

القوانين والقرارات الادارية وأثرها على مؤسسات التعليم الاساسي دراسة مقارنة بين مصر وسلطنة عمان

نادية ابراهيم الرشيدى^(١) - فيصل ذكى عبدالواحد^(٢) - ماجدة محمد عبدالحميد^(٣)
(١) باحثة بمعهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس (٢) كلية الحقوق، جامعة عين شمس (٣) كلية تجارة، جامعة عين شمس

المستخلص

يهدف البحث الي تعرف واقع القرارات القانونية التي تؤثر في بيئة المنظمة بمؤسسات التعليم الاساسي في مصر، وتوضيح الدروس المستفادة لتأثير القرارات القانونية في بيئة بمؤسسات التعليم الاساسي في مصر، واستخدم البحث المنهج الوصفي، وأسلوب تحليل المضمون، واستخدمت الباحثة استمارة تحليل مضمون مكونة من (١٢) بند لتحليل القرارات الادارية و طبقت على عينة قدرها (٣٠) معلم بمرحلة التعليم الاساسي بمصر وعمان. وتوصل البحث الي:

- هناك قرارات تصدر ولا يتم متابعتها من المسؤولين مما يؤدي إلي ضياع كثير من الحقوق.
- هناك تخطيط في اصدار القرارات دون دراسة مثل قرار التابلت، وقرار اعادة والغاء الصف السادس.
- مراعاة سن تشريع ينص على دفع متخذ القرار الخاطئ تعويضا ماديا للمتضرر من القرار

المقدمة

استحوذت القرارات الإدارية على قدر كبير من اهتمام الباحثين والدارسين والممارسين المهنيين، وذلك رغبة في تحقيق العدالة واشباع حاجات الموظفين. وفي عالم تتداخل فيه المتغيرات، وتتسارع فيه التغيرات بسرعة انتشار المعلومات، وتتشابك فيه الأعمال والتصرفات، لتحديث معطيات مستجدة تشكل مقدمات لأفعال وتصرفات جديدة، لابد أن تدار منظماتنا ومؤسساتنا التعليمية بأسلوب إداري هادف وواعي، كي تستطيع التحرك في سياق مقصود ومراد، يمكنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالكثير من المشاكل

والعقبات، وينقلها إلى مرحلة متقدمة، تمكنها من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها (Ham, S. H., & Cha, Y. K., 2009, 536).

والقرار هو تعيين مسار أو سلوك أو أداة أو تصرف بقصد تنفيذه، وهي معالجة نظرية تستخدم أساليب معينة لبيان القرارات التي يمكن أن تتخذ على أساس ما يمكن ان يترتب على ظهور خطأ محتمل (حسن شحاته، زينب النجار، ٢٠٠٣، ٢٣٨)

وتُعد عملية صنع القرارات بالمؤسسات التعليمية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، بعدها محور العملية الإدارية، وأهم عناصرها، وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد على مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة، يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات الإدارية التي تتخذها، ومدى ملاءمتها للهدف المحدد وعلى مختلف المستويات (Joseph S., 2008)

وتمثل القرارات صلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ يتوقف عليها نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة ولكن ذلك مقرررون بأن تولد القرارات الادارية من رحم النصوص القانونية ٢ التي تتواءم معا نصوص القوانين، وحيث إن العملية الإدارية تعني القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على قرار، وكل قرار يشتمل على جمع البيانات والبحث عن البدائل واختيار أفضلها.

ويعد القرار الإداري افصاح الإدارة في الشكل الذي يتطلبه القانون، عن ارداتها الملزمة، بما لها من سلطة عامة بمقتضى القوانين واللوائح، ولذلك بقصد احداث مركز قانوني معين، متى كان ممكنا، وجائزا قانون ابتغاء مصلحة عامة (قرار محكمة القضاء الإداري المصرية، ١٩٤٨) وهو عمل قانوني يصدر بإرادة إحدى السلطات الإدارية في الدولة و يحدث آثار قانونية بإنشاء وضع قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء وضع قانوني قائم (محمد فؤاد مهنا، ١٩٧٣، ٦٧٠).

وإصلاح الإدارة والارتقاء بها مرتبط باتخاذ أفضل القرارات، وذلك لأنها تمثل وسيلة لتنظيم القرارات الإدارية، فعملية القرارات الادارية عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة، وتعد هذه العملية مسئولية كبرى لجميع الإداريين، تبدأ بالتفكير في القرار وتنتهي بتنفيذه وبمتابعته. (Nokkala T., 2006, 175)

ويكون القرار الإداري سليماً من الجهة القانونية إذا تكاملت عناصره، وأهمها إعلان الإدارة عن إرادتها الملزمة، وهذا الإعلان لا يتم صحيحاً إلا بالطريقة التي ينص عليها المشرع وهي النشر بالنسبة للقرارات التنظيمية والإعلان (التبليغ) بالنسبة للقرارات الفردية، والقرار دون النشر أو التبليغ يعتبر عملاً داخلياً لا تستطيع الإدارة الاحتجاج به في مواجهة الأفراد (سليمان محمد الطماوي، ١٩٨٤، ٥٦٢).

فتمثل عملية القرارات الإدارية دوراً محورياً من أدوار ووظائف المدير في أي منظمة عامة أو خاصة وتعتبر من أهم وأصعب الحالات التي تواجه الافراد والجماعات والمنظمات على حد سواء (ماجد المساعدة وآخرون، ٢٠١٣، ١١٥)

فتأثر عملية القرارات الإدارية على الجماعات والافراد والمنظمات وبيئتها حيث تمثل بيئة المنظمة الوسط المحيط بأى نظام من أبنية تعليمية واثاث وتجهيزات تعليمية، كما تشمل الظروف الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية والمادية المحيطة بالنظام وكذلك ظروف الطقس والمناخ والاضاءة المحيطة بموقع المؤسسات التعليمية (حسن شحاتة، زينب النجار، ٢٠٠٣، ٨٧)

فهي المساحة أو الإطار أو المجال الحيوي الذي توجد فيه المنظمة وتعمل من خلاله، وهى العوامل المحيطة بالتنظيم من طبيعة ومجتمعات بشرية ونظم وقوانين ومعايير اجتماعية واتصالات وعلاقات شخصية، حيث تهتم المنظمة بتشخيص وتحليل البيئة الخارجية والداخلية. وتمتاز البيئة الداخلية للمنظمة في أنها البيئة التي تستطيع المؤسسة التحكم بها والتأثير عليها وتغييرها وفق ما تحتاجه لصياغة استراتيجيتها، كما تستطيع المنظمة من خلالها تسيير مؤسساتها بفعالية أكبر وأدق . وتساعد البيئة الداخلية على تحديد مدى قدرة المنظمة على

التعامل مع قضية معينة تخص مصلحة المنظمة وأعمالها. ولتحقيق ذلك تهتم المنظمات بإجراء المسح التنظيمي الداخلي الخاص بالبيئة الداخلية. حيث ينبغي على المسح الداخلي أن يكون قادرا على تعريف الموقع التنافسي للمنظمة، مهارات الموارد البشرية، والقدرات التكنولوجية، والموارد المالية، والعمق الإداري، والقيم المتوافرة لدى الموظفين (زكريا مطلق الدورى، ٢٠٠٥، ١٢٤).

والبيئة الخارجية هي مجموعة القوى والمتغيرات والمكونات التي لها تأثير على سير عمليات المنظمة وانشطتها لا يمكن تجاهلها بحيث توجه انشطتها ولا يمكن للمنظمة السيطرة على جزء كبير من هذه القوى والمكونات. وبذلك جاءت هذه الدراسة لتعرف القرارات الإدارية وتأثيرها على بيئة المنظمة بمؤسسات التعليم الاساسي بمصر.

مشكلة البحث

يشير الوضع الحالي للمؤسسات التعليمية الى العديد من المشكلات والصعوبات التي تواجه بيئة المنظمة التعليمية في مصر، فبيئة المنظمة هي المساحة أو الإطار أو المجال الحيوي الذي توجد فيه المنظمة وتعمل من خلاله، وتعرف البيئة بأنها العوامل المحيطة بالتنظيم من طبيعية ومجتمعات بشرية ونظم وقوانين ومعايير اجتماعية واتصالات وعلاقات شخصية

حيث يوجد تحديات في البيئة الخارجية من حيث (العوامل الاجتماعية، العوامل التعليمية، العوامل الأخلاقية والقيمية، العوامل الاقتصادية، العوامل السكانية، العوامل السياسية العوامل القانونية، العوامل التقنية، الحكومة والتنظيمات المنافسة والتنظيمات الأخرى في المجتمع)، ووجود ضعف في البيئة الداخلية (أعضاء التنظيم، الأنصار والأصدقاء، نموذج القيادة، سلوكيات التنظيم) أي بيئة العمل داخل التنظيم و أيضاً الفيروسات التي تحول دون

التجمع كما هو الحال بالنسبة لفابريس كورونا الذى ادى لتوقف الدراسة فى العام الماضى و الذى سوف يؤدى الى القيام بـ العملية التعليمية من خلال شبكة الانترنت.

وقد شهدت بيئة الأعمال على مدار العقدين الأخيرين تغيرات متلاحقة نتيجة للطفرة الهائلة في الاعتماد على نظم المعلومات، واستخدام وسائل الاتصالات الحديثة، والانفتاح على الأسواق العالمية، ترتب على تلك المتغيرات احتدام المنافسة بين المنظمات التعليمية، ومحاولة كل منها تحقيق أقصى كفاءة ممكنة في استغلال ما لديها من موارد للحفاظ على مكانتها التنافسية، وتطلب الأمر أن يهتم المدراء بالقرارات الإدارية لما لها من أهمية في المنظمة التعليمية. ما أكدته بعض الدراسات من وجود عوامل تؤثر بيئة المنظمة، حيث توصلت دراسة داليا صلاح (٢٠١٦) ان أكثر العوامل تأثيراً على بيئة العمل هو قدرة المنظمة على قياس رأس المال الفكري يلى ذلك ممارسة عمليات إدارة المعرفة ثم تحديد احتياجات النظام المعرفي وما اوصت به دراسة عبير جرجس (٢٠١١) من توجيه جهود الأفراد نحو عمليات التحسين المستمر والأنشطة المتعلقة بها لتحسين جودة المنتجات وتعزيز مؤشرات الأداء داخل المنظمة.

ويعتبر القرار جوهر عمل القيادة الإدارية ونقطة الانطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة التي تتم داخل المنظمة وتلك التي تتعلق بتفاعلاتها مع البيئة الخارجية، وتزداد أهمية القرارات كلما كبر حجم المنظمة، وتعقدت وتشعبت نواحي أنشطتها، وزادت ديناميكية بيئتها الخارجية والداخلية (حسن محمد حسان، محمد حسنين العجمي، ٢٠١٣، ١٥٢)

وتمثل عملية القرارات الإدارية دوراً هاماً من أدوار ووظائف المدير في أي منظمة عامة أو خاصة وتعتبر من أهم واصعب الحالات التي تواجه الافراد والجماعات والمنظمات على حد سواء وان عدم صنع او اتخاذ القرار بالشكل المناسب والصحيح من شأنه أم يخلق تكريساً للإخفاق والتتصل من أداء المهام والأنشطة المطلوبة تحقيق اهداف المؤسسة وتعرض المنظمة للمشكلات وعدم إمكانية مواصلتها لسبل الاستقرار وخاصة في اطار المنافسة المحتدمة والظروف التي افرزتها العولمة وما نجم عنها وفره عالية بالسلع والخدمات البديلة في مختلف

مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية (ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، ٢٠١٣، ص١١٥) فتؤثر القرارات الإدارية على المؤسسات وبيئتها المختلفة.

أسئلة البحث

إلى أي مدى تؤثر القرارات الإدارية في بيئة المنظمة بمؤسسات التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية؟

وينفرد من هذا السؤال الرئيسي الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الأطر النظرية للقرارات الادارية؟
٢. ما واقع القرارات القانونية التي تؤثر في بيئة المنظمة بمؤسسات التعليم الاساسي في مصر؟
٣. ما الدروس المستفادة لتأثير القرارات القانونية في بيئة بمؤسسات التعليم الاساسي في مصر؟

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الي تعرف ما يلي:

- دراسة القرارات القانونية التي تؤثر في بيئة المنظمة بمؤسسات التعليم الاساسي في مصر .
- توضيح الدروس المستفادة لتأثير القرارات القانونية في بيئة بمؤسسات التعليم الاساسي في مصر .

