

دراسة تحليلية للثقافة التنظيمية للمؤسسة التعليمية وتأثيرها على عملية صنع القرار التربوي

(إعزاز)

أ.د/ سلامه عبد العظيم حسين
أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها

أ.د/ جمال محمد ابو الوفا
أستاذ التربية المقارنة والادارة التعليمية
كلية التربية - جامعة بنها

أ/ حنان جاسم محمد عبدالله
باحثة ماجستير في الإدارة التربوية
كلية التربية - جامعة بنها

مقدمة:

تعد عملية صنع القرارات أهم جانب إداري في أي تنظيم، لأن عمل أي تنظيم يوجه بأنواع مختلفة من القرارات، ويعتبر القرار مولوداً جديداً يمر بمراحل قبل أن يولد، وصنع القرار لا يعنى اتخاذ القرار فحسب، ولكنه يعد بمثابة تنظيم، أو عملية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة سياسية، واقتصادية، واجتماعية، فعملية صنع القرارات عملية دينامية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة، "وتعد عملية القرار مسئولية كبرى لجميع الإداريين، تبدأ بالتفكير في القرار وتنتهى ليس فقط بتنفيذه وإنما بمتابعته وتقويمه" تعد عملية صنع القرار قلب الإدارة، وجوهر العملية الإدارية، وأن مفاهيم نظرية الإدارة يجب أن تكون مستمدة من منطق وبيكولوجية الاختيار الإنساني، وذلك لأنه من خلال صنع القرار تحقق الإدارة، أو المؤسسة أهدافها المرغوبة حيث إن عملية اتخاذ القرارات هي عملية جماعية، وأن فعالية الجماعة ضرورة حتمية في نجاح فعالية القرار وسهولة تطبيقه، وأن جودة القرارات التي يتم اتخاذها بواسطة المدير في أي مؤسسة تعتبر المؤشر الحقيقي لمدى وقيمة المساهمة التي يقدمها لتحقيق النجاح والفعالية لمنظمتها^(١٠).

وتتنوع ثقافة التنظيم إلى ثقافة قوية يتفق عليها أعضاء التنظيم وتساعد في تحسين أدائها، وثقافة ضعيفة تؤدي إلى اللامبالاة وانغلاق المنظمة على نفسها حيث يسودها مناخ لا يشجع على الابتكار وزيادة الإنتاج^(٨).

وتمثل الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية لأنها تقرر مدى التناسب والتلاوم بين قيم العاملين وبين القيم السائدة فيها، و تملك المؤسسات التعليمية ثقافة تكيفية وقوية تمكن أعضاءها من الالتزام والإبداع، والمشاركة في اتخاذ القرارات مما يدفعهم لتحقيق أداء متميز يمكن المنظمة من تحقيق أهدافها^(١٦).

مشكلة البحث:

ومع وجود اختلافات ثقافية بين الدول وبين المنظمات وبين الأفراد، قد انعكس ذلك على أنبيات الفكر الإداري وتتميز الثقافة التنظيمية التي تسود المؤسسات التعليمية بالسلبية والتراخي والتركيز على العوامل الشخصية أكثر من التركيز على العمل والأداء المتكامل وضعف المسؤولية والالتزام وعدم الوعي بالوقت كمورد إنتاجي وسيادة القيم الفردية والنمطية في الفكر والأداء بدلا من التميز والابتكار.

وتوجد علاقة بين الثقافة التنظيمية وإدارة الجودة الشاملة حيث تمثل ثقافة الجودة متطلب رئيسي وأساسي في المؤسسات التعليمية، وذلك "لاستحالة إحداث تغيير في مؤسسة تعليمية دون فهم واستيعاب لثقافتها أولاً، ويمكن إنشاء أو تغيير الثقافة التقليدية بالمؤسسة إلى ثقافة الجودة، حيث أن أول خطوة لتطبيق الجودة بالمؤسسات التعليمية هي أن تكسب التأييد والالتزام الرسمي، وأن يكون هناك منظور ثقافي واحد لتطبيق إدارة الجودة الشاملة، ولا يمكن تحقيق ذلك إلا من خلال رضا العاملين عن عملهم^(٢٠).

ومن هنا سعى البحث الحالي إلى التعرف على أثر الثقافة التنظيمية على عمليات صنع القرار التربوي حيث تم صياغة مشكلة البحث في التساؤلات التالية:

- ما أهم ملامح الثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية؟
- ما خطوات صنع القرار التربوي وأهم أساليب اتخاذها؟
- ما أهم النتائج والتوصيات لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في عملية صنع القرار التربوي؟

أهداف البحث:

سعى البحث الحالي إلى دراسة أثر الثقافة التنظيمية على عملية صنع القرار، وذلك من خلال:

- التعرف على الأطر النظرية للثقافة التنظيمية السائدة في المؤسسات التعليمية.
- التعرف على خطوات صنع القرارات وأساليب اتخاذها في المؤسسات التعليمية.
- تقديم توصيات مقترحة لتفعيل دور الثقافة التنظيمية في صنع القرار التربوي.

أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث الحالي من خلال:

- تساعد الثقافة التنظيمية الإدارية المدرسية في اتخاذ القرارات وتنمية قدراتها، كما أنها تسهم في تشكيل سلوكها بالمؤسسة وتؤثر على علاقاتها بباقي جماعة العمل.
- تؤدي الثقافة التنظيمية إلى تحقيق عملية الإثراء المعرفي المستمر، وتنمية قدرة المديرين على الاتصال بكل جديد والوقوف عليه والاستفادة منه، وذلك لمسايرة التغييرات والتطورات التي تحدث من خلال تكنولوجيا العصر .

- اختيار مؤسسات التعليم لما لها من تأثير وأهمية كقطاع حيوي في مجال التعليم وتأهيل وتدريب الكوادر البشرية .
- يستفيد من نتائج البحث وتوصياته كل من واضعي السياسات وصانعي القرارات في المؤسسات الكويتية على اختلاف أنواعها، وكذلك القائمين على تطبيق تلك السياسات والقرارات.

منهج البحث:

يستند البحث الحالي على مدخل نظري متكامل لفهم الأصول الإدارية لعملية صنع القرار، وإلى جانب هذا المدخل فإن البحث يستخدم العديد من الأدوات والتقنيات التي تسود مناهج البحث، فهي تعين على تحقيق أهداف البحث ولذا اعتمد البحث الحالي على المنهج الوصفي للتعرف على المفاهيم والأطر النظرية والمعرفية لرصد واقع عملية صنع القرار، بالإضافة إلى الأساليب الإحصائية الملائمة في الدراسة الميدانية .

مصطلحات البحث :

يستخدم البحث الحالي المصطلحات التالية:

- ١- صنع القرار التربوي: هي العملية التي يتم فيها اختيار بديل ملائم لمشكلة معينة، وهذه العملية تتدخل فيها عوامل اجتماعية، وتنظيمية، وفنية، وبيئية، كما أن هذه العملية كسلوك إداري لا تكون تلقائية أو اختيارية، ولكنها نتاج طبيعي لتفاعل القيم وأنماط السلوك داخل المؤسسة التي تتأثر بدوره في منظومة المجتمع.
 - ٢- الثقافة التنظيمية: وتشير إلى "نظام ونسق متكامل من القيم والمعتقدات والتوقعات التي تحدد ما ينبغي أن يفعله الفرد في المجتمع الذي يعيش فيه" ويركز هذا التعريف على مكونات الثقافة وأثرها على سلوك الفرد^(١٨).
- ويمكن تعريفها إجرائياً على أنها " منظومة من الأنساق الفكرية والاجتماعية والقيمية والبيئية التي تشكل العادات والقيم والمعتقدات والاتجاهات لدى الأفراد مع معطيات الواقع المادي والمعنوي المتغير يحفر الأفراد على الانتاج داخل المجتمع أو المنظمة أو الجماعة.

أولاً: الثقافة التنظيمية في المؤسسات التعليمية:

تتعدد التعريفات التي تناولت مفهوم ثقافة المجتمع، وفيما يلي عرض لأهم هذه

المفاهيم:

تعرف الثقافة على أنها "كل ما ينتج عن تفاعل البشر مع معطيات الواقع المادى والمعنوى المتغير والتي تشكل مجموع عاداتهم وقيمهم ومعتقداتهم ومثلهم واتجاهاتهم واهتماماتهم ومعارفهم وفكرهم والتي اتفق عليها المجتمع، والتي تيسر لمن يتعلمها ويحملها فهم الموقف الذى يشتركون فيه، ولذلك يستطيعون أن يستجيبوا لبعضهم البعض بطريقة إيجابية تميزهم عن غيرهم". ويؤكد هذا التعريف على أن الإنسان بطبيعته فاعل ومؤثر فى واقعة وقادر على إقامة علاقات مع الآخرين فى المجتمع الذى يعيش فيه فى ظل وجود مجموعة من التقاليد والأعراف والقيم المشتركة بينهم^(٤).

وتمثل الثقافة التنظيمية جوهر فلسفة أية منظمة تسعى لتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية، فنجاح المنظمة يتوقف على كيفية إدراك منسوبيها للقيم التنظيمية، وفيما يلي نتناول مفهوم الثقافة التنظيمية وأهميتها والعوامل المؤثرة فيها، وأثرها فى فعالية قرارات المنظمة.

تعرف الثقافة بأنها: نظام من المعاني المشتركة والتي يشترك فيها مجموعة من الأفراد، والتي تميز المنظمة عن غيرها من المنظمات، ويتكون هذا النظام من مجموعة الخصائص التي تفردها المنظمة، وتظهر هذه الثقافة فى مجموعة المخرجات من القيم والمعتقدات والمعاني التي يعتنقها الأفراد ويتصرفون بناء عليها^(٣).

