وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الدكتور يحيى فارس (المدية)
كلية العلوم الاجتماعية و الانسانية
قسم العلوم الاجتماعية

تخصص : علم اجتماع تنظيم وعمل

العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري المؤسسات التربوية دراسة

دراسة ميدانية بمتوسطات دائرة عين بوسيف.المدية

مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علم الاجتماع التنظيم والعمل

من إعداد الطالبتين

–حلفاوي جهيدة

– داودي أسماء

الاستاذ المشرف

– د. جميلة صغير

السنة الجامعية : 2020 –2021

شكر وعرفان

مصداقا لقوله صلى الله عليه و سلم " و من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

إن الحمد لله نحمده و نستعينه و نستغفره، و نشهد به و نعوذ بالله من شرور أنفسنا و من سيئات أعمالنا من يهديه الله فلا مضل له و من يضل فلا هادي له.

بعد عامين من الجهد و الكد و مساعدة الأساتذة الكرام لتخطي الصعاب التي واجهتنا نتقدم بالشكر الجزيل و بأسمى عبارات الشكر و الامتنان و التقدير إلى كل الأساتذة الموقرين و على رأسهم الأستاذة المشرفة "صغير جميلة" على توجيهاتها لانجاز العمل.

و لكل من ساهم معنا في انجاز هذه الدراسة من قريب أو بعيد.

كما اتقدم بخالص الشكر و العرفان للعائلتين الكريمتين "حلفاوي" و "داودي" و خاصة الوالدين الكريمين حفظهما الله.

فالحمد لله كما ينبغي لجلال وجهه و عظيم سلطانه.

فهرس المحتويات

الموضوعات	الصفحة
مقدمة :	أ
الجانب المنهجي والنظري **الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة**	7
تمهيد	7
1- الإشكالية	7
2- الفرضيات	10
3- أهداف الدراسة	10
4- أهمية الدراسة	11
5- تحديد المفاهيم	11
6- المقاربة السوسيولوجية	15
7- الدراسات السابقة	17
الفصل الثاني : عملية اتخاذ القرار	
تمهيد	23
1- مفهوم عملية اتخاذ القرار	24
1-1 تعريف عملية اتخاذ القرار	24
1-2 أهمية عملية اتخاذ القرار	26
1-3 أنماط عملية اتخاذ القرار	28
1-4 عناصر عملية اتخاذ القرار	29
1-5 خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرار	31
1-6 نظريات اتخاذ القرار	33

2- اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية	37
2-1 تعريف المؤسسة التعليمية	38
2-2 اتخاذ القرار في المدرسة	39
2-3 أساليب المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية	41
2-4 مجالات اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية	43
2-5 الخصائص العامة لاتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية	47
2-6 سلبيات ومعوقات اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية وكيفية التغلب عليها	49
3- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	55
3-1 تعريف العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	56
3-2 العوامل المؤثرة في القرار الاداري	56
3-3 العوامل الشخصية والسلوكية واثرها في اتخاذ القرار	57
3-4 العوامل التنظيمية واثرها في اتخاذ القرار	59
3-5 العوامل الخارجية والبيئية واثرها في اتخاذ القرار	61
3-6 العوامل التي ينبغي مراعاتها في اتخاذ القرار	62
خلاصة الفصل	64
الفصل الثالث: السلطة والقيم التنظيمية	
تمهيد:	66
1- مفهوم السلطة	67
1-1 تعريف السلطة	67
1-2 أنواع السلطة	68
1-3 أهمية السلطة	71
1-4 مصادر السلطة في المؤسسة	71
1-5 نظريات السلطة	73
1-6-تطور علاقات السلطة داخل المؤسسة	75
2- القيــم التنظيمية	76
2-1 تعريف القيم التنظيمية	77
2-2-أنواع القيم التنظيمية	78
2-3-خصائص القيم التنظيمية	78

2-4- أهمية القيم التنظيمية	80
2-5-تكوين القيم التنظيمية	81
2-6-مراحل تطور القيم التنظيمية	85
2-7- القيم التنظيمية و سلوك القادة	88
خلاصة الفصل	90
الجانب الميداني **الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية**	
تمهيد	93
1-مجالات الدراسة	94
2-الدراسة الاستطلاعية	96
3-المنهج المستخدم	97
4-عينة الدراسة	98
5-ادوات الدراسة	99
6- عرض و تحليل بيانات الفرضيات	101
7- نتائج عامة للدراسة.	108
الاستنتاج العام	110
خاتمة	113

مقدمة

مقدمة:

التربية في مفهومها المعاصر عملية للتغير والتطوير الاجتماعي، و لها أثار و نتائج ما يجعلها تحتل مكانا أساسيا في عملية التطور و التقدم في اي بلد و خاصة التعليم في المؤسسات التربوية، و التي تعد بوصفها تنظيما اجتماعيا رسميا و الجهة المفوضة من المجتمع لممارسة العملية التربوية التعليمية و تحقيق أهداف المجتمع. و يعتبر كل عضو في المؤسسة التعليمية من المدير و الأستاذ و الإداري و العامل من اهم الفاعلين داخل المؤسسة التعليمية.حيث أن استقرارها منوط إلى حد كبير بإدارتها التي تمثل المحور الأساسي في نجاحها و سيرها و حسن توجيهها.

و تعد الادارة المدرسية جزءا من الادارة التعليمية فهي عبارة عن جهود و نشاطات منسقة يقوم بها فريق العاملين بالمؤسسة, و يعتبر المدير من اهم عناصرها و ركائزها. فالمدير الناجح هو الذي لديه قدرة على اتخاد القرارات المناسبة في اوقاتها, فكل العمليات التي يقوم بها المدير هي نتاج سلسلة من القرارات المتعلقة بالمؤسسة التي يديرها.

و اي نجاح تحققه المؤسسة التعليمية, يعزي الى حد كبير إلى قدرة و كفاءة قيادتها على اتخاد القرارات التربوية التي تعمل على حل المشاكل الادارية و التعليمية بهدف تحقيق اهداف المؤسسة.

فعملية اتخاد القرار تعد من اهم العمليات التي يقوم بها القادة بل جوهرها و هي نقطة من اهم مستلزمات العمل الاداري, و تتطلب خطوات دقيقة يتم من خلالها اتخاد القرار على احسن وجه, و قد تعيق عملية اتخاد القرار عدة عوامل سواء كانت داخلية او خارجية بحيث تؤثر على القرار بالسلب او الايجاب.

و في هده الدراسة سلطنا الضوء على العوامل التي تؤثر على عملية اتخاد القرار بالمؤسسة التعليمية.

و لفهم و توضيح هده العوامل المؤثرة على اتخاد القرار بالمؤسسة التعليمية قمنا بتقسيم الدراسة ما بين نظري و ميداني حيث قسم النظري الى ثلاثة فصول. فمحتوى الفصل الاول اشتمل على كل ما يتعلق بالاطار المنهجي للدراسة انطلاقا من الاشكالية و الفرضيات و اهمية و اهداف الدراسة و تحديدالمفاهيم و المقاربة السوسيولوجية و الدراسات السابقة.

اما الفصل الثاني فقد احتوى على ثلاثة مباحث فالاول تناولنا فيه عملية اتخاد القرار تعريفها و انماطها و عناصرها و خطواتها و مراحلها و نظرياتها, اما المبحث الثاني فقد تطرقنا الى اتخاد القرارات في المؤسسات التعليمية حيث عرفنا المؤسسة التعليمية, و اتخاد القرار في المدرسة, و اساليب المشاركة في اتخاد القرار في المؤسسات التعليمية, و مجالاته اتخاد القرار في المؤسسات التعليمية , و الخصائص العامة لاتخاد القرار فيها, و كدا سلبيات و مقةمات اتخاد القرار في المؤسسة التعليمية و كيفية عليها, اما المبحث الثالث فقد احتوى على العوامل المؤثرة في اتخاد القرار تعريفها, و العوامل المؤثرة في القرار الاداري, و العوامل التنظيمية و العوامل الخارجية و البيئية المؤثرة في اتخاد القرا, و العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاد القرار.

اما الفصل الثالث فقد احتوى على مبحثين تطرقنا في المبحث الاول الى السلطة تعريفها, انواعها و اهميتها و مصادرها و نظرياتها و تطور علاقات السلطة داخل المؤسسة اما المبحث الثاني فقد تطرقنا الى القيم التنظيمية تعريفها و انواعها و خصائصها و اهميتها و تكوينه و مراحلها و تطورها ثم خلاصة الفصل.

اما الفصل الرابع فقد تطرقنا إلى عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية انطلاقا من الدراسة الاستطلاعية و مجالات الدراسة, ثم قمنا بوضع منهج للدراسة و اختيار العينة و اداة الدراسة, يليها

عرض و تحليل بيانات الفرضيات, و بعدها نتائج عامة للدراسة, و في الاخير شملت نهاية الدراسة خاتمة عامة تناولنا فيها اهم النتائج المتوصل اليها من خلال الدراسة الميدانية.

الجانب المنهجي

والنظري

الفصل الأول

الإطار المنهجي

الفصل الأول : الإطار المنهجي للدراسة

تمهيد

1- الإشكالية

2- الفرضيات

3- أهداف الدراسة

4- أهمية الدراسة

5- تحديد المفاهيم

6- المقاربة السوسيولوجية

7- الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار المنهجي

1-الإشكالية :

تعد عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات التي يقوم بها القادة إذ عرفها "برنارد" على انها عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات آلية او رد فعل مباشر .

حيث ترتبط عملية اتخاذ القرار بكل جوانبها بالقائد، إذ أن النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف بشكل كبير على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ قراراتها المناسبة، على اعتبار ان عملية اتخاذ القرار هي حسب Simon.H هي قلب الإدارة ،فالقرارات جزء أساسي من النشاط الإنساني ،فنجاح متخذ القرار يعتمد على جودة قراراته وعلى المهارة التي يستخدمها في ذلك ،والقرارات هي المعالم المميزة لكل مدير حيث ان ما يفعله اتجاه المشكلات والمواقف التي تواجهه في وظيفته له تاثير تراكمي وشامل على نجاحه كمدير ،فاتخاذ القرار يعني القيام بالمفاضلة بين البدائل التي تم اختيارها في ضوء معايير محددة لاختبار البدائل الأنسب للتعامل مع المشكلة

فعملية اتخاذ القرار ينظر اليها في المؤسسات التعليمية من قبل العاملين على انها اهم عنصر له اثر محسوس في العمل، ومن حلال الدراسات السابقة لماكس فيبر الذي يرى ان البيروقراطية هي ذلك النموذج المثالي للتنظيم الذي يقوم على أساسه التقسيم الإداري والعمل المكتبي فاخذ القرار في ظل البيروقراطية بحاجة الى البيانات والمعلومات اللازمة باعتباره مركز للسلطة فالعمال المرؤوسون يعملون على عدم إيصالها اليه لان النظام البيروقراطي يتجاهل التنظيم غير الرسمي ،وهذا التجاهل يجعل من يملكون المعلومات يقومون بالمساومة بها مقابل الحصول على منافع خاصة ،فقد تركزت دراسة فيبر على الجوانب المادية وهو ما يتضح من حلال الأهمية الكبيرة التي تعطيها هذه الدراسة لمتخذ القرار وترى

انه يجب ان يتوفر بالشخص متخذ القرار الرشد والوعي ،بحيث يختار البديل الأفضل الذي يحقق المنفعة القصوى من البدائل الأخرى .

وعليه وضعت أسس تقوم عليها سلطة القائد في اتخاذ القرار ولفت الانتباه الى أهمية تحديد الأهداف على اتخاذ القرار وتوصلت من خلال دراستها إلى انه قد تتعارض أهداف المدير متخذ القرار والأهداف العامة للمنظمة و أفرادها .

كما جاء أيضا في كتاب تشيشر برنارد "وظائف المنفذ "عام 1938وهو من رواد المدرسة السلوكية ان بداية التحول في الفكر الإداري نحو الاهتمام بموضوع اتخاذ القرار، حيث شدد على أهمية هذه العملية واعتبرها ركنا أساسيا في التنظيم الإداري ، كما أكد على أهمية تحديد العامل الاستراتيجي والعوامل التي تؤثركثيرا في اتخاذ القرار وذلك مجال البحث والوصول الى الهدف .

كما ان دراسة سيمون هربرت على عملية اتخاذ القرار والذي يعتبر من اهم رواد المدرسة السلوكية وأولهم بعد فيبر في مجال اتخاذ القرار فقد كان اهتمامه واضحا بمجال اتخاذ القرار من خلال كتابه "السلوك الإداري " والذي كان عنوانه الفرعي "دراسة لعمليات اتخاذ القرارات في التنظيم الإداري "سنة 1945، فقد حلل القرار الإداري الى عنصرين أساسيين هما عنصر التكلف المتعلق بعملية جمع البيانات والمعلومات وتصنيفها واقتراح البدائل وتقييمها ،والعنصر الثاني يختص بنتائج القرار وهو يتسم بالتعقيد نظرا لارتباطه بالأهداف التي يتوخاها القرار كتحقيق الأرباح ،فقد لاحظ سيمون قصور مفهوم الرشد والمعيار الاقتصادي في اتخاذ القرارات وبين أن متخذ القرار لا يستطيع الوصول إلى الحلول المثلى للمشاكل موضوعات الدراسة ،ذلك أن الحل الأمثل في فترة زمنية معينة لا يبقى في فترة زمنية أخرى ، كما ان بدائل العمل المتاحة امام متخذ القرار قد لا تكون كثيرة وان اختيار احداها يتوقف على امكاميته وقدراته في دراستها

جميعا ،وتحديد نتائجها وتوفير الوقت اللازم للسيطرة عليها او لا يملك المعرفة بها او القدرة على التنبؤ بها.

وأخيرا فالافكار والمفاهيم والتصورات التي قدمتها رواد المدارس والنظريات في مجال اتخاذ القرار لها اثر كبير في توجيه علماء الإدارة الى أهمية المتغيرات والعوامل السيكولوجية والبيئية والتنظيمية بما تنظمنه الظروف الاقتصادية والاجتماعية ومدى تاثيرها على القرارات المتخذة واساليب اتخاذها .

حيت تعتبر عملية اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية مشروع فهي تتطلب من المدير "القائد"ا لشجاعة والحكمة لاتخاذ القرارات .

فالمؤسسات التعليمية تعد المؤسسة الاجتماعية والتربوية الثانية بعد الاسرة وهي الهيئة الرسمية الأولى التي تعمد عليها الدول في توجيه وتنشئة أبنائها وفق متطلباتها الثقافية والاجتماعية من خلال التفاعل الاجتماعي المتمثل في العلاقات المختلفة بين افراد المؤسسة التعليمية فهي تتطلع لاتخاذ القرارات حازمة للوصول الى الأهداف المسطرة فعملية اتخاذ من وجهة النظر التربوية التعليمية الحديثة ،هي عملية تواصل واتصال يتم في سياق الإدارة المدرسية ،وبمشاركة العديد من الافراد من ابرزهم مديرالمؤسسة ،فقد زاد الاهتمام بالقرارات التي تتخذ على مستوى المؤسسة التعليمية وبدا تقييمها لمعرفة طبيعة الممارسات التي تصاحبها وما تجزز هذه القرارات من نجاح او اخفاق في حل المشكلات وتحقيق الأهداف التعليمية المسطرة .

وقد تؤثر على أهمية اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية عدة عوامل سواء تاثيرها يكون مباشر وغير مباشر والمحيطة بشخص المدير الذي هو متخذ القرار ،فقد يتغير مديري المؤسسات التعليمية على حسب القرار والمجلس فهناك قيم تنظيمية سائدة بالمؤسسة ،قيم فكرية او اجتماعية او بيئية او إنسانية لابد من

مراعاتها في اتخاذ القرارات والتي تؤثر بشكل كبير في نمط القرار واتجاهه ،فقد تركز القرارات على تطوير البيئة والإجراءات الروتينية بالإضافة الى تاثير السلطة التي يتمتع بها المدير على مجالات القرار المتخذ ،قد يكون قرار تشاركي او فردي ،فنوع القيادة والسلطة وفعاليتها وكفاءتها تؤثر على نمط القرار المتخذ في المؤسسة التعليمية .

ومن خلال ما تقدم نطرح بعض التساؤل الإشكالي الآتي

-ما هي العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار لدى مديري المؤسسات التعليمية ؟

ويتفرع غن التساؤل الإشكالي التساؤلات الفرعية الآتية:

س1-هل تؤثر السلطة التي يتمتع بها المدير على نمط القرار المتخذ في المؤسسة التعليمية؟

س2-هل تؤثر القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة على مجالات القرار المتخذ في المؤسسة التعليمية ؟

2/ الفرضيات :

- الفرضية العامة:

- تؤثر السلطة التي يتمتع بها المدير والقيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة التعليمية على عملية اتخاذ القرار لدى مديري المؤسسات التعليمية .

- الفرضيتان الجزئيتان:

ف1- تؤثر السلطة التي يتمتع بها المدير على نمط القرار المتخذ في المؤسسة التعليمية.

ف2-تؤثر القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة على مجالات القرار المتخذ للمؤسسة التعليمية .

3/ أهداف الدراسة :

مما لا شك فيه ان لكل بحث او دراسة اهداف مسطرة يسعى الباحث لتحقيقها ،لذا فان دراستنا تسعى لتحقيق الأهداف الاتية :

1-التعرف على واقع عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة التعليمية ومحاولة الكشف عن العوامل المؤشر في اتخاذ القرار لدى مديري المؤسسات التعليمية.

2-معرفة مدى تأثير السلطة التي يتمتع بها المدير ،وكذلك القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية.

3-التدرب والتعود على البحث العلمي لكشف عن الظواهر الاجتماعية ،وفق اطر وأساليب علمية صحيحة.

4/ أهمية الدراسة :

تأتي أهمية دراستنا من أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية ،كون هذا الموضوع حظي باهتمام بالغ بالمهتمين بهذا المجال ،وتكمن هذه الأهمية في تاثير عملية اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية على سيرورة الأعمال داخل المؤسسة من مجالات مختلفة يتخذ فيها القرار للوصول لأهداف المؤسسة المسطرة في مشروعها من البداية

-وكذلك معرفة أهم العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية في الواقع.

5/تحديد المفاهيم :

5-1- مفهوم العوامل المؤثرة: تعرف بأنها الأمور التي تؤثر على الخيارات التي يتخذها الناس ،من

خبرات سابقة وتحيزات معرفية وامور شخصية وغيرها مما قد يؤثر على عملية اختيار البدائل ،وبالتالي يؤثر على النتائج

5-2- مفهوم اتخاذ القرار: هناك عدة تعاريف لاتخاذ القرار نذكر منها ما يلي :

-اتخاذ القرار هو بالدرجة الأولى عملية عقلانية رشيدة تتبلور في عمليات فرعية هي :البحث ،المقارنة،الاختيار

-يرى" محمد عاطف غيث " اتخاذ القرار في قاموس علم الاجتماع يعني :يستخدم مصطلح صانع القرار للإشارة الى شخص له مسؤوليات رسمية تتعلق بصياغة سياسة التنظيم او الهيئة الحكومية ، اما اتخاذ القرار فهو يشير الى :عملية دينامية تسود كافة المشاركين في اختيار السياسة الملائمة

-ويعرف أيضا بانه الاختيار من بين البدائل المتاحة بهدف تحقيق التوازن بين الحاجات (الحالية والمستقبلية ، المدركة والكامنة ، وغير الملموسة المتاحة ، والتي يمكن اتاحتها مستقبلا من جهة أخرى)،والمحافظة على النمو الذي يتيح الفرصة لتحقيق اقصى اشباع ممكن لعلاجات المجتمع (تحقيق الرفاهية ، تعزيز الاستقرار الاقتصادي) ، وأيضا تحقيق حاجات المؤسسة

-من خلال هذه التعريفات يمكننا تعريف اتخاذ القرار بانه اختيار بين بديلين او اكثر ، أي بين عدة طرق ممكنة تقود نحو هدف معين .

التعريف الاجرائي : اتخاذ القرار هو العملية التي يتيح بمقتضاها اختيار احسن البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة او مواجهة موقف يتطلب ذلك ، بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل واثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة ضمن معطيات بيئة التنظيم .[1]

5-3- المدير: يعرف مدير المؤسسة التعليمية بأنه رجل الإدارة ورئيسها، فهو الرئيس التنفيذي المسؤول عن كافة أنشطة المؤسسة في كافة المجالات التربوية والتعليمية والشؤون الفنية والإدارية والمالية.[2]

ويعرف أيضا بأنه الشخص الذي يشغل مركز أو وظيفة معينة في المنظمة ويكون مسؤولا عن عمل فرد أو أكثر ، كما أنه يمارس سلطة على هذا الفرد' 'المرؤوس"[3].

مدير المؤسسة التعليمية الجزائرية قد حددت مسؤولياته في قانون التشريع المدرسي الجزائري الجزائري ، وبمقتضى الأمر رقم 76-35 والمرسوم 76-72 المؤرخة في 16 أبريل 1976 م المتضمنة تنظيم التربية والتكوين وتنظيم مؤسسات التعليم الثانوي وسيرها ، وبمقتضى المرسوم التنفيذي رقم 90- 49 المؤرخ في 6 فيفري 1990 م المتضمن القانون الأساسي الخاص بعمال التربية وبمقتضى القرار999 المؤرخ في 15 سبتمبر 1983 م الذي يحدد الأحكام العامة ، فإن المدير مسؤول عن حسن سير المؤسسة و عن التأطير و التسيير التربوي و الإداري فيها و يخضع لسلطته جميع الموظفين العاملين فيها .[4]

---

[1] علي السلمي ، إدارة السلوك التنظيمي ،دار غريب ، القاهرة ، 2004 ،ص554

2-عاطف غيث ، قاموس علم الاجتماع التنظيم ، دار المعرفة الجامعية ، الازاريطية ، الشاطس ، 2006،ص106

3-محمد إبراهيم حسان ، محمد حسين العجمي ، الإدارة التربوية ، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ،2007،ص173

[4]أحمد إسماعيل حجي، الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، دار الفكر العربي، القاهرة، 1998، ص 365.

[3]عبد الغفار الحنفي ، رسمية قريقاس، أساسيات الإدارة وبيئة الأعمال ، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2000، ص 329.

[4]وزارة التربية الوطنية الجزائرية ، مجموعة النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية، مديرية التوجيه و الاتصال المديرية الفرعية للتوثيق ، مارس 1993، ص 54.

و منه يمكن القول أن مدير المؤسسة التعليمية هو المخطط بعد جمع البيانات و المعلومات،وهو الذي يحدد الأهداف التعليمية العامة وهو الموجه للتنفيذ، و يشارك في التقويم و التنسيق و اتخاذ القرارات و مقابلة المدرسين و الموظفين و الإداريين للمناقشة و حل المشكلات .

5-4- المؤسسة التعليمية :

المؤسسة :

لغة : مؤسسة، جمعية أو معهد أو شركة أسست لغاية اجتماعية أو أخلاقية أو خيرية أو علمية أو اقتصادية .

اصطلاحا: تعرف بأنها الوحدة التي تجمع فيها و تنسق العناصر المادية و البشرية للنشاط .

المؤسسة التعليمية :تعرف المؤسسة التعليمية على أنّها المصنع الذي يصنع عقول الأجيال الصاعدة ، و يعد القادة المفكرين الذين يقومون بعملية التغيير الثقافي و الحضاري في المجتمع .

كما تعرف على أنّها مجتمع مصغر يحدث بين أفراد يحدث بين أفراده تفاعلات نفسية كثيرة وتتأسس فيه تقاليد متنوعة وكثيرا ما تنتقل هذه التقاليد من أجيال الطلاب السابقين إلى أجيالهم الجديدة[1]

كما تعرف المؤسسة التعليمية مدرسة أو معهدا أو كلية أو جامعة هي مفهوم تربوي يتشكل ويعمل بنظام في الأحوال العادية البناءة لا مكانيات المجتمع.[2]

[1] د راضية بوزيان، التربية والمواطنة الواقع والمشكلات، مركز الكتاب الأكاديمي، الجزائر، 2015، ص 23.
[2] محمد زياد حمدان، إدارة التعلم والتحصيل في الأسرة والمدرسة، دار التربية الحديثة، بدون بلد، 2015، ص 176.

كما يرى البعض أن مفهوم المؤسسات التعليمية يشير إلى تلك المؤسسات التي تخصصت وظائفها في عملية نظامية هي التعليم والتربية دون غيرها من الوظائف وذلك كالمدارس والجامعات، كما أنها تلك المؤسسات التي أعد أفرادها خصيصا للقيام بمهنة التعليم.[1]

ومن خلال هذه التعريفات نعرف مؤسسة التعليم المتوسط: يعد التعليم المتوسط مرحلة متوسطة تقع ما بين المرحلة الابتدائية والثانوية تبدأ المرحلة من سن (11-15)، وإن الانتقال لهذه المرحلة يعتمد على النجاح في الاختبار النهائي في المرحلة الابتدائية ويستمر التعليم المتوسط 4 سنوات.

