام. واستخدم المنهج الوصفي المسحي في هذه الدراسة، واستخدمت الاستبانة كأداة للدراسة وتم تطبيقها على عينة مؤلفة من جميع مدراء المدارس الحكومية في منطقة المخواة والبالغ عددهم (148) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى نتائج عدة أبرزها: إنّ أبرز المعوقات الاجتماعية هي التسرع في إصدار القرارات من قبل بعض المديرين وضعف مشاركة المجتمع المحلي في تفعيل القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها، وضعف الثقة بين مدير المدرسة والسلطة العليا من جهة وبين مدير المدرسة والعاملين في المدرسة وبالإضافة إلى كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المدير.

-دراسة السلمي (2015):

عنوان الدّراسة: معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية بمكة المكرمة.

هدفت الدّراسة إلى الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الذّاتيّة في مدارس التعليم الثانوي بمكة

المكرمة في المملكة العربية السعودية وما هي طرق علاجها. واستخدم المنهج الوصفي المسحي، والأدوات المستخدمة في هذه الدراسة هي الاستبانة، والتي طبقت على عينة مؤلفة من (66) مديرة و(208) من المعلمات. وتوصلت الدارسة لعدة نتائج منها:

1-أظهرت تقديرات مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرّمة لدرجة معوقات تطبيق الإدارة الذاتية بشكل عام درجة كبيرة.

2-عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديرات مدارس الثانوية للبنات لمعوقات تطبيق الإدارة الذاتية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

2- الدراسات الأجنبية:

-دراسة غرانستون (Cranston, 2001):

Collaborative Decision-Making and school-Based Management: Challenges Rhetoric and Reality

عنوان الدراسة: صنع القرار بالمشاركة والإدارة المتمركزة في موقع المدرسة: التحديات والأدبيات والواقع.

هدفت الدراسة إلى تعزيز عملية صنع القرار المتخذ من قبل المدّرسين والآباء في أستراليا من خلال التعرف على المهارات والصفات المطلوبة من المديرين لتفعيل تلك المشاركة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي والأدوات المستخدمة هي المقابلات الشخصية والزيارات الميدانية. وتوصلت الدراسة إلى اعتراف كل من المديرين والمعلّمين والآباء أنّهم مازالوا بحاجة إلى تنمية مهاراتهم، ورفع قدراتهم في مجال المشاركة في صنع القرار، وأنّ المدارس المدارة ذاتياً حصلت على العديد من المزايا والمكاسب من خلال المشاركة في القرارات.

-دراسة مولفورد (Mulford. et al, 2001):

Decision Making in Australin High schools school Reform ISEA

عنوان الدراسة: صنع القرار في المدارس الثانوية الأسترالية.

هدفت الدراسة إلى فحص وتحليل عملية صنع القرار داخل المدارس الثانوية في استراليا كما يراها المديرين والمدرّسين أعضاء المجالس المختلفة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي الذي يتناسب مع هذه الدراسة. وأجريت الدراسة على عينة من أحد المدارس الثانوية في مقاطعة

تاسمانيا (tasmsns) الأسترالية وشملت العينة (833) مدرساً، و(122) مديراً، و(889) من المجالس المدرسية، و(1036) من أولياء الأمور، وذلك بغرض قياس وتقييم ما مدى فعالية أسلوب الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- الحاجة الملحة لوجود المجالس المدرسيّة وذلك بفرض إنجاح كل محاولات تطبيق الإدارة المتمركزة في موقع المدرسة داخل تلك المدارس.
- إن معدلات المشاركة في صنع القرار تعتبر أولى الخطوات على طريق إنجاح أسلوب الإدارة الذاتية في تطوير المدارس وفاعليتها.

- دراسة الينيوا (Alinio, 2008):

Philippine Local Government Officials Perceptions of Decentralization and Its Effects on Local Governments' Administrative Capabilities.

عنوان الدراسة: مسؤولو الحكومة المحلية ومفاهيم اللامركزيّة وتداعياتها على الحكومات المحلية في الفلبين قدرات إدارية.

هدفت الدراسة إلى معرفة كيفيّة الرد من الجهات الحكومية من مسؤولي المقاطعات والموظفين المحلين على أثار تطبيق اللامركزيّة والقدرات الإداريّة المطلوبة لممارسة تطبيق اللامركزيّة الإداريّة. وهي دراسة مسحية وثائقية على مسؤولي الحكومات، واستخدمت الوثائق الرسمية الاستبانة. وتكوّن مجتمع العينة من الحكومات المحلية في الفلبين البالغة (78) مقاطعة وهي مجتمع الدراسة وأما العينة فهي (60) مقاطعة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: إن سبل تحسن تطبيق اللامركزيّة الإداريّة والمعوقات التي تعترض سبل التطبيق من وجهة نظر مسؤولي المقاطعات، كما أن لنوعية القيادة الإدارية والهيكل التنظيمي الأثر الكبير في تطبيق اللامركزيّة كما أن للموارد الماليّة تسهل في تطبيقها.

-دراسة كاتري وآخرون (Khattri et all, 2010):

عنوان الدراسة: تأثيرات الإدارة الذاتية للمدارس في الفلبين تقديرات أولية باستخدام معلومات خاصة بالإدارة.

The effects of schools of schools-based management in the Philippines, an initial assessment using administrative data.

هدفت الدراسة إلى محاولة تقييم تأثيرات الإدارة الذاتية للمدارس على التحصيل الدراسي لدى الطلاب في الفلبين من خلال استخدام معلومات خاصة بالإدارة في جميع المدارس العامة. واستخدم المنهج التحليلي المسحي من خلال المسح الاجتماعي، وكانت أداة الدراسة هي النتائج العامة للاختبار المركب على مستوى المدرسة ونتائج الاختبار في ثلاثة فروع مختلفة وهي اللغة الانكليزية الرياضيات العلوم، وطبقت الأداة على عينة مؤلفة من طلاب المرحلة الثالثة من (23) من قطاعات المدرسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تأكيد التأثير الايجابي للإدارة الذاتية للمدارس وانعكاسه على متوسط نتائج اختبار التحصيل الدراسي في القطاعات المدرسية في الفلبين.

-دراسة بوث (Both, 2011):

عنوان الدارسة: العوامل البيئية الخاصة بتقييم تأثيرات الإدارة الذاتية للمدارس على فاعلية (جودة) المدارس.

Contextual factors in the assessment of the effect of school-based management on school effectiveness.

هدف الدّراسة إلى مناقشة بعض العوامل البيئية التي قد يكون لها دور في تقييم فاعلية المدارس. واستخدم المنهج الوصفي القصصي الّذي يعتمد على الدراسة الأدبية، واستخدمت الاستمارة كأداة للدراسة، وطبقت الدراسة في لوس انجلوس بالولايات المتحدة الأمريكية على عينة بلغت (534). وتوصلت الدّراسة إلى عدة نتائج منها: يجب أن يشتمل اتجاه تقييم أو تقدير الإدارة الذاتية للمدارس على الخصائص الآتية:

1-يجب أن تساعد المدرسة على التكيف مع المحيط الداخلي والخارجي لها عن طريق تحقيق الحد الأقصى من المعايير الخاصة بجودة المدارس.

2-يجب أن يعتمد على مبادئ إدارة عميقة تتضمن بحث بيئي -تخطيط منظم -إدارة وهيئة مناسبة -تقييم مبني على الاستنتاج -قيادة ومشاركة.

3- التعقيب على الدراسات السابقة:

أ- أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

إنّ البحث الحالي يختلف عن الدراسات السابقة ويتشابه معها وذلك من خلال ما يأتي:

اهتمت دراسة (مسكي، 2004) بالعلاقة بين السمات الشخصيّة واتخاذ القرار، وتناولت دراسة (Molford,2001) فحص وتحليل عملية صنع القرار، أما دراسة (Alionio, 2008) فتناولت آثار تطبيق اللامركزيّة والقدرات الإداريّة المطلوبة، أما (منصور، 2004) فتناول المركزيّة واللامركزيّة من وجهة نظر مديري المدارس، وفيما يتعلق بدراسة (الحلاق، 2010) فتناولت متطلبات اللامركزيّة ومدى تطبيقها من وجهة نظر مديري المدارس أما في دراسة (Cranston. N, 2001)، ودراسة (المنديل، 2003) فقد عملت على الربط بين لامركزيّة التعليم وعملية صنع القرار وهي بذلك تتشابه مع دراستنا الحالية، أما عن دراسة (العمري، 2014) فقد تناولت معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري، وبذلك فهي تتشابه مع الدارسة الحالية في تناول معوقات تطبيق اتخاذ القرار الإداري، وفيما يتعلق بدراسة (السلمي، 2015) فقد تحدثت عن معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس، وبذلك تتشابه مع الدراسة الحالية، حيث تناولت الدراسة الحالية في جزء منها معوقات تطبيق الإدارة الذاتية، وفيما يتعلق بدراسة (Botha, 2010) فقد تناولت تأثير العوامل البيئية على الإدارة الذاتية للمدارس كما تناولت دراسة (Khattri, 2011) التأثير الايجابي للإدارة الذاتية للمدارس وانعكاسه على متوسط نتائج الاختبار التحصيل الدراسي.

استخدمت معظم الدراسات الأسلوب النظري مع المعالجة الإحصائية، مع استخدام استبيان كدراسة (المنديل، 2003) ودراسة (حلاق، 2010) (العمري،2014) (Alinion, 2008) (وكما استخدمت المنهج الوصفي القصصي كما في دراسة (Botha, 2011) والمقابلات الشخصية كما في

دراسة (Cranston, 2001) واستخدمت أغلب الدراسات دراسات هذا المنهج الوصفي واستخدمت دراسة (Khattri, 2010) التحليل المسحي واستخدم البحث الحالي المنهج الوصفي.

توصلت هذه الدراسات إلى مجموعة من النتائج تتعلق، بدور المعلومات في فاعلية اتخاذ القرارات ودور السّمات الشّخصيّة في اتّخاذ القرار، ودور الأساليب العلميّة في صنع القرار وأهمية الإدارة الذاتية والمتمركزة في موقع المدرسة وتفويض السلطة، والمشاركة في اتخاذ القرار، ومتطلبات تحقيق الإدارة الذاتية ومدى تحقيق هذه المتطلبات ومعوقات تطبيق اتخاذ القرار الإداري، ومعوقات تطبيق الإدارة الذاتية للمدارس.

ب- أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

استفادت الباحثة من الدراسات السابقة التي تم عرضها ما يأتي:

1-كتابة الإطار النظري.

2-انتقاء المراجع ذات الصلة بموضع البحث الحالي.

3-تصميم أدوات الدراسة الميدانيّة والمعالجات الإحصائية.

يلاحظ مما سبق أن معظم الدراسات السابقة تتفق مع الدارسة الحالية من حيث اهتمامها باللامركزيّة كتوجه جديد لتطوير إدارة التعليم، وبالإدارة الذاتية كصورة من أهم صور اللامركزيّة في التعليم على مستوى الإدارة في المدرسة، وكذلك على أهمية صنع القرار على المستوى المدرسي وأهمية المشاركة في صنع القرار. الأمر الّذي يفيد في التعرف على الأطر النظرية التي قامت عليها هذه الدراسات. وتختلف عن الدراسات السابقة في انفرادها في استخدام مدخل اللامركزيّة لتفعيل عملية صنع القرار الإداري من وجه نظر مدراء المدارس، واستفادت الباحثة من هذه الدراسات في الجانب النظري، واتخاذ المراجع، إعداد الاستبيان وصياغة عباراته، وتفسير النتائج، ووضع التّصور المقترح.

الباب الأول
الجانب النظري

الفصل الثاني:
اتخاذ القرار

تمهيد

أولاً- مفهوم القرار

ثانياً- القرار الإداري

ثالثاً- عملية اتخاذ القرارات وطبيعتها

رابعاً- الفرق بين صنع القرار واتخاذه

خامساً- أساليب اتخاذ القرار

سادساً- المشاركة في اتخاذ القرار

سابعاً- أنواع القرارات الإدارية

ثامناً- عناصر اتخاذ القرار الإداري

تاسعاً- مراحل اتخاذ القرارات الإدارية

عاشراً- العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري واتخاذه

أحد عشر- معوقات اتخاذ القرار الإداري

اثنا عشر- أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية

ثلاثة عشر- أهمية القرار في الإدارة المدرسية

الفصل الثاني
اتخاذ القرار

تمهيد:

يواجه الفرد في حياته اليومية مهام كثيرة من أهمها مهام اتخاذه قراراته، والأمر ذاته في أيّ منظمة، إلا أن مهام اتخاذ القرارات في المنظمة تميل إلى التّعقيد إلى حدٍّ كبيرٍ وتستغرق وقتاً طويلاً، وتؤثر تأثيراً كبيراً على نجاح أو فشل المنظمة.

إنّ اتخاذ القرارات من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للقائد الإداري، وإنّ مقدار النجاح الّذي تحققه أيّ منظمة إنّما يتوقف في المقام الأول على قدرة، وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإداريّة وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تضمن رشد القرارات وفعاليتها، وأهمية وضوحها.

وتعدّ عملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وأساسية في الإدارة، وهي أحد أهم أنشطة الإدارة إن لم يكن أهمها، وضرورة حتميّة لتحقيق الأهداف التي من أجلها أنشئت المنظمة فهي محور أو جوهر العملية الإداريّة، حيث أنها تمثّل مخرجات كلّ الوظائف الإداريّة من تخطيط وتنظيم ورقابة وقيادة، وأصبح مقدار النجاح الّذي تحققه أيّ منظمة يتوقف إلى حدّ بعيد على قدرة وكفاءة قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة. فالمديرون يتخذون يومياً العديد من القرارات التي تتطلبها مجريات العمل (حبتور،2006، 180).

وتستند عملية صنع القرارات على المشاركة من قبل جميع العاملين والمتأثرين بالقرارات حتى تحقق الهدف من اتخاذها. حيث أنّ القرارات كانت في السابق تتخذ من قبل شخص واحد، ولكن الاتجاهات الحديثة في الإدارة، وكبر حجم المؤسسات وتشعبّها وتعدد واجباتها ومسؤولياتها وتعقدها، وكذلك قصور قدرات الإنسان عن الإلمام بكل شيء في كل وقت وتحت أيّ ظرف، فلا بدّ للإداريين أن يشركوا العاملين وأصحاب الرأي والخبرة ويشاورهم في القرارات قبل أن يتخذها حتى تسهل مهمته ويخفف العبء عنه، من أجل الوصول للهدف من اتخاذ القرار.

وعليه فإن عملية اتخاذ القرارات هي جهد جماعي مشترك يتعاون فيه الأفراد والمعنيون والأقسام والإدارات المختلفة بالموضوع (مرسي، 2001، 14).

وعليه فلابد من اتساع نطاق اتخاذ القرارات في المدرسة، واتساع مجال المشاركة فيها حتى يشمل جميع فئات العاملين داخل المدرسة، ولاسيما المعلّمين، وأصحاب الدور الفعال في العملية التربويّة، وفئات من خارج المدرسة من أولياء الأمور وأعضاء المجتمع المحلي.

أولاً- مفهوم القرار:

يعدّ القرار سلوكاً ونشاطاً إنسانياً مشابهاً لعمليات التفكير الإنساني المعقدة، حيث يختلف من شخصٍ لأخر حسب قدراته وإمكاناته في موضوع اتخاذ القرار.

وإنّ كلمة القرار في اللغة مشتقة من أصل لاتيني ومعناه القطع أو الوصل (سعيد،2007، 42).

ووردت تعريفاتٌ متعددةٌ للقرار ولكنها في مضمونها كانت تدور حول فكرة واحدة وهي الاختيار بين البدائل.

فالبعض عرف القرار بأنّه: "البديل الأمثل الّذي يمثّل حلّ المشكلة موضوع الاهتمام بمعنى أنّ المساندة بجميع أشكالها تهدف لاتخاذ القرار المناسب" (ياسين،2006، 210).

أو أنّه: "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجه مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها" (العزاوي، 2006، 21).

فالملاحظ من التعريفين السابقين أنّهما تحدثا عن القرار بأنّه بديل وحلّ أمثل لحل المشكلة.

والبعض تناول القرار بأنّه: "نشاط إنساني مركب يبدأ بالشعور من الشك، وعدم التأكد من جانب متخذ القرار حول ما يجب عمله حيال مشكلة ما، وينتهي باختيار أحد الحلول التي يتوقع أن تزيل الشك، وعدم التأكد، أيّ أنّ القرار هو اختيار بين بدائل مختلفة" (عوض،2010، 13).

إنّ هذا التّعريف تناول القرار على أنه نشاط إنساني بدأ بالشك حول موضوع ما وانتهى بالاختيار، وأكد على أنّ القرار هو اختيار بين البدائل.

وعرف البعض القرار بأنه: "إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف معين وسلوك معين بعد دراسة البدائل المختلفة، وهو عملية اختيار البديل الّذي يحقق الهدف" (الحريري،2008، 219).

فالقرار في هذا التعريف اعتبر بأنّه إصدار حكم بعد الدراسة للبدائل، ولكنه أكد على أنّه اختيار ومفاضلة بين البدائل.

وهنالك تعريفان للقرار تناولاه بأنّه اختيار واعٍ بين البدائل فالقرار يحتاج للحكمة والوعي وهما: "القرار هو عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، أو لمعالجة مشكلة معينة" (عطوي،2009، 95).

والقرار هو "اختيار طريق أو سبيل معين للوصول إلى هدفٍ مرغوبٍ، ويحدده البعض بأنّه اختيارٌ واعٍ للتصرف أو التفكير بطريقة معينة في إطار مجموعة من الظروف المتاحة" (خزام، 2009، 65).

من التعريفات السابقة وجدنا أنّ الجميع اعتبر القرار هو المفاضلة بين البدائل المطروحة من أجل حلّ المشكلة، والوصول إلى الهدف المطلوب.

وعليه فإنّ القرار هو عملية الاختيار بين البدائل والاحتمالات، ويتم فيها تحليل المشكلة القائمة، وتحديد البدائل أو الحلول الممكنة لها وتقييمها واختيار ما هو ملائم لظروف البيئة المحيطة، سعياً لتحقيق الأهداف المطلوبة.

ثانياً- القرار الإداري:

يوجد تباين في وجهات النظر حول مفهوم القرار الإداري لدى المهتمين بالإدارة ويعود ذلك إلى اختلاف الخلفيات الثقافيّة، والعلميّة، والفلسفيّة، وعلى الرغم من هذا الاختلاف إلا أنّ هذه المفاهيم تشتمل جميعها على فكرةٍ رئيسيّةٍ واحدةٍ، فبعض الباحثين تناولوا القرار الإداري "فهو الّذي يسعى إلى حلّ مشكلة، ويجب أن يكون له هدف أو أهداف محددة يسعى إلى تحقيقها. فالقرارات ليست غايةً ومضمون القرار يتوقف على نوعية المشكلة المراد حلها، فكلما كانت المشكلة معقدة فإنّ القرار صعب، ومن هنا فإنّ نوعية القرار الإداري يعتمد على نوعية المشكلة، أو الهدف المطلوب تحقيقه" (آل ناجي، 2004، 415).

فالقرار الإداري في هذا التعريف اعتمد على حل المشكلة المحددة بهدف محدد بدقة.

والقرار الإداري يتمثل بأنّه:

1-نتاج عمليّة منهجيّة عقلانيّة بعيدة عن العواطف.

2-يصدر بهدف حل مشكلة معينة ويسعى إلى تحقيق ذلك.

3-القرار الإداري الأنسب هو الّذي تم اختياره من بين عدد من البدائل.

4-يتأثر القرار الإداري بالعوامل الداخلية والخارجية المحيطة (العطاس،2009، 48).

وعليه فالقرار الإداري يقوم على مجموعة من الأسس أهمها المنهجيّة، والأسلوب العلمي وتحديد الهدف بدقة لحل المشكلة مراعياً العوامل المحيطة، والظروف التي توثر على المشكلة سواء كانت هذه الظروف داخلية أو خارجية.

ثالثاً- عملية اتخاذ القرارات وطبيعتها:

تعدّ عملية اتخاذ القرارات عملية تواصل واتصال من خلال الإدارة المدرسية وذلك بمشاركة العديد من الأطراف المؤثرة في القرارات، ولقد زاد الاهتمام بالقرارات التي تتخذ على مستوى المدرسة، وما تحرزه هذه القرارات من نجاح أو إخفاق في حل المشكلات وتحقيق الأهداف.

إن عملية اتخاذ القرارات هي قلب الإدارة بحيث إذا توقف القلب وقف وتجمدت معه كافة الأنشطة التي تتم عادة في إطار المنظمات، وعملية اتخاذ القرار لم تعد عملية فردية يستأثر بها المديرون والرؤساء وحدهم، وإنما أصبح مألوفاً أن يلجأ المديرون والرؤساء إلى المختصين والفنيين يسألونهم عن الرأي والمشورة، ويطلبون منهم ما هو ضروري من المعلومات والبيانات ويتبادلون معهم الرأي قبل أن يتخذوا قرارهم (حرز الله، 2007، 2).

وهنالك وجهات نظر متعددة حول عملية اتخاذ القرار الإداري، وأشار بعض الباحثين كهيربرت سايمون (Kherbert & Simon) إلى ثلاثة عناصر رئيسة لهذه العملية وهي:

1-إيجاد الفرصة الملائمة لاتخاذ القرار.

2-إيجاد السبل الممكنة للعمل.

3-اختيار سبل العمل المتاحة (العزاوي، 2006، 31).

إنّ الفرصة المناسبة لاتخاذ القرار تتحدد بالظروف المحيطة والتوقيت الملائم أما عن السبل الممكنة تتلخص بالإمكانات المتوفرة والمشاركة لجميع الأطراف الفاعلة في اتخاذ القرار والمتأثرة به.

ويمكن أن نبين ماهية عملية صنع القرار من خلال السمات المميزة لهذه العملية والمتمثلة في:

1-أنّها عملية تتمثّل بعوامل سيكولوجيّةً نابعةً من شخصية متّخذ القرار، والمرؤوسين، وجميع العاملين الّذين يساهمون في اتخاذ القرار، أو يتأثرون به.

2-أنّها عملية قابلة للترشيد فهي تقوم على افتراض مؤداه أنه ليس بالإمكان الوصول إلى ترشيد كامل للقرار، وإنما يمكن الوصول إلى حد المعقوليّة والرشد.

3-أنّها عملية تتأثر بعوامل اجتماعيّة نابعة من بيئة القرار، سواء أكانت هذه البيئة داخلية أم خارجية.

4-أنّها عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة، حيث ينظر إليها على أنّها نتاج جهد مشترك، يبرز من خلال مراحلها المتعددة، وما تتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير، وجمع معلومات وتحليلها وتقييمها وتنفيذ القرار.

5-أنّها عملية تتصف بالعموميّة من حيث نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكاد تكون عامة وصالحة للتطبيق على جميع المنظمات، كما تتصف بالشمول لأنّ من يشغل المنصب القيادي ينبغي أن تكون لديه القدرة على اتخاذ القرارات (العجمي، 2008، 22).

ويتضح ممّا سبق أنّ عملية اتخاذ القرار هي عملية إنسانية تتأثر بطبيعة من يشترك بوضع القرار، فهي عملية جماعية تعتمد على مشاركة المعلّمين والطلاب وأولياء الأمور والمجتمع المحلي، لذا فهي تتأثر بالعوامل المحيطة داخلية كانت أم خارجية، فبذلك فهي قابلة للترشيد.

وعليه فإن عملية اتخاذ القرار هي علم له أصوله وقواعده وفق مهارته في اختيار البديل الأفضل في ظل الظروف الممكنة وبالاعتماد على المشاركة الجماعية لاتخاذ القرار لتحقيق الأهداف المطلوبة.

رابعاً- الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

يذهب الكثير من الباحثين لعلم الإدارة إلى الخلط بين صنع القرار واتخاذه والحقيقة أنّ الأخيرة تمثل مرحلة من مراحل الأولى، بمعنى أن اتخاذ القرار تمثل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرار.

إنّ كلّ الخطوات التي تسبق لحظة اختيار البديل الأمثل تعبّر عن مفهوم صنع القرار، فعملية تحديد المشكلة وتحليلها وتحديد البدائل وتقديمها هي بمثابة تجهيز لعملية اتخاذ القرار وصناعة أو اتخاذ القرار تعتمد بصفة أساسية على البيانات المتاحة والمعلومات والحقائق الموجودة (جاد الرب،2005، 43).

إنّ عملية صنع القرار أشمل وأعمّ وتسير وفق مراحل وخطوات تنتهي باتخاذ القرار، وتعتمد على المشاركة الجماعية للوصول إلى الحل الأنسب. فقد أشار الأغبري (2000) أن عملية صنع القرار "عملية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة نفسية وسياسية واقتصادية واجتماعية ومن ثم يتم صنع القرار من خلال الفريق أو المجموعة بهدف الوصول لقرار أفضل" (ص165).

وتحتوي عملية صنع القرار على أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول إلى قرار معين فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار، وإنّما هي عملية تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار من تحديد المشكلة إلى حلها ومعالجتها، فعملية صنع القرار هي عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء أو طريقة، وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها، وذلك للوصول إلى معلوماتٍ أدق وأشمل لموضوع المشكلة (العزاوي،2006، 75).

"فهي تمر بمراحل متعددة من البحث والتحليل والمفاضلة مستندة إلى قيم ومعايير محددة، والى جمع المعلومات عن المشكلة واستشارة المختصين واستعراض البدائل والنتائج المترتبة على كل بديل وكل ما نشعر به من خوف وتردد، أما مرحلة اتخاذ القرار فهي وضع الحد الفاصل أو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار أي اختيار البديل الأفضل، ويقوم بها في معظم الأحيان شخص واحد أو هيئة واحدة كوزير التربية أو الوكيل أو مدير المدرسة وغيرهم من الأفراد والتنظيمات ذات الصفة الشرعية في النظام والتي يقع عليها مسؤولية اتخاذ القرارات، لذا فإنه يسهل في كثير من الأحيان التعرف إلى متخذ القرار بينما تكون هناك صعوبة شديدة في معرفة صانع القرار" (مصطفى، 2002، 158).

وتتميز عملية اتخاذ القرار بأنّها اختيار بين البدائل المطروحة، والمفاضلة بينها، وذلك للوصول للحل المناسب. وبذلك فإنّ اتخاذ القرار فهو اختيار البديل الأنسب الّذي يتمثل في العمل على تفصيل واحد من الحلول على ما عداه، واتخاذ قرار بذلك (خزام،2009، 17).

فإنّ اتخاذ القرار يمثّل المرحلة الأخيرة من مراحل عملية صنع القرارات المنظمة في المراحل السابقة على اتخاذ القرار من إعداد وتحضير وتكوين (العطاس،2008، 49).

وبناء عليه فإنّ عملية اتخاذ القرار تتطلب اختيار بين بدائل واحتمالات لتحقيق أهداف معينة. في حين أنّ صنع القرار عملية يتم فيها تحليل المشكلة القائمة وتحديد البدائل أو الحلول الممكنة لها وتقييمها لاختيار البديل الأكثر ملائمة لظروف بيئة العمل ثم اختيار الحل أو البديل الأمثل الّذي يساعد في تحسين الإنتاج.

خامساً- أساليب اتخاذ القرار:

إن الأسلوب المستخدم في اتخاذ القرار يؤدي دوراً هاماً في قوّة القرار وضعفه وتنوعت أساليب اتخاذ القرارات لتتوافق مع الظروف المختلفة، حتى يتم اختيار الأسلوب الأنسب لطبيعة المشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، وتصنف هذه الأساليب إلى أساليب تقليدية وأساليب علمية، ويضم كلّ منهما العديد من الأساليب التي تساعد في اتخاذ القرارات السّليمة.

1-الأساليب التقليدية في اتخاذ القرارات:

يتبع المديرون أساليب في اتخاذ قراراتهم ناجمة عن محصلة لعدة مصادر من هذه المصادر:

أ- المشاهدة: ويحاول المدير تقليد ما توصل إليه الآخرون في حل المشكلات التي تواجههم فهو ينقل ما شاهده من منظمات أخرى من حلول ويستعين بها في حل مشكلاته.

ب- الاستشارة: يقوم المدير بأخذ رأي شخص أخر لديه الخبرة والمعرفة كمستشار، أو جهة استشارية بهدف تقديم النصح والمشورة للوصول إلى لبِّ الحلول.

ج-أسلوب اللجان: تعمل الكثير من المنظمات على تشكيل لجان مختلفة لدراسة موضوعات معينة، أو مشكلات تواجهها، وإبداء الرأي حولها تمهيداً لاتخاذ القرار.

د- أسلوب المشاركة: تعطى الفرصة للمرؤوسين، مهما كان مستواهم الوظيفي، فرصة المشاركة بالرأي عند اتخاذ القرار، لكي يكون القرار مقبولاً، وينال رضا ودعم كافة الأطراف في التنظيم عندما تبدأ مرحلة تنفيذ القرار.

هـ- التّجربة والخطأ: عندما يتعرض المدير لحل مشكلة ما ليس لديه مفهوم موّحد عنها ولا منهج منظم لمعالجتها، فهو يلجأ هنا للتجربة باتخاذ القرارات (كنعان،2003، 184).

و- الخبرة :يلجأ المدير إلى استخدام خبراته السابقة في اتخاذ القرارات بشأن المشكلات التي تواجهه في الوقت الحالي، وتكون هذه الطريقة مناسبة إذا كان لدى المدير خبرةٌ كبيرة وتشابهت المشكلة الحالي مع سابقتها (العطاس،2009، 81).

يمر متخذ القرار بالعديد من التجارب أثناء عمله ويخرج منها بدروس من النّجاح والفشل تساعده على اكتساب الخبرة في التعامل مع المواقف للوصول إلى قرارات ناجحة.

ز-الهروب من المشكلة: عندما تكون المشكلة موضوع القرار غامضة أو معقدة فقد يلجا المدير إلى الحلول السّهلة التي تخفف من تداعيات الموقف، ويترك المشكلة الأساسية باقية كما هي مما يجعلها عرضة للتفاقم.

هنالك منظماتٌ تعمل على السياسات القديمة، وترفض قبول سياسات التّجديد، فهي تعمد إلى القوة الاستبدادية واستخدام السلطة للتأثير على الآخرين (الحريري،2008، 327).

وعليه تنصب الأساليب التقليدية على الخبرة والمشاهدة والتجربة والمشاركة وبالرغم مما ينقصها من الدّقة والأسلوب العلمي فإنّ لها دوراً هاماً في اتخاذ القرارات، وقد يؤدي بعضها دوراً لا يستهان به في اتخاذ قراراتٍ أساسية.

2-الأساليب العلميّة في اتخاذ القرارات:

يغلب على الأساليب العلميّة في اتخاذ القرار أنّها كمية في غالبيتها، حيث تختلف الأساليب الكمّية

عن الأساليب النظريّة في اتخاذ القرار لأنّها تعتمد على لغة الأرقام في تحليل البيانات حيث يمكن الوصول إلى القرار المناسب (علاقي،2000، 529).

وتزداد الأساليب العلميّة التي تسهم في اتّخاذ القرارات أهميةً بالرغم من كثرتها وتنوعها فمن أسلوب العمليات إلى أسلوب الجماعات الاسمية إلى أسلوب الاحتمالات وشجرة القرارات ومنها إلى أسلوب التحليل الحدي وهنالك أساليب أخرى متعددة وسنتناول بعض من هذه الأساليب:

أ -أسلوب العمليات:

وهو أسلوب استخدم في اتخاذ القرارات ولقد حدد الباحثون المتطلبات الأساسية لأسلوب بحوث العمليات من خلال ما يأتي:

-استخدام النماذج الرياضية في عرض المشكلة سواء كانت هذه النتائج بسيطة أو معقدة.

-التركيز على الهدف وتنمية الوسائل والتقنيات الفعّالة ومعرفة أيّ الحلول أفضل مع اعتبار المتغيرات التي تخضع لسيطرة الإدارة والإدارات الأخرى غير الخاضعة لسيطرتها

-إمكانية تحويل المتغيرات والتعبير عنها في شكل كمي حسب الحاجة

-إمكانية استخدام نظرية الاحتمالات مما يمكن بالتعريف بالحلول في ظل ظروف عدم التأكيد (كنعان، 2009، 190 -192).

وعليه يعتمد تطبيق أسلوب العمليات على استخدام مختلف التخصصات القادرة على حل المشكلات، ويرى أيضاً أنّ للمشكلة الإدارية جوانب عديدة ولابدّ من أن نأخذ بعين الاعتبار جميع هذه الجوانب التي تؤثر وتتأثر بها، وبذلك فهذا الأسلوب يعتمد على مدخل النظم.

ب-أسلوب الجماعات الاسمية:

وقد سميت بهذا الاسم لأنّ تكوينها اسمي فقط على الورق لا يوجد نقاش فعلي وشفوي بين أفراد الجماعة، بل يتم على الورق وتمرّ هذه الطريقة بعدة مراحل:

1-تحديد المشكلة: حيث يقوم القائد أو المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع.

2-بدائل الحلّ: حيث يقوم كل فرد بوضع أفكاره عن بدائل الحلّ على ورقة أمامه.

3-يتم تجميع الحلول بواسطة القائد وكتابتها واحد تلو الأخر على لوحة بدون اسم.

4-المناقشة: يدير القائد المناقشة والتحليل على أن يشجع كل الأفراد على الاشتراك في المناقشة ويتم التوصل لعدة بدائل.

5-الاقتراع: يقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واضعاً إياها في ترتيب فالرتبة (1) تعني أحسن حل. (2) تعني الرتبة الثانية في الأفضليّة (5) على اعتبار أنّ هنالك خمس بدائل للحل تشير إلى أسوأ حل أو بديل.

6- القرار النهائي :يقوم القائد بتجميع الرتب لأفراد الجماعة، باستخدام الجمع كعملية حسابيّة يمكن التعرف على نتيجة كل بديل، والبديل الذي يأخذ أعلى مجموع هو أحسن بديل (ماهر،2004، 64).

ومن الملاحظ أنّ في هذا الأسلوب الأفراد يحضرون الاجتماعات تحدد أسماءهم بشكل مسبق ويقومون فقط بالتصويت على كل حل مطروح عليهم مما يمكنهم من الحصول على اتفاق في عدة ساعات لذلك لابد من وجود مدير مدرب بشكل جيد قادر على عرض المشكلة بوضوح وبشكل محدد حتى يتم أخذ الآراء حولها.

3-أسلوب الاحتمالات:

لقد ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل بالاعتماد إلى معايير ثلاثة في الاحتمال الشخصي، الاحتمال الموضوعي، الاحتمال التكراري (العجمي،2008، 247).

لم يتناول هذا الأسلوب تأثيرات البيئة على اتخاذ القرار وبذلك لا يمكن معرفة رؤية البدائل المتاحة والأخطاء والنتائج المتوقعة.

4-أسلوب شجرة القرارات:

يقوم على افتراض أنّ أيّ حالة انتقالية يترتب عليها مظهران: تأثير فوري وحالة جديدة أو موقف به مشكلة اختيار.

ومراحل أسلوب شجرة القرارات تتمثل في الخطوات الآتية:

1-تحديد المشكلة أو الموقف المطلوب اتخاذ القرار بشأنه، بدرجة كافية من الدقة.

2-تحديد الحلول أو القرارات البديلة.

3-تحديد التصرفات أو الأهداف الممكن حدوثها بناء على كل قرار على حدا

4-حساب احتمالات حدوث كلّ تصرف أو حدث من الأحداث الممكنة.

5-حساب العائد أو الناتج المتوقع من كل تصرف أو كل حدس وفقا للمقاييس المتفق عليها.

6-اختيار أفضل الحلول أو القرارات البديلة (كنعان، 2009، 196).

وعليه فإن هذا الأسلوب يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار وبين البيئة المحيطة، وبذلك يتمكن متخذ القرار من رؤية البدائل، والأخطاء والنتائج المتوقعة بوضوح.

5-أسلوب التحليل الحدِّي:

يعد هذا الأسلوب من الأساليب التي استعان بها علماء الإدارة من علوم أخرى لتطبيقها في عملية اتخاذ القرارات، ويهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة والمنفعة المحققة، مستخدماً في ذلك المعايير التي أوجدها التحليل الحدِّي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل، وهو يعتمد على معيار التكلفة الحدِّية، والعائد الجدِّي (العجمي، 2008، 250).

وعليه فإنّه للحصول على قرارات سليمة وصائبة لابد من الاستعانة بالأساليب التقليدية والعلمية على حد سواء، ذلك لأنّ الأساليب التقليديّة المتمثلة في قدرات المدير متخذ القرار الشخصيّة وخبرته وما لديه من معرفة تساعده على الحكم على المشكلة واختيار الحل المناسب، فالأساليب العلميّة تساعد على البحث والتحليل والتفكير الابتكاري، ولا تكفي الأساليب التقليديّة وحدها، ولا الأساليب العلميّة وحدها، إذ لابد من التكامل بين الأساليب التقليدية، والعلمية لمواجهة المشاكل الإداريّة المعقدة التي أوجدها التطور الحديث في مجال الإدارة لإيجاد الحلول المناسبة لهذه المشاكل.

سادساً- المشاركة في اتخاذ القرارات:

لقد كانت القرارات الإدارية تتخذ بواسطة شخص واحد ولكن مع التطور الحاصل في الفكر الإداري، واستخدام العديد من النظريات الإداريّة التي تدعم النمط الديمقراطي في الإدارة، ونتيجة لكبر حجم المؤسسات وتشعبها وتضخم مسؤولياتها، وكذلك قصور قدرات الإنسان عن الإلمام بكلّ شيء في كلّ وقت وتحت أيّ ظرف أصبح من المألوف لجوء القائد والرؤساء إلى مختصين ومرؤوسيهم والعاملين لديهم ليساعدوهم في اتخاذ قراراتهم.

القائد الإداري باعتباره المسؤول عن نجاح المدرسة بصفته الرئيس المباشر للعاملين فيها، وهم مسؤولون أمامه في تحمل أعباء وظائفهم، مطلوب منه العمل على تنظيم مدرسته والعاملين فيها بطريقة ديمقراطيّة فعّالة ومتعاونة، وأحد مظاهر هذه الديمقراطية هو إشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وبهذا يكون لديهم الشعور بأنهم يشاركون في إدارة مدرسة حقيقية بدلاً من شعورهم بأنهم ضحايا للممارسات الإداريّة المستبدة (ربيع،2006، 208).

ويعد إفساح المجال أمام العاملين في المشاركة في صنع القرارات مصدراً هاماً من مصادر الدعم المعنوي لهم، الأمر الّذي يجعلهم يشعرون بقيمتهم وإنسانيتهم، ويساعدهم على الاجتهاد في طرح الأفكار التي من شانها تحسين طرق العمل والحد من الصراعات، كما تؤمن المشاركة المزيد من الانسجام في جو العمل، ومن هنا نرى اهتمام الإدارة بالعاملين وقضاياهم ومشاركتهم في صنع القرار يوفر مناخاً مدرسياً صحياً يساعدهم في إطلاق الطاقات الكامنة وتحريرها لدى العاملين إلى أقصى الحدود. وإنّ القرارات هي حصيلة جهد جماعي مشترك يتعاون فيه الأفراد والمعنيون والأقسام والإدارات المختلفة بالموضوع، كما أنّ عمليات جمع المعلومات وتحليلها وتقديم الآراء، والأفكار الممكنة، وتحقيق الاتصالات الضرورية كلّها أمور تتم على مستويات مختلفة داخل التنظيم، ويمكن إبراز درجة المشاركة من خلال:

الأسلوب الديمقراطي: إنّ القائد في هذا الأسلوب يعتمد على إشراك مرؤوسيه في اتخاذ القرارات الآن لحل المشكلات التي تواجههم على حد سواء، وتتسم العلاقات الإنسانيّة السليمة بين القائد ومرؤوسيه بالإيجابية والتعاون والثقة المتبادلة، وينعكس ذلك على فعّاليّة القرار المتخذ (مرسي،2001، 14).

وينبع هذا الأسلوب من احتياجات الجماعة، حيث يفضل القائد أن تصنع القرارات بطريقة مشتركة بين القائد والأتباع (السبيعي، 2009، 48).

وفي النمط الديمقراطي يشيد القائد بالأعمال المختارة للمرؤوسين، ويهتم بحل الخلافات التي تحدث بين المرؤوسين، ويشارك المرؤوسين في مناسباتهم الاجتماعية، ويفهم مشاكلهم ويعمل على حلها (مغاري، 2009، 40).

إنّ لب العملية الديمقراطيّة الّذي تسعى له جميع النظم الإداريّة الحديثة هو اشتراك كلّ من يتأثر بالقرار في عملية إعداده واتخاذه ومتابعته، فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب للصواب والصحة.

أما في الأسلوب الأوتوقراطي:

لا يعطي القائد المرؤوسين أيّ قدر من المشاركة في عملية اتخاذ القرارات فهو يقوم باتخاذ القرار بنفسه بفرضه على مرؤوسيه لتنفيذه (مرسي،2001، 14).

إنّ امتناع المدير عن إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار وفرضها عليهم بشكل مباشر يخلق نوعاً من عدم المبالاة في القرارات المتخذة وفي تحقيقها من قبل العاملين، ولا يكسب تأييدهم لها ويفقد تحمسهم لتنفيذها.

وعليه فإن سياسة التشاور من أفضل الطرق لعملية صنع القرار، وهي تعمل على تقليل الصراعات والاختلافات داخل المدرسة، وتزيد من فاعلية العمل وكفاءته، وتتبع أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات من أنّ العاملين هم الّذين تقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الإداريّة، وهم الأقدر على مواجهة المشاكل التي تعترضهم أثناء أداء مهامهم، واقتراح البدائل المناسبة لحل هذه المشاكل.

سابعاً- أنواع القرارات الإداريّة:

إنّ القراراتِ كثيرةً ومتنوعةً، ولها خصوصية ومعايير معينة تبعاً لأهميتها وتكرارها والطريقة التي يتم إصدارها، وحسب الهدف منها، وإنّ المعرفة بنوعية القرارات ومصادرها يساعد في وضع القرار في إطاره السليم، ولذا صنفت القرارات إلى أنواع منها:

1- القرارات حسب المستوى الإداري:

1-1-القرارات التنظيميّة والتشخيصيّة:

أ) القرارات التنظيميّة: هي التي يتّخذها الإداريّ بقدراته الوظيفيّة وتقع ضمن حدود السلطة المفوّضة له، وهي تختص بتنفيذ الخطط السنوية والشهرية التي تسيّر العمل.

ب) القرارات الشخصيّة: وهي التي يعود تأثيرها على متخذ القرار نفسه، أوهي القرارات التي تتخذ بصفة شخصيّة وتقع خارج حدود سلطة الموظف وصلاحياته (آل ناجي، 2005، 423).

إنّ كلا النوعين من القرارات التنظيميّة أو الشخصيّة تتخذ من الإداري ولكّن الفرق يأتي في السلطة التي من خلالها يتخذ الإداري قراراته، ففي القرارات التنظيميّة تتبع السلطة من الموقع الإداري وفي حدود سلطته، أما في القرارات الشخصيّة فتتخذ القرارات بصفة شخصيّة خارج صلاحياته.

2-1-القرارات الاستراتيجية: وهي القرارات التي تصنع عند قمة المنظمة بواسطة الإدارة العليا، وهي التي تغطي مدى زمنياً طويلاً، مثل قرارات البحوث والتطوير، والتوسع والانضمام إلى مجموعات مؤسسية أخرى (خزام،2009، 46).

من الملاحظ إن القرارات الاستراتيجية تتعلق بكيان المنظمة ومستقبلها، والبيئة المحيطة.

3-1-القرارات المبرمجة وغير مبرمجة:

أ) القرارات المبرمجة (الهيكليّة): يأخذ هذا النوع من القرارات صفة التكرار ويتخذ لمعالجة مشكلات روتينية متكررة، ويتم تقديم حلول لها من خلال إجراءات ثابتة ومعروفة، ومتخذ هذا النوع من القرارات من المستوى الأوسط والتنفيذي، ومن هذه القرارات: قرارات الطلاب المتأخرين صباحاً وقرار الغش في الامتحان (عباس،2004، 106).

وعليه فإنّ القرارات المبرمجة تتعلق بالمسائل الإدارية البسيطة التي لا تحتاج إلى جهد كبير للبت فيها أو وقت.