أهمية الدراسة

وتتبع أهمية الدراسة من كونها تتناول موضوعا على قدر كبير من الأهمية النظرية والتطبيقية منها:

- أهمية موضوع بيئة المنظمة والمنظمات التعليمية الذي يأخذ مكان الصدارة في الأبحاث التربوية في القرن الحادي والعشرين الذي أطلق عليه قرن المبدعين، لتحقيق التقدم والتطور والرفاهية.
- أهمية القرارات الإدارية حيث يعد أهم مظهر من مظاهر نشاط وامتيازات السلطة التي تتمتع بها الإدارة وتستمدّها من القانون العام، إذ بواسطته تستطيع الإدارة بإرادتها المنفردة على خلاف القواعد العامة في القانون الخاص إنشاء حقوق أو فرض التزامات، ويرجع السبب في ذلك إلى أن الإدارة المصالح العامة والتي يجب تغليبها على المصالح الفردية الخاصة.
- إثراء المكتبة العربية بما تضيفه من أدوات أو إطار نظري يرتبط بموضوع الدراسة
- حاجة المؤسسة التربوية لمعرفة تأثير القرارات الإدارية في بيئة المنظمة لما لها من دور فاعل في رسم الخطط على أسس علمية وفق المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية
- إعطاء المسؤولين عن صنع واتخاذ القرار في وزارة التربية والتعليم بمصر رؤية واضحة عن أهمية القرارات الإدارية.
- تفيد التوصيات التي يتم تقديمها في ضوء النتائج التي يتم التوصل إليها للمهتمين بأمور التعليم من القيادات بالوزارات ومسؤولي التعليم ولجان التعليم بالدولة.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية وفقا لما يلي:

- ١- **الحدود الموضوعية:** تقتصر الدراسة على تأثير القرارات الإدارية على بيئة المنظمة بمؤسسات التعليم الاساسي في مصر.
- ٢- **الحدود الزمنية:** سوف تجري الدراسة للقرارات الادارية من سنة ٢٠٠٥ الى سنة ٢٠١٩ .

منهج الدراسة وأداتها

من منطلق هدف الدراسة وهو تأثير القرارات الإدارية القانونية في بيئة المنظمة في جمهورية مصر العربية، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي (شاكر محمد فتحى وآخرون ، ١٩٩٦ ، ٣٠) الذي يختص بالوصف الشامل للظاهرة موضوع البحث للتعرف على الحقائق المتصلة بالقرارات الإدارية وبيئة المنظمة، والتعرف على أوجه القصور من خلال تحليل بعض القرارات الادارية بمصر، ووضع التوصيات والمقترحات في ضوء النتائج.

الدراسات السابقة

سوف يتم تصنيف الدراسات السابقة التي حصل عليها الباحث وذات صلة بمشكلة الدراسة إلى قسمين:

- ١- دراسات مرتبطة بالقرارات الادارية.
- ٢- دراسات مرتبطة ببيئة المنظمة.

ويتم ترتيبهما زمنياً من الأحدث إلى الأقدم.

أولاً: دراسات تناولت القرارات الادارية:

١- دراسة فراس مهدي صالح (٢٠١٦): يهدف البحث الى التعرف على مستوى العلاقة بين نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين في دائرة الموارد البشرية في حكومة الفجيرة / دولة الإمارات العربية المتحدة. وقد تم تحديد مجتمع البحث الحالي بجميع العاملين في دائرة الموارد البشرية بحكومة الفجيرة ومن كلا الجنسين، وبمختلف مستوياتهم الوظيفية، والبالغ عددهم (٨٤) فرداً، وقد تم أخذ عينة من هذا المجتمع عددها (٦٠) فرداً وتمثل ما نسبته (٧١%) من مجتمع البحث الكلي. ولغرض جمع البيانات استخدم باحثان (استبانة) كأداة لبحثه قام بإعدادها وبناء فقراتها، تضمنت (١٠٩) فقرات موزعة على أربعة أبعاد هي بعد جودة نظام المعلومات، وبعد جودة المعلومة، وبعد جودة الخدمة، وبعد تكنولوجيا المعلومات بجانبها المادي والبرمجي.

كانت أهم النتائج التي توصل إليها الباحثان هي وجود علاقة كبيرة جداً بين نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرارات الإدارية في دائرة الموارد البشرية. وجود علاقة كبيرة جداً بين جودة النظام، جودة الخدمة، جودة المعلومات، تكنولوجيا المعلومات وعملية اتخاذ القرارات الإدارية.

٢- دراسة وائل، عمرو محمد (٢٠١٦): هدف البحث الى التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لمجتمع المعرفة، والتعرف على أهداف ومبادئ مجتمع المعرفة، والتعرف على أهم أسس ومبادئ صنع القرار بالمؤسسات التعليمية.

التعرف على أهم المشكلات التي تواجه صنع القرار بالمؤسسات التعليمية، التعرف على واقع صنع القرار بالمؤسسات التعليمية في ظل تحولات مجتمع المعرفة، الوصول لتصور مقترح لتطوير صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية ضوء تحولات مجتمع المعرفة.

وتوصلت الدراسة الى ان القرارات الإدارية قد تتخذ كإجراء روتيني يومي أو كعملية تنظيمية أو أساسية أو مخططة أو مفاجئة أو ربما لا يتبين متخذ القرار في حينه الآثار الأنية والمستقبلية المترتبة عليه.

يجب على صانعي القرار بالمؤسسات التعليمية وضع مجموعة من الاعتبارات وهي:
الأساليب التحليلية لصنع القرار. البعد الاجتماعي. المستقبلية. الإدارة والتنظيم عن طريق
الأهداف. حساسية الموقف. إدارة الصراع. إدارة الأزمات. التحليل الاقتصادي. اختيار بديل
مناسب.

٣- **سمير عبدالله (٢٠١٥):** هدفت الدراسة الى توضيح لأبرز الحالات التي يكون فيها القرار
الإداري مشوباً بعيب عدم الاختصاص، علاوة على ذلك فقد أوضحت الدراسة أشكال عيب
عدم الاختصاص الزماني والمكاني والجسيم والبسيط.

وقد توصلت الدراسة إلى أن القرارات الإدارية لكي تكون مشروعة يجب أن تصدر عن
الهيئات المختصة، وإلا عدت هذه القرارات مشوية بعيب عدم الاختصاص، وقد تصدت
محكمة العدل العليا الأردنية لعيب عدم الاختصاص بهدف حماية المصلحة العامة ومصلحة
الأفراد على حد سواء، لأن عدم مراعاة تلك المصالح فيه إخلال بالضمانات المقررة للإدارة
والأفراد للاختصاص الإداري عناصر أربعة وهي (العنصر الشخصي، العنصر الموضوعي،
العنصر الزماني، العنصر المكاني) وهذا يعني أن ركن الاختصاص في القرار الإداري هو
أكثر الأركان وضوحاً، سواء بالنسبة للفرد أو القاضي فقد تكون الأركان الأخرى غامضة أو
خفية، كركن السبب، أو ركن الغاية فالمشرع عندما وضع قواعد الاختصاص داخل السلطة
التنفيذية، فقد ارعى في ذلك العنصر الشخصي، والعنصر الموضوعي، بالإضافة إلى العنصر
المكاني والعنصر الزمني

٤- **دراسة امانى خضر عبدالله (٢٠١٥):** هدفت الدراسة الى تعرف درجة ممارسة مديري
التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء
مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي واستبانيتين
كأداة للدراسة، الأولى لتحديد درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للشفافية
في اتخاذ القرارات الإدارية، والثانية لتحديد مستوى أداء مديري مدارس الحكومية
بمحافظات غزة.

وتوصلت الدراسة الى درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس الحكومية بمحافظة غزة كانت كبيرة، ولا توجد فروق دالة إحصائياً بين مستويات درجات تقدير مديري المدارس الحكومية لدرجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية تعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة، مستوى المدرسة).

وأوصت الدراسة باتباع سياسة الإفصاح عن المعلومات والكشف عن البيانات واتباعها في الوقت المناسب لمديري المدارس سيفسح المجال أمامهم لاستثمارها في عمليات التخطيط، أو اتخاذ القرارات او المراجعة.

٥- دراسة محمد حسن حمادات (٢٠١٣): هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين. تكونت عينة الدراسة من ٥١ مشرفاً تربوياً، ٣٩ ذكور و ١٢ إناث، موزعين على ثلاث مديريات للتربية والتعليم هي: (جرش، وعجلون، ودير علا)، ولتحقيق أهداف الدراسة طوّر الباحث أداة تكونت من ٨٠ بنداً، موزعة على ٧ مجالات، تم التحقق من صدقها وثباتها.

أظهرت النتائج: أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم ومساعدتهم للشفافية في القرارات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة لمجالات الأداة ككل. أظهرت النتائج كذلك: أن الصعوبات التي تواجه ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم جاءت بدرجة كبيرة. كما وأظهرت النتائج: عدم وجود فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، بينما هناك فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولصالح حملة الماجستير.

٦- دراسة محمد احمد (٢٠١٠): تهدف هذه الدراسة لمعرفة مستوى ممارسة عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق، والتعرف إلى المعوقات والمشكلات التي تحول دون سيرها على الشكل المطلوب،

ولهذا الغرض قام الباحث بتصميم استبانة مكونة من ٢٠ بنداً، وقام بتوزيعها على أفراد العينة .

توصلت الدراسة إلى أن درجة فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق جاء بدرجة عالية، كما وجدت فروق لصالح الذكور ورؤساء الشعب الإدارية في درجة ممارسة عملية اتخاذ القرار، كما وجد أن من أهم المعوقات التي تواجه اتخاذ القرارات الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق تتمثل في البيروقراطية والمركزية الشديدة وجمود القوانين واللوائح.

ثانياً: دراسات تناولت بيئة المنظمة:

١- دراسة داليا صلاح (٢٠١٦): هدفت الدراسة الى تعرف أثر تفعيل إدارة المعرفة في تحسين جودة أداء المنظمات في بيئة العمل، واستخدام عناصر المعرفة من تعلم وتدريب لرفع كفاءة أداء المنظمات. واستخدمت الباحثة المنهج الاستقرائي.

وتوصلت الدراسة الى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية موجبه بين جودة أداء المنظمة وكلا من تفعيل إدارة المعرفة، وقدرة المنظمة على تحديد احتياجات النظام المعرفي وقدرة المؤسسة على ممارسة عمليات إدارة المعرفة ، وقدرة المؤسسة على قياس رأس المال الفكري بمكوناته البشري والهيكلية ورأس مال العملاء .

وأن أكثر العوامل تأثيراً على بيئة العمل هو قدرة المنظمة على قياس رأس المال الفكري يلي ذلك ممارسة عمليات إدارة المعرفة ثم تحديد احتياجات النظام المعرفي.

٢- دراسة أحمد عبد العزيز وضحي عيد (٢٠١٦): هدفت الدراسة إلى التعرف على آراء معلمي التلاميذ ذوي الإعاقة الفكرية نحو أسلوب العمل التعاوني في البيئة التعليمية، وعلاقته ببعض المتغيرات. وتم تحديد أربعة أبعاد للتعرف على آرائهم فيها وهي (اتجاهات معلمي التلاميذ ذوي الإعاقة الفكرية نحو أسلوب العمل التعاوني، العناصر الأساسية اللازمة لإنجاح العمل التعاوني بين المعلمين، الكفايات الأساسية لدى المعلمين لتأهيلهم لممارسة العمل التعاوني)، واستخدم الباحثان في هذه الدراسة المنهج الوصفي. ولتحقيق

أهداف الدراسة طبقت استبانة من إعداد الباحثين على (٢٩٧) من معلمي ومعلمات التلاميذ ذوي الإعاقة الفكرية.

وأوضحت نتائج الدراسة أن معظم أفراد الدراسة يحملون آراء وتوجهات إيجابية نحو أسلوب العمل التعاوني في البيئة التعليمية على جميع أبعاد الإستبانة، وأن معظمهم كانت استجاباتهم مرتفعة على بعد الاتجاهات والعناصر الأساسية لإنجاح العمل التعاوني مقارنة بالبعدين الآخرين.