6/ المقاربة السيسيولوجية:

لكل بحث أو دراسة مقاربة نظرية للموضوع المراد دراسته وفي دراستنا:

1/ نظرية اتخاذ القرار عند هربرت سيمون (العقلانية المحدودة)

يعتبر هربرت سايمون من الناقدين لقصور الافتراضيات التي جاء بها أنصار المدرسة الكلاسيكية في الإدارة ، والتي تنطلق من أن التنظيمات تهدف إلى تحقيق أعلى مستوى من العقلانية في نمط إتخاذ القرار، فهو يرى أن الحديث عن العقلانية غير واقعي لأن العقلانية الكاملة متطلبات لا يمكن لأي مدير توفيرها تقتضي العقلانية أن يحيط المدير بكافة الظروف المحيطة بالمشكلة وبالقرار المطلوب إتخاذه وبكافة البدائل الممكن إتخاذها للتعامل مع المشكلة ومن ثم القدرة على تحليل المزايا وعيوب كل بديل وصولا إلى اتخاذ القرار الأمثل الذي يحقق أكبر المزايا ويتجنب أغلب العيوب وهو يرى أن مثل هذه الظروف لا تسير في عالم الإدارة لأي مدير ، إذا لا يتوفر للمدير لا الوقت الكافي ولا كل المال اللازم

[1] ثروت عبد الحميد عيسى ، أساليب الإستفادة من إدارة المعرفة بالمؤسسات التعليمية، دار خالد خام ، بدون بلد، 2017،ص 17.

ولا كل المعلومات حول أي موضوع ، بل أن الجزء الكبير من عمل المدير هو التعامل مع بعض الغموض و عدم التيقن لأنه لا يستطيع أن ينتظر حتى تتوافر له كل المعلومات وأن هناك دائما درجة من المخاطرة في عملية اتخاذ القرار ، أن أفضل ما يمكن للمدير توقعه هو القدرة على اتخاذ قرار مقبول وليس قرارا مثاليا حيث يرى أن العقلانية التنظيمية لا تتحقق إلا بشكل جزئي.

- أفكار هربرت سايمون:

كانت أفكار سايمون إنه أعتبر اتخاذ القرارات هي الإدارة واعتبر الإدارة هي اتخاذ القرارات حيث ينتج عنها ثلاث سياسات

1/ سياسات تشريعية: معتمدة على قيم واخلاقيات الإدارة العامة

2/ سياسات إدارية: وتكون عامة وشاملة ومتفتحة للتغير

3/ سياسات عملية وتشغيلية: ومعظمها أحكام وقوانين وتعليمات تحدد سلطة المرؤوسين.

فالداعي وراء تبني هذه النظرية يكمن في موضوع الدراسة وهو الذي يدخل ضمن عملية اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية ؟

خاصة من خلال جملة من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار كالسلطة المخولة للمدير بحكم النصوص التنظيمية و من سلطة شخصية (المهارات و الخبرة ...إلخ) يتمتع بها المدير و كذلك القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة منها قيم اجتماعية و قيم بيئية و فكرية و كذا قيم إنسانية و التي تفرز عنها نتائج تؤثر بدرجة كبيرة على عملية اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية، و قد لخص الدكتور السلمي عناصر نظرية سايمون في النقاط التالية:

1/ اتخاذ القرار: التنظيم يتكون من هيكل من الاتصالات و العلاقات بين الأفراد على أساس هرمي بحيث يتعلق كل قرار بنشاط معين .

2/ عنصر البيئة: عند اتخاذ أعضاء التنظيم قراراتهم فإنهم يستمدون معايير و قيم الاختيار من التنظيم إلا أن البيئة هي التي تحدد بدائل الاختيار المتاحة لهم .

3/ عنصر الجماعة: إن اتخاذ القرار عمل جماعي و لابد من تقسيم العمل حتى يمكن التنسيق بين الجهود المشاركة في التنظيم .

4/ عنصر التخصيص: تخصص أعضاء التنظيم في المستويات العليا، حتى يمكن التنسيق بين الجهود المشاركة في التنظيم

5/ عنصر التأثير: يمارس التنظيم مؤثرات معينة كالسلطة وخلق الولاء والاتصال ووضع الكفاءاة

6/ عنصر التوزان: هدف التنظيم هو خلق توازن بين المغريات التي يقدمها لأعضائه.

7/ الدراسات السابقة:

الدراسة الأولى :

عنوان الدراسة : القيادة المدرسية و إدارة مشروع المؤسسة، قام بهذه الدراسة الباحث بن سليم حسين، لقد استهدفت هذه الدراسة التعرف على درجة مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المدرسة .

الفرضيات :

-مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة مساهمة منخفضة.

-تختلف أسباب مختلفة ومتعددة لمقاومة العاملين لمشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة

-هناك أسباب مختلفة ومتعددة لمقاومة العاملين لمشروع المؤسسة بمدارس مدينة الجلفة.

-لا تجود علاقة بين مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة المشروع بمدارس مدينة الجلفة وطبيعة المقاومة لدى العاملين

المنهج المستخدم:استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي ، كما استخدم أداة الاستمارة، وتم تطبيقها على الأساتذة في جميع المستويات التعليمية (الابتدائي، المتوسط، الثانوي).

نتائج الدراسة:

-لا يمكن إدارة مشروع المؤسسة في النسق المدرسي، مالم يسيقه نشر لثقافة المشروع بين الفاعلين – المنتمين لهذا النسق سواء كانوا داخليين أو خارجيين.

-إن أشكال القوى المعيقة لإدارة مشروع المؤسسة، تظهر قبل الانطلاقة في مشروع المؤسسة وبعده.[1]

الثانية: الدراسة

عنوان الدراسة: متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية، قامت بهذه الدراسة الطالبة العايب نورة.

الفرضيات:

-إن متطلبات الممارسة الإدارية للتسيير الإداري الناجح تتمثل في التسيير البيداغوجي بحسب آراء مدراء الإكماليات.

[1]بن سليم حسين، القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتواره في علم الاجتماع، تخصص تنظيم وعمل، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014، 2015.

-إن متطلبات الممارسة الإدارية للتسيير الإداري الناجح تتمثل في التسيير المالي بحسب آراء مدراء الإكماليات.

- إن متطلبات الممارسة الإدارية للتسيير الإداري الناجح تتمثل في المقدرة الإدارية.

المنهج المستخدم: استخدم الباحث المنهج الوصفي، كما استخدم أداة الإستمارة حيث طرحت أسئلتها على 16 مدير متوسطة بولاية ميلة.

نتائج الدراسة:

-مدراء المدارس الإكمالية لهم خبرة طويلة في ميدان العمل التعليمي والإداري، فهم أكثر كفاءة لشغل هذه الوظيفة كما أنهم يتوفرون على مؤهلات علمية للقيام بالوظائف الإدارية المطلوبة.[1]

[1] العايب نورة، متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير اختصاص أنماط التكوين، دراسة ميدانية بولاية ميلة، كلة العلوم الإنسانية والعلوم الاجتماعية، جامعة قسنطينة، 2007-2008.

التعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراستين السابقتين نجد أن دراسة بن سليم حسين تمحورت حول القيادة المدرسية و إدارة مشروع المؤسسة، حيث ركزت هذه الدراسة على مدى مساهمة القيادة المدرسية في نشر ثقافة مشروع المؤسسة، بالمدارس التربوية، أما الدراسة الثانية للطالبة العايب نورة فتمحورت حول متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الإكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية، حيث ركزت هذه الدراسة على متطلبات الممارسة الإدارية للتسيير الإداري الناجح تتمثل في التسيير البداغوجي، أما في دراستنا فقد تطرقنا إلى العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات لدى مدراء المؤسسات التعليمية، حيث ركزت دراستنا على تأثير السلطة التي يتمتع بها المدير على نمط القرار المتخذ في المؤسسة التعليمية، و كذا تأثير القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة على مجالات القرار المتخذ.

فقد استفدنا من الدراستين السابقتين في تكوين فكرة عن الإطار النظري لدراستنا، و الإطلاع على المناهج المستخدمة و أدوات جمع البيانات . و تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في عدة أمور و هي :

-موضوع و مشكلة الدراسة حيث أن الدراسة الحالية ستتناول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات لدى مدراء المؤسسات التعليمية و هو ما لم تتطرق إليه أي من الدراستين السابقتين بصورة مباشرة .

-مجال التطبيق.

-زمان و مكان التطبيق.

-أهداف الدراسة.

الفصل الثاني

عملية اتخاذ القرار

الفصل الثاني : عملية اتخاذ القرار

تمهيد

1- مفهوم عملية اتخاذ القرار

1-1 تعريف عملية اتخاذ القرار

1-2 اهمية عملية اتخاذ القرار

1-3 انماط عملية اتخاذ القرار

1-4 عناصر عملية اتخاذ القرار

1-5 خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرار

1-6 نظريات اتخاذ القرار

2- اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية

2-1 تعريف المؤسسة التعليمية

2-2 اتخاذ القرار في المدرسة

2-3 اساليب المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية

2-4مجالات اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية

2-5 الخصائص العامة لاتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية

2-6 سلبيات ومعوقات اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية وكيفية التغلب عليها

3- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

3-1 تعريف العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

3-2 العوامل المؤثرة في القرار الاداري

3-3 العوامل الشخصية والسلوكية وأثرها في اتخاذ القرار

3-4 العوامل التنظيمية وأثرها في اتخاذ القرار

3-5 العوامل الخارجية والبيئية وأثرها في اتخاذ القرار

3-6 العوامل التي ينبغي مراعاتها في اتخاذ القرار

الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرار

تمهيد

إن اتخاذ القرارات هي عملية جوهرية في الإدارة، ولهذا فهي تقع على عاتق القادة الإداريين في كل المستويات التنظيمية فالقرارات تمثل صلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ يتوقف على مدى نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيقها لأهداف منشودة، وحيث أن العملية الإدارية تعني إدارة وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على قراره وكل قرار يشتمل على جميع البيانات والبحث عن البدائل واختيار أفضلها.

فاتخاذ القرارت إذن ليست وظيفة في ذاتها وإنما وسيلة القائد الإداري في القيام بوظائف الإدارة ، وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى تعريف عملية اتخاذ القرار، وأهميتها وأنماطها وعناصرها وخطواتها ونظرياتها .

1/ مفهوم عملية اتخاذ القرار:

1-1-تعريف عملية اتخاذ القرار :

1-1-1 **تعريف القرار**:القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.[1]

ويعرف أيضا بأنه عملية تقوم على الاختيار المدرك للغايات التي تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر.[2]

ويعرف أيضا على أنه الاختيار المدرك بين عدة بدائل أو مواقف سلوكية من أجل تحقيق هدف أو أهداف معينة، على أن يكون ذلك الاختيار مصحوبا بتحديد إجراءات التنفيذ.[3]

1-1-1 **تعريف اتخاذ القرار**:إن اتحاذ القرار نوع من السلوك يتم اختياره بطريقة معينة تقطع أو توقف عملية التفكير وينتهي النظر في الاحتمالات.[4]

كما يعرف بأنه الاختيار من بين البدائل المتاحة بهدف تحقيق التوازن بين الحاجات (الحالية والمستقبلية، المدركة والكامنة، وغير الملموسة المتاحة)، والتي يمكن اتاحتها مستقبلا من جهة أخرى، والمحافظة على النمو الذي يتبع الفرصة لتحقيق أقصى إشباع ممكن لحاجات المجتمع(تحقيق الرفاهية، تعزيز الاستقرار)، وأيضا تحقيق حاجات المؤسسة.

---

[1]إبراهيم عبد العزيز شيحا، أصول الإدارة العامة ، منشأة المعارف للنشر والتوزيع ، مصر ، 1993، ص 341.
[2]نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2007، ص 83.
[3]محمود شحاط، المدخل لعلم الإدارة العامة، دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ، الجزائر، 2010، ص 98.
[4]مجدي عبد الكريم جيب، سيكولوجية صنع القرار، مكتبة النهضة المصرية، مصر 1997، ص 59

2-1-1 **تعريف اتخاذ القرار**:تعتبر عملية اتخاذ القرار من حتميات الإدارة العامة والخاصة على السواء، وهي لا تعتبر وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة ، وإنما تعتبر بمثابة الوسيلة أو الأداة الأساسية لممارسة جميع الوظائف الإدارية، وتأتي عملية اتخاذ القرار كعملية ديناميكية لتمثل المضمون العام لنشاط الإدارة على جميع مستوياتها التنظيمية.[1]

تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن اتباعها، أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة وفقا لتوقعات مختلفة لمتخذ القرار.[2]

كما تعرف بأنها عملية شاملة تقوم لإيجاد حل لمشكلة معينة، تتداخل عوامل مؤثرة في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة، ومن تلك العوامل ما هو فن متخصص، وما هو تنظيمي يتعلق بالعاملين والمستويات الإدارية وما هو اجتماعي ونفسي لمتخذ القرار.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف عملية اتخاذ القرار هي مهمة كل مدير مهما كان موقعه التنظيمي وتمارس في كل الأنشطة والمجالات المختلفة في النشأة، فهي جوهر عمل المدير وتدخل في كل وظائفه من تخطيط وتوجيه ورقابة وتنظيم، كما أن عملية اتخاذ القرار يمارسها كل مدير مهما كان مركز المسؤولية الذي يشغله في مستوى الإدارة العليا أو المباشرة.[3]

---

[1] رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 219-221.

[2] سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، التطوير التنظيمي، الفلاح القاهرة، 2010، ص 197.

[3] فريد فهمي، وظائف الإدارة ، دار اليازوري، ب، د، 2009، ص 129.

1_2_أهمية عملية اتخاذ القرار:

يحظى موضوع اتخاذ القرارات بأهمية خاصة من الناحية العملية أو الحياة الشخصية، من ناحية المؤسسة فإنها تحافظ على أهداف المؤسسة وعلى تحديد مدخلاتها ومواردها، وعلى الهيكل الوظيفي لها، كما تساعد على ارتقاء البيئة الوظيفة للعمل ، وذلك من خلال إيجاد القدرات المختلفة التي تساعد على تحسين بيئة العمل.

1-2-1 أهمية اتخاذ القرارات من الناحية الشخصية: إن حياة كل واحد منا تمر بتغيرات وظروف ومواقف تحتاج لإيجاد وحسم لبعض المواقف باتخاذ قرارات معينة، وفقا لمستجدات هذه المتغيرات، ويمكن أن تدخل جميعا في مرحلة من التخبط والتشتت الذهني والمعنوي والنفسي بسبب عملية اتخاذ القرار المناسب وذلك أيضا بسبب العوامل المحيطة بكل فرد منا.[1]

1-2-2-أهمية اتخاذ القرارات من الناحية العلمية: تعتبر القرارات الإدارية وسيلة علمية فنية حتمية لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمؤسسة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية

-تلعب القرارات الإدارية دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية مثل التخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها.

-تؤدي عملية اتخاذ القرارات دورا مهما في تجسيد، تكييف، تفسير، وتطبيق الأهداف والسياسات والاستراتيجيات العامة في المؤسسة.

[1]مراد خلاصي، اتخاذ القرارات في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل، رسالة ماجستير كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة قسنطينة، الجزائر، 2007، ص 48.

-تؤدي القرارات الإدارية عن طريق عملية اتخاذ القرار دورا هاما في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة للتنظيم الإداري.

-القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة فالدور الإداري في وظائف المؤسسة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة جوانب مختلفة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة جوانب مختلفة وترتبط بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها أهمية بالغة في التأثير على نجاح المؤسسة أو فشلها[1]

1-2-3-أهمية اتخاذ القرار من الناحية العلمية:

-تكشف القرارات الإدارية عن سلوك وموقف القادة والرؤساء وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوط مستقبلا بصورة حسنة.

-تعتبر القرارات الإدارية وسيلة لاختيار وقياس مدى قدرة القادة الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي.

-تعتبر القرارات الإدارية ميدانا واسعا للرقابة الإدارية.

[1]حسين بلعوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 98-100.

-اتخاذ القرارات هي أداة المدير التي بواسطتها يمارس العمل الإداري، حيث يقرر ما يجب عمله؟ ومن يقوم؟ ومتى القيام به؟ وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الاداري[1]

1-3-أنماط عملية اتخاذ القرار: يطرح المتخصصين في العلوم الإدارية مداخل عدة لدارسة أنماط عملية اتخاذ القرار إلا أن أهمها ما يلي:

1/ من حيث تعامل المديرين مع حل المشكلات

2/ من حيث الأبعاد الفكرية التي تقسم من خلال المحاور الأفقية والعمودية.

3/ من حيث الوقت الذي تستغرقه عملية اتخاذ القرار.

4/ من حيث مدى استخدام المدير لسلطته الرسمية.

وفيما يلي توضيح لأهم هذه المداخل وهو الأول:

أنماط اتخاذ القرار من حيث تعامل المديرين مع حل المشكلات: حيث يتم تقسيم المدراء أو متخذي القرار إلى ثلاث أنواع وكما يلي:

1/ المتجنب للمشكلة.

2/ يواجه المشكلة ويحلها.

3/ يبحث عن المشكلة.

[1]حسين بلعوز، نفس المرجع، ص 101.

بالنسبة للنوع الأول: فهو يتجنب مواجهة الاحتكاك مع عوامل المشكلة، بعبارة أخرى يهمل كل ما من شأنه إثارة المتاعب في عملية اتخاذ القرار إلى درجة أنه قد يهمل كل ما من شأنه إثارة المتاعب في عملية اتخاذ القرار إلى درجة أنه قد يهمل المعلومات والبيانات التي من شأنها أن تثير المشاكل أمامه.

في حين النوع الثاني يتصف في كونه حيادي بحيث أنه ينتظر المشكلة لكي تقع، وحالة وقوعها فإنه يتعامل معها بشكل اعتيادي، أما بالنسبة للنوع الأخير من متخذي القرار فهو ذلك الذي يبحث عن أية مشكلة لغرض حلها ومعالجتها وهو على استعداد لما هو غير متوقع من إفرازات تنجم عن هذه المشكلة.

ويذهب بعض المتخصصين في العلوم الإدارية والمالية إلى إعطاء مسميات مرادفة لما هو وارد أعلاه، وذلك عندما يتعلق الأمر بالمقارنة بين سلوكيات متخذ القرار وقيم التدفق النقدي من جهة ومستويات المنفعة المتوقعة من جهة أخرى، حيث يقسم أنماط المدراء متخذي القرار إلى ثلاث أنواع كما يلي:

1/ مجازف في قراراته.

2/ عادي أو طبيعي في اتخاذ القرارات.

3/ غير مجازف في اتخاذ القرارات.[1]

1-4-عناصر عملية اتخاذ القرار:

1/ عنصر المشكلة:هو عنصر أساسي من عناصر القرار ولا بد من تحديد المشكلة بشكل دقيق والتعرف على حجمها وارتباطها بالمشاكل الأخرى وتحديد أجزائها والتعرف على خلفيتها.

[1] أ، د، مؤيد الفضل، المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، بدون ب ، 2019، ص 48-49.

2/ تعدد الحلول والبدائل المتاحة:لا بد أن يكون القرار مدروسا وناتجا عن عملية المفاضلة والموازنة الرشيدة الفعالة بين العديد من الحلول والبدائل المتاحة وأن يتصف الخيار عن غيره بالأفضبية للمواجهة وتحقيق الأهداف حسب الإمكانيات المتاحة.

3/ عنصر استمرارية القرار وقابليته للبقاء:أي أن يكون القرار قابلا للتعديل والتطوير بما يتفق عقليا مع الحل الأمثل للمشكلة التي يواجهها وبما يحقق الهدف المرغوب.

وهناك ثلاث عناصر أساسية أخرى في عملية اتخاذ القرار وهي :

1/ النتائج المحتملة أو المتوقعة للقرار: وتتضمن محاولة لتخيل ماذا سيحدث إذا اعتمد مخطط معين بشأن قرار معين أو كان على وشك التنفيذ.

2/ المناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار:ويتعلق بالمواد المتاحة لمتخذ القرار التي يستطيع التصرف بها وأنواع الأنشطة التي يمكن أن يقوم بها لتنفيذ العمل المقترح

3/ أهداف متخذ القرار:حيث تتخذ الأهداف التي يسعى الفرد لتحقيقيها حسب الحاجات أو الرغبة في تصحيح واقع معين.

كما حددت عناصر أخرى لعملية اتخاذ القرار وهي:

1/ المعلومات:هي المعرفة حول القرار وآثاره وبدائله واحتمالية حدوث كل بديل وبعض متخذي القرار يميلون للبحث عن معلومات تزيد عما هو مطلوب لذا تنشأ مشكلات منها:

-تأخير القرار

-تراجع قدرة متخذ القرار نتيجة لعدم قدرته في التعامل مع المعلومات المتنوعة

-الاستخدام الانتقائي للمعلومات

-التسرع في اتخاذ القرار أو تجميده

2/ البدائل:ويمكن تحديدها من خلال عملية البحث وأن البحث عن بدائل موجودة مسبقا تؤدي إلى قرارات أقل فاعلية.[1]

3/ المعايير:وهي السمات والشروط والمتطلبات الواجب توافرها في كل بديل.

4/ الأهداف: ويخطئ العديد من متخذي القرار حينما يضعون البدائل من دون التفكير بأهدافهم المطلوب تحقيقها.

5/ التفضيلات:وتعكس فلسفة متخذ القرار على أن قيم المتعلم هي التي تحدد تفضيلاته.

6/ نوعية القرار أو جودة القرار:هو تقدير ما إذا كان القرار جيدا أو سيئا والقرار السيئ قد لا يعتمد على المعلومات ويمكن أن يكون له ناتج جيد.[2]

1-5-خطوات ومراحل عملية اتخاذ القرار:

قبل الولوج في تفاصيل وخطوات عملية اتخاذ القرار لا بد أن تشير إلى أن كل عملية اتخاذ القرار ما لا بد لها وأن تمر هذه الخطوات فعلا، والتي يعتبرها البعض بمثابة المراحل لعملية اتخاذ القرار، لا بل هناك من يعتبرها بمثابة الأطوار التي يمر بها القرار حتى يولد أو يظهر للوجود، لكننا نرى أن طبيعة موضوع

[1]د، عباس بواد الركابي، عقيل امير الخزاعي، حيدر عمار الكروي، اتخاذ القرارات التربوية والإدارية بين الواقع والطموح، دار البازوري العلمية، ب، ب، بدون س، ص 87-88.
[2]أ، د، فريد فهمي، مرجع سابق، ص 140.

القرار نفسه وظروف عملية اتخاذ القرار ذاتها قد يفرض كل منهما اختصارا لبعض المراحل والخطوات لعملية اتخاذ القرار في واقع الحال، إن تلك المراحل والخطوات هي عامة لكل عملية اتخاذ القرار

تضم عملية اتخاذ القرار ثمان مراحل تبدأ بتحديد المشكلة لتنتهي بتقسيم فاعلية القرار الذي هو بمثابة الحل لتلك المشكلة

1-5-1-تحديد المشكلة:إشارة البدء في عملية اتخاذ القرار تنطلق من هذه المرحلة وهي وجود مشكلة

1-5-2-تحديد معايير القرار: بعد أن يكون القائد حدد المشكلة فعلا، فعليه الآن تحديد معايير قراره، يقصد بمعايير القرار تلك العوامل التي ترتبط باتخاذ القرار.

1-5-3-تحديد الاوزان للمعايير:إن المعايير التي يسطرها متخذ القرار لا تتساوى من حيث الأهمية في تأثير بموضوع القرار، فمنها من يضعه متخذ القرار بأول مستوى من الأهمية ومنها من يحتل أهمية أقل، لكنها جميعا مهمة ولو بدرجات مختلفة.[1]

1-5-4-تحديد البدائل:وهي مجرد تسطير و ترتيب للبدائل التي يمكن لها أن تدخل في عملية اتخاذ القرار.

1-5-5-تحليل البدائل: لا شك وأنك تعلم بأن مثل تلك البيانات عن كل بديل قد يحصل عليها متخذ القرار وعلى جزء منها ويقوم بتقدير الجزء الآخر لها.

1-5-6-اختيار أحد البدائل: المرحلة السادسة هي القادمة الآن حيث تحديد ذلك البديل ذي المجموع الأعلى من المرحلة الخامسة.

[1]أ، د، فريد فهمي، مرجع سابق، ص 140.

1-5-7-تنفيذ البديل المختار

1-5-8_تقييم فاعلية القرار: وبعدما يبدأ تطبيق القرار، يقوم متخذ القرار بالمتابعة المستمرة ليتعرف على أوجه القصور والعقبات التي تنشأ أثناء التنفيذ لتذليلها، ويمكنه من خلال المتابعة المستمرة الوقوف على النتائج والمتطلبات وتأسيسها على ذلك النظر في تعديل القرار أو اتخاذ إجراءات إضافية لتنفيذه وغيرها[1]

1-6-نظريـــــات اتخـــاذ القـــرار:

يختلف الباحثون فيما بينهم بالنسبة للقرارات المتخذة من قبل القادة في المؤسسات وهذا راجع إلى اختلاف الآراء والاتجاهات وإصدار القرارات في المؤسسات وهذا راجع إلى اختلاف الآراء والاتجاهات وإصدار القرارات التي تبنى في مجملها على القيم الاجتماعية وهذه القيم في معظمها تقديرية تعبر عن الأفكار الشخصية والقناعات الفردية وكذا المصالح الذاتية، فهنا يجب أن نفرق بين القرارات التي تؤدي إلى تنفيذ الاختيارات والبدائل النهائية، وتلك القرارات التي تقوم على أساس التوقعات والمعلومات المجتمعة في الذهن، فنجد أن النوع الأول من القرارات المبنية على وقائع وحقائق يمكن إثبات صحتها عن طريق الأسلوب العلمي التجريبي، في حين أن القرارات المبنية على القيم يكون هناك صعوبات في إثباتها والتأكد من صحتها.