ب) القرارات غير المبرمجة (غير الهيكليّة): وتتمثل في رسم السياسة العامة للمدرسة، ومستقبلها من حيث الاتساع والضيق، وإنشاء فصول جديدة، إدارة المشكلات والأزمات الطارئة كالحرائق، وتعرض بعض الطلاب لكسور جراء اللعب في المدرسة.

ومتخذ القرار غير المبرمج لابدّ أن يكون لديه قدرات عالية في القيادة، لأنّ هذا النوع لا يأخذ طابع التكرار فهذه المشكلات متغيرة وطارئة (المرجع السابق، 107). وتتعلق القرارات الغير مبرمجة بأمور معقدة ومفاجئة وتستلزم دراسات دقيقة ومكثفة.

من الواضح أنّ القرارات في هذا التصنيف منها ما يمكن تفويضه ويوضع من قبل المستويات الدنيا والوسطى في الإدارة، ومنها لا يمكن تفويضه تضعه الإدارة العليا وذلك حسب ما يتوافر من معلومات وبيانات. وهنالك أساليب لاتخاذ هذه القرارات لذا جاء التصنيف الآتي:

2-القرارات حسب أساليب اتخاذها:

1- قرارات كميّة وصفيّة: يتم اتخاذ القرار فيه بالاعتماد على الأساليب التقليديّة القائمة على التقدير الشخصي، والخبرة والتجارب ودراسة الآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة، إلا أنّ اعتماد مثل هذه القرارات على التقديرات الذاتيّة التي تحكمها عوامل شخصيّة تؤدي في الغالب إلى اتخاذ الحلّ الرضائي بدلاً من الحلّ المثالي.

2-قرارات كميّة معياريّة: وهي قرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانيّة لمتخذيها، وكذلك بالاعتماد على القواعد والأسس العلمية التي تؤدي إلى اختيار أفضل مخرج بكفاءة، وأقصر وقت، وأقل جهد مبذول، مع استغلال الإمكانيات المتاحة أفضل استغلال (العجمي،2008، 259).

ومن الملاحظ أنّ القرارات يمكن أن تتم بأساليب تقليدية قائمة على التقدير الشخصي والخبرة والتجارب، أو تتم بأسلوب علمي يعتمد على القواعد والأسس العلميّة، ويمكن أن تصنف القرارات حسب المهام والوظائف في المنظمة أو المؤسسة فجاء التصنيف الآتي:

3-القرارات حسب الوظائف الأساسيّة في المنظمة:

قرارات تتعلق بالعنصر البشري: وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على المعلّمين، وطرق الاختيار والتعيين، والتدريب أثناء الخدمة.

قرارات تتعلق بالوظائف الإداريّة ذاتها: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها والإجراءات الواجب اتباعها، وقواعد اختيار المديرين وترقيتهم، والمعايير الرقابية وتقارير المتابعة، وقرارات التمويل وإعداد الميزانية العامة للتعليم وكيفية توزيعها (المرجع السابق، 257).

العنصر البشري هو أساس قيام أيّ منظمة فلابدّ من أن يكون هنالك قرارات تبيّن أهمية العاملين وتنظم عملهم في المنظمة وتضمن حقوقهم، ولذلك جاءت القرارات في هذا التصنيف منها ما يتعلق بالعاملين بالمنظمة ويتناول كلّ ما يخصهم ومنها ما يتعلق بالأهداف المراد تحقيقها والقواعد والإجراءات المتبعة في إعداد الأمور المالية، ومن أجل ذلك لابدّ من توافر معلومات كافية ووافرة من أجل وضع تلك القرارات لذا جاء التصنيف التالي للقرارات.

4-القرارات وفقًا لمدى توفر حجم المعلومات:

أساس اتخاذ القرارات هو توفر المعلومات المطلوبة عن المشكلة محل القرار، فكلما كانت المعلومات كافية وشاملة تكون القرارات صائبة وصحيحة، أما عندما لا يتوفر لمتخذ القرار كل المعلومات المطلوبة عن المشكلة، مما يجعل الاحتمالات المرتبطة بالأحداث المتوقعة عن المشكلة غير معروفة مسبقاً، فيكون القرار غامضاً غير واضح، ومنه تصنف القرارات إلى:

1-في حال التأكد الكامل: تفترض هذه النظرية أنّ لدى القائد متخذ القرار معلومات شاملة وكاملة عن النتائج الخاصة بالقرار، والقائد متأكد من نتائج كل بديل من البدائل المتاحة.

2-في حال المخاطرة: تفترض هذه النظرية أنّ القائد متخذ القرار يعلم احتمالات حدوث النتائج لكّنه لا يعلم أيّ من هذه النتائج سوف تحدث.

3-في حال عدم التأكد: تفترض هذه النظرية أنّ القائد يعلم بكلّ النتائج المحتملة ولكّنه لا يعلم باحتمالات حدوث كلّ من هذه النتائج (العزاوي،2006، 21).

إنّ توافر المعلومات لدى متخذ القرار يساعد في الحصول على قرارات فعّالة وبنّاءة وتحقق الهدف من وضعها، فالقرارات يمكن تصنيفها حسب الهدف المراد تحقيقه فجاء التصنيف التالي:

5-القرارات حسب الهدف:

عندما يتم وضع القرار لابدّ من تحديد هدف لاتخاذ القرار، وهذا الهدف لابّد أن يتميز بالوضوح والقابلية للتنفيذ، وأن يكون له أثر على المنظمة على المدى القريب أو البعيد ولهذا قسمت القرارات إلى:

1-قرارات فعّالة: وهي التي تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري بمعنى أنّها تتصدى لمفاهيم فكريّة عالية، مفاهيم استراتيجية شاملة ذات تأثير قوي، وتحقق نتيجة فعّالة.

2-قرارات غير فعّالة: وهي التي تتم على مستوى الفكر المجرد، وهي مفاهيم جزئيّة لا تسعى لتحقيق هدف مؤثر فعّال (خزام،2009، 45).

إنّ لكلّ قرار هدف يسعى للوصول إليه وإما أن يكون هذا الهدف مهماً ومؤثراً وله تأثيراته على المدى القريب والبعيد، وإما أن يكون هدفاً عادياً روتينياً، وأغلب القرارات المهمة تعتمد على المشاركة، أما القرارات الروتينية فيمكن أن تتم بشكل إفرادي ومنه جاء التصنيف الآتي:

6 -القرارات حسب نمط القيادة لمتخذيها:

عندما يتّخذ القرار من قبل صاحب القرار بشكل فردي ومن ثم يعلنه للعاملين دون إعطاء فرصة للمشاركة يأتي القرار متسلطاً جامداً، أما حين يسمح متخذ القرار للمرؤوسين بالمشاركة فتصدر قرارات تتميز بالرشد والحكمة.

ولذا قسمت القرارات وفق هذا إلى:

1-القرارات الأوتوقراطية: وهي القرارات التي تتم بشكل انفرادي.

2-القرارات الديمقراطيّة: وهي القرارات التي تتم بالمشاركة (الخطيب ومعايعة، 2009، 261).

وعليه فإنّ للقرارات أنواعاً عديدةً ومتنوعةً حسب معايير محددة اعتمدها الباحثون والمهتمون بعلم الإدارة ويمكن لهذه التصنيفات أن تتواجد أغلبها في المدرسة أو بعض منها حسب أهداف المدرسة وحسب توفر المعلومات والبيانات والوظائف في المدرسة تبعاً لشخصية متخذ القرارات والسياسة التي يتبعها في التعامل مع العاملين.

ثامناً- عناصر اتخاذ القرار الإداري:

للقرار الإداري أجزاء، ويعد كلّ جزء بمثابة وظيفة من وظائف القرار لأنّها متكاملة مع بعضها في تحقيق الأهداف المرسومة إذ يعتبر الهدف هو الجزء والعنصر الأول من عناصر القرار الإداري ويعتبر الهدف عملية متجددة تحتاج إلى محفز حتى يتحقق، وهو ما يسمى بالدافع، ولابد للإداري أن يكون على دراية بما يتعلق بالمستقبل، وأن يحدد العوامل البيئيّة المحيطة داخلية كانت أم خارجية حتى يتوفر له معلومات ملائمة ليتمكن من صياغة هذه المعلومات على شكل بدائل، ومن ثم يقارن بين هذه البدائل للوصول لما هو مناسب حتى يحقق الهدف المطلوب، وينتقل بعدها لاختيار البديل الأنسب، ويبدأ بتطبيق هذا البديل فيتحول هذا البديل من خيار شفوي إلى خيار مطبق ينتظر نتائجه، ويجب التأكد من أنّ نتائج القرار منسجمة مع الأهداف الموضوعة مسبقاً، ومنه فإنّ القرار الإداري يجب أن يتضمن العناصر الآتية:

1-الهدف من اتخاذ القرار: إذ لا يتخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين، ويعتمد القرار على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه، وكلما كان الهدف واضحا كان القرار المتخذ سليماً.

2-الدافع: فلا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف معين.

3-التنبؤ: وهو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حال اتخاذ القرار بصورة معينة، لأنّ معظم القرارات تتعامل مع المستقبل واتجاهاته، والمتغيرات المحتملة.

4-البدائل: حيث يضع القائد عدداً من الحلول والبدائل للمشكلة، وعليه فإنّ متخذ القرار هنا لا يحصر نفسه في وضع حل واحد، وإنّما يكون أمامه عدة حلول يقوم باختيار الحل المناسب الّذي يعتقد أنّه يحقق هدفه.

5-قيود اتخاذ القرار: يواجه متخذ القرار قيوداً عند اتخاذ القرار، ومنها درجة المخاطرة، ودرجة التأكد من المردود، ومصادر التمويل، والخبرة، ومدة تنفيذ القرار، لذلك ينبغي دراستها حتى يتم التأكد من صحة وسلامة القرار المتخذ (عباس، 2004، 102).

يتّضح من عناصر القرار الإداري أن الهدف من القرار هو اللّبنة الرئيسية من منظومة متكاملة، وهذا الهدف مرتبط بدافع محفز لتحقيقه، وهذا الحافز يرتبط بالعديد من التنبؤات عن المستقبل تساعد على التعامل مع المتغيرات الطارئة، مما يولد عدة بدائل عن الحل المناسب لتحقيق الهدف، ولكن يرافق هذه المراحل العديد من المعيقات كالتمويل، ووقت تنفيذ القرار.

وهنالك ترتيب أخر لعناصر القرار الإداري فلقد أورد بعض الباحثين عناصر أخرى له وهي:

1-بيئة القرار: وهي المؤثرات البيئية الداخليّة والخارجيّة التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل المناسب.

2-متخذ القرار: وهم الأفراد والجماعات التي تقوم بالفعل بالاختيار بين البدائل المطروحة لحل المشكلة.

3-أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.

4-بدائل ملائمة القرار.

5-ترتيب البدائل: ويكون الترتيب تنازلياً من الأهم إلى الأقل أهمية.

6-اختيار البديل: وتمثل الاختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف الاختيار. إنّ هذا الاختيار يؤكد حقيقة أنّ القرار قد اتخذ (حرز الله، 2007، 16).

في هذا التصنيف نجد أن للمؤثرات المحيطة بالقرار أهمية كبيرة، ولكن الهدف من القرار يأخذ أهمية كبيرة أيضاً في عناصر اتخاذ القرار.

مهما كانت عناصر القرار وترتيبها مختلف ولكن العنصر الأهم بالدرجة الأولى هو الهدف من القرار ويسعى جميع المراحل إلى تنفيذه.

تاسعاً- مراحل اتخاذ القرارات الإدارية:

اتّفق بعض العلماء أنّ عملية اتّخاذ القرار تمرّ بعدة مراحل وخطوات منطقية تهدف في النهاية إلى الوصول إلى القرارات الصائبة التي يمكن أن تعالج المشكلات القائمة بالكفاءة المطلوبة وهذه المراحل هي:

1-الشعور بالمشكلة:

ويتمثّل بالإحساس الواعي بالمشكلة التي تتطلب إصدار قرار إداري لمعالجتها والتعرف على حجمها وملامحها والأساليب التي أدت إلى ظهورها (البدري، 2001، 167).

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير معرفتها التعرف على المشكلة وتحديد طبيعة الموقف الّذي أوجدت فيه وعدم الخلط بين المشكلة وأعراضها وأسبابها، حتى يتمكن من تحديد الهدف من اتخاذ القرار حيال المشكلة.

2-تحديد الهدف من اتخاذ القرار:

قد يكون الهدف حل مشكلة معينة، والهدف لابدّ أن يكون واضحاً، ويشترط وضع معايير مناسبة لقياسه (مصطفى، 2002، 159).

إنّ تحديد الهدف مرحلة جوهرية من مراحل اتخاذ القرار الإداري فبدون معرفة الهدف من اتخاذ القرار يصبح القرار غامضاً لا يخدم المدرسة ولا يحقق الفائدة المرجوة من القرار، ولابد للهدف أن يكون واضحاً مفهوماً وقابلاً للقياس والتقويم، ومن أجل تحقيق الهدف لابدّ من توافر معلومات وبيانات واضحة حول المشكلة.

3-جمع البيانات والمعلومات:

تعدّ مرحلة جمع البيانات والمعلومات خطوة ضروريّة لفهم المشكلة، وتحديدها تحديداً واضحاً، وفهم بيئة القرار وظروف وإمكانات المنظمة (البدري، 2001، 168).

إنّ فهم المشكلة فهماً حقيقياً يتطلب جمع معلومات وبيانات ذات صلة بالمشكلة، وإنّ نجاح القرار يعتمد على جمع أكبر قدر من المعلومات المحايدة والبيانات الدقيقة وتحليل هذه المعلومات بشكل دقيق للوصول للحل المناسب، وتوافر كمية مناسبة من المعلومات يساعدنا على وضع البدائل متعددة للوصول للحل.

4-وضع الحلول والبدائل الممكنة:

البديل هو عبارة عن الإجراءات التي تمكننا من حل المشكلة أو تحقيق الهدف المطلوب والدراسات المختلفة قبل اتخاذ القرار (مصطفى، 2002، 158).

في هذه المرحلة يتم التعرف على البدائل الممكنة، ولابدّ من وجود أكثر من بديل حتى يتم المقارنة، والاختيار بينها، ومن الضروري توفر الحرّية الكافية في طرح البدائل، وعدم نقد أو انتقاص الأفكار المطروحة، حتى نتوصل لجميع البدائل المفيدة، حتى نتمكن من المقارنة بين البدائل المتوافرة لدينا لاختيار الأنسب.

5- تقييم البدائل والمفاضلة بينهما:

عادة ما يتم تقييم البدائل على ضوء مجموعة من المعايير حسب طبيعة المشكلة والوقت المتاح لحلها، ومهارة متخذ القرار ورغبته في التوصل إلى الحل السليم، ثم يعود إلى المفاضلة بين البدائل التي توصل إليها، وذلك بمقارنة كلّ واحد بالأخر بحيث يصل إلى البديل المناسب (عوض، 2010، 156). وفي مرحلة تقييم البدائل تتم المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعيّة كتحقيق الهدف، واتفاق البديل مع فلسفة المدرسة وأهدافها ومنهجها، ومدى تقبل أفراد المنظمة للحلّ البديل، وبعد تحديد البدائل يجد متخذ القرار نفسه في موقف يسمح له باختيار بديل ملائم ليحقق الهدف فتأتي مرحلة اتخاذ القرار.

6-اتخاذ القرار:

ويمثل في اختيار أحد البدائل أو الحلول المطروحة، والّذي يرى متخذ القرار أنه أفضلها وأكثرها واقعية وقابلية للتنفيذ (البدري، 2001، 167).

تعدُّ عملية اتخاذ القرار هي الاختيار النهائي ما بين البدائل المتاحة لحل المشكلة، واختيار البديل المناسب، ولابد من وضع خطة للبدء بتنفيذ الحلّ والبديل الّذي تم اختياره، ومنه تبدأ مرحلة تنفيذ القرار وتقييمه.

7-تنفيذ القرار ومتابعته:

تنفيذ القرار هو الاختيار الحقيقي لهذا وجب على متخذ القرار أن يحدد الأفراد الّذين يقومون بعملية التنفيذ، وتحديد مسؤولياتهم، وتحديد الوسائل التي يمكن استعمالها لمتابعة التنفيذ ومواجهة

العقبات التي تحول دون التنفيذ (مصطفى، 2002، 161).

وعليه فإنّ عملية اتخاذ القرار عملية معقدة ومتداخلة تتم بمراحل قد يسقط صاحب القرار من هذه المراحل أو يقصرها إلى عدد أقل وذلك حسب الظروف المحيطة به وحسب طبيعة القرار.

عاشراً- العوامل المؤثرة في صنع القرار الإداري واتخاذه:

تتأثر عملية اتخاذ القرارات بالعديد من العوامل والتي تؤثر بدورها على مدى الصحة والصلاحيّة لهذه القرارات من هذه العوامل:

1-العوامل الإنسانيّة:

هنالك العديد من العوامل الإنسانيّة التي تؤثِّر على القرارات الإداريّة، وتوجهها نحو اختيار البديل الأفضل، ومن هذه العوامل ما يخصُّ متخذ القرار نفسه، حيث يؤثر فهمه العميق على صحة قراراته للأمور، وقدرته على التوقع والإبداع وتحمل المسؤولية، ومؤهلاته الشخصيّة العلميّة والثقافيّة وخبراته وأخلاقياته، وقدرته على التصرَّف في المواقف الصعبة والمحرجة وعلاقاته الاجتماعية، كما يؤثر على صحة وصلاحية القرارات الإدارية استشارة متخذ القرار لمساعديه ومستشاريه.

2-القوانين والأنظمة والتعليمات:

تؤدي القوانين والأنظمة دوراً كبيراً في التأثير على متخذي القرارات حيث تزداد أهمية القوانين وأثرها على اتخاذ القرارات كلما زاد حجم المنظمة، وتعددت فروعها، لذا يجب عدم تعارض القرارات الإداريّة مع القوانين والأنظمة والتعليمات، وقد تكون هذه العناصر إحدى العقبات أمام متخذ القرار للإبداع والانطلاق من أجل الوصول للأهداف التنظيمية في المنظمة، إلا أن عملية الرقابة وضبط عمليات اتخاذ القرارات تساعد على الحد من هذه العقبات.

3-العناصر التنظيميّة:

تمثل العناصر التنظيميّة نمط التنظيم وفلسفته، وتعدد المسؤوليات الإداريّة، وقيم متخذ القرار والعاملين ومصالحهم ومدى توافقها وتعارضها، كما يؤثر حجم وحدات العمل وتوزعها الجغرافي، والضغوط الخارجيّة والداخليّة التي يتعرض لها متخذ القرار، وطبيعة الاتصالات الإداريّة التي

يحصل من خلالها على المعلومات والبيانات المطلوبة لاتخاذ القرار، وبالتالي فإنّ سلامة القرارات الإدارية يعتمد على حسن الاتصالات وسرعتها وفاعليتها في أداء مهمتها.

كما أنّ للاتصالات دوراً هاماً في التغذية الراجعة سواء على شكل انتقادات أو استفسارات، مما يساعد متخذ القرار مستقبلا على تجنب مواضع الخلل، وتؤثر درجة المركزيّة واللامركزيّة في عملية اتخاذ القرارات، في حالة المركزية الشديدة تنحصر جميع القرارات بيد متّخذ القرار مما يزيد من أعبائه ويحرمه من التفرغ للتفكير في المسائل الاستراتيجية، والمهمة في التنظيم، مما يؤثّر على رشد القرارات وعقلانيتها، وفي حال اللّامركزيّة والتفويض في اتخاذ القرارات، يعد تنازلاً منه عن بعض اختصاصاته وصلاحياته للمستويات الإداريّة الأدنى، وهذا يؤدي بدوره إلى تنمية قدرات المرؤوسين وزيادة رضاهم الوظيفي، وتحملهم للمسؤولية وزيادة تقبل المرؤوسين للقرارات الإدارية وحسن تنفيذها.

4-نظم المعلومات:

تتوقف فعّالية القرارات التنظيميّة على مدى توفر وتكامل المعلومات الضرورية، مدى دقتها وسلامتها، ومدى تنظيمها بحيث يمكن استخدامها والاستفادة منها.

5-العوامل البيئيّة والضغوط الأخرى:

هنالك العديد من العوامل التي تؤثر على رشد اتّخاذ القرارات الإداريّة، وهي طبيعة النظام الاقتصادي والسياسي القائم والتقاليد الاجتماعيّة والقيم الدينيّة (الشوابكة، 2013، 82).

وعليه فإنّ هنالك عوامل عديدة تؤثر على صنع القرار الإداري فأهداف المنظمة تؤدي دوراً رئيسياً في صنع القرار الإداري باعتبارها محور التوجّه الرئيسي لكلّ العمليات بها، ولابدّ أن تتوافق هذه الأهداف مع نسق القيم والمحتوى الأخلاقي الّذي توجد فيه المنظمة، مع الأخذ بعين الاعتبار الواقع ومكنوناته والظروف المحيطة ومدى توافر المعلومات لدى المنظمة وكلّ ذلك يتعلق بالشخص متخذ القرار وما لديه من بواعث نفسيّة ومدى امتلاكه للمؤهلات والخبرات، والمعلومات والبيانات حتى يتمكن من اختيار البديل المناسب واتخاذ القرار بشكل مناسب.

أحد عشر – معوقات اتخاذ القرارات الإداريّة:

هنالك العديد من المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات الإداريّة منها ما يتعلق بالمشكلة بحد ذاتها ومنها ما يتعلق بالعاملين ومنها ما يرتبط بالمركزيّة الشديدة وعدم التفويض فالتركيز على كلّ صغيرة وكبيرة من قبل المدير يساهم في سيطرة الروتين والبيروقراطيّة مما يشكل عائق مهم أمام عملية اتخاذ القرارات، كما أنّ التردد الّذي يعاني منه متخذ القرار وانعدام الثقة بين العاملين والمدير وعم إدراج منهج موضوعي واضح لتحليل المشكلة كلّها معوقات تقف في وجه عملية اتخاذ القرار واختلفت تصنيفات علماء الإدارة لتلك العوائق ومن هذه المعوقات:

1-معوقات مرتبطة بالمشكلة:

تتمثل في الخلط بين المشكلة ومظاهر هذه المشكلة فعند تحديد المشكلة تحديداً دقيقاً يؤدي إلى استعمال الدواء غير المناسب، أو وصف الدواء المناسب، ولكن للعرض الظاهر وليس للداء الكامن وراءه.

2-معوقات ترتبط بالبدائل:

إنّ البديل هو الوسيلة الممكنة أمام متخذ القرار من أجل حلّ المشكلة، ومن معوقات البدائل التسرّع في اقتراح البدائل وتبنيها دون دراسة متأنية وكافية والتركيز على حلّ أو بديل واحد، وظهور بدائل أو توقعات لم تدرس في المرحلة الأخيرة من مراحل القرار. ويمكن أن تكون المعوقات المتعلقة بالبدائل في صعوبة التعرف على عيوب البدائل ومزاياها المتوقعة في البيئة التي تعمل بها المنظمة (شعباني، 2017، 83).

3-معوقات مرتبطة بالعاملين:

تتمثل في عدم قبول واقتناع الأفراد بالقرار الّذي تم اتخاذه لعدم مشاركتهم في صنعه ينتج عن ذلك مقاومة القرار عند التنفيذ.

4-معوقات مرتبطة بمتخذ القرار:

تتمثل في التردد وهي حالة تعتري متخذ القرار وترجع أسبابها إلى عدم القدرة على تحديد الأهداف بدقة وعدم القدرة على تحديد النتائج المتوقعة من البدائل، وعدم الاهتمام بالتفكير العلمي، ومن ثم اتخاذ القرار بناء على العواطف المتحيّزة. أو في وقوعه تحت تأثير بعض العوامل

التنفيذية، ويضاف إلى ذلك درجة ذكاءه وخبراته وقدراته العلمية والعقلية والجسدية. وعدم إدراك المدير للمشكلة وتحديدها بدقة، مما يؤدي أن تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة وعدم التعرض للمشكلة الحقيقية (مشرقي، 1997، 32- 33).

5-معوقات مشتركة بين العاملين ومتخذي القرار:

تتمثل في ضعف الثقة وعدم الوفاق بين المرؤوسين وبين المديرين والمرؤوسين من الأسباب التي لا تشجع على اتخاذ القرارات وتحمل مسؤولية إصداره، وإذا صدر القرار في مثل هذا المناخ يكون غير فعال ولا يحقق نتائج مرجوة.

6-المعوقات التنظيميّة:

تتمثل في عدم وضوح الأهداف الأساسية، وعدم وضوح السلطات والمسؤوليات، وعدم وضوح العلاقات التنظيميّة بين العاملين والمركزيّة الشديدة، وطرائق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي، وطبيعة العلاقات الأساسية السائدة في المنظمة.

7-معوقات مرتبطة بالمعلومات والإحصاءات:

حيث تتأثر العلاقات بالمنظمة سلباً أو إيجاباً، بالبيانات والمعلومات والحقائق المتوفرة لمتخذ القرار، والمتعلقة بالمشكلة المراد اتخاذ القرار بشأنها، وقد ترجع إلى عيوب شبكة الاتصالات التي تعوق انسياب المعلومات، وعدم جمع معلومات وبيانات كافية عن طبيعة المشكلة أو الموضوع لضيق الوقت المتاح، ونقص العمالة الفنية المتخصصة والماهرة والمناط بها ترتيب البيانات وتحليلها وتناقص قيمة المعلومات بمرور الزمن.

8-معوقات مرتبطة بتوقيت اتخاذ القرار:

يعتبر عامل الوقت من العوامل الرئيسيّة في اتخاذ القرارات، وخاصة أنّ كثيراً من القرارات لها تأثير كبير على روح العمل بالمنظمة، وعليه فإنّ اتخاذ القرارات في عجلة الوقت ودون دراسة كافية يؤدي إلى قرارات غير ناضجة لا تحقق الهدف المرجو منها وكما أنّ اتخاذ القرارات بعد فوات الأوان يؤدي إلى نفس النتيجة.

9-معوقات مرتبطة بالتكلفة والعائد:

وهي التكلفة أو النفقات المرتبطة بالقرارات وتقويم البدائل المقترحة لحلّ المشكلة فإذا كانت

التكلفة أكبر من العائد فإنّها تشكل عائق لمتخذ القرار.

10-المعوقات البيئيّة الخارجيّة:

المنظمة تعتبر نظاماً مفتوحاً يتأثر بالبيئة ولا يؤثر فيها فنمط القيم السائدة في المجتمع، والثقافة السائدة، وعدم الانفكاك عن الموروث يؤثر سلباً أو إيجاباً على متخذ القرار، وعليه فإنّ البيئة غير الداعمة والمساندة تشكل معوقا أمام متخذ القرار (بخيت، 2009، 211).

إنّ هذه المعوقات احتماليّة تزيد وتنقص حسب المشكلة وتبعاً لمتخذ القرار والعاملين معه، واعتماداً على كفاءتهم وحسن إدارتهم وتصرفهم يمكن تجاوز هذه المشكلات، أو التخفيف منها، فالشخصية القيادية التي يتمتع بها القائد تؤدي دوراً هاماً في تجاوز الكثير من العقبات وحلها، وكذلك لجوء المدير إلى العاملين عندما يحتاج إلى الرأي والمشورة ولا تأخذه العزة والغرور بعدم أهمية العاملين لديه وعدم مشاركتهم له في القرارات يساعد أيضاً في إيجاد أكثر من حل للعقبات التي تواجهه.

اثنا عشر- أهمية عملية اتخاذ القرارات الإدارية:

كثيرٌ من الكتّاب والمفكرين يتفقون على أنّ اتّخاذ القرارات هو محور العمل الإداري وأساس الإدارة وقلبها، وفي كثير من الأحيان يرى المديرون أنّ اتخاذ القرارات هي عملهم الأساسي، نظراً لأنّه يجب عليهم وبصفة مستمرة، اختيار ماذا ينبغي عمله ومن الّذي ينبغي أن يقوم بهذا العمل ومتى وأين وكيف وبالتالي فإنّ عملية اتخاذ القرارات هي بطبيعتها عملية مستمرة ومتغلغلة في الوظائف الأساسية للإدارة من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ورقابة، التي لا يمكن أن توجد بمفردها، بل وجودها هو نتيجة اتخاذ القرارات (العطاس، 2009، 49).

وتكمن أهمية اتخاذ القرارات في البت بين أمرين متضادّين مما يجعل القرار صعباً أو ربما به نوعٌ من الخطورة، فاتخاذ القرارات الإداريّة من المهام الجوهريّة والوظائف الأساسيّة للمدير، وإنّ مقدار النجاح الّذي تحققه أيّ منظمة إنّما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإداريّة، وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من مفاهيم تتضمن رشد القرارات وفاعليتها، وتدرك أهمية وضوحها، ودقتها، وتعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها (المؤمني، 2008، 118).

وعليه فإنّ اتخاذ القرارات هو محور العملية الإداريّة، فهي تعد عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فممارسة الإدارة لوظيفة التخطيط ما هي إلا اتخاذ قرارات معينة في كلّ مرحلة من مراحل وضع الخطط سواء عند وضع الأهداف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو اختيار الطرائق والوسائل المناسبة للتنفيذ، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها ونشاطاتها فإنّها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه، والأفراد الّذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال، والإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية، وعندما يقوم المدير بوظيفته القياديّة فإنّه يقوم بمجموعة من القرارات سواء ما يتعلق بتوجيه العاملين وتنسيق جهودهم أو تحفيزهم للأداء الجيد، وحلّ مشكلاتهم، وتأدية الإدارة لوظيفة الرقابة فإنّها تتخذ قرارات بشأن المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات المطلوبة، وتصحيح الأخطاء، وبذلك فإنّ عملية اتّخاذ القرارات تتم في دورة مستمرة متلاحقة مرتبطة مع العملية الإداريّة جنباً إلى جنب مما يكسب عملية اتّخاذ القرار أهميةً كبيرةً. كما تعد القرارات الإدارية وسيلة لقياس مدى قدرة الرؤساء على القيام بالوظائف الموكلة إليهم. وتكشف عن سلوكيات متخذي القرارات والضغوطات الداخلية والخارجية التي يتعرضون لها، الأمر الذي يُسهل عملية الرقابة على هذه القرارات وامكانية التعامل مع هذه الضغوطات بطريقة جيدة (ماهر، 2008، 35).

ثلاث عشر- أهميّة القرار في الإدارة المدرسيّة:

تشهد المنظّمات التعليميّة الحديثة مشكلةً في تعدّد أهدافها، ووجود تعارض بين هذه الأطراف أحياناً بحيث لم تعد المؤسّسة التّعليميّة تسعى لتحقيق هدف من الأهداف المتشابكة مما زاد في المشاكل التي تواجهه قياداتها، وما استتبعه من صنع الكثير من القرارات لمواجه المشكلة، "ويمثّل صنع القرار أهمية جوهرية في الإدارة المدرسية ،إلاّ أنّ مقدار نجاح القرار يتوقف على عددٍ من العوامل ،أبرزها مقدرة مدير المدرسة وكفاءته وفهمه للقرارات الإداريّة وأساليب اتّخاذها خاصةً وأنّ الأزمات التي تمر بها المدرسة تختلف في خصائصها من حيث الحجم والقوّة والتّأكيد في المنظّمات الأخرى" (الجهني، 2010، 45). إنّ القرارات هي محور العمل الإداري، وأساس الإدارة، وقلبها، وهي عمليّةٌ مستمرةٌ، ومتغلغلةٌ في الوظائف الأساسية للإدارة، وتتنوع وتختلف القرارات بشكل دائم حتى تتلاءم مع الأهداف المرجوة ومع المواقف التي تستلزم وضع القرارات "إنّ نوعيّة

القرار تختلف تبعاً لاختلاف المشكلة الّتي يعالجها، والمركز الوظيفي لمتّخذ القرار، والأفراد الّذين يتعاملون معهم، وطريقة اتّخاذ القرارات، والظروف المحيطة بالقرار، والوقت المتاح بالإضافة إلى المشاركة في اتّخاذ القرارات" (العجمي، 2008، 256).

وعليه زادت أهمية القرارات في مجال الإدارة التعليميّة وتتبع هذه الأهمية من خلال ما يأتي:

1-إنّ المدرسة بوصفها تنظيماً إنسانياً يقوم المديرون والمشرفون والمعلّمون والطّلبة باتّخاذ قراراتٍ لا حصر لها، وهذه القرارات ذات تأثيرٍ فعّالٍ على العمليّة التربويّة، وعليه ينبغي أن تكون نابعةً من أساسٍ أخلاقيٍّ، يقوم على حاجات العاملين في المؤسّسة التّربويّة.

2-إنّ الإسهام في اتخاذ القرارات من قبل العاملين في التنظيم المدرسي يساعد على توحيد العمل الجماعي، على ربط أهداف العاملين بأهداف المدرسة (أحمد، 2002، 43).

إنّ عمليّة اتّخاذ القرارات ترتبط ارتباطاً مباشراً بوظائف الإدارة كالتّخطيط والتّنظيم والتّوجيه والرّقابة، فهي عمليّة تتم في كلّ مستوى من مستويات المدرسة، والقرار الجيّد يساعد في نجاح المدرسة ويعمل على تقدّمها في تحقيق أهدافها دون أيّ مقاومة أو عوائق والقرار الخاطئ له تكلفة كبيرة على المدرسة وعلى مستوياتها كما ساهمت التطورات الحديثة في ميدان الإدارة التربويّة في اكتساب عملية اتخاذ القرارات في المدرسة أهمية متزايدة للوصول إلى حلول للمشاكل التي تواجه الإدارة.

ومما زاد من أهميّة القرارات ودورها في تحقيق أهداف الإدارة، ما يشهده الواقع الحالي لتنظيمات الإدارة من تعدّد وتعقّد أهدافها، بل قد تتعارض تلك الأهداف أحياناً (كنعان، 2003، 94).

وتخضع عملية صنع القرار واتّخاذه في المؤسسة التعليمية غلى عدة متغيرات تؤثّر فيها بدرجةٍ كبيرةٍ، وفي مقدمة هذه المتغيرات، الأهداف التي تحددها الإدارة العليا للتربية، والتي تتخذ بشأن تحقيقها للقرارات ،فعملية اتّخاذ القرار عملية معقدة تحتاج إلى ترتيبات وخطوات هامة لابد من تنفيذها قبل البدء باتّخاذ القرار.

إنّ عمليّة صنع القرار ليست عمليّةً ميسّرةً، نظراً لأنها تتضمن ترتيب خطوات وتسلسلها بهدف الوصول إلى حلٍّ لإحدى هذه المشكلات التي تواجه العمل ،أو بهدف تطوير المؤسسة فهذه العمليّة تزداد أهمّيّتها عندما تكون ذات صلة بالمؤسسة التّعليميّة، والإدارات التربوية ،إذ أنّ كفاءة هذه

الإدارات تتوقف على نوعيّة العنصر البشري من جانب ،ونوعية التّعليم من جانب آخر ،ونظراً لكون التّربية عمليةً اجتماعيةً تتناول الفرد في إطار المجتمع الذي يوجد فيه ،لذا فإنّ صناعة القرار الإداري والتربوي يصبح على درجةٍ كبيرةٍ من الأهميّة والتّعقيد (الجهني، 2010، 53).

إنّ جوهر العمليّة الإداريّة هو اتّخاذ القرارات فلابدّ لمديري المدارس من اتّخاذ قراراتٍ فعالةٍ تضمن تحقيق الأهداف المرجوّة من تحسين العمليّة التعليميّة في المدرسة، ومعظم القرارات تتضمّن أبعاداً تنظيميّةً، وإنسانيّةً، وقانونيّةً، واقتصاديّةً، ممّا يدعو مديري المدارس إلى ضرورة مشاركة المعلّمين بأبعاد تلك القرارات، وذلك من أجل الحصول على قراراتٍ أكثر ثباتاً، وأفضل نوعيّةً "فالمشاركة في عمليّة اتّخاذ القرارات تساعد على ترشيد عملية اتّخاذ القرارات، وذلك لأنّ المشاركة تساعد على تحسين نوعيّة القرار، وتساعد على جعل القرار أكثر ثباتاً، ممّا يضمن عدم إلغاءه، أو تعديله بعد فترةٍ وجيزةٍ" (الشقصي، 2005، 50).

وعليه فإنّ معرفة مديري المدارس، أو متّخذي القرار على مستوى المدرسة بجميع فئاتهم بخطوات اتّخاذ القرار تعدّ غايةً في الأهمية، ليس من النّاحية النّظرية فقط وإنّما من النّاحية التّطبيقيّة، لأنّ اتّخاذ القرار في ظلّ هذه المعرفة لابدّ أن يكون أسلوباً يتعلّمه المشاركون في عمليّة اتّخاذ القرار في إطار إعدادهم لتولّي مهام وظيفيّة، فمن المهم أن يتعلّموا بناء المفاهيم المتعلّقة باتّخاذ القرارات، وخطوات اتّخاذه وربطه بالعمل الميدانيّ قدر الإمكان لأنّ ذلك سوف يكسب العاملين في المدارس خبراتً هامةً في اتّخاذ القرارات وتطبيقها.

الباب الأول
الجانب النظري

الفصل الثالث:
الإدارة المدرسية الذاتية

تمهيد

أولاً- تعريف الإدارة المدرسية

ثانياً- أهمية الإدارة المدرسية

ثالثاً- تعريف الإدارة المدرسية الذاتية

رابعاً- أهمية الإدارة المدرسية الذاتية

خامساً- أهداف الإدارة المدرسية الذاتية

سادساً- التوجه إلى الإدارة المدرسية الذاتية

سابعاً- الأسس التي ترتكز عليها الإدارة المدرسية الذاتية

ثامناً- أنماط الإدارة المدرسية الذاتية

تاسعاً- مراحل تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية

عاشراً- معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية

أحد عشر- العلاقة بين اتخاذ القرار الإداري والإدارة الذاتية

الفصل الثالث

الإدارة المدرسية الذاتية

تمهيد:

مازال التّعليم يتلقى حظاً من الاهتمام والتطوير، حيث شمل المعلّم والطالب والمنهاج المدرسي وطرق التدريس وغيرها من عناصر التعليم وأدواته. ولكن التطور الّذي شمل عناصر التعليم وأدواته بشكل عام، لابد أن يشمل الإدارة التربوية بشكل خاص فهي تعدّ الإدارة المنفذة للسياسات التعليمية، ووظيفتها الرئيسة تهيئة الجو المناسب للعاملين في المدرسة، فهي الجسر الرئيسي الوحيد لوصول قرارات الإدارات العليا للميدان وهي الجهة الوحيدة المخوّلة بالتنفيذ، لذا لابد من تطوير هذه الإدارة لتكون فاعلة في اتخاذ القرار وصناعته، وتحقيق المشاركة لجميع الفئات المؤثرة في العملية التعليميّة، والتركيز على تدعيم المشاركة المجتمعيّة، والتحول من المركزية إلى اللامركزية في الإدارة، حيث إن تطوير التعليم في إطار من اللامركزية يعد أحد أهم الضمانات لاستدامة التطوير، والنهوض بالعملية التربوية، وأكد ذلك التقرير الصادر عن البنك الدولي (2007) حيث أشار إلى أهمية التحوّل نحو اللامركزية لدعم جهود الدول الرامية إلى رفع جودة الخدمات التعليمية.

وفي ضوء التحوّل إلى اللّامركزيّة، ظهر ما يعرف بالإدارة الذّاتيّة، بوصفها استراتيجية حديثة ترمي إلى الإصلاح الإداري، حيث تركز اهتمامها على المدرسة كوحدة إدارية تتميز بالاستقلال التام في قراراتها المالية والإدارية.

وأكد تقرير البنك الدولي: "إن منح المدرسة مزيدًا من الاستقلالية، مع الالتزام بالمحاسبية والمساءلة، يسهم بشكل كبير في حل العديد من المشكلات التعليميّة، حيث تدار تلك المدارس بشكل أكثر شفافية، مما يقلّ من فرص الفساد الإداري فيها، ويزيد من مشاركة أعضاء المجتمع المحلي، والطلاب والهيئة الإدارية والتعليمية في المدرسة، ولا تقتصر فائدتها على تحسين التعليم وتجويده، بل تتعدى ذلك إلى رفع معنويات المعلّمين والطلاب وأولياء الأمور لشعورهم بالاستقلالية والملكية في مدارسهم.

وأن مدخل الإدارة الذاتية يكفل للمدرسة مزيداً من الاستقلالية والصلاحيات في صناعة القرارات وزيادة المشاركة في اتخاذها، ويعمل على إثارة المنافسة بين المدارس (العجمي، 2010، 37).

وعليه فالإدارة الذاتية للمدرسة تعمل على توفير المناخ الإبداعي اللازم لأفراد المدرسة بانتقالها من تحكم وهيمنة السلطة المركزية إلى المشاركة في اتخاذ القرارات واللامركزية في الإدارة.

أولاً- تعريف الإدارة المدرسية:

تعدَ الإدارة المدرسية التشكيل الإداري الأصغر في النظام التعليمي، حيث تشكل جزءاً من الإدارة التعليميّة والإدارة التربويّة، والعلاقة التي تربطها هي علاقة الخاص بالعام. فهي لا تستقل عنهما بل هي وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربويّة والتعليميّة وتحقيق أهدافها.

والإدارة المدرسية تعمل على تحقيق رسالة المدرسة من خلال علاقتها المباشرة بالطلبة فهي تتمتع بحرّية أكبر بالأدوار المنوط بها، واتخاذ القرارات، مما يجعلها الوحدة الإدارية الأهم في حلقة الإدارة التربّوية (عابدين، 2012، 35).

وعرّفت الإدارة المدرسية بعدة تعريفات منها ما تناول وظيفة الإدارة بشكل عام بدون التعرض لوظائف الإدارة.

فالإدارة المدرسية هي: "الإدارة التي توجه سير العملية التعليميّة داخل المدرسة لتحقيق الأهداف الموضوعية بكفاءة عالية مع الاقتصاد بالوقت والجهد والتكلفة" (الجبير، 2006، 28).

فالإدارة المدرسية في هذا التعريف تحدثت عن وظيفة الإدارة بشكل عام وهي التوجيه الأساسي للعملية التعليميّة للوصول للأهداف التعليميّة بأقل الجهود والتكاليف.

وعرفت الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة من العمليات تتكون من التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والرقابة، يقوم بها قائد المدرسة فيوجه جهود وأداء المعلّمين والفنيين والإداريين من خلال التأثير والاقتناع والحث والمودة والعمل الجماعي وإدارة الفريق، وذلك لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية المتمثلة بتطوير شخصية الطالب من جميع جوانبها" (أبو الكشك، 2000، 37).

لقد تم تناول وظيفة الإدارة المدرسية بشكل مفصّل في هذا التعريف وحدد العلاقة بين المدير والعاملين في المدرسة من معلّمين وإداريين وفنيين وذلك لتحقيق أهداف المدرسة.

وعرفت الإدارة المدرسية بأنها: "مجموعة عمليات متشابكة مترابطة وظيفية من تخطيط وتنسيق وتوجيه تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة، وخارجها وفقاً لسياسة عامة تضعها الدولة بما اتفق مع غايات وأهداف المجتمع والدولة" (البنا، 2013، 62). في هذا التعريف تم

التحدث عن وظائف الإدارة المدرسية والمناخ الإيجابي التفاعلي الذي تتم داخله هذه الوظائف، وحددت السياسات التي ترتبط بالإدارة المدرسية، وهي سياسية الدولة وأهداف المجتمع.

وبناءً على التعريفات السابقة فإن الإدارة المدرسية هي: الوسيلة التي يمكن من خلالها تحسين مخرجات العملية التعليمية في المدرسة من خلال قيامها بمجموعة من العمليات الرئيسة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتقويم محققة بذلك الأهداف المنشودة للمدرسة.

ثانياً- أهمية الإدارة المدرسية:

إن وجود عدد من المدّرسين والموظفين والطلاب، لا يؤدي إلى إتمام إعداد هؤلاء الطلاب فلا بدَ من وجود من يقرر ويضبط ويوزع أجزاء العمل ويوجههم ويرشدهم وينسق التعاون بينهم ويرفع معنوياتهم، فلابد من إدارة تنظّم كل هذه الأمور في المدرسة.

