



وزارة التربية
التوجيه الفني العام لرياض الأطفال

اتخاذ القرار وإدارة الأزمات

الموجهة الفنية الأولى لرياض الأطفال

أنصرة العنزي

ورشة عمل (1)

ما هو القرار الذي اتخذته وندمت عليه ؟



ما هو القرار الذي اتخذته وكان صائبا ؟



مقدمة

يعتبر القرار جزءاً أساسياً مرتبطاً بكافة أمور حياتنا اليومية بدءاً من أكثرها بساطة وصولاً إلى أكثرها تعقيداً فنحن عندما نستيقظ صباحاً ونذهب لنغسل وجهنا فهذا قرار عندما نختر طعاماً محدداً لنتناوله على الغداء فهذا قرار عندما نختر برنامج معيناً لمتابعته في التلفاز عندما نختر ماذا سندرس، ماذا سنعمل، من سنتزوج، أسماء أطفالنا فهذه الأمور كلها قرارات. والقرارات قد تكون بسيطة تتخذ بشكل سريع وعفوي وروتيني أو قد تكون صعبة ومعقدة تحتاج إلى الكثير من الدراسة والتروي قبل اتخاذها.

تعريف القرار

القرار في الحقيقة هو عبارة عن اختيار بين مجموعة حلول مطروحة لمشكلة ما أو أزمة ما أو تسيير عمل معين ولذلك فإننا في حياتنا العملية نكاد نتخذ يومياً مجموعة من القرارات بعضها ننتبه وندرسه والبعض الآخر يخرج عشوائياً بغير دراسة.

أهمية اتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، كما ذكرنا، ذلك أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو إعداد البرامج أو تحديد الموارد الملائمة أو اختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها، وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج لديهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية والاتصال .. وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه رؤوسه وتنسيق جهودهم أو استثارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضاً تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجريها على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملة اتخاذ القرارات في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

يعتبر القرار الإداري تصرفاً قانونياً أو نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار الإداري بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية كما أن القرار هو الذي يبيلور التوجهات والسياسات إلى أمور محسوسة كما يعدل الأخطاء ويقوم الاعوجاج في مسار تلك العملية، كما أنه يوضح الالتزامات ويكشف الحقوق ولأهميته عهد بإصداره إلى المستويات العليا في الهرم الإداري حيث تعتبر عملية إصدار أو صنع القرار من الوظائف الأساسية للوزراء والمدراء ونحوهم، كما أن هذه العملية تضمن طابعاً تنظيمياً لكون القرار وإن كان يصدر باسم أحد المسؤولين إلا أنه ناتج عن جهود مجتمعة.

مراحل اتخاذ القرارات

معظمنا يتفق أن القرار الجيد هو القرار الذي تمت دراسته جيداً قبل إصداره، بمعنى أننا قبل أنت نتخذه، فإننا نكون قد درسنا جميع الخيارات المتاحة لنا ونظرنا في كل ناحية وفهمنا كل مضمون

من مضامينه. وعليه فإن اتخاذ قرار مدروس يتطلب الكثير من التفكير. ومع ذلك فإن معظم القرارات تتخذ باستخدام قدر يسير من التفكير الحقيقي.

المرحلة الأولى: تشخيص المشكلة:

من الأمور المهمة التي ينبغي على المدير إدراكها وهو بصدد التعرف على المشكلة الأساسية وأبعادها، هي تحديده لطبيعة الموقف الذي خلق المشكلة، ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلط بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم للتصدي لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

المرحلة الثانية: جمع البيانات والمعلومات :

إن فهم المشكلة فهماً حقيقياً، واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمسألة محل القرار، ذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير في الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنياً من مصادرها المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن الطرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلاً دقيقاً. ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات ومعلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب.

وقد صنف بعض علماء الإدارة أنواع البيانات والمعلومات التي يستخدمها المدير.

1- البيانات والمعلومات الأولية والثانوية.

2- البيانات والمعلومات الكمية.

3- البيانات والمعلومات النوعية.

4- الأمور والحقائق.

المرحلة الثالثة: تحديد الحلول المتاحة وتقييمها :

ويتوقف عدد الحلول ونوعها على عدة عوامل منها: وضع المؤسسة، والسياسات التي تطبقها، والفلسفة التي تلتزم بها وإمكانياتها المادية، والوقت المتاح أمام متخذ القرار، واتجاهات المدير (متخذ القرار) وقدرته على التفكير المنطقي والمبدع، الذي يعتمد على التفكير الابتكاري الذي يركز على التصور والتوقع وخلق الأفكار مما يساعد على تصنيف البدائل المتوافرة وترتيبها والتوصل إلى عدد محدود منها.

المرحلة الرابعة: اختيار الحل المناسب للمشكلة :

وتتم عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الأنسب وفقاً لمعايير واعتبارات موضوعية يستند إليها المدير في عملية الاختيار وأهم هذه المعايير:

1- تحقيق الحل للهدف أو الأهداف المحددة، فيفضل البديل الذي يحقق لهم الأهداف أو أكثرها مساهمة في تحقيقها.