٣- دراسة اشرف موسى خير (٢٠١٣): هدفت الدراسة الى التعرف على دور المراجعة الإدارية الإستراتيجية في فحص وتقييم بيئة منظمة الأعمال.

وتوصلت الدراسة الى ان يمكن للمراجع الإداري الإستراتيجي زيادة فعالية الأداء الإداري على مستوى المنظمة من خلال مجموعة من المتغيرات تتمثل في مكانة المراجع الإداري الإستراتيجي في الهيكل التنظيمي خبرة المراجع في تقييم موارد المنظمة وتقييم البيئة الداخلية وتقييم البيئة الخارجية وتحليل المنافسين وتحليل نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات والمعروف باسم SWot وهو يقوم بتحليل المنظمة وتحليل بيئة العمل الداخلية والخارجية من موردين ومنافسين وعملاء وقوانين وغيرها تلك الأداة تصنف تلك العوامل إلى عوامل سلبية أو إيجابية وإن كانت سلبية عالجتها وإن كانت إيجابية استغلتها.

واوصت الدراسة بضرورة الاستعانة بالأساليب الحديثة والمتطورة في تقييم الأداء الإداري الإستراتيجي بما يتناسب مع طبيعة كل منظمة.

٤- دراسة سعاد غزال وشاكر (٢٠١٣): هدفت الدراسة الى التعرف على البعد الاستراتيجي للمسؤوليات التي تلتزم بها إدارة المنظمة وإمكانية تحقيق المساءلة عن مدى التزامها بهذه المسؤوليات تجاه المجتمع والبيئة. ودراسة واقع البيئة العراقية في التعبير عن مسؤولية المنظمة في الشركات المساهمة واستخدمت الدراسة أسلوب الاستبانة في جمع المعلومات وتحليلها من خلال بعض الأساليب الإحصائية.

وتوصلت إلى انه تواجه الإدارة المعاصرة حاجة متزايدة للإفصاح عن الأداء البيئي والاجتماعي من الزبائن وحملة الأسهم وغيرهم من أصحاب المصالح لأغراض تحقيق المساءلة عن الأداء المالي وغير المالي للمنظمة باتجاه تطبيق التحكم المؤسسي وتعدّ الشركات المساهمة العراقية ميدانا خصبا لتطبيق مبادئ التحكم المؤسسي في الوقت الذي تواجه فيه هذه الشركات العديد من التحديات التي تفرض عليها الإصلاح والتكيف نحو تطبيق مبادئه.

٥- دراسة علاء الدين إبراهيم (٢٠١٢): هدفت الدراسة الى التعرف على أثر البيئة التنظيمية الداخلية على جودة القرارات الإدارية، ومدى اختلاف بيئة المنظمة الداخلية على جودة القرارات الإدارية باختلاف بعض المتغيرات الديمغرافية.

ولقد تكون مجتمع الدراسة من جميع الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان والبالغة عددهم 112 شركة صناعية، وتكون مجتمع الدراسة من (22) شركة صناعية، وبلغت عينة الدراسة 324 موظفًا وموظفة بمستوياتهم الوظيفة العليا والوسطى.

ولقد توصلت الدراسة إلى وجود أثر للثقافة التنظيمية والمستوى التكنولوجي والإلتزام الوظيفي والهيكل التنظيمي في تحقيق جودة القرار الإداري، -تبين وجود أثر ذي دلالة إحصائية للموارد المادية والمستوى التكنولوجي والهيكل التنظيمي في بعد المعلومات.

التعليق على الدراسات السابقة: في ضوء الدراسات السابقة وأهميتها بالنسبة للدراسة الحالية، والاستفادة منها في الجانب النظري والميداني، وتوضيح مدى التشابه بينها وبين هذه الدراسة، بالإضافة الي جوانب استفادة الباحث منها دراسته، فسوف يقوم الباحث بعرض الدراسات السابقة وعلاقتها بالدراسة الحالية وبيان أوجه التشابه والاختلاف من حيث الموضوع والأهداف والأدوات والعينة، مع بيان جوانب الاستفادة من هذه الدراسات، كما يلي:

فتشابهت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناول موضوع القرارات الادارية وأهميتها وأنواع القرارات الادارية، وأيضاً تشابهت في تناول موضوع بيئة المنظمة.

وقد اختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في تناول موضوع تأثير القرارات الإدارية على بيئة المنظمة بمؤسسات التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية وسلطنة عمان. واختلفت هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في الهدف حيث هدفت الى تعرف مدى تأثير القرارات الإدارية على بيئة المنظمة بمؤسسات التعليم الأساسي في جمهورية مصر العربية وسلطنة عمان. واختلفت مع بعض الدراسات السابقة في استخدام المنهج حيث استخدمت الدراسة الحالية المنهج المقارن في حين استخدمت اغلب الدراسات السابقة المنهج الوصفي.

إجراءات الدراسة

تسير الدراسة وفق الخطة التالية:

١. الإطار النظري للدراسة: ويشمل المفاهيم والتعريفات والأطر النظرية

٢. الإطار الميداني للدراسة: ويشمل أدوات الدراسة والصدق والثبات

٣. نتائج الدراسة

٤. التوصيات والمقترحات

الإطار النظري للدراسة:

مفهوم اتخاذ القرار الإداري:

اصطلاحاً: "القرار عملية ذهنية عقلية بالدرجة الأولى، تتطلب قدراً كبيراً من التصور والمبادأة والإبداع ودرجة كبيرة من المنطقية والبعد عن التحيز أو التعصب أو الرأي اِبشخصي، بما يمكن معه اختيار بدائل متاحة تحقق الهدف في أقصر وقت، وبأقل تكلفة ممكنة " وهذا ما يُعرف بالقرار الرشيد (صلاح عبدالحميد مصطفى، ٢٠١٠، ١٥٦).

وتناولت المصادر والمراجع الإدارية العدد من التعريفات التي تناولت مفهوم القرار منها

على سبيل المثال:

كما يعرف سايمون Simon القرار بأنه "اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير" (مؤيد الفضل، عبدالكريم شعبان، ٢٠٠٠، ٢٩).

كما عرف القرار بأنه الوسيلة التي يقوم القائد والمدير من خلالها بتفسير تصوره للوصول للحالة النهائية المرغوب الوصول إليها" (محمد محمود نصيري، ٢٠٠٢، ٢٢)
عرف ساشكين Sashkin القرار بأنه : " الاختيار من بين بدائل جيدة التحديد
(Sashkin, M.,2006, 24)

عرف نيجرو Nigro القرار بأنه "الاختيار المدرك (الواعي) بين البدائل المتاحة في موقف معين (نواف كنعان، ٢٠٠٧، ٨٣).

كما عرف القرار بأنه: " لحظة من لحظات الإرادة يلغي التردد ويسبق عملية التنفيذ مع كل ما ينجم عن ذلك من نتائج" (هاشم عبده هاشم، ٢٠١٤، ١٥).

ويختلف معني ومفهوم القرار الاداري في علم الادارة العامة عنه في علم القانون الاداري، ذلك أن القانون الاداري يعني بدراسة القرار الإداري من الناحية القانونية، ويتناول القرار الاداري بالدراسة من حيث جوانبه القانونية و أركانه من ارادة ومحل وسبب وغاية ومتمى تتوافر شروط اصداره، وطرق الطعن فيه، بينما علم الادارة العامة يتناول دراسة القرار الإداري من الناحية الفنية أي من حيث اختيار البدائل المناسبة لاصدار القرار الاداري ، ومراعاة الجوانب الاجتماعية والاقتصادية في اصدار القرار الاداري.

وهو " عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها " فهو في علم الادارة العامة أكثر شمولاً وأوسع دلالة منها في القانون الاداري (حجازي زاهر، ٢٠١٠، ١١٢).

وتعرف عملية اتخاذ القرار بأنها: عملية اختيار واعية لأحد البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، أو لمعالجة مشكلة معينة (جودت عزت عطوى، ٢٠٠٤، ٩).

ويعرفها آخر بأنها: الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبدل واحد من بديلين
محتملين أو أكثر (طارق عبد الحميد البديري، ٢٠١١، ٣).

تعتبر عملية صنع القرار الإداري من العمليات الهامة والحيوية لدى رجل الإدارة، سواء
الإدارة العامة أو الإدارة الخاصة.

فعملية اتخاذ القرار الإداري لا تعتبر وظيفة مستقلة من وظائف الإدارة، وإنما هي الوسيلة
أو الأداة الأساسية لممارسة جميع وظائف الإدارة من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتنسيق،
واتصال ورقابة.

وبناء على ذلك فالتعريف الإجرائي لعملية اتخاذ القرار في الدراسة الراهنة " هي نشاط
عقلي وعملية اختيار واعية لأحد البدائل الممكنة والمثابحة لحل مشكلة إدارية عينة بالمرسة وفقاً
لمعايير ومقاييس محددة .

خصائص القرار الإداري:

تعتبر عملية اتخاذ القرار الإداري من أكبر مسؤوليات المدير وأخطرها خاصة تلك
القرارات التي ينبني عليها سير العمل في التنظيم أو تلك التي تربطه بتعهدات ثقيلة لسنوات
طويلة. لذلك فإن نجاح القائد الإداري يقاس دائماً بقدرته وتفوقه في اصدار القرارات الجيدة
والفعالة في حياة التنظيم، والتي يستطيع بها أن يحول سياسات التنظيم وأهدافه إلى واقع
ملموس، ويصل بها إلى تحقيق التنظيم لغرضه المنشود ومن خصائص القرار الإداري ما يلي
(على عبد الهادي مسلم، ٢٠٠٤، ١٢٧):

١. القرارات الإدارية تسعى دائماً إلى ايجاد حل للمشاكل وذلك من خلال إتباع استراتيجية
محددة للبحث عن وضع عدة بدائل مختلفة لاختيار الأنسب منها.
٢. يتضمن اتخاذ القرارات إتباع الاسلوب الإداري في محاولة التمييز بين السلوك التكيفي
الذي يسعى إلى محاولة التوفيق والتكيف مع النتائج الفعلية للقرارات وبين النتائج المتوقع
الحصول عليها .

٣. بعض القرارات، إن لم تكن معظمها، تتأثر بشخصية متخذ القرار وبالعوامل الشخصية والإدارية الأخرى في التنظيم
٤. إن اتخاذ القرار مرتبط بدرجة من العقلانية تميزها عن غيرها وترسم تلك العقلانية لنفسها حدوداً أثناء تطبيق القرار تدعي العقلانية المحدودة ووضع الصباغ لمتخذوا القرارات المبادئ التالية لتساعدهم على الوصول إلى القرارات المناسبة وهي:
- الالتزام بمبدأ الفعالية : حيث أن من الأفضل الوصول إلى القرارات المناسبة بإتباع الأسلوب العلمي في حل المشاكل .
 - مبدأ تعدد الفرضيات : يجب عليهم وضع عدة فرضيات وبدائل حسب طبيعة المشكلة المطروحة ثم تقييم ودراسة جميع البدائل لاختيار أفضلها أو أنسبها .
 - مبدأ العامل المحدد : يجب على متخذي القرار أثناء تقييم ودراسة الفرضيات والبدائل أن يأخذوا بعين الاعتبار وجود العامل المحدد وهو العامل الذي يعوق متخذي القرارات المناسبة وذلك من خلال تحديد درجة العقلانية عند متخذي القرارات.
 - مبدأ المرونة : يجب أن تتوافر في القرارات المتخذة درجة من المرونة بحيث يتمكن متخذي القرارات مع أي تغيرات أو ظروف مستقبلية تحول دون تطبيقها .

أركان القرار الإداري:

للقرار الإداري أركان هي:

١. ركن السبب: وهو مبرر اصدار القرار والسبب حال قد تكون واقعية وقد تكون قانونية ومثال الأولى وجود منزل آيل للسقوط فتؤدي هذه الحال إلى تدخل الإدارة باتخاذ قرار بهدم المنزل أو حدوث اضطرابات في الأمن فتتدخل الإدارة بالحفاظ على الأمن، ومثال الثانية وجود وظيفة أو وظائف شاغرة ترغب الإدارة في شغلها وتقديم الطلبات وتوفير الشروط من بعض الأشخاص يجعلها تصدر قراراً بالتعيين .