فالإدارة المدرسية هي التي تحرك كل موظف في إطار محدد ومنظم من أجل إنجاز عمل متميز ومستمر ومتواصل في أقصر جهد وأقل وقت (حمودة، 2010، 45).

والإدارة المدرسية لازمة لكل جهدٍ جماعيٍ، وهي وسيلة وليست غاية وذلك للوصول إلى تطوير المدرسة، وهي مسؤولية جماعية وليست فردية يشترك بها جميع العاملين في المدرسة من مدير ومعلّمين وطلاب وإداريين.

فالوظيفة الرئيسة للإدارة المدرسية، هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ وتعليمهم رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم (أحمد، 2002، 24).

وتأتي أهمية الإدارة المدرسية من خلال قيامها بمهمة تسهيل وتطوير نظام العمل بالمدرسة، وتنظيم العمل بطريقة من شأنها أن تتم العمليات التربوية على وجه ميسور وفعال، وتكمن أهمية الإدارة المدرسية أيضا في أنها الوسيلة لخلق التعاون المثمر الذي يؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة، وهنا يمكن القول أن أهمية الإدارة المدرسية تأتي من أن كل عملية تربوية صغرى لاتصل إلى غايتها الأساسية إلا عن طريق الإدارة المدرسية، وبدونها تبقى عبارة عن جهود مبعثرة قد لاتصل إلى تحقيق أهدافها وعلى ذلك فإن نجاح النظام التعليمي في تحقيق غاياته مرتبط بشكل أساسي بوجود إدارات مدرسية قادرة على القيام بما هو مطلوب منها بنجاح (ربيع، 2006، 4).

وبذلك تتركز أهمية الإدارة المدرسية من خلال قيامها بتسهيل العمل من المدرسة وتطويره وتنظيمه بما يساعد على القيام بالعمليات التعليميّة والتربويّة بكفاءة عالية، وتحقيق الأهداف المدرسيّة بشكل جيد، وذلك من خلال خلق التعاون المستمر بين جميع العاملين في المدرسة.

ثالثاً- تعريف الإدارة المدرسية الذاتية:

تعددَّت تعريفات الإدارة الذّاتيّة للمدارس منها ما كان شامل ومنها ما اقتصر على نقاط محددة.

وتم تناول العديد من المسميات للإدارة الذاتية للمدارس من أبرزها: الإدارة المحلية للمدارس، كما أطلق عليها مدارس الحكم الذاتي، والمدارس المدارة ذاتياً، والإدارة من خلال المدرسة (المصلح، 2001، 7).

يصعب تعريف الإدارة الذاتية بصورة واضحة إذ لا يوجد تعريف محدد لها حتى الآن، ومع ذلك هنالك تعريفات كثيرة يمكن استنباطها حسب السياسة التي تتبعها المدرسة في إدارتها للعمل بصورة ذاتية.

ويمكن عد الإدارة الذاتية تحولاً تاماً في مسؤوليات صنع القرار. أو أنها تفويض الإدارة العليا ممثلة في وزارة التربية والتعليم كسلطة كاملة للمدرسة في إدارة نفسها من موقع العمل. وتشمل أيضاً قدرة فريق العمل في المدرسة على تنفيذ تلك المسؤوليات وتحقيق التوازن الجيد بين السلطة وقدراتها. (حسين، 2006، 13).

وبذلك نرى أن الإدارة الذاتية هي تفويض للسلطة من الإدارة الأم إلى الإدارة المدرسية وقدرة فريق العمل على اتخاذ القرار وإنجاز المسؤوليات.

وتعرف الإدارة الذاتية بأنها: "مدخل معاصر يقوم على اعتبار المدرسة وحدة إدارية مستقلة بذاتها، لها حرّية التصرف في إدارة شؤونها من خلال التوجه نحو مزيد من اللامركزية في مختلف مجالات العمل بها، مع خضوع المدرسة لنظام فعال من المساءلة عن طريق الحكم على جودة المخرجات التعليميّة بها" (العجمي، 2005، 15).

ركّز هذا التعريف على اعتبار الإدارة الذاتية من المداخل الحديثة للإدارة، وتطرّق إلى مبدأ المساءلة عن طريق الحكم على مخرجات التعليم من خلال التغذية الراجعة.

ويرى كل من هالينجر ومان وموفي (Halinger, Man & Movi) "أن الإدارة الذاتية للمدارس تتضمن بعض المحاولات التي تقوم بها المدرسة من أجل لامركزية إدارة التنظيم وإدارة المدرسة، والتحكم والرقابة على العملية التعليمية، وتزويد المقربين أولاً وهم (الطلاب المدرّسين، والآباء، والمديرين) بالسلطة الكافية لتحديد أهم ما يحتاجه الطلاب، وتحديد أدوار ومسؤوليات جديدة أمام كلّ الأفراد والعاملين داخل النظام المدرسي، ونقل كلّ جوانب عملية التدريس والتعليم إلى مواقع العمل داخل الفصول المدرسية" (حسين، 2006، 16).

وفي هذا التعريف تناول الرقابة للعملية التعليميّة وإشراك جميع العاملين في المدرسة مع أولياء الأمور في اتخاذ القرارات التي تهم الطلاب وتلبي احتياجاتهم.

وتعني الإدارة الذّاتيّة: "تخلّي الدولة عن مسؤوليتها تجاه العملية التعليميّة سواء كانت بشكل كلي أو جزئي وتفويض هذه المسؤوليات للولايات أو المقاطعات أو المحليات، وينحصر دور الدولة غالبا في عملية الإشراف وسن القوانين والتشريعات" (ناصيف، 2005، 175). تناول هذا التعريف التنازل عن السلطة للولايات والمقاطعات ولم يتناول المساءلة والمحاسبة.

وعرفها" ديفيد" بأنها: "طريقة لصياغة مهام الإدارة المدرسية وفق ظروف المدرسة ذاتها وسماتها واحتياجاتها، وبذلك يصبح أعضاء مجلس المدرسة أكثر استقلالية ومسؤولية في توظيف الموارد المتاحة لحل المشكلات وتفعيل النشاطات التربوية الفاعلة لتطوير المدرسة على المدى البعيد" (العجمي، 2011، 129).

وتناول ديفيد (David) في هذا التعريف ظروف المدرسة وحاجاتها، وحريَّة أعضاء المدرسة في التصرف بالموارد والإمكانات.

من خلال العرض السابق للتعريفات نستنتج أن الإدارة الذاتية للمدرسة تركز على:

1-التحول الكامل في مركز عملية صنع القرار لتنتقل إلى المراكز المحلية التابعة للمدرسة

2-تنمية قدرة فريق العمل لتنفيذ المهام المكلف بها.

3-تحقيق التوازن بين السلطة التي تفوض المدرسة بها وبين قدرة فريق العمل في المدرسة على تنفيذ المهام المكلف بها تبعاً لسياسة المدرسة في الإدارة من مواقع العمل (حسين، 2006، 13).

4-ضرورة توفير سلطات واسعة للإدارة المدرسية وإعطائهم مسؤولية اتخاذ القرارات للحد من المركزية (سلامة، 2000، 294).

5-إعطاء أولياء الأمور والمجتمع المحلي بعض الصلاحيات في اتخاذ قرارات متعلقة بالمدرسة.

6-زيادة فاعلية العمل على مستوى المدرسة وإيجاد بيئة أكثر فاعلية للمتعلمين (سمارة، 2005، 56).

فالإدارة الذاتية تعمل على تفعيل دور المدرسة، وإعطائها الفرصة لمواجهة المشكلات الداخلية والخارجية من خلال استخدام الأساليب الجماعية في ذلك وتفويضها بالسلطة اللازمة لاتخاذ القرارات وذلك بما يتناسب مع حاجات المدرسة مع إعطائها الحرّية المالية والإدارية من أجل تحقيق أهداف المدرسة.

نستنتج مما سبق أن الإدارة الذاتية للمدرسة هي:

عملية تشاركية تعاونية بين كافة العاملين بالمدرسة وأعضاء المجتمع المحلي المحيط به ومؤسساته تقوم على المشاركة في صنع القرارات التربويّة بالمدرسة ولامركزية السلطة والمسؤولية والمحاسبية والمساءلة عن النتائج والتمركز حول إثراء مستوى التلاميذ ورفع قدراته وإمكاناته وتلبية احتياجاته.

رابعاً- أهمية الإدارة المدرسية الذاتية:

تواجه الإدارة المدرسية تحديات الثورة المعلوماتية التي ألقت بانعكاساتها على مختلف جوانب العملية التربويّة والتعليميّة، وبعد الاهتمام بدور التعليم والاتجاه نحو اللامركزية أصبحت الحاجة ماسةً لإعداد إدارة مدرسية ذات كفاءة عالية في التفاعل والتكيف مع متطلبات البيئة المحلية والمجتمع والعصر (المسيري، 2013، 87).

وكانت الإدارة الذاتية للمدارس هي الحل الذي يلائم تلك التطورات والتغيرات حيث عملت الإدارة الذاتية على إشراك كل من أولياء الأمور وقيادات المجتمع المحلي والعاملين في المدرسة والطلاب والمسؤولين على اتخاذ القرارات في المدرسة، وبالتالي عملت على تفويض السلطة الأم ببعض من صلاحياتها، ومسؤولياتها إلى تلك الأطراف وطبقت بذلك لامركزية في صنع القرارات التربوية.

وأعطت تلك الأطراف مزيداً من الديمقراطيّة وإحساس بملكية المدرسة وثقة متبادلة بينهم وبين الإدارة، وتكمن أهمية الإدارة الذاتية في عدة نقاط:

1-الحاجة إلى تقليل الرقابة وتفويض جزء من السلطة لمدير المدرسة.

2-الرغبة في تحقيق مستويات عالية من خلال مشاركة العاملين في صنع القرار.

3-تحسين الخدمة التعليميّة.

4-إدراك أن المدارس المختلفة لديها طلاب ذوي حاجات مختلفة وبالتالي تحتاج إلى نماذج متنوعة من الاستجابة لا يمكن تحقيقها من خلال مركزية التعليم.

5-دعم التزام المعلّمين داخل المدرسة (حسين، 2006، 19-25).

فالإدارة الذاتية تكمن أهميتها في أن المعلّمين يتولد لديهم حماس قوي لحلّ جميع ما يواجههم من مشكلات إذ أنهم يعتبرونها مشكلتهم الشخصيّة، ويخلق عندهم الرقابة الذاتية تجاه ما يقومون به مما يساهم في إتقانهم للعمل، ويخلق الابتكار والتجديد في جميع أعمالهم مما يمكنهم من الاتساع في إدارة مدرستهم بشكل أكبر.

جاءت أهمية الإدارة الذاتية من كونها تركز على نوعية وجودة المخرجات التعليميّة وذلك من خلال التركيز على مخرجات رئيسيّة وهي:

- تحقيق المواطنة الفعالة أي مواطنين مؤهلين للتعايش مع مجتمع متغير والحياة العلمية المنتجة، والأساس الأكاديمي القائم على التفكير العلمي ومهارات التواصل(العجمي، 2005، 26).

- تعمل الإدارة الذاتية للمدارس على تجويد التعليم بزيادة كمية المدخلات في عملية التعليم بما يتلاءم مع احتياجات المجتمع والتنوع في الخيارات والفرص المتاحة أمام للطلاب ليتمكنوا من اختيار ما هو مناسب مع قدراتهم كلّ ذلك يساهم في تحسين مخرجات التعليم.

ومن ناحية أخرى توجد علاقة طردية بين مشاركة العاملين في صنع القرار وما يأتي:

1-قدرة الطلاب على الاستيعاب داخل الفصل.

2-زيادة نسبة حضور الطلاب وقلة نسبة الغياب.

كما وتسهم الإدارة الذاتية في زيادة شعور المدرّسين والآباء والطلاب بالرضا وبالتالي يتحسن أداؤهم (حسين، 2006، 26-30).

مما سبق تتضح لنا أهمية الإدارة الذاتية للمدرسة في تحسين العملية التعليميّة من خلال إيجاد مناخ مدرسي ملائم للطالب يساعد في تفعيل الكفاءة الإدارية، ويزيد عملية المحاسبة لأعضاء هيئة التدرّيس، وتعمل على خلق نوع من الرضا لكل من العاملين والطلاب، وتعمل على الابتكار والإبداع وتحقيق الذات، وإتاحة الفرصة لأولياء الأمور للتعبير عن احتياجاتهم وأفكارهم.

خامساً- أهداف الإدارة المدرسية الذاتية:

لكل عملية أهداف تضعها نصب أعينها وتسعى لتحقيقها، والإدارة الذاتية عملية من عمليات اللامركزية والتي تسعى إلى إشراك كلّ المعلّمين وأولياء الأمور والمجتمع المحلي ورجالات الأعمال في عمليات اتخاذ القرارات وذلك من أجل تحسين ظروف التعليم لدى الطلاب.

وللإدارة الذاتيّة مجموعة من الأهداف أهمها:

1- أهداف تنظيميّة وإداريّة:

وتعني إعادة تشكيل الهيكل التنظيمي بالطريقة التي تضمن للعاملين فيها المشاركة بإدارتها.

ويراعى عند إعداد الهيكل التنظيمي أن يمرّ بعدة مراحل منها:

1-تحديد الأهداف الرئيسيّة والأهداف الفرعيّة للمدرسة.

2-تحديد النشاطات الواجب القيام بها لتحقيق الأهداف الرئيسيّة والفرعيّة.

3-إسناد المهام إلى أفراد مؤهلين مناسبين مع إعطائهم الصلاحيّات والسلطات التي تمكنهم من أداء مهماتهم بكفاءة وفاعلية.

4-تحديد علاقات السلطة والمسؤولية بين مختلف الوحدات التنظيميّة للقضاء على التداخل والازدواجيّة في العمل (عطوي، 2014، 138).

مما سبق يمكننا القول بأن الإدارة الذاتية تعمل على وضع قواعد في المدرسة تزيد من فرص المشاركة لجميع الفئات في إدارة المدرسة وتحدد الأهداف الرئيسيّة والفرعيّة للمدرسة وتزيد من الصلاحيات والسلطات الممنوحة للعاملين في المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي.

2- أهداف تعليميّة وتثقيفيّة:

وهي تغير ثقافة المدرسة بشكل إيجابي يضمن التفاعل البنّاء بين المدير والموظفين والطلاب والمجتمع المحلي.

ولتغيير ثقافة المؤسسة خمس خطوات يمكن إتباعها وهي:

1-حصر وتحديد الثقافة والسلوكيات المتبعة من قبل العاملين.

2-تحديد المتطلبات الجديدة التي ترغب فيها المؤسسة التربويّة، وذلك للمستجدات المطروحة على الساحة والتي تنسجم مع حاجات ومطالب المجتمع، وتتلاءم مع القيم والأعراف السائدة.

3-تعديل وتطوير السلوكيات الجديدة وفق المتطلبات المرغوبة.

4-تحديد الفجوة والاختلاف بين الثقافة الحالية، والسلوكيات الجديدة، ومدى تأثيرها على المؤسسة بشكل عام.

5-اتخاذ خطوات وإجراءات كفيلة لتبني السلوك التنظيمي (الحريري، 2011، 54).

6-جعل عملية التخطيط مرنة ومستمرة تبدأ من المدرسة كوحدة مستقلة بذاتها، وتتم في ضوء ظروفها واحتياجاتها البيئيّة، ومواردها الماليّة والبشريّة.

7-تحسين وتطوير نظام المحاسبيّة التعليميّة نحو استخدام وتوزيع الموارد البشريّة والماليّة (حسين، 26،2006 -25).

ومما تقدم نجد أن أعضاء المدرسة يمتلكون القدرة والمعرفة والخبرة التي تجعلهم أكثر معرفة ودراية من غيرهم على اتخاذ القرارات التعليميّة بشكل أفضل لطلابهم ولمدارسهم والمعلّمين المشاركين بإدارة

مدارسهم أكثر دافعيّة والتزام بالتعليم.

3-أهداف اجتماعيّة ومعنويّة:

تعدّ المدرسة بيتاً ثانياً للتلاميذ فلابد أن تكون العلاقات فيها تتميز بالحميميّة والعناية والمعاملة الحسنة حتى تتحقق الفائدة من العملية التعليمية والإدارة الذاتية من أهدافها الاجتماعية والمعنوية:

أ- توفير العناية الكاملة لجميع التلاميذ بما يحقق لهم التفوق والإبداع: وهذا يظهر دور مدير في تحقيق الآتي:

-معاملة الطلبة بلطف واحترام بغض النظر عن وضع الطالب.

-توجيه الطالب بطريق حسنة بعيدة عن التلفظ بألفاظ غير مناسبة كالسب والتهديد.

-الاجتماع مع الطلبة بين الحين والأخر للتعرف على مشاكلهم.

-توضيح التعليمات الخاصة بهم بمختلف الوسائل المتاحة وخاصة. (عطوي، 2012 ،168).

ب-تحسين الروابط والعلاقة بين مدير المدرسة بالموظفين: ويظهر دور المدير من خلال:

-المعاملة بعدالة للجميع في الأعمال المدرسيّة، وتطبيق التعليمات والقوانين.

-مراعاة المؤهل والتخصص للمعلّم والخبرة.

-مراعاة الظروف الإنسانية لكل موظف، والمرونة اللازمة لتنفيذ العمل بما لا يتعارض جوهرياً مع التعليمات والقوانين والواجبات.

-تلبية حاجات الموظفين من حيث مكان الجلوس، وتوفير المقاعد، وتوفير المستلزمات التي يحتاجونها.

-الثبات في التعامل وعدم المزاجيّة.

المحافظة على حقوق المعلّم والمطالبة بها. -

-تقوية العلاقة بين مدير المدرسة والمجتمع المحلي وأولياء الأمور (عطوي، 2015، 166).

ومن أهم ما يقوم به المدير من أجل تقوية العلاقة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي:

-تقبل الملاحظات والاقتراحات من أفراد المجتمع وأولياء الأمور.

-وضع الخطة العامة لمشاركة الآباء في تمكين المدرسة من تنفيذ برامجها التعليميّة.

-وضع خطة للتعاون بين البيت والمدرسة من أجل حل المشكلات الاجتماعيّة والدراسيّة.

-إتاحة الفرصة للمجتمع المحلي وأولياء الأمور بالفائدة من الخدمات والتسهيلات المدرسيّة.

-تقبل الاقتراحات والملاحظات من أفراد المجتمع وأولياء الأمور.

-العمل على غرس الاتجاهات الايجابيّة نحو المدرسة (الدعيلج، 2014، 247).

فالمدير هو الشخص الفاعل الّذي يعمل على خلق الموقف الّذي يعمل فيه الناس بطريقة تعاونيّة فعّالة، واشتراك الأشخاص بالأعمال مع الآخرين، والتخطيط والعمل سوياً، يساعد على نموهم وازدياد معرفتهم، ولذا لابد من عقد الاجتماعات للتعرف على مشكلات المدرسة وإمكاناتها ووضع الخطط لمعالجة المشكلات.

مما تقدم نجد أن إتاحة الفرصة للمعلّمين والمسؤولين وأعضاء المجتمع المحلي وقيادات المجتمع في اتخاذ قرارات تربوية من خلال إحداث تغيير في عملية صنع القرار واتخاذه وإعطاء المدارس المزيد من الاستقلاليّة الإداريّة والماليّة بما يتناسب مع المهام الملقاة على عاتقها لتحسين عملية التعليم وخلق رقابة ذاتيّة لدى العاملين وكل ذلك يعدّ من أهم أهداف الإدارة الذاتية للمدرسة.

سادساً- التوجه إلى الإدارة المدرسية الذاتية:

في أواخر الثمانينات وبداية التسعينات انتشر إدراك واسع لدى مصلحي التعليم في مراكز التربية المختلفة، أن النظام القائم على المركزية المطلقة لا يلبي الأهداف المرجوة ولا ينتج الجودة المرادة في المخرجات لذا أخذ اتجاه اللامركزية، والإدارة الذاتية يسمع صداه كمحاولات لإصلاح التعليم.

فبرز الاتجاه للإدارة الذّاتيّة كأحد أعمق الاتجاهات الإداريّة الإصلاحية خلال عقد الثمانينات والتسعينات من القرن الماضي، حيث كان يرمي إلى إحداث نقلة نوعية حضارية شاملة في المنظمات التعليميّة وتحسين جودتها (رزق وآخرون، 2011، 449).

وذكر وولستيتر وأودين (Wohlstetter & Odden, 1995) في دواعي التوجه إلى الإدارة الذاتية والعمل على تطبيقها:

- التخلص من الإدارة البيروقراطية المركزية.
- صعوبة الاتصال أحياناً بين المدرسة وإدارة المنطقة التعليمية.
- خلق التنافس بين المدارس في مجال التحصيل وتوفير البنية التحتية.
- خلق مناخ تعليمي ديمقراطي من أجل تطوير النظام التعليمي وبناء الشخصية التربوية المستقلة.
- تعدد السلطات التعليمية في البلد الواحد.

وقد أضاف حسين (2006) إلى دواعي التوجه إلى الإدارة الذاتية السابقة:

- الحاجة إلى تقليل الرقابة وتفويض جزء من السلطة لمدير المدرسة.
- توحيد الحاجة للحرية والتميز والالتزام بتمكين المجتمع.
- الرغبة في تحقيق مستويات عالية من خلال مشاركة العاملين في صنع القرار.

- إدراك أن المدارس المختلفة لديها طلاب ذوي حاجات مختلفة، وبالتالي نحتاج إلى نماذج متنوعة من الاستجابة لا يمكن تحقيقها من خلال المركزية في التعليم.
- الحاجة لتحسين الخدمة التعليمية.
- الحاجة لتفويض جزء من السلطة لمدير المدرسة وبالتالي تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد على المحاسبية من خلال المدير.
- الحاجة لتفعيل دور الرقابة المهنية على دور المعلمين وهيا كل صنع القرار داخل المدرسة ودعم التزام المعلمين داخل المدارس (ص 25).

وأصبح ينظر إلى فكرة المدارس المدارة ذاتياً على أنها استراتيجية لتحسين التعليم عن طريق نقل الصلاحيات من الإدارة العليا إلى المدارس، وذلك بإعطائهم حرية اتخاذ القرار والمشاركة بين أعضاء المجتمع المدرسي، والمجتمع المحلي.

ويعدّ التوجه نحو الإدارة الذاتية من أهم التوجهات باعتباره استراتيجية أساسية ألقت بظلالها وتأثيراتها على النظم التعليميّة وإدارتها بشكل عام والإدارة المدرسيّة بشكل خاص. واتضح ذلك في بداية الثمانينات متمثلاً في توجه العديد من شركات القطاع الخاص في بداية الثمانينات للابتعاد عن الهيكلة التنظيمية الهرمية إلى هيكلة ذات سلطة أقل صرامة، حيث يشارك العاملون بفعالية أكثر في اتخاذ القرارات المتعلقة بسياسات الشركة والإنتاجيّة، ويعد أسلوب الإدارة الذّاتيّة في المدارس هو النسخة الأصلية التربويّة لهذه الفلسفة (خليل، 2003، 10-11).

ويؤكد ذلك ما يراه مصلحو التعليم أن الإدارة الذاتية للمدارس وسيلة مهمة لتفعيل دور مديري المدارس في تحسين وتطوير عمليتي التعليم والتعلم عن طريق جعل القرارات تتخذ من نقطه أقرب لمكان تنفيذها (فسك ولاد، 2001، 672).

وبناء عليه فإنّ الاتجاه نحو الإدارة الذاتية كان من التوجهات الإصلاحيّة البارزة، ومن الاتجاهات التربّوية الحديثّة للإدارة المدرسية التي هدفت لإصلاح المدارس، والتي أكدت على اللامركزية وعززت المشاركة في اتخاذ القرارات المهمة، وإعطاء المدراء المزيد من الصلاحيات والإمكانات التي تمكنهم من التصرف في الموارد لتحقيق الحاجات الأساسيّة للطلاب ولعملية التعليم والتعلم.

سابعاً- الأسس والمبادئ التي ترتكز عليها الإدارة المدرسيّة الذاتيّة:

تعدّ الإدارة الذاتيّة عمليةً تعاونيّةً تشاركيّةً بين العاملين داخل المدرسة (مدير، إداريين، ومعلّمين، وتلاميذ) وبين داخل المدرسة وأعضاء المجتمع المحلي وأولياء الأمور حيث تعمل على إشراكهم جميعاً في اتخاذ القرارات المختلفة التي من شأنها تلبية احتياجات الطلاب.

الأمر الّذي جعل هؤلاء جميعاً يتشاركون في تطبيق الإدارة الذاتية، ومن أجل أن تحقق الإدارة الذاتية أهدافها فهي تحتاج إلى مجموعة من المبادئ والأسس وهي:

1-لامركزيّة الإدارة:

اللامركزية هي "أسلوب في التنظيم يقوم على توزيع السلطات والاختصاصات بين السلطة المركزية وهيئات أخرى مستقلة قانونياً" (شريف ،2003، 27).

إن اللامركزية في التعليم لا يمكن أن تطبق بإصدار قانونيّ، بل تبنى من خلال التغلب على العديد من التحديات، كتطهير السلوكيات والاتجاهات القديمة، وتنمية مهارات جديدة وإقناع المسؤولين وقيادات المجتمع بضرورة إسناد بعض المسؤوليات لغيرها، وتعزيز المبادرات المحلية، ويجب على الحكومات أن تضع في اعتبارها أن ذلك يستغرق وقتاً طويلاً. فاللامركزية ليست قيمة إدارية فقط، بل هي بعد حضاري يعمل على زيادة الفرص أمام الأفراد للمشاركة في الأعمال العامة، وتدريبهم على استخدام الحرّية في تنفيذ الأعمال (Ibtisam, 2001).

وعليه فإن اللامركزية هي اللبنةُ الأولى التي ترتكز عليها الإدارة الذّاتيّة للمدارس عن طريق توفير مناخ ديمقراطي لجميع المشاركين في المدرسة لاتخاذ قرارات مناسبة لاحتياجات الطلاب ولتحسين العملية التعليمية، ومن أجل تطبيق أفضل للامركزيّة لابد من إعطاء المدرسة المزيد من السلطة والحرّية في التمويل بما يتلاءم مع برامج المدرسة، ولابد من منح المدرسة القدرة على تغيير البرامج وسير العملية التعليمية والطرائق لإيصال المحتوى التعليمي للطلاب بشكل أفضل.

2-المشاركة في صنع القرار:

وتعني المشاركة دعوة المدير لمرؤوسيه، والالتقاء بهم لمناقشة مشاكلهم الإدارية التي تواجههم وتحليلها ومحاولة الوصول إلى أفضل الحلول الممكنة، مما يخلق لديهم الثقة لإشراك المدير لهم في وضع الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية (كنعان ،2009، 208).

وتتعدد صور المشاركة في اتخاذ القرارات ومنها:

1/2) الصورة الأولى: يتيح المدير الفرصة لمرؤوسيه للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات من خلال وضعه للمشكلة التي تواجهه أمام مرؤوسيه، وطلبه منهم أنّ يشاركوه في اتخاذ الحل المناسب لها دون أن يغامر في اتخاذ قرار لحل المشكلة قد لا يكون مقبولاً منهم. فالمدير بهذه الطريقة يقدّر أراء واقتراحات مرؤوسيه، ثم يبادر في النهاية في اختيار الحل الّذي يرى أنه المنشود.

2/2) الصورة الثانية: يضع المدير حدوداً معينة، ويطلب من مرؤوسيه اتخاذ القرار ضمن هذه الحدود، فهو هنا يفوض مرؤوسيه باتخاذ قرار في أمر ما بعد أن يحدد المشكلة ويرسم الحدود التي يمكن اتخاذ القرار في إطارها.

3/2) الصورة الثالثة: يتيح المدير لمرؤوسيه فرصةً محددةً لمشاركته في صنع قراراته ويمنحهم الفرصة لإثارة الأسئلة حول القرار بهدف معرفة إذا كان القرار يلقى القبول لديهم فيقوم بتنفيذه، أو يلقى الاستياء لديهم فيعمل على تعديله تجنباً لمخاطر تطبيقه.

4/2) الصورة الرابعة: يتيح المدير لمرؤوسيه فرصة أكبر في المشاركة في صنع القرارات في موقف معين، وذلك بأن يتخذ قراراً ثم يناقش مع مرؤوسيه أفضل الطرق لتنفيذه.

5/2) الصورة الخامسة: يتيح المدير لمرؤوسيه المشاركة في صنع القرار بأن يترك لهم أمر اتخاذ القرار الّذي يوافقون عليه، وأنه بدوره سيقبله إذا وافقوا عليه، وفي هذا تظهر لنا أقصى قدر من حرّية التصرف للمرؤوسين (المرجع السابق، 215).

وهكذا فإنّ عملية اتخاذ القرار عمليةً جماعيةً، فالمديرون الذين ينظرون لعملية اتخاذ القرار بوصفها نشاطاً جماعياً، ينتظر أن يتعاظم لديهم احتمال اتخاذ قرارات أكثر فعالية، فمن خلال إتاحة فرصة المشاركة للآخرين يستطيعون مناقشة مختلف وجهات النظر بحثاً لترجيح أفضلها (مجموعة مؤلفين (كلية هارفرد)، 2012، 20).

وتعدّ المشاركة في صنع القرار من الأسس الهامة التي تقوم عليها الإدارة الذاتية، حيث أنها تمنح جميع المشاركين في اتخاذ القرارات الشعور بملكية الأشياء مما يساهم في خلق الرقابة الذاتية لديهم، والإحساس بالمسؤولية نحو ما يتخذونه من قرارات، مما يساعد على اتخاذ أفضل القرارات وأنسبها.

3-التنمية المهنيّة المستدامة

التنمية المهنية المستدامة للإدارة: "هي عمليات وأنشطة مستمرة يمكن من خلالها إحداث التغيرات والتحسينات المطلوبة في اتجاهات الموظفين وسلوكياتهم ومهاراتهم. وقدراتهم وإكسابهم كافة الخبرات والمعلومات التي يحتاجونها، والتي يكون لها انعكاسٌ مباشرٌ على أداء جميع العاملين في المدرسة، حيث أن هذه العمليات يجب أن تكون جزءاً من العمل اليومي لهذه الفئة" (عبد المنعم، 2008، 127).

وتشمل التنمية المهنية المدير والمعلم في المدرسة، فمن المستحيل أن تجد قائداً يعرف كلّ شيء لذلك لابّد على القائد أن يفتح نوافذ عقله وأن يستغل كل ما يمتلكه الموظفين من معرفة. (هالان، 2009، 62).

فالتدريب والتنمية المهنيّة أمر هام لتوجيه المدراء لكيفية إدارة مدرستهم والاستفادة من جميع الإمكانات والطاقات في المدرسة، واستغلال الموارد الماديّة والبشريّة بشكل أمثل لتطبيق الإدارة الذاتية بشكل مناسب.

وللمدير دورٌ فعّالٌ وهام في التنمية المهنية للمعلّمين وذلك من خلال سعيه إلى تحسين كفاءتهم التعليميّة، وتطويرهم مهنياً.

ويمكن أن يقوم المدير بالإجراءات الآتية:

1-دراسة سجلات المعلّمين التراكمية.

2-زيارة المعلّمين في الصفوف.

3-استخدام صحائف الأعمال.

4-الاستئناس بآراء المشرفين التربويين (العمايرة، 2015، 138).

وعلى إدارة المدرسة القيام بعدة أمور قبل الشروع في خطة التنمية المهنية:

1-التركيز على مفهوم التطوير المستمر وتعزيزه.

2-توفير الدعم المستمر للمعلّمين وإثارة دافعيهم للتطوير المستمر.

3-إتاحة الفرصة لتبادل الخبرات بين المعلّمين.

4-توافق خطة التنمية المهنيّة مع الخطة الاستراتيجية للمدرسة.

5-الاستفادة من التجارب السابقة في تحديد المستوى والأسلوب لبرامج التنمية المهنية.

6-التركيز على تقليل الفجوة بين الواقع والمأمول.

7-إشراك المعلّمين في تحديد ماذا يجب أن يتعلموا.

8-إلمام إدارة المدرسة بمتطلبات كافة أساليب التنمية المهنيّة، وأسسها التنظيميّة والتربويّة.

ولقد نال التدريب والتنمية المهنيّة المستدامة للمدراء والمعلّمين اهتماماً ملحوظاً في السنوات الأخيرة، مما أظهر الحاجة إلى مزيد من التدريب والتطوير لدى المعلّمين والمدراء لمواجهة التغيرات السريعة للاحتياجات والمطالب ولتحسين المستوى التعليمي.

4-جودة المخرجات التعليمية:

وتشمل مخرجات النظام التعليمي القيم والمفاهيم والاتجاهات والأفكار والتغيرات السلوكية التي طرأت على التلميذ وأثرت في نظرته إلى الأمور (مرسي، 2001، 24).

ويكون تجويد مخرجات التعليم بتوفير أفضل ظروف تعلم التلاميذ وإرشادهم نحو السلوك المرغوب، وتوضيح أنماط السلوك غير المرغوبة سواء من خلال كتيباتٍ إرشاديةٍ أو توجيهات وتعليمات مباشرة لكل من التلاميذ وأولياء الأمور، ولضمان سير التلاميذ في المسار الصحيح يمكن تحفيزهم وتشجيعهم بالجوائز والثناء، مع ضرورة بيان عقوبة من يخل منهم بالقواعد المفروضة (سرور، 2008، 48).

يعدّ الهدف الرئيسي للإدارة الذاتية في جودة المخرجات التعليمية من خلال ما تقدمه من إرشادات للطلاب وتوجيهات بمساعدة المجتمع المحلي وأولياء الأمور. والمعيار الأهم للحكم على مدى فاعلية الإدارة الذاتية هو القدرة على الربط بين القضايا اللاصفية والأنشطة وبين القيم التي تتعلم من خلال هذه القضايا والأنشطة من دقة ومهارات واحترام للوقت والنظام.

5-التقييم والمساءلة:

إن التقييم والمساءلة خطوةٌ ضروريةٌ وهامةٌ في تطبيق الإدارة الذّاتيّة، وذلك للتأكد من تحقيق الإدارة المدرسية لأهدافها الرئيسية من دون المساس بالخطة الرئيسية التي تضعها الإدارة العليا مع استمرار متابعة المجتمع المحلي وأولياء الأمور لسير القرارات المتخذة في الإدارة المدرسية.

وتُقيم الإدارة المدرسية من خلال العديد من المعايير أهمها:

1) وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها بحيث تتحقق معرفة جميع مستويات العاملين بالإدارة المدرسية بالأهداف الموضوعة، والدور المناط بكلّ منهم في تحقيق هذه الأهداف وعادة ما يؤدي غموض الأهداف إلى التضارب في تنفيذها وتقويم الأداء الخاص بها.

2) التحديد الواضح للمسؤوليات بحيث يكون كل فردٍ من المدرسة على معرفةٍ تامةٍ بالواجبات والمسؤوليات المفوضة إليه، فالتحديد الدقيق الواضح لهذه الواجبات يساعد على تحقيق أهداف المدرسة بسرعةٍ وكفاءةٍ.

3) أن تسخرّ المدرسة جميع إمكانياتها وطاقاتها لخدمة العملية التعليمية فيها فالإمكانات الماديّة والبشريّة، والعمليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية ليست غاية في حد ذاتها بل جميعها وسائل لتحقيق الغايات المنشودة من المدرسة في تربية الأبناء.

4) توفير نظام جديد للاتصال، سواء كان هذا الاتصال داخل المدرسة أم مع المجتمع المحلي والجهات التعليمية الأخرى (فرج وحافظ، 2012، 37).

وعليه فإن التقييم والمساءلة خطوةٌ لابد منها وخاصة في مجال صنع القرار فهي حق من حقوق المواطن تجاه المسؤولين من أجل تجسيد الديمقراطية وتعزيزها، ولابد أن ترتبط هذه الخطوة بالمكافآت والعقوبات تحدد من قبل الإدارة العليا.

6-تنظيم تدفق المعلومات:

إن الإدارة الذاتية تقوم على مجموعة من الأطراف المختلفة، كالمعلّمين والإداريين وأولياء الأمور وقيادات المجتمع المحلي. وبهذا فالحاجة ملّحة إلى نظام اتصالات دقيق وفعّال يسمح بسهولة تدفق المعلومات من بين جميع الأطراف المشاركة. وذلك سعياً لاتخاذ وصنع القرارات الصحيحة وفقاً للمعطيات المتعددة، وفي الوقت المناسب وتتعدد الوسائل وتتنوع منها: العرض الشفوي لعقد الاجتماعات في أماكن مختلفة، أو من خلال أجهزة سمعية كأجهزة التسجيل الصوتي أو الإذاعة، وغيرها من الوسائل الفعّالة والتي تسهم في سهولة تدفق المعلومات.

وتعتمد المدارس الناجحة في تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة على قنوات الاتصال الرسمية وغير الرسمية لإدارة تدفق المعلومات سواءً داخل المدرسة أو في المجتمع الخارجي، وتعطي هذه

المدرسة أهمية كبرى لنظم اتخاذ القرار مثل المجالس المدرسية وفرق العمل والتي تساعد على نشر المعلومات بصورة منتظمة (عيداروس، 2005، 240).

إنّ نجاح نظام الاتصال وتدفق المعلومات سبب في اتخاذ القرار وسهولة تنفيذه وسرعة تطبيقه. إذ أن الإدارة الناجحة تحتاج إلى نظام اتصالات ومعلومات دقيق ومتوازن يسهم في تحقيق أهدافها، فوصول المعلومات في الوقت المناسب يعمل على اتخاذ القرار الملائم في الوقت المناسب.

7- التمويل:

على الرغم من أهمية التمويل لتسيير شؤون المدرسة الماليّة وتوفير ما تحتاجه من أدوات وأجهزة وما يلزم لعقد البرامج والأنشطة التدريبية. إلا أن وجود السلطة الحقيقية والإدارة الذاتية في اتخاذ القرار الذاتي من قبل المدرسة حول الإنفاق وتوزيع الموارد وفقاً لبنود الصرف المخطط لها يأتي في الدرجة الأولى من حيث الأهميّة.

ويتمثل دور السلطة التعليمية المحلية في إتاحة المجال لمساعدة المدرسة في توفير مواردها الذاتية، بما يتيح الحرّية والاستقلالية في استخدام هذه الموارد. على أن تكون المدرسة موضع مساءلةٍ من قبل الإدارة المحلية وأولياء الأمور حول كيفيّة استخدام وتوظيف هذه الموارد. ولا يتوقف دور السلطة التعليميّة المحلية عند هذا الحد، بل عليها تقديم العون المالي للمدرسة من خلال موارد مالية مركزية اعتماداً على التقديرات للمصروفات والتكاليف تحسيناً لمستوى التعليم الّذي تقدمه المدرسة لطلابها.

تعد الموارد المالية من أهم القضايا التي تعني المدرسة بشكل حقيقي فبدونها لا يمكن تحقيق أهداف المدرسة وأنشطتها وبرامجها المخطط لها، ولابد من أن تتمتع إدارة المدرسة بحرّية حتى تتمكن من التصرف بهذه الموارد بما يتلاءم مع ظروفها وحاجاتها، والإدارة الذاتية للمدارس تحقق للمدرسة التصرف في شؤونها المالية بحرّية وتساعدها على تأمين مواردها المالية.

ثامناً- أنماط الإدارة المدرسية الذاتيّة:

قسمت الإدارة الذاتية إلى أربعة أنماطٍ تختلف وفقاً للأطر الاجتماعية والاقتصادية وموقف السلطة التعليمية المحلية المركزية تجاه الإدارة الذاتية وهي:

1- التفويض: ويقوم على نقل الصلاحيات مؤقتاً من السلطة التعليمية المحلية إلى المدرسة دون نقل الاختصاصات، بحيث تظل السلطة التعليمية المحلية مسؤولة عن مهام التخطيط وعن مخرجات المدرسة ومراقبة مستوى الجودة فيها، وتكون المدرسة على مستوى محدد من السلطة (عيداروس، 2005، 118). فالتفويض يعني نقل الصلاحيات ليس للأفراد وإنما للمراكز التي يشملها الهيكل التنظيمي (الصايغ، 2015، 10).

2- تخفيف العبء: وتكون المدرسة مكلفةً بتنفيذ بعض الاختصاصات في نطاق محدود لإنجاز مهام محددة لها من قبل السلطة التعليمية المحلية.

3- الخصخصة: يقوم هذا النمط على نقل إدارة المدرسة إلى مؤسسات خاصة لتتماشى المدرسة مع متطلبات سوق العمل، والمنافسة لإنتاج خدمات تعليمية متميزة

4- التنازل عن السلطة: وتقوم على نقل السلطة من السلطة التعليمية المحلية إلى المستوى التنفيذي وهو المدرسة فتكون المدرسة هي المسؤولة عن اتخاذ القرار في كلّ ما يخصها وبدون أي تدخل من السلطة التعليمية المحلية، على أن تتحمل المدرسة مسؤولية المساءلة على مخرجاتها وانجازاتها ومستوى الأداء فيها. (عيداروس، 2005، 118- 119).

إن أنماط الإدارة الذّاتيّة للمدارس ليست جميعها على نفس المستوى، منها ما يكون تنازلاً عن السلطة تنازلاً كاملاً من الإدارة التعليمية إلى المدرسة باعتبارها وحدةً إداريةً مستقلةً وصاحبة القرار في كلّ ما يخصها من عمليات ومسؤولة عن كافة النتائج والانجازات حسب معايير التعلم المحدودة، ويمكن أن يكون نمط الإدارة الذاتية هو تفويضاً للسلطة وهو نقل مؤقت للصلاحيات من السلطة التعليمية للمدرسة وتكون القرارات التي يتم اتخاذها محدودة من حيث النوع والأهمية، مختلفة بذلك عن نمط الخصخصة الّذي تتولى الشركات الخاصة فيه إدارة المدرسة وفقاً لما يحتاجه سوق العمل، حيث تبرز المنافسة بين الشركات مما يساهم في تقديم أفضل الخدمات التعليمية. تقوم الإدارة الذاتية في المدرسة على المرونة في التغلّب على ما يواجهها من معوقات وتحديات خارجية وداخلية، وتعمل على زيادة التواصل مع المجتمع المحلي وتساهم في تجويد مخرجات التعليم وذلك بخلق جيل واعٍ قادرٍ على الارتقاء بمجتمعه.

تاسعاً- مراحل تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية:

وتمر الإدارة الذاتية بمراحل لا تتم دفعةً واحدةً وإنما بالتدريج وفقاً لطبيعة الظروف الموضوعيّة والذاتيّة في كلّ مكان وموقع موجودة فيه المدرسة وحسب ما يتوفر لها من إمكانياتٍ فنيةٍ وتنظيميّةٍ.

وتأتي مراحل تطبيق الإدارة الذاتيّة كالآتي:

1-تحليل طبيعة البيئة: إذ يستحيل تغيير النظام التربويّ والتعليميّ دون تحليل البيئة وإحداث التغيرات اللازمة لثقافة المجتمع، ويتم ذلك من خلال مراقبة البيئة الداخلية والخارجية، وتحليلها على أساس نقاط الضعف والقوة في البيئة المحيطة وتحديد الفرص التي يمكن الاستفادة منه (Cotton, 2005, 7).

2-التخطيط والبناء: حيث تستخدم المعلومات الناتجة عن التحليل البيئيّ في التخطيط الاستراتيجيّ للعمل في المدرسة، ويتضمن تحديد سياسة المدرسة وبرامجها وميزانيتها وهيكلها التنظيمي وإجراءات العمل في بيئتها الحالية وتحديد أهداف المدرسة من خلال المشاركة في صنع القرار.

3-الاختيار والتوجيه: في سياسة وضع الرجل المناسب في المكان المناسب مع التركيز على أهمية التدريب والنمو المهني، وبمفهوم آخر يمكن القول توزيع الأدوار حسب الإمكانيات المتاحة والقدرات البشريّة.

4-التنفيذ: من خلال تطبيق البرامج المخططة والتي تتماشى مع سياسات، وأهداف المدرسة مع توفير المصادر الضروريّة وتوفير الدعم والإرشاد.

5- الوقت والتقويم: وذلك لضمان التقدم نحو تحقيق الأهداف. (ناصيف، 2005، 61-64).