2- اتفاق الحل مع أهمية المؤسسة وأهدافها وقيمها ونظمها وإجراءاتها.

3- قبول أفراد المؤسسة للحل واستعدادهم لتنفيذه.

4- درجة تأثير الحل على العلاقات الإنسانية والمعاملات الناجحة بين أفراد المؤسسة.

5- درجة السرعة المطلوبة في الحل ، والموعد الذي يراد الحصول فيه على النتائج المطلوبة.

6- مدى ملائمة كل حل مع العوامل البيئية الخارجية.

7- القيم وأنماط السلوك والأنماط الاستهلاكية وما يمكن أن تغرزه هذه البيئة من عوامل مساعدة

أو معوقة لكل بديل.

8- المعلومات المتاحة عن الظروف البيئية المحيطة.

9- كفاءة الحل، والعائد الذي سيحققه إتباع الحل المختار.

المرحلة الخامسة: متابعة تنفيذ القرار وتقويمه :

يجب على متخذ القرار اختيار الوقت المناسب لإعلان القرار حتى يؤدي القرار أحسن النتائج. وعندما يطبق القرار المتخذ، وتظهر نتائجه يقوم المدير بتقويم هذه النتائج ليرى درجة فاعليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي اتخذ من أجله.

و عملية المتابعة تنمي لدى متخذي القرارات أو مساعديهم القدرة على تحري الدقة والواقعية في التحليل أثناء عملية التنفيذ مما يساعد على اكتشاف مواقع القصور ومعرفة أسبابها واقتراح سبل علاجها.

ويضاف إلى ذلك أن عملية المتابعة لتنفيذ القرار تساعد على تنمية روح المسؤولية لدى المرؤوسين وحثهم على المشاركة في اتخاذ القرار.

المشاركة في اتخاذ القرارات

مزايا المشاركة في اتخاذ القرارات

1- تساعد على تحسين نوعية القرار، وجعل القرار المتخذ أكثر ثباتًا وقبولاً لدى العاملين، فيعملون على تنفيذه بحماس شديد ورغبة صادقة.

2 - كما تؤدي المشاركة إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد المؤسسة من ناحية، وبين المؤسسة والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

3- للمشاركة في عملية صنع القرارات أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسؤولية وتفهمهم لأهداف التنظيم، وتجعلهم أكثر استعدادًا لتقبل علاج المشكلات وتنفيذ القرارات التي اشتركوا في صنعها.

4- كما تساعد المشاركة في اتخاذ القرارات على رفع الروح المعنوية لأفراد التنظيم وإشباع حاجة الاحترام وتأكيد الذات.

هناك بعض الاحتياطات عند مشاركة الأفراد

1- إشراك العاملين فقط في الموضوعات التي تدخل في نطاق عملهم، والتي يملكون قدرات ومهارات تمكنهم من المساهمة فيها.

2- تهيئة المناخ الصالح والملائم من الصراحة والتفاهم، وتوفير البيانات والمعلومات اللازمة حتى يتمكن الأفراد من دراستها وتحليلها وتحديد البدائل على أساسها.

3- وأخيرًا إعطاء الفرصة المناسبة لعملية المشاركة، مثل الأخذ بالآراء التي يدلي بها الأفراد إذا كانت ملائمة وذات فائدة عملية ويترتب على تطبيقها نتائج إيجابية تنعكس على فعالية ورشد القرار الذي يتم اتخاذه عن طريق المشاركة.

حيثيات اتخاذ القرار

أولا- اتخاذ القرار لا يكتسب بالتعليم وإنما بالممارسة والتجربة:

لن تكون صاحب قرارات صائبة بمجرد أن تقرأ كتابا، أو بمجرد أن تستمع لمحاضرة، ولكنها التجربة تتضجك شيئا فشيئا، والخبرة التي تكتسب مع الأيام ويمتلکها الإنسان بالممارسة وبشكل تدريجي ومن هنا يتميز كبار السن وأصحاب التجربة بالحنكة وصواب الرأي ودقة الاختيار أكثر من غيرهم، فالشاب الناشئ كثير ما لا توجد لديه الأسباب والملكات لاتخاذ القرار الصحيح، وهو يحتاج إلى المشورة أو المعونة أو النصيحة.

ثانيا- اتخاذ القرار أفضل من عدم اتخاذه

وان كان في القرار أخطاء خاصة في الأمور التي لا بد منها من اتخاذ قرار، لان عدم اتخاذ القرار يصيب الإنسان بالعجز والشلل في مواجهة الأحداث وحل المشكلات.

بعض الناس دائما لا يبيت في الأمور ولا يتخذ قرار بل يبقيها معلقة فتجده حينئذ شخص غير منجز، ولا يتخذ قرار، دائما يدور في حلقة مفرغة، يمرّ الوقت دون أن ينجز شيئا، لأنه لم يختار بعد، هل يدخل في كلية الطب أم يدرس في كلية الهندسة؟ يمرّ العام والعامين وهو على غير استقرار فلا ينجز، والذي يتردد كثيرا فيدرس فصلا في الطب والثاني يختاره في الهندسة ثم يقول ليس ذلك اختيارا صائبا فيمضي للعلوم، ثم يرى أنها لا تناسبه فتمر السنوات يتخرج الطلاب وهو – كما يقولون – يتخرج بأقدمية يكون معها قد استحق أن يأخذ عدة شهادات بدل شهادة واحدة.