1-6-1-النظرية التقليدية (الكلاسيكية) : اعتمد الفكر التقليدي في عملية اتخاذ القرار على منطلقات تنبع من (نموذج الرجل الاقتصادي)، الذي يستند في اتخاذ القرارات إلى العقلانية أو الرشد، وتقوم على فكرة أساسية مفادها أن يستهدف في اتخاذه للقرار تحقيق الربح مما يعني ضرورة اختيار البديل الأفضل

[1] أ، د، مرجع سابق، ص 140.

لمعالجة المشكلة، وتعتمد هذه النظرية على قابلية الفرد على تحديد المشكلة بشكل دقيق وحصر جميع البدائل الممكنة للمعالجة بشكل عقلاني ورشيد.[1]

وينظر هذا الاتجاه إلى متخذ القرار على أنه إنسان رشيد يتمتع بالقدرة على وضع الرأي السديد والمبني على معرفة تامة للمشكلة والبدائل والمقاييس والتقويم والاحتساب والاختيار

إلا أن هذه النظرية تعرضت لعدد من الانتقادات أهمها:

-تفترض أن متخذ القرار يعمل ضمن نظام مغلق بعيدا عن تأثيرات البيئة الخارجية للمؤسسة التي تتميز بالتغير المستمر، ويود رفض فكرة النموذج المغلق إلى ظهور مفهوم النظام المفتوح الذي يركز على أهمية المحيط في المؤسسة

-كون متخذ القرار فردا يتعامل مع جماعة متعددة الأطراف (بيئته الداخلية والخارجية) فهو يتأثر بها ويؤثر فيها هذا من جهة، وكم جهة ثانية أن كل حالة من حالات اتخاذ القرار قد تحتوي على أهداف متعددة ومتناقضة مما يجعل عملية الرشد في اتخاذ القرار لتحديد الحل الأمثل أمر غير مضمون[2].

1-6-2-نظرية العلاقات الإنسانية: هدفت هذه النظرية إلى الدور الذي تلعبه العلاقات الإنسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة، وقد اكتشفت هذه النظرية أهمية العوامل الاجتماعية في الإنتاج ، حيث أن تماسك الجماعة له تأثير على إنتاجية العمال وسلوكهم، ومن ثم استنجت بأن التغيرات التي تؤثر في السلوك التنظيمي تتمثل في :

_القيادة ونمط الإشراف داخل المؤسسة

[1] شهرزاد محمد شهاب موسى، القدرة على اتخاذ القرار، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 38.
[2] خالد بوشارب، دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بسكرة، الجزائر 2014، ص 31.

_الاتصالات ودور التنظيمات غير الرسمية في فعالية التظيم

_المشاركة من خلال إدماج العمال في عملية التسيير واتخاذ القرارات.

وبهذا تكون هذه النظرية قد اختلفت عن التقليدية في مجموعة من النقاط وهي:

-اللامركزية في اتخاذ القرارات.

-الاعتماد على الجماعات وليس على الأفراد

-الفرد ليس برجل اقتصادي أو آلة رشيدة تحكمه الحوافز المادية، وإنما شخص يمتلك شعورا وأحاسيس، واحتياجاته ليست كلها مادية بل منها ما هو معنوي.

ولم يعط أصحاب هذه النظرية أي شرح لعملية اتخاذ القرارات ، بل وركزا على أن متخذ القرار يجب أن يشارك العمال في هذا القرار، ولكنهم لم يبينوا كيف هذا الاشراك وحدوده، وحسب هذه النظرية فمتخذ القرار يحصل على المعلومات من خلال شبكة رسمية هي أسرع وتلعب دورا أكبر، لأن لها علاقات مباشرة مع العمال وبالتالي من مصادر المعلومات

إذ أدت هذه المدرسة إلى تطور كبير في الفكر التنظيمي من خلال تسليط الضوء على التنظيم غير الرسمي والعلاقات غير الرسمية وأثر الحوافز على الإنتاجية لكنه لم يحدث التغيير الضروري الذي يؤثر إيجابا على عملية اتخاذ القرارات وبالتالي على جودة القرارات المتخذة[1].

1-6-3-النظرية السلوكية: اعتمدت هذه النظرية في دراسة سلوك الفرد أثناء العمل، إذ تؤكد على أن متخذ القرار كفرد له أفضلياته الخاصة به، وهو يتأثر بالقيم والعادات والتقاليد، إلى جانب ما يتسم به

[1]خالد بوشارب، مرجع سابق، ص 32-33.

من دوافع لا شعورية ومهارات ومشاعر وكل هذه تؤثر في عملية اتخاذ القرار، إضافة إلى ذلك أن متخذ القرار يواجه معلومات غير كاملة عن الموقف وعن البدائل الممكنة وعن نتائج كل بديل، وقد برز هنا مفهوم "الرشد المحدود" الذي يؤكد على أن متخذ القرار، وفي ضوء عدم اكتمال المعلومات، يحدد عددا قليلا من النتائج لكل بديل للوصول إلى هدف غير مصاغ بدقة، وهذا يعني أن متخذ القرار إذا استهدف الرشد فإنه يعمل ضمن تلك التي تؤدي إلى نتائج تعظيم النتائج وبالتالي فإنه عندما يبحث عن الحلول المرضية فإنه يكتفي بعدد محدود من البدائل لكل منهما عدد محدود من النتائج[1]

1-6-4-النظرية الحديثة:من رواد هذا الفكر "هيربرت سليمون" حيث يرى "سليمون" أن السلوك الإداري هو نتيجة لعمليات اتخاذ القرارات التي تجري في التنظيم وبالتالي فإن فهم ذلك السلوك والتنبؤ به يقتضيان دراسة كيف تتخذ القرارات ومعرفة المؤثرات التي تحددها

وقد قسم سليمون صور الرشد في القرارات إلى ستة أنواع فيما يأتي:

1/ القرار الرشيد شكليا:وهو ذلك القرار الذي يعظم طريقة التوصل إلى القيمة المعينة في إطار المعرفة والمعلومات

2/ القرار الرشيد بطريقة واعية:وهو ذلك القرار الذي يقوم على عملية واعية لتطويع الوسائل لتلائم الغايات المرجوة

4/ القرار الرشيد قصدا:وهو القرار الذي يقوم على عملية مقصودة لجعل الوسائل ملائمة للغايات.

5/ القرار الرشيد تنظيميا.

[1]سكينة بن حمود، مدخل للتسيير والعمليات الإدارية، دار الأمة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2012، ص 179.

6/ القرار الشخصي الرشيد: وهو القرار الذي يوجه تماما لتحقيق الأهداف الشخصية للقائد متخذ القرار.[1]

إن عملية اتخاذ القرار هي ليست وظيفة المدير وأن اتخاذ القرار نشاط يتضمن كل الوظائف الخمسة للإدارة فعندما يتخذ المدير القرار عبر الخطوات التي يجب مراعاتها يعني أنه سيختار القرار الفعال اللازم لتحقيق أهداف المؤسسة ومن هنا تكمن أهمية اتخاذ القرار في تحقيق أهداف المؤسسة، وعملية اتخاذ القرار هي عملية تتأثر بالمعلومات والقيم التي بها تحدد وتصنف مشكلة ما بوضوح وتوضع لها حلول بديلة يتم تقديرها وبالتالي يتم تجهيزه وتقييم الاختيار الذي يتم اتخاذه.

2/ اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية:

يتخلل النظام التعليمي الكثير من عمليات اتخاذ القرارات الإدارية والفنية وتنوع مسؤولية اتخاذ هذه القرارات بين العاملين داخل الهياكل التنظيمية للمناطق التعليمية وإدارتها المختلفة وتعمل القرارات التي تتخذ في هذا المستوى على الوصول بجهود المناطق التعليمية إلى أقصى أحد يحقق الأهداف التربوية بالتعاون مع المدارس التابعة لكل منطقة إلا أن هناك احتمال وجود فروق في عمليات اتخاذ القرار بين منطقة ومنطقة أخرى، وبين إدارة تعليمية أخرى.

وأنه في المستويات الأعلى نجد أن عمليات اتخاذ القرارات تتعلق بمسائل أشمل وأعم مثل وضع السياسات التعليمية واستراتيجيات العمل التربوي، وخطط التعليم، وتقديم الخدمات التعليمية، ويعد هذا المستوى من نطاق اتخاذ القرار، من صلاحيات القيادات التربوية العليا.

[1]خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 104.

وتخضع عملية اتخاذ القرار في المؤسسة التعليمية إلى عدة متغيرات تؤثر فيها بدرجة كبيرة ، وفي مقدمة هذه المتغيرات ، الأهداف التي تحددها الإدارة العليا للتربية والتي تتأخذ بشأنها تحقيقها القرارات وتحدد بالتالي اتجاهات وطبيعتها نحو المركزية واللامركزية.

ونجد أنه في إدارة التربية تتجمع كل المستويات بداية من رسم السياسات إلى مستوى تنفيذها في المدارس، ومثل هذه الإدارة لا يمكن أن نصفها إلا بالديمقراطية لأنها تقوم على مشاركة الجميع وإسهاماتهم الفاعلية في عملية اتخاذ القرار مع إتاحة الفرصة من المنافسة والابداع من قبل كافة العاملين في مستوى المنطقة التعليمية والمدرسة، التي هي في إطار النظام التعليمي إحدى المستويات لعملية اتخاذ القرار، وهي القاعدة التي تصب فيها معظم القرارات الإدارية ، كما أنها القاعدة التي ينطلق منها العديد من القرارات لمعالجة المواقف وتنفيذ العمليات التعليمية المناطة بالمدرسة كمؤسسة تربوية مثل مشكلات انتظام الدراسة والممارسات التدريبية وغيرها.

2-1_تعريف المؤسسة التعليمية:

المؤسسة التعليمية سواء كانت مدرسة أو معهدا أو كلية أو جامعة فهي وكيلة المجتمع لبناء نفسه من خلال بناء الناشئة، إنها المصنع الحقيقي للإنسان ولكوادر المجتمع المختلفة بدءا من الناس العاديين في الحياة اليومية[1]

وانتهاء بالقمة حيث الإدارة والسياسة والحكم، والذي يستغرب له أحيانا هو اتفاق المجتمع للكثير من الطاقات والامكانيات البشرية والفنية والمادية والزمنية في تصحيح أو علاج مشاكله المتنوعة عن طريق مداواة عوامل جانبية لهذه المشاكل دون عاملها الأساسي الفعلي: التربية ومؤسساتها التعليمية.

[1] محمد زياد حمدان، إدارة التعلم والتحصيل في الأسرة والمدرسة، دار التربية الحديثة، بدون بلد، 2015، ص 179.

-المؤسسة التعليمية هي عبارة عن مكان أو موقع يتم فيه التقاء فئات مجتمعية مختلفة الأعمار، ويتم فيها تعليمهم وتزويدهم بالكثير من المعلومات المختلفة، حسب نوع هذه المؤسسة التعليمية، وتتكون هذه المؤسسة التعليمية من أعضاء الهيئة التدريسية، أو المعلمون والطلاب وأولياء الأمور، والهيئات الإدارية فيها ، ويقوم الطلاب بالبقاء في هذه المؤسسة لتلقي العلم لفترات زمنية معينة، تعتمد هذه الفترة أيضا على نوع المؤسسة التعليمية[1]

كما تعرف بأنها هي المؤسسات النظامية لإدارة الدولة، التي تمارس وظيفة التعليم في المراحل التعليمية(ابتدائي، متوسط، ثانوي)

2-2-اتخاذ القرار في المدرسة : إن معرفة مديري المدارس أو متخذي القرار على مستوى المدرسة بخطوات اتخاذ القرار تعد في غاية الأهمية ليس من الناحية النظرية فقط بل أيضا من الناحية التطبيقية، لأن اتخاذ القرار في ظل هذه المعرفة لا بد و أن يكون أسلوبا يتعلمه المشاركون في عملية اتخاذ القرار في إطار إعدادهم لتولي مهام وظيفية، فمن المهم أن يتعلموا بناء المفاهيم المتعلقة باتخاذ القرار وخطوات اتخاذه وربط هذا العمل الميداني قدر الإمكان، لأن الإلمام بخطوات اتخاذ القرار واكتساب المهارات اللازمة في التطبيق سوف تكسب العاملين في المدارس خيرات هامة في اتخاذ القرارات وترشيد تطبيقها ونجد أن معظم مديري المدارس وكذلك من يمكن أن يشارك في اتخاذ القرار يتضمن إعدادهم المهني معرفة خطوات اتخاذ القرار والتدريب عليها إذا نظرنا إلى القرارات التي تتخذ في محيط المدرسة نجد أهمها هو ما يتعلق بأمور التخطيط ورسم السياسات وحل المشكلات التي تواجه العمل بالمدرسة وهي ما

[1]سيد عبد النبي محمد، إعادة ابتكار المؤسسات للوصول للتميز، وكالة الصحافة العربية، بدون بلد، 2019، ص 99.

يطلق عليها بالقرارات الحيوية ثم تأتي بعد القرارات[1] الروتينية التي تتعلق بالأمور البسيطة المتكررة التي تبعد عن فنية العمل التربوي، وأيا كان نوع القرار الذي يتخذ فإن تقسيم القرار ينبغي أن يتم في ضوء تفهم طبيعة الموقف محل القرار والآثار المترتبة عليه بحسب وظائف المدرسة في الجوانب التالية:

***/ تحسين العملية التعليمية:** تعتبر عملية صنع القرار التعليمي من أهم مسؤوليات رجل الإدارة التعليمية، لاسيما في تلك المرحلة الحاسمة التس يمر بها النظام حيث التوسع فيه والدعوة إلى تطويره وتحديثه، والتحول في وظيفة المدرسة والتطور في وظائفها، وتغير مفهوم التعلم أدى إلى تطبيق سياسات جديدة، وإعادة تخطيط كثير من أجزاء التعليمية على مستوى المدرسة، وتتم عمليات التطبيق والتخطيط بموجب قرارات تربوية مركزية تتخذ في وزارة التربية والتعليم، ويتم تنفيذها بواسطة المديرات التعليمية في المراحل الدراسية محل القرار.

***/ تسيير أعمال المدرسة:** عندما تصل الخطط المطورة في الجوانب الفنية كالمناهج وطرق التدريس والتقويم إلى المدرسة، فإن تنفيذها في سياق العمل داخل المدرسة في ظل تطبيق أي تطورات فنية أو إدارية وأخرى يتطلب اتخاذ القرار الكثير بعضها ينفرد به مدير المدرسة أو مدير المدرسة مع وكيلها والبعض الآخر يتطلب من مدير المدرسة لقاء الآباء أو لقاء الآباء والمعلمين من خلال مجلسهم لتدارس حلول المدرسة ومشكلاتها مما يساعده على اتخاذ قرارات سليمة.

***/ الإشراف أو التوجيه الفني:** يمثل الإشراف أو التوجيه الفني حلقة اتصال بين الإدارة التربوية العليا وبين الإدارة المدرسية فيما يختص بتطوير المناهج وتطبيق الأساليب الجديدة في التدريس والتطبيقات التربوية وأساليب التقويم، ويتضمن الإشراف الفني جمع الجهود والتي يبذلها القائمون على أمر التعليم

[1] دلال عبد الواحد الهدهود ، واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم بدولة الكويت، دراسة ميدانية، المجلة التربوية، مجلة النشر العالمي ج 41، الكويت، مجلد 11، 1966، ص 112.

بتوفير القيادة المطلوبة لتوجيه المعلمين، من أجل تحسين التعليم ، وإثارة اهتمامات المعلمين، واختيار أهداف التربية ووسائل الإشراف وطرق التدريس ومراجعتها .

ومن هنا فإن على الإشراف الفني استيعاب السياسات والخطط الجديدة، وتحديد متطلبات تنفيذها في المدرسة، واتخاذ القرارات اللازمة بشأن مواعيد التنفيذ وأساليبه، وتنسيق مسؤوليات التنفيذ بين كافة العاملين في المدرسة[1].

***/ تحسين الخدمات المدرسية في البيئة المحلية:**مع تطور الدور الذي تقوم به المدرسة أصبح عليها الكثير من الأعباء لتقديم خدمات جديدة في البيئة المحلية، مثل تعليم الكبار، وتقديم برامج للأنشطة الرياضية والفنية والاجتماعية ، وقيام المدرسة بمسؤولياتها في هذا الجانب يتطلب اتخاذ القرارات على مستوى مدير المؤسسة والوكلاء والمعلمين وأولياء أمور التلاميذ لضمان حسن سير الخدمات التي تقدم للمجتمع المحلي، لتحسينها بصفة مستمرة حتى تنجح المدرسة في تفاعلها مع البيئة المحلية.[2]

2-3-أساليب المشاركة في اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية:

تختلف الأساليب في اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية باختلاف المشاركات والأطراف المشاركة فيه.

2-3-1-اللجان: من المعروف أن قدرا كبيرا من أعمال المؤسسة يتم من خلال تشكيل لجان ، ويقصد باللجنة تشكيل مجموعة من الأفراد يوكل إليها دراسة قضية أو موضوع أو مشكل وتقديم اقتراحات وتوصيات بشأنها من أجل التوصل إلى اتخاذ القرار بشأنها.

[1] دلال عبد الواحد الهد هود، مرجع سابق، ص 113-114.
[2] دلال عبد الواحد الهدهود، مرجع سابق، ص 114.

وتعتبر اللجنة من أفضل أساليب لحل المشكلات وتقديم الحلول بصورة أفضل من تقديمها بواسطة كل فرد على حدة، ومن خلال تبادل الأراء داخل اللجنة يمكن الوصول إلى أفضل الحلول، وبالتالي يتم اللجوء إلى اللجان كأهم وسائل زيادة إطار المشاركة في اتخاذ القرارات والتشجيع على التبادل الحر للآراء والأفكار، ومن ثم تحفيز الناس ومساعدتهم في الإسهام بأفكارهم، علاوة على دور اللجان في التأكد من توفير الاتصال الجيد بين أقسام إدارية متنوعة داخل المؤسسة.

2-3-2-المؤتمرات: يمثل المؤتمر لقاء يتم بين مجموعة متخصصين بقيادة رئيس المؤتمر، بهدف إلقاء الضوء على قضية معينة وتقديم بحوث والدراسات والتوصيات بشأنها، ومن خلال نتائج ذلك يتم التوصل إلى قرار أو عدة قرارات بشأن تلك القضية[1]

2-3-3-اجتماعات المناقشة والتكوينات: حيث يجتمع مجموعة من الخبراء والمفتشين والمتخصصين في الميدان معا لمناقشة القضية أو الموضوع المطروح بعد ما يعرض المدير أو الرئيس أبعاد المشكلة، وخلال ذلك تتولد بعض الأفكار الإبداعية الناضجة، حيث يتم صد كل تلك الأفكار والبدائل المطروحة ويتم أخذ الآراء حول كل منها لاختيار أفضل الأفكار وأهمها والتي تخدم المؤسسة وتساهم في حل المشكلة بأقل التكاليف والربح للوقت.[2]

2-3-4-مجالس الإدارة: يتكون مجلس الإدارة أو مجالس الإدارة من عدة مجالس نذكر منها مجلس التربية والتسيير والذي يعالج ميزانية المؤسسة التعليمية ومجالس التعليم ويراجع أهم النقاط في المادة الواحدة ومجالس التأديب ومجالس التوجيه ومجالس الأقسام ويمثلها عديد من العاملين والمؤطرين

[1]إبراهيم شهاب، مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية، مجلة الإداري، العدد 61، معهد الإدارة العامة، مسقط، 1995، ص 213-214.

[2]إبراهيم شهاب، مرجع سابق، ص 215.

والأساتذة بالإضافة إلى الممثلين من هيئات خارجية ذات صلة بالمؤسسة التعليمية كجمعية أولياء التلاميذ ومفتشين، حيث يجتمع هؤلاء بصورة دورية لمناقشة الأعمال الروتينية بالمؤسسة، وقد يجتمع هؤلاء بصورة طارئة واستثنائية لمناقشة أعمال لها بعلاقة بأهداف المؤسسة والسير الحسن للمؤسسة وهذه المواقف الاستثنائية لابد أن يتخذ القرار بشأنها عاجلا[1].

2-4-مجالات اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية:

تعد عملية اتخاذ القرارات التربوية عملية تجميع بين العلم والفن، فالعلم له أصوله وأساسياته التي يجب الركون إليها والفن يشتمل على الخبرات الشخصية والتجارب والادراك الواعي من قبل مدير المؤسسة كمنفذ للقرارات لمعرفة خصائص واتجاهات وقدرات المرؤوسين، وخصائص وسمات كل من الموقف والتنظيم والمجتمع.

ولذا فإنه يتوجب على مدير المؤسسة كقائدها أن يمارس القرارات في إطار الالتزام بالتفكير الواعي والذكي، والاستفادة من كل الطاقات والخبرات التي تتمثل في أصحاب التخصصات العلمية المختلفة، ذلك أن هذه الممارسة هي الوسيلة الرئيسية التي يصاع من خلالها حاضر المؤسسة ومستقبلها.

2-4-1-مجال المنهاج: لمدير المؤسسة كونه المشرف المقيم دور كبير في عملية تحسين المناهج التعليمية وتطويرها، وذلك لقربه من المعلمين وتعامله المباشر معهم في جميع مكونات المنهاج ،

[1]نول عبد الرحمان محمد، مقارنة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات، دراسة حالة، رسالة ماجستير، وكالة التوت، غزة، 2013.

والعناصر التي تؤثر في تطبيقه مثل: الكتاب المدرسي، والأنشطة الصيفية وغير الصيفية، ودليل المعلم، والبيئة المحلية والوسائل التعليمية والامتحانات.[1]

ويعرف المنهاج على أنه مجموع الخبرات العلمية والتربوية والثقافية والاجتماعية والرياضية متمثلة في المعلومات والمواد الدراسية النظرية والمهارات التعليمية والتطبيقات العلمية، كذلك القيم والاتجاهات، وطرق التفكير وأساليب التعرف والمواقف التعليمية، وأوجه النشاط التي توفر المؤسسة لتلاميذها داخل جدرانها وخارجها، وذلك بهدف مساعدتهم على النمو الشامل في جميع النواحي وتعديل سلوكهم وفقا لأهدافها التربوية لتجعل منهم أفرادا نافعين لأنفسهم ولمجتمعهم.[2]

ويكمن دور مدير المؤسسة في توجيه المعلمين في التخطيط لتحسين المنهاج وتطويره وعقد الدورات والحلقات التدريبية والدروس التوضيحية والمناقشات واستخدام الأدوات والأساليب العلمية لجمع البيانات ولتشخيص جوانب القوة والضعف هذا بالإضافة إلى ما يأتي:

1/ متابعة توفير متطلبات العلمية التعليمية، مثل توفير الكتب

2/ متابعة تنفيذ المنهج المدرسي على مدار العام الدراسي للتأكد من سيره وفقا للخطة المقررة واعتماد الخطط البديلة لمعالجة الظواهر السلبية التي تكشف وإبلاغها إلى المنطقة التعليمية.

3/ متابعة تنفيذ الأنشطة المدرسية وتقويمها

4/ الإشراف على تنفيذ نظم الامتحانات واعتماد نتائجها

---

[1] رداح الخطيب ، الخطيب أحمد، الفرح وجيه، الإدارة والإشراف التربوي، اتجاهات حديثة، مطابق فرزدق التجارية ، الرياض، 1966، ص 15.

[2] باعباد علي هود، المشكلات والصعوبات التي تواجه المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية، دراسات المؤتمر النسوي الثاني، جامعة عين الشمس، 1994، القاهرة، ص 16.

5/ الإشراف على تحليل نتائج الامتحانات.

6/ إبداء الرأي في المناهج في ضوء تحقيقها للأهداف التربوية واقتراح أوجه تطويرها.

2-4-2-مجال الهيئة التدريسية والعاملين في المؤسسة: يتلخص دور مدير المؤسسة في هذا المجال فيما يأتي:

1/ متابعة العاملين في المؤسسة

2/ وضع خطة الإشراف الفني، وتنفيذها لزيارة فصول المؤسسة، وتقديم التوجيه للهيئة التدريسية.

3/ الاطلاع على الخطط السنوية ودفاتر تحضير الدروس.

4/ اعتماد خطط ووسائل وأساليب التطوير المناسبة لرفع مستوى أداء العاملين مثل الدروس النموذجية وتبادل الزيارات داخل المؤسسة وتنظيم جلسات وندوات للمناقشة وتبادل الخبرات الناجمة والأنشطة البارزة والإشراف على تنفيذيها.

2-4-3-مجال الطلبة:

1/ العمل على مساعدة الطلبة في حل مشكلاتهم التحصيلية والنفسية والاجتماعية والصحية من خلال المتخصصين العاملين في المؤسسة: كالمرشد التربوي.

2/ تشجيع إقامة الأنشطة المختلفة للطلاب وحثهم عليها مثل الصحافة، والمكتبة، والرياضة والإذاعة ... إلخ، وذلك لتنمية مواهبهم واستغلال طاقاتهم في أعمال مفيدة مع عرض ابتكارات المبدعين منهم.

3/ التوجيه والإشراف على دراسة ظواهر سوء التوافق، والسلوك الطلابي للتعرف إلى أسبابها ودوافعها والمشاركة في اختيار الأسلوب المناسب للتعامل معها وتلا فيها، وطلب المساعدة من الأجهزة المختصة في الحالات التي تتطلب ذلك

4/ إتباع أسلوب الثواب والعقاب مع الطلبة واعتماد تشجيع الطلبة المتفوقين وتوقيع الجزاءات على الطلبة المخالفين في حدود الصلاحيات المقررة في هذا الشأن.

5/ وضع خطط رعاية الموهوبين وخطط رفع مستوى التحصيل.