ومن هنا يتبين أن الثقافة التنظيمية هي نسق القيم المشتركة، والمعتقدات المتفاعلة فى البيئة التنظيمية، وأشكال الرقابة الداخلية، من أجل إنتاج المعايير السلوكية، وأن الثقافة التنظيمية بمكوناتها تفيد فى توجيه السلوك فى حل المشكلات الداخلية والخارجية للمنظمة فى اتخاذ القرارات المناسبة فى نظام اتصالي يوظف المعلومات لتحقيق ميزة تنافسية.

وباستقراء التعريفات المختلفة للثقافة، نرى أنها تؤكد على^(٧):

- ١- تضم الثقافة القيم والعادات والتقاليد والأخلاق والمعتقدات والاتجاهات.
- ٢- تساعد الثقافة الفرد على تكوين علاقات مع الآخرين فى المجتمع فى ضوء المعايير والقيم السائدة فيه.
- ٣- الثقافة فى جوهرها ظاهرة اجتماعية ناتجة عن التفاعلات الاجتماعية بين أفراد المجتمع.

- ٤- تؤثر ثقافة المجتمع على سلوك أعضائه من خلال تغيير اتجاهاتهم وطريقة تصرفهم في المواقف المختلفة.
- ٥- يؤثر الواقع المادى والمعنوى على التفاعل بين الأفراد فى المجتمع، وعلى كيفية إحداث مثل هذه التفاعلات.

وتتمثل أهداف الثقافة التنظيمية فى (٢١) :

- ١- التزام جميع العاملين فى المؤسسة بالأداب والتوجيهات الخلقية ، مع تربية سلوك طلابى سليم والمحافظة عليه .
- ٢- السعى نحو إيجاد حس مشترك لدى العاملين بأهداف المؤسسة وبما هو مهم، والتركيز على أهمية التعليم وعدم التسامح مع ما يعوقه.
- ٣- العمل على إيجاد توقعات سلوكية عالية وإتفاق بين العاملين فى المؤسسة حول ماهية السلوك المناسب وتعريف الطلاب بهذه التوقعات.
- ٤- التركيز على تحقيق الضبط الذاتى للسلوك بمعنى إن يكون العاملين والطلاب لديهم القدرة على التحكم فى سلوكهم ، وأن تكون لديهم المهارات اللازمة لذلك.
- ٥- إنتشار قيم التعامل وحب التجديد والعمل الجاد فى المؤسسة
- ومن الوظائف الهامة التى تؤديها ثقافة المؤسسة ما يلى (٢٢) :

- ١- زيادة الشعور بالهوية.
- ٢- تسهيل عملية الالتزام بالجماعة من خلال سيادة روح الفريق والتعاون داخل المؤسسة.
- ٣- جعل المؤسسة قادرة على التكيف مع بيئتها المتغيرة.
- ٤- تمثل ثقافة المؤسسة الغراء الاجتماعى الذى يربط مكونات التنظيم ببعضها البعض وتسعى إلى توفير المعايير المناسبة للسلوك بهدف توجيه وإرشاد أعضاء المؤسسة.
- وتعتبر الثقافة أحد موجهاات السلوك فى بيئة العمل، حيث تتعلق بسلوك الأفراد داخل موقع العمل، وطرق تفكيرهم وتحديد السلوك المرغوب وغير المرغوب، وكذلك فإنها ترتبط بصورة قوية بأساليب التكنولوجيا والتقنية فى المؤسسة.

وتأخذ الثقافة أشكالاً مختلفة فتتألف المؤسسة قد تتضمن ثقافة المعلم، ثقافة القيادة، ثقافة دعم هيئة التدريس، ثقافة الآباء، وفيما يلي عرض لهذه الأبعاد⁽¹⁹⁾:

أ- ثقافة التدريس: وتتضمن هذه الثقافة أربعة ثقافات فرعية :

- الفردية: فالفصول وهي بمثابة حصون يسودها الحكم الذاتي والعزلة والانعزالية.
- التعاون: ويتضمن تعاون المدرسين، تقاسم الأفكار والمواد، الملاحظة المتبادلة.
- التعاون المضبوط: حيث يتم فرص علاقات العمل التعاوني للمدرسين وتحدد بوقت محدد وأماكن محددة، مثل تخطيط لقاءات واجتماعات أثناء فترة الإعداد.
- المشاركة: عدم عزلة المدرس عن إحداث الفصل، مجموعات تعاون بين المدرسين والطلبة.

ب-ثقافة المعلم: قيم المعلم عن مهنة التدريس، أخلاقيات المهنة.

ج-ثقافة القيادة: مركزية السلطة، هل هناك مشاركة، دورها في دعم الثقافة.

د- ثقافة الآباء: مدى مشاركة الآباء في العملية التعليمية، انعكاس قيمهم ومعاييرهم على العملية التعليمية.