أيضا تضيع الفرص وتمرّ، فان لم تتخذ القرار وتغتتم الفرصة لان الفرص لا تتكرر، وهذه مسألة أيضا مهمة، البديل لاتخاذ القرار هو لا شيء واتخاذ القرار يكسبك جرأة ويعطيك الشجاعة، وأيضا يتيح لك الفرصة للتقويم بعد الخطأ فلا تكن أبدا مترددا في اتخاذ القرارات، اعزم وأقلها وتوكل، وامضي فان أخطأت فان الخطأ تجربة جديدة وعلما جديدا يفيدك في مستقبل الأيام .

ثالثا- اتخاذ القرار يحتاج إلى عقلية متفتحة مرنة:

بعيدا عن الجمود وأحادية الرأي، فان الذي لا يفكر إلا من طريق واحد ولا ينظر إلا من منظار واحد تغلق عليه أمور وتوصد في وجهه الأبواب ويظن أن لا حل ويستسلم لليأس مع أنه لو نظر عن يمينه أو عن يساره أو خلفه أو أمامه لرأى أبوابا كثيرة مشرعة وطرق كثيرة ممهدة، إنما أعماه عنها أنه لم يتح لعقله أن يسرح في الأفاق وان يولد الأفكار حتى تكون هناك مخارج عدة بإذن الله.

رابعا- ليس اتخاذ القرار هو نهاية المطاف بل في الحقيقة هو بدايته:

لأنه بعد اتخاذ القرار يحتاج إلى التنفيذ والتنفيذ يحتاج إلى المتابعة والتقويم ربما يدخل كثير من التعديلات على تلك القرارات، فليس المهم هو اتخاذ القرار وإنما أهم من ذلك ما بعد اتخاذ القرار.

محاذير اتخاذ القرار

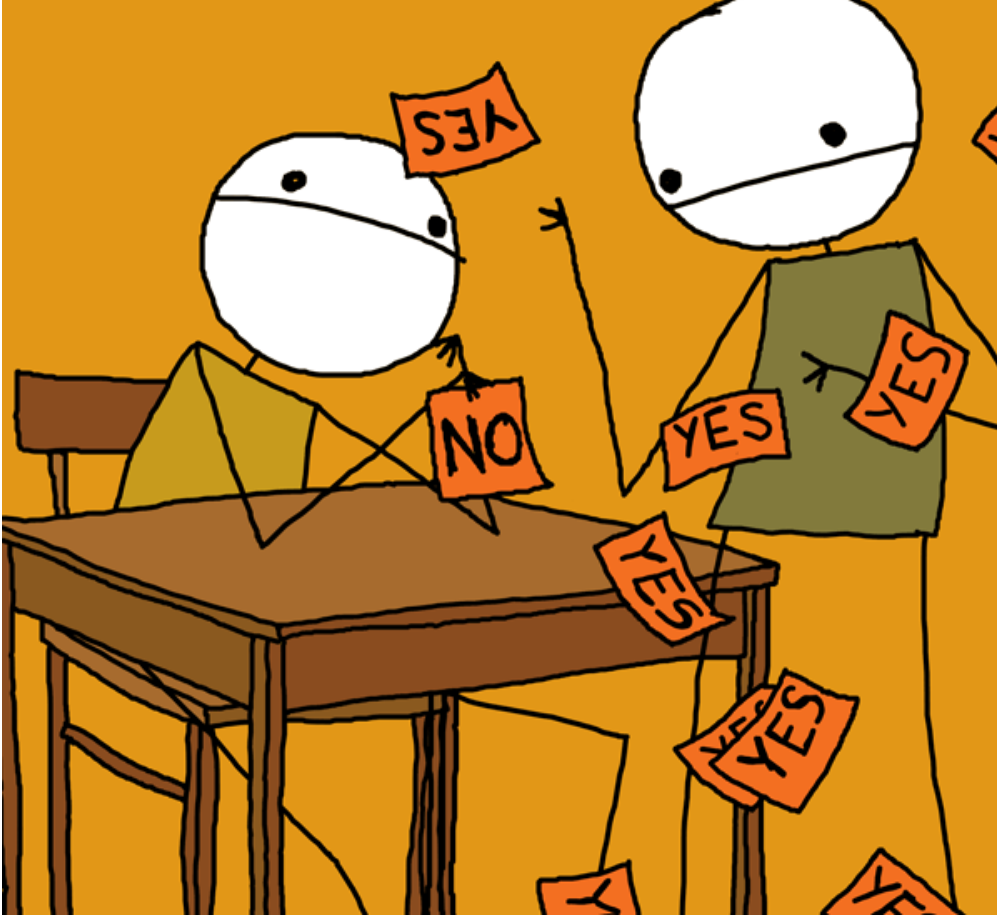
* لا للمجاملات في اتخاذ القرار

* لا للعواطف

* لا للتردد والتراجع

* لا للإذاعة والنشر

* لا للعجلة



ورشة عمل (2)