2-4-4-مجال العلاقات والاتصالات: ويتمثل بإجراء الاتصالات مع الجهات المعنية في المنطقة التعليمية ، أو أجهزة الوزارة، أو الجهات ذات الصلة لإنجاز أعمال المؤسسة.

ويقع على عاتق مدير المؤسسة التخطيط لخدمة المجتمع المحلي من خلال المؤسسة وما تحويه من طلبة ومبان، وتجهيزات، وبذلك عليه أن يضع برنامجا فاعلا لخدمة البيئة المحلية فيعمل على المساعدة في تنسيق الخدمات الاجتماعية والصحية والترويجية في المجتمع المحلي، ووضع الخطط لبرنامج العلاقات العامة ومقابلة الآباء وغيرهم من الزائرين ومناقشة مشكلات المؤسسة معهم، ويعلن عن أهداف المؤسسة وسياستها، ويشرح وسائلها لأولياء الأمور.[1]

فمدير المؤسسة مسؤول عن صلة مؤسسته بالمجتمع المحلي من خلال مجلس الآباء وما يعقد من اجتماعات ومن ندوات، ومن لقاءات تربوية هادفة، أو من خلال ما يقدم من خدمات توثق المؤسسة بها،

[1]الطويل هاني عبد الرحمان ، الإدارة التعليمية مفاهيم وأفاق، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 1999، ص، 17.

أو من خلال ما يقدم من خدمات توثق المؤسسة بها، أو ما يقام من معارض أو متاحف وكذلك ما يقدم للبيئة من خدمات تسهم المدرسة فيها بإسهامات إيجابية ومتنوعة.[1]

2-5-الخصائص العامة لاتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية:

2-5-1-الخصائص العامة لاتخاذ القرارات الإدارية: من أهم خصائص اتخاذ القرارات الإدارية ما يلي:

1/ يعتب اتخاذ القرار سلوك هادف لأنه يوجه عن طريق أهداف مرسومة ويسعى إلى تحقيقها، واتخاذ حلول للمشكلات والعقبات التي تعترض سبيل المؤسسة في سبيل تحقيق هذه الأهداف.

2/ تعتبر عملية عقلية وتفكرية منتظمة، أي تخضع لنمط وخطوات الأسلوب العلمي.

3/ تعتبر عملية علمية فنية في وقت واحد تتخذ من أسلوب البحث العلمي طريقا لها في مواجهة المشكلات الإدارية التي تعترض المؤسسة، وفنية تحتاج إلى تدريب وخبرة إلى مهارات عملية فنية عالية في الاتصال والتنظيم والتحليل وتقويم المعلومات من أجل استخلاص النتائج.

4/ عملية إنسانية تستهدف تحقيق أقسى إشباع ممكن للحاجات الأساسية، وتعمل أساسا من خلال السلوك الإنساني، تتوقف كفاءتها إلى حد كبير على مدى كفاءة ونوعية هذا السلوك وما يندرج تحته من دوافع ورغبات واتجاهات وأفكار و قدرات ومهارات.

[1] كنعان نواف، القيادة الإدارية، دار الثقافة ، بيروت، 2002، ص 18.

5/ تعتبر عملية ديناميكية ومستمرة ومترابطة ومتصلة الحلقات تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، ونعني بالمترابطة ارتباطا، الماضي بالحاضر وكلاهما بالمستقبل.

6/ إن عملية اتخاذ القرارات الإدارية تتأثر بشخصية متخذ القرار وشخصية ودوافع وميول أو اتجاهات وحاجات ورغبات وأهداف المشاركين معه في صنع اتخاذ القرار الإداري سواء كانوا مجموعة كبيرة أو صغيرة.

7/ إنّ القرارات التي تتخذ لمواجهة المشكلات أو المعضلات في المؤسسات الإدارية متعددة ومتنوعة تشمل جوانب الإدارة كافة وظائفها من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة ومتابعة وتقويم.[1]

2-5-2-خصائص المعلومات التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرارات: من أهم الخصائص ما يلي:

1/ الدقة وهي نسبة المعلومات المتوفرة إلى مجموع المنتجة من خلال فترة زمنية معينة، وبهذا الشرط يشير إلى درجة الخلو من الخطأ في المعلومات سواء أكان بالنقل أم أخطاء في الحساب.

2/ التوقيت السليم فلا قيمة للمعلومات الدقيقة إذا لم تصل في الوقت المناسب لاتخاذ القرارات وعليه فإن سهولة وسرعة الحصول على المعلومات شرط أساسي من شروط المعلومات الجيدة.

3/ الشمول ويعني ذلك احتواء المعلومات المتوفرة للحقائق الأساسية التي يحتاجها المدير لاتخاذ القرارات، والمعلومات هنا هي معلومات مختصرة تركز على مواضع اختلاف النتائج الحقيقية عن الخطط الموضوعية.

[1] عبد الله شمس الدين، مدخل في النظرية تحليل المشكلات واتخاذ القرارات الإدارية، بدون دار نشر، دمشق، 2005، ص11.

4/ الملاءمة أو المطابقة، وهي تلك المعلومات التي توافق أو تطابق احتياجات المدير متخذ القرارات.

5/ عدم التحيز وهذا الشرط يشير إلى غياب القصد في تحريف أو تغيير المعلومات لغرض التأثير عللى المستخدم.

6/ قابلية القياس وهذا الشرط يشير إلى طبيعة المعلومات، الرسمية المنتجة من نظام المعلومات وإمكانية قياسها في شكل كمي[1]

2-6-سلبيات ومعوقات اتخاذ القرار في المؤسسات التعليمية وكيفية التغلب عليها:

2-6-1-سلبيات اتخاذ القرار: على الرغم من تلك المزايا السابقة إلا أن المشاركة في اتخاذ القرار بصورة مطلقة دون التحسب لبعض العوامل المؤثرة، قد يؤدي إلى بعض السلبيات، ومن أهم السلبيات ما يأتي:

-قد يحدث أثناء مناقشة قضية معينة لاتخاذ القرار بشأنها أن يسيطر أحد المناقشين من خلال محاولة فرض رأيه على الجميع وخاصة إذا كان ذلك الشخص لديه السلطة الأعلى في السلم الإداري، حيث يتردد البعض في إبداء الرأي أو التدخل أو المداخلة مع صاحب الرأي المسيطر، ومن ثم يكون الرأي المتخذ معبرا عن وجهة نظر واحدة ويفتقد بذلك صفته الجماعية، وبذلك لابد من تنظيم المناقشة، حيث سمح للجميع إبداء رأيهم ومناقشته.

-قد يشعر البعض في جلسة اتخاذ القرار الجماعي بأن فكرته قد تقل فاعلية عن الأفكار التي طرحت قبله أو أن فكرته غير واقعية ومن ثم قد يلتزم الصمت بصورة كاملة.

[1]الهزايمة أحمد صالح، دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية، (دراسة ميدانية في المؤسسات العامة لمحافظة اربد)، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية، المجلد 25، العدد الأول.

-إذا اتسمت الفكرة المشكلة بالجد بمعنى أنها لا تمثل مشكلة روتينية يمكن الرجوع معها إلى قواعد وإجراءات المؤسسة، ففي هذه الحالة يفضل التعامل معها من خلال القرارات الفردية أو القرارات الصادرة عن الخبراء.

-قد يتأثر القرار الجماعي نتيجة التحيز وعدم الموضوعية ويمكن التغلب على ذلك بفتح باب النقد والتحليل والسماح بسماع لكل الأفكار والآراء وتقييمها

-عند اختلاف وجهات النظر قد يتم اللجوء إلى الحلول الوسطى، وقد لا تعتبر حلا فعالا للمشكلة.

-وثمة بعض العوامل المؤثرة على عملية المشاركة في اتخاذ القرار منها ما يتصل بالمدير أو متخذ القرار كالقيم ودرجة الثقة في قراراته وميله لعنصر المخاطرة، علاوة على مدى شعورهم بأهمية المشكلة وانتمائهم للمؤسسة، وهناك عوامل كالثقافة السائدة في المجتمع والوقت المتاح لاتخاذ القرار ونوع المشكلة المطروحة.[1]

2-6-2-معوقات اتخاذ القرار:إن اتخاذ القرار بدءا من تجديد المشكلة أو الهدف وجمع المعلومات والبحث عن حلول بديلة واختيار البديل الأفضل وانتهاء بالتنفيذ والتقويم ليس دائما بالعملية السهلة وذلك لأن المشكلات التي تواجه صانعي القرارات المناسبة، ومن أبرز هذه المعوقات ما يأتي:

1/ عدم توافر البيانات والمعلومات:ومن أهم الصعوبات التي تواجه عملية اتخاذ القرار، عدم توافر البيانات والمعلومات الجيدة المتجددة في ظروف العمل وإمكاناته حيث يعتبر البيانات والمعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات وذلك للأسباب الآتية:

[1]حسين أحمد عبد الرحمان، المدخل إلى أصول الإدارة ومبادئ الإدارة العامة، الدار العالمية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2008، ص 247.

-المعلومات تفيد في تحديد المشكلة وتحديد البدائل وتقييمها للنتائج المرتقبة، لذلك تتم عملية اتخاذ القرار عادة في ظل توافر قدر ملائم من المعلومات المطلوبة ومن بين الأسباب التي تؤدي إلى نقص المعلومات والبيانات هي:

-نقص كفاءة القائمين على جمعها وترتيبها وتقييمها وضعف نظام المعلومات المعتمد عليه من حيث المستوى الفني والتقني

-ضيق الوقت المتاح لجمع المعلومات والبيانات وعدم توافقها بسبب ضعف نظام الاتصال الآلي.[1]

2/ التردد والخوف في اتخاذ القرار: ثبات متخذ القرار في بعض الأحيان حرة قد تعوقه في اتخاذ القرار، وينبع شعور الخوف من عدة أسباب، من أهمها

-عدم وضوح الأهداف في ذهن متخذ القرار وضعف القدرة على تحديد الاهدافز

-ضعف القدرة على تحديد النتائج المتوقعة لكل بديل، ومن ثم عدم ترتيبها حسب أولوياتها.

-قلة خبرة متخذ القرار التي تجعله يعتقد أنه ينبغي أن يكون قراره صحيحا

-تعدد أساليب الرقابة المفروضة على عملية اتخاذ القرار

-عدم وضوح الصلاحيات والمسؤوليات وممارستها بدرجة غير مرضية

الضغوط والالتزامات، كذاتية متخذ القرار والتكاليف وغيرها

[1] أحمد إبراهيم أحمد، صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية، مجلة دراسات تربوية ، رابطة التربية الحديثة ، مجلد 2،جزء6، القاهرة، مارس 1987، ص 247.

3/ شخصية صانع القرار: يلعب سلوك متخذ القرار دورا هاما فهي تتأثر بشخصية متخذ القرار إما نتيجة مؤثرات خارجية كالظروف الاجتماعية والاقتصادية أو نتيجة لمؤثرات داخلية كالضغوط النفسية ومعتقدات وقيم وخبراته، أي أن شخصية متخذ القرار تشكل أحد معوقات اتخاذ القرار مالم يسعى إلى الحد منها أو عزلها.[1]

4/ بيئة القرار: حيث يتسع القرار بالرشد والعقلانية فإنه يجب أن يصدر القرار منسقا ومحققا للأهداف سواءا البيئة الخارجية المتمثلة في الظروف السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية والتطورات التكنولوجية والتشريعات وغيرها، والبيئة الداخلية المتمثلة في الهيكل التنظيمي الرسمي والغير رسمي، ونظم الاتصالات والعلاقات الإنسانية والثقة المتبادلة بين المدير والعاملين معه، ومن هنا يمكن القول أنه لابد أن يتم اتخاذ القرار بمعزل عن القوى والعوامل المؤثرة والقائمة في المجتمع حتى لا ينتج عنها إضراب في عملية اتخاذ القرار.

5/ عدم ملائمة وقت القرار: تفرض أحيانا الضغوط الإدارية وقتا غير كاف على متخذ القرار بحيث لا يتاح له اجراء دراسة وبحث مناسب، مما يجنب اتخاذ القرار الصواب وعدم تحقيق الهدف منه، فالقرار المتأخر لا يفيد في حل المشكلة المستعجلة، كما أن القرار المبكر عن الوقت الملائم يفقد صفته الفورية.

لذلك فإن فكرة التوقيت تقوم على مدى ملائمة القرار الصادر للأحداث والوقائع حيث المشكلات لا تحدث في أوقات متسلسلة بل تكون متداخلة.[2]

[1] أحمد إبراهيم أحمد، مرجع سابق، ص 250-251.
[2] حسين أحمد عبد الرحمان، مرجع سابق، ص 200.

6/ عدم المشاركة في اتخاذ القرار: قد ترى الإدارة العليا في بعض الحالات أن عدم إشراك من هم دون مستوى متخذ القرار حرصا على المصلحة العامة للعمل قد يؤثر ويضعف جانب من جوانب اتخاذ القرار وتنفيذه[1].

لذلك تعتبر المشاركة في اتخاذ القرار لكل الأطراف من الأمور البالغة الأهمية باعتبارها مظهرا هاما من مظاهر الديمقراطية في مجال الإدارة فضلا عما تكتسبه هذه المشاركة في تحقيق الرشد والعقلانية للقرارات.

وهكذا نجد أن المعوقات السابقة الذكر تؤثر في عملية اتخاذ القرار ومن العوامل المؤثرة على مستوى الإدارة المدرسية في اتخاذ قراراتها وتطبيقها

2-6-3-كيفية التغلب على معوقات وسلبيات اتخاذ القرار: هناك خطوات او إجراءات يجب التقيد بها للتغلب على مشكلات اتخاذ القرار في المؤسسات بصفة عامة والمؤسسة التعليمية بصفة خاصة.

1/ على القائد الإداري أن يتبع الطرق والأساليب العلمية التي تكفل له الوصول إلى قرار صائب وهادف أثناء عملية اتخاذ القرار.

2/ على متخذ القرار ألا ينفرد باتخاذ القرارات وحده ويعطي الجميع فرصة في المشاركة في اتخاذ القرارات

3/ أن يعطي لمناقشة الحلول والبدائل وقت ملائم وألا يستعجل في إصدار الحكم والميل إلى حل معين دون مراعاة جوانبه ودرجة خطورته.

[1]أحمد إبراهيم احمد، مرجع سابق، ص 251.

4/ على متخذ القرار أن يبتعد على المركزية، إلا اللامركزية المعقولة التي عملت بها المؤسسات وحققت بها أهداف والغايات المرجوة من تلك القرارات

5/ كما على القائد مراعاة ظروف العامليين معه أثناء عملية اتخاذ القرار فالقرار الهدف منه رفع الإنتاجية والتطور وليس الغرض منه تنفيذ الأوامر حتى لو كانت خاطئة أو غير في محلها.

6/ كما على القائد الإداري اتخاذ القرارات باتباع أساليب علمية وعدم اهمال المهارات الشخصية وقدراته وبذلك وجب عليه تنمية نفسه ذاتيا في هذا الجانب وتمكنه من القرارات التظيمية المشرعة في القانون الخاص بالجانب الذي هو محل المشكلة أو اتخاذ القرار.

7/ متابعة تنفيذ القرار من الأمور التي يجب ألا يغفل عنها ومحاولته تذكير جميع الصعوبات التي يلاقيها أثناء اتخاذ القرار.

8/ العمل على تطبيق ما جاء في اللوائح كما نص عليها في قرارات تشكيل المجالس المدرسية والعمال على التأهيل والتدريب الاكاديمي والتكوين المتواصل وتوعية العاملين معه في المؤسسة وإشراكهم في عملية اتخاذ القرار ليكون قرار جماعي.

9/ العمل على تحديد المسؤوليات والصلاحيات لكل وظيفة إدارية لتنسجم مع الدور والهدف المبرمج في مشروع المؤسسة من قبل

10/ العمل على تنشيط قنوات الاتصال في المؤسسة وتوطيد العلاقات وتوفير المعلومات المطلوبة التي تقود إلى القرار الرشيد.[1]

[1] دلال عبد الواحد الهدهود، مرجع سابق، ص 21.

من خلال هذا المبحث نستنتج أن اتخاذ القرارات في المؤسسة التعليمية وأساليب المشاركة في اتخاذ القرارات تسهم في روح المعنوية للعاملين واشباع حاجات الاحترام وتقدير الذات ، وصقل قدراتهم وتنمية مهاراتهم في حل المشكلات وتقوية الاتصالات بين الرؤساء والمرؤوسين والزملاء، وتنمية روح الفريق والشعر بالعضوية والانتماء.

3/ العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

من أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس والمؤسسات التعليمية العوامل الاجتماعية فقد أشارت دراسة العمري (2004) إلى أن الثقافة السائدة في المجتمع، وبالتحديد القيم، من الأمور الهامة التي تتصل بعملية اتخاذ القرار، فالمدرسة لا تقوم من فراغ، وإنما تباشر نشاطها في المجتمع، الذي ينبغي أن يراعي العوامل الاجتماعية والثقافية له عند اتخاذ القرار[1]

وأشار الشوابكة (2013) ، إلا أن من المشكلات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات سيدة الاعتبارات الاجتماعية ، والتأثيرات الشخصية التي تضعها بعض الجهات التي تؤدي بدورها إلى عدم الالتزام بالموضوعية في عملية اتخاذ القرار.

لابد على متخذ القرار المدير مراعاة موضوعية القرار حتى يضمن انسجامه مع أهداف المؤسسة ، وذلك بإتاحة الفرصة لجميع المعنيين والمشاركين في اتخاذ القرار.

وعليه سنقوم في هذا المبحث إلى التطرق إلى العوامل المؤثرة في القرار الإداري وكذا العوامل الشخصية والسلوكية والتنظيمية والاجتماعيات والبيئة الخارجية وأثرها على اتخاذ القرار، وكذا العوامل التي ينبغي مراعاتها في عملية اتخاذ القرار.

[1]عبد الرحمان العمري، التغير الاجتماعي، خاص في منتدى الجامعات السعودية، قسم علم الاجتماع، السعودية، 2004.

3-1-تعريف العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

تعرف بأنها الأمور التي تؤثر على الخيارات التي يتخذها الناس من خبرات سابقة وتحيزات معرفية وأمور شخصية وغيرها، مما قد يؤثر على عملية اختيار البدائل وبالتالي يؤثر على النتائج.

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة منها المؤسسات التعليمية التربوية ولذلك على متخذ القرار أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، من أهم هذه العوامل الخارجية البيئية والشخصية والسلوكية والتنظيمية، وهناك عوامل داخلية

فالعوامل الخارجية تتمثل في العوامل الاقتصادية والسياسية والثقافية والتكنولوجية.

والعوامل الداخلية تتمثل في حجم المؤسسة والقوانين واللوائح والموارد البشرية والعلاقات بين المدراء والمرؤوسين.

3-2-العوامل المؤثرة في القرار الإداري:

عوامل كثيرة تؤثر في اتخاذ القرار في المنظمات ، على اختلافها، ولكي يكون القائد الإداري مصيبا في قراراته ، عليه ألا يكتفي بالمعلومات والبيانات بل لا بد له من امتلاك نظرة ثاقبة للأمور ، حتى يستطيع التحكم في العوامل المؤثرة في قراره، فأحيانا تكون هذه العوامل كفيلة بالتسبب في مشكلات معقدة، لذا يتوقع من القادة الإداريين أن يكونوا أذكياء، وتحدد جملة من العوامل أو القوى المؤثرة اتخاذ القرار وصياغته، من أهمها العوامل الذاتية المتعلقة بشخص المدير كذكائه وقيمه وتربيته، والعوامل المتعلقة بالطبيعة الإنسانية ، وكذلك العوامل المتعلقة بالمؤسسة والعوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية بشكل عام والمتعلقة بالنواحي الشخصية والإدارية والتنظيمية والضغوط الاجتماعية ومنها:

الرؤساء والزملاء والعلاقات الشخصية في المجتمع المحلي ، والوضع العائلي ممتد القرابة والنسب، ووسائل التواصل الاجتماعي، والروابط الاسرية والوظائف الرسمية العليا، وهذه العوامل لم تنظر إليها المدرسة التقليدية في الإدارة، وانما ركز عليها رواد المدرسة السلوكية، من هناك أكدت نتائج أبحاثهم على هذه العوامل وتأثيراتها على القرار ومتخذه، حتى شملت العادات والتقاليد والقيم الاجتماعية والنظم السياسية والاقتصادية، كل هذه العوامل يرون أنها تحد أو تقلل من درجة الرشد في اتخاذ القرار الإداري، ثم انهم أكدوا على أن هذه العوامل ليست ساكنة وإنما تتميز بالحركية الدائمة والتغير تبعا لتغير البيئات[1]

3-3-العوامل الشخصية والسلوكية وأثرها في اتخاذ القرار:

هذه العوامل تشمل كل من له علاقة باتخاذ القرار ابتداء بالمدير متخذ القرار ومستشاريه ومساعديه الذين يشاركونه في ذلك وهذه العوامل تنقسم إلى نوعين هما:

3-3-1-العوامل الشخصية:وتتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، وهناك الكثير منها، فالقرار يعتمد على كثير من المميزات الفردية والشخصية، تطورت معه قبل وصوله إلى المؤسسة، وعليه تشكل عمليات اختيار الافراد وتدريبهم، عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في المؤسسة.

كما أن هناك ثلاثة أبعاد لإتاحة الفرصة للاختلافات الفردية من مدير لآخر وهذه الابعاد هي : أسلوبهم في الإحساس بالمشكلة ، وأسلوبهم في استخدام المعلومات.

يختلف المدراء في أساليب تعاملهم مع المشكلات الإدارية التي تعترضهم في حياتهم العملية، وهذا الاختلاف يبرز بصورة خاصة في الآمور الآتية:

[1]العلاق بشير، القيادة الإدارية، دار البازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 117.

-مدى الإحساس بالمشكلة والتجاوب منها.

-اختيار الاستراتيجية الملائمة للتصدي لحلها.[1]

3-3-2-العوامل السلوكية:تتعلق هذه العوامل بشخص متخذ القرار درجة الموضوعية التي يتحلى بها متخذ القرار.

-الصفات الشخصية لمتخذ القرار: تؤثر الصفات الشخصية لمتخذ القرار وتكوينه الشخصي في مقدرته على اكتشاف المشكلات وابتكار الحلول واتخاذ القرارات، فالأفراد ذوي العقليات الجامدة يواجهون صعوبة في اكتشاف المشاكل وابتكار حلول لها حتى في ظل توافر البيانات والمعلومات والتدريب الجيد على حل المشكلات، كما أن اكتشاف الفرص والحلول يتطلب شخصا لديه القدرة على تقبل المخاطرة والقدرة على تحمل المسؤولية.

-ذكاء وخبرة متخذ القرار: إن المدير الذي يتمتع بدرجة معقولة من الذكاء وعلى قدر حيد من التعليم والخبرة سوف يكون في وضع أفضل من غيره في اكتشاف المشاكل وإيجاد الحلول لها، وكلما زادت المهارات الادراكية لمتخذ القرار (القدرة على التحليل، التفكير الاخلاق .... إلخ)، كلما أمكنة ابتكار حلول عملية أفضل للمشاكل التي يقوم بحلها.

-قيام متخذ القرار: القيم هي اعتقادات الافراد حول ما هو جيد وما هو غير جيد وما هو خير وما هو شر، وتؤثر القيم في اتجاهات الفرد وتظهر في سلوك الفرد أو المجموعة، ويظهر تأثير القيم في عملية اتخاذ القرارات من حيث:

[1]د، طارق حسين، مقرر اتخاذ القرار وإدارة الازمات، كلية إدارة الأعمال، بدون بلد، 2019، ص 54،

إدراك المواقف والمشاكل، الاختيار بين البدائل، إدراك الإنجاز الفردي والتنظيمي

-تأثير العوامل العاطفية: إن اكتشاف المشاكل واتخاذ القرارات ليس عملا موضوعيا بالكامل وإنما تتخلله بعض العوامل العاطفية، فعلى سبيل المثال إذا كان متخذ القرار في مؤسسة تعليمية عليه أن يكون عالما بالإطار العلمي الرشيد

3-4 العوامل التنظيمية وأثرها في اتخاذ القرار:

تشكل الأنظمة والإجراءات والسياسات المتبعة في المؤسسة عاملا مهما في اتخاذ القرارات وحل المشكلات وتتضمن هذه العوامل:

3-**4-1السلطة:** يؤثر نمط السلطة المتبع في المؤسسة وكيفية استخدامها في سهولة أو تعقيد عملية اتخاذ القرارات، فالمؤسسات التي تتركز فيها السلطات في يد الإدارة العليا أو تدار بطريقة مركزية تتسم فيها عملية اتخاذ القرارات النزعة الفردية والرؤية الأحادية ولا يتسع السماح للعاملين بالمشاركة في اتخاذ القرارات.

3-4-2-المعلومات:تقدم المؤسسة لأعضائها مزيجا من المعلومات و القيم و الأهداف التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات و كلما كانت المؤسسة تميل إلى نشر المعلومات و تبادلها كلما كانت القرارات أفضل والعكس في حالة حبس المعلومات و عدم نشرها في المؤسسة كما أنّ تقديم المعلومات للأفراد بشكل انتقائي يؤثر على معنوياتهم و يضر بعملية المشاركة في اتخاذ القرارات .

3-4-3-التدريب: يلاحظ أنّ المؤسسات التي تعمل على تدريب أعضائها على اتخاذ القرارات و حل المشكلات تزداد فيها جودة القرارات ، حيث يوفر التدريب المستمر المهارات اللازمة لاتخاذ القرار، و يمكن أن يكون التدريب رسميا أو غير رسمي أو في شكل تفويض للسلطات لتنمية قدرات المرؤوسين ، و يمكن أن يتم في شكل دورات تدريبية لتعلم مهارات معينة ترتبط باتخاذ القرارات [1].