ويمكن تصنيف الثقافة إلى ستة أنواع وهي⁽¹⁴⁾:

أ-ثقافة السلطة: وتتضح هذه الثقافة في العلاقة بين مدير المؤسسة ومتخذي القرار وبين الأفراد العاملين في المؤسسة، وتعتمد على شكل ومصدر السلطة، ويسعى كل فرد في المؤسسة إلى تدعيم القوى والتأثير والثقة من هذا المركز والذي يتطلب تدعيم مستمر لضمان وضوح الرؤية والاختيار، وفي حالة فقد هؤلاء الثقة في العاملين معهم تسوء العلاقة داخل المؤسسة، وإذا وجدت ثقافة وسلطة قوية للمديرين عند إذا يصبحون قادرين على جذب الأفراد العاملين الذين يتقنون فيهم ويتيحون الفرص لهم للمشاركة في عملية اتخاذ القرار، ويعتبر حجم المؤسسة هو المشكلة الوحيدة التي تعترض ثقافة المؤسسة فمن الصعب أن يحافظ المدير على نفس المستوى العالي من الأداء في حالة كبر حجم المؤسسة

ب-ثقافة الأفراد: وتوجد من أجل الأفراد العاملين في المؤسسة وتتأثر هذه الثقافة بالعلاقة بين الأفراد العاملين وتصبح هذه الثقافة قوية ومدعمة للأداء في حين اشتراكهم في نفس الاهتمامات.

ج-ثقافة المهمة: وتتضح هذه الثقافة في فرق العمل والمدارس ذات الأداء العالي ويكمن الهدف هنا في إنجاز المهام والأدوار التي يتم تكليف الأفراد العاملين بها بغرض تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة.

د-ثقافة الدور: وتنتج هذه الثقافة عندما تستطيع المؤسسة تحقيق الترابط بين الحجم وتقسيم الأدوار ووضوح التوقعات لدى الأفراد العاملين، وتساعد العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وبيئة المؤسسة الصحية على تحسين ثقافتها.

هـ-الثقافة الرائدة: وتعتبر امتداداً لعمليات التحسين المستمرة في المؤسسة، وتنتج عن بعض التجديدات التي تتم داخل المؤسسة، وتفسر هذه الثقافة كيفية إنجاز الأشياء، وتركز الثقافة الرائدة على العمليات والممارسات والتكنولوجيا والهيكل التنظيمي والأفراد العاملين وتساعد هذه الثقافة على الاستجابة لحاجات سوق العمل وإشباع حاجات العاملين وسرعة الاستجابة للتغيرات والتطورات السريعة.

و-ثقافة الدعم الاجتماعي: وتستند هذه الثقافة على الابتكارية والدينامية والرؤية الواضحة للمدرسة والتي تساعد في تحقيق أهداف المؤسسة، وتهتم هذه الثقافة بالعملاء والأداء الجيد.

تواجه ثقافة التنظيمية مجموعة من المعوقات والصعوبات وهي^(١٥):

- غموض الأهداف والمهام الرئيسية، بمعنى عدم وجود أدلة تنظيمية توضح المهام والاختصاصات الرئيسية لكل جهاز ومهام واختصاصات وحداته الإدارية.

- عجز الهياكل التنظيمية عن مواكبة متطلبات العمل اليومي مما يجعلها غير قادة على التوفيق بين متطلبات العمل وقدراتها الفعلية على تحقيقها.

- تعدد المستويات الإدارية بشكل لا يحتاج إليه العمل اليومي مما يؤدي إلى البطء في إنجاز الأعمال، وبالتالي غياب الإجراء الشمولي في معالجة القضايا اليومية.

- الازدواجية والتداخل والتنازع في الاختصاصات فيما بين الوحدات الإدارية، مما قد يؤدي إلى إهدار الوقت وتشتيت الجهود والطاقات البشرية والمالية ومصروفات التشغيل.

- طول الإجراءات المتبعة لإنجاز المعاملات دون مبرر مقبول في معظم الحالات، مما أدى إلى استنزاف جهود القوى البشرية والموارد المالية ونقص الفاعلية في الأداء.

ثانياً: عملية صنع القرار التربوي:

إن كل قرار إداري يُتخذ يجب أن يكون له هدف أو أهداف محددة تيسر الإدارة على نهجها وتسخر لها الإمكانيات اللازمة لتحقيق هذه الغاية التي تسعى إلى تحقيقها،

والتي لا تتحقق إلا عن طريق صنع واتخاذ قرارات سليمة واضحة، ولذلك فالقرارات الإدارية ليست غاية في حد ذاتها وإنما هي وسيلة تستخدم للوصول إلى تحقيق غاية معينة.