ما الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار؟





الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار :

تعني عملية صنع القرار في حد ذاتها العمل أو المفهوم الشامل الذي يحتوي على أكثر من خطوة للوصول إلى قرار معين فهي ليست مرحلة من مراحل اتخاذ القرار وإنما هي صناعة تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار بدءا من تحديد المشكلة وانتهاء بحلها ومعالجتها بشكل أو بآخر

ومن ثم فإن صنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء ومن ثم اختيار بدائل ملائمة لمشكلة معينة , وان عملية صنع القرار تتضمن كل المراحل السابقة بما فيها المرحلة النهائية لصدور القرار أما اتخاذ القرار فيمثل المرحلة النهائية فقط في صنع القرار وان ما يحصل أحيانا هو القفز إلى مرحلة اتخاذ القرار دون أن يكون هذا القرار جاهزا بمعطياته وحيثياته وإيجابياته وسلبياته وآليات تنفيذه .



العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار:

1- القيم والمعتقدات:

للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

2- المؤثرات الشخصية:

لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقا مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد.

3- الميول والطموحات:

لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك.

العوامل النفسية:

4-

تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصوابيته، فإزالة التوتر النفسي لاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والأمال التي يسعى إليها الفرد.



صنع القرار
التعليمية :

مستويات
في الإدارة

إن أهمية صنع القرارات على المستوى المركزي (ديوان الوزارة) أو على المستوى اللامركزي (مديريات وإدارات التعليم , أو على المستوى الإجرائي (مدارس التعليم العام والفني بمراحله وأنواعه المختلفة) كل هذا رهن لما تتخذه هذه المستويات من قرارات تربوية وتعليمية .

تتحرك القرارات التعليمية من القمة إلى الوسط والقاعدة تبعا لأسلوب الإدارة المعمول بها هذا ويوجد ثلاث مستويات لاتخاذ القرار التعليمي وهي كالتالي :

1. مستوى القمة لاتخاذ القرارات التعليمية : القرارات الخاصة بالسياسة التعليمية وخطط التعليم واستراتيجيات العمل وإعداد الكتب وحل المشكلات الإدارية التي تتعلق بممارسات ذات نطاق واسع وسلطة اتخاذ هذه القرارات تتركز في وزارة التربية والتعليم .
2. المستوى المتوسط لاتخاذ القرارات التعليمية : ويشمل القرارات ذات المسؤولية المحدودة وتعلق قراراته بالنواحي التنفيذية للمشروعات والبرامج التعليمية الفرعية أو تحديد موعد لامتحانات آخر العام بالنسبة لامتحانات النقل وسلطة اتخاذ هذه القرارات من مسؤولية المديريات التعليمية بالمحافظات .
3. المستوى الأدنى لاتخاذ القرارات التعليمية : وتقع مسؤولية هذه القرارات على المدرسة باعتبارها الوحدة الإدارية التي تقع في قاعدة هرم النظام التعليمي والمعلم هو الذي يتخذ قراراتها تبعا للمواقف المقصودة وغير المقصودة في قاعدة الدرس ويعرف بالمستوى الإجرائي للقرار (أعضاء هيئة التدريس 2006,ص244)

صنع القرار في الإدارة المدرسية :

لقد أثبتت التطبيقات العملية أن التطور الذي شهدته الإدارة المدرسية , قد أدى إلى تعقد الدور الذي يقوم به مدير المدرسة وجعل من الصعب إدارة المدرسة من قبل رجل واحد , وفرض على المديرين التعاون مع رؤوسهم وإشراكهم في صنع القرارات , ذلك لان عملية صنع القرارات هي طبيعتها نتيجة مجهودات مشتركة من الآراء والأفكار والاتصالات والجدل والدراسة والتحليل والتقييم , تتم على مستويات مختلفة بالتنظيم المدرسي وبمعرفة أشخاص عديدين , الأمر الذي يجعل هذه العملية ذات جهد جماعي مشترك لا نتيجة لرأي فردي (محمد 1986, ص548)

وتعتبر عملية صنع القرارات من المهام الجوهرية للمدير / الناظر , ومن هنا وصفت بأنها قلب الإدارة , كما وصف المدير / الناظر بأنه متخذ قرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الجزء الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم ولذلك فان صنع القرار بالرغم من أن له أصوله العلمية فان نجاحه يعتمد في المقام الأول على كفاءة معالجة جوانبه وإدارة مواقفه ولهذا فانه من المهم تحديد طبيعة عملية صنع القرار والأطراف التي لها دور فيها وما يحتاجه متخذ القرارات من مهارات تعينه على صنع القرار وإدارة موقفه .

وقد أجمعت بعض الدراسات والبحوث على أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات وذلك لما يلي :

1. أن إتاحة الفرصة للمشاركة في صياغة السياسات تمثل العنصر الهام في معنويات المعلمين وفي حماسهم للنظام المدرسي .
2. تربط المشاركة في صنع القرار ارتباطا ايجابيا برضا المعلم عن مهنة التدريس .
3. يفضل المعلمون والمديرون / النظار الذين يشاركونهم في صنع القرار .