وهناك فرق أيضاً بين سبب القرار الإداري والغاية منه، فالسبب حال توجد عند إصدار القرار فتدفع الإدارة إلى إصداره، أما الغاية فهي ما تسعى الإدارة إلى تحقيقه من إصدار القرار، فالمخالفة التي يرتكبها الموظف هي ركن الغاية عيب "إساءة استعمال السلطة أو الانحراف بالسلطة، ومفهومة أن يستهدف القرار الإداري غرضاً غير الغرض الذي من أجله منحت الإدارة سلطة إصداره (رمضان محمد بطيخ، ٢٠٠٥، ٩٧).

ويعد القرار الإداري باطلاً إذا قصد هدفاً بعيداً عن المصلحة العامة أو الهدف المخصص، وترجع أهمية ركن الغاية إلى كونه يشكل مع ركن السبب ضمانه مؤكدة للأفراد في عدم إمكان قيام الإدارية بمصادرة حقوق الأفراد أو التعسف في استعمال الحق .

٢. ركن المحل: محل القرار الإداري هو الأثر القانوني المترتب عليه، وهذا الأثر يتمثل إما بإنشاء مركز قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء مركز قانوني قائم، فالقرار بالموافقة على استقالة موظف محله قطع العلاقة بين الموظف والإدارة، والترخيص الضمني بالبناء محله تمتع صاحب الشأن بالحقوق التي ترتبها له هذه الرخصة وهكذا؛ فإذا كان القرار الضمني لا يحدث أي تغيير في المركز القانوني لصاحب الشأن، ولم يؤثر في وضعه القائم، فإن هذا القرار كما ترى محكمة العدل العليا يعد قراراً مؤكداً للقرار السابق ولا يقبل الطعن بدعوى الإلغاء

ومحل القرار يجب أن يكون ممكناً وجائزاً قانوناً، ولا يختلف القرار في هذا عن القرار الصريح. وعلى ذلك، إذا كان القرار معيباً في محله، فإن القاضي الإداري يلغيه استناداً إلى عيب مخالفة القانون، ومن قضاء محكمة العدل العليا في هذا (علي خطار شطناوى، ٢٠١٠، ٩٣ - ٩٥).

٣. ركن المشروعية: يتعلق هذا المبدأ بحدود سلطات الدولة وخضوع سلطاتها العامة، لقواعد ملزمة لذلك فهو يعتبر الضمانة الأساسية لحماية حقوق الأفراد وحررياتهم من تعسف الدولة، فإذا كان يقصد بهذا المبدأ سيادة حكم القانون أي خضوع الحاكم والمحكوم لقواعد

القانون و أحكامه ،ممارسة السلطة لم تعد امتيازاً شخصياً لمن يمارسها، بل سلطة قانونية تفوضها الامة للمؤسسات لتمارسها لمصلحة المؤسسة (سلماني مسعود، ٢٠١٧، ٥).
دوافع اتخاذ القرار الإداري: أدرك علماء الإدارة وكتابها بصورة مبكرة جداً أهمية عملية اتخاذ القرار وضرورة تحليل مكوناتها (Barnard, C I.,1938)
وأنه لا يمكن رفع مستوى عملية الإدارة دون وجود وحدة تحليل Unit of Analysis، وكانت تلك الوحدة عملية اتخاذ القرار القرار، تلك العملية التي هي بمنزلة القلب النابض لأي إدارة .

وفي الحقيقة يمكن الإشارة إلى أن أي نظام إداري في العالم لا يخلو من تأثير المعايير الشخصية اللاموضوعية، إلا إن سعة ودرجة هذه التأثيرات تختلف من نظام لآخر. فمعاناة الدول النامية تفوق بكثير معاناة الدول المتطورة بهذا الخصوص، إذ إن هيمنة الاعتبارات الشخصية على بعض القرارات التنظيمية ترجع إلى تأثير القيم الاجتماعية والثقافية للمجتمع والتي لا تتطابق بالضرورة مع عقلانية المعايير التنظيمية. فعلى سبيل المثال إن القرابية أو الصداقة أو حتى الجيرة تعدّ انتماءات اجتماعية تشغل مكانة مهمة من حياة الناس، لأنها تنطوي على تقاليد ذات تأثير ثقافي ترمز من خلاله إلى قيم المساعدة والتضامن والحماية المتبادلة بين أعضاء كل جماعة اجتماعية. هذه التقاليد والقيم أصبحت إلى حد ما قوانين غير مدونة يجري بموجبها تفويض مكانة البيروقراطيين في تنظيماتهم الرسمية وفقاً لدرجة امتثالهم أو عدم امتثالهم لتلك القوانين غير المدونة فالموظف الذي لا يتوانى عن تقديم أي مساعدة أو حماية لقریب أو صديق أو زميل يوصف بالأوصاف الحميدة ، وبعكس ذلك إن أحجم عن تقديم هذه المساعدة ، فإنه ينعت بكل ما هو ذميم ، وهذا ما يشجع الكثير منهم على القيام بأفعال لا عقلانية وبتخاذ قرارات لا منطقية (حسن على مشرفي، ٢٠٠٧، ١٧٥).
عناصر اتخاذ القرار: ينبغي أن يتضمن القرار عناصر أساسية مهمة أهمها (خليل محمد عزاوي، ٢٠٠٦، ٢١).

١. الهدف من اتخاذ القرار: حيث لا يتخذ القرار إلا إذا كان هناك هدف معين ويعتمد القرار في هذا على درجة أهمية الهدف المراد تحقيقه، وكلما كان الهدف واضحاً، كلما كان القرار المتخذ سليماً.
 ٢. التنبؤ: وهو أمر يتعلق بتقدير ما سيحدث في المستقبل في حالة اتخاذ القرار، بصورة معينة، وذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع المستقبل، واتجاهاته والمتغيرات المحتملة.
 ٣. البدائل: حيث يضع القائد عدداً من الحلول والبدائل للمشكلة، وعليه فإن اتخاذ القرار هنا لا يحصر نفسه في وضع حل واحد، وإنما يكون أمامه عدة حلول، ويقوم باختبار الحل المناسب الذي يعتقد إنه يحقق الهدف.
 ٤. قيود اتخاذ القرار: ويقصد بها درجة المخاطرة، ودرجة التأكد من المردود ومصادر التمويل، والخبرة ومدة تنفيذ القرار، ولذلك ينبغي دراسة هذه العناصر جيداً حتى يتم التأكد من سلامة وصحة اتخاذ القرار.
- أنواع القرارات الادارية:** يصنف المختصون أنواع القرارات إلى أنواع متعددة بحسب أسلوب وطريقة اتخاذ القرارات ومضمونها والجهد المبذول فيها .. الخ .. وهناك العديد من القرارات التي لا يمكن حصرها في الإدارة التعليمية ويمكن إيجاز بعضها على النحو التالي:
- ١- **من حيث طريقة اتخاذ القرار** (طارق عبدالحميد البدرى، ٢٠٠١، ٣٨) فتتقسم إلى:
 - أ. **قرارات فردية:** وهي التي تتخذ بواسطة الإداري بمفرده وتكون وفقاً لخبراته الشخصية، أو ما يحصل عليه من بيانات ومعلومات مرتبطة بموضوع القرار، وتكون على أسس فردية بحتة دون أي تشاور أو مشاركة من العاملين في المؤسسة.
 - ب. **قرارات جماعية:** وهي القرارات التي تنفذ بواسطة الجماعات من خلال اللجان المشكلة، ويقوم فيها أفراد المنظمة بتقديم المشورة للمدير أو القائد الإداري وهو في ضوءها يقوم باتخاذ القرار، ولها إيجابيات كثيرة بالمقارنة بالقرارات الفردية من بينها مشاركة المتخصصين والخبراء فيها، الذي يوفر فرص طرح العديد من البدائل لحل المشكلة.

٢- إما من حيث الجهة التي أصدرت القرار فينقسم إلى: (رحي مصطفى عليان، ٢٠٠٧،
(٣٧)

أ. قرارات تنظيمية: وهي التي يتخذها المدراء في حدود سلطاتهم الرسمية، وتتعلق عادة
بالأمور التي تسيير العمل وتدفعه للأمام.

ب. قرارات شخصية: فلها علاقة بالمدير كفرد وليس كعضو في المؤسسة مثال لإن يأخذ
المدير إجازة أو يقدم استقالة .

عوامل نجاح القرار لاداري: إن مدى نجاح القرارات وجودتها يتوقف على مدى توافر
المعلومات المتاحة لمتخذي القرار، وعادة ما يتسم الحكم على جودة القرارات ونجاحها في
ضوء النتائج المترتبة عليها وما تحدثها من تأثير إيجابي ينعكس على تطور وتقدم المؤسسة
وحل المشكلات التي تواجهها واضعين في الاعتبار الفترة الزمنية التي اتخذها القرار، وهناك
عدة عوامل قد تساهم إلى حد كبير في نجاح عملية اتخاذ القرارات إذا تمت مراعاتها وهي:
(حكمت أحمد الراو، ٢٠١٧، ٨٠)

- تفهم واضح ودقيق للأهداف المتعددة التي تلائم المشكلة موضوع القرار .
- تعريف محدد وشامل ودقيق للمشكلة، وجوانبها المختلفة ولموضوع القرار .
- معرفة كاملة بالبدائل الممكنة وبطريقة يمكن الاعتماد عليها في تقدير ما يترتب على
اختيار كل بديل .

- تحديد العلاقة بين نتائج كل بديل، والأهداف المرغوب في تحقيقها .
- الحرية الكاملة للاختيار بين البدائل التي تحقق الحل الأمثل للمشكلة
فالقرارات الناجحة هي التي تتميز بالفرضية والمعقولة والاختيار الصحيح لأنسب
الأحتمالات الممكنة لتحقيق الهدف، وهذا يستدعي أن يكون القرار قائماً على مجموعة من
الحقائق وليس على التحيز أو التعصب أو الرأي الشخصي، وهذا يعني أيضاً أن الذي يقوم
بالقرار يجب أن يكون مزوداً بالمعلومات بصورة مستمرة ودقيقة (وليد أحمد سعد، ٢٠٠٥،
(٢٩).

الآثار السلبية المترتبة على اتخاذ القرار: إن طبيعة العملية الادارية من حيث اهدافها واساليبها تتأثر بشكل أساسي بالواقع القيمي والاخلاقي والاقتصادي في مجتمع ما وفي فترة زمنية معينة، وبناء على ذلك فإن النظريات الادارية في مجال التربية أو غيره يجب ان تدرس وتقيم ليس من خلال الاعجاب بها ولكن من خلال ملاءمتها لاهداف تربية واجتماعية او غيرها وفي ظل الاطار التاريخي لها.

ولاشك ان نهضة الأمة في مختلف المجالات وشتى الانشطة تعتمد بشكل مطلق على نوعية الادارة ونوعية القيادة الادارية والامثلة التاريخية على ذلك كثيرة، نجدها في تاريخنا العربي الإسلامي وتواريخ الأمم الأخرى، بداية من عهد عمر بن الخطاب إلى ابي جعفر المنصور ثم الى صلاح الدين نجد ان تغيرات ادارية قد ظهرت كمقدمة وكبنية تحتية للنهضة الشاملة التي لحقت. وكان ابرز ما يميز اسلوب الادارة وفعاليتها طريقة اتخاذ القرار وفي مجال التربية والتعليم حيث القرارات التربوية لها حساسية خاصة وأهمية حضارية فإنه من الحكمة يمكن ان يعطي اتخاذ القرار الاهتمام اللازم من الدراسة والبحث حتى يأتي القرار حكيماً وصادقاً ومتوازناً وفعالاً (ماجد درويش، ٢٠٠٩، ٨٤).