1- خطوات صنع القرار:

يعرف صنع القرار بأنه الاختيار من بين البدائل بحيث نصل إلى نتيجة معينة عما يجب أن يؤديه، وعما يجب ألا يؤديه في وقت معين، ويمثل القرار نوعاً من السلوك والاتجاه تختار من بين الكثير من البدائل، فالقرار الإداري يعبر عن الحل أو التصرف أو البديل الذي تم اختياره، أما عملية صنع القرار فتعبر عن مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها متخذ القرار بهدف الوصول إلى أفضل قرار^(٣). ويمكن إيجاز الخطوات كالآتي:

١- الإحساس بالمشكلة وتحديدها: وتعد مرحلة تحديد المشكلة أول وأهم المراحل في عملية صنع القرار وهي تعني التعرف على حقيقة المشكلة وجوهرها، وتحديد أسبابها، وأثارها، وأعراضها المختلفة، وبهذه المعرفة يتضح الهدف الذي من أجله يتم اتخاذ القرار، ويحتاج تحديد المشكلة إلى الدقة وعدم السرعة في دراسة المشكلة، وعدم التأثير بحلول سابقة لمشكلة مشابهة لأن ظروف ومسببات كل منها قد تكون مختلفة، ولذا تعتبر الخطوة الأولى في حل أي مشكلة هي تحديدها^(٢).

٢- جمع البيانات وتحليلها: ويعتمد القرار الجيد على مدى توافر المعلومات والإحصاءات والبيانات الضرورية التي تم جمعها بشكل دقيق، وتم تنظيمها وتحليلها بحيث يمكن استخدامها، والاستفادة منها إلى أقصى حد ممكن، وقد يعترض جمع المعلومات بعض العقبات منها القصور الذي يحدث في إعداد البيانات المقدمة لصانع القرار، أو تضارب ونقص المعلومات والبيانات اللازمة، ويجب عند جمع البيانات والمعلومات عن مشكلة معينة مراعاة النواحي السلوكية والاجتماعية المتصلة بها - مثل القيم والمعايير والعادات والتقاليد- وكذلك العوامل البيئية عند اتخاذ قرار معين، كما يجب التفرقة بين جودة وكمية البيانات، والسؤال الذي يطرح نفسه ما المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار لكي يصنع قراراً فعالاً؟^(١٢).

٣- تحديد البدائل المختلفة لتحقيق الأهداف: فبعد جمع البيانات وتحليلها، تصبح عملية البحث عن البدائل أمراً بالغ الأهمية، والمقصود بذلك هو طرح مجموعة من البدائل والحلول المختلفة لحل المشكلة، وتعتمد تلك المرحلة على التفكير الابتكاري ومقدرة متخذ القرار على التخيل، خاصة إذا كان القرار المطلوب اتخاذه لم يسبق للمدرسة

مواجهة مواقف مشابهة له من قبل، وبالتالي لا توجد تجارب سابقة بشأن هذا القرار، وكلما زادت المقدررة الابتكارية لمتخذ القرار، كلما تمكن من الوصول إلى أكبر عدد ممكن من البدائل.

٤- **تقييم البدائل والموازنة بينها:** تحدد عملية تقييم البدائل سلبيات وإيجابيات كل بديل، وكذلك طبيعة الظروف البيئية المحيطة به، وتشتمل على التعرف على حجم المخاطرة في كل بديل، وإلى أي حد يمكن تحقيق تنفيذ سليم لكل منها، وبعد دراسة المميزات والعيوب المشار إليها يختار أفضل وأنسب الحلول أو البدائل اللازمة لاتخاذ القرار^(١٧).

٥- **اختيار البديل الأفضل:** حينما يتم تحديد البدائل المطروحة التي تصلح للتعامل مع المشكلة تأتي مرحلة الاختيار بين تلك البدائل، وهنا يثار سؤالان هاما: هل يمكن أن يتم اختيار ذلك البديل أو هناك مانع؟ وهل سيصلح ذلك البديل للتعامل مع المشكلة أو لا؟، فالسؤال الأول يتعلق بما إذا كانت هناك استراتيجية معينة يمكن تطبيقها واستخدامها لتطبيق ذلك البديل وكيف سيتم تطبيقه في ظل الموارد المتاحة، أما السؤال الثاني فيتعلق بكون ذلك البديل الذي تم اختياره يتماشى مع المعايير التي تم تحديدها في المرحلة الأولى من مراحل تحديد المشكلة، بعد تقييم كافة البدائل التي يتعين اختيار إحداها.

٦- **تنفيذ القرار ومتابعته:** فبعد اختيار البديل الأمثل، يقوم صانعو القرار بشرح مضامينه بهدف جعله فاعلا في التنفيذ حتى يحقق الهدف المنشود، وبعد ذلك لا بد من متابعة هذا التنفيذ للتعرف على أوجه القصور فيه، وكذلك عقبات التنفيذ ليتمكن من تذليلها، كما أن المتابعة أولا بأول تساعد على اكتشاف بعض الأمور التي غابت عن صانع القرار عند اتخاذه للقرار للتدخل في الوقت المناسب لمعالجتها، كما تساهم هذه المعلومات في تطوير وصياغة القرارات المستقبلية^(١٨).