4. المعلمون لا يتوقعون ولا يريدون أن يكونوا مشاركين في كل قرار في الحقيقة المشاركة الزائدة قد تؤدي إلى نتائج سلبية .
5. ادوار ووظائف كل من المعلمين والمديرين في صنع القرار تحتاج إلى أن تكون متنوعة طبقا لطبيعة المشكلة .
6. كل من العوامل الداخلية والخارجية تؤثر في درجة مشاركة المعلمين فيصنع القرار .
7. لكي تزيد الإسهامات في صنع القرار ولكي تقلل النتائج السلبية يحتاج الإداريون الإجابة عن الأسئلة التالية :

- ❖ تحت أي الظروف يجب أن يشترك المعلمون في صنع القرار ؟
- ❖ لأي حد وكيف يجب أن يشترك المعلمون ؟
- ❖ كيف تشكل مجموعة صنع القرار ؟
- ❖ ما دور المدير / الناظر الأكثر فاعله ؟

ومن الملاحظ أن المدير / الناظر يواجه من المشكلات ما يتطلب منه التمييز بين القرارات الروتينية التي تتطلب عمليات معقدة من التفكير والابتكار للمواقف الجديدة لحل المشكلات التي تعوق المدرسة , ومن ناحية أخرى فإن القرارات التي يقوم بها المدير تشمل : القرارات الخاصة به , والأهداف التعليمية , والفرص التعليمية , والمادة التعليمية , وكذلك الوقت , والمكان والتنظيم المدرسي (داخل الفصل المدرسي) ويقوم المدير بالإشراف على النواحي التالية :

1. برنامج التعليم
 2. التنسيق بين أعضاء هيئة التدريس
 3. النواحي الخاصة بالتلاميذ
 4. الموارد المالية
 5. العلاقات بين المدرسة والمجتمع ,
- ويمكن فهم القيادة الوظيفية من خلال موقف يتفاعل فيه المدير مع الجماعة , وعلى المدير أن يضع في اعتباره عدة عوامل وقوى تتعلق بكيفية أداء عمله وتقع هذه العوامل في أربع فئات :
- عوامل ترتبط بالمدير : نظامه القيمي – ثقته في العاملين معه (مرؤوسيه) – اتجاهه القيادي – احتماله للغموض .
 - عوامل تتعلق بالمرؤوسين : حاجة المرؤوسين للحرية – رغبة المرؤوسين في المسؤولية – قبول المرؤوسين لأهداف الإدارة – مهارات المرؤوسين .
 - عوامل ترتبط بالعمل التنظيمي : طرق الإنتاج – تقسيم العمل – انسياب العمل – واقعية المهنة – تركيب المنظمة .
 - عوامل تتعلق بالموقف : طبيعة المشكلة – توفير الوقت – اقتصاديات القرار – فاعلية الجماعة .

في الحقيقة أن صناعة القرار التربوي يتضمن مخاطرة كبيرة وتردد شديد ومن ثم فالحكم والإجماع والعقائد والخبرة والأداء الوظيفي أصبحت ضرورة لمعرفة النتائج , ومن ناحية أخرى فإن صياغة المشكلة غالبا ما يكون أهم من إيجاد الحل ربما يكون في صورة معادلات رياضية أو مهارات .

أدوار المدير في صنع القرار:

ولكي يصبح المدير أكثر واقعية في تناوله ومعالجته المشكلات اليومية يجب أن يضع المشكلات في إطار زمني يتضمن الماضي الذي نمت فيه المشكلة وتجمعت المعلومات وأدركت الحاجة إلى القرار والحاضر الذي توجد فيه البدائل , ويتم الاختيار والمستقبل الذي ستنفذ فيه القرارات .

- إن المدير يستثمر جهوده في الأنشطة الإنسانية مثل : فهم الذات وإقامة المناخ المفتوح وبناء قنوات الاتصال وفض الصراعات وتوضيح أدوار صنع القرار والاهتمام بقدرات وطاقات الأفراد وتنفيذ إجراءات حل المشكلات يعد قائدا ناجحا .
- والمدير كمسئول عن العملية التعليمية وصنع القرارات يستطيع أن يحدد الوقت والمكان والمناخ التعليمي المناسب الذي يمكن فيه صنع القرارات عن طريق معرفة المعلومات المتوفرة وأي المستشارين مناسب .
- والمدير قائد له دور في صناعة القرار يصحح القرارات التعليمية التي يتخذها المدرسون ويؤدي دوره كمسهل لصناعة قدراتهم ويتصرف كعميل مالي بين مستويات صناعة القرار وكمرشد يعرض .
- المدير مقدما الخطوات الإجراءات التي تساعد المدرسين على سبيل المثال إذا رغب المدرسون في تنظيم مجموعة عمل فلا بد للمدير أن ينصحهم بالآتي :
 - قراءة ما كتبه الدارسون والممارسون في هذا الموضوع .
 - البحث عن المشورة والنصيحة .
 - التعرف والإلمام بخبرات المدارس الأخرى .
 - تنمية خطة بعيدة المدى .
 - عمل اختبارات استطلاعية لهذه الخطة .