6- تفعيل دور المراقبين والمشرفين: وذلك لتوعية المجتمع بأهمية التوجيه نحو الإدارة الذاتيّة للمدرسة ومدى نفعها على المجتمع، وجودة مخرجاتها من التلاميذ إذ تتطابق تنشئتهم وفقاً لاحتياجات مجتمعاتهم (Cotton, 2005, 7).

7-التطوير المهني للمعلّمين: يساعد التطوير والتدريب المهني للمعلّمين على تركيز المدرسة على تفويض المعلّمين بالمسؤوليات وتحفيز المعلمين نحو إعداد خطط للعمل بجودة عالية، وبعد هذا التنفيذ للوصول إلى المرحلة الأخيرة، وهي تقييم أداء المدرسة، وإعداد التقارير ونظام

المكافآت (Cheng, 2004, 25). ومن خلال هذه المراحل نجد أنّها لا تقوم بعملها إلاّ إذا كان هنالك استقرار سياسي فبدون هذا الاستقرار لا يمكن أن تتم عملية الإدارة الذاتية لأنه سيكون هنالك تضارب في مصدر التعليمات. ولا يمكن الفصل بشكل نهائي بين هذه المراحل فهي متداخلة بعضها مع بعض.

عاشراً- معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية:

يقع على عاتق الإدارة حالات النجاح والإخفاق التي يعاني منها المعلّم وطلابه، فهي التي تحث جميع العاملين فيها على بذل الجهود للارتقاء بمستوى التعليم وتجنب الأخطاء وتدني المستوى التعليمي. والإدارة الذاتية بإشراكها لجميع العاملين فيها والطلاب والمجتمع المحلي في الإدارة واتخاذ القرارات تكون مناسبة في مواجهة حالات الإخفاق والفشل للطلاب، ولكن هنالك العديد من المعوقات التي تواجه تطبيقها منها:

1- معوقات إداريّة وتنظيميّة:

وهي كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يحتاج وقتاً وجهداً على حساب أعمال أخرى، والالتزام بالروتين في كثرة السجلات والمكانيات الغير هامة الأمر الذي يؤدي إلى عدم توافر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال (الحامد، 2013، 11).

وللتخفيف من أعباء الإدارة لابدّ من تفويض السلطة لتجنب تراكم الأعمال واختصار الوقت والجهد.

ويعدّ ضعف ثقة الرؤساء في كفاءة المرؤوسين من بين الحجج التي يبديها المدراء لعدم التفويض، كعدم الثقة بمرؤوسيهم لأداء ما يفوض إليهم، أو للتشكيك في درجة شعورهم بالمسؤولية، ومثل هذا القول مغالطةٌ ظاهرةٌ، فمن المفروض أن يضع المدير الثقة بمرؤوسيه منذ البداية، والتشجيع والمثابرة سيدفعهم إلى تلافي الأخطاء، والى مزيد من التحسن والإجادة. إلا أنّ بعض المدراء يرون في إجادة المرؤوسين وتفوقهم عامل منافس لتألقهم، ويرون في الإبقاء على ضعفه حفاظاً لهذا الضوء، وهذا يؤدي إلى هبوط الروح المعنوية بين مرؤوسيه فيعمدون إلى الاتكال في كلّ أمورهم على المدير وهذا يؤدي إلى تضخم الأعمال لديه (العمايرة، 2015، 222).

كما يعدّ تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام الإدارة مانعاً أمام تطبيق الإدارة الذاتيّة في المدرسة.

فالقيادة الإدارية أحد العوامل المهمة في أيّ حياة تنظيم، والمدير هو صاحب الدور الرئيس في تحفيز العاملين لتعاونهم معه ومع بعضهم لتحقيق الأهداف المرجوة. فإذا كانت ثقة الأفراد العاملين بالقيادة الإداريّة مفقودة لكونها غير مؤهلة، فهذا يعدّ عاملاً سلبياً ومحبطاً، وبالتالي يفقد العاملين الثقة في مدى قدرتهم وقدرة الإدارة على تطبيق أيّ أساليب إدارية حديثة (العجمي، 2011، 245).

ومن الأمور التي تحول دون تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة ضعف تدريب المعلّم ويمكن حلها من خلال الأمور التالية: الاجتماع الفني، الزيارات الصفيّة، الندوة، الحلقة الدراسيّة، الزيارات المتبادلة. وعلى المدير اختيار الأدوات والأساليب التي تتناسب وقدرات وإمكانيات المدرسة المتاحة. ويمكن القيام بهذه المهمة بإتباع الخطوات الآتية:

1-تحديد أدوات التدريب وأساليبه المتوافرة.

2-تنفيذ اجتماعات فنية للمعلّمين ذوي العلاقة بهدف إعطائهم فكرةً عن أساليب وأدوات التدريب.

3-الاستعانة بالمختصين (العمايرة، 2015، 142).

كما يمثل ضعف أو انعدام التفاعل بين أولياء الأمور والمدرسة من أهم مظاهر ضعف الإدارة الذاتية، ويظهر ذلك في:

1-قلة اهتمام ومتابعة أولياء الأمور لأبنائهم.

2-قلة استجابة أولياء الأمور لدعوة المدرسة.

3-ضعف مشاركة أولياء الأمور بالأنشطة التي تقيمها المدرسة (الخواجا، 2009، 117).

تعدّ المعيقات الإدارية والتنظيميّة عقبة أمام نجاح تطبيق الإدارة، إذ لابدّ من اختيار قيادات مؤهلةً مدربةً لإدارة المدرسة تعمل على جذب الكفاءات للمدرسة، مستخدمة المكافآت والحوافز لتشجيع العاملين على العمل بصورة جيدة، حيث أن غياب التدريب والتأهيل عن قيادات المدرسة يفقدها القدرة على الاستفادة من الصلاحيات والحرّيات التي منحت لهم من أجل تطبيق الإدارة الذّاتيّة.

2-معوقات مادية:

إن الاعتماد على المباني المستأجرة أو المباني الحكومية الغير مؤهلة من أسباب ضعف تطبيق

الإدارة الذّاتيّة في المدرسة. فالبناء المدرسي له مواصفاتٌ تربويةٌ متفقٌ عليها، وهو ليس فقط قاعات مدرسية بل هو بيئة مدرسية لها أبعادها التربويّة والنفسيّة والجماليّة وكذلك تحقق بعد الأمان. وكل مكّون يفترض أن يشكل مدخلاً ييسر على التلاميذ اكتساب المعرفة وتعزيز مهاراته على التعليم، وتحقيق التفعيل الأفضل لكل الأنشطة والأداءات التي داخل المدرسة.

وهنالك ملاحظات على الأبنية المدرسية وهي:

1-وجود بعض المدارس في أماكن الازدحام والضوضاء ممّا يؤثّر سلباً في تحصيل التلاميذ والطلاب.

2-عدم صلاحية الصفوف التربويّة من حيث الاتساع.

3-عدم توافق الطاولات والمقاعد مع متطلبات عمليات التعليم الحديثة وفق المرحلة الدراسيّة.

4-عدم توافر ملاعب كافية لأداء النشاط الرياضي في بعض المدارس.

5-عدم توافر مكتبات كاملة متكاملة مجهزة بوسائل العرض المختلفة.

6-عدم وجود مساحات خضراء كافية لراحة التلاميذ والمعلّمين على حد سواء.

7-افتقار المدارس لحجرات المعلّمين والمعلمات بشكل مريح، مما يؤثر بدوره على أداء المعلم (الشبلي، 2012، 186).

تتمثل المعيقات الماديّة في المباني والتجهيزات المدرسية المناسبة، حيث أنه لابد أن تتلاءم هذه المباني والتجهيزات مع الاحتياجات اللازمة لتطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة حتى لا تتحول إلى عائق أمامها، إذ لابد من توافر صالات واسعة تتيح حرّية الحركة للطلاب أثناء تنفيذ الأنشطة التعليميّة واللاصفيّة، ولابد من تنظيم الطاولات والكراسي والمقاعد بشكل مناسب داخل الغرفة الصفيّة لتسهل للطلاب عملية الحركة والتنقل بين الطاولات أثناء تطبيق الأنشطة التعليميّة، ويعد وجود الملاعب الواسعة الآمنة، وتوافر دورات المياه المريحة، والمقاصف المتطورة من الشروط الهامة في الأمور المادية، ومن الأمور الهامة أيضا توافر ملاجئ صحية داخل المدرسة لأوقات الطوارئ، وعيادات طبية مجهزة لتقديم الإسعافات الأوليّة للحوادث المفاجئة.

3- معوقات تقنية:

تتمثل المعوقات التقنية بالآتي:

-عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليميّة وضعف الإمكانات اللازمة للتطوير.

-عدم وجود شركة تجيد الصيانة الدوريّة للمدرسة

-عدم وجود فنيين مدربين على تشغيل وصيانة التقنيات التربوية (العمايرة، 2015، 126).

إن التجهيزات التقنية في المدرسة لها أثرٌ واضحٌ في زيادة تحصيل الطلاب وإكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التربويّة. إذ لابد من توافر هذه التجهيزات والعمل على صيانتها بشكل دوري حتى يتم توظيفها في الوقت المناسب وعند الحاجة لها، وإنّ التأكد الدائم من صلاحية هذه الأجهزة أمرٌ ضروري حتى لا نتفاجأ بعدم صلاحيتها عند الحاجة إلى استخدامها، ولابد من صيانة المدرسة بشكل مستمر لحمايتها من التخريب والسقوط، للحفاظ على سلامة العاملين والطلاب، وتأمين بيئةٍ أمنة، وتوفير المنظر الجمالي للمدرسة.

أحد عشر- العلاقة بين اتخاذ القرار الإداري والإدارة الذاتية

لم يعد ينظر للمدرسة كمصدرٍ للمعلومات فحسب بلْ تعدَت ذلك إلى صقل شخصية التلميذ من كافة جوابها، وتتطَلع اليوم لتنهض بدورٍ أهم وأشمل يحمل في ثناياه تحديات متلاحقة في ظل التسارع الكبير للتطورات العلميّة والتكنولوجيّة المتلاحقة ولا يمكن للمدرسة أن تواكب هذا التسارع العلمي والتكنولوجي إلا إذا تمتّعت بديناميكية في الإدارة والانفتاح على المجتمع المحلي بحيث تبعد عن التقوقع والجمود. حيث أكد المنتدى الاجتماعي العالمي الذي عقدته اليونسكو في السنغال 2002 على وجوب مشاركة المجتمع -أفراداً ومؤسسات -في تطوير التعليم وإدارته وبناء أنظمةٍ لمحاسبة الإدارة التعليمية، بجانب تقديم الخدمات والاشتراك في صياغة السياسة العلميّة، حيث أنّ التعليم موضوعٌ اجتماعيٌ يهمُّ كلّ مواطنٍ.

إنّ تفعيل المشاركة في التعليم، والإحساس بملكية المؤسسات التعليميّة، وتبادل الثقة والمشاركة في اتّخاذ القرارات الإدارية والتربوية وممارسة المساءلة التعليمية كل هذه الآلية هي نتاجٌ لانتهاج اللامركزيّة في إدارة المدرسة، فالمشاركة في صنع القرارات الإداريّة والتربويّة داخل المدرسية يصاحبها شعور الناس بملكية هذه المؤسسة التعليمية، وإبراز روح التعاون وقبول تنفيذهم لهذه القرارات برضا تام ويترتب عليه تمركز السلطة داخل المدرسة، فتستطيع إدارة شؤونها، وتصبح مسؤولة عن القرارات الخاصة بالتمويل والمحتوى الدراسي والتنظيم الداخلي ومواعيد الدراسة

والاختبارات وتنفيذ البرامج المفيدة لتلاميذها، هذا بجانب تشجيعها الابتكار والإبداع والاستجابة لاحتياجات تلاميذها وتلبية ميولهم التعليميّة.

وما تطبيق الإدارة الذاتيّة إلا الحل الأمثل لتحقيق هذه المشاركة بفعالية، حيث يتجلى تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذّاتيّة من خلال المشاركة في اتخاذ القرارات، والتعاون في تنفيذ هذه القرارات، حيث تعدّ المدرسة في ظل الإدارة الذاتية وحدةً رئيسيةً في صناعة واتّخاذ القرار الإداري، حيث يتم اتّخاذ القرار في حدود وظيفية المدرسة. لذا تتزايد سلطة المدرسة وذاتيتها في إدارة نفسها بنفسها وفي توفير مصادر تمويلها، كما يهيمن شعور المسؤولية بالملكية على كافة العاملين بها والمعنيين بأمور التعليم من الوسط المحلي المحيط بها.

وعليه فإن الإدارة الذاتية تكفل للمدرسة مزيداً من الاستقلالية والصلاحية في اتخاذ القرارات والمشاركة في صناعتها، كما أنها تشجع التفوق وذلك من خلال المنافسة بين المدارس، وتزيد دعم وتعزيز سلطة الآباء في مجلس إدارة المدرسة، وتسهم بدورٍ فعالٍ في تحسين وترشيد كفاءة استخدام الموارد المادية وتفعيل مبدأ المساءلة التعليمية.

1- مميزات المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية:

وللمشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية أهميةٌ كبيرةٌ وحسناتٌ ومميزاتٌ وافرةٌ من أهمها:

أ-الشعور بالأهمية:

مما لا شك فيه أن اشتراك المعلمين وغيرهم من العاملين في مجال العملية التعليمية في اتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بالأهمية وأنهم من العناصر المهمة في التنظيم.

إنّ إحساس المعلمين وكل من يتأثر بالعملية التعليميّة بالأهمية يدفعهم للقيام بالأعمال الموكلة إليهم بكلّ نشاطٍ وإخلاصٍ ولا يتم ذلك إلا من خلال إشراكهم باتّخاذ القرارات.

ب-تقبل الغير:

بما أن القرارات تجلب معها التغيير لذا يحاول أفراد التنظيم إعاقة هذا التغيير، وللتغلب على هذه المشكلة يتطلب الأمر إشراك كل من يهمهم الأمر القرار وصناعته من العاملين داخل التنظيم وخارجه، الأمر الذي يجعلهم أكثر استعدادا لتقبل الغير عندما يشتركون في اتخاذ القرار

إن معرفة المعلمين وغيرهم من العاملين بالقرارات والمشاركة معاً في اتخاذها وتنفيذها، تجعلهم أكثر قدرةً على التعرف على بعضهم وتقبل بعضهم البعض.

ج-سهولة توجيه الآخرين:

يترتب على مشاركة المرؤوسين للرؤوساء في صناعة القرار تخفيض عدد الرؤوساء المشرفين اللازمين لتوجيه المرؤوسن. إن المشاركة مع المعلمين والعاملين في اتخاذ القرار يساعد على التقليل من المسؤولين الذين يقومون بتوجيه هذه القرارات إلى المستويات الأدنى.

د-تحسين نوعية القرارات:

نتيجةً لقدرة المرؤوسين على إظهار الملاحظات والعوامل التي تشكل الموقف ويصعب على الرؤوساء اكتشافها، من هنا تلعب المشاركة دوراً فعالاً في إيضاح الرؤية والملاحظات والحقائق للرؤساء (فرج وحافظ، 2003، 110).

إن المشاركة مع المعلمين والعاملين في اتخاذ القرارات يخلق فرصةً لطرح أفكار ورؤى جديدة من قبل جميع المشاركين مما يساهم في تحسين نوعية القرارات المتخذة.

هـ-تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا:

وإشعارها بأهميتها وبأنّها عنصرٌ فعالٌ الأمر الذي يسهل على القيادة أداء مهمتها في أتم وجه.

و-إن المشاركة تعمل على تحقيق الثقة المتبادلة:

بين القيادة والعاملين في المؤسسة كما أنها تؤدي إلى إقامة علاقات إنسانية جديدة. الثقة التي تمنحها الإدارة للعاملين من خلال السماح لهم بالمشاركة في اتخاذ القرارات تكون سبباً في إقامة علاقات إنسانية حسنة وبث الشعور لدى العاملين بالأهمية والفعالية.

ز-تشيع في المدرسة جواً من الانفتاح:

وبخاصة بين الإدارة العليا والمستويات الأخرى في حين يبقي الأسلوب الفردي الحواجز كثيفة وكثيرة بين صانعي القرارات وبين جمهور العاملين معه (البوهي، 2001، 67). إن المشاركة تمنح علاقات تتمتع بالانسيابية والسلاسة بين الإدارة والعاملين مبتعدةً عن التقوقع والجمود.

ح-تتيح المجال للتعرّف على مزيد من الحلول للمشكلة الواحدة:

وبذلك يمكن للمؤسسة أن تختار الحلّ الأكثر ملائمةً والأفضل

إن المشاركة لها أهميةٌ كبيرةٌ في توفير حلول متعددة متنوعة للمشكلة، وبذلك تتعدد البدائل مما يساعد على اختيار البديل الأنسب والأفضل.

ط-تتيح اكتشاف المزيد من المواهب والقدرات:

في المؤسسة وتفتح الطريق للاستفادة منها لا بعد حد (المرجع السابق، 67).

إنّ اشتراك العاملون والمعلمون وكل من يهتم بالعملية التعليمية باتخاذ القرارات يوفر مناخاً مدرسياً صحيحاً يساهم في إطلاق الطّاقات الكامنة وتحريرها لدى العاملين إلى أقصى الحدود.

ي-إن المشاركة في اتخاذ القرارات تحقق مزيداً من الرّضا:

لدى العاملين، وترفع من روحهم المعنوية، وتزيد حبهم لأعمالهم.

ك-إن المشاركة في اتخاذ القرارات تنال قبولاً أكثر من العاملين في المؤسسة:

إذ يشعرون أنها صادرة منهم أو من ممثليهم، وليست مفروضة عليهم من الآخرين

إن أهميّة المشاركة تكمن في أنّ المشاركين في اتخاذ القرارات يشعرون بأنّهم هم أصحاب القرار ومسؤولين عنه، وعن نتائجه مما يولد الرضا لديهم على ما يقومون به، وترفع الروح المعنوية لديهم، وتشكل حافزاً معنوياً ايجابياً لديهم، لأنّ تلك القرارات صادرة عنهم، وليسوا مجبرين بها.

ل-أنها تتضمن الوصول إلى قرارات أكثر صحةً وأبعد عن الخطأ:

إذ أنّ المجموعة أقدر على النّظر إلى المشكلة المطروحة من جوانب المشكلة المطروحة من جوانب متعددة من الفرد الذي كثيراً ما تسيطر عليه فكرةٌ أو جانب من القضيّة التي تحول بينه وبين الرّؤية الواضحة للبدائل (المرجع السابق، 67).

إنّ المشاركة من قبل المعلّمين والعاملين بالقرارات تساهم في توفير حلولٍ متعدّدةٍ ومتنوّعةٍ ممّا يؤدّي إلى الحصول قدر الإمكان على قرارات صحيحة ضئيلة الخطأ فكلما زادت الآراء كان القرار أقرب إلى الصواب.

وعليه فإنّ المشاركة في اتخاذ القرارات تنبع من أنّ العاملين هم الذين يقع على عاتقهم تنفيذ القرارات الإداريّة، وأنّهم الأقدر على معرفة المشاكل التي يواجهونها في أداء مهامهم، واقتراح البدائل المناسبة لحل هذه المشكلات وتتيح المجال لهم للتعبير عن أرائهم والإسهام باقتراحاتهم في

كل المسائل التي تهمهم أو تمسّ نشاطاتهم أو تؤثر في ظروف عملهم، مما يقوي الدافع لديهم في اقتراح التحسينات والتعديلات.

وللوصول إلى هذه المميزات والحسنات والمزايا العديدة للمشاركة فهنالك أمورٌ لابد من مراعاتها.

2- الشروط اللازم توافرها لتحقيق مميزات عالية للمشاركة الفعالة:

يعدّ الاسترشاد برأي الآخرين في مختلف المستويات الإداريّة من الضروريات اللازمة في عملية صنع القرار فلا يوجد شخصٌ خبيرٌ في كلّ شيءٍ، وللحصول على مميزات مرتفعة للمشاركة لابد من مراعاة الأمور الآتية:

أ-الوقت المتاح:

قد يكون الوقت المتاح للقادة والإداريين والرؤساء لاتخاذ قرارات معينة قصيراً أو محدوداً، كما في حالة القرارات ذات الصفة العاجلة الملّحة، في هذه الحالات فإنّ الفوائد التي تترتب على المشاركة قد تؤدي في نفس الوقت إلى تعطيل بعض الأهداف الأخرى التي قد تكون أكثر أهميةً، وعلى القادة والإداريين أن يوازنوا بين هذا وذاك على وجه السرعة.

للوقت أهميةٌ كبيرةٌ في اتّخاذ القرارات وخاصةً في ظل الأزمات والحالات الطارئة فلابد من الحكمة والموازنة السليمة بين النتائج المترتبة والأهداف المرسومة عند اتخاذ القرارات حتى تكون فعالةً وجيدةً.

ب-العامل الاقتصادي:

المشاركة في عملية اتّخاذ القرارات داخل المنظمات عمليةٌ مكلفةٌ اقتصادياً من حيث الوقت والجهد، والإعداد اللازم لها، وعلى القادة الإداريين والرؤساء أن يراعوا ألا تكون التكلفة عاليةً حتى لا تطغى على قيمة المزايا التي تترتب على المشاركة.

أكثر ما يؤثر على المشاركة في اتخاذ القرارات الجانب المادي فلابد من مراعاة ذلك الجانب حتى لا تفقد المشاركة أهميتها وحسناتها وتصبح عبئاً على الإدارة.

ج-المسافة بين الرؤساء والمرؤوسين:

ينبغي ألا يكون إعطاء فرصة للمرؤوسين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات مع الرؤساء مصيدةً لإيقاع المرؤوسين في أخطاء تؤثر عليهم أو على مستقبلهم الوظيفي بالمؤسسة ومن ناحيةٍ

أخرى ينبغي ألا تكون تلك المشاركة على حساب الرؤوساء ومكانتهم داخل المؤسسة.

يجب ألا تتّخذ عملية صنع القرارات وسيلة بيد الرؤوساء ضدّ المرؤوسين فإذا كان القرار خاطئ يُحمّل الرؤوساء مسؤوليته للمرؤوسين، وإذا كان صحيحاً ينسبوه إليهم.

د-سرية القرارات:

كثيراً ما يتطلب العمل في بعض المنظمات عدم تسريب المعلومات منها إلى الخارج، وفي مثل هذه الحالات ينبغي ألا يؤدي إعطاء فرصة المشاركة في صنع القرار واتخاذه إلى تسريب المعلومات عن طريق المرؤوسين الذين ساهموا في صنع القرارات.

لضمان تحقيق مشاركة فعّالةٍ لابد أن يتوخى المرؤوسين السرية وكتمان القرارات التي تم اتخاذها حتى لا يؤدي تسرب هذه القرارات إلى حدوث فوضى ونتائج غير مفيدة.

هـ-إشراك العاملين في الموضوعات:

التي تدخل في نطاق عملهم والتي يملكون قدراتٍ ومهاراتٍ تمكنهم من المساهمة فيها، وللحصول على مشاركةٍ فعالةٍ ومميزةٍ لابدّ أن يكون المشاركين على معرفة بالموضوعات وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حول القرارات التي سوف يتشاركون باتخاذها، وتكون هذه المعلومات من اختصاصهم وصلب عملهم.

و-إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة:

مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج ايجابيةً تنعكس على فاعلية ورشد القرار الذي تم اتخاذه (عياصرة وحجازي، 2006، 38- 47).

يشعر الفرد بالأهمية الكبيرة إذا تمّ الأخذ برأيه واقتراحه وتمّ تطبيقه والاستفادة منه مما يولد الثقة الكبيرة بنفسه ويحفزه على المساهمة في اقتراح حول جديدة ومبتكرة.

وعليه يجب ألا يتحول مفهوم المشاركة إلى ضياع المسؤولية، فلا يمكن محاسبة مجموعة من الأشخاص إذا كان القرار خاطئ، أو ظهور أخطاء في القرارات المتخذة، ولا يجب فهم مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات على أنها ضعفٌ في قدرة المدير أو عدم كفاءته أو انعدام ثقته بنفسه، أو قلة خبرته.

وعلى مديري المدارس أن يقوموا بوزن الأمور بميزان دقيق فلا بد لهم من شخصية قيادية خاصةً بهم في تسيير أمور مدارسهم، واتخاذ القرارات ومشاركة الجميع ولا تأخذهم العزة والغرور بعدم مشاركة الجماعة.

3- الشروط الواجب توافرها في المرؤوس لتحقيق المشاركة الفعالة:

لابدّ من توافر مجموعة من الشروط السيكولوجية في المرؤوس حتى تكون المشاركة فعالةً وتحقق الأهداف المنشودة من القرار المتخذ ومن أهم هذه الشروط:

أ- يجب أن يكون المرؤوس قادراً على الانخراط سيكولوجياً في أنشطة المشاركة وأن يكون متحرراً من العوائق التي تمنعه من إعادة تنظيم نمط الهدف الخاص به على ضوء الخبرة الجديدة، وأن يمتلك حداً أدنى من الذكاء يمكّنه من التقاط معاني ومضامين الأمور قيد البحث وأن يكون واقعياً، فإذا كان يعيش في عالم الأحلام فإن أي تطوراتٍ "واقعيةٍ "مثل فرص المشاركة في عمليات معينةٍ لصنع القرار، لن تلامس إدراكه دون أن يمرّ منها وبالتالي يضيع الهدف منها.

ب- يجب أن يكون المرؤوس راغباً في نشاط المشاركة، أي أنّ الشخص الذي يعتقد أن معارف الرئيس أفضل وأن صنع القرار ليس شغله، يحتمل أن لا يكون لديه دافع قوي إذا ما سنحت له فرصة المشاركة (العمري، 2011، 24).

على المرؤوس أن يكون واثقاً من نفسه ومن قدراته، مستنداً إلى الواقع في أحكامه وفي أفعاله وتكون لديه حماسةٌ ورغبةٌ في إثبات وجوده والمشاركة في اتخاذ القرارات كلما توفرت له الفرصة لذلك حتى تتعزز ثقته بنفسه أكثر.

ج- يجب أن يرى المرؤوس الصلة بين نمط حياته الخاص والأمور قيد البحث، فحين يدرك أن المشاركة قد تؤثر على مسار مستقبله بطريقة تزيد العناصر الايجابية في هدفه وتقلل العناصر السلبية فسوف يحفزه ذلك.

د- يجب أن يكون المرؤوس قادراً على التعبير عن رغباته بالنسبة إلى الأمور قيد البحث، ويجب أن يكون قادراً على الحديث من الناحية السيكولوجية، وأكثر من ذلك يجب أن يشعر بأنه يقوم بنوع من المساهمة. (العمري،2011، 24).

إنّ كل ما يؤثر على مستقبل الفرد من قريبٍ أو من بعيدٍ يكون رهن اهتمامه وبحثه على المشاركة فيه، والمشاركة في اتخاذ القرارات تجعل الفرد أكثر أهمية وتعتريه مشاعر الأهمية بأنه يشارك في اتخاذ قراراتٍ مهمةً تؤثر في مدرسة كاملة بطلابها ومعلميها وسيرها فهو يقوم بمساهمةٍ فعالةٍ وجيدةٍ.

وعليه فان المشاركة في اتَخاذ القرارات الإداريّة ما هو إلا تمثيلاً لتفعيل الإدارة الذّاتيّة بشكل واضح، لذا لابدّ من تطبيق تلك المشاركة، ولو بنسبةً قليلةً لأنّ لها من الحسنات الكثير الذي يمكن من تحسين العملية التعليمية بشكلٍ كبيرٍ، وخاصةً في ظل تلك الظروف التي يمرّ بها بلدنا الحبيب.

الباب الثاني
الجانب العملي

الفصل الأول:
إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد

أولاً- حدود الدراسة

ثانياً- منهج الدّراسة

ثالثاً- مجتمع الدّراسة

رابعاً- عينة الدّراسة

خامساً- أداة الدّراسة

سادساً- إجراءات تطبيق الدّراسة

سابعاً- القوانين الإحصائيّة المستخدمة في الدراسة

الفصل الأوّل
إجراءات الدراسة الميدانية

تمهيد:

يتناول الفصل الحالي المنهج المعتمد في الدّراسة، الذي يتناسب مع المعطيات المتوافرة، كما يقدّم تعريفاً بمجتمع الدّراسة وعينتها، والأداة المستخدمة فيها، والدراسة السيكومترية لأداة الدراسة (الصدق والثبات)، وإجراءات تطبيق الدراسة، والأساليب الإحصائية المستخدمة فيها.

أولاً- حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- **الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة الحالية في الفصل الثاني من العام الدراسي 2016-2017.
- **الحدود المكانية:** تم إجراء الدراسة في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في منطقة النبك ويبرود في محافظة ريف دمشق.
- **الحدود البشرية:** عينة من المدراء في مدارس التعليم الأساسي والثانوي والبالغ عددهم (117) مديراً.
- **الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة القرار الإداري وتفعيله في ضوء الإدارة الذاتية للمدارس متضمنة ماهية القرار وصنعه واتخاذه ومعوقاته والإدارة الذاتية وماهيتها وتعريفها ومعوقات تطبيقها من وجهة نظر مدراء ومديرات المدارس.

ثانياً- منهج الدراسة:

تقتضي طبيعة الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهدافها فهو أكثر المناهج ملائمة لأهداف الدراسة وطبيعة متغيراتها، لأنه يقوم بالتحليل والتفسير العلمي المنظم للظاهرة موضوع الدراسة، ومحاولة تفسيرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة أو الظاهرة، كما أنه يحاول أن يقارن ويفسر ويقيم سعياً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع ويعرّف المنهج الوصفي التحليلي "هو كل منهج يرتبط

بظاهرة معاصرة بقصد وصفها وتفسيرها (العسّاف، 2003،189). ويعرف أيضاً "هو المنهج الذي يقوم على وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها، ودرجة وجودها في بيئة معينة، ويهتم بدراسة آراء فئة معينة في قضية محددة، ومن ثمّ تحليلها، ويستفاد منها على نحوٍ أساس في دراسات تربوية لها علاقةٌ بالمجال التعليمي عن طريق استبيان أو مقابلة أو ملاحظة" (الضامن، 2007، 134).

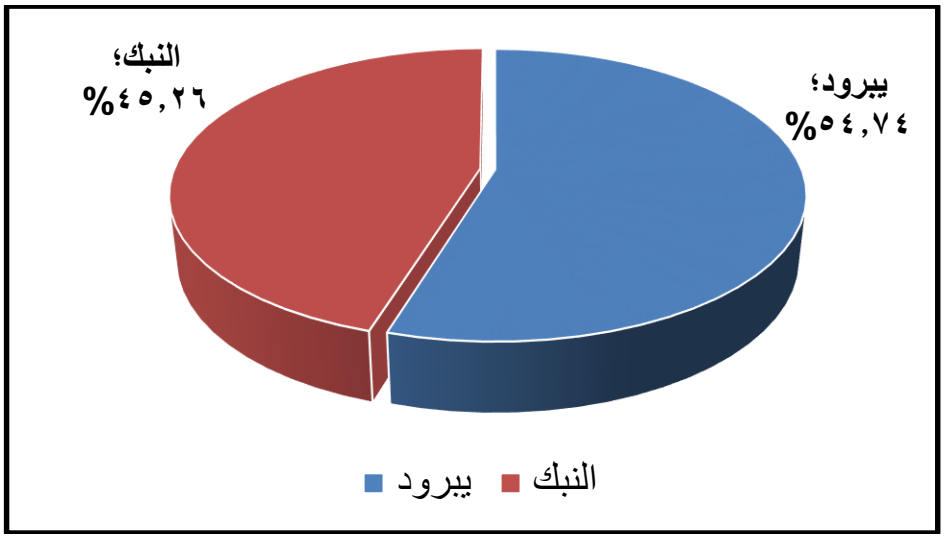
إذ أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة وهي تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية، والحصول على البيانات، وجمع معلومات عن القرار الإداري وتعريفاته وعناصره وأهميته وأنواعه ومراحله وكيفية اتّخاذ القرار وصنعه والعوامل المؤثرة فيه، وعن الإدارة الذّاتيّة للمدارس من حيث تعريفها وأهميتها وأهدافها وأسسها ومراحلها ومعوقاتها وأنماطها ومن ثم تحديد العلاقة بين اتخاذ القرار الإداري والإدارة الذاتية، ومن ثم تحليل المعلومات المتعلقة بموضوع الدراسة (القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية) من خلال إجراء المقابلات مع المدراء للتعرف على أهم المعوقات التي تواجه الإدارة والتي تحول دون صياغة القرار الإداري وعدم تنفيذه. ومن خلال إعداد استبانة التعرّف إلى عمليّة صنع القرار الإداري وكيفيّة صنعه من وجهة نظر مدراء ومديرات المدارس والتعرف إلى الإدارة الذاتية في المدرسة وكيفية تطبيقها من وجهة نظر مدراء ومديرات المدارس. والقيام بتحليل المعلومات التي تم الحصول عليها من إجابات المدراء باستخدام أساليب إحصائية والتوصل إلى النتائج.

ثالثاً- مجتمع الدراسة:

تكون المجتمع الأصلي للدراسة من (137) مديرٍ ومديرة بحيث ضم (79 مديرٍ و58 مديرة) في مدارس التعليم الأساسي والثانوي وفق إحصائيات المجمع التربوي في منطقة النبك ويبرود للعام الدراسي (2016-2017)، إذ بلغ عدد المدارس (57) مدرسة ثانوية و(80) مدرسة تعليم أساسي، ويبين الجدول (1) وصف للمجتمع الأصلي.

الجدول (1) المجتمع الأصلي والنسبة المئوية لأفراد مجتمع الدراسة

المتغير	فئات المتغير	عدد المديرين في المجتمع الأصلي			النسبة المئوية
		يبرود	النبك	المجموع	
المرحلة التعليمية	ثانوي	31	26	57	%41.61
	أساسي	44	36	80	%58.39
	المجموع	75	62	137	%100
الجنس	ذكور	43	36	79	%57.66
	إناث	32	26	58	%42.34
	المجموع	75	62	137	%100
المؤهل العلمي	معهد إعداد مدرسين	23	19	42	%30.66
	إجازة جامعية	33	27	60	%43.79
	دبلوم أو دراسات عليا	19	16	35	%25.55
	المجموع	75	62	137	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	22	17	39	%28.47
	من 5 إلى 10 سنوات	34	28	62	%45.25
	أكثر من 10 سنوات	19	17	36	%26.28
	المجموع	75	62	137	%100
النسبة المئوية وفق المنطقة التعليمية		%54.74	%45.26		%100



الشكل (1) المجتمع الأصلي والنسبة المئوية لأفراد مجتمع الدراسة

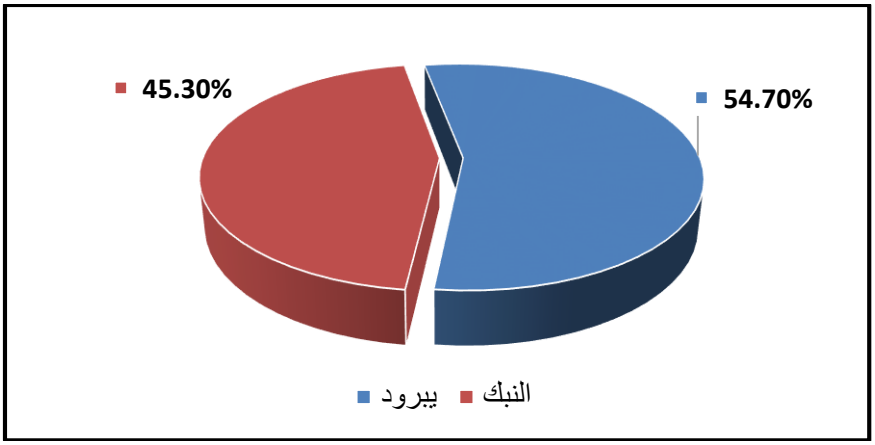
رابعاً- عينة الدراسة:

تم اختيار العينة وفق أسلوب الحصر الشامل والذي يعرّف "بأنه أسلوب يتم فيه جمع البيانات من جميع عناصر أو مفردات المجتمع الإحصائي، وبالتالي تكون النتائج على درجة عالية من الدقة والتفصل والوضوح" (درويش ورحمة، 2012، 43)، إذ تمّ أخذ كامل المجتمع الأصلي كعيّنة للدراسة نظراً لصغر حجم المجتمع، بحيث تضمنت عينة الدراسة الاستطلاعية (20) مديراً ومديرة، وتضمنت عينة الدراسة الأساسية (117) مديراً ومديرة، إذ وزّع عليهم (117) استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية عليهم وتم استردادها جميعاً بمعدل (100%)، وبلغت نسبة العينة الأساسية تقريباً (85%) من المجتمع الأصلي وشكلت النسبة المتبقية عينة الدراسة الاستطلاعية، ويبين الجدول (2) وصف للعينة وفق متغيرات الدراسة (المنطقة التعليمية، مرحلة التعليم، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

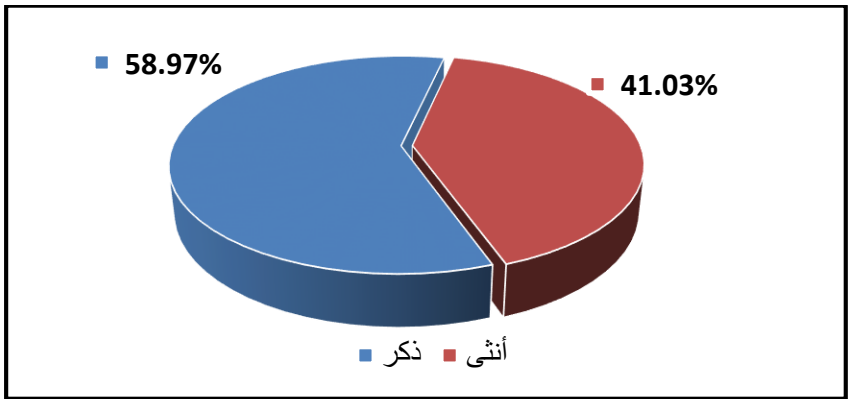
جدول (2) توزع أفراد العينة وفق متغيرات الدراسة ونسبتها المئوية

المتغير	فئات المتغير	عدد المديرين في عينة الدراسة			النسبة المئوية
		يبرود	النبك	المجموع	
المرحلة التعليمية	ثانوي	26	21	47	%40.17
	أساسي	38	32	70	%59.83
	المجموع	64	53	117	%100
الجنس	ذكور	36	33	69	%58.97
	إناث	28	20	48	41.03
	المجموع	64	53	117	%100
المؤهل العلمي	معهد إعداد مدرسين	21	16	37	%31.62
	إجازة جامعية	28	25	53	%45.30
	دبلوم أو دراسات عليا	15	12	27	%23.08
	المجموع	64	53	117	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	19	14	33	%28.21
	من 5 إلى 10 سنوات	29	25	54	%46.15
	أكثر من 10 سنوات	16	14	30	%25.64
	المجموع	64	53	117	%100

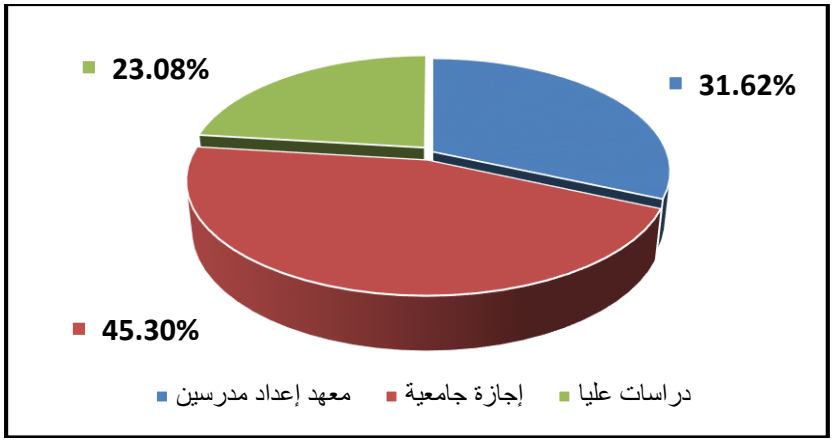
النسبة المئوية وفق المنطقة التعليمية	%54.70	%45.30		%100



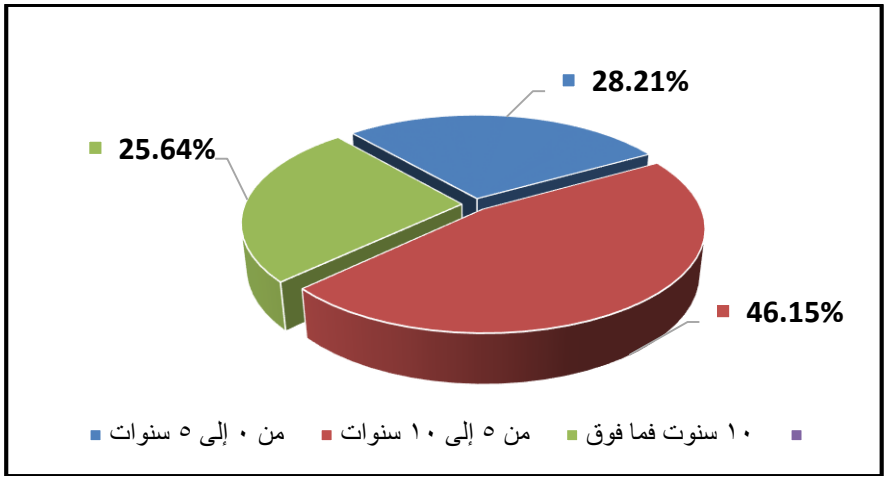
الشكل (2) توزع أفراد العينة وفق متغير المنطقة التعليمية



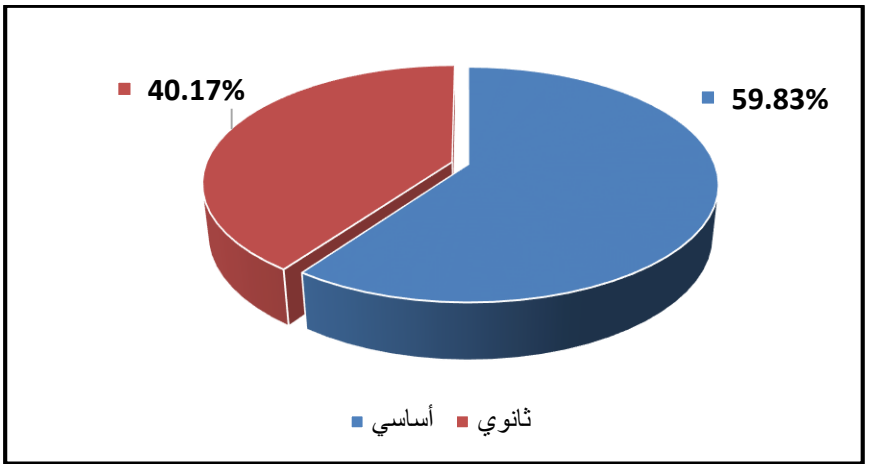
الشكل (3) توزع أفراد العينة وفق متغير الجنس



الشكل (4) توزع أفراد العينة وفق متغير المؤهل العلمي



الشكل (5) توزع أفراد العينة وفق متغير عدد سنوات الخبرة



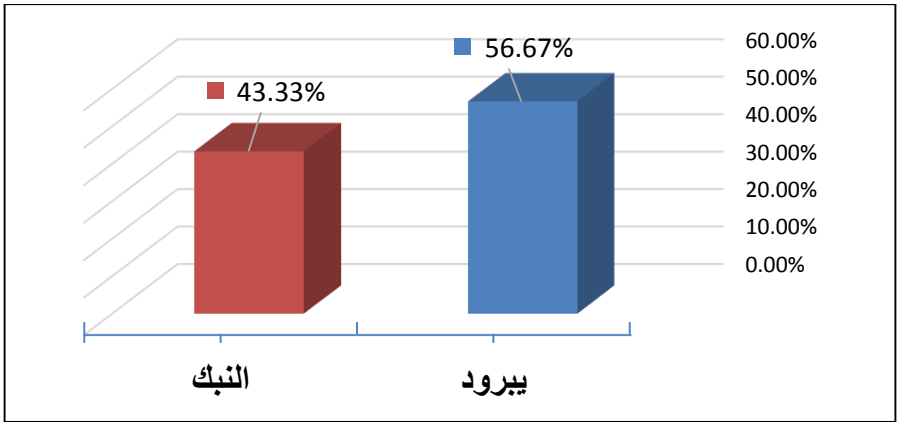
الشكل (6) توزع أفراد العينة وفق متغير مرحلة التعليم