٣- أساليب صنع القرارات:

توجد مجموعة من الأساليب التي يمكن استخدامها في صنع القرار ومنها:

أ- **أسلوب التفويض:** ويعد هذا النوع أكثر شيوعاً لما له من مزايا عديدة تتمثل في تخفيف أعباء ومسئوليات المديرين، ففي كثير من الأحيان نجد مدير المؤسسة يلجأ إلى تفويض جزء منها لبعض معاونيه ومساعديه ممن يثق فيهم، ويطمئن إلى كفاءتهم وإخلاصهم وتحملهم المسؤولية.

وتساعد هذه الطريقة المدير على التفريغ لبعض المهام الكبيرة التي لا يتم إنجازها إلا بإشرافه أو متابعتها، وإشباع رغبات العاملين وميولهم، وإتاحة الفرص القيادية لهم، ومعرفة سلوكيات العاملين، والأسلوب الذي يمكن توجيههم به لتنفيذ القرارات المطلوبة من أجل تحقيق الأهداف العامة للمصلحة^(٥).

ب- أسلوب الاستشارة: نتيجة لارتفاع الوعي الوظيفي، وتحسن المستويات التعليمية لدى معظم العاملين المدارس، نلاحظ أن هناك اتجاهاً محبباً ومتزايداً نحو أسلوب المشاورة والحوار والاحترام المتبادل، وفحوى هذا الأسلوب أن يلجأ الرئيس إلى الاستشارة والاستعانة بآراء بعض معاونيه للتوصل إلى طريقة أو طرق عديدة لتنفيذ القرارات، وهذا الأسلوب يؤدي إلى رفع الروح المعنوية لدى معظم العاملين والمشاركين في تنفيذ القرار، مما يؤدي إلى نجاحه وتحقيقه بصورة فعالة^(٦).

ج- العصف الذهني: وقد تم تطوير هذا الأسلوب بواسطة أوزبورن Osborn لتحقيق الابتكارية، ويتم استخدامه لمساعدته الجماعات لطرح أفكار وبدائل متعددة لحل المشكلات، ويعتبر هذا الأسلوب فعالاً حيث يساعد في تقليل التداخلات التي تسببها التفاعلات الحاكمة والهامة لفكرة الفرد من أعضاء الجماعة الآخرين، وتتم مناقشتها حتى يتم التوصل إلى فكرة أو رأي يكون هو الحل الأمثل للمشكلة، ويعتمد هذا الأسلوب على عرض مشكلة بصورة مفاجئة، ويطلب من الأفراد طرح حلول لها، ويعد طرح الأفكار الكامنة داخلها أمراً جيداً لأنه يؤدي إلى فكرة فريدة.

ويجب على المديرين أن يتبعوا ثلاثة قواعد للعصف الذهني هي^(٧):

- التركيز على الكمية أكثر من الجودة: يجب على المديرين أن يحاولوا طرح وإيجاد كثير من الأفكار بقدر الإمكان، وتساعد زيادة الكمية في تشجيع الأفراد على التفكير فيما وراء أفكارهم المفضلة.
- يجب تشجيع أفكارهم بدون وضع حدود: ويتم توجيه النصيح لأعضاء الجماعة لتقديم بعض أو كل الأفكار التي يملكونها.
- إرجاء الأحكام: فلا ينبغي النقد أثناء المرحلة الأولى لتوليد الأفكار.

د- أسلوب الجماعة الصورية: ويساعد هذا الأسلوب الجماعة على طرح الأفكار وتقييمها واختيار الحلول، ويعتمد على عقد اجتماع لمناقشة مشكلة أو قضية معينة، وبعد أن يتم فهمها، يقوم الأفراد بطرح الأفكار كتابية، ثم يحاول كل فرد أن يعرض أفكار خاصة به، ويرجع تسمية هذا الأسلوب إلى أن الأفراد لا يتفاعلون ولا يجرون أية مناقشة، ويقومون بتسجيل اقتراحاتهم وآرائهم، ومن ثم يتم إعداد قائمة موحدة

بالبدائل، وتبدأ الجماعة بمناقشة هذه البدائل والمقترحات، وتسجل على لوحة بترتيبها حسب الأولوية، وبعدها تجري مناقشة مستفيضة للبدائل التي تصدر قائمة الأولويات إلي أن يتم التوصل للحل الأمثل، ويساعد هذا الأسلوب في تذليل بعض العقبات التي تواجه صانعي القرار عن طريق عزل العصف الذهني عن التقييم، وتشجيع المشاركة المتوازنة بين أعضاء الجماعة، والاستعانة بالأساليب الرياضية في مواقف صنع القرار^(١٣).