المهارات التي يجب أن يكتسبها القائد التربوي في صنع القرار :

لقد حدد " أبوت " مهارات صنع القرار الخمس التي تسهم في فاعلية المدير وتشمل :

1. مهارات التفريق (التمييز / المفاضلة) بين أنواع القرارات .
 2. مهارة تحديد كمية ونوع المعلومات المطلوبة للوصول إلى قرار ما .
 3. مهارة تحديد مشاركة الآخرين المناسبة للتوصل إلى قرارات .
 4. مهارة تحديد (تقرير) أولويات العمل .
 5. مهارة توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرارات .
- وفي هذا المقام يمكن إيجاز المهارات الأساسية التي ينبغي أن يكتسبها مديرو المدارس فيما يلي:
1. التعرف على المشكلة والعوامل المسؤولة عنها .
 2. تحديد الأولويات لمواجهة المشكلة ومن سيتخذ القرار .
 3. اختيار الطريقة المناسبة لاتخاذ القرار وحسن التعامل مع صور التعارض في اتخاذ القرار .
 4. تشخيص طرق تأثير القرار بالعلاقات بين الأفراد ومدى تأثير القرار بطريقة اتخاذه .

5. الاتصال بين المدرسة والمجتمع بشأن المشكلة .
6. إشراك الطلاب والمعلمين والإداريين في اتخاذ القرار .
7. التعرف على المدى الزمني المطلوب وتحديد الوقت المناسب لاتخاذ القرار .
8. تحديد من سيتحمل النتائج المترتبة على القرار .
9. متابعة تنفيذ وتحديد مدى فاعلية القرار المتخذ .
10. كسب تأييد المتأثرين بالقرار .

إن عملية صنع القرار تتطلب مهارات يمكن تعلمها وتطبيقها وتقويمها وإذا ما استخدم صنع القرار بمهارة فإنه من المحتمل غالباً أن النتائج سوف يكون مقنعا وفي الحقيقة يكون لدى صانع القرار الماهر حرية شخصية أكبر لأن احتمال فرصه اكتشافه أو خلقه لبدائل جديدة تكون أكبر ويستطيع تقليل الشك في اختياره ويحد من تدخل الصدفة أو الأفراد الآخرين في تحديد مستقبله فتعلم مهارات صناعة القرار يزيد من احتمال تحقيق كل فرد لما يراه ذا قيمة .

يواجه القائد (المدير) التربوي العديد من المشكلات اليومية سواء كانت داخل المدرسة أو خارجها ومن أجل مواجهة هذه المشكلات ينبغي أن يتسلح القائد التربوي بكثير من الأساليب أو المداخل التي يعتقد أنها ضرورية لحل هذه المشكلات .

ومن أهم هذه الأساليب , أسلوب الاحتمالات الذي يعتبر من أحدث الأساليب في مجال الإدارة التعليمية بصفة عامة ومجال الإدارة المدرسية بصفة خاصة , ويعتمد هذا الأسلوب أو هذا المدخل على فهم العلاقات المتداخلة داخل المدرسة والبيئة المحيطة والمتغيرات المختلفة , مما يؤدي إلى تحديد نوع العلاقات ومعرفة دور المدرسة في الإدارة والتنظيم تحت ظروف مختلفة ومواقف معينة عن طريق استخدام مناهج وفلسفات مناسبة للموقف الذي يواجهه القائد التربوي (المدير) وأسلوب الاحتمالات في الإدارة المدرسية يؤكد أنه لا توجد طريقة أفضل من الأخرى في تنظيم وإدارة المدرسة وإنما تعتمد جميعها على الموقف , وهناك بعض الأساليب أو المداخل التي يمكن أن يتبعها القائد (المدير) في مجال صناعة القرار تتمثل فيما يلي :

1. يفضل القائد أن يكون القرار فرديا .
2. يفضل القائد مشاركة بعض الوكلاء في اتخاذ القرار عن طريق / رائد الفصل .
3. لا يصدر القائد أي قرار إلا في حضور جميع الأطراف المتعلقة بالقرار أو المشكلة .
4. مراجعة الإدارة التعليمية بعد اتخاذ القرار الخاص بالمدرسة .

وعلى الجانب الآخر نرى أنه يجب على المدير أن يكون مرنا بالدرجة الكافية في معالجة المواقف المختلفة التي تواجهه في يومه المدرسي , بمعنى أن نجاح القيادة يتوقف على المرونة في استخدام الأساليب القيادية المختلفة التي تتناسب مع الظروف والمواقف المتغيرة وفي الوقت نفسه لتحقيق فاعلية القائد وكفايته فإنه يعتمد في المقام الأول على الاختيار الصحيح والمزاوجة بين الأساليب المختلفة أو الفلسفات التي يمتلكها القائد والخصائص للمواقف تحت الدراسة .

يجب على المدير أن يشجع العاملين معه وأعضاء هيئة التدريس على استخدام الإجراءات الرشيدة في حل المشكلات وذلك بإتباع الخطوات التالية بصفة عامة :

1. تحديد المشكلة لدى المجموعة .
2. تحديد مجال المشكلة واستنتاجها .