وقد أجرت الباحثة مقابلة مع عدد من مدراء العينة الأساسية والبالغ عددهم (60) مديراً ومديرة، وذلك للتعرف إلى أهم المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه، ويبين الجدول الآتي توزع أفراد عينة المقابلة وفق متغيرات الدراسة:

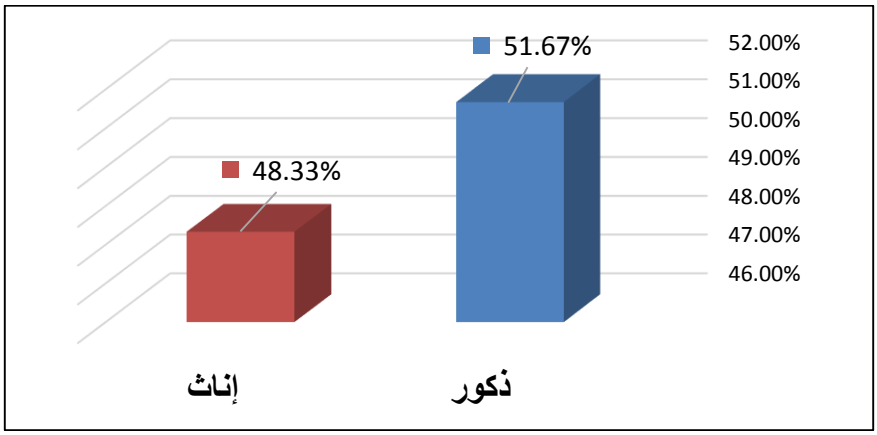
جدول (3) توزع أفراد عينة المقابلة وفق متغيرات الدراسة ونسبتها المئوية

المتغير	فئات المتغير	عدد المديرين في عينة المقابلة			النسبة المئوية
		يبرود	النبك	المجموع	
المرحلة التعليمية	ثانوي	19	14	33	%55
	أساسي	15	12	27	%45
	المجموع	34	26	60	%100
الجنس	ذكور	18	13	31	%51.67

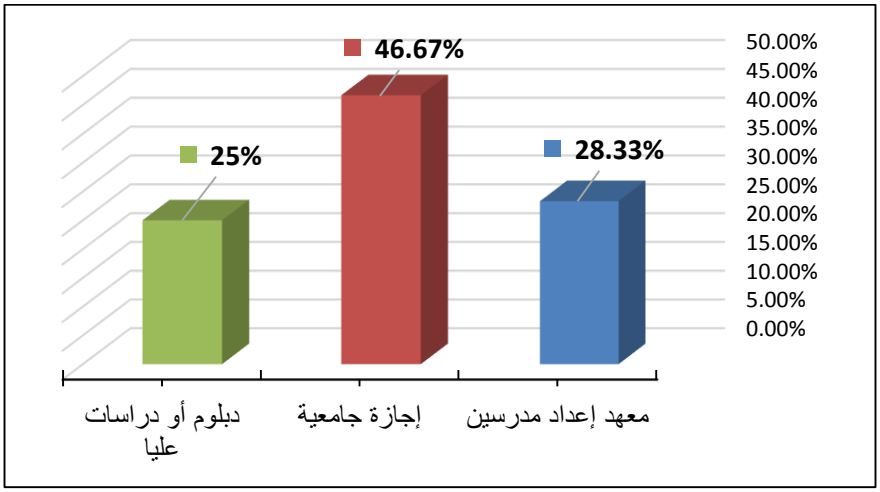
	إناث	16	13	29	%48.33
	المجموع	34	26	60	%100
المؤهل العلمي	معهد إعداد مدرسين	8	9	17	%28.33
	إجازة جامعية	17	11	28	%46.67
	دبلوم أو دراسات عليا	9	6	15	%25
	المجموع	34	26	60	%100
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	8	6	14	%23.34
	من 5 إلى 10 سنوات	16	13	29	%48.33
	أكثر من 10 سنوات	10	7	17	%28.33
	المجموع	34	26	60	%100
النسبة المئوية وفق المنطقة التعليمية		%56.67	%43.33	%100	



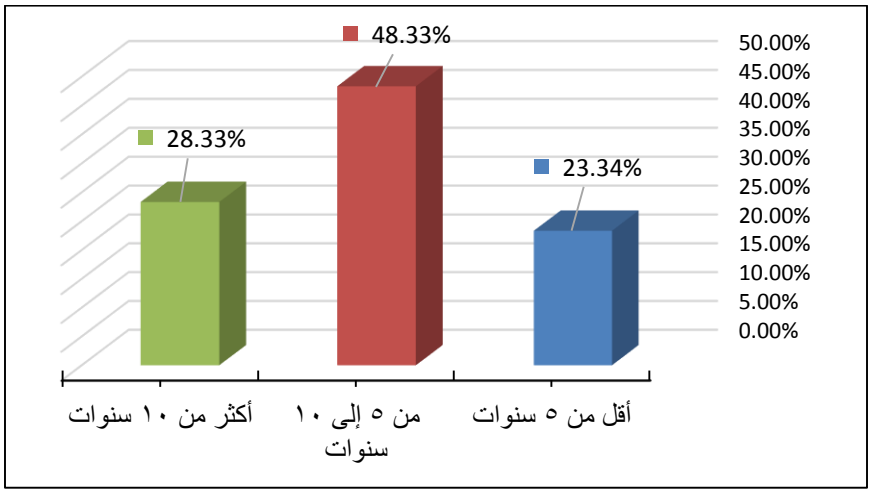
الشكل (7) توزع أفراد عينة المقابلة وفق متغير المنطقة التعليمية



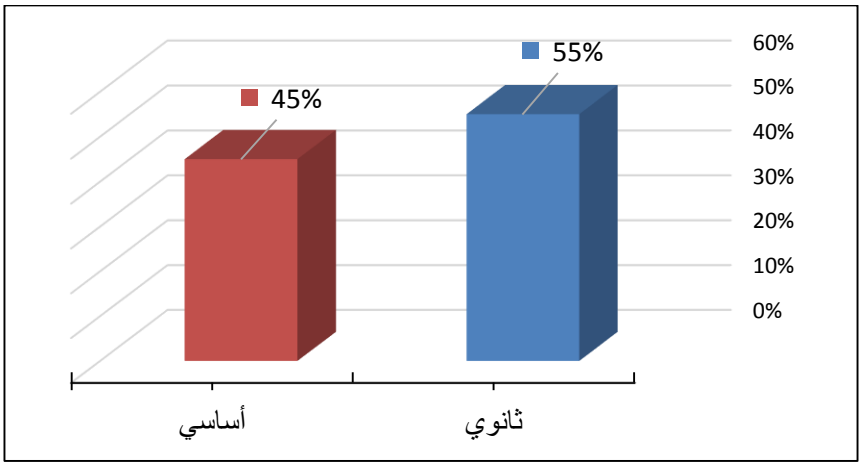
الشكل (8) توزع أفراد عينة المقابلة وفق متغير الجنس



الشكل (9) توزع أفراد عينة المقابلة وفق متغير المؤهل العلمي



الشكل (10) توزع أفراد عينة المقابلة وفق متغير عدد سنوات الخبرة



الشكل (11) توزع أفراد عينة المقابلة وفق متغير مرحلة التعليم

خامساً- أدوات الدراسة:

تمّ استخدام الاستبانة والمقابلة الشخصية كأدوات بحثية، والأساليب الإحصائية لترجمة الإطار الميداني.

5-1- الاستبانة:

استُخدمت الاستبانة كأداة للدراسة الحالية، إذ تكونت من قسمين القسم الأول تضمن معلوماتٍ أساسيةً لأفراد العيّنة (المنطقة التعليمية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، نوع المرحلة التعليمية)

وتضمن القسم الثاني محوري الاستبانة وهما:

1-عملية صنع القرار الإداري.

2-الإدارة الذّاتيّة للمدرسة.

ومن أجل إعداد الاستبانة تم:

1-تحديد الهدف من الاستبانة:

وهو التعرف إلى عمليّة صنع القرار الإداري وكيفيّة صنعه من وجهة نظر مدراء ومديرات المدارس والتعرف إلى الإدارة الذاتية في المدرسة وكيفية تطبيقها من وجهة نظر مدراء ومديرات المدارس.

2-صياغة فقرات الاستبانة:

تم صياغة فقرات الاستبانة وذلك من خلال:

1-2-الاطلاع على الأدبيات النظرية المرتبطة بالقرار الإداري والإدارة الذاتية في المدارس ولاسيما الأدبيات الآتية: (العزاوي، 2006) (عطوي، 2009) (عوض، 2012) (خزام، 2009) (العجمي، 2011) (العمايرة، 2015) (رزق واخوان، 2011) (الحريري، 2011) (سرور، 2008) (عجمي، 2010).

2-2- الاستفادة من الدراسات الاستطلاعية الأولية التي قامت بها الباحثة والتي شملت (20) مدير ومديرة وهي من خارج عينة الدراسة الأساسية في بعض المدارس في ريف دمشق للتعرف على واقع تفعيل عملية صنع القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية في المدارس.

3-2-وتم مراعاة التنوع في اختيار بنود الاستبانة، وأن يكون لكل عبارة هدف محدد.

وتمت صياغة فقرات الاستبانة وفق ما يأتي:

-مراعاة خدمة هذه الفقرات للأهداف المطلوب تحقيقها.

-صياغة فقرات الاستبانة بشكل واضح ومفهوم.

-صياغة الإجابة عن فقرات الاستبانة وفق التدرج الخماسي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً).

3-إعداد الاستبانة:

اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على (41) بنداً موزعة على محورين، وتقسم المحاور وفق الشكل الآتي: محور اتخاذ القرار الإداري ويضم (22) بنداً. ومحور الإدارة الذاتية في المدارس ويضم (19) بنداً الملحق (2) في الصفحة (164).

وبعد التعديل أصبح عدد بنود الاستبانة في شكلها النهائي (38) بنداً، وزعت وفق الآتي:

- محور اتخاذ القرار ويضم (21) بنداً.
- محور الإدارة الذاتية ويضم (17) بنداً.

والجدول الآتي يوضح محوري الاستبانة الرئيسين، وعدد بنود لكل محور، وأرقام هذه البنود.

جدول (4) محوري الاستبانة والمحاور الفرعية المتضمنة فيها وعدد البنود الخاصة بكل محور

المحاور	البنود	العدد
أولاً- محور اتخاذ القرار	1- 2- 3- 4- 5- 6- 7- 8- 9- 10- 11- 12- 13- 14- 15- 16- 17- 18- 19- 20- 21	21
ثانياً- محور الإدارة الذاتية	22- 23- 24- 25- 26- 27- 28- 29- 30- 31- 32- 33- 34- 35- 36- 37- 38	17
مجموع بنود الاستبانة ككل		38

يلاحظ من الجدول السابق أن الاستبانة تكونت من (38) بندٍ، وهي مؤلفة من محورين، وتم تدريج بنود الاستبانة اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي وفق البدائل الآتية (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). وأعطيت هذه البدائل الدرجات الآتية (5، 4، 3، 2، 1). وتراوحت الدرجة الكلية للمحور الأول بين (21- 105)، بحيث تكون أدنى درجة 21، وأعلى درجة 105. وتراوحت

الدرجة الكلية للمحور الثاني بين (17- 85)، بحيث تكون أدنى درجة 17، وأعلى درجة 85. والجدول الآتي يبين كيفية الإجابة على بنود الاستبانة في كلا المحورين.

جدول (5) أوزان الإجابات على محوري بنود الاستبانة

في حالة البنود السلبية					
درجة المقياس	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
القيم الرقمية للبنود	5	4	3	2	1
في حالة البنود الإيجابية					
درجة المقياس	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
القيم الرقمية للبنود	1	2	3	4	5

4-صياغة تعليمات الاستبانة:

تمّ صياغة تعليمات الاستبانة بغرض تعرّيف عيّنة البحث من مدراء ومديرات المدارس بالهدف من الاستبانة، وقد تمّ مراعاة أن تكون البنود واضحة مفهومة، وملائمة لمستواهم، كما تضمنت التعليمات التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة وكذلك تم التأكيد على أن البيانات ستكون سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

5- الدراسة السيكومترية للاستبانة والتحقق من خصائصها (الصدق والثبات):

* **صدق الاستبانة:** تم التحقق من صدق الاستبانة وفق طريقتين هما صدق المحتوى والصدق البنيوي.

أ- **صدق المحتوى (صدق المحكمين):** تمّ عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعةٍ من المحكمين من أساتذة الجامعة الملحق (1) ذوي الخبرة والاختصاص وذلك للوقوف على سلامة الفقرات ومدى ارتباطها بالهدف العام من الاستبانة، إضافة إلى إبداء ملاحظات أخرى قد يراها المحكمون ضرورية من حيث تقدير مدى صدق البنود للغرض الذي أعدت لأجله، والتحقق من انتماء كل بند للمحور المعد، وقد اجتمعوا على مناسبة الاستبانة، واتفق معظمهم على ضرورة حذف بعض البنود المتشابهة تحسباً للإطالة في الاستبانة، ومنعاً للتكرار وتم اقتراح بعض التعديلات المبينة في الجدول(6).

جدول(6) التعديلات المقترحة للاستبانة

الرقم	البند قبل التعديل	البعد بعد التعديل
1	أعفي المشاركين في اتخاذ القرار من المسؤولية عما يترتب من نتائج	إعفاء المشاركين في اتخاذ القرار من المسؤولية عما يترتب من نتائج
2	أرى كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب جهداً ووقتاً على حساب أعمال أخرى	أرى إن كثرة التعميمات والقرارات يجعل من متابعة تنفيذها يتطلب جهداً ووقتاً
3	تهدف إلى التعرف إلى رأيك	تهدف إلى تعرف رأيك
4	بيانات عامة	المعلومات الأساسية
5	الرقم	التسلسل

- الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بتطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (20) مديرٍ ومديرة في مرحلة التعليم الأساسي والثانوي في ريف دمشق، وهم من خارج عينة الدراسة الأساسية، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد أجريت الدراسة الاستطلاعية للتأكد من وضوح تعليمات الاستبانة، ووضوح بنودها، وسهولة فهمها من قبل المدراء، وتعديل البنود غير الواضحة، ومعرفة الصعوبات التي قد تظهر أثناء التطبيق حتى يتم ضبطها وتلافيها عند التطبيق اللاحق للاستبانة. وبعد ذلك أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية الملحق رقم (3) في الصفحة (167) جاهزة ليتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة الأساسية.

ب- الصدق البنيوي (صدق الاتساق الداخلي): تم التأكد من صدق البناء الخاص بالاستبانة من خلال دراسة الاتساق الداخلي للاستبانة على أفراد عينة الاستطلاعية من المدراء، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (ارتباط بيرسون) بين درجة كل بند والدرجة الكلية للاستبانة ككل.

الجدول (7) معامل الارتباط بين درجة كل بند من بنود الاستبانة مع الدرجة الكلية للاستبانة

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	.745**	9	.577**	17	.482**	25	.684**	33	.577**
2	.850**	10	.624**	18	.619**	26	.810**	34	.641**

3	.714**	11	.812**	19	.714**	27	.727**	35	.730**
4	.455**	12	.834**	20	.732**	28	.635**	36	.647**
5	.631**	13	.617**	21	.521**	29	.519**	37	.749**
6	.588**	14	.761**	22	.699**	30	.755**	38	.728**
7	.719**	15	.633**	23	.571**	31	.489**		
8	.466**	16	.592**	24	.688**	32	.463**		

(**) دال عند مستوى دلالة 0,01 ، (*) دال عند مستوى دلالة 0,05

يلاحظ من الجدول رقم (7) أن جميع معاملات الارتباط ما بين كلّ بندٍ والدرجة الكلية للاستبانة دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (0,01) و(0,05) وهذا يعني أن الاستبانة تتّصف باتساق داخلي، مما يدل على صدقها البنيوي.

ويتبين مما سبق توفر مؤشرات كافية لصدق الاستبانة وبالتالي تمتعها بدرجة موثوقة من الصدق، وذلك من خلال استخدام طريقتين للتحقق من صدقها وهما (صدق المحتوى والصدق البنيوي).

* **التحقق من ثبات الاستبانة:** تم التحقق من ثبات الاستبانة وفق ثلاث طرائق وهي:

1-الثبات بالإعادة: تمّ تطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية ومن ثم تم إعادة تطبيقها مرة أخرى وبفاصل زمني مقداره (15) يوماً بين التطبيق الأول والثاني، وقد جرى استخراج معامل الثبات للاستبانة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين التطبيقين.

2- ثبات التجزئة النصفية: تمّ حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية على العينة نفسها من التطبيق الأول باستخدام معادلة سيبرمان – براون، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين النصف الأول والنصف الثاني.

3- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: تم حساب معامل الاتساق الداخلي للاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وأعطت نتائج جيدة مما أعطى ثقة بأداة البحث، والجدول الآتي يبين نتائج معاملات الثبات وفق الطرائق الثلاثة:

الجدول (8) يبين معاملات ثبات الاستبانة بطريقة الإعادة والتجزئة النصفية وألفا كرونباخ

القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية	الثبات بالإعادة	التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ
الدرجة الكلية	0,80**	0,82	0,83

(**) دال عند مستوى دلالة 0,01

يتضح من الجدول (8) أن معاملات ثبات الإعادة لاستبانة صنع القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية بلغت (0,80) وهذا يدل على وجود معامل ثبات جيدة ومرتفعة لأداة الدراسة، ويتبين أيضاً أن معاملات ثبات التجزئة النصفية (0,82) وهي معاملات ثبات مرتفعة، ومعاملات الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ بلغت (0,83) وهي معاملات ثبات مرتفعة.

ونلاحظ من الجدول السابق توفر مؤشرات مرتفعة للاستبانة. وذلك من خلال استخدام ثلاثة طرائق للتحقق من ثباتها وهي (ثبات الإعادة، ثبات التجزئة النصفية، ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ).

يتضح مّما سبق أن استبانة صنع القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية قد توافرت فيها الشروط السيكومترية، وأصبحت صالحة للاستخدام والتطبيق كأداة للدراسة، نظراً لتوفر مؤشرات جيدة لصدقها وثباتها.

5-2-المقابلة الشخصية:

تمّت المقابلات الشخصية مع عينة من مدراء مدارس التعليم الأساسي من خلال زيارات ميدانية للتعرف على أهم ّالمعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه.

ويمكن تعريف المقابلة بأنها عبارة عن: "لقاء بين الفاحص والمفحوص وجهاً لوجه، إذ يطبق الفاحص الاستبانة شفوياً على كل فرد من أفراد المجموعة المشاركة بغرض جمع المعلومات عن الأفراد والمفاضلة بينهم، والتعرف إلى تعبيراتهم الانفعالية وآرائهم واتجاهاتهم من خلال أحاديثهم ويطلق على المقابلة اسم الاستبانة المنطوقة" (مراد وسليمان، 2002، 307).

وتعرف أيضاً "بأنها تفاعل لفظي بين شخصين أو أكثر في موقف مواجهة". وتعرف أيضاً "هي محادثة موجهة أي أنها ليست لمجرد الرغبة في المحادثة ذاتها، يقوم بها فرد مع فرد آخر أو مع

أفراد بهدف حصوله على أنواع من المعلومات لاستخدامها في بحث علمي أو للاستعانة بها في عملية التوجيه والتشخيص والعلاج" (عباس وآخرون، 2007، 250). وتتيح المقابلة فرصة الاتصال الحي والتفاعل المباشر مع الفرد الذي تجري معه المقابلة (مخائيل، 1996، 247).

وقد كانت المقابلة التي أجرتها الباحثة **مقابلة مسحية** بغرض الحصول على معلومات وبيانات عن أهم المشكلات والمعوقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه، كما كانت المقابلة **بصورة فردية** بحيث يشعر المفحوص بالحرية في الإجابة عن الأسئلة. وكانت **مقابلة مقننة (مقيدة)** ببنود محددة تمثل أهم ّالمعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه وما على المفحوص إلا اختيار بديل من بين البدائل الموجودة أمام كل بند، مع سؤال المفحوص فيما إذا كان هناك معوقات ومشكلات أخرى لم تذكر في بنود المقابلة. ويمتاز هذا النوع من المقابلات بسرعة إجرائها وسهولة تصنيف وتحليل إجاباتها (عليان وغنيم، 2000، 105).

- **خطوات إجراء المقابلة:**

تم إجراء المقابلات الشخصية وفق عدة خطوات:

أ-الإعداد أو التخطيط المسبق للمقابلة عن طريق:

- **تحديد الهدف من المقابلة:** وهو الحصول على معلومات وبيانات عن أهم المشكلات والمعوقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه.
- **تحديد الأشخاص الذين سيتم مقابلتهم:** وهم مديرو مدارس التعليم الأساسي والثانوي في منطقة النبك ويبرود، وحدد عددهم ب (60) مديرٍ ومديرة أي ما يعادل 51% تقريباً من عينة الدراسة الأساسية.
- **تحديد المحاور الرئيسة التي تدور حولها المقابلة:** وهي أهم ّالمعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه. والتي قامت الباحثة بصياغة بنود استبانة المقابلة الملحق (4)، وقد تكونت من ثمانية بنود تشير إلى هذه المعوقات. وتم تدريج بنود استبانة المقابلة اعتماداً على مقياس ليكرت الخماسي وفق البدائل الآتية (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). وأعطيت هذه البدائل الدرجات الآتية (5، 4، 3، 2، 1).

- الدراسة السيكومترية لبنود المقابلة والتحقق من خصائصها (الصدق والثبات):

* **الصدق:** تم التحقق من صدق بنود استبانة المقابلة وفق طريقتين هما صدق المحتوى والصدق البنيوي.

أ-صدق المحتوى (صدق المحكمين): تمّ عرض الأداة في صورتها الأولية على مجموعةٍ من المحكمين من أساتذة الجامعة ذوي الاختصاص والخبرة الملحق (1)، وذلك للوقوف على سلامة البنود ومدى ارتباطها بالهدف العام من المقابلة، إضافة إلى إبداء ملاحظات أخرى قد يراها المحكمون ضرورية من حيث تقدير مدى صدق البنود للغرض الذي أعدت لأجله، وقد اجتمعوا على مناسبة بنود المقابلة، وتم اقتراح بعض التعديلات المبينة الجدول الآتي.

جدول (9) التعديلات المقترحة لبنود استبانة المقابلة

الرقم	البند قبل التعديل	البعد بعد التعديل
1	انتشار المركزيّة في المدارس مما أدى إلى خللٍ واضح في القطّاع التّربويّ.	انتشار المركزيّة في المدارس الأمر الذي يؤدي إلى خللٍ واضح في القطّاع التّربويّ.
2	قلّة وجود كوادر بشريّة في المدارس لتغطية الحاجة والنّقص وهي غير مؤهّلة مما أفقدنا عنصر الخبرة والتّجربة الطّويلة للمعلّمين الأكفاء مما انعكس سلباً على مسار العمليّة التّعليميّة.	قلّة وجود كوادر بشريّة في المدارس لتغطية الحاجة والنّقص وهي غير مؤهّلة الأمر الذي ينعكس سلباً على مسار العمليّة التّعليميّة.
3		إضافة البند "عدم وجود الوقت الكافي لتنفيذ القرارات".

وتم إضافة بند "عدم وجود الوقت الكافي لتنفيذ القرارات" ليصبح عدد بنود المقابلة تسعة بنود.

- الدراسة الاستطلاعية:

قامت الباحثة بإجراء مقابلة وتطبيق بنود استبانة المقابلة على عينة استطلاعية مؤلفة من (18) مديرٍ ومديرة في مرحلة التعليم الأساسي والثانوي في ريف دمشق، وهم من خارج عينة الدراسة الأساسية للمقابلة، وقد تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وقد أجريت الدراسة الاستطلاعية للتأكد من وضوح البنود، وسهولة فهمها من قبل المدراء، وتعديل البنود غير الواضحة، ومعرفة الصعوبات التي قد تظهر أثناء المقابلة ليتم ضبطها وتلافيها عند إجراء المقابلات اللاحقة. وبعد ذلك أصبحت

بنود استبانة المقابلة في صورتها النهائية الملحق (5) في الصفحة (171) جاهزة ليتم تطبيقها على أفراد عينة الدراسة الأساسية المكونة من (60) مديرٍ ومديرة.

ب- الصدق البنيوي (صدق الاتساق الداخلي): تم التأكد من صدق البناء الخاص ببنود استبانة المقابلة من خلال دراسة الاتساق الداخلي للبنود على أفراد عينة الاستطلاعية المؤلفة من (18) مديرٍ ومديرة، وذلك من خلال حساب معاملات الارتباط (ارتباط بيرسون) بين درجة كل بند والدرجة الكلية لها.

الجدول (10) معامل الارتباط بين درجة كل بند من بنود استبانة المقابلة مع الدرجة الكلية لها

البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط	البند	معامل الارتباط
1	.755**	3	.818**	5	.878**	7	.828**
2	.687**	4	.678**	6	.760**	8	.690**

(**) دال عند مستوى دلالة 0,01 (*) دال عند مستوى دلالة 0,05

يلاحظ من الجدول رقم (10) أن جميع معاملات الارتباط بين كلّ بندٍ والدرجة الكلية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0,01) و(0,05) وهذا يعني أن بنود استبانة المقابلة تتّصف باتساق داخلي، مما يدل على صدقها البنيوي.

ويتبين مما سبق توفر مؤشرات كافية لصدق بنود استبانة المقابلة وبالتالي تمتعها بدرجة موثوقة من الصدق، وذلك من خلال استخدام طريقتين للتحقق من صدقها وهما (صدق المحتوى والصدق البنيوي).

* **التحقق من الثبات:** تم التحقق من ثبات استبانة المقابلة وفق ثلاث طرائق وهي:

1-الثبات بالإعادة: تمّ إجراء المقابلات وتطبيق الاستبانة على العينة الاستطلاعية المكونة من (18) مدير ومديرة ومن ثم تم إعادة إجراء المقابلات وتطبيق الاستبانة مرة أخرى وبفاصل زمني مقداره (15) يوماً بين التطبيق الأول والثاني، وقد جرى استخراج معامل الثبات للاستبانة عن طريق حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson) بين التطبيقين.

2- ثبات التجزئة النصفية: تمّ حساب الثبات بطريقة التجزئة النصفية على العينة نفسها من التطبيق الأول باستخدام معادلة سيبرمان – براون، وذلك عن طريق حساب معامل الارتباط بين النصف الأول والنصف الثاني.

3- الثبات بطريقة ألفا كرونباخ: تم حساب معامل الاتساق الداخلي للاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ، وأعطت نتائج جيدة مما أعطى ثقة بأداة البحث، والجدول الآتي يبين نتائج معاملات الثبات وفق الطرائق الثلاثة:

الجدول (11) يبين معاملات ثبات استبانة المقابلة بطريقة الإعادة والتجزئة النصفية وألفا كرونباخ

	الثبات بالإعادة	التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ
الدرجة الكلية	0,82**	0,83	0,85

(**) دال عند مستوى دلالة 0,01

يتضح من الجدول (11) أن معاملات ثبات الإعادة لاستبانة المقابلة بلغت (0,82) وهذا يدل على وجود معامل ثبات جيد ومرتفع لهذه الأداة، ويتبين أيضاً أن معاملات ثبات التجزئة النصفية (0,83) وهي معاملات ثبات مرتفعة، ومعاملات الاتساق الداخلي بمعادلة ألفا كرونباخ بلغت (0,85) وهي معاملات ثبات مرتفعة.

ونلاحظ من الجدول السابق توفر مؤشرات مرتفعة لاستبانة المقابلة. وذلك من خلال استخدام ثلاثة طرائق للتحقق من ثباتها وهي (ثبات الإعادة، ثبات التجزئة النصفية، ثبات الاتساق الداخلي باستخدام معادلة ألفا كرونباخ).

يتضح مّما سبق أن استبانة المقابلة قد توافرت فيها الشروط السيكومترية، وأصبحت صالحة للاستخدام والتطبيق كأداة للدراسة، نظراً لتوفر مؤشرات جيدة لصدقها وثباتها.

- **تحديد زمان ومكان تطبيق المقابلة:** بعد التحقق من الخصائص السيكومترية لاستبانة المقابلة تم تحديد مكان وزمان إجراء المقابلة مع المدراء والذي كان مترافقاً مع فترة تطبيق استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2017/2016 وذلك في إدارة كل مدرسة.

ب-إجراء المقابلة:

- البدء في المقابلة بالترحيب والحديث بصورة عامة عن المدرسة وكيفية صياغة القرارات المدرسية وتنفيذها.
- خلق جو من الألفة والاحترام والفهم مع المدراء.
- الحديث عن موضوع المقابلة وإشعار المدراء بالاهتمام والانتباه والمتابعة.
- طرح أسئلة المقابلة على المدراء.
- تسجيل إجابات المدراء أثناء المقابلة بسرعة ودقة ووضوح.

ج-إنهاء المقابلة:

تم إنهاء المقابلة بصورة تدريجية وليس بشكل مفاجئ مع انتهاء زمن المقابلة والذي استغرق بين (10-15) دقيقة.

سادساً- إجراءات تطبيق الدراسة:

لاستكمال الدراسة تم الاطلاع على الدراسات السابقة والأدبيات المتعلقة باتخاذ القرار الإداري، والإدارة الذاتية للمدرسة، وتم إعداد استبانة والتحقق من خصائصها السيكومترية، وحصر مجتمع الدراسة واختيار العينة، وتم استكمال الإجراءات الرسمية للحصول على الموافقة لتطبيق الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على أفراد العينة واسترجاعها، كما تم إعداد استبانة عن أهم المعوقات التي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداري المناسب وعدم تفعيله والتحقق من خصائصها السيكومترية، ومن ثم إجراء المقابلات مع عدد من مديري المدارس لمعرفة أهم المعوقات، ومن ثم تم جمع البيانات وتحليلها ومعالجتها إحصائياً وعرض النتائج ومناقشتها، ووضع مجموعة من المقترحات في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

سابعاً- القوانين الإحصائية المستخدمة في الدراسة:

من أجل معالجة البيانات تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS) وذلك باستخدام القوانين الإحصائية الآتية:

- لحساب صدق أداة الدراسة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson).

– لحساب ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب ثبات الإعادة، ومعادلة ألفا كرونباخ، ومعامل ثبات التجزئة النصفية باستخدام معادلة سبيرمان–براون.

– للإجابة عن أسئلة الدراسة تم استخدام المتوسطات الحسابية والنسب المئوية والتكرارات والانحرافات المعيارية.

– للإجابة عن فرضيات الدراسة استخدم الباحث اختبار ت–ستيودنت (t-test) للعينات المستقلة، وتحليل التباين الأحادي (One Way Anova) للتعرف إلى دلالة الفروق بين متغيرات الدراسة.

الباب الثاني
الجانب العملي

الفصل الثاني:
عرض نتائج الدّراسة ومناقشتها وتفسيرها

تمهيد

أولاً- عرض النتائج المرتبطة بأسئلة الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

ثانياً- عرض النتائج المرتبطة بفرضيات الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

- خلاصة نتائج الدراسة
- مقترحات الدراسة

الفصل الثاني
عرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

تمهيد:

يتم في هذا الفصل عرض النّتائج الّتي توصّلت إليها الدّراسة، ومناقشة هذه النّتائج وذلك لمعرفة مدى تحقق هذه الأهداف الّتي سعت إليها الدّراسة، ومقارنة النّتائج الحاليّة مع نتائج الدّراسات السّابقة، مع وضع تصوّرٍ مقترح في ضوء نتائج الدّراسة والتّجارب السّابقة، إذ قامت الباحثة أولاً بعرض النتائج المرتبطة أسئلة الدراسة ومناقشتها وتفسيرها ومن ثم عرضت النتائج المرتبطة بفرضيات الدراسة.

أولاً- عرض النتائج المرتبطة بأسئلة الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

1- عرض النتائج المرتبطة بالسؤال الأول:

ما درجة تفعيل القرار الإداريّ في ضوء الإدارة الذّاتية لدى مدراء مدارس التعليم الأساسيّ والثّانويّ؟

للإجابة عن هذا السّؤال أعطيت كلّ درجةٍ من درجات تفعيل القرار الإداريّ في ضوء الإدارة الذّاتية على استبانة الرّأي قيماً متدرّجةً وفقاً لمقياس ليكرت الخماسيّ وتمّ حساب طول الفئة على النّحو الآتي:

-حساب المدى وذلك بطرح أكبر قيمةٍ في المقياس من أصغر قيمةٍ

4=1-5

- حساب طول الفئة وذلك بتقسيم المدى على أكبر قيمةٍ في المقياس وهي 5

4÷5=0.8 وهي طول الفئة

- إضافة طول الفئة إلى أصغر قيمةٍ في المقياس وهي (1)، فكانت الفئة الأولى من (1-1.79) ومن ثمّ إضافة (0.8) إلى الحدّ الأدنى من الفئة الأولى للحصول على الفئة الثّانية وهكذا للوصول إلى الفئة الأخيرة.

واستناداً إلى قاعدة التّقريب الرّياضيّ يمكن التّعامل مع متوسّطات الدّرجات كما هو مبيّنٌ في الجدول (12) الذي يوضّح ذلك:

جدول (12) يبين فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها

فئات قيم المتوسط الحسابي	التقدير في الأداة
5-4،2	دائماً
4،19-3،4	غالباً
3،39-2،6	أحياناً
2،59-1،8	نادراً
1،79-1	أبداً

ولتسهيل تفسير النّتائج، فقد تمّ دمج الإجابتين (دائماً وغالباً) وكذلك دمج الإجابتين (نادراً وأبداً) وبذلك أصبح المعيار المستخدم للحكم على درجة تفعيل القرار الإداريّ في ضوء الإدارة الذّاتية على النّحو الآتي:

الجدول (13) يبين المعيار المعتمد للحكم على درجة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية

فئات المتوسط	التقدير للتعليق
5-3،4	درجة مرتفعة
3،39-2،6	درجة متوسطة
2،59 فما دون	درجة منخفضة

وعُدّت المتوسّطات في الجدول (13) هي الحدّ الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدّراسة، وذلك لمتوسّط الاستجابة للفقرة أو المحور أو المجال ككلّ.

وتمّ استخراج المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لكلّ محور من مجال اتّخاذ القرار الإداريّ وكذلك الإدارة الذّاتية وترتيبها تنازليّاً وكذلك حساب المتوسّط الحسابيّ والانحراف المعياريّ لمجال القرار الإداريّ ومجال الإدارة الذّاتية فكانت النّتائج الآتية:

أ- النتائج المتعلقة بمحور اتّخاذ القرار الإداري:

تمّ استخراج المتوسّطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لبنود محور اتّخاذ القرار الإداريّ وكذلك المحور ككل، فكانت النّتائج وفق الآتي:

إنّ أكثر القرارات الإداريّة تفعيلاً لدى المدراء أفراد عيّنة الدراسة والتي حصلت على درجة تفعيلٍ مرتفعةٍ هي على التّوالي "انسجام القرار مع القرارات السّابقة" بمتوسط حسابي بلغ (4،40) يليه "عبارات القرار واضحة وغير متناقضة" بمتوسط حسابي بلغ (4،31)، ثم يليه "أنْ يحدّد موضوع القرار بدقة" بمتوسط حسابي بلغ (3،60) ثم "أن يخدم القرار مصلحة العمل" بمتوسط حسابي بلغ (3،57) وأخيراً "تقبّل الأفكار الجديدة والممكنة حول القرار" بمتوسط حسابي بلغ (3،48)، كما يتّضح من الجدول ذاته أنّ القرارات الإداريّة الأقل تفعيلاً والّتي حصلت على درجة تفعيلٍ منخفضةٍ هي على التّوالي "التّردّد في اتّخاذ القرار الإداريّ" بمتوسّط حسابيّ بلغ (2،12)، يليه "أتحمّل المسؤوليّة في حال فشل القرار المتّخذ" بمتوسّط حسابيّ بلغ (2،11)، ثمّ يليه "إعطاء الوقت اللازم والكافي لتنفيذ القرار "بمتوسّط حسابيّ بلغ (1،76)، ثمّ "ضعف قدرة مدير المدرسة على استخدام الصّلاحيّات الممنوحة له" بمتوسّط حسابيّ بلغ (1،66)، يليه "ضعف مشاركة المجتمع المحليّ في تفعيل قرارات المدير" بمتوسطّ حسابيّ بلغ (1،39)، وأخيراً "الافتقاد إلى الجرأة والابتكار والمبادأة لخلق أفكارٍ جديدةٍ" بمتوسطّ حسابيّ بلغ (1،15)، بينما حصل محور القرار الإداريّ ككل على متوسّط حسابيّ قدره (3،11) مما يعني أنّه حصل على درجة تفعيلٍ متوسّطةٍ. والجدول (14) يوضّح ذلك:

الجدول (14) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور اتخاذ القرار الإداري ودرجة التفعيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الرتبة	رقم البند	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التفعيل
1	9	انسجام القرار مع القرارات السابقة	4.40	0.771	مرتفعة
2	8	عبارات القرار واضحة وغير متناقضة	4.31	0.847	مرتفعة
3	1	أن يحدد موضوع القرار بدقة	3.60	1.141	مرتفعة
4	3	أن يخدم القرار مصلحة العمل	3.57	1.123	مرتفعة
5	5	تقبل الأفكار الجديدة والممكنة حول القرار	3.48	1.425	مرتفعة
6	16	صعف دعم مديرية التربية لمدير المدرسة في قراراته	3.36	1.557	متوسطة
7	17	التأخير في إبلاغ مدير المدرسة بالقرارات من الإدارة العليا	3.34	1.559	متوسطة

8	13	الافتقاد إلى الخبرة في تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري	3.32	1.440	متوسطة
9	12	التسرع في اتخاذ القرار الإداري	3.02	1.406	متوسطة
10	2	جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار	2.92	1.157	متوسطة
11	7	عدم تعارض القرار مع اللوائح التنظيمية	2.86	1.378	متوسطة
12	6	إشراك جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرار	2.80	1.058	متوسطة
13	18	الخوف من فقدان السلطة الاجتماعية نتيجة اتخاذ القرارات	2.79	1.427	متوسطة
14	4	الإحاطة بكافة ظروف الفئة المستهدفة من القرار	2.72	1.293	متوسطة
15	20	إعفاء المشاركين في اتخاذ القرار من المسؤولية عما يترتب من نتائج	2.66	1.279	متوسطة
16	11	التردد في اتخاذ القرار الإداري	2.12	1.074	منخفضة
17	19	أتحمل المسؤولية في حال فشل القرار المتخذ	2.11	0.783	منخفضة
18	10	إعطاء الوقت اللازم والكافي لتنفيذ القرار	1.76	0.827	منخفضة
19	15	ضعف قدرة مدير المدرسة على استخدام الصلاحيات الممنوحة له	1.66	0.548	منخفضة
20	21	ضعف مشاركة المجتمع المحلي في تفعيل قرارات المدير	1.39	0.546	منخفضة
21	21	الافتقاد إلى الجرأة والابتكار والمبادأة لخلق أفكار جديدة	1.15	0.588	منخفضة
		محور اتخاذ القرار الإداري	3.11	1.438	متوسطة

ويفسّر ذلك ارتفاع درجة تفعيل القرارات الإداريّة السّابقة إلى الدّرجة العلميّة الّتي يتميز بها المدراء وخاصّةً الدّرجة الجامعيّة الّتي تكسب صاحبها مزيداً من التّطور والنّضج على المستوى العلميّ والإداريّ والشخصيّ والاجتماعيّ بحيث تؤدي ممارسة العمل الإداريّ إلى خبرةٍ في صياغة وتحديد مضمون القرار والهدف منه وانسجامه مع القرارات السّابقة ونظراً للمستوى العلميّ الذي يتمتع به المديرون فإنّهم يتقبّلون الآراء الجديدة والممكنة حول القرار المتّخذ مما يؤدّي إلى تحقيق المصلحة العامّة واللامركزيّة في السّلطة، حيث تعدُّ المرحلة الجامعيّة مناسبةً لتطوّر الشّخصيّة القياديّة والإداريّة والعلميّة ويصاحب ذلك المرونة في العمل وتقبّل آراء الآخرين والأخذ بأفكارهم ومعرفة أوجه القوّة والضّعف في القرار المتّخذ من قبل المدير وبالتّالي الوصول إلى الهدف

المطلوب، وهذا لا ينطبق على كلّ مدراء المدارس فظاهرة الفروق الفرديّة تلعب دوراً هاماً في ذلك، فليس كلَ من دخل المرحلة الجامعيّة قد حصل على المستوى العلميّ والشّخصيّ المطلوب، بل اكتفى بالحصولِ على شهادةٍ جامعيةٍ.

ويفسّر انخفاض تفعيل بعض القرارات الإداريّة السّابقة بأنّ أيّ قرارٍ لا بدّ أن يكون نابعاً من التّجربة الإداريّة الطّويلة وقوّة الشّخصيّة القياديّة الّتي لا تؤدّي إلى التّردّد في اتّخاذ القرار وكذلك توفير الوقت المناسب والكافي لتنفيذه وهذا بحاجة إلى برنامج تعدّه الإدارة العليا وهذا غير موجودٍ في غالبيّة المدارس مما يفقد المدير عامل الجرأة وتحمّل المسؤوليّة والفاعليّة والطّموح والرّغبة في إنتاج أفكارٍ جديدةٍ، وهناك الكثير من الجمعيّات والنّدوات التي تحضّ على التّعاون بين المجتمع المحليّ والمدرسة إلّا أنّ ذلك يبقى في طور الكلام الغير قابلٍ للتّطبيق والتّنفيذ، لأنّ القرارات الّتي يتّخذها مدير المدرسة ليست بالغالب فرديّةً فقد يبني المدير قراراته بناءً على تحقيق غايةٍ شخصيّةٍ في بعض الأحيان نتيجة خلافاتٍ بين المدرّسين وهناك من له علاقاتٍ جيدةٍ معه، وقد لا يستطيع إصدار قراراتٍ معيّنة بحكمٍ محدوديّة الصّلاحيّات الممنوحة له، وهذا دليلٌ على الشّقاق الموجود في المدارس وعدم التّعاون بين المعلّمين والإدارة، لأنّ الهدف العامّ هو تحقيق مصلحة التّلاميذ ولكن ما يحدث هو تحقيق المصلحة الشّخصيّة في الأعمّ الأغلب على الرّغم من أنّ الجميع في المدرسة يريد تحقيق المصلحة العامة.

وتتشابه هذه الدراسة مع دراسة (صالح، 2012) حيث كانت مشاركة المعلمين في اتّخاذ القرارات الإداريّة منخفضةٍ، ودرجة مشاركة المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات أيضاً جاءت منخفضةٍ.