3-4-4-معايير الكفاءة: تحدد المؤسسات لأعضائها المعايير التي من خلالها الحكم على كفاءة العمل و الأداء ، و المؤسساتالتي تحدد نظم العمل بها من المسؤول عن اتخاذ القرار و معايير الممارسة التي ترشد المدير عند اتخاذ القرار ، و ما هو القرار الجيد و القرار غير الجيد ، مثل هذه المؤسسات أفضل من غيرها التي لا توفر مثل هذه المعايير .

3-4-5-الهيكل التنظيمي: تؤثر خصائص الهيكل التنظيمي على عملية اتخاذ القرار من عدة زوايا منها :

1- في المؤسسات التي يبرز فيها دور الرسمية في العمل فإن قرارات المدراء تحددها مستوى السلطة دون النظر إلى مزايا أو جدارة القرار المتخذ .

2- في المؤسسات معقدة الهيكل و التي يتسم فيها الهيكل التنظيمي بالكبر و الاتساع و التعقيد فإن القرار المتخذ يتأثر بالاعتبارات السياسية في اتخاذ القرار .

3-4-6-الولاء للمؤسسة:يتأثر اتخاذ القرار بدرجة الولاء للمؤسسة و كلما زادت درجة توحد الأفراد مع المؤسسة كلما زادت مشاركة الأفراد في صنع القرار و كانوا أكثر تحمسا لتنفيذه و انجاحه [2].

[1]- د. طارق حسين ، مرجع سابق ، ص6-7-8 .
[2]- د. طارق حسين ، مرجع سابق ، ص9-10.

3-5-العوامل الخارجية و البيئة و أثرها في اتخاذ القرار:

وهي العوامل التي تؤثر على القرار الإداري بطريقة غير مباشرة وهي:

3-5-1-العوامل الاقتصادية (الظروف الاقتصادية): هي ظروف متعلقة بالركود و الرخاء و الكساد الاقتصادي و مدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية و هل هناك تشجيع على الاستثمار إلى المساعدات المالية التي منحتها الحكومة للقطاع الخاص أو العام .

فالمؤسسات التعليمية تتأثر بالظروف الاقتصادية للدولة مثلا ميزانية المؤسسة تتأثر بمدى ركود أو رخاء الاقتصاد الوطني ، و القدرة الشرائية تؤثر على عمل العاملين بالمؤسسة التعليمية و ما ينجر عنه من إضرابات و مشاكل أخرى ، و بالتالي استغلال الموارد المالية بعقلانية [1].

3-5-2-العوامل السياسية:فالعوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول مثل استقرار الحكومة و كذلك علاقتها بالدول المجاورة ، و باعتبار أن المؤسسة كنظام مفتوح ، فإنها تؤثر بمحيطها الخارجي ، فالقرارات المتخذة داحل المؤسسة تتأثر بالجانب السياسي للدولة (أمن الدولة) ، ففي وقت ليس بالبعيد تأثرت المؤسسات التعليمية بسنسن العشرية السوداء مما أدى إلى غلق بعض المدارس و جمدت بعض القرارات المتخذة خاصة من الجانب الترفيهي للتلاميذ كالرحلات و الأنشطة الرياضية.

3-5-3- العوامل الاجتماعية و الثقافية: حيث تتأثر القرارات الإدارية في المؤسسات بالتقاليد الاجتماعية و العادات الموروثة و القيم الدينية، و هذا يظهر من خلال سلوك القادة و اتجاهاتهم عند

[1]- بلال إبراهيم العبد ، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الجامعة الجديدة للنشر ، الإسكندرية ، 2004، ص 212، 213.

اتخاذ القرارات، حيث أن هناك كثير من العادات و التقاليد الاجتماعية التي تمارس في مجتمع معين تمتد إلى المؤسسات التعليمية و تتأثر بها متخذ القرارات و ذلك بإلتزام المدراء .

بمساعدة أهلهم و تفضيلهم على غيرهم و إنجاز مصالحهم و هذه التقاليد الاجتماعية التي تفرض عليهم هذه الالتزامات، كما أن الضغوط الخارجية توجه قرارات المدير أو تحد من فعاليتها، فالعلاقات الشخصية للمدير خارج نطاق العمل تؤدي دورا بارزا في توجيه قراراته خاصة بما يرتبط بالمناصب الشاغرة و عند حركة الترقيات و النقطة الإدارية لملف الموظف، و أشياء أخرى كلها تصب في الوساطة و المعرفة.

إذا العادات و التقاليد قوة اجتماعية و الدين و القيم و الوساطة كلها قوة اجتماعية هائلة تسبب ضغطا عالي الجهد على المدير بشكل عام في اتخاذ قراراته داخل المؤسسة و مصالحها.

كما أن أيضا هناك ضغوط للتنظيمات الغير رسمية كالنقابات التي قد توجه داخل المؤسسة و التي تعارض بعض القرارات و توجهها أو عدم تنفيذها للقرارات المتخذة، و بالتالي يحدون من قدرة المدير في قرارات من شأنها خدمة الصالح العام للمؤسسة [1].

3-6 -العوامل التي ينبغي مراعاتها عند اتخاذ القرار :

لسلامة عملية اتخاذ القرار هناك عوامل ينبغي أخذها في الحسبان، و هذه العوامل هي :

-يجب أن يؤدي كل قرار على نتيجة تسهم في تحقيق الهدف، الأمر الذي يتطلب منا معرفة هذا الهدف حتى يساعد و يبسط من مهمة اتخاذ القرار.

[1]- عدنان عواد الشوابكة، دور نظم و تكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات الإدارية، دار اليازوري للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص59، 60،ص 101.

-إن معظم القرارات لا يمكنها أن تتفق أو ترضي كل فرد في المؤسسة لأن البعض قد يهتم بالقرار لما فيه مصلحته و البعض الآخر لا يرضيه و لذلك يقع عبء على متخذ القرار.

-إن العمليات التي يتم بمقتضاها اتخاذ القرار تتكون من مفاهيم و أفكار ذهنية لذلك يجب التحول من العمل الذهني إلى العمل الإداري.

-عملية اتخاذ القرارات تستلزم وقتا كافيا حتى يمكن إعطاء المشكلة موضوع القرار التفكير الكافي والتقييم قبل البدء فيها، ولكن لهذا لا يعني تأجيل اتخاذ القرارات عن الحد المألوف يؤدي إلى سحب السلطة من متخذ القرار، وفي نفس الوقت فالقرارات السريعة أو الفجائية لا تعني عمل جيد لا كنها في العادة تعكس التجربة والحكم الشخصي، والفهم لا شعوري لمتخذ القرار.

-ينبغي على متخذ القرار ألا يخشى ما يترتب على اتخاذه للقرار من تغيرات لأنها عمله الأساسي، وأن ترك الأمور كما هي يعتبر هروبا من اتخاذ القرار.

-ينبغي توقع بعض القرارات الخاطئة ولذلك يجب عدم التمسك القيادات الإدارية بالقرارات الخاطئة لأن من لا يخطئ لن يتقدم، والقرار الخاطئ قابل لتصحيح

-كل قرار يتخذ يرتبط بسلسلة من الأعمال مترتبة عليه، كما يجلب معه تغيرات في كثير من الأنشطة الأخرى لذلك يجب على متخذ القرار أن يكون مستعد لتعديله أو إلغائه في ضوء الأعمال والأنشطة المترتبة عليها [1]

[1] أعضاء هيئة التدريس، الإدارة التعليمية واتجاهاتها المعاصرة، كلية التربية ، جامعة الأزهر ، القاهرة ، 2006، ص 229-230.

خلاصة :

نستنتج من خلال هذاالفصل أن عملية اتخاذ القرار هي عملية مهمة في المؤسسات التربوية لما لها من أهمية كبيرة في تحقيق الأهداف المسطرة وفق أساليب وخطوات منظمة بإحكام و تتأثر بعوامل كثيرة منها العوامل الشخصية والسلوكية والعوامل التنظيمية والعوامل الخارجية والبيئية ولكي يكون القائد الإداري مصيبا في قراراته، لابد له من امتلاك نظرة ثاقبة للأمور، حتى يستطيع التحكم في العوامل المؤثرة في قراره ينبغي عليه مراعاة عوامل أخرى.

الفصل الثالث

السلطة والقيم التنظيمية

الفصل الثالث: السلطة والقيم التنظيمية

تمهيد:

الاجتماع الإنساني ضرورة بمقتضى الفطرة، فالإنسان يعيش ببني جنسه يكمل الواحد منهم الآخر، واقتضاء لهذا الاجتماع، أوجد بني البشرية آلية لضبط سلوكياتهم وتصرفاتهم تمثلت في سلطة يمتلكها شخص ليتم التأثير بها على الآخرين

ولاقت السلطة اهتماما واسعا من مفكرين وفلاسفة تناولوا هذا المفهوم على نطاقات عدة واستلهموا نظرتهم من منطلقات فكرية مختلفة وبيئات متعددة، وهم من وضع لبنة التنظير الأولى مرورا بروية فلسفية وضعت خطأ واضح المعالم للعلاقات البشرية وسبل تعزيزها، واستدعى ذلك إلى استنطاق الواقع وتحليل ظاهرة السلطة بإيعازها إلى ما هو كائن وموجود وصولا إلى تحديد معالمها التي يمكن للبشر السير على مقتضياتها، وهذا ما يسرد واقعنا تاريخيا لما كانت عليه، وما آلت إليه وما يمكن أن تكون وفقه، فالفكرة مبنية في أول ظهور مصطلح الدولة، ولهذا المصطلح تجلياته في علوم شتى

فالسلطة لم تقتصر على ذلك المفهوم لها، بل تعدا ذلك إلى مجالات منها: الإداري والاجتماعي والتربوي وحتى الأسري، وعلى الصعيد الإداري والتنظيمي أيضا.

1/ مفهوم السلطة:

1-1-تعريف السلطة:يعرف ابن خلدون السلطة في أن أصل السلطة كتعبير على مجموعة من العلاقات التنظيمية التي تحكم أفراد أو جماعة أو مجتمع ما ويقوم هذا على الأصل في العصبية التي يشرحها في المجتمع من خلال التعريف[1]

ويشير ماكس فيبر في تعريفه للسلطة أن هناك طرفين في هذه العملية أي هناك طرف حاكم وطرف آخر محكوم وهذا لا يأتي في نظره إلا بطاعة المحكوم للحاكم أو لصاحب السلطة.[2]

وعرفها فايول على أنها لإعطاء الأوامر والقدرة على ابتزاز الطاقة.[3]

أما شيمون فيرى أن السلطة هي اتخاذ القرارات التي تحكم أعمال الآخرين.[4]

أما علماء السياسة فيعرفون السلطة هي ركن من أركان الدولة، لا دولة بدون هيئة حاكمة عليها، تفرض احترام التشريعات والتنظيمات الضرورية لتحقيق الأمن والخير المشترك لأفراد الجماعة.[5]

أما السلطة في نظر أصحاب القانون فينظرون إليها على أنها إخضاع إرادة شخص لإرادة شخص قانوني آخر، أي أنها علاقة قانونية بين إرادتين إحداهما خاضعة، والأخرى متفوقة وتسمو عليها[6]

---

[1]حسن ملحم، التحليل الاجتماعي للسلطة، منشورات حلب، حلب، سوريا، 1933، ص 6.

[2]حسن ملحم، المرجع نفسه، ص 23.

[3]كامل محمد المغربي، السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، دار الفكر، عمان، 2010، ص 267.

[4]حسن ملحم، مرجع سابق، ص 15.

[5]. Salim Alhaji, poli tical, disoledience, p,76

[6] إسحاق إبراهيم منصور، ممارسة السلطة وآثارها في قانون العقوبات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ص 20.

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا تحديد مفهوم السلطة في أنها علاقة بين طرفين يتوجب لطرف ما أنه يكون محكوما وخاضعا لطرف آخر يملك القدرة والتأثير على سلوكياته.

1-2-أنواع السلطة:

قسم فيبر السلطة إلى ثلاثة أنواع السلوك الاجتماعي، فهناك سلطة العادات والتقاليد في المجتمع، وقد تكون السلطة على أساس عاطفي بسبب إعجاب الأفراد بالقائد أو الزعيم فيتبعونه بشكل لا شعوري، وقد يكون أساسها التفكير والتفعيل وذلك من خلال إقناع الناس بشرعية وإمكانية صاحب السلطة.

1-2-1-السلطة التقليدية: ترتكز على الاعتقاد بشرعية التقاليد، إذ رأى فيبر أن في النفس البشرية جزاء من الإيمان جعلها تقبل شرعية نظام معين منذ نشأة الوحدة الأولى للدولة وأن الأجيال توارثت هذا الاعتقاد فيصبح عرفا أو تقليدا، وكما هو موجود في النظام القديم موجود أيضا في النظام الحديث وفي نظره أن درجة استقرار النظام تتوقف على درجة الشرعية التي يكتسبها نتيجة عرف أو تقليد.[1]

فالأفراد يخضعون للسلطة لأنهم يقدسون التقاليد التي تلزمهم بالطاعة، وهذه التقاليد قد تكون غير مبررة ومع ذلك الخضوع إليها، ومفهوم الوفاء هو الذي يفسر سبب هذا الخضوع للحاكم التقليدي وقد تعرف الدولة التقليدية تواجد لأجهزة إدارية، ولنسق من القوانين لكن هذه الأنظمة تعمل على فرض واحترام التقاليد المتعرف عليها. وما يميز المجتمعات التقليدية هو كونها ترفض الجديد، وهي لا تقبل إلا إصلاحات التي تعيد ترميم الحالة السابقة.

[1]إبراهيم درويش، علم السياسة، دار النهضة العربية للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1975.ص 287.

وفي حالة الهيمنة التقليدية لا تكون السلطة من حق رئيس مختار من طرف سكان البلد، إنما من حق رجل مدعو إلى السلطة بموجب عرف سائد، إنه يحكم بصفة شخصية بحيث تتوجه الطاعة إلى شخصه وتصبح عملا ورعا.

1-2-2-السلطة الكاريزمية: تعني كاريزما charisme في اللغة الاغريقية (الرحمة الإلهية)، وأول من استعملها " أرسنت ثرولتش) ثم ماكس فيبر الذي كان يعني بها قابلية الشخص على القيادة والالهام بفضل قوة شخصية وعبقريته وعقيدته، وإضافة إلى قدرات وخصائص غير عادية، تجعل له خاصية تنبؤية سامية .

يعتقد أن بقية البشر يفتقدونها، مثل الأنبياء والرسل عليهم الصلاة والسلام، والأبطال الذين ضحوا من أجل مبادئهم ومن أجل شعوبهم مثل مهاتماغاندي وغير.

ويؤكد فيبر لا تصمد لفترة طويلة ولا تمتد بعيدا، حيث أن القيادة الكاريزمية تمض في النجاح إذا كان عدد أتباعها ومؤيديها قليلا، الأمر الذي يحدث في بداية ظهور الحركة الدينية أو الإصلاحية أو الثورية التي يتزعمها القائد الكاريزما تي وبعد نجاح أو استقرار هذه الحركات يزداد عدد مؤيديها وأنصارها، فتحتاج إلى أجهزة إدارية وأموال وقوة عسكرية وما إلى ذلك من أنظمة بيروقراطية رسمية، تفقد القيادة صفاتها السابقة وتتحول إلى قيادة دستورية شرعية.

لقد اعتمد فيبر أن معظم التغيرات الكبرى في تاريخ المجتمع الإنساني كانت نتيجة لأفراد ذوي إمكانيات كاريزمية، وترجع عن التغير ذاتها إلى فرض الانسان العظيم، ويعد فيبر أكثر من أي عالم اجتماعي آخر

اهتماما بقضية التغيير الاجتماعي لكن من خلال فعالية الانسان الفرد، إذ نجده يؤكد كثيرا على أهمية الفرد المفرودة بإمكانيات كاريزيمية قادرة على إخضاع أعداد كبيرة من الأفراد.[1]

1-2-3السلطة القانونية والعقلانية:وهي أفضل طريق للوصول للغايات، ويرى "فيبر" أن أفضل تمثيل لهذا النموذج في البيروقراطية ويشير "بندكس" إلى أن "فيبر" يعرف السلطة العقلانية بأنها الاعتقاد بالعقلانية لنماذج من القواعد المعيارية وإن مفهوم العقلانية نفسه يحمل عدة معان، فيعني أسلوب معين من التفكير ، وإدراك العالم الواقعي بمزيد من الرؤية الظنية والمقومات المجددة، كما يعني أنه أسلوب معين في الحياة، وشرعية هذا النمط من السلطة تكون من خلال ممارسة القوة ذات الطابع السياسي والتي تعتمد على القواعد القانونية، ذات الصفة الشخصية بل يكون الامتثال والخضوع حسب تلك القواعد المعيارية وحيث أن السلطة العقلانية تعتمد أساسا على البيروقراطية، فيعتبر هدفها الأساسي في هذا النطاق هو تأسيس مجموعة من العلاقات بالنظر إلى مبادئ العقل، ولا علاقة لهذه السلطة بالعمر أو الزمن أو درجة القداسة المتعلقة بالأشخاص المؤسسين لها، إذ يعد التنظيم البيروقراطي متفوقا في ذاته إذا هو قد حدد المكانات والأدوار المتعلقة بالتنظيم، وكذلك المعايير التي تحكمه بالنظر إلى التخطيط والحساب الخاضع للعقل، إلا أن فيبر يؤكد على أنه لا يوجد تنظيم عقلاني بدرجة كاملة.[2]

لقد وضع فيبر نظرية مهمة في السلطة وتعريفها ، وربط بين السلطة وقيم في الحياة الاجتماعية وركز على الدين والأخلاق البروتستانية.

[1] حسان محمد حسان ، موسوعة علم الاجتماع، الدار العربية للموسوعات، ط1، بيروت، 1999، ص 526.
[2] د، علي ليلة، النظرية الاجتماعية المعاصرة، دار المعارف، بدون بلد، 1983، ص 80.

1-3-أهمية السلطة:

تنبع أهمية السلطة داخل المؤسسة كونها الموجه الرئيسي لجميع الأنشطة، وتعد السلطة عاملا هاما في عملية التنظيم، ووجود السلطة أمرا ضروريا حتى يتمكن العامل من أداء مهامه وواجباته، فالسلطة هي حق اتخاذ القرار والحق في توجيه أعمال الآخرين والحق في إصدار الأوامر والسلطة تكون أكبر في المستويات الإدارية العليا ومحدودة في المستويات الإدارية الدنيا بل تعتبر بشكل عام ضرورة لابد منها لتحقيق التوازن والاستقرار داخل المؤسسة، فهي جزء لا يتجزأ من أي نظام اجتماعي، ويعتبر النظام هو السلطة في ممارستها، وذلك لأن السلطة تلازم البناء الاجتماعي ولا تنفصل عنه.[1]

1-4-مصادر السلطة في المؤسسة:

اهتم كثير من الكتاب الباحثين بكيفية ممارسة عملية وبالتجديد مصادر السلطة ووسائل وأدوات التأثير التي يمكن أن يستخدمها صاحب السلطة في التأثير على الأفراد وتعديل سلوكهم وأفعالهم.

1-4-1السلطة الشرعية:هي القوة الممنوحة للموقع أو منصب ما كما هو محدد في التسلسل الهيكلي الإداري وفي السلطة الرسمية المعطاة لهذا المنصب، فالمدير الذي يمارس سلطته ويكلف مهام المسؤولية، إنما يفعل ذلك من موقعه كرئيس وما على مرؤوسيه سوى إطاعته، كون المؤسسة منحته القوة الشرعية للتأثير عليهم ومراقبتهم ومحاسبتهم ومعاقبتهم، إذا القوة الشرعية هي قوة الكتب وليست قوة الشخص.

1-4-2-سلطة المكافأة: هي قوة عطاء أو جلب حوافز مادية ذات قيمة مقابل التأثير على الآخرين، فالمدير يسيطر على آلية توزيع التعويضات وتوزيع المهام والواجبات وباقي الحوافز والعطاءات

[1]العتيبي ضرار، العملية الإدارية مبادئ وأصول علم وفن، دار اليازوري للنشر والتوزيع للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 217.

وبمقدار ما يكبر حجم هذه التعويضات والحوافز وتزداد أهميتها بقدر ما تزداد قوة المكافأة التي أعطيت لهؤلاء الرؤساء

1-4-3سلطة الإكراه: هي قوة التأثير على الآخرين بواسطة العقاب أو وقف أشياء إيجابية إذا لم تخضع للسلوكيات المرغوبة، من بين العناصر الدالة على قوة الإكراه والإجبار كالانتقادات الصادرة عن الرئيس إلى مرؤوسيه، وتوجيه رسائل تنبيه، وفصل المرؤوسين، خصم الرواتب، وإصدار عقوبات مختلفة.[1]

هذه المصادر التي أشرنا إليها تدعى مصادر المنصب بمعنى أن صاحب السلطة يحصل عليها نتيجة سلطة أعطتها له المؤسسة ووضعته في مستوى إداري أعلى.

أما المصادر الأخرى الآتي ذكرها هي مصادر الشخصية، والتي يحصل عليها القائد نتيجة حيزات خاصة يحملها معه إلى مؤسسته.

1-4-4-سلطة الخبرة: هي قوة امتلاك المعلومات أو خبرة الاختصاص في مجالات محددة من المعرفة فالخبرة التي يمكن صاحبها من اكتشاف فرصة ما، قد تكون أحد أبرز الدلائل على ديمومة أو استمرارية بعض الرؤساء في مناصبهم لفترات زمنية طويلة الأمد، والبارز في الخبرة اكتسابها مع الوقت، وعلى وجه العموم فإن الأفراد الذين تبوؤوا مناصب قيادية وإدارية في الوقت ذاته يملكون كما هائلا من قوة الخبرة التي أوصلتهم إلى تلك المناصب العليا.

1-4-5-قوة المرجعية: هي قوة التأثير على الآخرين نتيجة إعجاب وتمسك هؤلاء الآخرين بالشخص المعروف منهم بأنه:"المرجعية " فالرئيس الذي يتمسك به مرؤوسيه ويخلصون له ولقيادته ويعد

[1]ماجدة العطية، سلوك المنظمة، سلوك الفرد والجماعة، دار الشروق، بدون بلد، 2002، ص 247.

مرجعا لهم، وقوة المرجعية مستمدة عادة من جاذبية يتمتع بها الأشخاص والتي تخول لهم بناء علاقات شخصية جيدة تشجع الآخرين على الإعجاب بهم واحترامهم ، ويمكن القول أن بمقدار ما يتملك القائد من هذه المصادر يزداد تأثيره على الأفراد للامتثال إلى رغباته وتوجيهاته والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة وفاعلية.[1]

1-5-نظريات السلطة:

لقد ظهر الفكر الإداري نظريتان لتفسير مصادر السلطة في القيادة الإدارية ، وهاتان النظريتان هما:

1-5-1 نظرية السلطة الرسمية: تعد الوظيفة مصدر السلطة الرسمية، حيث أن مدير المؤسسة يتمتع بسلطات متعددة يتمكن من خلالها إدارة دفعة العمل، وهذه السلطات مستمدة عادة من تعيينه بوظيفة مدير المؤسسة ، ويرى أنصار السلطة الرسمية ، أن سلطة القائد مستمدة من المراكز الوظيفي في التنظيم الذي يديره، وأن هذه السلطة تتدرج تنازليا من أعلى إلى أسفل وفق تفويض يقرره المستوى الأعلى إلى المستوى الأدنى وأن القادة الرسميين يتمتعون بالسلطة التي تخول لهم الحق التصرف لإجبار المرؤوسين على إطاعة أوامرهم وتنفيذ تعليماتهم سواء كان ذلك بالضغط والاكراه أم بالإقناع، ذلك لأم أنصار هذه النظرية يرون أن حق إصدار الأوامر من القائد ومسؤولية تنفيذها من قبل المرؤوسين يساعد على توجيه جهودهم ويحقق الانضباط في العمل ، كما أن حق إصدار الأوامر من قبل القائد أمر يرتبط بإقرار مركزه الرسمي، ولقد واجهت هذه النظرية نقدا من قبل بعض السلوكيين باعتبارها ركزت على سلطة القائد الرسمي من جانب واحد هو الجانب الرسمي كما أنها ركزت على تحقيق أهداف المؤسسة دونما أي

[1]نفس المرجع، نفس الصفحة.

اعتبار للمرؤوسين، إضافة إلى أنها خلطت بين السلطة الرسمية للقائد والنابعة من مركزه الوظيفي وبين القدرات الشخصية والمهارات لتشغل هذا المركز.

1-5-2-نظرية السلطة العملية (غير الرسمية): ويطلق عليها أيضا تسمية (السلطة الإيجابية)، فهي السلطة التي يتمتع بها سوى المدير الناجح كقائد إداري ويستمدها عادو من قبول مرؤوسيه لقيادته مختارين والالتزام بكل تعليماته طائعين، أي أنه يأخذ بعين الاعتبار مسألة الموازنة بين رضا العاملين وأهداف المؤسسة ليحقق النجاح في ممارسة السلطة العملية أو الإيجابية.