3. إيجاد عدة بدائل لحل المشكلة .
4. اختيار بديل واحد لأجل الاختيار .
5. تسجيل نتائج البديل والاحتفاظ بها .
6. تقويم البديل في ضوء نجاحه في حل المشكلة .
7. إعادة الدائرة (تغذية راجعة) مرة أخرى .

* يجب على المدير الفعال أن يكون مستعداً للمخاطرة وإجراء الاختبارات باستخدام المصادر الإنسانية والفنية وأن يفهم بوضوح كيفية استخدام هذه المصادر واستخدام الفرص الهائلة للتغيير الجوهرية في مجال النظارة .

* يمكن للقائد التربوي استخدام نظرية القرار كخرائط معرفية لحل مشكلته في المنظمة التعليمية وفي نفس الوقت من المفيد أن يستخدم الأسلوب العلمي في صياغة المشكلة وإيجاد الحل لها .

* القرار الفعال ليس قراراً بعدد الأصوات ولكنه قرار مبني على دراسة وجهات النظر المتعارضة على الحوار بين وجهات النظر المختلفة على الاختيار بين التقديرات المختلفة .

إن المدير الفعال هو الذي لا يتخذ قراراً إلا إذا كان هناك خلاف في وجهات النظر المختلفة فالمدير الذي يجبر نفسه على رؤية المعارضة على أنها أداة للتفكير المتأني في البدائل , يستخدم الخلاف في الرأي كوسيلة للتأكد من أن جوانب الموضوع قد تم دراستها بعناية .

مشكلات ومعوقات صنع القرار .

هناك بعض الأسباب التي تكمن وراء عدم الوصول إلى قرارات رشيدة وهي تمثل المشكلات الأساسية في عملية صنع القرارات وهي متعددة في صورها ومتباينة في آثارها وقد تسهم في عدم التوصل إلى القرار السليم وبصورة عامة فإن الأسباب التي تعوق عملية صنع القرارات تدور حول الآتي :

1. مجموعة من الأسباب تتعلق بتكوين المشكلة محل القرار وإيضاحها وربطها بغيرها من المشاكل .
2. مجموعة تتعلق بصانع القرار بصورة عامة ومتخذ القرار بصورة خاصة .
3. ثم تأتي المجموعة الثالثة لأسباب مشاكل عملية صنع القرار وتتركز أساساً حول محور واحد هو مرحلة التوقع أو التنبؤ , ويرى البعض أن من أهم الصعوبات التي تعترض عملية صنع القرارات عدم توافر المعلومات الجيدة المتجددة عن ظروف العمل وإمكاناته حيث تعتبر المعلومات بمثابة الدعامة الأساسية لصنع القرارات وذلك للأسباب التالية :

- ❖ المعلومات تفيد في تحديد المشكلة .
- ❖ تحديد البدائل وتقييمها طبقاً للنتائج المرتقبة من كل بديل .
- ❖ التغذية المرتجعة عن نتائج التنفيذ تعتبر ضرورية لتقييم القرار واتخاذ إجراءات تصحيحه إذا لزم الأمر .

إن صنع القرارات ليس بالأمر اليسير فهناك عقبات تعترض متخذ القرار عن الإسهام في صنع القرار الرشيد يمكن تلخيصها فيما يلي :

1. عجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة تحديداً واضحاً أو عدم قدرته على التمييز بين المشكلة السطحية والمشكلة الحقيقية .
2. عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة .

3. عجز متخذ القرار عن إمكان توقع النتائج المختلفة (سواء أكانت حسنة أم سيئة للحلول الممكنة).
4. عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل بسبب التزامه بارتباطات سابقة .
5. إن الفرد محدود في اتخاذه للقرارات بمهاراته وبعاداته وبانطباعاته الخارجة عن إرادته .
6. إن الفرد محدود بقيمه الفلسفة والاجتماعية والأخلاقية .
7. إن الفرد محدود في اتخاذ القرارات بمعلوماته وخبرته عن الأشياء التي تتعلق بوظيفته سواء معلومات عامة أو معلومات خاصة أو معلومات تم إيصالها إليه بقنوات الجهاز التنظيمي .
8. إن عنصر الوقت غالبا ما يسبب ضغط على متخذ القرار .
9. إن متخذ القرار محدود بقدرته على:
 - ا. التمييز بين الحقيقة وبين القيمة .
 - ب. التفكير بطريقة منطقية .
 - ت. التفكير بطريقة ابتكاريه .

بالإضافة إلى ذلك ترجع صعوبة إصدار القرار أحيانا تميزها بصفات رئيسية هي التعدد والتغير المستمر والتداخل وعوامل العاطفة والشعور والانفعال ونقص التوافق بين الحاجات الفردية والتنظيمية والتعقد داخل المنظمة , أيضا ندرة حصول المرابين على المعرفة الكاملة والدقيقة للنتائج التي تتبع البدائل , هذا من جانب ومن الجانب الآخر وجود صراع فردي وتنظيمي داخل المنظمة التي ينتمي إليها الأفراد .