ب- النتائج المتعلقة بمحور الإدارة الذاتية:

تمَّ استخراج المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لبنود محور الإدارة الذاتية وكذلك المحور ككل، فكانت النتائج كما يأتي:

إنّ أكثر خصائص الإدارة الذاتيّة تفعيلاً لدى المديرين أفراد عينة الدراسة والتي حصلت على درجة تفعيل مرتفعةٍ هي على التوالي: "أرى ضعف التعاون بين المدير والمعلمين" بمتوسط حسابي بلغ (3،41)، يليه "أرى تدريب العاملين على المناهج الجديدة قبل عام من اعتمادها" بمتوسط

حسابي بلغ (4،23)، ثم "في حال وجود طوارئ أستطيع إخلاء المدرسة دون الرجوع إلى الإدارة العليا" بمتوسط حسابي بلغ (4،14)، ثم يليه "أرى عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب الإجازات والندب" بمتوسط حسابي بلغ (4،05)، وأخيراً "أرى أن كثرة التعميمات والقرارات يجعل متابعة تنفيذها يتطلب جهداً ووقتاً" بمتوسط حسابي بلغ (3،91)، وحصل محور الإدارة الذاتية ككل على متوسط حسابي قدره (3،91) وذلك بدرجة تفعيل مرتفعة. كما يتضح من الجدول ذاته أن أقل خصائص الإدارة الذاتية تفعيلاً لدى المديرين أفراد عينة البحث والتي حصلت على درجة تفعيل منخفضة هي على التوالي "أعتقد أن تفويض السلطة يحقق نجاحاً أكثر من المركزية" بمتوسط حسابي بلغ (2،33) يليه "أشارك في توزيع الحصص بما يتناسب مع المنهاج" بمتوسط حسابي بلغ (2،26)، ثم يليه "أساهم في تقديم النصح والمشورة حول طريقة وأسلوب التدريس" بمتوسط حسابي بلغ (2،18)، ثم "أشرك أعضاء المجتمع المحلي في وضع خطة المدرسة" بمتوسط حسابي بلغ (2،03)، ويليه "أنظم لقاءات دورية مع أولياء الأمور لتعريفهم بالبرامج المدرسية" بمتوسط حسابي بلغ (2،01)، وأخيراً "أرى ضرورة تخصيص حوافز للتميز في العمل الإداري والتعليمي" بمتوسط حسابي بلغ (1،91). ويوضح الجدول (15) ذلك:

الجدول (15) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الإدارة الذاتية ودرجة التفعيل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة

الرتبة	رقم الفقرة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التفعيل
1	13	أرى ضعف التعاون بين المدير والمعلمين	4.31	0.683	مرتفعة
2	11	أرى تدريب العاملين على المناهج الجديدة قبل عام من اعتمادها	4.23	0.697	مرتفعة
3	8	في حال وجود طوارئ أستطيع إخلاء المدرسة دون الرجوع إلى الإدارة العليا	4.14	0.815	مرتفعة
4	10	أرى عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب الإجازات والندب	4.05	0.834	مرتفعة
5	4	أرى أن كثرة التعميمات والقرارات يجعل متابعة تنفيذها يتطلب جهداً ووقتاً	3.91	0.919	مرتفعة
6	5	أشارك الإدارة العليا في صنع وتصميم	3.04	1.010	متوسطة

	المناهج والمقررات الدراسية			
7	16	أحث أولياء الأمور على التعاون لحل مشكلات أولادهم	3.2	0.850	متوسطة
8	1	أساهم في اقتراح أساليب تقويم مناسبة	2.87	1.277	متوسطة
9	7	أستطيع اتخاذ قرارات مناسبة دون اللجوء للإدارة العليا	2.86	0.824	متوسطة
10	17	أرى أنه الإدارة الحرية الكافية لتتصرف بالميزانية	2.85	0.865	متوسطة
11	3	ألتزم مع العاملين لمواجهة الأزمات وحلها	2.75	0.976	متوسطة
12	9	أعتقد أن تفويض السلطة يحقق نجاحاً أكثر من المركزية	2.33	0.676	منخفضة
13	6	أشارك في توزيع الحصص بما يتناسب مع المنهاج	2.26	0.814	منخفضة
14	2	أساهم في تقديم النصح والمشورة حول طريقة وأسلوب التدريس	2.18	0.769	منخفضة
15	14	أشرك أعضاء المجتمع المحلي في وضع خطة المدرسة	2.03	0.681	منخفضة
16	15	أنظم لقاءات دورية مع أولياء الأمور لتعريفهم بالبرامج المدرسية	2.01	0.630	منخفضة
17	12	أرى ضرورة تخصيص حوافز للتميز في العمل الإداري والتعليمي	1.91	0.624	منخفضة
محور الإدارة الذاتية			3.94	1.117	مرتفعة

ويفسّر ارتفاع بعض بنود محور الإدارة الذاتيّة بأنّ للمدير القرار الحاسم في المحافظة على سلامته الشّخصيّة أو سلامة المعلّمين والطّلاب فمن واجبه إخلاء المدرسة في أي وقت إن رأى أن هناك ما يهدد حياة أي شخصٍ فيها، لأنّ هذا الأمر متعلّقٌ بالزّمن ومدى سرعة الخطر الّذي يهدّد المدرسة ومن فيها ولا يوجد وقتٌ كافٍ لإخبار الإدارة العليا، ولا شكّ بأنّ المناهج الجديدة تحتاج إلى طرائق حديثةً أو نوعاً من الإلمام بمحتوياتها لذلك من الضّروري تدريب العاملين على هذه المناهج، وتشكل الإجازات وعمليات ندب المعلمين إلى مدارس أو مديريات أخرى مشكلةً حقيقيّةً

أمام فاعليّة المدرسة مما يؤدّي إلى اضطراب عامل التّنظيم فيها وبالتّالي ضعف إنتاجها نتيجة ما يتخلل ذلك من وجود الوكلاء وطلّاب السّنوات الجامعية الغير معدّين علمياً وتعليمياً للقيام بتغطية الشّواغر الموجودة مما قد يؤدي إلى إضعاف عملية التعليم ككل في المدرسة ويؤثر سلباً على الطلاب، وتعتبر كثرة القرارات والتعميمات أمراً مجهداً ويؤدّي إلى استغلال الوقت لذلك وجب على إدارة المدرسة وضع برنامج إداري يتقيّد به المعلمين طوال الفصل إن لم يكن طوال العام والتّفرّغ للنّظام التّعلّيمي الدّاخلي الذي يحقق أفضلَ تحصيلٍ علمي للطلاب.

بشكلٍ عام يمكن القول إنه رغم ضعف التعاون بين المدير والمعلمين ووجود بعض العقبات التي تواجه المديرين في المدارس إلا أن الإدارة الذّاتية للمدارس تتسم بخصائص فعالة من شأنها التغلب على هذه المعوقات والوصول بالمدرسة وطلابها إلى أقصى درجات التّحصيل والنّجاح نتيجةَ الجهود العلميّة والإداريّة وأيضاً الاجتماعية عن طريق بناء العلاقة الجيدة مع الكادر التّعليمي وإعطاء كل ذي حقٍّ حقَّه في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

وتتشابه هذه الدّراسة مع دراسة (السلمي، 2015) إذ كانت درجة عدم الاستقرار في المدرسة بسبب النّدْب والإجازات كبيرة، وكثرةِ التّعميمات والقوانين التي تطّلبت وقتاً وجهداً كانت درجتها كبيرةً أيضاً.

ويفسّر انخفاض بعض بنود محور الإدارة الذّاتية بأنّ ما يعتري المدارس من ضعفٍ تحصيلي لدى الطلاب تكون من أحد أهم أسبابه المركزيّة في القرار وخاصةً إذا ما كان المدير أو المديرة يتسم بالشخصنة في عمله والاعتماد على ذاته في إصدار القرارات وفرضها على الآخرين في المدرسة، فالعمل الإداري لا يتوقف فقط على صياغة القرار وفرضه على الآخرين وإنما يتوجب على المدير أن يشارك المعلمين في عملية توزيع الحصص وفقاً للمنهاج المستخدم وتقديم المشورة والنّصح الدائمين حول طرائق التّدريس الفعالة والمناسبة للمواد المختلفة ولكن ضعف الخبرة والفاعلية وعدم الاكتراث بمصلحة الطلاب والمدرسة تؤدي إلى انشغال المديرين بالمنصب والقرار متناسين أو مهملين بذلك مستقبل المدرسة ومن فيها، ودليل ذلك كما ترى الباحثة عدم إشراك المجتمع المحلي في وضع خطة المدرسة وعدم استدعاء أولياء الأمور لاجتماعات دورية لتعريفهم بالواقع الراهن إلا في حالات استثنائية ونادرة، فالتعاون بين الأسرة والمدرسة أمرٌ هامٌ جداً في سبيل

تحقيق مصلحة الطلاب، والوقوف على مشكلاتهم بغية التغلب على الصعوبات القائمة سواءً أكانت أسريّةً أو مدرسيّةً، ناهيك عن أنّ وجود الحوافز ضروري لتحسين الأداء المتميز والمحافظة عليه كنوع من التعزيز الإيجابي على السلوكيات المرغوبة وهذه ما يندر وجوده في المدارس العامة مما يؤدي مع الوقت إلى فقدان أو ضعف عنصر الفاعلية والعطاء من قبل المعلمين.

وهذا يتشابه مع دراسة (Both ،2011) حيث تناولت أهمية الدور الذي يقوم به مدير المدرسة في تحسين البيئة المدرسية بوصفها أحد أبعاد الإدارة الذاتية الفعالة.

2- عرض النتائج المرتبطة بالسؤال الثاني:

ما أهم المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال من خلال إجراء العديد من المقابلات الشخصية مع عدد من مديري المدارس والبالغ عددهم (60) مديراً ومديرة، وقد تناولت المقابلات الشّخصية مجموعة من الأسئلة المتعلّقة بأهم المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه، وضعت ضمن استبانة ووضع أمام كل معيق من المعوقات خمسة بدائل وهي (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً وأبداً) أعطيت الدرجات الآتية بالترتيب (5، 4، 3، 2، 1)، وقامت الباحثة بسؤال المدراء عن هذه المعوقات ودرجة تواجدها، وفيما إذا كانت هناك معوقات أخرى. وحسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة. وكانت النتائج كما هي موضحة في الجدول الآتي:

الجدول (16) المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأهم المعوقات التي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداري المناسب

الرتبة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التواجد
1	عدم تخصيص حوافز للتميز في العمل الإداري والتعليمي.	4.42	0.801	مرتفعة
2	الافتقاد إلى الجرأة والابتكار والمبادأة لخلق أفكار جديدة تسهم في صنع قرارات تربوية مناسبة.	4.40	0.784	مرتفعة
3	ضعف صلاحيّات مدير المدرسة للقيام بواجباته على أكمل وجه نتيجة الظرّوف الحاليّة.	4.35	0.741	مرتفعة
4	ضعف مشاركة المجتمع المحليّ في تفعيل قرارات المدير.	4.33	0.787	مرتفعة

5	انتشار المركزيّة في المدارس مما أدى إلى خللٍ واضح في القطّاع التّربويّ.	4.29	0.702	مرتفعة
6	قلّة الإمكانات الماديّة لتأمين وسدّ متطلّبات المدرسة.	4.22	0.847	مرتفعة
7	قلّة وجود كوادر بشريّة في المدارس لتغطية الحاجة والنّقص وهي غير مؤهّلة مما أفقدنا عنصر الخبرة والتّجربة الطّويلة للمعلّمين الأكفاء مما انعكس سلباً على مسار العمليّة التّعليميّة.	4.15	0.678	مرتفعة
8	عدم وجود دوراتٍ تدريبيّةٍ مكثّفةٍ لتطوير أداء المعلّمين، وإن وجدت هذه الدّورات فإنّ هناك من لم يلتزم بحضورها والالتحاق بها، وبالتّالي فقدان عنصر الرّقابة والمحاسبة لمن يمارس التّقصير في العمل المدرسي أو المهنة الموكلة إليه.	3.22	1.124	متوسطة
9	عدم وجود الوقت الكافي لتنفيذ القرارات.	3.12	0.981	متوسطة
	الدرجة الكية	36.533	3.538	مرتفعة

من الجدول السابق نجد أن درجة تواجد هذه المعوقات على الاستبانة ككل كان بدرجة مرتفعة وذلك من خلال قسمة المتوسط الحسابي للمحور على عدد البنود (36.533/9= 4.06 أي بدرجة مرتفعة). كما نجد أن أكثر المعوقات التي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه كان "عدم تخصيص حوافز للتميز في العمل الإداري والتعليمي" بمتوسط حسابي "4.42"، يليه "الافتقاد إلى الجرأة والابتكار والمبادأة لخلق أفكار جديدة تسهم في صنع قرارات تربوية مناسبة" بمتوسط حسابي "4.40"، يليه "ضعف صلاحيّات مدير المدرسة للقيام بواجباته على أكمل وجه نتيجة الظرّوف الحاليّة" بمتوسط حسابي "4.35"، ثم "ضعف مشاركة المجتمع المحليّ في تفعيل قرارات المدير" بمتوسط حسابي "4.33"، ثم "انتشار المركزيّة في المدارس مما أدى إلى خللٍ واضح في القطّاع التّربويّ" بمتوسط حسابي "4.29"، ثم "قلّة الإمكانات الماديّة لتأمين وسدّ متطلّبات المدرسة" بمتوسط حسابي "4.22"، ويليه "قلّة وجود كوادر بشريّة في المدارس لتغطية الحاجة والنّقص وهي غير مؤهّلة" بمتوسط حسابي "4.15"، بينما كان أقل هذه المعوقات "عدم وجود دوراتٍ تدريبيّةٍ مكثّفةٍ لتطوير أداء المعلّمين" بمتوسط حسابي "3.22"، يليه أخيراً "عدم وجود الوقت الكافي لتنفيذ القرارات" بمتوسط حسابي "3.12". وتتفق هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة السلمي (2015) والتي بينت أن تقديرات مديرات

المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرّمة لدرجة معوقات تطبيق الإدارة الذاتية بشكل عام درجة كبيرة. وكما تتفق مع دراسة (العمري، 2014) والتي بينت أن أبرز المعوقات الاجتماعية التي تحول دون تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس التعليم العام هو ضعف مشاركة المجتمع في تفعيل القرارات الإدارية التي يتم اتخاذها، إضافة إلى وجود معوقات أخرى وهي التسرع في إصدار القرارات من قبل بعض المديرين، وضعف الثقة بين مدير المدرسة والسلطة العليا من جهة وبين مدير المدرسة والعاملين في المدرسة وبالإضافة إلى كثرة الأعباء الإدارية الملقاة على عاتق المدير.

وعند مقارنة النتائج التي توصلت إليها المقابلة مع نتائج الاستبانة نجد أن كلا الأداتين قد توصلت إلى نتائج متشابهة، فقد بينت المقابلة أن أكثر المعوقات التي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه كانت "عدم تخصيص حوافز للتميز في العمل الإداري والتعليمي"، يليه "الافتقاد إلى الجرأة والابتكار والمبادأة لخلق أفكار جديدة تسهم في صنع قرارات تربوية مناسبة"، يليه "ضعف صلاحيّات مدير المدرسة للقيام بواجباته على أكمل وجه نتيجة الظرّوف الحاليّة"، ثم "ضعف مشاركة المجتمع المحليّ في تفعيل قرارات المدير"، وأخيراً "عدم وجود الوقت الكافي لتنفيذ القرارات". بينما بينت نتائج الاستبانة بمحوريها أن أقل القرارات الإدارية تفعيلاً والتي تشكل معوقات لتفعيل القرار الإداري المناسب كانت "الافتقاد إلى الجرأة والابتكار والمبادأة لخلق أفكار جديدة"، ثم "ضعف مشاركة المجتمع المحليّ في تفعيل قرارات المدير"، يليها "ضعف قدرة مدير المدرسة على استخدام الصّلاحيّات الممنوحة له"، ثم "إعطاء الوقت اللازم والكافي لتنفيذ القرار" ثم "تخصيص حوافز للتميز في العمل الإداري والتعليمي". ومنه نجد أن أكثر المعوقات التي ركز عليها المدراء في المقابلة والتي كان متوسطها الأعلى هي "عدم تخصيص حوافز للتميز في العمل الإداري والتعليمي" بينما كان هذا المعوق أقل المعوقات التي ركز عليها المدراء في الاستبانة.

3- عرض النتائج المرتبطة بالسؤال الثالث:

ما دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة من مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي في منطقة النبك ويبرود فيما يتعلق برأيهم في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذّاتيّة للمدارس

وفقاً للمتغيرات الآتية (المنطقة التعليمية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المرحلة التعليمية)؟

4- عرض النتائج المرتبطة بالسؤال بالرابع:

ما دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة من مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي في منطقة النبك ويبرود فيما يتعلق برأيهم حول أهم المعوقات التي تحول دون صياغة القرار الإداري المناسب وعدم تنفيذه وفقاً للمتغيرات الآتية (المنطقة التعليمية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المرحلة التعليمية)؟

قامت الباحثة بالإجابة عن السؤال الثالث والرابع من خلال الإجابة عن فرضيات الدراسة.

ثانياً- عرض النتائج المرتبطة بفرضيات الدراسة ومناقشتها وتفسيرها:

1- عرض نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:

وتنص الفرضية على أنه "**لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير القرار الإداري ومتغير الإدارة الذاتية لدى المديرين أفراد عينة الدراسة**".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم حساب معامل الارتباط بطريقة بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على عبارات القرار الإداري ودرجاتهم على عبارات الإدارة الذاتية، وتبين أن هناك علاقة ارتباطية موجبة بين القرار الإداري والإدارة الذاتية لدى المديرين أفراد عينة الدراسة، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة بأنه توجد علاقة ارتباطية موجبة بين القرار الإداري والإدارة الذاتية، بمعنى أن تفعيل القرار الإداري يتناسب طردياً مع حسن سير الإدارة الذاتية. والجدول (17) يوضح نتيجة المعالجة الإحصائية:

جدول (17) يبين معامل الارتباط بين القرار الإداري والإدارة الذاتية لدى أفراد عينة الدراسة

القرار الإداري	العدد	قيمة معامل الارتباط	القيمة الاحتمالية	القرار
الإدارة الذاتية	117	0.29**	0.001	دال

وتعزو هذه النتيجة المنطقية بأن نجاح الشخص في المهام الإدارية أو إخفاقه يُنسب إلى قراره لأن المدير الناجح يعرف من خلال قراراته الناجحة في حين يعبر القرار الضعيف عن مدى تعسّر المدير في أداء مهامه، يحث تعد عملية اتخاذ القرار متغلغلة في العملية الإدارية وتلزم عملية

اتخاذ القرار الفعال عدة خصائص تتضمن الجدية في العمل وتحمل المسؤولية والحزم في مواقف واللين في مواقف أخرى وكذلك الإدارة الذاتية تتطلب الشخصية القيادية القادرة على اتخاذ القرار المناسب في المكان المناسب واتجاه الشخص المناسب، ومن جهة أخرى فإن القرار الإداري وتفعيله يتعلق بالتشاركية في العمل بمعنى أن تكون الإدارة الذاتية ديمقراطية تقوم على إشراك العاملين في عملية التنظيم وسير العمل مما يؤدي إلى قبول المرؤوسين للقرار وتنفيذه بشكل جيد وعدم معارضته، لأن فاعلية القرارات الإدارية تكمن في قدرة مدير المدرسة على الاختيار من بين البدائل المتاحة بديلاً يمكن تنفيذه ويحقق الهدف المرغوب.

وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة (مطر، 2008) التي أكدت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين فاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية ومجال السياسات الإدارية الذاتية من وجهة نظر (المدراء) أفراد عينة الدراسة. كما تتفق مع دراسة (شحاتة، 2005) التي بينت وجود علاقة ارتباطية موجبة بين اتخاذ القرار الإداري والقدرة على القيادة التربوية الذاتية. وتتفق مع ما أشارت إليه (سلامة، 2011) إذ تزداد درجة ممارسة القرار الإداري بشكل فعال مع زيادة مستوى التمكين الإداري المتبع في المؤسسة.

2- عرض نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها:

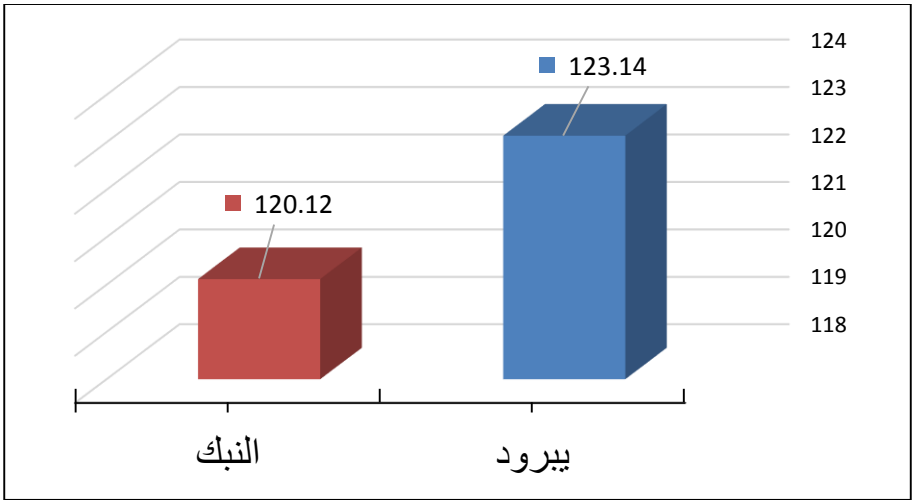
وتنص الفرضية على أنه "**لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (يبرود، النبك)**".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) لدراسة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير المنطقة التعليمية، تبين النتيجة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق المنطقة التعليمية (يبرود – النبك) إذ بلغت القيمة الاحتمالية ل (t المحسوبة) (0،101) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0،05)، والجدول (18) يوضح نتيجة المعالجة الإحصائية:

الجدول (18) يبين الفروق في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير المنطقة التعليمية

		العدد	المتوسط	الانحراف	ت المحسوبة	د.ح	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	القرار
القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية	يبرود	64	123.14	32.214	1.451	115	0.101	0.05	غير دال
	النبك	53	120.12	30.241					

والشكل الآتي يبين الفروق الظاهرية وفق متغير المنطقة التعليمية



الشكل (12) يوضح الفروق الظاهرية في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير المنطقة التعليمية

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن ظروف المنطقتين التعليميتين نفسها، ولم تمنح صلاحيات إدارية لمنطقة أكثر من أخرى، وبالتالي لم يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (يبرود، النبك).

3- عرض نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها:

وتنص الفرضية على أنه "**لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث)**".

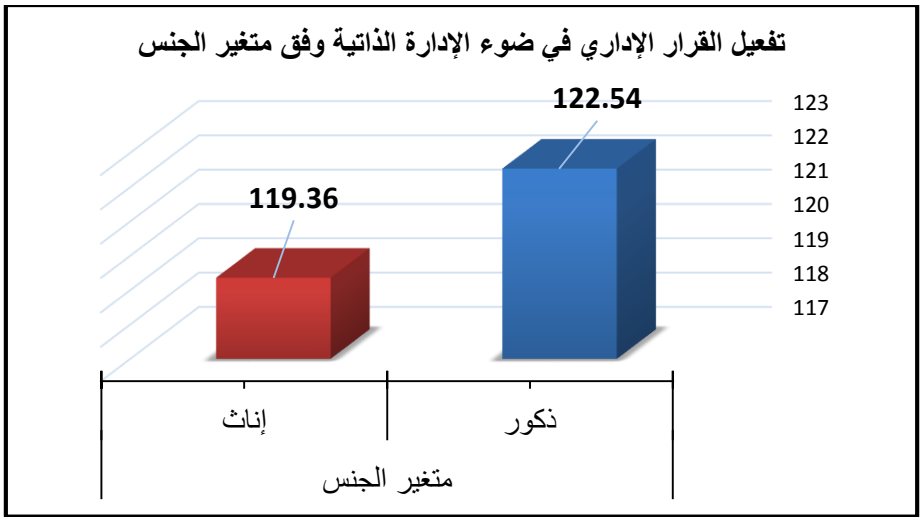
وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) لدراسة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير الجنس، تبين

النتيجة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير الجنس، (ذكور – إناث)، حيث بلغت القيمة الاحتمالية ل (t المحسوبة) (0،566) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0،05)، والجدول (19) يوضح نتيجة المعالجة الإحصائية:

الجدول (19) يبين الفروق في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير الجنس

	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	ت المحسوبة	د.ح	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	القرار
القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية	ذكور	69	122.54	32.491	0.575	115	0.566	0.05	غير دال
	إناث	48	119.36	31.336					

والشكل الآتي يبين الفروق الظاهرية وفق متغير الجنس



الشكل (13) يوضح الفروق الظاهرية في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير الجنس

وتعزو هذه النتيجة بأن كلاً من الذكر أو الأنثى ملتزم بلوائح وقوانين العمل فهي ملزمة لهم، وبالتالي هو مضطر لأن يسير داخلها وليس لديهم ثمة حرية في الخروج عليها أو الانشقاق عنها أو التحرر منها، فليس هناك صلاحيات تساعد المدير أو المديرة على تسيير الأمور الطارئة أو العرضية التي تخرج عن قوانين العمل الإدارية أو التربوية، فضلاً عن اتخاذ كل منهم بحكم المستوى الأكاديمي الذي وصل إليه القرارات الإبداعية التي يستطيع أن يستغل فيها ذكاءه

ومهاراته التربوية والاجتماعية وسماته الشخصية بتحرر واطلاق ولو بقدر يسير منهما فالقانون أمام الجميع ومسؤولية تطبيقه ليست حكراً على أحد سواء الذكر أو الأنثى.

وتتفق النتيجة الحالية مع دراسة كل من (أبو علام واليماني وابراهيم، 2014، وحلمي، 2008 والبلوشي 2007) والذين أكدوا عدم وجود فروق بين الجنسين في اتخاذ القرار الإداري، بينما تختلف مع دراسة (كرمان، 2005) التي أكدت أن الذكور أكثر قدرة على اتخاذ القرار الإداري من الإناث.

4- عرض نتائج الفرضية الرابعة ومناقشتها:

تنص الفرضية على أنه "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد إعداد مدرّسين، إجازة جامعية، دبلوم أو دراسات عليا)**".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخراج قيم ف لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات يتبين من الجدول (20) وجود فروق دالة إحصائياً في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير المؤهل العلمي:

الجدول (20) قيمة ف لدلالة الفروق بين المتوسطات وفق متغير المؤهل العلمي لتفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية

	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية	بين المجموعات	10394.919	2	5197.459	5.430	0.005	دال
	داخل المجموعات	128256.760	114	957.140			
	Total	138651.679	116				

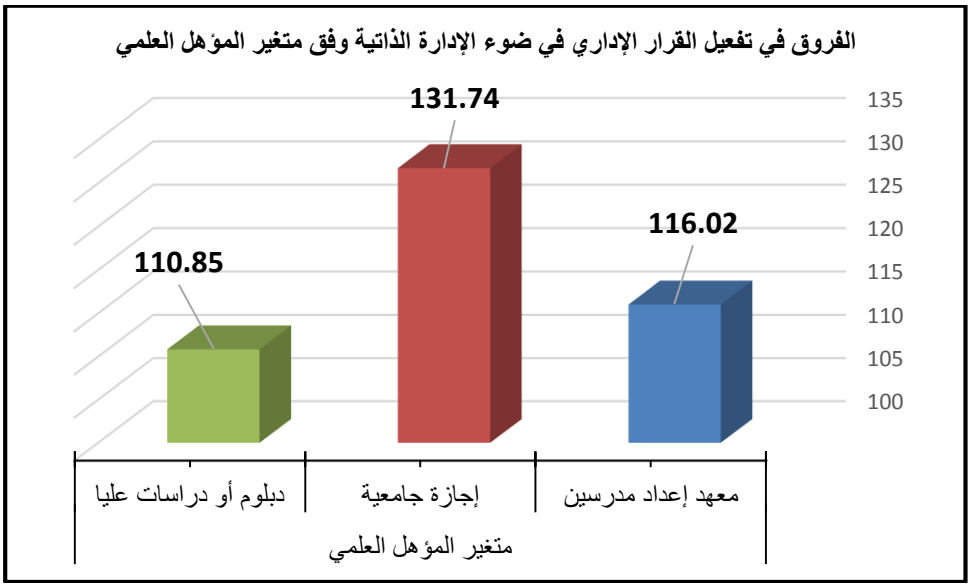
ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق، ويتبين من الجدول (21) أن المديرين الذين يحصلون على المؤهل العلمي (شهادة جامعية) أكثر الفئات الذين لهم دور في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية مقارنة مع الحاصلين على شهادة معهد إعداد مدرّسين أو شهادة الدبلوم أو الدراسات العليا وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل

الفرضية البديلة حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير المؤهل العلمي.

الجدول (21) يبين نتائج اختبار شيفيه لمعرفة دلالة اتجاه الفروق في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير المؤهل العلمي

تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية	فئات الحالة الاجتماعية(I)	فئات الحالة الاجتماعية (J)	(I–J) فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية	القرار
	معهد	جامعة	15.723–*	5.901	0.03	دال لصالح الجامعة
		دبلوم أو دراسات	5.166	7.249	0.776	غير دال
	جامعة	معهد	15.723*	5.901	0.03	دال لصالح الجامعة
		دبلوم أو دراسات	20.889*	7.292	0.01	دال لصالح الجامعة
	دبلوم أو دراسات	معهد	5.166–	7.249	0.776	غير دال
		جامعة	20.889–*	7.292	0.01	دال لصالح الجامعة

والشكل (14) يبين الفروق في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير المؤهل العلمي:



الشكل (14) يوضح الفروق في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير المؤهل العلمي

وتفسر ذلك بأن المرحلة الجامعية مرحلة مليئة بالخبرات العملية والعلمية والمدراء خريجو الجامعات أصبحوا أكثر عدداً في المدارس، حيث خضعوا خلال حياتهم الجامعية لتجارب متعددة من خلال استنتاجات التربية العملية مما جعل لديهم خبرة ومعرفة بالعمل المدرسي والتربوي وكذلك

الإداري، فالمرحلة الجامعية تصقل شخصية الفرد تربوياً وإدارياً مما أعطى خريجو الجامعات قدرة على صناعة القرار في الموقع التربوي أو الإداري الذي يحتلونه، عن طريق فهم الذات وإقامة الحوار المفتوح وبناء قنوات الاتصال وفض الصراعات في البيئة المدرسية، والاهتمام بقدرات وطاقات الأفراد (الكادر الإداري والتدريسي)، ومشاركتهم في صنع القرار ومناقشة بعض المشكلات والمعوقات التي تحد من تحقيق جودة التعليم في المدرسة، مما يؤهلهم إلى اتخاذ قرارات إدارية على درجة عالية من الصواب والجدية وتحمل المسؤولية، ولا يقل طلاب دبلوم التأهيل التربوي والدراسات العليا خبرة ومعرفة بالعمل الإداري إلا أن الفروق في الدراسة الحالية كانت غير دالة وربما ترجح الباحثة ذلك إلى قلة عدد طلاب دبلوم التأهيل التربوي والدراسات العليا والاهتمام حديثاً به.

وتختلف النتيجة الحالية مع دراسة (الجرايدة والمنوري، 2014) التي أكدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في عملية التمكين الإداري تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

5- عرض نتائج الفرضية الخامسة ومناقشتها:

تنص الفرضية على أنه "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشرة سنوات، أكثر من عشرة سنوات)**".

وللتحقق من هذا صحة الفرض قامت الباحثة باستخراج قيم ف لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات، يتبين من الجدول (22) وجود فروق دالة إحصائياً في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير سنوات الخبرة:

الجدول (22) قيمة ف لدلالة الفروق بين المتوسطات وفق متغير سنوات الخبرة لتفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية

	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة	بين المجموعات	41214.782	2	20607.391	28.340	0.000	دال
	داخل المجموعات	97436.897	114	727.141			
	Total	138651.679	116				

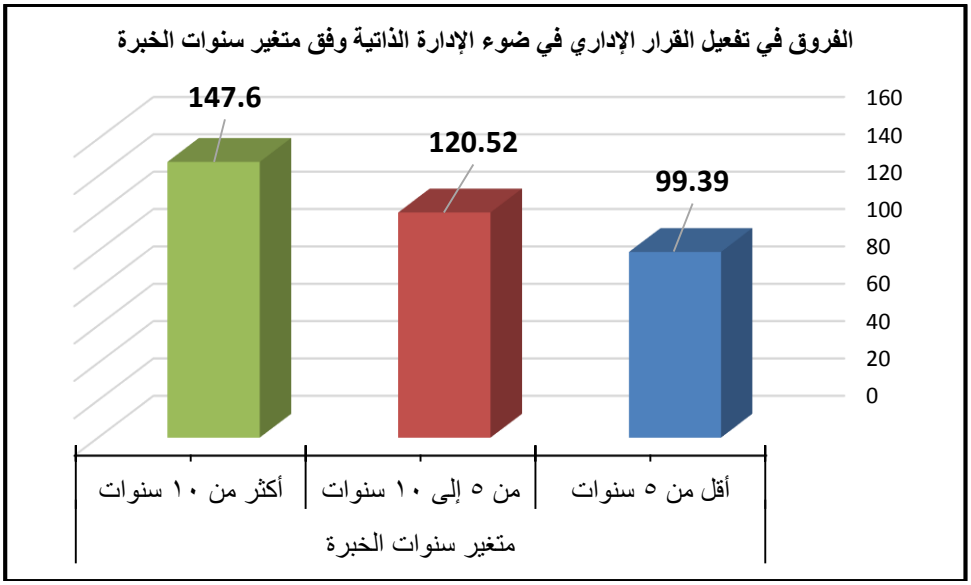
الذاتية							

ولمعرفة اتجاه الفروق تم إجراء اختبار شيفيه لمعرفة اتجاه الفروق، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (23)، إذ أن الفئة التي لديها خبرة في العمل الإداري أكثر من 10 سنوات هم أكثر الفئات الذين لهم دور أكبر في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية مقارنة مع الذين لديهم خبرة أقل من 5 سنوات أو من 5 سنوات إلى 10 سنوات، وأيضاً تبين من الجدول (23) وجود فروق في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية بين من لديهم خبرة أقل من 5 سنوات وبين من لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات لصالح الذين لديهم خبرة من 5 إلى 10 سنوات، وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير سنوات الخبرة.

الجدول (23) يبين نتائج اختبار شيفيه لمعرفة دلالة اتجاه الفروق في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير سنوات الخبرة

	فئات الحالة الاجتماعية(I)	فئات الحالة الاجتماعية (J)	(I-J) فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية	القرار
تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-21.120*	5.491	0.001	دال لصالح من 5 سنوات إلى 10
		أكثر من 10 سنوات	-48.272*	6.416	0.000	دال لصالح أكثر من 10 سنوات
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	21.120*	5.491	0.001	دال لصالح من 5 سنوات إلى 10
		أكثر من 10 سنوات	-27.152*	5.749	0.000	دال لصالح أكثر من 10 سنوات
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	48.272*	6.416	0.000	دال لصالح أكثر من 10 سنوات
		من 5 إلى 10 سنوات	27.152*	5.749	0.000	دال لصالح أكثر من 10 سنوات

والشكل رقم (9) يوضح الفروق في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير سنوات الخبرة:



الشكل (15) يوضح الفروق في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير سنوات الخبرة

ويعزو ذلك بأن أصحاب الخبرة الأكبر يتمتعون بمهنية عالية وثقة بالنفس وأكثر معرفة ودراية بالأمور الإدارية واتخاذ القرار بحكم طول ممارستهم للعمل وخبرتهم فيه، فعملية صنع القرار التربوي وتفعيله يتطلب مهارات يمكن تعلمها وتطبيقها وتقويمها، ومع طول فترة العمل في مجال الإدارة يمتلك صانع القرار حرية شخصية أكبر لأن احتمال فرصة اكتشافه أو خلقه لبدائل جديدة تكون أكبر، ويستطيع تقليل الشك في اختياراته وبالتالي يحد من تدخل الصدفة أو الأفراد الآخرين في تحديد مستقبله.

6- عرض نتائج الفرضية السادسة ومناقشتها:

تنص الفرضية على أنه "**لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير مرحلة التعليم (ثانوي، أساسي)**".

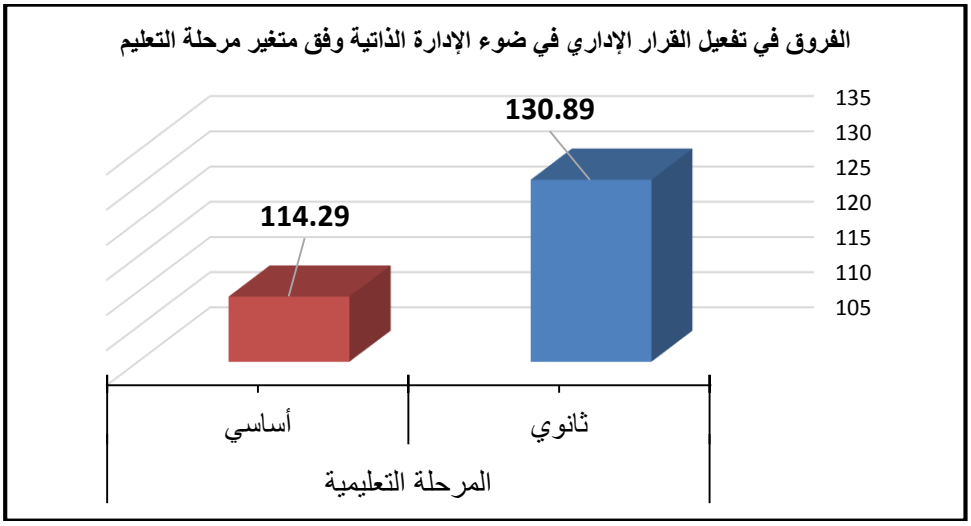
وللتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة باستخدام اختبار "ت" (T-Test) لدراسة الفروق بين متوسطات أفراد العينة في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير مرحلة التعليم، بالنظر إلى قيم الجدول (24) تُرفض الفرضية الصفرية وبالتالي تُقبل الفرضية البديلة حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير مرحلة التعليم، (ثانوي-أساسي)، حيث بلغت

القيمة الاحتمالية ل(t المحسوبة) (0،002) وهي أصغر من مستوى الدلالة (0،05)، والفروق لصالح المتوسط الحسابي الأعلى وهم فئة المديرين في المرحلة الثانوية.

الجدول (24) يبين الفروق في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير مرحلة التعليم

	المرحلة التعليمية	العدد	المتوسط	الانحراف	ت المحسوبة	د.ح	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	القرار
القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية	ثانوي	47	130.89	33.025	3.094	115	0.002	0.05	دال
	أساسي	70	114.29	29.424					

كما هو موضح في الشكل (16) الآتي:



الشكل (16) يوضح الفروق في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية وفق متغير مرحلة التعليم

ويعزو ذلك بأن المدراء في المرحلة الثانوية يمتلكون ثقافة أوسع من خلال تخصصهم بالمناهج التربوية التي تحتويها تلك المرحلة، مما يؤدي إلى إقامة علاقة بين المدير والمدرّسين قائمة على الاحترام وتبادل الآراء نتيجة تنوع المستويات والتخصصات وتنوع الفكر وكثرة المناقشة المستمرة التي تضفي طابع التشاركية في العمل واتخاذ القرار بينما تتسم المرحلة الأساسية في التعليم بمحدودية المعلومات وبساطتها، وعدم أهمية القرارات وتنوعها مقارنة بالمرحلة الثانوية فقد يقوم المدير في مرحلة التعليم الأساسي باتخاذ القرارات بشكل منفرد وعدم الحاجة إلى أخذ آراء المعلمين الموجودين معه في المدرسة، وبالإضافة إلى ذلك فإن الطلاب في المرحلة الثانوي يبدؤون مرحلة المراهقة في هذه الفترة ويحتاجون إلى معاملة خاصة تتراوح ما بين اللين والتسامح

والعقل الراجح والحكمة في التصرف السريع تجاه أي طارئ في المدرسة لان اغلب تصرفات الطلاب في تلك المرحلة تكون غير واعية أو مسؤولة، ومن هنا تأتي أهمية القرارات الجماعية في المرحلة الثانوية.

7- عرض نتائج الفرضية السابعة ومناقشتها:

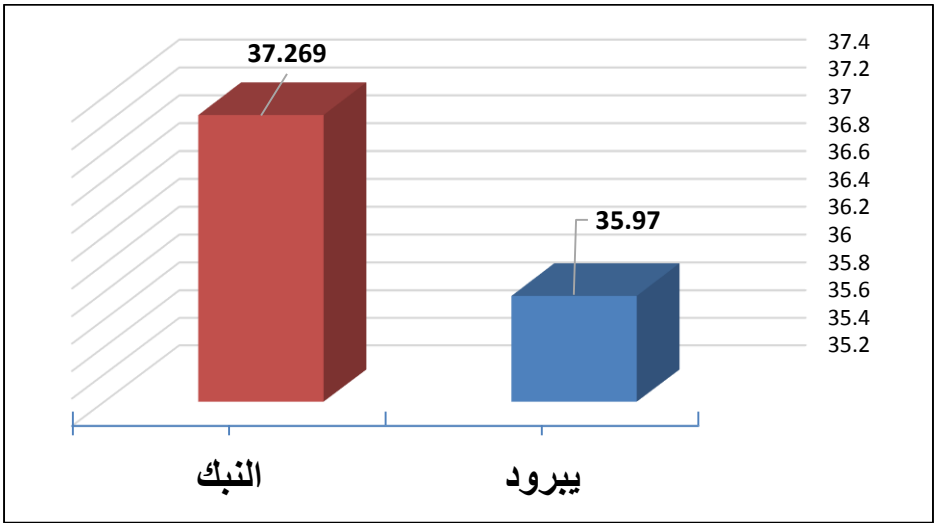
وتنص الفرضية على أنه "**لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (يبرود، النبك)**".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) لدراسة الفروق بين متوسطي أفراد عينة المقابلة في المعوقات التي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداري المناسب وعدم تنفيذه وفق متغير المنطقة التعليمية، تبين النتيجة أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة المقابلة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (يبرود، النبك)، إذ بلغت القيمة الاحتمالية ل (t المحسوبة) (0،161) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0،05)، والجدول (25) يوضح نتيجة المعالجة الإحصائية:

الجدول (25) يبين الفروق في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير المنطقة التعليمية

		العدد	المتوسط	الانحراف	ت المحسوبة	د.ح	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	القرار
المعوّقات الّتي تواجه الإدارة	يبرود	34	35.970	3.605	1.421	58	0.161	0.05	غير دال
	النبك	26	37.269	3.377					

والشكل الآتي يبين الفروق الظاهرية بين متوسطي درجات أفراد عينة المقابلة وفق متغير المنطقة التعليمية



الشكل (17) يوضح الفروق الظاهرية في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير المنطقة التعليمية

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن ظروف المنطقتين التعليميتين نفسها، وأن المدراء في كلا المنطقتين يواجهون المعوقات نفسه، والتي تحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه.

8- عرض نتائج الفرضية الثامنة ومناقشتها:

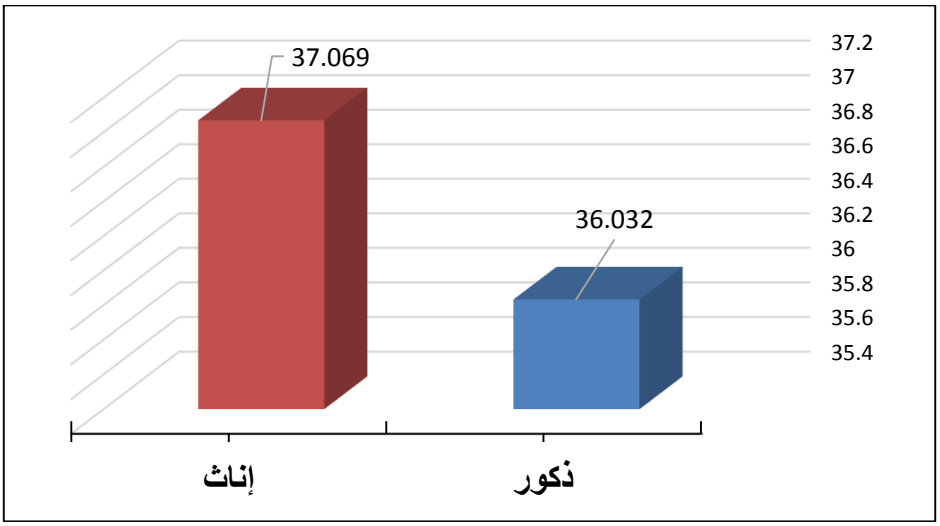
وتنص الفرضية على أنه "**لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث)**".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) لدراسة الفروق بين متوسطي أفراد عينة المقابلة في المعوقات التي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداري المناسب وعدم تنفيذه وفق متغير الجنس، تبين النتيجة أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة المقابلة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير الجنس، إذ بلغت القيمة الاحتمالية ل (t المحسوبة) (0،260) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0،05)، والجدول (26) يوضح نتيجة المعالجة الإحصائية:

الجدول (26) يبين الفروق في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير الجنس

	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف	ت المحسوبة	د.ح	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	القرار
المعوّقات الّتي تواجه الإدارة	ذكور	31	36.032	3.103	1.137	58	0.260	0.05	غير دال
	إناث	29	37.069	3.936					

والشكل الآتي يبين الفروق الظاهرية بين متوسطي درجات أفراد عينة المقابلة وفق متغير الجنس



الشكل (18) يوضح الفروق الظاهرية في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير الجنس

وتعزو الباحثة هذه النتيجة بأن كلاً من الذكور والإناث يعايشون الواقع نفسه ويدركون مشكلاته ويعانون من المعوقات نفسها وظروف البيئة المادية نفسها، فالواقع التعليمي نفسه والمشكلات التي توجد فيه يعاني الجميع منها، والتي تحول دون صياغتهم للقرار الإداري المناسب.