ويرى أصحاب نظرية السلطة العملية أن المصدر الحقيقي لسلطة القائد الرسمي هو قبول المرؤوسين لهذه السلطة التي يطلق عليها أيضا (السلطة المقبولة)، فالمرؤوسين هنا لا يعيرون أهمية إلى من يصدر الأوامر، بل على من تصدر إليهم الأوامر أي المرؤوسين أنفسهم، وان طاعتهم لأوامر قائدهم أو رفضها يتم من خلال وزنهم للأمور، وما يتضح لهم من خلال الموازنة بين المكاسب التي يحبونها (ماديا ونفسيا واجتماعيا) [1]عند قبولهم لهذه الأوامر والأضرار التي يمكن أن تلحق بهم في حالة رفضهم لها، ويتفق أنصار هذه النظرية السلطة العملية على أن سلطة القائد تقوم أساسا على قبول المرؤوسين لهذه السلطة دون أن يعطوا أهمية لسلطة القائد الرسمية النابعة من مركزه الرسمي، وهذا ما عرض هذه النظرية لبعض الانتقادات باعتبارها تقلل من أهمية السلطة الرسمية للقائد ، إضافة إلى المبالغة في التركيز على أهمية قبول المرؤوسين لسلطة القائد، ولكي يتمكن القائد من الجمع بين السلطتين الرسمية وغير الرسمية بنجاح، عليه أن يلجأ إلى الإقناع وذلك عن طريق الشرح والتوضيح للأوامر التي يصدرها وأن يوفق بين أهداف المرؤوسين وحاجاتهم وأهداف المؤسسة التعليمية، كما عليه أن يقدر ظروف وقدرات ومهارات وخبرات كل

[1]رافدة الحريري، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 55، 56.

مرؤوس على حدة مما يمكنه في اختيار الأشخاص المناسبين لكل مهمة يكلفون بها ، وأن يشجع العمل الفريقي التعاوني القائم على الاحترام والثقة المتبادلة، وهذا يعني أن مدير المؤسسة يتمكن من الجمع بين السلطتين الرسمية وغير الرسمية.[1]

1-6-تطور علاقات السلطة داخل المؤسسة:

1-6-1-مرحلة العلاقات الاستبدادية: تمثل هذه المرحلة أولى مراحل تطور علاقات السلطة داخل المؤسسات بوجه عام، وفي هذه المرحلة تقوم الإدارة وحدها بإتخاذ القرارات المتعلقة بشؤون العمل، أما المرؤوسون فلا يشاركون في اتخاذ القرارات وكل ما يتعلق بإدارة المشروع.

1-6-2-مرحلة العلاقات القانونية: في هذه المرحلة يقوم المرؤوسون بالتقدم بالشكاوى والالتماسات التي تقبلها الإدارة ، وتعمل على حل مشكلات المرؤوسين وفقا للنظام المقرر قد يندرج هذا الموقف بين والعاملين، بحيث يقوم كل من الطرفين بالتفاوض مع الطرف الآخر، وقد تقوم الإدارة بالتفاوض مباشرة مع ممثلين لهم، ويسمي بعض العلماء هذه المرحلة بمرحلة المساومة الجمعية

1-6-3-مرحلة الوقوف على اتجاهات العاملين: في هذه المراحل من مراحل تطور علاقات السلطة داخل المؤسسات، نجد أن الإدارة تطلب معلومات بانتظام من العاملين، الذين يقومون بتقديم هذه المعلومات، أو يمتنعون عن تقديمها و تتم هذه العملية بصورة دائمة بطريقة تدريجية بين مستويات السلطة تقوم فيها السلطة الإدارية بتقديم طلبات للعمال باستمرار من العاملين في الأمور الهامة التي تؤثر على حياتهم المهنية، و قد يقوم العمال بتقديم الرأي أو الامتناع عن تقديمه، و تساعد هذه المعلومات و

[1]نفس المرجع، ص 57.

الآراء الإدارة على التعرف على اتجاهات العاملين و الاسترشاد بها عند اتخاذ القرارات [1]المتعلقة بشؤون العاملين و حياتهم المهنية .

1-6-4-مرحلة الديمقراطية في اتخاذ القرارات: تبدأ هذه المرحلة منذ قيام الإدارة بالتشاور مع العاملين في المسائل المختلفة المتعلقة بشؤون العمل، و تتدرج هذه المرحلة من التشاور المشترك بينهما في المسائل البسيطة مثل : ساعات العمل، و تعتبر هذه خطوة هامة نحو تحقيق الديمقراطية داخل المؤسسات، نظرا لأن الاستشارة المشتركة بين الإدارة و العاملين من شأنها أن تعمل على تبادل وجهات النظر بين الطرفين، و إتاحة الفرصة أمام العاملين لإبداء رأيهم في كثير من المسائل التي تؤثر في حياتهم العملية .

1-6-5-مرحلة الإدارة المشتركة: هذه المرحلة هي آخر مرحلة من تطور علاقات السلطة داخل المؤسسات بوجه عام، و في هذه المرحلة تقوم الإدارة بمناقشة العاملين في كل ما يتعلق بإدارة مشروع المؤسسة، مما يؤدي للتأثير في القرارات التي تتخذ داخل المؤسسة [2].

2-القيـــم التنظيمية:

لقد ازداد الاهتمام بالجانب الثقافي للتنظيمات في السنوات الأخيرة خصوصا القيم، لذا يعتبر الكثيرون أن فهم و معرفة القيم التنظيمية هو أمر حيوي و هام من أجل إدارة الموارد البشرية بنجاح، و القيم هي أعمق مستوى في الثقافة التنظيمية لما لها دور كبير في تشكيل و توجيه سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة، فلكل مؤسسة مجموعة من القيم سواء تم إدراك تلك الحقيقة أم لا، كما أن أهم أنظمة القيم توجد

[1]طلعت إبراهيم لطفي، علم الاجتماع التنظيم، دار غريب، القاهرة، 2007، ص80.
[2]مرجع نفسه، ص 80.

لدى الجماعة الإدارية و خاصة الإدارة العليا، فضلا عن ذلك فإن القيم التنظيمية تمثل هوية المؤسسة، التي تميزها عن غيرها من المؤسسات الأخرى، لذلك فإن لمعرفة القيم داخل المؤسسات دور كبير في فهم السلوك التنظيمي و توجيهه .

2-1-تعريف القيم التنظيمية:

تعرف القيم التنظيمية بأنها: عبارة عن ثقافة تتجسد في الطبيعة المادية و الفنية و التنظيمية و الجوانب التي تتصل بالموارد البشرية و تتمثل هذه القيم في تحقيق الأهداف و الاستقرار و النمو و الاستقلالية و السلطة و التعاون[1].

و تعرف كذلك على أنها: تعبير عن هوية و فلسفة و خصائص المؤسسة الداخلية، فهي توفر المعايير التي تتخذ بها المؤسسة قراراتها و الطريقة التي تعبر بها عن سلوكها التنظيمي و الطريقة التي تحفز بها سلوك العاملين بها [2].

و تعرف أيضا: على أنها المعتقدات التي يحملها الأفراد و الجماعات و المتعلقة بالأدوات و الغايات التي تسعى لها المؤسسة في تحقيق أهدافها [3] .

كما تعرف بأنها مجموع الأفكار و المعتقدات التي يشترك فيها أفراد المؤسسة و يؤمنون بها، تعمل كموجه لهم في سلوكاتهم .

---

[1]بلال خلف السكارنة، أخلاقيات العمل، دار المسيرة، عمان، ط1 ، الأردن ،2009 ،ص98.

[2]صدام محمد، الإدارة المعتمدة على القيم اتجاه اداري حديث لمديرة القرى 21، دورية علمية متخصصة العدد 27، ب بلد، 2004، ص19.

[3]محمد الصبرني، السلوك التنظيمي، مؤسسة حورسة، ط1، الإسكندرية مصر، 2005،ص168.

كما تعرف القيم التنظيمية على أنها: القيم التي تعكس أو تمثل القيم في مكان، أو بيئة العمل بحيث تعمل هذه القيم على توجيه السلوك لدى العاملين ضمن الظروف التنظيمية [1].

القيم التنظيمية و التي تسود المؤسة ككل: و هي مجموعة القيم التي تواتر العاملون على تطبيقها في المؤسسة و هي نواة الثقافة التنظيمية، و تلعب الإدارة العليا دورا كبيرا في ترسيخها .

2-2-أنواع القيم التنظيمية :

يقسم الباحثون قيم المؤسسة إلى مجموعتين رئيسيتين من القيم ترشد المؤسسة في عملها .

-القيم الأساسية: و هي تلك القيم المرتبطة برؤية المؤسسة و رسالتها .

-القيم التشغيلية: و هي تلك القيم المرتبطة بطريقة التفكير السائدة في المؤسسة و طريقة أداء الأعمال و المهام بها، و التي تساعد المؤسسة على مواجهة تحديات البيئة الخارجية و تحقيق التكامل في البيئة الداخلية للمؤسسة. بما يمكنها من تحقيق رسالتها و رؤيتها[2].

2-3-خصائص القيم التنظيمية:

و يمكن تحديد أهم ما يميز القيم التنظيمية باعتبارها جزء من القيم العامة كالآتي :

- نسبيـــة: هناك اختلاف في تصور الفلسفات للقيم فمثلا الفلسفة المثالية فتراها على أنها معايير ثابتة و خالدة و غير قابلة للتغيير و تستمد من عالم المثل ، على عكس الفلسفة البراغماتية فهي ترى أن لا

[1] أمل مصطفى عصفور، قيم و معتقدات الأفراد و أثرها على التطوير التنظيمي، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، مصر،2008، ص176.

[2] فؤاد البكري، العلاقات العامة و تغيير ثقافة المنظمات، دار عالم الكتب، بدون بلد،2015،ص112 .

وجود قيم بعد الأخلاق عموما نسبية ، فالقيم مصدرها الخبرات الإنسانية و تقاس القيم بنتيجتها بما يعود منها بالخير على الفرد و المجتمع في الموقف الذي تطبق فيه .

– مكتسبة: ما يعرف على القيم بانها مكتسبة من البيئة التي يعيش فيها الفرد لذا قيل أن البيئة تحدد الوعي ، لذلك البيئة الاجتماعية هي المسؤولة عن القيم التي يكتسبها الفرد في حياته اليومية عامة و القيم التنظيمية خاصة في البيئة العملية ، كما أن القيم يتعلمها الفرد في نطاق الجماعة و عن طريق التنشئة الاجتماعية ، حيث تتفاعل تلك العوامل معا بتكوين للفرد ذاته ، حيث يصبح الأفراد يهتمون ببعض القيم و يفضلونها عن غيرها .

– ذاتية اجتماعية: القيم عبارة عن مصادر داخلية تنبع من الفرد ذاته و تحدد أنماط اتجاهاته السلوكية ، و تلعب الأسرة و البيئة الاجتماعية دورا أساسيا في ترسيخ هذه القيم .

و تختلف القيم باختلاف الأدوار و المراكز الوظيفية ، كما تختلف باختلاف الجنس و العمر.

– مرنـــة: تتميز القيم بالمرونة و القابلية للنظر و مواجهة كل التطورات و التغيرات التي يعيشها الإنسان مع مطالبه و مع حاجاته و مع سيطرتها لهذه الأمور إلا أنها تعطي أفقا للتجديد و التغيير وفق أسسها و اتجاهاتها و لا تلغي العقل البشري .

– تلقائيـــة: هي ليست من صنع فرد أو بضعة أفراد لكنها من صنع المجتمع و عقله الجماعي و يمكننا حصر خصائص القيم التنظيمية في النقاط الآتية :

– تشكل نواة الثقافة التنظيمية .

– تأثر على كفاءة الأفراد في المؤسسة .

– تحدد سلوك المؤسسات و اتجاهاتها .

– منتشرة داخل التنظيم .

–تقف وراء السلوك الإداري لأفراد المؤسسة .

– معروفة لدى أفراد المؤسسة و مرغوبة لديهم لأنها تشبع حاجاتهم .[1]

2–4– أهمية القيم التنظيمية:

للقيم التنظيمية أهمية أساسية داخل المؤسسة تتمثل فيما يأتي :

– إنها المحرك و الموجه الأساسي لسلوك الفرد داخل المؤسسة.

– تعتبر كمحدد للأهداف و السياسات ، حيث يجب أن تكون هذه الأهداف متوافقة و منسجمة مع القيم التنظيمية .

– تعتبر بمثابة المعيار الذي يتم من خلاله المقارنة بين السلوكات و المفاضلة بين الأشياء و المواقف المختلفة ، فيجعل بعضها مقبولا يحظى بالتأييد و الآخر مرفوضا يقابل بالمناهضة .

– تمثل أحد عوامل تكامل و تماسك أجزاء التنظيم للوصول به على حالة التوازن أو الاستقرار ، تلعب دور الاطار المرجعي لكل أعضاء التنظيم ،إذ يجب ألا تتعارض مع القيم العامة أو تختلف معها ، و بالتالي تساعد في بناء علاقات و سلوكات محددة وواضحة داخل التنظيم.[2]

---

[1]- جابر نصر الدين ، محاضرات في علم النفس الاجتماعي ، قسم علم النفس ، جامعة بسكرة ، 2004-2005 ، ص 120،121.

[2] د: بلقاسم سلاطنية ، أسماء بن تركي ، نجاة قريش ، سهام بن رحمون ، الفعالية التنظيمية في المؤسسة مدخل سوسيولوجي ، جامعة بسكرة ، دار الفجر للنشر و التوزيع ، الجزائر ، 2013 ، ص 59-60 .

– اعتبار القيم التنظيمية بمثابة المعيار الثقافي الذي يمكن من عقد مقارنات بين الممارسات السلوكية كما يمكن من المفاضلة بين الأشياء و المواقف المختلفة .

– تعتبر القيم التنظيمية العامل الأساسي لتوحد و تماسك الثقافة العامة (الرئيسية) ، داخل المؤسسة .

– كما أنه لتوحد القيم داخل المؤسسة أهمية كبيرة، لأن التقاء جميع أعضائها على قاعدة قيمة موحدة يساعد على استبعاد وجود خلل وظيفي ما بين الأجزاء أو عدم التفاهم بين الأفراد مما تعزز العلاقات الاجتماعية داخله و يأدي إلى :

– تنمية وعي الموظفين و التزامهم ، و تعزيز انتمائهم مما يأثر إيجابيا على آداهم.

– التقارب والتفاعل الإيجابي بين الرؤساء و المرؤوسين مما يضاعف فرص الثقة و المشاركة الجماعية و انجاز الأهداف المرسومة.

– جعل الموظفين قادرين على مراقبة أنفسهم، وبالتالي الابتعاد قدر الإمكان عن الانحرافات السلوكية أو الإدارية المقصودة، من خلال تنميتهم وتوعيتهم وتعزيز انتمائهم.

– تدعيم فرص العدالة والحيادية الإدارية في العلاقات الاجتماعية داخل المؤسسة وبالتالي الابتعاد قدر الإمكان عن مظاهر المحسوبية والفساد الإداري.[1]

2-5-تكوين القيم التنظيمية:

تساهم في تكوين القيم التنظيمية مصادر عديدة ومختلفة نذكر منها ما يلي:

[1] نفس المرجع ، نفس الصفحة .

2-5-1-المجتمع: تمثل البيئة الاجتماعية مصدر عوامل عديدة للفرد العامل ، ونقصد بها الأبعاد المتعلقة بالاسرة والعلاقات الاجتماعية والوضع الاجتماعي عموما، حيث يمكنه التأثير إيجابا أو سلبا على المؤسسة.

ولهذا أولت المؤسسة الاهتمام بالعاملين وقيمهم وعلاقاتهم الخاصة عندما تريد إقامة مشاريع، فعليها أن ترصد التغيرات في المجتمعات لتتمكن من التكيف معها.[1]

فالقيم التي يؤمن بها المجتمع الرأسمالي الغربي تختلف عن القيم التي يؤمن بها المجتمع الشرقي، لونه لا يزال يتصف بالتجاذب والتقارب الأسري والعائلي والاجتماعي، أما المجتمع الغربي فإنه يتسم بالتفكك الاجتماعي نتيجة إيمانه بالقيم المادية في إطار العلاقات الاجتماعية السائدة.

وكما يعمل المجتمع على تلقين قيم معينة للأفراد، تعمل المؤسسة باعتبارها مجتمعا مصغرا من خلال التنشئة الاجتماعية على تثبيت القيم الضرورية للعمل من خلال التدريب، وهو نوع من التطبيع الاجتماعي يتعلم من خلاله الموظفون قيم المؤسسة وأهدافها.

2-5-2-التعاليم الدينية: يمثل الدين أحد المصادر المهمة التي تستمد القيم منها، بل إن الدين هو المصدر الرئيسي لقيم كثيرة، ومن الأمثلة التي تتصل بالعمل في الدين الإسلامي الحديث الشريف الذي يحث على إتقان العمل، إذ جاء في الحديث الشريف" إن الله يحب إذا عمل أحدكم عملا فليتقنه"

[1]عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة، دار زهران، عمان، 1999، ص 144، 145.

أخرجه أبو يعلى والطبراني وعلى إعطاء العامل أجره دون تأخير " أعطوا الأجير أجره قبل أن يجف عرقه" رواه ابن ماجه وصححه الالباني.[1]

2-5-3-التعليم: يعتبر الركيزة في إحداث تغيير في حياة الافراد ، وتغيير بعض المفاهيم والمعتقدات إلى مفاهيم أخرى وتكوين قيم جديدة لديهم ، تتناسب والتغيرات الثقافية،

فيتم اكتساب القيم والمهارات والاتجاهات وغيرها من العوامل التي تحدد السلوك عن طريق عمليات التعليم المختلفة، نتيجة المرور بعدد من الخبرات والمواقف الخاصة بالحياة، وعن طريق التعلم يمكن تحسين أداء العمل مما يزيد الإنتاج وكفايته وكذا ضبط السلوك وتوجيهه وتعديله في مجال التربية أو التدريب المهني.[2]

2-5-4-جماعة العمل: أغلب التفاعلات اليومية والنشاطات تحدث داخل الجماعات التي تؤثر كثيرا على سلوك الافراد ، وكما تؤثر الجماعة على العامل يؤثر هو في الجماعة، وهكذا فإن علاقة التأثير والتأثر هي علاقة متبادلة بين العامل وبقية أفراد الجماعة.

ومصدر القيم يتقرر من قبل جماعة العمل أو فريق العمل والتي تتعلق بالعمل ذاته وظروفه، وليست الاخلاقيات الاجتماعية العامة ، حيث بمرور الزمن يتكون لجماعة العمل تقاليد وقيم خاصة بها، وتقرضها على أعضائها، فالفرد الذي يعيش وسط جماعة يتعرض لضغوط نفسية متعددة تمارسها جماعة العمل عليه مثل عزله أو عدم التعامل معه وعدم دعوته لجلساتهم مما يجعله اعتياديا ينصهر في بؤرة القيم التي تؤمن بها الجماعة في ميدان العمل، ولذلك فإن جماعة العمل تعد أحد أهم مصادر ترسيخ القيم

[1]محمد قاسم القربوتي، السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 160.
[2]فوزي محمد جبل، علم النفس العام، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2005، ص 207.

القيم لدى الأفراد، وجماعة العمل ليست مجرد مجموعة من الأفراد بل هي علاقات بين هؤلاء الأفراد علاقات بين الإدارة والعاملين وبين العاملين مع بعضهم البعض، وبين جماعات العمل المختلفة، وبين العاملين ونقابات العاملين، وتقوم هذه العلاقات الإنسانية على مبادئ التفاهم والتعاون والاحترام المتبادل والثقة المتبادلة بين أعضاء الجماعة العاملة.[1]

2-5-5-القيادة: القائد الناجح هو من يستطيع إيجاد الدافعية والحماس والرغبة والاستعداد الطوعي لدى الافراد والامتثال لرغبات القائد، كما أن القائد الناجح هو أيضا يتأثر بأتباعه ودوافعهم وحاجاتهم ورغباتهم، وهكذا فالقيادة عملية اجتماعية مستمرة.

ومن أهم مهارات القائد الفعال مشاركة أتباعه في أعمال التأثير والسيطرة واتخاذ القرارات ، والقدرة على تشخيص المواقف وبناء الثقة مع العاملين والمقدرة على فهم واستيعاب المبادئ التي تسترشد بها المؤسسة وقيم العاملين والعمل على إحداث التوافق والانسجام بينهما

وأهمية القيادة كمصدر من مصادر القيم التنظيمية تبرز في النسق القيمي الذي يتبناه القائد يحدد حجم المشاركة الذي سيسمح به للعاملين في اتخاذ القرارات الخاصة بهم، كما يحدد حجم المسؤولية الوجب إتاحته وبذلك يضع نفسه إما في اتجاه الديمقراطية أو الأوتوقراطية فالقائد الذي تشغل قيمه المساواة مكانا بارزا في نسقه القيمي سيكون حريصا على أن يزيل أو يقلل من مظاهر التفرقة والتمييز بينه وبين مرؤوسيه

[1]عبد المعطي عساف، السلوك الإداري التنظيمي، مرجع سابق، ص 130.

2-5-6الاعلام: تستطيع وسائل الاتصال المختلفة أن تقوم بدور أساسي في التبشير بالقيم الجديدة مع تحولات الحياة الاجتماعية والقيم الحضارية فتدعم القيم التي تخدم التطور وتحارب القيم التي تعوقه .

كما تلعب دورا هاما في تطوير أنماط السلوك الاجتماعي بما يتلاءم مع ظروف الحياة الجديدة وتستطيع أن تلفت النظر إلى هذا كله بطرق مباشرة أو غير مباشرة بعيدة عن الشكل التعليمي أو الوضعي كما تستطيع أن تقدم النماذج التي يحتذي بها وتضع النماذج المخالفة في إطار منقر أو غير مرغوب

2-6-مراحل تطور القيم التنظيمية:

إن دراسة القيم التنظيمية تتطلب تتبع مراحل تطورها وفقا لمراحل تطور الفكر الإداري والذي مر ب 7 مراحل رئيسية هي :

2-6-1-المرحلة العقلانية: من القيم التي سادت التفكير الإداري في هذه المرحلة هي أن الانسان ينبغي أن يعامل شبيه بالآلة ، ويمكن تحفيزه بواسطة المكاسب المادية ، ومن رواد هذه المرحلة " ماكس فيبر" و" فريد ريب كتايلور" اللذان وجدا كفاءة العمال تزداد عندما يكون عملهم منظما ومخططا بعناية، كما أدى أسلوب التدريب والمراقبة إلى تحسين الأداء ورفع الإنتاج ، إلى أن القيم المادية التي أفرزتها هذه المرحلة قد تغيرت إلى قيم معنوية.

2-6-2-المرحلة العاطفية: لقد تبنى المديرين في هذه المرحلة وجهة نظر أكثر تعقيدا بشأن الكائن البشري ، مدركين أن الاحاسيس وقوة الإرادة تلعب دورا مهما في التأثير على الإنتاجية، كما أن زيادة الروابط والعلاقات الاجتماعية بين الافراد له نتائجه الإيجابية في بيئة العمل، وبالتالي فقد أفرزت هذه المرحلة قيم جديدة تهتم بالمورد البشري وتركز على مبدأ العلاقات الإنسانية ، وقد ظهرت هذه القيم إثر

تجارب هاوثون الشهيرة التي قام بها التون مايو و زملائه، وبهذا فقد رفضت مدرسة العلاقات الإنسانية قبول افتراضات مدرسة الإدارة الميكانيكية.[1]

2-6-3-مرحلة المواجهة: إن هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية لم تبتكر من طرف الإدارة بل ظهرت كاستجابة لقوة الاتحادات المهنية ففي الخمسينيات كان هناك نقص كبير في المنتجات والأيدي العاملة ، واكتسبت الاتحادات المهنية القوة، ذلك أن المنظمات الكبيرة كان من الممكن أن تتوقف بسبب الخسارة الناجمة عن الفوضى والتعطيل الذي يحدثه عدد قليل من العمال المهمين، فالقيم المتأصلة في الحياة الزراعية قبل عصر الصناعة مثل :الاجتهاد في العمل ، استغلال الفرص، الأجر المنصف مقابل العمل، أصبحت موضع صخرية ، وكثيرا ما توصلت الإدارة إلى أن المواجهة وجها لوجه هي أسوء خيار موجود ولهذا السبب بحثت عن طرق جديدة لحل مشكلات القوة والهيمنة ، وببطء ظهر الحل لهذه المشكلة وهو الحرية في بيئة العمل.

2-6-4-مرحلة الإجماع على الرأي: ظهرت مرحلة جديدة من تطور القيم التنظيمية قائمة على أساس الحرية في العمل ففي عام 1960 م نشر "دوقلاس ماكحريجوز" كتابه:" الجانب الإنساني للمؤسسة" وكان لهذا الكتاب تأثيرا كبيرا على الفكر الإداري، فقد أوضح ماكجريجور أهمية أنظمة القيم التنظيمية وذلك من خلال تقسيمه لها إلى مجموعتين متضادتين هما: نظرية X ونظرية Y فالمديرون المصنفون وفق نظرية X يحكمون على العمال بأنهم مخادعون وكسالى ولا يحبون العمل، أما المديرون وفق نظرية Y يحكمون على العمال بأنهم إيجابيون وجديرون بالثقة ومحبون للعمل ، وحاول الكثير من المديرين تطوير أسلوب نظريةY لكنهم لم ينجحوا ، فقد عبر أحد مديري المراتب العليا على هذا الموقف

[1]د، بلقاسم سلاطنية، أسماء تركي، نجاة قريش، سهام بن رحمون، فعالية تنظيمية في المؤسسة ، مدخل سوسيلو جي، مرجع سابق، ص 63-61.