وإن لجنة التربية والتعليم في مديرية التربية هي السلطة الالهة داخل المديرية والتي يناط بها اتخاذ القرارات ووضع الأسس التنفيذية، ولعلنا لا نبالغ ان اللجان الحالية في مختلف المديريات لا تتخذ قراراتها بأسلوب متمائل فهناك من يلجأ الى اتخاذ القرار على أساس أغلبية الاصوات وهناك من يلجأ الي التشاور واشراك الاعضاء واستنتاج القرار من مجمل الكلام والمناقشة دون اللجوء الى الاقتراح، واخرون يميلون الى الفردية حيث ان الالهة عندهم هو جمع المعلومات الكافية والدقيقة الضرورية لاسناد القرار المزمع اتخاذه، ويمكن ان يكون القرار فعالاً ومثمراً باستخدام أي من هذه الانماط وذلك يعتمد على نوعية الموقف ونوعية المسألة موضوع البحث ويعتمد كذلك على موقع المسألة في سلم الاولويات.

ولكن الموافقة على القرار من قبل اعضاء اللجنة يعطيه قوة تنفيذية ورضى دعماً بسبب انه اتخذ بالمشاركة والمشاورة، ويتحمل الاعضاء في هذه الحالة مسؤولية السلبات المحتملة

بالتساوي، والقرار الأكثر فعالية عادة هو القرار الذي يعد بناء على موقف تعاوني وتشاوري من اعضاء اللجنة بل انه ربما يكون اكثر فعالية ودقة عندما يناقش بشئ من المواجهة والاحتكاك ولكن ليس بالضرورة ان ينال مافقة الأغلبية.

وغالباً ما تؤدي القرارات المعتمدة على المخاطرة إلى التطور والتحديث والتغيير بهدف الزيادة الإنتاجية والجودة وهذا النوع من القرارات ذو صفة ابتكارية وإبداعية تحتاج إلى الجرأة وارغبة في المخاطرة ولهذا يجب علينا التعرف على بعض الأخطاء والمشاكل في صنع واتخاذ القرار والتي تتمثل في الآتي (مرفت مصطفى كمال، ٢٠١٣، ٢٤):

١- الخوف من اتخاذ القرار فعادة ما يبتعد المديرون عن اتخاذ القرارات التي يترتب عليها تغيرات عديدة بالمنظمة وكذلك تكون نتائجها غير معروفة على وجه اليقين لهذا نجد أن المديرين يفضلون القرارات المبرمجة عن القرارات غير المبرمجة كما تظهر تلك المشكلة عندما يرغب المدير في أن تكون نتائج القرار مرضية لكافة الأطراف التي تتأثر بالقرار . فعلى سبيل المثال نجد أن بعض المديرين عندما يقرر توزيع حوافز على مرؤوسيهم فإنهم يضعون نصب أعينهم درجة رضاء هؤلاء المرؤوسين عن هذا القرار لذلك قد يجدون أن الحل هو في عدم منح حوافز لجميع العاملين .

وقد يرجع الخوف من اتخاذ القرار أيضاً إلى حداثة المدير بالعمل أو عدم كفاءة المدير ونقص تدريبه وقد يكون أيضاً عدم وضوح بالاختصاصات والسلطات ، الأمر الذي يترتب عليه في غالب الأحيان التردد في إصدار الكثير من القرارات بل وإلى الإحجام عن اتخاذها.

٢- تأجيل القرار لأخر لحظة أو ضيق الوقت: إذا كان هناك متسع من الوقت لدى متخذ القرار أي لا يوجد استعجال لاتخاذ القرار، فإن المدير يؤجل القرار إلى آخر لحظة إن هذا التأجيل يؤدي إلى عدم الدقة في تحليل المشكلة كذلك فإنه يؤدي إلى انخفاض في عدد البدائل المتاحة نتيجة لعدم توافر الوقت الكافي نظراً لتأجيل القرار لوقت لا يسمح بالبحث عن بدائل عديدة للحل وهي نفس النتائج السلبية إذا كان الوقت يتسم بالضيق .

٣- الفشل في التمييز بين المشكلة وأعراضها: تعد الأعراض انعكاساً للمشكلة وأحياناً ما يقوم المدير بالتركيز على الأعراض ويحاول إيجاد حلول لها

٤- إن اتخاذ قرار بشأن معالجة الأعراض لن يؤدي إلى حل المشكلة التي تسببت في حدوث تلك الأعراض .

فعلى سبيل المثال إن قيام الطبيب بالتركيز على علاج ارتفاع درجة الحرارة لدى المرضى لن يؤدي إلى القضاء على المرض الذي تسبب في هذا الارتفاع في درجة الحرارة .

٥- الفشل في تحديد ظروف القرار والمعيار المستخدم للحكم على مناسبة القرار: قبل أن يبدأ المدير في عملية اتخاذ القرار فعليه أولاً أن يتعرف على الظروف المحيطة بالقرار والتي تؤثر على فاعلية الحل الذي يقدمه القرار للمشكلة محل الدراسة بالإضافة إلى أن وجود أكثر من معيار للحكم على قرار يؤدي إلى وجود تعارض بين البدائل المتاحة لاتخاذ القرار، مثال ذلك أن يرغب أحد خريجي كلية التجارة في أن يعمل في أحد البنوك لكن في نفس الوقت أن تكون عدد ساعات العمل اليومية لا تزيد عن أربع ساعات مع حصوله عبي أجر مرتفع إن تلك الأهداف المتعارضة تجعل من الصعب اتخاذ القرار

٦- وجود ضغوط داخلية وخارجية رسمية أو غير رسمية : الأمر الذي يجعل المدير يتردد في إصدار القرارات وإذا أصدرها فإنها تصدر غالباً تلبية لهذه الضغوط وإرضاء لها محافظة على مركزه داخل التنظيم .

٧- تكوين استنتاجات باستخدام مصادر لا يمكن الاعتماد عليها : فبينما تعد المعلومات التي يحصل عليها متخذ القرار بمثابة المدخلات لعملية اتخاذ القرار إلا أنه يجب التفرقة ما بين المعلومات والآراء ففي كثير من الأحيان يتعامل المدير مع الآراء التي يستمع إليها على أنها حقائق ويتخذ القرار اعتماداً على تلك الآراء وهو ما يؤدي إلى قرارات منخفضة الجودة

الفصل الثاني: القرارات الإدارية القانونية التي تؤثر في بيئة المنظمة بمؤسسات التعليم الأساسي في مصر:

من الصعوبات التي تواجه إدارات التربية والتعليم في مصر بشكل خاص ضعف مشاركة الإدارات التعليمية في صنع القرار، واعتبارها جهة تنفيذية، أكثر منها استشارية. رغم تطور مهام ومسئوليات الإدارة التعليمية وعدم اقتصرها على الإشراف على التعليم في المدارس، واتساع مسؤولياتها لتشمل مهامًا أكثر عمقًا وتأثيرًا في العمل التربوي والتعليمي، ولكي تقوم إدارة التعليم بجميع المسؤوليات والمهام المناطة بها يجب على وزارة التعليم تدليل جميع الصعوبات والعقبات التي تواجهها وبذل العون والمساعدة لها وتطوير الممارسة الفعلية لهذه الإدارات التي لا تزال تعاني من صعوبات في ممارسة بعض الصلاحيات اللامركزية بالقرارات الإدارية (شاكر محمد فتحى، ٢٠١٣، ٢٦).

وكان من نتيجة اتساع نشاط الإدارة، قيام المشرع بمنحها امتيازات عديدة كالسلطة التقديرية، وغيرها من أجل تحقيق وظائفها بفعالية. من هنا بدت ضرورة العمل على تنظيم الرقابة المجدية والفعالة وفرضها على أعمال الإدارة، خاصة قراراتها الإدارية الصادرة عن سلطتها التقديرية، ذلك لضمان عدم خروجها على أحكام القانون المنظمة لاختصاصاتها وأعمالها، وحتى لا يكون هذا الاتساع اعتداء على حقوق الأفراد وممتلكاته .

وتشكل القرارات الادارية الشريان النابض في عروق الهيكل التنظيمي وفروعة المختلفة لاي منظمة وبدونها تقف أي منظمة صغيرة كانت او كبيرة عاجزة عن الوصول الى ابسط اهدافها، لذلك ادرك المختصون الاهمية البالغة لتلك العملية التربوية وانعكاساتها بطريقة واخرى على تلك المؤسسات مما حثهم على ابراز هذه العملية من خلال اشراك مرؤوسيه في الدورات التطويرية للوقوف على اهمية صنع القرار ، وبخصوص البحث الحالي فقد اشتهر الباحث ومن خلال عملة في الميدان التعليمي اهمية معرفة جودة القرار الاداري لدى المشرفين التربويين الاختصاصيين في تربية بابل كونهم من اهم الحلقات التي تشرف على سير العملية التعليمية .هذا اذ ما علمنا بان الكثير من العوامل التي تؤثر في عملية صنع

القرار وواحدة من اهم العوامل هو التفكير الابداعي وعلاقتة بجودة القرار الاداري الامر الذي دعى الباحث لمعرفة هذه العلاقة (حسن عادل، ٢٠٠٣، ٣١).

وتتناول القرارات في المدرسة عدة جوانب منها : السياسات التعليمية، أو الأهداف، أو الخطط، أو الاستراتيجيات ، أو العاملين، أو المستفيدين في المجال التعليمي، ويشكل القرار التعليمي روح العملية التعليمية في كل مرحلة من مراحلها (جمال الدين عويسات، ٢٠٠٥، ٦١)

فالقرارات التعليمية بالمدارس الابتدائية على قدر كبير من الأهمية، لما يترتب عليها من نتائج تؤثر في تحقيق أهدافها بشكل أكثر فعالية.

كما اتضح أن هناك اهتماماً كبيراً من جانب الوزراء للارتقاء بكفاءة مؤسسات التعليم على وجه العموم، وبوجه خاص في الحلقة الأولى من التعليم الأساسي، والتي يطلق عليها المدرسة الابتدائية، وينتظم بها الأطفال من سن السادسة، ولفترة تمتد حوالي ست سنوات، ويأتي هذا الاهتمام لما يتزود به أطفال هذه المنظمة التعليمية في المرحلة المبكرة من معلومات ومعارف وما يكتسبونه من مهارات واتجاهات سلوكية يستمر تأثيرها في مختلف نواح حياتهم الشخصية، والاجتماعية، والتعليمية، لفترة طويلة من مستقبل حياتهم(سعيد جميل سليمان وآخرون، ٢٠٠٤، ٢).

وعليه، فإن أي قرارات تتخذ بالمدارس الابتدائية، وتكون في غير محلها قد تؤثر سلباً على طلاب هذه الحلقة ، والتي بدورها قد تؤثر أيضاً على المراحل التالية من تعليمهم.

وينادي الاتجاه الحديث في الإدارة بمبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات مع توسيع دائرة المشاركة كلما كان ذلك ممكناً وعدم تركيز القرارات في يد فرد واحد، وقد ظهر هذا الاتجاه نتيجة لعدة عوامل من أهمها نمو المنظمات وتضخم حجمها، حي لا يستطيع الفرد مهما توافرت له من قدرات ذاتية من الإحاطة بكل الظروف في كل الأوقات، حيث توصل الخبراء إلى أنه لا بد ان تعمل القيادة الإدارية بمبدأ الشورى الذي يتجسد أساسا في توسيع قاعدة المشاركة في اتخاذ القرارات خاصة فيما يتعلق بتلك القرارات التي تؤثر في المشاركين أو في

أعمالهم وما يمكن أن تحققه مشاركتهم من مزايا عديدة مثل ضمان تعاونهم والتزامهم" (حسين المحمدى بوادى، ٢٠٠٨، ١٨).

ويمكن مما سبق الربط بين تنفيذ القرارات الادارية القانونية والرضا الوظيفي الذي يعني بصورة عامة الارتباط الإيجابي بين الموظف والتنظيم الذي يعمل به ولا يمكن أن تتحقق أهداف المنظمة أو الوصول إلى الرضا العام دون وجود العنصر البشري الإيجابي الذي يقبل العمل عن قناعة ويساهم في إنجاح المنظمة وتحقيق أهدافها، وعلى الرغم من اختلاف مفهوم الرضا الوظيفي لدى الموظف باختلاف أفكاره وقيمه إلا أنه بشكل عام يتحقق الرضا الوظيفي من خلال ما تنتجه الوظيفة من حيث الراتب وفرص الترقية ونظم الرعاية الاجتماعية، كما أنه يتأثر بطبيعة العمل والظروف التي تنشأ ومدى تمكن الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات وإحساسه بالعدالة والاهتمام من قبل رؤسائه.