9- عرض نتائج الفرضية التاسعة ومناقشتها:

تنص الفرضية على أنه "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد إعداد مدرّسين، إجازة جامعية، دبلوم أو دراسات عليا)**".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخراج قيم ف لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات يتبين من الجدول الآتي وجود فروق دالة إحصائياً في المعوقات التي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداري المناسب وعدم تنفيذه وفق متغير المؤهل العلمي:

الجدول (27) قيمة ف لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير المؤهل العلمي

	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المعوّقات الّتي تواجه الإدارة	بين المجموعات	187.695	2	93.847	9.704	0.000	دال
	داخل المجموعات	551.239	57	9.671			
	Total	738.933	59				

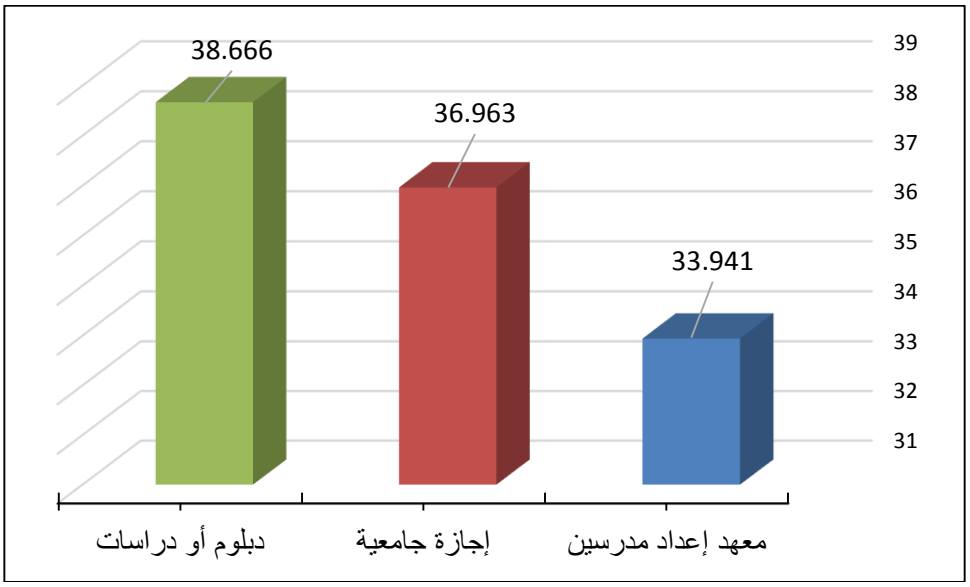
يتبين من الجدول السابق أن قيمة ف كانت دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد إعداد مدرّسين، إجازة جامعية، دبلوم أو دراسات عليا). ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق، ويتبين من الجدول (28) أن المديرين الذين يحصلون على المؤهل العلمي (شهادة جامعية) أو (دبلوم أو دراسات) كانوا أكثر معرفة في المعوقات التي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداري المناسب مقارنة مع الحاصلين على شهادة معهد إعداد مدرّسين، كما لم توجد فروق بين فروق بين المدراء ذوي (الشهادة الجامعية) و(دبلوم أو دراسات)

الجدول (28) يبين نتائج اختبار شيفيه لمعرفة دلالة اتجاه الفروق في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير المؤهل العلمي

المعوّقات الّتي تواجه الإدارة	فئات الحالة الاجتماعية(I)	فئات الحالة الاجتماعية (J)	(J–I) فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية	القرار
	معهد	جامعة	-3.0.3*	0.956	0.010	دال لصالح الجامعة
		دبلوم أو دراسات	-4.725*	1.101	0.000	دال لصالح دبلوم أو دراسات
	جامعة	معهد	3.023*	0.956	0.010	دال لصالح الجامعة

		دبلوم أو دراسات	1.702-	0.995	0.240	غير دال
	دبلوم أو دراسات	معهد	*4.725	1.101	0.000	دال لصالح دبلوم أو دراسات
		جامعة	1.702	0.995	0.240	غير دال

والشكل (19) يبين الفروق في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير المؤهل العلمي:



الشكل (19) يوضح الفروق في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير المؤهل العلمي

وتفسر الباحثة النتيجة السابقة بأن المدراء ذوي المؤهل العلمي إجازة جامعية أو دبلوم ودراسات عليا نتيجة لمتابعتهم التعليم واستمرارهم به وزيادة تحصيلهم العلمي وزيادة ما يمتلكونه من معارف ومهارات فقد أصبحوا أكثر قدرة على معرفة المعوقات التي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداري المناسب وعدم تنفيذه وأصبحوا أكثر إدراكاً ووعياً بوجودها. وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (السلمي، 2015) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديرات مدارس الثانوية للبنات للمعوقات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

10- عرض نتائج الفرضية العاشرة ومناقشتها:

تنص الفرضية على أنه "**لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشرة سنوات، أكثر من عشرة سنوات)**".

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخراج قيم ف لاختبار دلالة الفروق بين المتوسطات يتبين من الجدول الآتي وجود فروق دالة إحصائياً في المعوقات التي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداري المناسب وعدم تنفيذه وفق متغير سنوات الخبرة:

الجدول (29) قيمة ف لدلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير سنوات الخبرة

	مصدر التباين	مجموع المربعات	د.ح	متوسط المربعات	F	القيمة الاحتمالية	القرار
المعوّقات الّتي تواجه الإدارة	بين المجموعات	225.484	2	112.742	12.516	0.000	دال
	داخل المجموعات	513.449	57	9.008			
	Total	735.933	59				

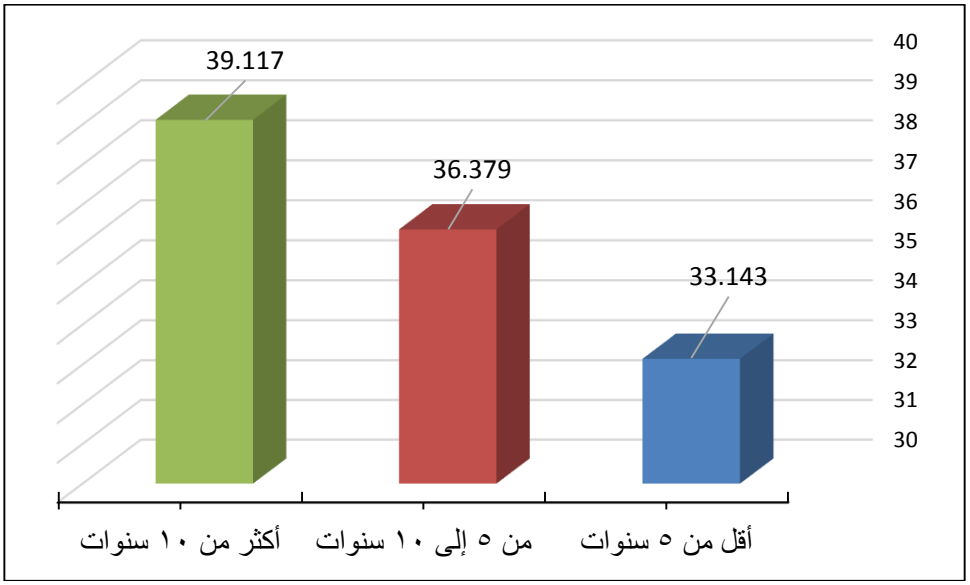
يتبين من الجدول السابق أن قيمة ف كانت دالة إحصائياً إذ كانت القيمة الاحتمالية أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي وبالتالي تُرفض الفرضية الصفرية وتُقبل الفرضية البديلة أي: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشرة سنوات، أكثر من عشرة سنوات). ولمعرفة اتجاه الفروق قامت الباحثة باختبار شيفيه لتحديد اتجاه الفروق، ويتبين من الجدول (30) أن الفروق كانت لصالح المدراء ذوي سنوات الخبرة أكثر ن 10 سنوات مقارنة بذوي سنوات الخبرة الأقل، كما كانت الفروق لصالح المدراء ذوي سنوات الخبرة من 5 إلى 10 سنوات مقارنة بذوي سنوات الخبرة الأقل من 5 سنوات.

الجدول (30) يبين نتائج اختبار شيفيه لمعرفة دلالة اتجاه الفروق في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير سنوات الخبرة

المعوّقات الّتي تواجه الإدارة	فئات الحالة الاجتماعية(I)	فئات الحالة الاجتماعية (J)	(J-I) فرق المتوسطات	الخطأ المعياري	القيمة الاحتمالية	القرار
	أقل من 5 سنوات	من 5 إلى 10 سنوات	-2.665*	0.976	0.030	دال لصالح من 5 سنوات إلى 10
		أكثر من 10	-5.403*	1.083	0.000	دال لصالح أكثر

		سنوات				من 10 سنوات
	من 5 إلى 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	*2.665	0.976	0.030	دال لصالح من 5 سنوات إلى 10
		أكثر من 10 سنوات	*2.738-	0.916	0.016	دال لصالح أكثر من 10 سنوات
	أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	*5.403	1.083	0.000	دال لصالح أكثر من 10 سنوات
		من 5 إلى 10 سنوات	*2.738	0.916	0.016	دال لصالح أكثر من 10 سنوات

والشكل (20) يبين الفروق في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير سنوات الخبرة:



الشكل (20) يوضح الفروق في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير سنوات الخبرة

وتفسر الباحثة النتيجة السابقة بأن المدراء ذوي سنوات الخبرة الأكثر هم أكثر قدرة على معرفة المعوقات التي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداري المناسب وعدم تنفيذه، وأكثر قدرة على إدراكها وتحديدها نتيجة العمل الطويل في مجال الإدارة، ونتيجة معايشتهم الواقع التعليمي في المدارس لفترات طويلة واحتكاكهم بالبيئة المحلية وبالجهات الأعلى وبهذا فقد أصبحوا أكثر قدرة على تحديد هذه المعوقات. وتختلف هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (السلمي، 2015) والتي بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات مديرات مدارس الثانوية للبنات للمعوقات وفقاً لمتغير عدد سنوات الخبرة.

11- عرض نتائج الفرضية الإحدى عشر ومناقشتها:

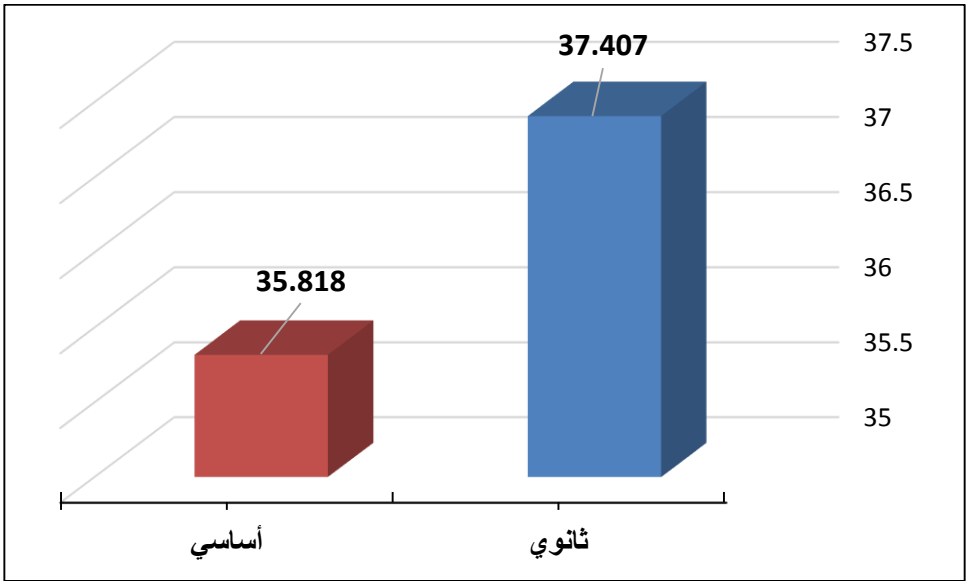
وتنص الفرضية على أنه "**لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة المقابلة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير مرحلة التعليم (ثانوي، أساسي)**".

وللتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" (T-Test) لدراسة الفروق بين متوسطي أفراد عينة المقابلة في المعوقات التي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداري المناسب وعدم تنفيذه وفق متغير مرحلة التعليم، تبين النتيجة أنه لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة المقابلة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير مرحلة التعليم، إذ بلغت القيمة الاحتمالية ل (t المحسوبة) (0،084) وهي أكبر من مستوى الدلالة (0،05)، والجدول (31) يوضح نتيجة المعالجة الإحصائية:

الجدول (31) يبين الفروق في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير مرحلة التعليم

		العدد	المتوسط	الانحراف	ت المحسوبة	د.ح	القيمة الاحتمالية	مستوى الدلالة	القرار
المعوّقات الّتي تواجه الإدارة	ثانوي	27	37.407	3.661	1.761	58	0.084	0.05	غير دال
	أساسي	33	35.818	3.320					

والشكل الآتي يبين الفروق الظاهرية بين متوسطي درجات أفراد عينة المقابلة وفق متغير مرحلة التعليم:



الشكل (21) يوضح الفروق الظاهرية في المعوقات التي تواجه الإدارة وفق متغير مرحلة التعليم

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى تشابه المرحلتين في ظروف العمل المادية، وفي علاقاتها مع السلطات العليا ومع المجتمع المحلي، وبالتالي يواجهون المعوقات نفسها، وهذه المعوقات تحول دون صياغة القرار الإداري المناسب وعدم تنفيذه، من قلة الإمكانات المادية وعدم وجود الحوافز والوقت الكافي لتنفيذ القرارات، وكذلك قلة وجود دورات تدريبية، وانتشار المركزية في المدارس وضعف صلاحيات المدير سواء أكان في مرحلة التعليم الأساسي أم الثانوي، وضعف مشاركة المجتمع المحلي في تفعيل قرارات المدير والافتقاد إلى الجرأة والابتكار لخلق أفكار جديدة تسهم في صنع قرارات تربوية مناسبة في كلا المرحلتين.

- خلاصة نتائج الدراسة:

توصلت الدراسة الحالية إلى النتائج الآتية والتي يمكن إجمالها في الجدول الآتي:

الجدول (32) خلاصة نتائج الدراسة

نتائج الاستبانة	نتائج المقابلة
- بالنسبة لمحور اتّخاذ القرار الإداري فإن أكثر القرارات الإداريّة تفعيلاً لدى المدراء أفراد عينة الدراسة والتي حصلت على درجة تفعيلٍ مرتفعةٍ هي "انسجام القرار مع القرارات السّابقة" بمتوسط حسابي بلغ (4،40)، بينما كان أقل القرارات تفعيلاً "الافتقاد إلى الجرأة والابتكار والمبادأة لخلق أفكارٍ جديدةٍ" بمتوسطٍ حسابيّ بلغ (1،15)، وحصل محور القرار الإداريّ ككل على متوسّط حسابيّ قدره (3،11) مما يعني أنّه حصل على درجة تفعيلٍ متوسّطةٍ.	
- بالنسبة لمحور الإدارة الذاتية فإن أكثر خصائص الإدارة الذاتيّة تفعيلاً لدى المدراء أفراد عينة الدراسة والتي حصلت على درجة تفعيل مرتفعةٍ هي "أرى ضعف التعاون بين المدير والمعلمين" بمتوسط حسابي بلغ (3،41)، بينما كان أقل خصائص الإدارة الذاتيّة تفعيلاً "أرى ضرورة تخصيص حوافز للتميز في العمل الإداري والتعليمي" بمتوسط حسابي بلغ (1،91). وحصل محور الإدارة الذاتية ككل على متوسط حسابي قدره (3،91) وذلك بدرجة تفعيل مرتفعة.	
- بينت نتائج الاستبانة بمحوريها أن أقل القرارات الإدارية تفعيلاً والتي تشكل معوقات لتفعيل القرار الإداري المناسب كانت "الافتقاد إلى الجرأة والابتكار والمبادأة لخلق أفكار جديدة"، ثم "ضعف مشاركة المجتمع المحليّ في تفعيل قرارات المدير"، يليها	- بينت المقابلة أن أكثر المعوقات التي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه كانت "عدم تخصيص حوافز للتميز في العمل الإداري والتعليمي"، يليه "الافتقاد إلى الجرأة والابتكار والمبادأة لخلق أفكار جديدة تسهم في صنع

"ضعف قدرة مدير المدرسة على استخدام الصّلاحيّات الممنوحة له"، ثم "إعطاء الوقت اللازم والكافي لتنفيذ القرار" ثم "تخصيص حوافز للتميز في العمل الإداري والتعليمي".	قرارات تربوية مناسبة"، يليه "ضعف صلاحيّات مدير المدرسة للقيام بواجباته على أكمل وجه نتيجة الظرّوف الحاليّة"، ثم "ضعف مشاركة المجتمع المحليّ في تفعيل قرارات المدير"، وأخيراً "عدم وجود الوقت الكافي لتنفيذ القرارات". وكانت درجة تواجد المعوقات على الاستبانة ككل بدرجة "مرتفعة".
إن أكثر المعوقات التي ركز عليها المدراء في المقابلة والتي كان متوسطها الأعلى هي "عدم تخصيص حوافز للتميز في العمل الإداري والتعليمي" بينما كان هذا المعوق أقل المعوقات التي ركز عليها المدراء في الاستبانة. وكان أكثر المعوقات التي ركز عليها المدراء في الاستبانة هي "الافتقاد إلى الجرأة والابتكار والمبادأة لخلق أفكار جديدة"، بينما نجد أن هذا المعوق قد كان ترتيبه الثاني في المقابلة.	
– توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار الإداري والإدارة الذاتية لدى المديرين أفراد عينة البحث.	
– لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (يبرود، النبك).	– لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (يبرود، النبك).
– لا توجد فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث)	– لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).
– توجد فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد إعداد مدرّسين، جامعة، دبلوم أو دراسات عليا) لصالح فئة الجامعة.	– توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد إعداد مدرّسين، إجازة جامعية، دبلوم أو دراسات عليا)، ولصالح المؤهل العلمي الأعلى (إجازة جامعية، دبلوم أو دراسات عليا).

– توجد فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (من سنة إلى 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10، أكثر من 10 سنوات) لصالح الفئة (أكثر من 10 سنوات).	– توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير سنوات الخيرة (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشرة سنوات، أكثر من عشرة سنوات)"، ولصالح الفئة (أكثر من 10 سنوات).
– توجد فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير مرحلة التعليم (ثانوي، أساسي) لصالح فئة (الثانوي).	– لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة المقابلة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير مرحلة التعليم (ثانوي، أساسي).

- مقترحات الدراسة:

- العمل على زيادة كفاءة الإدارة من خلال هيكلٍ تنظيميٍّ غير مركزي مزود بأحدث الأساليب والآليّات والممارسات. وبالشكل الذي يتيح الفرصة للمعلمين والمعاونين للمشاركة في إدارة المدرسة، وصناعة القرارات المرتبطة بحفظ النظام حسن سير العمل على مستوى مدرستهم، ويمنح أولياء الأمور حق المشاركة في التخطيط التعاوني التعليمي، كل ذلك ضماناً لتوسيع دائرة اللامركزية في إدارة المدرسة.
- العمل على تبنّي نمط الإدارة الذّاتيّة للمدارس لضمان مناخٍ صحيٍ يرتكز على مبدأ مشاركة عملاء المدرسة بالداخل والخارج على السواء في صناعة القرار التربوي.
- اختيار مديري المدارس من ذوي المؤهلات والخبرات ذات الكفاءة العالية والقادرين على اتخاذ القرارات التي تسهم في تحسين أداء المدرسة والارتقاء بمستوى العملية التعليميّة. وممن يتحلون بصفات شخصية كالجرأة والابتكار وتحمّل المسؤوليّة والفاعليّة والطّموح والرّغبة في إنتاج أفكارٍ جديدةٍ.
- العمل على إقامة الندوات والمحاضرات وورش العمل والدورات التدريبية لتوعية المعلمين والمدراء وأفراد المجتمع بالإدارة الذاتية وأهميتها وفوائدها، ودورها في تفعيل القرار الإداري.
- عقد دورات تدريبية لمديري المدارس لتمكنهم من كيفية إدارة المدارس ذاتياً.
- إعطاء المزيد من الصلاحيّات لمدير المدرسة للقيام بواجباته على أكمل وجه نتيجة الظرّوف الحاليّة، ومنحه سلطات تتعادل مع حجم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقه.
- التخفيف من حدة المركزية وتفعيل اللامركزيّة في التعليم، وتطبيق الإدارة الذاتية للمدارس والعمل على تفويض السلطة للمدرسة للتصرف في أمورها وتسيير شؤونها مع تحديد آلية متابعة لها ومحاسبتها ومساءلتها في حالة أي قصور.
- العمل على إتاحة الفرصة أمام المعلمين والطلاب والآباء لأن يلعبوا دوراً أساسياً في عملية صنع القرارات على المستوى المدرسي.
- العمل على توفير الإمكانات البشريّة والماديّة لتأمين وسدّ متطلّبات المدرسة، وإعداد كوادر بشريّة مؤهلة في المدارس لتغطية الحاجة والنّقص لتسهم في تحسين مسار العمليّة التّعليميّة.

- العمل على استحداث نظم ووسائل حديثة يتم تطبيق أسلوب الإدارة الذاتية من خلالها.
- توفير الدعم المادي الكافي وتخصيص ميزانية تتناسب مع حجم المدرسة المطبقة للإدارة الذاتية.
- إعطاء الوقت اللازم والكافي لتنفيذ القرارات الإدارية.
- التّوسّع في تنفيذ مشروع الإدارة الذّاتيّة للمدرسة والّذي يطبّق حالياً في بعض المدارس، والعمل على تطوير هذا المشروع وتوفير كافة الإمكانيّات اللازمة لإنجاحه، وذلك من أجل تحقيق أهدافه والارتقاء بالعمليّة التّعليميّة.
- تقديم الدّعم المادّي للمدارس المطّبقة لمشروع الإدارة الذّاتيّة، ووضع ميزانيّةٍ بحسب حاجة وإمكانات كلّ مدرسة وموقعها الجغرافيّ، وإتاحة الفرصة للمدارس بالتصرف في الميزانية وفق احتياجات المدرسة.
- تطوير اللوائح والقوانين الإداريّة لتتمكّن من مسايرة التطورات المتلاحقة والمتغيرة.
- بث الرّقابة الذاتية في نفوس كافة العاملين بالمدرسة، وتشجيع أسلوب التقويم الذاتي داخل المدرسة بما يضمن تحفيز العاملين فيها نحو حتمية التجويد والإصلاح التربوي.
- تقليل البيروقراطية وزيادة قاعدة المشاركة في صناعة القرارات المدرسية على مستوى المدرسة، وذلك بنقل سلطاتٍ معينةٍ من الإدارة التعليمية إلى مدير المدرسة.
- العمل على إنشاء هيئة للمتابعة والرقابة على المدارس المدارة ذاتياً.
- إعداد القيادات المدرسية وتأهيلها عن طريق الالتحاق بالبرامج المتخصصة كبرنامج إعداد القادة.
- صياغة دليل إرشادي يحدد المهام، والمسؤوليات والعمليات الإدارية والتربوية لجميع مستويات المدرسة.
- توفير قواعد بيانات ومعلومات تعتمد عليها المدرسة عند اتخاذ أي قرار.
- تبادل الزيارات المدرسية من أجل الاستفادة من التجارب الناجحة للمدارس المطبقة للإدارة الذاتية.
- **بحوث مقترحة:**
  - تأثير تطبيق أساليب الإدارة الذاتية على المناخ المدرسي.

- تطوير إدارة المدرسة في ضوء مبادئ الإدارة الذاتية للمدارس.
- معوقات تطبيق أساليب الإدارة الذاتية في المدارس ومتطلبات تنفيذها.
- اللامركزية وجودة الإدارة المدرسية.
- المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي.
- السمات الشخصية لمدير المدرسة وعلاقتها باتخاذ القرار.
- دراسة العوامل المؤثرة في تفعيل القرار الإداري من وجهة نظر المدراء والمعلمين.

ملخص الدراسة باللغة العربية

ملخص الدراسة باللغة العربية

تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية

لمدارس التعليم الأساسي والثانوي في ريف دمشق

إن عملية اتّخاذ القرارات وممارستها هي عملية ذات أهمية وتأثير على أشخاص وإدارات عدة، ويمكن أن تصل تأثيراتها إلى جيل كامل، وتشكل الإدارة التي تعتمد في جوهرها على اتّخاذ القرارات الأساس في نجاح وفشل المؤسسة التربويّة. والإدارة الناجحة هي التي تستطيع أن تستغل جميع الإمكانات المتاحة ماديّة كانت أم بشريّة للوصول إلى النتائج بأقل الخسائر، وتعمل على إشراك جميع المعنيين في المؤسسة التربوية في اتخاذ القرارات إذ تعدُّ عملية صنع القرار قلب العملية الإداريّة وجوهرها فمن خلالها تحقق إدارة المؤسسة أهدافها، ومن أجل تحقيق إدارةٍ ناجحةٍ مواكبةٍ للتطورات في الفكر الإداري كان لابدّ من التغيير في أسلوب الإدارة والتحول من المركزيّة في التعليم إلى اللامركزيّة في التعليم وظهر ما يسمى بالإدارة الذاتيّة للمدارس. وعدت الإدارة الذاتية للمدارس مدخلاً من المداخل الحديثة لتطوير الإدارة المدرسية فلقد هُيئت المدرسة لأن تصبح قادرة ذاتياً ومهنيا ًعلى تحمل المسؤولية والمساءلة، وذلك من خلال مشاركة جميع العاملين والطلاب وأولياء الأمور ومنظمات المجتمع المحلي في اتخاذ القرارات وإعطاء مزيداً من الحرّية لجميع المستفيدين والمعنيين بالعملية التعليميّة في صنع القرارات في المدرسة، حيث ساهم ذلك في تحسين العملية التعليميّة، وتنمية الثقة لدى العاملين بأهميتهم، وتحسين نوعية القرار وبث الثقة في قدرات وكفاءات المدرّسين والعاملين في المدرسة، وكما أن تفويض السلطة للمدرّسين يساعد على تنفيذ القرارات بسهولة وبكفاءة، وتمكين الآباء والطلاب وأعضاء المجتمع من المشاركة في إدارة المدرسة لتحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليميّة.

ولذا تُعدّ الإدارة في المدرسة وسيلة يقوم صانعي القرارات من خلالها بتطبيق إصلاحات تضمن تطوير أداء المدرسة وخاصة في عملية التعليم والتدريس من خلال مشاركة المهتمين والمعنيين في عمليات صنع القرار. انطلاقاً من أنهم الأقدر على تحديد الظروف المدرسية، واحتياجاتها والوسيلة الأفضل لتحقيق ذلك يتم عن طريق تطبيق الإدارة الذاتيّة للمدارس حيث تصبح المدرسة قادرة على التقويم الذاتي، وبناء خطط التطوير لنفسها في ضوء المعايير القومية للتعليم والسياسيات التعليميّة.

وتنبع مشكلة الدراسة من التطور الّذي شهدته الإدارة المدرسية، والذي أدى إلى تعقد الدور الّذي يقوم به مدير المدرسة وجعل من الصّعب إدارة المدرسة من قبل رجلٍ واحدٍ، وفرض على المديرين التعاون مع مرؤوسيهم، وإشراكهم في اتّخاذ القرارات، ويتجلى ذلك في تطبيق الإدارة الذاتيّة للمدارس. وقد أثبتت أغلب الدراسات ومؤتمرات إصلاح التعليم على أهمية تفعيل اللامركزيّة في التعليم، وتطبيق الإدارة الذاتية للمدارس التي تقوم على التشاركيّة في الإدارة واتخاذ القرارات.

وفي دراسة استطلاعيّة قامت بها الباحثة لمجموعة من مدارس التعليم الأساسي والثانوي في مدينة النبك وجدت أن هنالك توجهات نحو الإدارة الذاتية للمدارس ولكن التشريعات والصلاحيات المتوافرة تبقى غير كافية مما يجعل للمدير أثراً محدوداً في تحقيق التوجه نحو الإدارة الذاتيّة للمدارس.

وتتحدد مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي: **كيف يمكن تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الأساسي والثانوي؟**

تنبع أهمية الدراسة من أنها تناولت قضية هامة من القضايا الإدارية والتي حازت على اهتمام المشتغلين بالإدارة التعليمية وهي الإدارة الذاتية ودورها في تفعيل القرار الإداري، كما أن الفكر الإداري المعاصر يؤكد على ضرورة العمل على تطوير الإدارة، فلابد من مسايرة هذا الفكر والعمل على صياغة الإدارة بما يتلاءم مع المناخ المحيط حسب المعطيات المتوافرة والإمكانات المتاحة. وتتجه الجمهورية العربيّة السورية إلى إصلاحات جديّة في عملية التعليم فقد عملت على تيسير وظائف الإدارة من تخطيط، ورقابة، وتنظيم، وتنسيق، وصنع، واتخاذ القرارات وممارسة تلك الوظائف بسرعة وحيوية ودقة والسماح بدرجات أكبر من الإدارة الذاتية للمدارس. وكشفت الدراسة الميدانية في هذه الدراسة عن حقائق علمية يمكن أن تساهم بشكل فعال في رفع مستوى كفاءة الإدارة المدرسية، وكما تساعد نتائج هذه الدراسة المسؤولين التربويين في وزارة التربية في إمكانية تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس من أجل اتخاذ القرار الصائب والسليم.

تمثل الهدف الرئيس للدراسة حول كيفية تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في ريف دمشق.

وانبثق عن الدراسة مجموعة من الأهداف الفرعية والتي تمثلت بـ:

توضيح مفهوم وخطوات وأساليب عملية صنع القرار الإداري. والتعرف إلى أهم العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار الإداري. وتوضيح مفهوم الإدارة الذاتية للمدارس (إجراءات تطبيقها- خصائصها- ميزاتها وعيوبها). والتعرف إلى أهم ّالمشكلات والمعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه. وتحديد درجة تفعيل القرار الإداريّ في ضوء الإدارة الذّاتية لدى مدراء مدارس التعليم الأساسيّ والثّانويّ، بالإضافة إلى التعرف إلى دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة من مديري مدارس التعليم الأساسي والثانوي في منطقة النبك ويبرود فيما يتعلق برأيهم في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذّاتيّة للمدارس وفقاً للمتغيرات الآتية (المنطقة التعليمية، الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، نوع المرحلة التعليمية).

أما عن فرضيات الدارسة فجاءت كما يأتي:

1- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متغير القرار الإداري ومتغير الإدارة الذاتية لدى المديرين أفراد عينة الدراسة.

2- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (يبرود، النبك).

3- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

4- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد إعداد مدرّسين، إجازة جامعية، دبلوم أو دراسات عليا).

5-لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (من سنة إلى خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشرة سنوات، أكثر من عشرة سنوات).

6- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير مرحلة التعليم (ثانوي، أساسي).

7- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (يبرود، النبك).

8- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

9- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد إعداد مدرّسين، إجازة جامعية، دبلوم أو دراسات عليا).

10- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشرة سنوات، أكثر من عشرة سنوات).

11- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة المقابلة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير مرحلة التعليم (ثانوي، أساسي).

تألف المجتمع الأصلي للدراسة من مدراء مدارس التعليم الأساسي والثانوي الموجودين في ريف دمشق منطقة النبك ويبرود والبالغ عددهم (137) مديراً ومديرة (79 مديراً و58مديرة). حسب إحصائيات مديرية التربية في ريف دمشق والمجمع التربوي في منطقة النبك والمجمع التربوي في منطقة يبرود للعام الدراسي (2016-2017)، إذ يوجد فيها (80) مدرسة تعليم أساسي و(57) مدرسة تعليم ثانوي.

تمّ أخذ كامل المجتمع الأصلي كعيّنة للدراسة (بعد الاستغناء عن أفراد عينة الدراسة الاستطلاعية والبالغ عددهم 20 مديراً ومديرة) نظراً لصغر حجم العينة، بحيث ضمت العينة الأساسية (117) مديراً ومديرة، وبلغت نسبة العينة تقريباً (85%) من المجتمع الأصلي، كما أجرت

الباحثة مقابلة مع عدد من مدراء العينة الأساسية والبالغ عددهم (60) مديراً ومديرة للتعرف إلى أهم المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه.

ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم تصميم أدوات البحث المتمثلة في المقابلات الشخصية مع بعض مدراء مدارس التعليم الأساسي والثانوي لسؤالهم عن أهم المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه وقد تم صياغة هذه المعوقات ضمن استبانة ضمت تسعة معوقات، واستبانة لدراسة كيفية تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الأساسي والثانوي في ريف دمشق حيث تكونت الاستبانة من محورين: المحور الأول هو محور اتخاذ القرار الإداري والذي هدف إلى دراسة واقع اتخاذ القرار الإداري في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في منطقتي النبك ويبرود، والمحور الثاني هو محور الإدارة الذاتية والذي هدف إلى معرفة واقع الإدارة الذاتية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في منطقتي النبك ويبرود. وبلغ عدد بنود الاستبانة (38) بنداً موزعة على محور اتخاذ القرار الإداري والذي ضم (21) بنداً، ومحور الإدارة الذاتية والذي ضم (17) بنداً.

أما عن المنهج المستخدم فتقتضي طبيعة الدراسة الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي وذلك من أجل تحقيق أهدافها فهو أكثر المناهج ملائمة لأهداف الدراسة وطبيعة متغيراتها، إذ أن المنهج الوصفي التحليلي يتم من خلاله وصف الظاهرة موضوع الدراسة، والحصول على البيانات، وجمع معلومات عن القرار الإداري وتعريفاته وعناصره وكيفية اتّخاذ القرار وصنعه، وعن الإدارة الذّاتيّة للمدارس، والسبب الذي يجعل المنهج الوصفي ملائماً لطبيعة الدراسة لأنه يقوم بالتحليل والتفسير العلمي المنظم للظاهرة موضوع الدراسة، ومحاولة تفسيرها كمياً عن طريق جمع البيانات والمعلومات عن المشكلة أو الظاهرة، كما أنه يحاول أن يقارن ويفسر ويقيم سعياً في التوصل إلى تعميمات ذات معنى يزيد بها رصيد المعرفة عن الموضوع.

تمثلت متغيرات الدراسة بأربع متغيرات وهي متغير الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، ونوع المرحلة التعليمية.

وخلصت الدراسة إلى عدة نتائج من أهمها:

1- بالنسبة لمحور اتّخاذ القرار الإداري فإن أكثر القرارات الإداريّة تفعيلاً لدى المدراء أفراد عينة الدراسة والتي حصلت على درجة تفعيلٍ مرتفعةٍ هي "انسجام القرار مع القرارات السّابقة" بمتوسط حسابي بلغ (4،40)، بينما كان أقل القرارات تفعيلاً "الافتقاد إلى الجرأة والابتكار والمبادأة لخلق أفكارٍ جديدةٍ" بمتوسطٍ حسابيّ بلغ (1،15)، وحصل محور القرار الإداريّ ككل على متوسّط حسابيّ قدره (3،11) مما يعني أنّه حصل على درجة تفعيلٍ متوسّطةٍ.

2- بالنسبة لمحور الإدارة الذاتية فإن أكثر خصائص الإدارة الذاتيّة تفعيلاً لدى المدراء أفراد عينة الدراسة والتي حصلت على درجة تفعيل مرتفعةٍ هي "أرى ضعف التعاون بين المدير والمعلمين" بمتوسط حسابي بلغ (3،41)، بينما كان أقل خصائص الإدارة الذاتيّة تفعيلاً "أرى ضرورة تخصيص حوافز للتميز في العمل الإداري والتعليمي" بمتوسط حسابي بلغ (1،91). وحصل محور الإدارة الذاتية ككل على متوسط حسابي قدره (3،91) وذلك بدرجة تفعيل مرتفعة.

3- بينت المقابلة أن أكثر المعوقات التي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه كانت "عدم تخصيص حوافز للتميز في العمل الإداري والتعليمي"، يليه "الافتقاد إلى الجرأة والابتكار والمبادأة لخلق أفكار جديدة تسهم في صنع قرارات تربوية مناسبة"، يليه "ضعف صلاحيّات مدير المدرسة للقيام بواجباته على أكمل وجه نتيجة الظرّوف الحاليّة"، ثم "ضعف مشاركة المجتمع المحليّ في تفعيل قرارات المدير"، وأخيراً "عدم وجود الوقت الكافي لتنفيذ القرارات". وكانت درجة تواجد المعوقات على الاستبانة ككل بدرجة "مرتفعة".

4- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين اتخاذ القرار الإداري والإدارة الذاتية لدى المديرين أفراد عينة البحث.

5- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة الدراسة على استبانة تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (يبرود، النبك).

6- لا توجد فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث)

7- توجد فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد إعداد مدرّسين، جامعة، دبلوم أو دراسات عليا) لصالح فئة الجامعة.

8- توجد فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (من سنة إلى 5 سنوات، من 5 سنوات إلى 10، أكثر من 10 سنوات) لصالح الفئة (أكثر من 10 سنوات).

9- توجد فروق بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث في تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية تبعاً لمتغير مرحلة التعليم (ثانوي، أساسي) لصالح فئة (الثانوي).

10- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير المنطقة التعليمية (يبرود، النبك).

11- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير الجنس (ذكور، إناث).

12- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير المؤهل العلمي (معهد إعداد مدرّسين، إجازة جامعية، دبلوم أو دراسات عليا)، ولصالح المؤهل العلمي الأعلى (إجازة جامعية، دبلوم أو دراسات عليا).

13- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد العينة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشرة سنوات، أكثر من عشرة سنوات)"، ولصالح الفئة (أكثر من 10 سنوات).

14- لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطي درجات أفراد عينة المقابلة على استبانة المعوّقات الّتي تواجه الإدارة وتحول دون صياغة القرار الإداريّ المناسب وعدم تنفيذه تبعاً لمتغير مرحلة التعليم (ثانوي، أساسي).

قائمة المراجع

- المراجع العربية
- المراجع الأجنبية

قائمة المراجع

✓ المراجع العربية

أولاً- الكتب:

1- إبراهيم، عبد الهادي محمد. (2001). *الإدارة مفاهيمها أنواعها عملياتها*. مصر، الإسكندرية: دار المعرفة الجامعية.

2- أبو الكشك، محمد. (2006). *الإدارة المدرسية المعاصرة*. الأردن، عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.

3- أحمد، إبراهيم أحمد. (2002). *الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق*. مصر، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.

4- الأغبري، عبد الصمد. (2000). *الإدارة المدرسية: البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر*. ط(1). مصر، القاهرة: دار النهضة العربية.

5- آل ناجي، محمد بن عبد الله. (2005). *الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات*. ط(1). المملكة العربية السعودية.

6- البدري، طارق عبد الحميد. (2001). *الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات*. الأردن، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

7- البنا، هالة. (2013). *الإدارة المدرسية المعاصرة*. ط(1). الأردن، عمان: دار صفاء للنشر.

8- البوهي، شوقي فاروق. (2001). *الإدارة التعليمية والمدرسية*. مصر، القاهرة: دار قباء.

9- البيبلاوي، حسن حسين وحسين، سلامة عبد العظيم. (2007). *إدارة المعرفة في التعليم*. مصر، الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر.

10- الجبير، زينب. (2006). *الإدارة المدرسية الحديثة من منظور النظم*. ط(2). الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

11- حبتور، عبد العزيز صالح. (2006). *أصول ومبادئ الإدارة العامة*. الأردن، عمان: الدار العلمية الدولية للنشر، دار الثقافة للنشر.

12- الحريري، رافدة عمر. (2011). *إدارة التغيير في المؤسسات التربوية*. الأردن، عمان: دار الثقافة.

13- الحريري، رافدة. (2008). *مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية*. الأردن، عمان: دار المناهج.

14- حسين، سلامة عبد العظيم. (2005). *ديناميات وأخلاقيات صنع القرار*. مصر، القاهرة: دار النهضة.

15- حسين، سلامة عبد العظيم. (2006). *الإدارة الذاتية ولا مركزية التعليم*. مصر، الإسكندرية: دار الوفاء.

16- حسين، سلامة عبد العظيم. (2006). *الإدارة الذاتية ولامركزية التعليم*. مصر، الإسكندرية: دار الوفاء للطباعة والنشر.

17- حمودة، رامي. (2010). *مفاهيم حديثة في وظائف الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية*. ط(1). الأردن، عمان: دار أسامة للنشر والتوزيع.

18- الخطيب، أحمد ومعايعة، عادل. (2009). *الإدارة الحديثة نظريات استراتيجيات ونماذج*. الأردن، عمان: عالم الكتب الحديثة.

19- الخواجا، عبد الفتاح محمد. (2009). *تطوير الإدارة المدرسية والقيادة الإدارية*. الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

20- درويش، رمضان ورحمة، عزيزة. (2012). *الإحصاء الوصفي*. منشورات جامعة دمشق، كلية التربية، دمشق، سورية.

21- الدعيلج، إبراهيم عبد العزيز. (2014). *الإدارة التربوية التعليمية والإدارة المدرسية*. الأردن، عمان: الدار المنهجية.

22- ربيع، هادي مشعان. (2006). *الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث*. الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي.

23- ربيع، هادي مشعان. (2006). *المدير الناجح*. الأردن، عمان: مكتبة المجتمع العربي.

24- السالمي، علي. (2000). المهارات الإدارية والقيادة للمدير المتفوق. مصر، القاهرة: دار غريب.

25- سهيلة سعيد، عبد الله. (2007). *الجديد في الأساليب الكمية وبحوث العمليات*. الأردن، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

26- شحاته، حسن والنجار، زينب النجار. (2003). معجم *المصطلحات التربوية والنفسية*. مصر، القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

27- شريف، علي. (2003). *إدارة المنظمات الحكومية*. مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.

28- الشوابكة، عدنان عواد. (2013). *دور نظم وتكنولوجيا المعلوماتية في اتخاذ القرارات الإدارية*. الأردن، عمان: مكتبة دار اليازوري للطباعة والنشر.

29- الصيرفي، محمد عبد الفتاح. (2003). *مفاهيم إدارية حديثة*. ط(1). الأردن، عمان: الدار العلمية للنشر والتوزيع، ودار الثقافة للنشر للتوزيع.

30- الضامن، منذر. (2007). *أساسيات البحث العلمي*. ط(1). الأردن، عمان: دار المسيرة.

31- عابدين، محمد. (2012). *الإدارة المدرسية الحديثة*. ط(2). الأردن، عمان: دار شروق للنشر والتوزيع.

32- عباس، علي. (2004). *أساسيات علم الإدارة*. الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

33- عباس، محمد خليل ونوفل، محمد بكر والعبسي، محمد مصطفى وأبو عواد، فريال محمد. (2007). *مدخل إلى مناهج البحث في التربية وعلم النفس*. ط(1). الأردن، عمان: دار المسيرة.

34- العجمي، محمد حسني. (2010). *إدارة وتخطيط المدرسة الابتدائية*. الأردن، عمان: دار الفكر.

35- العجمي، محمد حسنين. (2011). *استراتيجيات الإدارة الذاتية للمدرسة والصف*. الأردن، عمان: دار المسيرة.

36- العزاوي، خليل محمد (2006). *إدارة اتخاذ القرارات الإدارية*. الأردن، عمان: دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع.

37- العسّاف، صالح محمد. (2003). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. ط(3). السعودية، الرياض: مكتبة العبيكان.

38- العطاس، محمد سالم. (2008). *اتخاذ القرارات بين النظرية والتطبيق*. المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الرشد.

39- العطاس، محمد سالم. (2009). اتخاذ القرارات/النظرية والتطبيق/. المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الرشد.

40- عطوي، جودت عزت. (2009). *الإدارة المدرسية الحديثة (مفاهيمها النظرية) وتطبيقاتها العملية*. الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

41- عطوي، جودت عزت. (2012). *الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية*. الأردن، عمان: دار الثقافة.