وهكذا تبدو مشاكل صنع القرار متعددة إلى حد كبير ومختلفة تماما في آثارها ومتباينة في نماذجها وأسبابها مما يجعل تعديده وتحديد أمر لا يمكن تحقيقه , ومن ثم فانه من الأفضل أن تنصدي لدراسة مشاكل كل قرار على حده , أي دراسة لحالة منفردة أو واقعة عملية معينة بذاتها , فذلك أفضل من الدراسات العامة التي تؤدي بدورها إلى نتائج أو أسباب عامة وليست محددة .

ورشة عمل (3)

هل يوجد علاقة بين اتخاذ القرار وإدارة الأزمات ؟



مما لا شك فيه أن القرار هو القرار في أي زمان ومكان لأن متطلبات صناعته واتخاذها واحدة، ولكن الاختلاف هو الأدوات المستخدمة في عملية صناعة القرار لأنها مرتبطة بالموقف وأبعاده، ففي الظروف العادية وفي ظل توافر البيانات، ووجود الوقت الكافي لدراستها وتحليلها، وإمكانية الرجوع إلى مختلف الأطراف المتعلقة بالموضوع، يكون الوضع أسهل بكثير، أما في الظروف الطارئة والأزمات يزداد الأمر تعقيدا نظرا للحاجة السريعة إلى إدارة الأزمة، قبل أن تتحول إلى كارثة، وهذا يلقي عبئا كبيرا على صناع القرار.

ومن القواعد التي يوصى بها في صنع واتخاذ القرارات هي عدم البدء بالحقائق، ولكن التعرف على الآراء والاختلافات ووجهات النظر، للوصول إلى أفق ورؤية واسعة حول الأزمة. ولتحقيق السرعة في اتخاذ قرار سريعة وعلى درجة عالية من الدقة في الأزمات والمواقف الصعبة يتطلب أن يكون هناك فريق للتعامل مع الموقف، على أن يكون ملما بأبعاد الأزمة،

ولديه خبرة بالأزمات السابقة، يتميز الفريق بمهارات التحليل والتفكير خارج الصندوق ، ويجب على الفريق أن يركز على:

1 - التحديد الدقيق للمشكلة وتحديد الأسباب الأكثر احتمالاً لحدوثها وإعطائها الأولوية في البحث والدراسة.

2 - إتباع مبدأ الاستبعاد وهو استبعاد جميع الأسباب التي يكون هناك دليل قاطع على أنها ليست طرفاً في المشكلة، ويمكن إسنادها إلى فريق آخر لقراءتها ودراستها وتقديم أي جديد عنها له علاقة بالأزمة للفريق الأصلي القائم بدراسة الأزمة.

3- الفريق القائم بالدراسة لا بد أن يكون لديه القدرة على قراءة الماضي والحاضر وتوقعات المستقبل وتحديد من أصحاب المصلحة في حدوث هذه الأزمة.

4 - طرح أكثر من بديل من البدائل وتحديد الآثار الإيجابية والسلبية لكل بديل، حتى يمكن اتخاذ القرار بشكل سليم، لأن وجود حل واحد لا يعني اتخاذ القرار لأن القرار متخذ بالفعل.

5- صدور القرار في الوقت المناسب لأن صدور قرار ليس دقيقاً بنسبة 100% في الوقت المناسب أفضل من أن يتم صدور قرار دقيق بنسبة 100 بعد أن ينقضي الأمر ويصبح تطبيق القرار مستحيل

ورشة عمل (4)

اختاري مشكلة تربوية ميدانية وحددي آلية اتخاذ القرار المناسب

أذكر
تربوية
وحددي
اتخاذ
القرار
المناسب



أزمة
كيفية

المراجع

1. أحمد إبراهيم أحمد , الإدارة العامة بين النظرية والتطبيق , الإسكندرية مكتبة المعارف الحديثة 2002 .
2. سلامة عبدالعظيم حسين , ديناميات وأخلاقيات صنع القرار, القاهرة , دار النهضة العربية 2005 .
3. أحمد إبراهيم أحمد , تحديث الإدارة التعليمية , الإسكندرية , مكتبة المعارف الحديثة 2002 .
4. محمود البكري , أثر البحوث في رسم السياسات وصنع القرارات التربوية , مجلة العلوم الإنسانية , الكويت , ع4 , ديسمبر 1981 .
5. إبراهيم درويش , الإدارة العامة في النظرية والممارسة , القاهرة , الهيئة المصرية العامة للكتاب 1978 .
6. أحمد إبراهيم أحمد , صناعة القرار التربوي في الإدارة المدرسية , مجلة دراسات تربوية , القاهرة , رابطة التربية الحديثة , مجلد 2 , ج6 , مارس 1987 .
7. جريس لو كاس البيوت , كيف تساعد الجماعات على اتخاذ القرارات , سلسلة العلاقات الإنسانية (25) ترجمة محمود محمد الشريف , القاهرة الهيئة المصرية العامة للكتاب .
8. أعضاء هيئة التدريس , الإدارة التعليمية واتجاهاتها المعاصرة , كلية التربية , جامعة الأزهر 2006 .
9. أمل فهمي شنودة , القرار التربوي بين المركزية واللامركزية دراسة مستقبلية , القاهرة الانجلو المصرية 1980 .