ويرى "الدلبحي" أن من مبادئ الإسلام احترام كرامة الإنسان وإشراكه في الإدارة الإسلامية والتي تأخذ بمبدأ الشورى والمشاركة في الإدارة الإسلامية والتي تأخذ بمبدأ الشورى والمشاركة في الإدارة واحترام كرامة الإنسان العامل وآرائه وقدراته وهو ما يطلق عليه "ديمقراطية الإدارة" والتي ستحقق النفع للمنظمة من ناحيتين :

١. رفع الروح المعنوية للعاملين وزيادة رضاهم الوظيفي نتيجة شعورهم بأنهم جزء من التنظيم أو المنظمة ويشاركون في قراراتها ووضع أهدافها وبالتالي يزداد ولائهم للمنظمة ويشعرون بأهميتهم ودورهم الوظيفي.

٢. تحسين نوعية القرارات المتخذة لأن رأي المجموعة يقدم بدائل أفضل من رأي الفرد الواحد، ويقوى مفهوم الالتزام بالقرارات المتخذة من قبل المشاركين في اتخاذها.

وعموماً فالسلوك الإسلامي هو سلوك القائد الاستشاري المتفاعل الذي يحرص على استشارة مرؤوسيه والسماح لهم بالمشاركة، وأن يعمل على تحقيق العدالة والمساواة بينهم ويشجع الرقابه الذاتية ويقوي الثقة في مرؤوسيه ويميل إلى تفويض السلطات إذا سمحت الظروف (سعيد جميل سليمان وآخرون ، ٢٠٠٤، ٨-٩).

من خلال ما سبق يتبين أن أهمية القرارات الادارية القانونية وتأثيرها على الرضا الوظيفي في تنمية وتطوير أداء العاملين والارتقاء بسلوكياتهم فضلا عن انعكاساته الإيجابية الأخرى، فكل ذلك دعا إلى الاهتمام بالقرارات الادارية القانونية كأحد الموضوعات التي شغلت أذهان العلماء والمفكرين في مجال الإدارة، فضلاً عن أن انها تؤثر عاى زيادة الرضا الوظيفي بالمدارس مما يؤدي إلى ارتفاع مستوى الأداء والإنتاجية مما يعود بالنفع للمؤسسات والعاملين، حيث أنه من الممكن أن يكون هناك علاقة إيجابية بين الرضا الوظيفي والأداء ، وكذلك من خلال دور الرضا الوظيفي في الحد من سلبيات العمل، فهو الأساس الذي يحقق التوافق الاجتماعي للعاملين، ويساعد على حسن الأداء الوظيفي لارتباطه بطبيعة العمل والظروف التي تنشأ ومدى تمكن الموظف من المشاركة في اتخاذ القرارات وإحساسه بالعدالة وبالاهتمام من قبل رؤسائه، فمشاركة العاملين في اتخاذ القرارات يعطيهم الشعور بأهميتهم مما يؤدي إلى الإخلاص في العمل والعمل على تحقيق أهداف المؤسسة. فإن نجاح أي منظمة يعتمد على قدرة آلياتها في تنفيذ القرارات الادارية المناسبة والتي تسهم في رفع أداء العاملين وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي والذي يؤدي بدوره إلى تحقيق أهداف المؤسسة بدرجة عالية من الكفاءة والفعالية.

في عالم تتداخل فيه المتغيرات، وتتسارع فيه التغيرات بسرعة انتشار المعلومات، وتتشابك فيه الأعمال والتصرفات، لتحديث معطيات مستجدة تشكل مقدمات لأفعال وتصرفات جديدة، لابد أن تدار منظماتنا ومؤسساتنا التعليمية بأسلوب إداري هادف وواعي، كي تستطيع التحرك في سياق مقصود ومراد، يمكنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالكثير من المشاكل والعقبات، وينقلها إلى مرحلة متقدمة، تمكنها من تحقيق الأهداف والمهام التي أنشئت من أجلها (Ham, S. H., & Cha, Y. K., 2009, 542)

فأصبحت الإدارة المورد الأساسي للدول المتقدمة والاحتياج الأساسي للدول النامية، وبناءً على ذلك فإن الذي يحتاجه المديرون اليوم هو البدء بممارسة أدوار جديدة يمكنهم من خلالها

مواكبة سرعة التغيير والمساهمة في صنع المستقبل المرغوب، وهذا يتطلب من المدير القيام بأدوار مختلفة من أهمها: (Jane G., March 2007 , 42)

١. دور المدير المبادر: الذي يقوم بتكوين رؤية مستقبلية واضحة، بالإضافة إلى وضع خطة العمل اللازمة لتطبيق الرؤية.

٢. دور المدير المتصل: الذي يقوم بالاتصال بالآخرين وإقناعهم بأفكاره.

٣. دور المدير القدوة: الذي يكون قدوة للآخرين في تصرفاته وتفكيره.

وتُعد القرارات الادارية بالمؤسسات التعليمية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، بعدها محور العملية الإدارية، وأهم عناصرها، وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد على مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة، يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات الإدارية التي تتخذها، ومدى ملاءمتها للهدف المحدد وعلى مختلف المستويات (Terhi N, 2006, 175) "

إجراءات الدراسة:

أداة الدراسة: (استمارة معايير لتحليل القرارات الإدارية/ اعداد الباحث)

تم استخدام استمارة تحليل المحتوى في الدراسة الحالية، وفيما يلي عرضاً للخطوات التي تم القيام بها لبناء تلك الاستمارة حتى أصبحت جاهزة للتطبيق، وقد روعي عن تصميمها أن تحقق الهدف من الدراسة والإجابة عن أسئلتها.

بعد استعراض معظم القرارات الادارية، ومشاهدت الكثير منها، والاطلاع علي بعضها، والتعرض للدراسات السابقة، وفي ضوء الإطار النظري للدراسة، وبعد تصفح الباحثة لمضمون القرارات المراد تحليلها. Macro Analysis ، توصلت الباحثة إلى قائمة بأهم أبعاد طرق اتخاذ القرارات الادارية.

وقد تكونت أداة تحليل دراسة الحالة من (١٢) عنصر عبارة عن أسئلة تختص بدراسة

الحالة لمن وقعت عليهم عقوبات او قرارات ادارية للوقوف علي الحالة وتحليلها.

445 المجلد التاسع والأربعون، العدد العاشر، جزء (٧) أكتوبر ٢٠٢٠

الترقيم الدولي ISSN 1110-0826

الخصائص السيكوتيرية لأداة الدراسة:

الصدق والثبات:

صدق المحكمين: حيث عرضت الباحثة الاستمارة على مجموعة من المحكمين المتخصصين من أساتذة أصول التربية والتربية المقارنة، بهدف التأكد من صدقها، وقد أشار السادة المحكمين إلى بعض الملاحظات والتي قد تم تعديلها في ضوء آرائهم والتي كان من أهمها تعديل بعض الصياغات، هذا وقد اتفق المحكمون على أن عبارات الاستمارة مناسبة لقياس ما وضعت لقياسه، هذا وقد استبقت الباحثة على العبارات التي اتفق على صلاحيتها السادة المحكمين بنسبة ٨٠% فأكثر.

ثبات الإستمارة :

معامل الفا كرونباخ (Cronbach's Alpha (α)): استخدمت الباحثة هذه الطريقة في حساب ثبات الاستمارة وذلك بتطبيقه على عينة قوامها (٣٠) فرداً من نفس مجتمع الدراسة ومن خارج عينة الدراسة الأساسية، حيث بلغ قيمة معامل الفا كرونباخ الاستمارة ككل كانت (٠,٨٦٣).

عينة الدراسة: تم تطبيق الاستمارة على (٣٠) فرداً من معلمي مدارس التعليم الأساسي بمصر، وعمان للتحقق من صدق الاستمارة وسهولة تطبيقها في تحليل القرارات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي بمصر وعمان.

جدول (١): يوضح توزيع عينة الدراسة وفقاً للمدارس المختار منها العينة

ن = ٣٠		حجم العينة	
النسبة	التكرار		
٦,٧%	٢	مدرسة حدائق الهرم الاعدادية	المدارس المختار منها عينة البحث
١٦,٧%	٥	مدرسة مجمع الشهداء	
١٠%	٣	مدرسة الصفا والمروة للتعليم الأساسي	
٦,٧%	٢	مدرسة كعبيش	
١٠%	٣	مدرسة السيدة عائشة بنات	
١٣,٣%	٤	مدرسة الزهور	
٦,٧%	٢	مدرسة الأهرام للتعليم الأساسي	
١٠%	٣	مدرسة المعرفة	
٢٠%	٦	مدرسة الإبراهيمية	
١٠٠%	٣٠	الإجمالي	

يوضح الجدول السابق توزيع عينة الدراسة وفقاً للمدرسة فقد تبين أن أكبر عدد من عينة الدراسة من مدرسة الإبراهيمية بنسبة (٢٠%)، يليها نسبة (١٦,٧%) من عينة الدراسة من مدرسة مجمع الشهداء، يليها نسبة (١٣,٣%) من عينة الدراسة من مدرسة الزهور، يليهم نسبة (١٠%) من مدرسة الصفا والمرودة للتعليم الأساسي، ومدرسة السيدة عائشة بنات، مدرسة المعرفة، أقلهم مدرسة حدائق الهرم الاعدادية، مدرسة كعبيش، مدرسة الأهرام للتعليم الأساسي وبلغت نسبة كلاً منهم (٦,٧%).

نتائج الدراسة

١. هل الجزاء الواقع عليك مناسب للواقعه؟

جدول (٢): يوضح إجابات أفراد عينة البحث حول مناسبة الجزاءات للواقعة

ن = ٣٠		حجم العينة	
النسبة	التكرار	هل الجزاء الواقع عليك مناسب للواقعه	
%٩٦,٧	٢٩	نعم	
%٣,٣	١	لا	
%١٠٠	٣٠	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق: أن أكبر عدد من عينة الدراسة يرون أن الجزاء الواقع عليهم غير مناسب للواقعة وبلغت نسبتهم (٩٦,٧%) ، في حين أن نسبة (٣,٣%) من عينة الدراسة ترى أن الجزاء متوافق مع الواقعه.

ومن خلال دراسة الحالة في مصر كانت من الحالات التي وقع عليها الجزاء وشعروا بأن غير مناسب للواقعه كانت:

١. حالة مديره المدرسه تم اصدار قرار ضدها بالاستبعاد عن وظيفتها كمديره مدرسه واستمرت عام كامل دون عمل وغير مسند لها اى عمل ثم طالبت بتحويل اوراقها الى النيابة الاداريه فقالت النيابة انه ما تم اسنده الى المديره غير حقيقي وتم حفظ الموضوع لعدم صحه الاقوال وعدم صحه القرار، ولكن قد نفذ هذا القرار الخاطي ضد المديره لمدته عام من العذاب النفسى والمعنوي لها وذلك لان متخذ القرار يعيث بالبشر ولا يوجد على متخذ القرار رقيب

ولا محاسب ولا مساءله عن الجريمة التي ارتكبها ضد مديره مدرسه شريفه قامت بعملها على اكمل وجه ويتبين ذلك من شهادات التقدير التي منحها اولياء الامور لها وايضا معلمون المدرسه، وبراءتها امام النيابة الاداريه من كل التلقيات الذي قام بها متخذ القرار. اين حق المديره البريئه من متخذ القرار، ولماذا حقوق المعلم لا ترجع له عند يثبت حقه، وينكشف التلاعب بالقرار الاداري.