هـ- أسلوب دلفاي: ويعتبر هذا الأسلوب أداة تخطيط متعددة الأهداف، حيث يمثل عملية جماعية تولد الأفكار والأحكام من الخبراء ذوي الخبرة والاختصاص في موضوع معين استناداً على استخدام المقاييس، أو بواسطة الإنترنت، أو المناقشات الموجهة، فقد يتم إرسال استبيان لكل فرد حول المشكلة ليبيدي رأيه ويقترح الحلول البديلة، ويتم تحليل الإجابات، وإعداد تقرير بشأن القرار المناسب، ويقوم المدير بتلخيص الاستجابات ويرسل التغذية الراجعة للمشاركين، وفي هذه المرحلة يطلب من المشاركين أن يراجعوا ويقيموا التغذية الراجعة، وأن يقوموا بترتيب الأولويات والقضايا، وأن يقوموا بإرجاع الاستبانة مرة أخرى في فترة زمنية محددة، وتعد عدم معرفة الأعضاء أساس نجاح هذا الأسلوب الذي يتم استخدامه كثيراً في وضع التنبؤات والتوقعات للمدى الطويل، ويعتبر هذا الأسلوب ذا فائدة كبيرة خاصة في المناقشات التوجيهية المباشرة، ويتوقف نجاحه على الاتصال الجيد بين المدير والمشاركين^(١٤).

ثالثاً: نتائج البحث وتوصياته:

- أ- نتائج البحث: ومن خلال الإطار النظري للبحث والدراسة الميدانية توصل الباحث إلى مجموعة من النتائج من أهمها ما يلي:
- عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً، وعدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية، ونقص الاهتمام بعلاج الأسباب الحقيقية للمشكلة وزيادة الاهتمام بمظاهرها .
 - إصدار قرارات عشوائية في أكثر من اتجاه يحدث تضارب بين هذه القرارات مع بعضها، فقد يلجأ بعض المديرين إلى إصدار قرارات كثيرة نتيجة لاعتقادهم أن عملهم يحتاج إلى ذلك.

• يمثل عنصر الوقت غالباً ضغطاً على متخذ القرار، فقد نحتاج إلى وقت كافٍ لدراسة مختلف البدائل، وفحص النتائج المترتبة عن كل بديل، ومن ثم يجب اتخاذ القرار في الوقت الملائم.

• قلة ونقص المعلومات وعدم وضوحها يؤدي إلى قرار غير جيد، وهذا إما أن يكون بسبب عدم صحتها، أو أن المعلومات المتعلقة بالبدائل المختلفة غير كاملة.

• يوجد تأثير لثقافة المؤسسة المتمثلة في جماعية العمل، والمشاركة والعلاقات الإنسانية، والقيم والمعاني المشتركة على النجاح في اتخاذ قرارات الفعالة.

• أن الحالة الراهنة للثقافة التنظيمية للمدرسة الثانوية العامة تفيد بشيوع اللامبالاة بين الأفراد، وضعف الابتكار وندرة القدرة، والتشبث بالقديم، وأن كل تركيز المؤسسة الثانوية الحالية ينصب على المنهج الدراسي وكيفية تحصيله.

• وجود مناخ مدرسي يتسم بالخوف والترقيب والتسلط نتيجة ضغط مستويات الإدارة العليا، ويشيع أيضاً فيه مقاومة التجديد والتشكيك فيه ونشر الشائعات حوله.

• تفقر المؤسسة الثانوية العامة إلى وجود ثقافة تتمثل في المبادأة والمحاسبة والمؤسسية حيث لا يعتبر التغيير مكوناً أساسياً للعمل المدرسي أو جزءاً من البناء الوظيفي للمدرسة وكذلك مناخها.

ب- توصيات البحث:

ومن خلال النتائج السابقة، يمكننا تحديد بعض التوصيات وهي:

• ضرورة اتباع أسلوب حل المشكلات عند ممارسة عملية صنع القرار ومن ثم التركيز على تحديد المشكلة والبحث عن البدائل وتقييمها واختيار البديل المناسب لحل المشكلة .

• الاعتماد على قاعدة كافية ودقيقة من البيانات حول المتغيرات الداخلية والخارجية المتعلقة بالمشكلة، والموقف المحيط بها، وتوافر المعلومات المتجددة والإحصاءات الدقيقة اللازمة لاتخاذ القرار.