بقوله:" لقد حاولنا أن نثق بالناس غير أننا لم نأخذ الأمر بجدية إطلاقا، لذلك فإننا قللنا من تصرفاتنا المبنية على فرضيات نظرية X ، وحللنا بذلك أسلوب مشاركة ضعيف، وهو الذي اثبت بأنه كارثة بكل الاعتبارات.

2-6-5-مرحلة الإدارة بالأهداف: كانت الاستجابة للوضع السابق تمثل ظهور مصر جديد من القيم التنظيمية وهو ما يسمى ب الإدارة بالأهداف، فقد تميزت هذه المرحلة بقيم تركز على المشاركة بين الإدارة والعاملين فيما يتعلق بالعمليات التنظيمية من اتخاذ: اتخاذ القرار، وتخطيط واتصال وإشراف .... إلخ وكان الهدف هو التوفيق بين حاجات المؤسسة وحاجات الفرد، وعلى الرغم من أن المبدأ كان سليما، فقد وجد المديرون أن الإدارة بالأهداف ملائمة [1] فقط للبيئات الثابتة نسبيا مع أنها أدت بعد ذلك إلى ظهور البيروقراطية بمعناها السيئ المتمثل في الإجراءات الطويلة والمعقدة.

2-6-6-مرحلة التطوير التنظيمي: تتمثل هذه المرحلة من تطور القيم التنظيمية مزيجا مؤلفا من المراحل السابقة ، إذ ظهرت مجموعة من الافراد والت كانت سائدة من قبل مثل :لا شيئ مجانا ، العمل الجاد يقود إلى النجاح، استغلال الفرص، المسؤولية الذاتية.وبالتالي يمكن تلخيص تطور القيم التنظيمية في مجموعة من الأفكار في جدول رقم 1 كما يلي :

[1] د، بلقاسم سلاطنية، أسماء تركي، نجاة قريش، سهام بن رحمون، فعالية تنظيمية في المؤسسة ، مدخل سوسيلو جي، مرجع سابق، ص 63-61.

المرحلة	الفكرة	القيمة
الأولى	العقلانية	التحليل العلمي له ثماره
الثانية	العاطفية	الاهتمام بالناس له نتائجه
الثالثة	المواجهة	الدفاع القوي أمر حيوي
الرابعة	الاجماع على الرأي	استخدام السياسة في المؤسسات
الخامسة	التنظيم / التوازن الفردي	الإنجاز في القمة
السادسة	الإمكانات	إمكانية تطوير الناس
السابعة	الواقعية	لا يأتي النجاح بسهولة

جدول رقم (1) : يوضح تطور القيم التنظيمية .

2-7- القيم التنظيمية و سلوك القادة:

إن المؤسسات التي تسعى إلى تحقيق التميز و الريادة و الفعالية في الأداء لابد لها من إرساء قواعد ثقافة تنظيمية أساسها القيم التنظيمية، لما تلعبه هذه الأخيرة من دور جوهري داخل المؤسسات ، فالقيم التنظيمية هي بمثابة وسيلة اتصال فكري معنوي يربط المؤسسة كهيكل بالأفراد العاملين و القادة .

كما أن كل من القيم التنظيمية و رؤية المؤسسة تعكسان التزاما أساسيا من الأفراد و تشكلان أساس التنظيم ، فقيم أي مؤسسة هي مجموعة المعتقدات الجوهرية و التي تسهم في تشكيل الرؤية و توجه العمليات اليومية و تصف الرؤية ما هو المستقبل المرجو للمؤسسة هذا المستقبل الذي يتعاون في تحقيقه كل من الإدارة العليا و العاملين و مهمة المؤسسة تحديد القواعد التي تستطيع من خلالها خلق هذا المستقبل المنشود و الذي ينبع من رؤيتها و قيمها ، لكن من يقوم بوضع هذه القواعد و المبادئ هم القادة باعتبارهم مصدر السلطة و القوة و منبع القرارات الحاسمة .

كما أن ارتباط السلوك القيادي بالقيم التنظيمية يحدد مدى فعالية هذه القيم ، فالمؤسسة تعكس ثقافتها من خلالها القيم التنظيمية التي تظهر في سلوك القيادات الإدارية .[1]

[1] مشاعل بنت دباب العتبي ، المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز في القطاع الحكومي ، الرياض المملكة العربية السعودية ، 2009، ص 98 .

خلاصة:

تعتبر السلطة موجه رئيسي في اتخاذ القرارات من قبل شخص المدير أو القائد في جميع المجالات والأنشطة وتعد عاملا هاما في التنظيم حيث يعتبر النظام هو السلطة لما له من ضرورة لتحقيق الاستقرار داخل المؤسسة بكل أنواعها ومصادرها.

وإن لكل مؤسسة قيمها التنظيمية الخاصة بها، التي تنفرد بها من جراء تبنيها لها، بل في المؤسسة الواحدة قد يوجه أكثر من قيمة تنظيمية وهي عادة متعلقة بعدة أمور من الصعب عدها أو إحصائها وسبل دعمها أو تغييرها والعوامل التي تؤثر في تلك القيم.

الجانب الميداني

الفصل الرابع: عرض وتحليل بيانات الدراسة الميدانية

-تمهيد

1-مجالات الدراسة

2-الدراسة الاستطلاعية

3-المنهج المستخدم

4-عينة الدراسة

5-ادوات الدراسة

6- عرض تحليل بيانات الفرضيات

7- نتائج الفرضيات

الاستنتاج العام

تمهيـــــــد

نحاول من خلال هذه الدراسة استعراض الجانب الثاني منها ألا وهو الجانب التطبيقي الذي يتم فيه توضيح أهم الخطوات المنهجية التي اعتمدنا عليها في سبيل تحقيق اهداف الدراسة من خلال التطرق إلى مجالات الدراسة (المجال المكاني, المجال الزماني, المجال البشري), كذلك المنهج المتبع ثم التطرق الى العينة.

1-مجالات الدراسة:

تقوم الدراسات البحثية على ثلاث مجالات تمثل كيفية تناول الدراسة , من عدة جوانب منها المكانية و الزمنية, البشرية, ذلك انه لا يمكن باي حال من الاحوال ان نجد دراسة خاصة في المجال السوسيولوجي لا تتكون من المجالات البق ذكرها.

من اجل هذا فقد تم توضيح هذه المجالات في دراستنا كالاتي:

1-1 **المجال المكاني:**

1-2 يمثل المجال المكاني لاي ظاهرة محل الدراسة بمحل تواجد هذه الظاهرة في الوسط الاجتماعي, ذلك انه لكل ظاهرة منشأ نشأ فيه و نبع منه و بالتالي لا بد من تناول و اخذ ذلك المكان بالدراسة و التحليل لأنه يندرج صمن المعطيات التحليلية التي يتوجب على الباحث عدم اهمالها في التحليل السوسيولوجي للظاهرة, لذا فان هذه الدراسة التي تتناول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات لدى مدراء المؤسسات التعليمية كانت على عدد من مديري المتوسطات التعليمية لبعض دوائر و بلديات ولاية المدية, و هي كالاتي:

المقابلة الاولى : متوسطة خيثر يحيى دائرة عين بوسيف تأسست سنة 1978 يبلغ عدد تلاميذها 769, و عدد عمالها فيبلغ 64 عامل, و 44 استاذا.

المقابلة الثانية :متوسطة فيلالي الحسين بلدية اولاد معرف تأسست سنة 1990, عدد تلاميذها 402, و عدد عمالها 38.

المقابلة االثالثة :متوسطة صديقي يحيى بلدية الكاف الاخضر تأسست سنة 2001, عدد تلاميذها 301, عدد عمالها 17, و عدد الاساتذة 24,

المقابلة االرابعة : –متوسطة عماري العماري دائرة عين بوسيف تأسست سنة 1997 و يبلغ عدد تلاميذها 595, اما عدد عمالها 60 عامل.

المقابلة الخامسة :–متوسطة بن عياد البشير دائرة شلالة العذاورة, تأسست سنة 2014, عدد تلاميذها 494, عدد عمالها 12, 259 استاذ.

المقابلة السادسة :–متوسطة فوضيل بخوش دائرة عين بوسيف تأسست سنة 2008, عدد تلاميذها 311, عدد الاساتذة 23, عدد العمال 20.

المقابلة السابعة : –متوسطة محمد بن فرحات بلدية العوينات تأسست سنة 2003 ,عدد تلاميذها :276 وعدد عمالها :15 وعدد الاساتذة : 19 .

المقابلة الثامنة :–متوسطة حرابي النوي بلدية الغربية تاسست في 2013 عدد تلاميذها 247 وعدد عمالها 14 وعدد الاساتذة : 17.

1–2– المجال الزماني:

يمثل المجال الزماني الفترة الزمنية التي اجريت بها الدراسة, حيث قمنا باجراء الدراسة الاستطلاعية في الفترة الممتدة من شهر افريل الى شهر ماي, و كانت فترة لجمع المعلومات و الاحاطة بموضوع الدراسة المتمثل في العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات لدى مدراء المؤسسات التعليمية في بعض دوائر بلديات ولاية المدية, حيث اعتمدنا على شبكة الملاحظة.

اما في الفترة الممتدة من 10 جوان الى 20 جوان كانت فترة لاجراء المقابلة, حيث واجهنا عدة مصاعب بسبب انشغال مدراء المؤسسات التعليمية بالتحضير لامتحانات شهادة التعليم المتوسط.

اما في الفترة الممتدة من 20 جوان الى 01 جويلية كانت فترة تحليل و معالجة البيانات المتحصل عليها من خلال تقنيات المناهج المستخدمة في هذه الدراسة من شبكة الملاحظة و دليل المقابلة.

3-1 المجال البشري:

ترتكز الدراسات السوسيولوجية على العنصر البشري و تتخذ منه المادة الخام في دراستها و هي بذلك ترتكز عليه باعتباره محور و ركيزة ابحاثها, و من اجل هذا فقد تم تحديد و توضيح العنصر البشري الذي هو محل هذه الدراسة, حيث كان هذه الدراسة على 8 مدراء بالمؤسسات التعليمية .

و تحديدا مديري متوسطات دائرة بوسيف و بعض البلديات المجاورة.

2- الدراسة الاستطلاعية:

تعتبر الدراسة الاستطلاعية خطوة ضرورية لأي بحث علمي و مرحلة مهمة من مراحل الدراسة حيث تمكن الباحث من معرفة مجتمع الدراسة و خصائصها سواء من حيث الموقع والوسائل المتاحة, فبفضل الدراسة الاستطلاعية تحقق من صدق الملاحظات و التخمينات الاولية و تزداد المعرفة عمقا بالموضوع سواء من الناحية النظرية و التطبيقية كما ان الدراسة لالاستطلاعية تسبق الدراسة الميدانية و ذلك لما لها من اهمية كبيرة حيث انها تساعد في تحديد فرضيات البحث التي تساعدنا في تحديد محاور المقابلة.

و تهدف الدراسة الاستطلاعية لهذا البحث :

-التعرف على ميدان الدراسة.

-التعرف على عدد مديري المتوسطات التعليمية.

-معرفة صعوبات التطبيق.

3-المنهج المستخدم:

ان مناهج البحث الاجتماعي هي الطرق الفعلية التي يستعين بها الباحثون في حل مشكلات دراساتهم, و لا شك ان مثل هذه الطرق و المناهج تختلف اختلاف مشكلات الدراسة, و اختلاف الاهداف التي يرمي الباحث الى تحقيقها.

و انطلاقا من موضوع الدراسة الذي يدور حول العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات لدى مدراء المؤسسات التعليمية, فقد تم الاعتماد على الأسلوب اليفي المنهج الوصفي الذي يساهم في التعرف على ظاهرة لدراسة, و وضعها في اطارها الصحيح, و تفسير جميع الظروف المحيطة بها, و يعد ذلك بداية الوصول الى نتائج الدراسة التي تتعلق بالبحث, بلورة الحلول التي تتمثل في التوصيات و المقترحات التي يسوقها الباحث انهاء الجدل الذي يتضمنه البحث, و يعرف المنهج الوصفي بانه يقوم على جمع البيانات و تحسينها و تدوينها و محاولة تفسيرها و تحليلها من جل قياس و معرفة اثر و تأثر الضاهرة محل الدراسة بهدف استخلاص النتائج التنبؤ بسلوك الظاهرة في المستقبل.[1]

و يعرف ايضا المنهج الوصفي بانه صنف من اصناف البحث الاجتماعي الذي يقوم على دراسة استعراض خصائص و مميزات ظاهرة ما من خلال دراسة تفاصيلها و وصف ثوابتها بشكل دقيق, و هدف البحث الوصفي هو الولوج الى حقيقة الظاهرة المدروسة.[2]

[1] عثمان حسن عثمان، المنهجية في كتابة البحوث و الرسائل الجامعية ، دار الثقافة للنشر و التوزيع، ط1،

[2] مها محمد خلف الزايدي، تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية ، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة ، 3003، ص 59.

و عليه فهو الانسب لهذه الدراسة من حيث تحقيق اهدافها و الاجابة على تساؤلاتها و الوصول إلى نتائج يمكن تعميمها على مجتمع الدراسة كونه يهتم بوصف الظاهرة كما هي في الواقع, حيث تم استخدام المنهج الوصفي في جمع بيانات الدراسة النظرية من خلال الفصول النظرية ثم بيانات الدراسة الميدانية من خلال اداة المقابلة و التي تتم فيها عرض و تم تحليلها.

4-عينة الدراسة:

لعل من اهم المشاكل التي يواجهها الباحث هي اختيار العينة لان عليها تتوقف امور كثيرة, عليها تتوقف القياسات و النتائج التي يخرج بها الباحث من البحث, و في كثير من الاحيان يضطر الباحث الى اجرائ بحثه على عينة صغيرة من المجتمع لان اجراء البحوث على المجتمع كله يكلف في الحقيقة اختصار للوقت و الجهد و المال و هذا من شأنه تخفسض تكاليف المشروع او البحث.

ان استخدام العينة يسهل عملية النتائج بسرعة, فالعينة عبارة عن مجموعة جزئية من مجتمع الدراسة يتم اختيارها بطريقة معينة و اجراء الدراسة عليها.

كما تعرف ايضا بانها الطريقة الاكثر شيوعا في البحوث العلمية, لأنها اسهل تطبيقا و اقل تكلفة من دراسة المجتمع الاصلي, اذ انه ليس هناك من حاجة لدراسة المجتمع الاصلي, فالنتائج المستنبطة من دراسة العينة ستطبق الى حد كبير على النتائج المستخلصة من دراسة المجتمع الاصلي فالعينة جزء من المجتمع الاصلي و بها يمكن دراسة الكل بدراسة الجزء بشرط ان تكون العينة مشكلة للمجتمع المأخوذة منه.

و تعد العينة الخطوة الاساسية و الضرورية في البحث العلمي و من شروطها ان تمثل المجتمع الاصلي.

و في بحثنا هذا اعتمدنا على العينة القصدية بالاعتماد على متغير القرب المكاني و المعرفة الشخصية المسبقة بهم بحكم العمل, و تعاونهم معنا, و عليه تعرف العينة القصدية بانها تستخدم عموما في الدراسات الاستطلاعية التي تتطلب القياس او اختبار فرضيات محددة, خاصة اذا كان مجتمع البحث غير مضبوط الابعاد, و بالتالي فلا يوجد اطار دقيق يمكن من اختيار العينة, حيث بلغت عينة بحثنا 8 مدراء بالمؤسسات التعليمية.

5- ادوات الدراسة:

تعتبر عملية جمع البيانات من المراحل الهامة التي تحتاج الى عناية خاصة من قبل الباحث, فقيمة البحث و نتائجه ترتبط ارتباطا وثيقا بالمنهج الذي يتبعه الباحث و الاداة التي يستخدمها بطريقة واضحة حتى يتمكن من تحقيق اهداف بحثه, و من وسائل جمع البيانات نذكر منها:

الملاحظة, المقابلة, الاستمارة.

و في بحثنا اعتمدنا علة وسيلة المقابلة و التي تعرف بانها اداة بحث مباشرة تستخدم في مساءلة الاشخاص المبحوثين فرديا او جماعيا قصد الحصول علة المعلومات كما تعتير المقابلة محادثة شفوية بين شخص و شخص اخر او مجموعة اشخاص الغرض منها هو الكشف عن بعض المعلومات و المعطيات عن طريق طرح اسئلة على المبحوث و من ثم الحصول على اجابات تشكل المقصود من المقابلة.

5-1 دليل المقابلة: يتم استخدام دليل المقابلة مع عدد محدود من الاشخاص و ذلك من بعض المعلومات و الحقائق عن قرب و تفحص عميقين فالمقابلة تتيح للباحث رصد تحركات و سلوكات المبحوث بعكس الاستبيان الذي لا يتيح مثل هذه الميزة الايجابية.

بناء دليل المقابلة: تم بناء دليل المقابلة حتى يكون جاهزا لطرحه على المبحوثين, فهو يساعد على تقديم المعلومات للتحقق من الفرضيات .

-ففي المحور الاول: كان فيها البيانات الشخصية للمدراء و المؤسسة التعليمية.

و المحور الثاني فقد قسمنا اسئلة المقابلة على 4 متغيرات الفرضية الاولى متغيرين و الثانية متغيرين باجمال 23 سؤال.

6-عرض و تحليل بيانات الفرضيات:

6-1-عرض و تحليل بيانات الفرضية الاولى:

-يرى سيمون ان السلطة هي اتخاذ القرارات التي تحكم اعمال الاخرين[1].

و كما جاء في نظريات السلطة فهناك نظرية السلطة الرسمية التي ترى ان الوظيفة مصدر للسلطة الرسمية حيث القائد يعد سلطة رسمية بالنظر الى وظيفته, و هناك سلطة غير رسمية و هي سلطة يتمتع بها المدير الناجح والقائد الإداري.

و من خلال المقابلات التي قمنا بها مع المبحوثين الذين هم محل دراسةوهم مدير المتوسطات , و فيما يخص معرفة على ما يعتمدون في اتخاذ القرار بالمؤسسة على اللوائح و النصوص التنظيمية ام على السلطة الشخصية صرح المبحوث رقم 01 " ذكر 32 سنة خبرة منها 24 سنة خبرة كمدير و 8 سنوات تدريس " اكيد على اللوائح و النصوص, القانونية لأنها اكثر وضوح و تزيل اللبس و يدعمه في ذلك

[1] حسن ملحم، مرجع سابق، ص 23.

المبحوث رقم 06 (انثى– 32 سنة خبرة منها 9 سنوات كمدير و 14 سنة في التدريس) اركز كثيرا على النصوص التنظيمية كي اتحاشى المشاكل و الطرق الاخرى لاني اولا امرأة و لست من المدينة"

و يختلف معهم في الرأي المبحوث رقم 02 (ذكر– 33 سنة خبرة منها 21 سنة كمدير في كثير من المواقف اعتمد على سلطتي الشخصية بدون الخروج عن النصوص القانونية", و يتوافق معه المبحوث رقم 03 (ذكر – 33 سنة خبرة منها 19 سنة كمدير و 14 سنة كأستاذ)" اعتمد اكثر على المهارات الشخصية مع اللجوء الى النصوص). اما باقي المبحوثون فقد صرحوا باعتمادهم على الاثنين و على حسب المواقف و القرار في نظرهم القائد لابد ان يتطرق لجميع الجوانب كما صرح المبحوث رقم 04 (ذكر– 18 سنة خبرة منها 8 سنوات كمدير و 10 سنوات كأستاذ)" على حسب الحالة هناك حالات تتطلب القوانين هناك حالات تتطلب مهارات و خبرة شخصية, و فيما يخص كيفية التعامل مع النقائص في العمل كالتأخر و الغياب, فقد اتفق كل المبحوثون على انه يتم التعامل مع نقائص العمل بالنصوص و اللوائح التشريعية المنصوص عليها في المناشير الرسمية, كما صرح المبحوث رقم 08 (ذكر– خبرة 22 سنة منها 4 سنوات كمدير و 18 سنة تدريس و 5 سنوات كمستشار تربية" لا غنى عن القوانين في مثل هذه الحالات, لابد من تطبيق النصوص التنظيمية و القانون هو السيد للفصل في القرار"

و فيما يخص الظروف التي يعتمد فيها على اللوائح او على السلطة الشخصية صرح المبحوث رقم 02 (ذكر ذو الخبرة 33 سنة منها 21 سنة كمدير و 12 تدريس)", الظروف التي اعتمد فيها على اللوائح هي الحالات التي تتعلق بالجانب المادي السير و الحوادث المدرسية, بينما الظروف التي اعتمد فيها على سلطتي الشخصية هي حالات سوء التفاهم و الخلافات بين افراد المؤسسة".

- من خلال ما صرح به المبحوثون المدراء نستنتج ان السلطة تتأثر بشخصية القائد, كما قسمها ماكس فيبر الى ثلاث انواع كارزمية و تقليدية و عقلانية, أي ان شخصية المدير هي التي تحدد نوع السلطة المستخدمة في قيادة المؤسسة التعليمية.
- فكل المدراء يلجأون للوائح و القوانين للتأثير على العمال في حال وجود نقائص في العمل, كنوع من العقاب و استغلال السلطة المخولة لهم لتمرير قرارتهم.
- فنمط القرار و نوع القرار نأثر بشخص المدير فغالبا ما نجد النمط الاول مندفعا و يحب العمل بمفرده و لا يجب استشارة الاخرين في التفاصيل و يحب سرعة الانجاز و النمط الثاني لاتخاذ القرار يحب التعمق في التفاصيل و يحب جمع كل المعلومات و البدائل و يغلب عليه التردد في اتخاذ القرار.
- و النمط الثالث يحب استشارة الجميع و متريث في اتخاذ القرار و بطئ التفكير و عاطفي و بالتالي يصعب عليه اتخاذ القرار و دائما يلجأ للغير.
- اما النوع الرابع فلديه افكار كثيرة و مبتكرة و مبدعة و غالبا يخرج عن اللوائح و القوانين و كثيرا ما يغير رأيه.

و فيما يخص الافراد الفاعلين بالمؤسسة و الذين يعتمد عليهم في اتخاذ القرا.

كما صرح المبحوث رقم 01 (ذكر – 32 سنة خبرة منها 24 سنة كمدير و 8 سنوات تدريس)

"اعتمد على العمال لكن هناك مجالس و اعضاء لكل مجلس فمثلا مجلس التربية و التسيير" و دعمه المبحوث رقم 05 (ذكر – 3 سنوات خبرة كمدير و 21 سنة تدريس و مستشار تربية).

" الاعضاء هم المقتصد و بعض الاساتذة" فكل مدير لديه افراد يضع ثقته فيهم و فيما يخص اشراك الفاعلين بالمؤسسة لايجاد حل لمشكل استعجالي ام يقرر بنفسه فقد صرح المبحوث رقم 06 (انثى- 23 سنة خبرة منها 9 سنوات كمديرة و 14 سنة تدريس " على حسب المشكل اتخذ القرار و يكون فردي في معظم الحالات و يختلف معها المبحوث رقم 07 (ذكر- 33 سنة خبرة منها 19 سنة كمدير و 14 سنة كاستاذ)." أحله باشراك الطاقم التربوي و اصحاب المشكل"

فقد انقسم رأي المبحوثون بين مشرك للافراد العاملين معه و بين متخذ القرار الفردي كما صرح المبحوث رقم 04 (ذكر- ذو الخبرة المهنية 18 سنة منها 8 سنوات كمدير و 10 سنوات تدريس)"

احيانا يكون قرار الشخصي احيانا اخرى بالمشاركة كما هدفت نظرية العلاقات الانسانية للدور الذي تلعبه العلاقات الانسانية في السلوك التنظيمي للمؤسسة, حيث ان تماسك الجماعة و اشراكهم في اتخاذ القرار و ادماجهم في التسيير و الاعتماد على الجماعات و ليس الافراد يعزز عملية الانتاج و يؤثر على سلوك العمال.

كما يكون من أساليب المشاركة في اتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية اشراك اللجان و اجتماعات المناقشة و التكوينات و مجالس الادارة. من اجل حل المشكلات المطروحة من قبل المدير و ذلك للخروج بحلول و افكار ابداعية تراعي فيها كل الجوانب التي تخدم اهداف المؤسسة.

اذا فنمط القرار المتخذ بالمؤسسة التعليمية يتأثر بشخص المدير و نوع السلطة الممارسة من المدير.

6-2 عرض و تحليل بيانات الفرضية الثانية:

القيم التنظيمية هي المعتقدات التي يحملها الافراد و الجماعات و المتعلقة بالأدوات و الغايات التي تسعى لها المؤسسة في تحقيق اهدافها.[1]

و قد قسمها الباحثون الى قسمين قيم مرتبطة برؤية و اهداف المؤسسة. و قيم مرتبطة بطريقة التفكير السائدة في المؤسسة و طريقة اداء الاعمال و المهام, فهي تعد احد عوامل التكامل و لتماسك أجزاء التنظيم للوصول به الى حالة التوازن و الاستقرار داخل المؤسسة.

وقد صرح المبحوثون محل الدراسة فيما يخص اذا كانت هناك مبادرة من قبل العمال للمشاركة في صنع القرار ام هناك انسحاب من طرفهم.

فقد صرح المبحوث رقم 01 (ذكر ذو الخبرة المهنية 32 سنة منها 24 سنة كمدير).

" هناك مبادرات كثيرة من قبل العمال للمشاركة في صنه القرار, فهناك مجالس تتطلب رأي الجميع و هناك امور تقنية و فنية تتطلب جهود كل العاملين اما المبحوث رق 03 (ذكر- ذو الخبرة المهنية 17 سنة منها 5 سنوات كمدير)." هناك فئة فعالة و اخرى غير فعالة".

اما بخصوص الروح السائدة بالمؤسسة العمل الجماعي ام الفردي.