٢. وحالة الاستاذ حنان محمد عانت من مدير المدرسه الذي كان يعرض عليها الزوج فرفضت فكان منه ان اصدر قرار بنقلها من المدرسه القريب منها الى مدرسه بعيده جدا تعاني حتى الان من وسائل المواصلات للوصول اليها غير انه اتخذ قرار بأعطائها ثلاثه ايام جزاء للتاخيرها عن العمل دون الرجوع لجهه اخري هنا يتضح شي عظيم ان القانون يتم التفاوضي عنه في اوقات معينه ويتم استخدامه في اوقات اخري حسب رؤيه المدير وكانت من خلال حديثها " أنا مدرسة لغة عربية (معلم أول أ) مدير المدرسة عرض عليّ زواج عرفي فرفضت ذلك ما كان منه إلا ان قام بالتكليف على كل تصرفات و بدايتها حميتي في عملي حتى كتب فيّ مذكرة لمدير الإدارة بأنه لا يحتاج ليّ في المدرسة وعلى الفور تم الموافقة على نقلي إلى مدرسة أخرى دون رغبتني في ذلك "

٣. الاستاذ ابراهيم معلم اول ا ويعمل معلم دراسات ويعول اسرة مكونه من اربع افراد غير انه يعمل خباز في احدى الافران المصريه بجانب عمله كمعلم وذلك لسد احتياجات الاسره لم يشعر بعدل في توزيع حصص الاحتياط فتحدث مع مدير المدرسه على سبب انه يتحمل الكثير من الحصص غير ان زميل له لا يتحمل حصص احتياطي مثله فما كان من مدير المدرسه ردا على كلام المعلم له ان وقع جزاء لمدته ثلاثه ايام على المعلم وايضا نقله من مكان عمله الى مكان اخر وهنا يتبادر السؤال من المنوط بمراجعته قرار مدير المدرسه او صاحب اى قرار من يقوم بعملية المراجعته على القرار ومن يسأل ومن يعاقب على اتخاذ الفرار الصادمه للمعلمين اين المساءله.

٢- كيف تم التصرف بعد وقوع الجزاء؟

جدول (٣): يوضح إستجابات أفراد عينة البحث حول التصرف الذى قام به بعد وقوع الجزاء

حجم العينة		كيف تم التصرف بعد وقوع الجزاء
النسبة	التكرار	
٨٠%	٢٤	لم أفعل شئ
٢٠%	٦	قدمت شكوى للمديرية
١٠٠%	٣٠	الإجمالى

يتضح من الجدول السابق: أن أكبر عدد من عينة الدراسة لم يقوموا بعمل أى إجراء أو تصرف بعد وقوع الجزاء وبلغت نسبتهم (٨٠%)، فى حين قام عدد منهم بتقديم شكوى للجهات الأعلى (المديرية) وبلغت نسبتهم (٢٠%)، ومن خلال دراسة الحالات كانت إستجابات بعض الحالات كالتالى:

✓ حالة مدرسة لغة عربية (معلم أول أ) كانت إجابتها نعم قدمت شكوى بمديرية التربية والتعليم كانت النتيجة / أنهم قالوا لِي إن الادارة اخذت هذا القرار وانهم لا يصح لهم تعديل القرار بعد الإدارة التعليمية

✓ حالة الاستاذ م ا مسؤل عن معمل علوم بأحدى مدارس التعليم الاساس كانت إجابته قدمت طلب للمدير العام ثم أعطى تأشيرته للشئون القانونية بالإدارة ولم تعمل شئ وقالت أن هذا من حق السلطة التقديرية لمدير المدرسة وقدمت شكوى للنيابة الإدارية فقالت تم التحقيق فيها من قبل.

✓ حالة مدرس دراسات إجتماعية يعمل بإحدى المدارس ويعمل بمخبر بعد اليوم الدراسي مدير المدرسة كان يحمله ما لا يطيق فى الحصص الإحتياطي بالرغم انه قد يترك مدرس زميل له يرحل ويوقع انصراف فى الوقت المناسب له وكانت إجابته أنه قدمت طلب للإدارة بالشكوى من هذا المدير الظالم، ثم بعد ذلك خرج لِي نشرة نقل من المدرسة اللى كنت فيها إلى مدرسة أخرى

ويتضح من ذلك أن الشكاوى غير مجدية وليس لها أى تأثير على القرارات التعسفية الواقعة على الموظفين.

هل تظلمت من الجراء؟ وماذا كانت النتيجة؟

جدول رقم (٤): يوضح استجابات أفراد عينة البحث حول هل تم التظلم من الجراء

ن = ٣٠		حجم العينة	
النسبة	التكرار	نعم	لا
%٩٣,٣	٢٨	نعم	لا
%٦,٧	٢	لا	نعم
%١٠٠	٣٠	الإجمالي	

يتضح من الجدول السابق: أن أكبر عدد من عينة الدراسة قاموا بالتقدم بالتظلم من الجراء وبلغت نسبتهم (%٩٣,٣)، فى حين أن نسبة (%٦,٧) لم يتقدموا بأى شئ. ومن واقع دراسة بعض الحالات التى قامت بالتظلم تبين الأتى:

- حالة مديرة المدرسة قالت " لم يكن جراء وإنما قرار خاطئ تسبب فى استبعادي كمديرة للمدرسة وأنه تم إستبعادها من عملها كمديرة ".
- حالة الأستاذة حنان وتعنت المدير معها لرفضها الزواج منه عرفياً قالت " نعم تظلمت وكانت النتيجة / أنهم قالوا ليّ إن الادارة اخذت هذا القرار وانهم لا يصح لهم تعديل القرار بعد الإدارة التعليمية ".
- حالة الاستاذ م ا مسؤل عن معمل علوم بأحدي مدارس التعليم الاساس طلب منه مدير المدرسه بأن يأتى له بأخبار عن زملائه فرفض فما كان من المدير اللى انا قام بتدوير القرارات لصالح المدير ضد معلم المعامل واستخدام القرارات التي تؤلم ومنها نقل هذا المعلم من مدرسته الى مدرسه اخري وكان رد الحالة " تظلمت هى نتيجة واحدة وهي الخصم والنقل من مدرستي إلى اخرى "

جدول رقم (٥): يوضح توزيع استجابات المعلمين الذين يقع عليهم الجزاءات مع عدم توافر أركان القانون

ن = ٣٠		حجم العينة	
النسبة	التكرار		
٧٠%	٢١	معلمين غير قادرين على رفع القضايا ضد القرارات الادارية الخاطئة	المعلمين الذين يقع عليهم الجزاءات مع عدم توافر أركان القانون
١٦,٧%	٥	معلمين يسلكوا طرقاً غير قانونية	
١٣,٣%	٤	معلمين قادرين على رفع قضايا فى مجلس الدولة لحل القرارات الخاطئة	
١٠٠%	٣٠	الإجمالى	

يتضح من الجدول السابق: أعداد ونسب المعلمين الواقع عليهم جزاءات مع عدم توافر أركان القانون وقد أنقسموا إلى ثلاث أقسام أكثرهم عدداً هم المعلمين الغير قادرين على رفع القضايا ضد القرارات الإدارية الخاطئة وبلغت نسبتهم (٧٠%)، يليهم نسبة (١٦,٧%) من عينة الدراسة (المعلمين المتضررين) يسلكون طرقاً غير قانونية، أقلهم نسبة هم المعلمين القادرين على رفع قضايا فى مجلس الدولة لحل القرارات الخاطئة والتي فقدت ركن من أركان القرار الاداري وبلغت نسبتهم (١٣,٣%).

ومن واقع دراسة بعض الحالات كانت حالة مديرة مدرسة وقع عليها جزاء كانت إجابتها " أنا مديرة المدرسة قمت بدهان سور المدرسة ووضع سقف خشبي لحجرتين كانتا موجودة فى المدرسة . أحضرت عمال بالأجر لأن المدرسة كانت تعاني من عدم وجود عمال قمت بالتفتيش على دفتر حضور وانصراف فوجد الوكيلة المسئولة استياحت الدفتر لها ولمعارفها لمن يروق لها وهو مش موجود والعكس ، قدمت مذكرة بذلك فإنهاالت الدنيا علي لإنها كانت لها أقارب فتم استبعادى عن إدارة المدرسة فطلبت منهم ترحيلي إلى النيايه الإدارية لاني لم أقم بشئ غير قانوني، وكانت المفاجأه حفظ التحقيق لعدم صحة الأقوال، والمطالبة فى المحاكم تحتاج إلى مصاريف كثيرة (محامي) وتشتت لليوم وأجور المعلمين ضعيفة جداً لكل هذا. وهناك حالة قالت " لا أستطيع تحمل تكاليف المحاماه وأنا أمين معمل والراتب قليل "

ومن الحالات التي رفعت الموضوع قانونياً الاستاذة حنان قالت " فعلاً رفعت الموضوع إلى النيابة قالت لا يصح ان يتم التحقيق مرتين في نفس الموضوع وضاع حقي " .

نتائج الدراسة التحليلية

- ١- هناك قرارات تصدر ولا يتم متابعتها من المسؤولين مما يؤدي إلى ضياع كثير من الحقوق.
- ٢- هناك تخطيط في اصدار القرارات دون دراسة مثل قرار التابلت، وقرار اعادة الغاء الصف السادس.
- ٣- يتم اتخاذ القرارات بصورة فردية دون الرجوع إلى متخصصين تربويين من أساتذة الجامعات.
- ٤- تصدر العقوبات بحسب الاهواء دون الالتزام باللوائح والقوانين.
- ٥- كل مسئول يأتي يحو ما قد تم إصداره من قرارات سابقة دون رؤية تربوية واضحة.
- ٦- القرارات تعسفية وغالباً ما يتم معاقبة أصحاب الفكر الابداعي والمبتكرين.
- ٧- كل مدير مدرسة ينفذ ما يحلو له من قرارات ويغض الطرف عن الباقي.
- ٨- لا يلتزم متخذي القرار بالطرق السليمة لاتخاذها.

التوصيات:

١. ضرورة إنشاء لجنة في الوزارة وفي كل مديرية تعليمه خاصه بدراسه القرارات الواقعه على المعلمين وعلى الطلبة مثال التابلت، وإلغاء الصف السادس الابتدائي ثم رجوعه مره أخري، والتغير في مناهج الصف الأول الإعدادي، قرار الثانويه العامه وجعلها مره عام وتاره أخري عامين
٢. اللجنة تكون ممثلة من رئيس مجلس الامناء على مستوي المديرية وممثل من مجلس الشعب مختص بقضايا التعليم وممثل من النيابة الإداريه وممثل من الوزاره ويكون القرار بعيد كل البعد عن المصدر الأساس له اذا كان إداره أو مدرسه
- ويتغير شكل اللجنة بتغير القرارات وجهه المصدر افقى ام راسي.

- يجب وضع معايير لاتخاذ القرارات سواء تلك المتعلقة بنظام الدراسة، أو خطة العمل داخل داخل المدارس.
- يجب وضع لجان لاتخاذ القرار يراعي فيها ممثلين من المتخصصين وذوي الخبرات.
- انشاء لجان لمتابعة تنفيذ القرارات داخل المدارس.
- تشكيل فريق عمل من ذوي الخبرات للاطلاع علي خبرات الدول الأخرى واختيار ما يصلح لدينا وتنفيذه.
- عمل بطاقه لكل معلم من بدايه تعيينه حتى خروجه على المعاش
- وضع بها كل الجزاءات التى حصل عليها طيله حياه العمليه من اجل سهوله ومعرفه مشواره فى الحياه التعليميه
- وتكون مختومه بخاتم الاداره التى يعمل بها حتى فى حاله نذب المعلم فى محافظه اخري
- مراعاة وجود لجنه من ممثل الاداره وممثل من النيايه الاداريه وممثل من البرلمان الحكومي الخاص بكل منطقه لمراجعته جميع القرارات التى يتم اتخاذها ضد المعلم او ضد مدير مدرسه وذلك مره كل شهر على الاقل، وذلك للاثر الفعال لتلك القرارات على جميع البشر العاملين بالحقل التعليمي، حتى لا يتم احباطهم واضعاف الانتماء للمؤسسه التعليميه، وايضا التأثير المباشر على ماده العليميه داخل المدارس بتلك القرارات وايضا على الطلبة واولياء الأمور، فكل الدائره التعليميه تتأثر بالقرارات المتخذة دون مراجعه
- مراعاة عمل تدريبات بصفه دائمه لمديري الادارت ووكلاء الادارت على كيفية اتخاذ القرار دون عواقب وخيمه بعد اتخاذه.
- ويؤسفني ما عليه قنوات التواصل بين الوزاره وبين اولياء الامور اصبح الحال شكليات ليس غير ذلك، فيجب مراعاة وجود قنوات اتصال فعاله بين وزاره التربيه والتعليم واولياء الامور والمعلمين والعمل على ايجاد الحلول لها والرد السريع عليهم
- مراعاة تقدير المعلمين مثال على ذلك ما حدث مؤخرا صدر قرار من الاكاديميه المهنيه للمعلمين بالجيزه بترقيه المعلمين دفعه ٢٠١٣ ظهر ميعاد للتدريب على موقع الاكاديميه

للمعلمين فى حين خروج ورق لنفس الناس بموعده مختلف هذا فرار تم اتخذه ولكن كانت نتائج من المعلمين ضيق وضجر واحباط شديد ومشقه كبيره معلم موجود فى ابوالنمرس الحوامديه بذهب للاكاديميه للاختبار ، مجموعه تم اختبارها فى الاداره ومجموعه فى مكان اخر وحدث تشتت.