42- عطوي، جودت عزت. (2014). *الإدارة التعليمية والإشراف التربوي*. الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر.

43- عطوي، جودت عزت. (2015). *الإدارة المدرسية الحديثة*. الأردن، عمان: دار الثقافة.

44- علاقي، مدني. (2000). *الإدارة دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية*. ط(9). المملكة العربية السعودية، جدة: مكتبة جدة.

45- عليان، ربحي مصطفى وغنيم، عثمان محمد. (2000). *مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق*. ط(1). الأردن، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

46- العمايرة، محمد حسن. (2015). *مبادئ الإدارة المدرسية*. الأردن، عمان: دار المسيرة.

47- عوض، مراد كمال. (2010). *الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات*: بحوث العمليات. الأردن، عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

48- عياصرة، أحمد عبد الرحمن وحجازي، هشام موسى. (2006). *القرارات القيادية التربوية*. الأردن، عمان: دار الحامد.

49- الغالبي، طاهر محسن منصور وإدريس، وائل محمد مصطفى. (2009). *الإدارة الاستراتيجية منظور منهجي متكامل*. الأردن، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

50- فرج، أحمد حافظ وحافظ، محمد صبري. (2003) *إدارة المؤسسات التربوية*. مصر، القاهرة: عالم الكتب.

51- فرج، أحمد حافظ وحافظ، محمد صبري. (2012). *إدارة المؤسسات التربوية*. ط(2). مصر، القاهرة: عالم الكتب.

52- الفضل، مؤيد عبد المحسن وشعبان، عبد الكريم هادي صالح. (2003). *الموسوعة الشاملة إلى ترشيد القرارات الإدارية أسلوب التحليل الكمي*. الأردن، عمان: دائرة المكتبة الوطنية.

53- كنعان، نواف. (2003). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*. ط(1). الإصدار الخامس، الأردن، عمان: دار الثقافة للنشر.

54- كنعان، نواف. (2009). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. الأردن، عمان: دار الثقافة.

55- ماهر، أحمد. (2004). *الإدارة والمبادئ والمهارات*. مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.

56- ماهر، أحمد. (2008). *اتخاذ القرارات بين العلم والابتكار*. مصر، الإسكندرية: الدار الجامعية.

57- مجموعة مؤلفين في كلية هارفرد. (2012). *اتخاذ القرارات حلول ناجحة لكل التحديات اليومية*. ترجمة نور الدين بابكر، المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة العبيكات.

58- مخائيل، امطانيوس. (1996). *القياس والتقويم في التربية الحديثة*. كلية التربية، منشورات جامعة دمشق، دمشق، سورية.

59- مراد، صلاح أحمد وسليمان، أمين علي (2002). *الاختبارات والمقاييس في العلوم النفسية والتربوية خطوات إعدادها وخصائصها*. الكويت، الكويت: دار الكتاب الحديث.

60- مرسي، محمد منير. (2001). *الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها*. مصر، القاهرة، عالم الكتب.

61- المسيري، نجوى حسين. (2013). *الإدارة الذاتية للمدرسة بين النظرية والتطبيق*. مصر، القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.

62- مشرقي، حسن علي. (1997). *نظرية القرارات الإدارية*. ط(2). الأردن، عمان: دار المسيرة للنشر.

63- مصطفى، صلاح عبد الحميد. (2002). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. المملكة العربية السعودية، الرياض: دار المريخ.

64- مصطفى، صلاح عبد الحميد. (2002). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. المملكة العربية السعودية، الرياض: دار المريخ للنشر.

65- المؤمني، واصل جميل حسين. (2008). *الإدارة المدرسية الفعالة*. ط(1). الأردن، عمان: دار الحامد.

66- هالان، واي سي. (2009). *القيادة الناجحة*. مصر: السير الدولية للنشر.

67- ياسين، غالب. (2006). *نظم مساندة القرارات*. ط(1). الأردن، عمان: دار المناهج للنشر.

ثانياً- بحوث ودراسات:

68- جاد الرب، سعيد محمد. (2005). *"السلوك التنظيمي" موضوعات وتراجم وبحوث إدارية متقدمة*. مصر، السويس: مطبعة العشري.

69- حبيب، مجدي عبد الكريم. (2001). دراسات حديثة في تنمية مهارات صنع القرار المداخل والبرامج. *مجلة علم النفس*، العدد (60) مطابع الهيئة المصرية العامة للكتاب، مصر.

70- حلاق، محمد. (2010). المتطلبات الأساسية لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في الجمهورية العربية السورية "دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق. *مجلة جامعة دمشق*، 28(2)، كلية التربية، جامعة دمشق، دمشق، سورية.

71- خزام، منى عطية. (2009). الإدارة *واتخاذ القرارات في عصر المعلوماتية من منظور الخدمة الاجتماعية*. كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان، مصر.

72- رزق، جمال بدير عوض ومعوض، صلاح الدين إبراهيم وحرات، أمل حسن. (2011). الإدارة الذاتية للمدارس مدخل لتحقيق المدرسة المنتجة. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، 1 (77)، 444-476، مصر.

73- سلامة، عادل. (2000). حلقات الجودة مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية في ضوء الخبرات اليابانية والأمريكية. *مجلة كلية التربية*، العدد(24)، كلية التربية، جامعة بنها، مصر.

74- عبد المنعم، نادية. (2008). *المتطلبات الفنية لمدير المدرسة العصرية في ضوء المتغيرات العالمية*. مصر، القاهرة: المركز القومي للبحوث التربوية.

75- العجمي، محمد حسين. (2005). إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفاعلية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة: تصور مقترح نحو تطبيق الفيدرالية الإدارية بمؤسسات التعليم العام في مصر. *مجلة كلية التربية بالمنصورة*، العدد(58) ص3-90، مصر.

76- عيداروس، أحمد نجم الدين. (2005). إدارة عملية التخطيط الاستراتيجي كمدخل لفاعلية الإدارة المرتكزة إلى المدرسة. *مجلة دراسات تربوية واجتماعية*،11(4)، كلية التربية، جامعة حلوان، مصر.

77- فسك، إدوارد دب ولاد، هلين، ف. (2001). المدارس ذاتية الإدارة في نيوزيلندا والمساءلة. ترجمة عثمان مصطفى عثمان. *مجلة مستقبليات*. 31(120). ديسمبر.

78- المصلح، إسماعيل. (2001). نمط جديد لإدارة المدارس بدولة قطر في القرن الحادي والعشرين. *حولية كلية التربية*، العدد(17)، قطر.

79- ناصيف، محمد يحيى. (2005). اللامركزية في التعليم بين النظرية والتقويم. *مجلة البحث التربوي*، 4(1)، 177-224، المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، القاهرة، مصر.

80- اليوسف، خلود بنت سعد عبد العزيز. (2005). *الأساليب العلمية لصنع القرارات في برامج كليات خدمة المجتمع في مؤسسات التعليم العالي ومعوقاتها، الواقع والمأمول من وجهة نظر مسؤولي كليات خدمة المجتمع*. دراسات عربية في التربية والتعليم وعلم النفس (4-5) أوكتوبر.

ثالثاً- الرسائل الاكاديمية:

81- الجهني، عبد الله مسعود غيث. (2010). *أساليب اتخاذ القرارات في إدارة الأزمات في المدرسة من وجهة نظر مديري المداري بمحافظة ينبع*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد العزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

82- الحربي، نايف. (2007). *تفويض الصلاحيات لدى القيادات الإدارية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

83- حرز الله، أشرف. (2007). *مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعلاقتهم برضاهم الوظيفي*. رسالة ماجستير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

84- خليل، منصور. (2003). *المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة شمال الضفة الغربية*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.

85- السبيعي، عبيد بن عبد الله. (2009). *الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير*. رسالة دكتوراه، جامعة أم القرى، كلية التربية، المملكة العربية السعودية.

86- سرور، سهى سالم. (2008). *تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.

87- السلمي، فايزة. (2015). *معوقات تطبيق الإدارة الذاتية في المدارس الثانوية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

88- سمارة، رنا السيد. (2005). *بعض الملامح للإدارة التربوية المستخلصة من غزوات الرسول صلى الله عليه وسلم*. رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.

89- شعباني، أريج صبحي. (2017). *المناخ التنظيمي وعلاقته باتخاذ القرار لدى مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق من وجهة نظر المديرين والمدرسين*. رسالة ماجستير، قسم التربية المقارنة، كلية التربية، جامعة دمشق، سورية.

90- الشقصي، محمد بن هلال. (2005). *مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في جامعة السلطان قابوس وأثرها على أدائهم الوظيفي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، عمان، الأردن.

91- الصايغ، أشرف. (2015). *أنماط الإدارة المدرسية وتفويض السلطة*. رسالة ماجستير، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

92- العتيبي، فيحان محيا علوش المحيا. (2004). *دور المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، المملكة العربية السعودية.

93- العجمي، ناصر. (2008). *درجة إشراك مديري المدارس الثانوية لمعلميهم في عملية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عمان الغربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

94- العمري، سهيلة محمد. (2011). *أثر مشاركة العاملين في وكالة غوث وتشغيل اللاجئين الفلسطينيين الأونروا في اتخاذ القرارات على أدائهم الوظيفي*. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

95- العمري، يوسف بن محمد. (2014). *معوقات تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري لمديري مدارس محافظة المخواة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

96- مسكي، زامل بن جميل. (2004). *بعض السمات الشخصية وعلاقتها باتخاذ القرار لدى عينة المدارس بمكة المكرمة*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

97- مغاري، تيسير عبد القادر. (2009). *نمط القيادة السائدة في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي*. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

98- المنديل، خالد بن فيحان. (2003). *المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية الأمنية، الرياض المملكة العربية السعودية.

99- منصور، رشيد خالد. (2004). *المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مدير ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الغربية في فلسطين*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

رابعاً- الوثائق:

100- بخيت، قمر محمد. (2009). *معوقات اتخاذ القرارات الإدارية وسبل تذليلها "ورقة عمل مقدمة في ندوة الإحصاء وبحوث العمليات ومعوقات استخدامها في اتخاذ القرارات الإدارية في الدول العربية*. مصر، القاهرة، يوليو (2009) (21-32 يوليو).

101- الحامد، خالد. (2013). *مديرو المدارس وزيادة الأعباء*. صحيفة الشرق المطبوعة 47، ص 9-11، الدمام، المملكة العربية السعودية.

102- سراج الدين، صلاح. (2005). *ورشة عمل متابعة مؤتمر إصلاح التعليم*. 2-4 أغسطس 2005، تونس.

103- الشبلي، فتحية سالم. (2012). *مواصفات المبنى المدرسي الجيد*. الملتقى الوطني الأول للتربية والتعليم، ليبيا.

104- مديرية التربية في ريف دمشق. (2017). *إحصائيات إعداد المدارس* "قسم التعليم الأساسي وقسم التعليم الثانوي في مديرية التربية، سورية.

✓ المراجع الأجنبية:

First- The Book:

1- Change, Schung. (2004). *Four types of school environment multi-level seft management and educational research evaluation 10.* Lasce, p 71- 100.

2- Ibtisam Abo- Duhou. (2001). *School-Based Management UNESCO International Institute for Educational Planning*, http;//www.unesco.org.

3- Shah, D. (2003). *Decentralization in the education system of Pakistan Policies and strategies* .Academy of educational planning and management Islamabad, Pakistan.

Second- Research:

4- Annick, Brennen. (2005). *Centralizing Versus Decentralization*. http.\\www.ncpa.org.

5- Botha. R. t. (Nico). (2011). Contextual Factors in the assessment of the effect of school-based management on school effectiveness. *Journal of Social Sciences*, 27(1), 15- 23.

6- Cotton. K. (2005). *School Based Management "School Improvement Research Series* .http://www.nwrelorg.

7- Cranston.N. (2001). Collaborative Decision-Making and school-Based Management. Challenges Rhetoric and Reality. *Journal of Educational Enquiry*, 2(2), pp 1- 24.

8- Mulfod Betal. (2001). Decision-making in Australian High schools. *International Studies in Educational* Administration, 29 (3), PP51-75.

9- Nuta. H. (2000). Deregulation & Decentralization of Education in Japan. *Journal of education Administration and Leaders hip*, 38 (5).

10- Wohlstetter & Odden. E. (1995). Making Shool Based Management *Work Educational Leadership*, 52(5).

Third- Master Messages:

1- Alinio. (2008). *Philippine Local Government Officials Perceptions of Decentralization and Its Effects on Local Governments Administrative Capabilitio*. Washington University, USA.

2- Khattri. Nidhik & Cristina, Ling & Shreyasi, Jba. (2010). *The effects of school of school-based management in the Philippines an initial assessment using administrative d*ata. www.researchgate.net.

ملاحق الدراسة

الملحق (1)- أسماء السادة المحكمين لأدوات الدراسة

الملحق (2)- استبانة المقابلة في صورتها الأولية

الملحق (3)- استبانة المقابلة في صورتها النهائية

الملحق (4)- الاستبانة في صورتها الأولية

الملحق (5)- الاستبانة في صورتها النهائية

الملحق (6)- كتاب عميد كلية التربية إلى مديرية تربية ريف دمشق لتسهيل مهمة الطالبة

الملحق (7)- كتاب مدير تربية ريف دمشق إلى المجمعات التربوية والمدارس لتسهيل مهمة الطالبة

الملحق (1)

أسماء السادة المحكمين لأدوات الدراسة

الرقم	اسم الدكتور	الصفة العلمية
1	د عيسى علي	أستاذ في قسم التربية المقارنة والإدارة
2	د فاضل حنا	أستاذ في قسم التربية المقارنة والإدارة
3	د سمية منصور	أستاذ مساعد في قسم التربية المقارنة والإدارة
4	د لينا شالاتي	مدرسة في قسم التربية المقارنة والإدارة
5	د ابتسام ناصيف	مدرسة في قسم التربية المقارنة والإدارة
6	د منى الحموي	مدرسة في قسم علم النفس

الملحق (2)

الاستبانة في صورتها الأولية (قبل التعديل)

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

السيدات /السادة المدراء والمعلمين المحترمين.....

تحية طيبة وبعد.....

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية بعنوان "**تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الأساسي والثانوي في ريف دمشق**".

ومن أدوات البحث في الرسالة صممت الباحثة استبانة تهدف إلى التعرف إلى رأيك في الإدارة الذاتية للمدارس وكيف يمكن المشاركة في اتخاذ القرار الإداري من خلال الإدارة الذاتية للمدرسة وهذه الاستبانة موجهة إلى **مدراء التعليم الأساسي والثانوي**.

وتألفت من قسمين:

أ-بيانات عامة ب-محاور الاستبانة.

ونظراً لخبرتكم العلمية نرجو حضرتكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة علماً بأن إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع فائق الاحترام

الباحثة: لمى محمد بدران

القسم الأول- بيانات عامة:

يرجى وضع إشارة (×) أمام الاختيار الصحيح لكم:

1-الجنس: ذكر ( ) أنثى ( )

2-المؤهل التعليمي:-شهادة ثانوية "معلم مثبت "( )، أهلية تعليم ابتدائية( )

-إجازة جامعية ( )، بلوم تأهيل تربوي-دراسات عليا( )

3- سنوات الخدمة:- اقل من خمس سنوات ( )

-من خمس إلى عشر سنوات ( )

-أكثر من عشر سنوات ( )

4-نوع مرحلة التعليم:- أساسي ( ) - ثانوي ( )

المحور الأول: اتخاذ القرار

باعتباري(مدير)المدرسة فإنني أرى:

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحيانًا	نادراً	أبداً
1	أن يحدد موضوع القرار بدقة					
2	جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار					
3	أن يخدم القرار مصلحة العمل					
4	الإحاطة بكافة ظروف الفئة المستهدفة من القرار					
5	تقبل الأفكار الجديدة والممكنة حول القرار					
6	إشراك جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرار					
7	عدم تعارض القرار مع اللوائح التنظيمية					
8	عبارات القرار واضحة وغير متناقضة					
9	انسجام القرار مع القرارات السابقة					
10	إعطاء الوقت اللازم والكافي لتنفيذ القرار					
11	التردد في اتخاذ القرار الإداري					
12	التسرع في اتخاذ القرار الإداري					
13	الافتقاد إلى الخبرة في تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري					
14	الافتقاد إلى الجرأة والابتكار والمبادأة لخلق أفكار جديدة					
15	ضعف قدرة مدير المدرسة على استخدام الصلاحيات الممنوحة له					
16	تسرع مدير المدرسة في إصدار القرارات					
17	ضعف دعم مديرية التربية لمدير المدرسة في قراراته					
18	التأخير في إبلاغ مدير المدرسة بالقرارات من الإدارة العليا					
19	الخوف من فقدان السلطة الاجتماعية نتيجة اتخاذ القرارات					
20	أتحمل المسؤولية في حال فشل القرار المتخذ					
21	أعفي المشاركين في اتخاذ القرار من المسؤولية عما يترتب من نتائج					
22	ضعف مشاركة المجتمع المحلي في تفعيل قرارات المدير					

المحور الثاني– الإدارة الذاتية للمدرسة:

باعتباري (مدير) في المدرسة فإنني:

الرقم	الفقرة	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	أساهم في اقتراح أساليب تقويم مناسبة					
2	أساهم في تقديم النصح والمشورة حول طريقة وأسلوب التدريس					
3	أساعد الطلاب من خلال المجتمع المحلي					
4	التزم مع العاملين لمواجهة الأزمات وحلها					
5	أرى إن كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب جهدا ووقتا على حساب أعمال أخرى					
6	أشارك الإدارة العليا في وضع وتصميم المناهج والمقررات الدراسية					
7	أشارك في توزيع الحصص بما يتناسب مع المنهاج					
8	أستطيع اتخاذ قرارات مناسبة دون اللجوء للإدارة العليا					
9	في حال حدوث طوارئ أستطيع إخلاء المدرسة دون الرجوع للإدارة العليا					
10	اعتقد أن تفويض السلطة يحقق نجاحاً أكثر من المركزية					
11	أرى عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب الإجازات والندب					
12	أرى تدريب العاملين على المناهج الجديدة قبل عام من اعتمادها					
13	أرى ضرورة تخصص حوافز للتميز في العمل الإداري والتعليمي					
14	قلة الصلاحيات الممنوحة مقابل المسؤوليات المكلف بها العاملون					
15	أرى ضعف التعاون بين المدير والمعلمين					
16	أشرك أعضاء المجتمع المحلي في وضع خطة المدرسة					
17	أنظم لقاءات دورية مع أولياء الأمور لتعريفهم بالبرامج المدرسية					
18	أحث أولياء الأمور على التعاون لحل مشكلات أولادهم					
19	أرى انه لدى الإدارة الحرية الكافية للتصرف بالميزانية					

الملحق (3)

الاستبانة في صورتها النهائية (بعد التعديل)

الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

السيدات /السادة المدراء والمعلمين المحترمين.....

تحية طيبة وبعد.....

تقوم الباحثة بإعداد رسالة ماجستير في التربية المقارنة والإدارة التربوية بعنوان "**تفعيل القرار الإداري في ضوء الإدارة الذاتية لمدارس التعليم الأساسي والثانوي في ريف دمشق**".

ومن أدوات البحث في الرسالة صممت الباحثة استبانة تهدف إلى تعرف رأيك في الإدارة الذاتية للمدارس وكيف يمكن المشاركة في اتخاذ القرار الإداري من خلال الإدارة الذاتية للمدرسة وهذه الاستبانة موجهة إلى **مدراء التعليم الأساسي والثانوي**.

وتألفت من قسمين:

أ-المعلومات الأساسية ب-محاور الاستبانة.

ونظراً لخبرتكم العلمية نرجو حضرتكم التكرم بالإجابة على عبارات الاستبانة علماً بان إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

مع فائق الاحترام

الباحثة: لمى محمد بدران

القسم الأول- المعلومات الأساسية:

يرجى وضع إشارة (×) أمام الاختيار الصحيح لكم:

1-الجنس: ذكر ( )، أنثى ( )

2-المؤهل التعليمي: معهد إعداد مدرسين ( )، إجازة جامعية ( )،

دبلوم تأهيل تربوي أو دراسات عليا ( ).

3- سنوات الخدمة:- أقل من خمس سنوات ( )

-من خمس إلى عشر سنوات ( )

-أكثر من عشر سنوات ( )

4-نوع مرحلة التعليم : أساسي ( )، ثانوي ( ).

المحور الأول- اتخاذ القرار:

باعتباري (مدير) المدرسة فإنني أرى:

التسلسل	الفقرة	البدائل				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	أن يحدد موضوع القرار بدقة					
2	جمع المعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرار					
3	أن يخدم القرار مصلحة العمل					
4	الإحاطة بكافة ظروف الفئة المستهدفة من القرار					
5	تقبل الأفكار الجديدة والممكنة حول القرار					
6	إشراك جميع الأطراف المعنية في اتخاذ القرار					
7	عدم تعارض القرار مع اللوائح التنظيمية					
8	عبارات القرار واضحة وغير متناقضة					
9	انسجام القرار مع القرارات السابقة					
10	إعطاء الوقت اللازم والكافي لتنفيذ القرار					
11	التردد في اتخاذ القرار الإداري					
12	التسرع في اتخاذ القرار الإداري					
13	الافتقاد إلى الخبرة في تطبيق الأساليب العلمية في اتخاذ القرار الإداري					
14	الافتقاد إلى الجرأة والابتكار والمبادأة لخلق أفكار جديدة					
15	ضعف قدرة مدير المدرسة على استخدام الصلاحيات الممنوحة له					
16	ضعف دعم مديرية التربية لمدير المدرسة في قراراته					
17	التأخير في إبلاغ مدير المدرسة بالقرارات من الإدارة العليا					
18	الخوف من فقدان السلطة الاجتماعية نتيجة اتخاذ القرارات					
19	أتحمل المسؤولية في حال فشل القرار المتخذ					
20	إعفاء المشاركين في اتخاذ القرار من المسؤولية عما يترتب من نتائج					

21	ضعف مشاركة المجتمع المحلي في تفعيل قرارات المدير					

المحور الثاني- الإدارة الذاتية للمدرسة:

باعتباري (مدير) في المدرسة فإنني:

التسلسل	الفقرة	البدائل				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
22	أساهم في اقتراح أساليب تقويم مناسبة					
23	أساهم في تقديم النصح والمشورة حول طريقة وأسلوب التدريس					
24	التزم مع العاملين لمواجهة الأزمات وحلها					
25	أرى أن كثرة التعميمات والقرارات يجعل متابعة تنفيذها يتطلب جهدا ووقتاً					
26	أشارك الإدارة العليا في وضع وتصميم المناهج والمقررات الدراسية					
27	أشارك في توزيع الحصص بما يتناسب مع المنهاج					
28	أستطيع اتخاذ قرارات مناسبة دون اللجوء للإدارة العليا					
29	في حال حدوث طوارئ أستطيع إخلاء المدرسة دون الرجوع للإدارة العليا					
30	أعتقد أن تفويض السلطة يحقق نجاحا أكثر من المركزية					
31	أرى عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب الإجازات والندب					
32	أرى تدريب العاملين على المناهج الجديدة قبل عام من اعتمادها					
33	أرى ضرورة تخصص حوافز للتميز في العمل الإداري والتعليمي					
34	أرى ضعف التعاون بين المدير والمعلمين					
35	أشرك أعضاء المجتمع المحلي في وضع خطة المدرسة					
36	أنظم لقاءات دورية مع أولياء الأمور لتعريفهم بالبرامج المدرسية					
37	أحث أولياء الأمور على التعاون لحل مشكلات أولادهم					
38	أرى أنه لدى الإدارة الحرية الكافية للتصرف بالميزانية					

الملحق (4)

استبانة المقابلة في صورتها الأولية (قبل التعديل)

	العبارة	البدائل				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	قلّة الإمكانات الماديّة لتأمين وسدّ متطلّبات المدرسة.					
2	عدم وجود دوراتٍ تدريبيّةٍ مكثّفةٍ لتطوير أداء المعلّمين، وإن وجدت هذه الدّورات فإنّ هناك من لم يلتزم بحضورها والالتحاق بها، وبالتّالي فقدان عنصر الرّقابة والمحاسبة لمن يمارس التّقصير في العمل المدرسي أو المهنة الموكلة إليه.					
3	عدم تخصيص حوافز للتميز في العمل الإداري والتعليمي.					
4	ضعف صلاحيّات مدير المدرسة للقيام بواجباته على أكمل وجه نتيجة الظرّوف الحاليّة.					
5	ضعف مشاركة المجتمع المحليّ في تفعيل قرارات المدير.					
6	انتشار المركزيّة في المدارس مما أدى إلى خللٍ واضح في القطّاع التّربويّ.					
7	قلّة وجود كوادر بشريّة في المدارس لتغطية الحاجة والنّقص وهي غير مؤهّلة مما أفقدنا عنصر الخبرة والتّجربة الطّويلة للمعلّمين الأكفاء مما انعكس سلباً على مسار العمليّة التّعليميّة.					
8	الافتقاد إلى الجرأة والابتكار والمبادأة لخلق أفكار جديدة تسهم في صنع قرارات تربوية مناسبة.					

الملحق (5)

استبانة المقابلة في صورتها النهائية (بعد التعديل)

	العبارة	البدائل				
		دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	قلّة الإمكانات الماديّة لتأمين وسدّ متطلّبات المدرسة.					
2	عدم وجود دوراتٍ تدريبيّةٍ مكثّفةٍ لتطوير أداء المعلّمين، وإن وجدت هذه الدّورات فإنّ هناك من لم يلتزم بحضورها والالتحاق بها، وبالتّالي فقدان عنصر الرّقابة والمحاسبة لمن يمارس التّقصير في العمل المدرسي أو المهنة الموكلة إليه.					
3	عدم وجود الوقت الكافي لتنفيذ القرارات.					
4	عدم تخصيص حوافز للتميز في العمل الإداري والتعليمي.					
5	ضعف صلاحيّات مدير المدرسة للقيام بواجباته على أكمل وجه نتيجة الظرّوف الحاليّة.					
6	ضعف مشاركة المجتمع المحليّ في تفعيل قرارات المدير.					
7	انتشار المركزيّة في المدارس الأمر الذي يؤدي إلى خللٍ واضحٍ في القطّاع التّربويّ.					
8	قلّة وجود كوادر بشريّة في المدارس لتغطية الحاجة والنّقص وهي غير مؤهّلة الأمر الذي ينعكس سلباً على مسار العمليّة التّعليميّة.					
9	الافتقاد إلى الجرأة والابتكار والمبادأة لخلق أفكار جديدة تسهم في صنع قرارات تربوية مناسبة.					

الملحق (6)

كتاب عميد كلية التربية إلى مديرية تربية ريف دمشق لتسهيل مهمة الطالبة



الملحق الرابع:

الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
رئيس الجامعة

الرقم: ٥٠٢٥/ ق

الموضوع:.....

التصنيف:.....

إلى مديرية التربية في ريف دمشق – منطقة النبك

يرجى السماح لطالبة الماجستير لمى محمد بدران المسجلة في كلية التربية بجامعتنا بالحصول على الإحصائيات من المجمعات التعليمية وتطبيق الإستمارة لزوم البحث الذي تعده بعنوان" تفعيل قرار إداري في ضوء الإدارة الداخلية للمدارس في ريف دمشق" وذلك بإشراف السيدة الدكتورة باسمة حلاوة.

علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أية نفقات لقاء ذلك.

شاكرين تعاونكم...

نائب رئيس جامعة دمشق
لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا

الأستاذ الدكتور محمد غريب

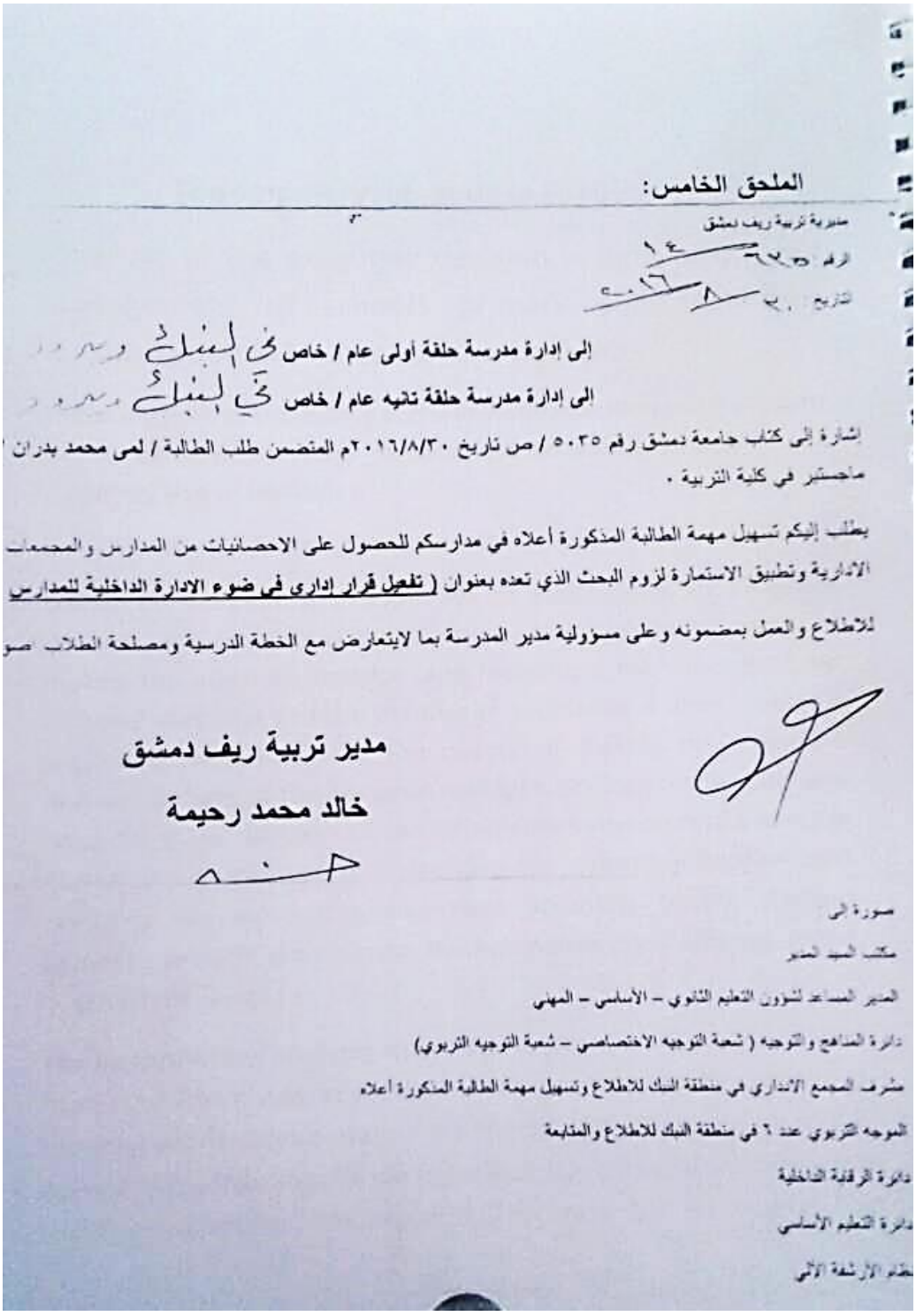
صورة إلى:
-كلية التربية

٣٠ آب ٢٠١٦ - ٢٦ ذو القعدة ١٤٣٧

الملحق (7)

كتاب مدير تربية ريف دمشق

إلى المجمعات التربوية والمدارس لتسهيل مهمة الطالبة



الملحق الخامس:

مديرية تربية ريف دمشق

الرقم: ٢٠٤٣

التاريخ: ٢٠١٦/٨/٣١

إلى إدارة مدرسة حلقة أولى عام / خاص

إلى إدارة مدرسة حلقة ثانيه عام / خاص

إشارة إلى كتاب جامعة دمشق رقم ٥٠٣٥ / ص تاريخ ٢٠١٦/٨/٣٠م المتضمن طلب الطالبة / لمى محمد بدران / ماجستير في كلية التربية .

يطلب إليكم تسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه في مدارسكم للحصول على الاحصائيات من المدارس والمجمعات الادارية وتطبيق الاستمارة لزوم البحث الذي تعده بعنوان (تفعيل قرار إداري في ضوء الادارة الداخلية للمدارس

للاطلاع والعمل بمضمونه وعلى مسؤولية مدير المدرسة بما لايتعارض مع الخطة الدرسية ومصلحة الطلاب صو

مدير تربية ريف دمشق

خالد محمد رحيمة

صورة إلى

مكتب السيد المدير

المدير المساعد لشؤون التعليم الثانوي – الأساسي – المهني

دائرة المناهج والتوجيه (شعبة التوجيه الاختصاصي – شعبة التوجيه التربوي)

مشرف المجمع الاداري في منطقة النبك للاطلاع وتسهيل مهمة الطالبة المذكورة أعلاه

الموجه التربوي عدد ٦ في منطقة النبك للاطلاع والمتابعة

دائرة الرقابة الداخلية

دائرة التعليم الأساسي

ملف الأرشفة الآلي

الملحق (8)

مدقق اللغة العربية

مدقق اللغة العربية	أ. امارة محمد بدران

ملخص الدراسة باللغة الانكليزية

The summery of study in English
Measure of the executive decision in light of the self management of schools primary and secondary education in Damascus countryside

The process of decision-making and practice is a process of importance and influence on many people and departments, and can reach the impact of a generation, and the management, which depends on the essence of decision-making basis in the success and failure of the educational institution. Successful management is able to take advantage of all available resources material or human to reach the results with minimal losses, and work to involve all concerned in the educational institution in decision-making as the decision-making process is the heart of the administrative process and the essence of which achieve the management of the Foundation's objectives, Successful Management Keeping pace with the developments in administrative thought, there was a need to change the management method and the shift from centralization in education to decentralization in education and the emergence of so-called self-management of schools. School self-administration has promised access to modern approaches to the development of school administration. The school has been set up to become self-sufficient and professional to take responsibility and accountability by involving all staff, students, parents and community-based organizations in decision-making and giving greater freedom to all beneficiaries and those involved in the educational process in making Decisions in school, which contributed to improving the educational process, developing the confidence of the workers in their importance, improving the quality of the decision and spreading confidence in the abilities and competencies of teachers and school staff. Sen helps implement decisions easily and efficiently, enabling parents, students and community members to participate in school management to achieve the desired objectives of the learning process.

Therefore, the school administration is a means by which decision makers implement reforms that ensure the development of the school's performance, especially in the process of teaching and teaching through the participation of interested and concerned in the decision-making processes.

As they are able to determine the school conditions, and needs and the best means to achieve this is through the application of self-management of schools where the school is able to self-assessment, and build plans for development in the light of national standards of education and educational policies.

The problem of the study stems from the development of the school administration, which led to the complexity of the role of the headmaster and made it difficult to manage the school by one man, and imposed on managers to cooperate with their subordinates and involve them in decision-making, and this is reflected in the application of self-management of schools. Most studies and conferences of education reform have demonstrated the importance of activating decentralization in education and applying self-management of schools that are based on participatory management and decision-making.

In a survey conducted by the researcher for a group of elementary and secondary education schools in Al-Nabek city, there were trends towards self-management of schools. However, the existing legislation and authorities remain insufficient, which leaves the director with limited influence in achieving the direction of self-management of schools. The problem of the study is determined by the following question: **How can the administrative decision be implemented in light of the self-management of primary and secondary schools?**

The importance of the study stems from the fact that it dealt with an important issue of management, which gained the attention of those involved in the educational administration, namely, self-management and its role in activating the administrative decision, and the contemporary administrative thought emphasizes the need to work on developing the administration. Adapted to the surrounding climate according to available data and available resources. The Syrian Arab Republic is embarking on serious reforms in the education process. It has facilitated the functions of the administration in planning, supervising, organizing, coordinating, making, and making decisions and performing those functions quickly, dynamically and accurately and allowing greater degrees of self-management of schools. In this study, the study revealed scientific facts

that can contribute effectively to raising the efficiency of school administration. The results of this study also help educational officials in the Ministry of Education to apply self-management in schools in order to make the right decision.

The study aims to the quality of the executive decision making in light of the personal executive in base and secondary schools in the country side of Damascus.

And the study aims particularly to

Clarifying the concept, steps and methods of administrative decision making. And identify the most important factors affecting the process of administrative decision-making. And to clarify the concept of self-management of schools (procedures applied - characteristics - advantages and disadvantages). And identify the most important problems and obstacles facing the administration and prevent the formulation of the appropriate administrative decision and not to implement it. And determining the degree of activation of the administrative decision in light of the self-management of the principals of primary and secondary education schools, in addition to identifying the differences in the responses of the sample members of the principals of primary and secondary schools in the Nabek and Yabrud area in relation to their opinion in activating the administrative decision in the light of self-management of schools according to the variables (Educational area, gender, academic qualification, years of experience, type of educational stage).

But about the studying theories they come as the following:

1- There is no statistically significant relationship between the variable of the administrative decision and the variable of self-management among the managers of the study sample.

2 - There is no statistically significant difference between the average scores of the sample of the study on the identification of the activation of the administrative decision in the light of self - management according to the variable area of education (Yabrud, Nabek).

3 - There is no statistically significant difference between the average scores of the sample of the study sample on the resolution of the

activation of the administrative decision in the light of self - management according to the gender variable (male, female).

4- There are no statistically significant differences between the average scores of the sample of the study sample on the resolution of the activation of the administrative decision in the light of self-management according to the variable of the academic qualification (Institute of preparing teachers, university leave, diploma or postgraduate studies).

5 - There are no statistically significant differences between the average scores of the sample of the research sample on the resolution of the activation of the administrative decision in the light of self - management according to the variable years of the last (from one to five years, from five to ten years, more than ten years).

6- There is no statistically significant difference between the average scores of the sample of the study sample on the resolution of the activation of the administrative decision in the light of self-management according to the variable stage of education (secondary, basic).

7 - There is no statistically significant difference between the average scores of the sample to identify the obstacles facing the administration and prevent the formulation of the appropriate administrative decision and not implemented according to the variable area of education (Yabrud, Nabek).

8 - There is no statistically significant difference between the average scores of the sample to identify the obstacles facing the administration and prevent the formulation of the appropriate administrative decision and not implementation according to the gender variable (male, female).

9 - There are no significant differences between the average scores of the sample to identify the obstacles facing the administration and prevent the formulation of the appropriate administrative decision and not implemented according to the variable of scientific qualification (Institute of preparing teachers, university leave, diploma or graduate studies).

10- There are no statistically significant differences between the average scores of the sample respondents to identify the obstacles facing the administration and prevent the formulation of the appropriate

administrative decision and not to implement it according to the variable of the last years (less than five years, five years to ten years, more than ten years).

11. There is no statistically significant difference between the average scores of the sample respondents to identify the obstacles facing the administration and prevent the formulation of the appropriate administrative decision and not to implement it according to the variable stage of education (secondary, basic).

The original community for study consisted of 137 principals and directors (79 directors and 58 principals). According to the statistics of the Directorate of Education in the countryside of Damascus and the educational complex in the Nabek area and the educational complex in Yabroud for the academic year (2016-2017), where there are (80) primary education schools and (57) secondary education schools.

The total original sample was taken as sample for the study (after dispensing with the survey sample of 20 managers and managers) due to the small size of the sample. The sample included (117) managers and managers, and thus the select rate reached (85%) from the original community, The researcher also interviewed a number of the principal sample managers (60) managers and managers to identify the most important obstacles facing the administration and prevent the formulation of the appropriate administrative decision and non-implementation.

In order to achieve the objectives of the study, research **tools** were designed in the form of personal interviews with some principals of primary and secondary schools to ask them about the most important obstacles facing the administration and prevent the formulation of the appropriate administrative decision and not to implement them. These obstacles were formulated within a questionnaire containing nine obstacles, The administrative decision in the light of the self-management of schools of basic and secondary education in the countryside of Damascus, where the questionnaire consisted of two axes: the first axis is the axis of administrative decision-making, which aims to study the reality of administrative decision-making in primary and secondary education schools in the T Nabek and Yabroud, and the second axis is the focus of

self-management, which aimed to find out the reality of self-management in primary schools and secondary education in the regions of Nabek and Yabrood. The number of items (38) items distributed on the axis of administrative decision, which included (21) item, and the axis of self-management, which included (17) items.

The method used requires the nature of the study to rely on descriptive analytical methodology in order to achieve its objectives. It is the most appropriate curriculum for the objectives of the study and the nature of its variables. The analytical descriptive approach is to describe the phenomenon studied, obtain data and collect information about the administrative decision and its definitions and elements. And how to make and make decisions, and self-management of schools, and why the descriptive approach is appropriate to the nature of the study because it analyzes and scientific interpretation of the phenomenon of the phenomenon of the study, and try to interpret quantitatively by collecting data and information on the Circumflex or phenomenon, as it tries to compare and interpret and evaluate an effort to reach meaningful generalizations than the stock of knowledge on the subject

the study changes represented in four changes which are the gender, the scientific qualification, the experience years ,the sort of scholastic stag.

And the study led to several results, which are:

1-In terms of administrative decision making, the most administrative decisions were made by managers of the study sample, which obtained a high degree of activation, which is the "compatibility of decision with previous decisions" with an average of (4.40), while the lowest decisions were " And the beginning to create new ideas "with an average of (1,15), and the axis of the administrative decision as a whole on the average arithmetic (3.11), which means he got a degree of activation medium.

2. In terms of the self-management axis, the most self-managing characteristics of the managers of the sample of the study, which received a high degree of activation is "I see poor cooperation between the director and the teachers" with an average of (3,41), while the lowest self-management characteristics, The need to allocate incentives for excellence in administrative and educational work "with an average of

(1,91). The self-management axis as a whole obtained a mathematical average of (3.91) with a high activation rate.

3 - The interview showed that the most obstacles facing the administration and preventing the formulation of the appropriate administrative decision and not to implement it were "not to allocate incentives for excellence in administrative and educational work", followed by "lack of boldness, innovation and initiative to create new ideas contribute to the making of educational decisions appropriate," followed by " The weak authority of the school principal to perform his duties to the fullest due to current circumstances, "and" weak community participation in activating the director's decisions ", and finally" lack of time to implement decisions. " The degree of obstacles to the overall resolution was "high".

4 - There is a relationship of significant statistical significance between the adoption of administrative decision and self-management among managers of the research sample.

5- There is no statistically significant difference between the average scores of the sample of the study sample on the resolution of the activation of the administrative decision in the light of self-management according to the variable of the educational area (Yabrud, Nabek).

6 - There are no differences between the average scores of the members of the research sample in the activation of the administrative decision in the light of self-management depending on the gender variable (male, female)

7 - There are differences between the average scores of the members of the research sample in the activation of the administrative decision in the light of self-management according to the variable of the academic qualification (Institute of preparing teachers, university, diploma or postgraduate) for the benefit of the university class.

8 - There are differences between the average scores of the members of the research sample in the activation of the administrative decision in the light of self-management according to the variable years of experience (from one to five years, from 5 years to 10, more than 10 years) for the benefit of the category (more than 10 years).

9 - There are differences between the average scores of the members of the research sample in the activation of the administrative decision in the light of self-management according to the variable stage of education (secondary, primary) for the category (secondary).

10- There is no statistically significant difference between the average scores of the sample to identify the obstacles facing the administration and prevent the formulation of the appropriate administrative decision and not to implement it according to the variable of the educational area (Yabrud, Nabek).

11. There is no statistically significant difference between the average scores of the sample respondents on the identification of the obstacles facing the administration and preventing the formulation of the appropriate administrative decision and not implementing it according to the gender variable (males, females).

12. There are statistically significant differences between the average scores of the sample members on identifying the obstacles facing the administration and preventing the formulation of the appropriate administrative decision and not implementing it according to the variable of the academic qualification (institute of preparation of teachers, university leave, diploma or postgraduate studies) University, diploma or graduate studies).

13- There are statistically significant differences between the average scores of the sample members on the identification of obstacles facing the administration and preventing the formulation of the appropriate administrative decision and not implementing it according to the variable of the last years (less than five years, five years to ten years, more than ten years) And for the category (more than 10 years).

14- There is no statistically significant difference between the average scores of the sample respondents to identify the obstacles facing the administration and prevent the formulation of the appropriate administrative decision and not to implement it according to the variable stage of education (secondary, basic).