فكان تصريح المبحوث رقم 07 (ذكر ذو الخبرة المهنية 33 سنة منها 19 سنة كمدير)" توجد روح العمل الفردي, و اقيم اعمال العمال كأفراد".

[1] محمد الصيرفي، مرجع سابق، ص 168.

اما باقي المبحوثون فقد خالفوه فيالرأي, كما صرح المبحوث رقم 02(ذكر- ذو الخبرة المهنية 33 سنة منها 21 سنة كمدير)" روح العمل الجماعي و دوري كقائد مسؤول و فرد منهم و اقيمهم كافراد و جماعات حسب العمل المنجز" و اتفق معه باقي المبحوثون.

و فيما يخص طريقة فك النزاع بين العمال, فقد اتفق المبحوثون على حل النزاعات بالطرق الودية و العالقات الشخصية جون الرجوع للحلول الرسمية الا اذا تطلب الامر ذلك كما صرح المبحوث رقم 06 (انني ذات الخبرة المهنية 23 سنة منها 9 سنوات كمديرة).

" أولا أبدأ بالحل الودي فهنا اللجنة تسمى لجنة الارشاد و المتابعة فيها أعضاء اساتذة و اداريون و اا لم يحترم القرار نلجأ للعمل الرسمي".

و فيما يخص وجود قيم التعاون و الثقة بين العمال فقد صرح المبحوث رقم 08 (ذكر- خبرة مهنية 22 سنة منها 4 سنوات كمدير" هناك تعاون و ثقة كبيرة بين العمال داخل المؤسسة و اعمل على نشرها و أوأودى دور المرشد و الموجه لكل افراد المؤسسة" و اتفق معه 4 مبحوثون اخرون و اختلف معه 3 مبحوثون كما صرح المبحوث رقم 05 (ذكر 24 سنة خيرة مهنية منها 3 سنوات كمدير)" لا يسود جو التعاون بل ياريت".

فمعظم هذه المؤسسات التعليمية يمارسون علاقاتهم الشخصية في حل النزاعات و الخلافات, و القيم السائدة في كل مؤسسة تعتمد على نوع المعاملات بين افراد المؤسسة و على علاقاتهم بالمدير, فالقيم السائدة بالمؤسسة تؤثر على نوعية العمل, فروح التعاون و الثقة نجدها في نوع العمل الجماعي بينما العمل الفردي لا تكون فيه ثقة و تعاون بين أفراد المؤسسة, فيصبح دور المدير كقائد و عكس العمل الجماعي الذي نجد فيه المدير يؤدي دور الموجه و المرشد..

و منه نستطيع القول ان عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة التعليمية تجمع بين العلم و الفن, فالعلم له اصوله و اساسياته و الفن يشمل الخبرات الشخصية و التجاري و المدير القائد يمارس القرارات في اطار التفكير و الوعي و الالتزام للاستفادة من كل الطافات و الخبرات و المجالات فالعلاقات و الاتصال بمقابلة الاولياء و الزائرين و مجال المنهاج و الكتب و طرق التدريس و مجال التسيير الفني و التقني...الخ.

ففي ما يخص المجالات التي يكون المدير فيها حرا باتخاذه القرار كان المبحوثون محل الدراسة كلهم متفقين على ان كل المجالات لهم حرية اتخاذ القرار فيها في اطار اللوائح و القوانين كما صرح المبحوث رقم 04 (ذكر ذو الخبرة المهنية 18 سنة منها 8 سنوات كمدير) " كل المجالات في الحرية في اتخاذ القرار فيها" و ايضا كلهم اجمعوا على ان التكنولوجيا يستغلونها في كل المجالات كما صرح المبحوث رقم 05 (ذكر 24 سنة خبرة) " في كل المجالات اواكب التكنولوجيا لأن الوقت و الزمن و الجيل الراهن يتطلب ذلك , كي تفهم ما يدور حولك لابد من مواكبة التكنولوجيا".

و فيما يخص المجال الاكثر اهمية فقد صرح المبحوث رقم 08 (ذكر- ذو الخبرة 22 سنة منها 4 سنوات كمدير) " كل المجالات متداخلة في بعضها و المجال التعليمي هو الاكثر اهمية و يؤثر على باقي المجالات".

و كما صرح المبحوث رقم 07 (ذكر ذو الخبرة المهنية 3 سنة, منها 19 سنة كمدير " المجال التعليمي اكثر اهمية على باقي المجالات الاخرى الا انها متداخلة فيما بينها و تؤثر على بعضها, و اتفق معه المبحوث رقم 04 (ذكر- 33 سنة خبرة)

المجال التعليمي هو الذي يؤثر علي سير العملية التعليمية التر فهو مرتبط بالتلميذ والتلميذ هو محور في العمل وكل الفاعلين في خدمة التلميذ"

وبهذا نستطيع القول ان مجالات إتخاذ القرار مترابطة فيما بينها وتؤثر على بعضها والأكثر أهمية هو المجال التعليمي لمنهاج وطرق الدراسة ووسائل التعليم والكتاب المدرسي وكل المجالات تواكب التكنولوجيا .

7- نتائج الفرضيات:

7-1 نتائج تحليل الفرضية الاولى:

-نستنتج من عرض وتحليل بيانات المقابلات ان المدير يشغل السلطة المخولة له في توجيه القرارت و بالتالي تحديد نمط القرار و الذي يخدم اهداف المؤسسة, فنمط القرار المتخذ لخدمة اهداف المؤسسة التعليمية يتأثر بشخص المدير و نوع السلطة التي يمارسها باعتباره مصدر للقرارات و ايصا الظروف المحيطة بالمدير.

فالسلطة التي يتمتع بها المدير تؤثر على نمط القرار المتخذ في المؤسسة التعليمية و منها نستطيع القول ان الفرضية الاولى: تؤثر السلطة التي يتمتع بها المدير على نمط القرار المتخذ في المؤسسة التعليمية قد تحققت.

7-2 نتائج تحليل الفرضية الثانية :

إن لكل مؤسسة تعليمية قيم تنظيمية سائدة فيها وهي تختلف من مؤسسة لأخرى ،وتتجلى تلك القيم في الإنظباط كنظام الغياب وسلوك الفاعلين اتجاه بعضهم البعض وكذا نوع العمل في المؤسسة

الجماعي أم الفردي والروح السائدة سوء الثقة والتعاون والمشاركة في إتجاه القرار ،فالقيم السائدة في كل مؤسسة تبقى نسبية وتبين حالة التوازن والاستقرار داخل المؤسسة التعليمية قد تكون هذهالقيم مكتسبة من الجماعة ومتوارثة ام ذاتية ونابعة من الفرد نفسه.

ومنه نستنتج أن القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة التعليمية تؤثر على مجال القرار المتخذ فيها وبهذا نقول أن الفرضية الثانية تؤثر القيم التنظيمية السائدة في المؤسسة على مجال القرار المتخذ في المؤسسة التعليمية : قد تحققت .

8-الاستنتاج العام

من خلال دراستنا لهذا الموضوع المتضمن العوامل المؤثرة في عملية إتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية تبين لنا من الجانب النظري المنجز والذي دعمه الجانب الميداني للدراسة ان هناك عوامل تؤثر على عملية إتخاذ القرار لمديري المؤسسات التعليمية ،فالقيم التنظيمية للمؤسسة وكذلك شخص المدير القائد والسلطة التي يمارسها بالمؤسسة بإعتباره مصدر للسلطة والقوة للقرارات المتخذة في جميع المجالات

ومنها نستنتج أن هناك عوامل تؤثر على عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة التعليمية وبالتالي توصلنا لصحة الفرضية العامة للدراسة وهذه أهم النقاط المستخلصة :

-نوع السلطة التي يمارسها المدير على العاملين تؤثر على نمط القرار المتخذ في المؤسسة التعليمية

-العلاقات الشخصية تبين درجة تماسك فريق العمل

-طريقة تعامل المدير بالعاملين تعزز القيم السائدة في المؤسسة

-يرتفع صدق العمال تجاه عملهم كلما كان هناك ثقة وتعاون ومساحة من الحرية لابداء الرأي والمشاركة في إتخاذ القرار -القيم التنظيمية السائدة بالمؤسسة التعليمية تؤثر بالإيجاب أو السلب على القرار المتخذ ويؤثر أيضا على مجاله

ملخص الدراسة الميدانية:

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات لدى مدراء المؤسسات التعليمية بدائرة عين بوسيف وقد استخدمت الباحثتان المنهج الوصفي لانه مناسب لهذا النوع من الدراسات اما عينة الدراسة فقد تكونت من 8مدراء بالمؤسات التعليمية ،وتم اختيار العينة بطريقة قصدية.

كما قامت الباحثتان بإعداد مقابلة تتكون من 23سؤال موزعة على أربعة محاور وهي :السلطة ونمط القرار ،القيم التنظيمية ،مجالات القرار والتي تم تطبيقها على عينة الدراسة التي تكونت من 8 مدراء موزعين على 8 متوسطات من بلديات دائرة عين بوسيف.

توصيات عامة :

-المدير الناجح والقائد في إدارته حتى يصل إلى تحقيق الأهداف المسطرة في المؤسسة التعليمية لابد أن يراعي عدة نقاط ونذكر منها :

1- لابد على المدير أن يكون واعي ورشيد في إخبار البدائل المتاحة أمامه لإتخاذ القرار ويشرك الفاعلين من العاملين معه حتى يحقق المنفعة العامة للمؤسسة

2- إشرار العاملين في إتخاذ القرار وتطبيق هذا القرار يرفع من معنويات العاملين ويعزز رةح الثقة والتعاون بين فريق العمل ويقضي على الفروقات والانانية .ويبني قيم تنظيمية مبنية على الإحترام والإنظباط والثقة والتعاون والصدق في العمل وبالتالي تطوير العلاقات العامة بين شخص العمال والمدير.

3-مراعاة الظروف المحيطة بالعاملين وتقديرها والحرص على معرفة مشاكل العمال وحلها بالطرق الودية سواء كانت داخلية أو خارجية (شخصية -اجتماعية -إقتصادية) تقلل من ضغوط العمل وبالتلي الوصول للأريحية في العمل.

خاتمـة

خاتمة :

تتبع الدراسات السوسيولوجية منهجا علميا وفق مراحل البحث السوسيولوجي حتى تسير ضمن الطريق ولا تحيد عنه، ولا تتداخل مع طرائق بحثية أخرى يمكن أن ترسم لها متاهات علمية في غنى عنها، ذلك أن من خصائص البحث العلمي التخصص الدقيق في الحصول على المعلومات ، و الوصول إلى النتائج المدروسة بكيفية علمية دقيقة، هاته الدراسة هي الأخرى أخذت من المنهج الوصفي أسلوبا علميا ومنهجيا من خلال استخدام أداء المقابلة حيث عالجت هذه الدراسة العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارا لدى مدراء المؤسسات التعليمية، حيث حاولنا توضيح وتشخصص العوامل التي تؤثر على اتخاذ القرار لدى مدراء المؤسسات التعليمية، وقد وقفنا على أهم العوامل منها السلطة والقيم التنظيمية والعلاقات الشخصية، و التي قد تخل بالسير الحسن للمؤسسة وتقف حاجزا للوصول إلى الاهداف الحقيقية للمؤسسة التعليمية، أو تكون سبب في تطوير أساليب اتخاذ القرار بالمؤسسة و بالتالي الدفع للأمام للوصول لنتائج جيدة و السير الحسن للمؤسسة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع :

1- الكتب :

1-احمد إسماعيل حجي،الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ،دار الفكر العربي ،القاهرة 1998:ص 365

2- احمد إبراهيم احمد،صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية ،مجلة دراسات تربوية ،رابطة التربية الحديثة ،مجلد 2،جزء 6،القاهرة ،مصر :198،ص:247

3-إبراهيم درويش ،علم السياسة ،دار النهضة العربية للنشر ةالتوزيع ،القاهرة :198،ص:237

4-إبراهيم عبد العزيز شيحا ،أصول الإدارة العامة ،منشأة المعارف للنشر والتوزيع ،مصر ،1993،ص341

5-احمد فوزي ملوخية ،نظم المعلومات الإدارية ،حورسة للنشر ،2006

6-الطويل هاني عبد الرحمان ،الإدارة التعليمية ،مفاهيم وافاق :دار وائل للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن 1999،ص17

7-العلاق البشير ،القيادة الإدارية ،دار البازوري للنشر والتوزيع ،عمان ،الأردن 2010،ص117

8-العتبي ضرار ،العملية الإدارية المبادئ واصول علم الفن ،دار اليازوري للنشر والتزيع ،عمان 2007ص216

9-بلقاسم سلاطنية ،أسماء تركي ،نجاة قريش ،سهام بن رحمون ،فعالية التنظيمية في المؤسسة ،مدخل سوسيولوجي،جاملة محمد ،قيصر بسكرة ،دار الفجر للنشر والتوزيع ،الجزائر 2013،ص64،59-

10-بلال لف السكارنة ،اخلاقيات العمل ،دار المسيرة ،عمان ،الأردن ،200،ص38

11-جلال إبراهيم العبد ،استخدام الساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية الإسكندرية ،دار الجامعة الجديدة للنشر ،مصر 2004،ص213،212

12-حسين احمد عبد الرحمان ،المدخل الى اصتل الإدارة ومبادئ الإدارة العامة ،الدار العالمية للنشر والتوزيع ،دمشق ،2008ص262

13-ديف فرانسيس ،مايك دكوك ،القيم التنظيمية ،ترجمة عبدالرحمان احمد هجان ،مراجعة احمد رحيد الهمدي ،وعامر عبد الله الصغيري ،معهد الإدارة العامة ،السعودية 1995 ،ص17،7

-14رافدة الحريري ،مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية ،دار المناهج والتوزيع ،عمان 2008،ص57،55،ص219

15-رداح الخطيب احمد ،الإدارة والاشراف التربوي ،اتجاهات حديثة مطابق فرزدق التجارية ،الرياض ،1996ص15

16-سكينة بن حمود مدخل للتسيير والعمليات الادارية ،دارالامة للطباعة والنشر والتوزيع ،الجزائر ،2012ص179

-17سامح عبد المطلب عامر ،علاء محمد سيد قنديل ،التطوير التنظيمي ،الفلاح ،القاهرة ،2012ص97

18-سيد علي النبي محمد ،إعادة ابتكار المؤسات للوصول للتمييز وكالة الصحافة العربية ،بدون بلد 2019ص99

19-شهرزاد محمد شهاب موسى ،القدرة على اتخاذ القرار ،دار صفاء للنشر والتوزيع ،الأردن :2010 ص38

20-طلعت إبراهيم لطفي ،علم الاجتماع التنظيم ،دار غريب ،القاهرة ،2007، 88

21-طارق عبد الرؤوف عامر ،إيهاب عيسى المصري ،صماعة واتخاذ القرار ،مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع بدون بلد ،2016،ص189،188

22-طارق حسين ،مقرر اتخاذ القرار وإدارة الازمات ،كلية إدارة عمال ،بدون بلد 2019ص6،4

23-علي ليلة ، النظرية الاجتماعية المعاصرة ،دار المعارف بدون بلد 1983ص80

24-عثمان حسين عثمان ،المنهجية في كتابة البحوث والرسائل الجامعية ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ،ط1،قطر ،1991،ص30

25-عبد المعطي عساف ،السلوك الداري التنظيمي في المنظمات المعاصرة ارزهران ،عمان ،1999،ص145،144

26-عبد الغفار الحنفي ،رسمية قريقاص ،اساسيات الإدارة وبيئة الأعمال مؤسسة شباب الجامعة ،الإسكندرية ،2000ص329

27-علي الشرفاوي ،العملية الإدارية ،وظيفة المديريين ،الإسكندرية دار الجامعة الجديدة للنشر ،2002، ص129،128

-28عبد الله شمس الدين ،مدخل في النظرية تحليل المشكلات ،اتخاذ القرارات الإدارية ،بدون دار النشر ،دمشق ،2005،ص11

29-عدنان عواد التوابكة ،دور نظم وتكنولوجيا المعلومات في اتخاذ القرارات

عباس جوادا الركابي ،عقيل امير الغزاعي،حيدر عمار الكروي ،اتخاذ القرارات الإدارية بين الواقع والطموح ،دار البازوري العلمية ،عمان بدون سنة ،ص15

30-فوزي محمد جبل علم النفسس العام ،المكتب الجامعي الحديث ،مصر ،2005ص207

31-فريد فهمي وظائف الإدارة ،دار البازوري ،عمان 2009ص129

32-فؤاد البكري العلاقات العامة وتغيير ثقافة المنظمات ،دار عالم الكتب بدوم بلد ،2015،ص112

33-كامل محمد الغربي ،السلوك التنظيمي مفاهيم واسس سلوك مفرد والجماعة في التنظيم ،دار الفكر ،عمان 2010 ص267

34 -مجدي عبد الكريم جيب، سيكولوجية صنع القرار، صنع القرار مكتبة النهضة المصرية ،مصر 1997ص55

35 -مها فهد محمد خلف الزايدي، تقويم الأداء الوظيفي للمشرفة التربوية، دار الفكر العربي، ط1، القاهرة ،2002، ص59

36 -محمد قاسم القريوتي ،السلوك التنظيمي ،دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة ،دار الشروق للنشر والتوزيع ،عمان،2003،ص160

37-محمد الصبرقي ،السلوك التنظيمي ،مؤسسة حورسة ،ط1 ،الإسكندرية ،مصر ،2005،ص160

38-محمود شحماط ،المدخل ،العلم الإدارة العامة ،دار الهدى للطباعة والنشر والتوزيع ،ط7عمان ،2013ص124

39-مؤيدعبد الحسين الفضل ،نظريات اتخاذ القرارات ،دار المناهج بدون بلد ،2013 ص15،17

40-محمد زيان حمدان ،إدارة التعلم والتحصيل في الاسرة والمدرسة او التربية الحديثة ،بدون بلد ،2015ص179

41-مؤيد الفصل :المنهج الكمي في اتخاذ القرارات الإدارية المثلى ،دار البازوري للنشر والتوزيع ،للنشر والتوزيع ،عمان 2019ص49،48

42-ناصر دادي عدوان ،المؤسسة الاقتصادية ،دار المحمدية العامة ط1

43-نواف كنعان اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق ،دار الثقافة للنشر والتوزيع ط1،الأردن ،2007ص83

المجلات العلمية :

44-إبراهيم شهاب ،مشاركة العاملين في صنع القرارات الإدارية ،مجلة الإداري ،العدد 61،معهد الإدارة العامة ،مسقط ،1995ص213

45-مجلة كلية التربية جامعة عين الشمس ،826العدد 43،جزء4،2019،،مقال ،بدون بلد

المناشير والقرارات الوزارية :

46-وزارة التربية الوطنية الجزائرية ،مجموعة النصوص الخاصة بتنظيم الحياة المدرسية ،مديرية التوجيه والاتصال المديرية الفرعية للتوثيق 1993،ص54

47-أمر مصطفى عصفور ،قيم ومعتقدات الافراد واثرها على التطوير لتنظيمي ،منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية ،مصر 2008،ص176

48-صدام محمد ،الإدارة المعتمدة على القيم اتجاه اداري حديث لمديرة القرن 21،دورية علمية مختصة ،العدد 27،بدون بلد ،2004،ص19

49-أعضاء هيئة التدريس ،الإدارة التعليمية واتجاهاتها المعاصرة ،القاهرة ،كلية التربية جامعة الازهر ،مصر ،2006،ص230،299

الرسائل الجامعية :

50-بن سليم حسين ،القيادة المدرسية وإدارة مشروع المؤسسة،أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علم الاجتماع ،تخصيص تنظيم وعمل ،جامعة محمد حيضر بسكرة 2014،2015

51-دلال عبد الله الهدهود ،واقع عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم بدولة الكويت ،دراسة ميدانية ،مجلس النشر العالمي ،ج1996،41

52-العايب نورة ،متطلبات الممارسة الإدارية لدى مدراء الاكماليات في تسيير مؤسساتهم التربوية ،مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجيستير في اختصاص أنماط التكوين ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية،جامعة قسنطينة 2007،2008

53-مراد خلاصي ،اتحاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الإطارات في العمل ،رسالة الماجيستير ،كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية ،جامعة قسنطينة ،الجزائر2007،ص49،48

54-نوال عبد الرحمان محمد ،مقاربة بين كيفية اتخاذ القرار بين المدراء والمديرات ،دراسة حالة ،رسالة ماجيستير ، وكالة الفرث ،غزة2013

55-خالد بوشارب ،دور نموذج البرمجة الخطية متعددة الأهداف في اتخاذ القرار الإنتاجي ،رسالة ماجيستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ،جامعة بسكرة ،الجزائر 2014،ص31

محاضرات ودواوين و مؤتمرات :

56-جابر نصر الدين ،محاضرات في علم النفس الاجتماعي ،قسم علم النفس ،جامعة بسكرة ،الجزاير 2004،ص121،120

57-غسحاق إبراهيم منصور ،ممارسة السلطة واثارها فس قانون العقوبات ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر،بدون سنة ص20

58-باباد علي هود ،المشكلات والصعوبات التي تواجه المدرسة الثانوية في الجمهورية اليمنية ،دراسات المؤتمر النسوي الثاني ،جامعة عين الشمس ،القاهرة ،1994،ص16

59-حسين بلعور،المداخل النظرية للقرار ،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،2010ج،ص99،98،ص101

60-محمد رفيق الطيب ،مدخل للتسيير أساسيات ووظائف المسير وتقنيات التسيير ج2،ديوان المطبوعات الجامعية ،الجزائر ،1995

61-مشاعل بنت ذياب العتبي ،المؤتمر الدولي للتنمية الإدارية نحو أداء متميز ،القطاع الحكومي ،الرياض ،المملكة العربية السعودية 2009،ص8

منتدى وموسوعة :

62-عبد الرحمان العمري ،التغيير الاجتماعي ،خاص في منتدى الجامعات :، السعودية قسم علم الاجتماع ،السعودية 2004

63-حسان محمد حسان ،موسوعة علم الاجتماع ،الدار العربية للموسوعات ،ط1،بيروت ،1999،ص526

الملاحق

دليل المقابلة :

البيانات الشخصية :

إسم المؤسسة :

سنة تأسيس المؤسسة : سنوات الخبرة المهنية :

عدد الأساتذة : السن:

عدد التلاميذ : الجنس :

عدد العاملين:

الأسئلة على 4 محاور:

1) السلطة :

1)-على ما تعتمد في الغالب عند إتجاه القرار على :

-اللوائح والنصوص التنفيذية

-السلطة الشخصية النابعة من (المهارات والخبرة الخاصة)

- في جميع الحالات لماذا ؟

2)في نظرك هل هذه النصوص التنظيمية تساعدك في إتخاذ القرارات الصائبة .أم انها معيقة ؟

3)- بحكم السلطة المحولة لك متى تشغل النصوص التنظيمية ؟

4)-في أي ظروف يتم إعتمادك على :

-اللوائح والنصوص التنظيمية

-سلطتك الشخصية وخبرتك في القيادة

5)- نيف تتعامل مع نقائض العمل التي يمارسها العمال من (تأخر ،غياب ،عدم إتمام العمل ؟

2) نمط القرار :

6)- هل هناك أفراد فاعلين بالمؤسسة تعنمد عليهم وتشاركهم في إتخاذ القرار -أذكرهم

7)- إذا كان هناك عمال مميزون بعملهم في المؤسسة ،هل :

-تعطيهم مساحة من الحرية لإتحاذ القرا ر

-يلجؤون إليك لإتخاذ القرار؟

8)- طرأ مشكل إستعجالي وجب إتخاذ القرار لحله في الحال هل

-تتخذ القرار بمفردك أم تشارك الفاعلين بالمؤسسة ؟

9)- لحل المشاكل المتكررة بالمؤسسة هل :

- تتخذ نفس القرارات السابقة أم هناك تغيير في القرارات المتخذة ...

10)- إلى أي مدى تتأثر بالظروف والحالات الإنسانية في إتخاذ القرار لحل مشاكل المؤسسة ؟

القيم التنظيمية :

11- هل هناك مبادرة من العمال للمشاركة في صنع القرار أم هناك إنسحاب من طرفهم ؟

12-ما هو دورك المباشر في نشر روح الثقة والتعاون بين فريق العمل ؟

13-هل يسود مؤسستك جو التعاون ةالثقة بين العمال ؟

14-ما هي الروح السائدة في العمل داخل المؤسسة

-روح العمل الجماعي أم العمل الفردي

15)- كيف تقيم أعمال العمال بالمؤسسة كأفراد ام كجماعات ؟

16)- هل هناك قيم إبداع وإبتكار من طرف العمال في عملهم أم هناك إنسحاب من طرفهم ؟

-كيف تتعامل مع ذلك ؟

17)- في حالة ما إذا حصل خصام بين العمال أو جدال

كيف تتصرف لفك وحل النزاع القائم بينهم عن طريق :

-العلاقات المباشرة وسلطتك الشخصية

أم بشكل رسمي وفق النصوص التنظيمية

مجالات القرار :

18- ما هي المجالات التي لك الحرية أكثر فيها لإيجاد القرار؟

19- هل تتأثر هذه المجالات ببعضها البعض في إتخاذ القرار ؟

20-في رأيك ما هو المجال الذي لا يستغني عن التكنولوجيا؟

21-ما هو المجال الذي يؤثر على سير العمل أكثر داخل المؤسسة التعليمية

22-رتب هذه المجالات من حيث الأهمية، المجالالتعليمي، المجالالفني، المجال التقني (المادي)، المجال الثقافي الاجتماعي .