- الاستخدام المناسب لتكنولوجيا المعلومات الحديثة أثناء مراحل عملية صنع القرارات، والتي تتمثل في الحاسبات الآلية والبرامج التطبيقية الجاهزة بغرض إنتاج المعلومات الدقيقة والمصنفة حسب احتياجات متخذ القرار.
- وضع نظام مكافأة وحوافز إضافية محددة ومجزية للمديرين والعاملين الذين يتم تمكينهم لتشجيعهم على تحمل المسؤولية وتحفيزهم على الإبداع والابتكار.
- إعداد دورات تدريبية عن كيفية صنع القرارات، وكيفية اكتشاف مشكلات العمل وتحديد أسبابها ووضع خطوات لمواجهتها.
- تعديل الهياكل التنظيمية بما يتلاءم في تمكين وتفويض سلطة اتخاذ القرار.
- تشجيع التنافس والإبداع بين العاملين وإفساح المجال لنوى المهارات والكفاءات للترقى والمشاركة في وضع الخطط والأهداف الإستراتيجية، مما يدعم الشعور بالفعالية الذاتية والتأثير والمعنى الذي يستقيه الفرد من عمله.
- ضرورة استخدام مدير المؤسسة لبرامج متقدمة في تغيير سلوكيات واتجاهات الأفراد العاملين مثل تدريب الحساسية، وزيادة دافعية الإنجاز.
- ضرورة وجود هيكل تنظيمي مرن يسمح بالتغيير والتجديد فيه، ووجود تحديد جيد لمهام كل وظيفة وإعطاء صلاحيات لإدارة المؤسسة في استحداث وظائف جديدة بالمؤسسة.
- ضرورة انفتاح المؤسسة على المجتمع المحلي ومؤسساته.
- إعداد وتنمية جيل جديد من القيادات يتمتع بثقافة جديدة وفكر جديد.
- ضرورة وجود حس مشترك بين الأفراد العاملين حول رؤية وأهداف المؤسسة.

المراجع

- ١- أحمد إبراهيم أحمد (٢٠٠١): الجوانب السلوكية في الإرادة المدرسية ، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ٢٣٤.
- ٢- ----- (١٩٩٨) : الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ص ١٥٤.
- ٣- أحمد إسماعيل حجي (٢٠٠٥): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، دار الفكر العربي، القاهرة، ص ص١٦٢-١٦٥.
- ٤- أحمد ماهر (٢٠٠٣) : السلوك التنظيمي محل بناء المهارات " مكتبة الدار الجامعية ، الاسكندرية، ص ١١٩.
- ٥- إسماعيل جمعة وآخرون (٢٠٠١): المحاسبة الإدارية ونماذج بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية ، ١٢٧.
- ٦- جمال أبو الوفا، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٠) : اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية ، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، ص ٢٣٣.
- ٧- جمال محمد أبو الوفا (٢٠٠١): " دور نظار / مديري المدارس الابتدائية في تشكيل ثقافتها التنظيمية - دراسة ميدانية على محافظتي القليوبية والسويس ، مجلة كلية التربية ، بينها ، جامعة الزقازيق ، المجلد الثاني عشر ، العدد (٤٦) ، يناير، ص ١٨٧.
- ٨- خلف سليمان الروشدة (٢٠٠٧): صناعة القرار المدرسي والشعور بالأمن والولاء التنظيمي، دار الحامد للنشر، عمان، ص ٣٨.
- ٩- سلامة عبد العظيم حسين (٢٠٠٤): اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة، دار الفكر ، الأردن، ص ١٤٦.
- ١٠- ----- (٢٠٠٥): ديناميات وأخلاقيات صنع القرار، دار النهضة العربية، القاهرة، ص ٢٤.
- ١١- ----- (٢٠٠٦) : الإدارة الذاتية والامركزية التعليم ، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، ص ١٤٥.
- ١٢- ----- (٢٠٠٧) : المشاركة المجتمعية وصنع القرار، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، ص ٤٥.

- ١٣- سهيله محمد عباس ، على حسين على(١٩٩٨) : " إدارة الموارد البشرية " دار وائل للنشر، عمان، ص١٢٧.
- ١٤- السيد عليوه (٢٠٠١): تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، ص٢٨.
- ١٥- شبل بدران الغريب وآخرون(٢٠٠٥) : "الثقافة المدرسية" ، ط١، دار الفكر للطباعة والنشر، الأردن، ٢٠٠٥، ص ٣٦.
- ١٦- طارق أبو العطا عبد القادر الألفى (٢٠١٠): دور الثقافة التنظيمية فى تحقيق الخطة الاستراتيجية للتعليم المصري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بنها، ص٣٨.
- ١٧- عبدالجواد السيد بكر (٢٠٠٢): السياسات التعليمية وصنع القرار، دار الوفاء القاهرة، ص٦٢.
- ١٨- وفاء عياد عياد(٢٠٠٦): علاقة الثقافة التنظيمية بالرضا الوظيفى للعاملين بالمؤسسة الثانوية العامة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طنطا، ص٢٣.
- 19- Cochran-Smith, M. & Lytle, S. (1999): Relationships of knowledge and practice: teacher learning in communities, Review of Research in Education., Washington DC.p122.
- 20- Geurts, J. & Duke, R. (2004): Improving Decision Quality; Creating Actionable Knowledge Through Gaming. Simulate in, A Paper Presented at Academy of Management Conference, p 23.
- 21- Hellniegel, Don, et al(2001) : Organizational Behavior, 9th Ed., South Western College Publishing, Canada, p145.
- 22- Prosser, John (1999): "School culture, P.C.P. publishing, Ltd, London, p45.
- 23- Stephen P Robbins (1998); Organizational Behavior Concepts; controversies and Applications England prentice; Hall; Englewood cliffs 8 Edition, p125.