- مراعاة مشاركته اكبر عدد من مديري الادارت التعليميه عند اتخاذ القرارات التى تحيط بالطالب والمعلم او اولياء الامور او با لمراحل التعليميه التى يكون لها اثر فعال فى تشكيل الانتماء لذي الطلبة والمعلمين.
- لعام ١٩٨١ والذى ينص على دفع عشره جنيهات للطالب فى حاله غيابه بشكل متصل او منفصل فى حين ان فى مصر حاليا تغيرات كثيره فى السوق المصريه وايضا تغيرات كثيره فى المناهج وخاصه الصف الاول من التعليم الاساسي والصف الاول الثانوي ولم تعد العشر جنيهات ذات قيمه فى الوضع الراهن
- مراعاة عمل لجنه مكونه من مسؤول من النيايه الاداريه ومن مسؤول من مجلس الشعب ومسؤول من وزاره التربيه والتعليم وليكن الوزير او نائب عنه وعضو من مجلس الامناء وعضو من المعلمين الكبار بدرجه كبير معلمين لفحص القرارات والقوانين الخاصه بالتعليم والعمل على فض المنازعات الدائمه بين متخذ القرار والمعلمين فى جميع المديريات التعليميه على مستوى الجمهوريه
- بالنسبه للتعليم فى مدارس التعليم الاساس فى سلطنه عمان بيحصل مدير المدرسه على المال اللازم لمدته عام دراسى للانشطه وما تحتاجه المدرسه من صيانه واصلاح على مدار العام الدراسي.
- لمسؤليه الشخصيه للمواطن العام ان يدفع من حسابه التعويض للشخص المتضرر (نضع تشريع بذلك) ان يدفع المتخذ للقرار للمتضرر.

- مراعاة الانماط البشرية المختلفه فى القيادات الاداريه عند اتخاذ القرارات وبناء على هذا الاختلاف مراعاة ان تكون فى كل مؤسسه تعليميه لجنه لفحص القرارات والتحقق من اركان وصحه القرار الاداري قبل اصداره.
- مراعاة الجانب الانسانى والجانب الاجتماعى والجانب الاقتصادى عند اتخاذ القرار الاداري لان من نواتج بعض القرارات الاداريه عدم الانتماء وهذه ظاهره اصبحت واضحه للجميع وخاصه فى المؤسسات التعليميه.

المراجع

- أحمد عبد العزيز وضحي عيد (٢٠١٦). آراء معلمي التلاميذ ذوي الإعاقة الفكرية نحو أسلوب العمل التعاوني في البيئة التعليمية وعلاقته ببعض المتغيرات، مجلة التربية الخاصة والتأهيل - مؤسسة التربية الخاصة والتأهيل ، مج ٣، ع ١١٤، ص ص ٣٤٣-٣٨٧.
- اشرف موسى خير (٢٠١٣). دور المراجعة الإدارية الإستراتيجية في فحص وتقييم بيئة منظمة الأعمال، مجلة البحوث المالية والتجارية كلية التجارة جامعة بور سعيد - مصر، ع ١، ص ص ٧٣-٩٨.
- أمانى خضر عبدالله شاهين (٢٠١٥). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية.
- جمال الدين عويسات (٢٠٠٥). الإدارة وعملية اتخاذ القرار، الجزائر: دار هومه، ص ٦١.
- جودت عزت عطوى (٢٠٠٤). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها، عمان: دار الثقافة، ص ٩.
- حجازى زاهر (٢٠١٠). "اتخاذ القرارات"، أعمال ندوات وملتقيات (دور الأخصاء وبحوث العمليات فى اتخاذ القرارات)، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ص ١١٢.
- حسن شحاتة، زينب النجار (٢٠٠٣). معجم المصطلحات التربوية والنفسية، القاهرة، الدار المصرية اللبنانية، ص ٨٧، ٢٣٨.
- حسن عادل (٢٠٠٣). الادارة والمدير كمهمة، بيروت، الدار الجامعية للطباعة، ص ٣١.

- حسن علي مشرفي (٢٠٠٧). نظرية القرارات الإدارية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص ١٧٥.
- حسن محمد حسان ، محمد حسنين العجمي (٢٠١٣). الإدارة التربوية، ط٣، عمان، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص ١٥٢.
- حسين المحمدي بوادي (٢٠٠٨). الفساد الإداري لغة المصالح، الإسكندرية : دار المطبوعات الجماعية، ص ١٨.
- حكمت أحمد الراو (٢٠١٧). نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة"، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر، ص ٨٠.
- خليل محمد عزاوي (٢٠٠٦). إدارة اتخاذ القرار الإداري، عمان: كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، ص ٢١
- داليا صلاح الدين عطيه العطار (٢٠١٦). أثر تفعيل إدارة المعرفة في تحسين جودة إداء المنظمات في بيئة العمل: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، معهد الدراسات والبحوث البيئية، جامعة عين شمس.
- ربحي مصطفى عليان (٢٠٠٧). أسس الإدارة المعاصرة، عمان: دار صفاء للنشر، ص ٨٠.
- رمضان محمد بطيخ (٢٠٠٥). أركان القرار الإداري"، مؤتمر (القضاء الإداري: القرارات الإدارية ومبدأ المشروعية ، الرياض: المنظمة العربية للتنمية ، ص ٩٧.
- زكريا مطلق الدوري (٢٠٠٥). الإدارة الاستراتيجية: مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، عمان، دار اليازوري العلمية، ص ١٢٤
- سعاد غزال، شاكر عبد الكريم (٢٠١٣). الأبعاد الاستراتيجية لمسؤولية المنظمة تجاه المجتمع والبيئة في ضوء التحكم المؤسسي، مجلة الإدارة والاقتصاد - كلية الإدارة والاقتصاد - الجامعة المستنصرية - العراق ، ص ٣٦ع ، ٩٧ع ، ص ٢٥٨-٢٧٠.
- سعيد جميل سليمان وآخرون (٢٠٠٤). الإطار العام للدراسة ومنهجيتها، الارتقاء بكفاءة المدرسة الابتدائية في مصر من خلال الإدارة الذاتية للمدارس دراسة في ضوء بعض الخبرات الأجنبية، القاهرة: دراسة مقدمة للمركز القومي للبحوث التربوية والتنمية، ص ٢.
- سلماني مسعودة (٢٠١٧). " مقومات مشروعية القرار الإداري " ، رسالة ماجستير، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة زيان عاشور، ص ٥.
- سليمان محمد الطماوي (١٩٨٤). النظرية العامة للقرارات الإدارية، القاهرة، دار الفكر العربي، ص ٥٦٢.

- سمير عبدالله (٢٠١٥). عيب عدم الاختصاص وأثره في القرار الإداري، دراسات - علوم الشريعة والقانون الاردن ، مج٤٢ ، ع٢ ، ص ص٧٧٩-٧٩١.
- شاكر محمد فتحي(٢٠٠٥). الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الأساسي ، القاهرة: دار النهضة العربية، ص٢٦.
- صلاح عبدالحميد مصطفى(٢٠١٠). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، الرياض: دار المريخ ، ص ١٥٦.
- طارق عبدالحميد البدرى (٢٠٠١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر العربي، ص ٣٨.
- طارق عبدالحميد البدرى(٢٠١١). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية"، عمان: دار الفكر العربي، ٢٠١١م، ص٣.
- علاء الدين إبراهيم (٢٠١٢). أثر بيئة المنظمة الداخلية على جودة القرارات الإدارية في الشركات الصناعية الأردنية المدرجة في بورصة عمان، رسالة دكتوراة، كلية الاعمال، جامعة عمان.
- علي خطار شطناوى(٢٠١٠). صمت الإدارة العامة، مجلة دراسات تصدر عن عمادة البحث العلمي في الجامعة الأردنية، مج(٢٧)، ع(٢)، الاردن، ص ٩٣.
- علي عبد الهادي مسلم (٢٠٠٤). نظم المعلومات الإدارية، الإسكندرية: مركز التنمية الإدارية، ص ١٢٧.
- فراس مهدي صالح(٢٠١٦). دور نظم المعلومات في عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى العاملين في دائرة الموارد البشرية في حكومة الفجيرة - دولة الامارات العربية المتحدة، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - مؤسسة المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث - فلسطين، مج٢ ، ع٦ ، ص ص١٨٨-٢١١.
- قرار محكمة القضاء الإداري المصرية الصادر في الدعوى رقم(٩٣٤) والذي تم النطق به في جلستها بتاريخ(٦-١-١٩٤٨).
- ماجد درويش (٢٠٠٩). " اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه"، رسالة المعلم ، مج(٣١)، ع(٤) الأردن، ص ٨٤.
- ماجد عبدالمهدي المساعدة وآخرون (٢٠١٣). مبادئ علم الإدارة، عمان ، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ص ١١٥.
- محمد احمد حلاق (٢٠١٠). فاعلية عملية اتخاذ القرارات الإدارية لدى رؤساء الدوائر والشعب الإدارية في مديرية التربية في محافظة دمشق، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية، سلسلة الاداب والعلوم الإنسانية، المجلد ٣٢، العدد الثاني.

- محمد حسن محمد حمادات (سبتمبر ٢٠١٣). درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية والصعوبات التي تواجهها لدى مديري التربية ومساعدتهم في الأردن من وجهة نظر المشرفين التربويين، المجلة التربوية، المجلد ٢٨، العدد ١٠٩، الجزء الأول، ص ١٢٧-١٦٧.
- محمد فؤاد مهنا (١٩٧٣). مبادئ وأحكام القانون الإداري في جمهورية مصر العربية، مؤسسة شباب الجامعة للطباعة والنشر، الإسكندرية، ص ٦٧٠.
- محمد محمود نصيري (٢٠٠٢). "عملية صنع القرار"، مجلة الحرس الوطني، السنة ٢٤، العدد (٢٤٦)، ص ٢٢.
- مرفت مصطفى كمال (٢٠١٣). "المخاطرة في اتخاذ القرار"، مجلة التنمية الادارية، س(٢٤)، ع(١٠١)، القاهرة، ص ٢٤.
- مؤيد الفضل، عبدالكريم شعبان (٢٠٠٠). ترشيد القرارات الإدارية بأسلوب التحليل، عمان، دار زهران للنشر والتوزيع، ص ٢٩.
- نواف كنعان (٢٠٠٧). القيادة الإدارية، ط١، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع، ص ٨٣.
- هاشم عبده هاشم (٢٠١٤). صناعة القرار في المملكة العربية السعودية، ص ١٥.
- وائل وفيق رضوان، عمرو محمد حامد عيسى (٢٠١٦). تطوير صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة، الثقافة والتنمية - مصر، س١٦، ع١٠١٤، ص ٣٢٧-٣٨٢.
- وليد أحمد سعد (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ص ٢٩.
- Barnard, C I. (1938), The Functions of the executive. Cambridge, mass: Harvard University Press.
- Ham, S. H., & Cha, Y. K. (2009). Positioning education in the information society: The transnational diffusion of the information and communication technology curriculum. *Comparative Education Review*, 53 (4), 535-557.
- Ham, S. H., & Cha, Y. K. (2009). Positioning education in the information society: The transnational diffusion of the information and communication technology curriculum. *Comparative Education Review*, 53(4), 542.

- Jane G., March 2007 "Ceching the Knowledge Wave - The Knowledge Society and the Future of Education", New Zealand Journal Of Psychology, Volume 36, Number 1, New Zealand, New Zealand Psychology Society,p42.
- Joseph Schumpeter: British Incomes and Property in the Early Nineteenth Century ", NewYork, Oxford university, Press, 2003, Oct., 2008.
- Nokkala T., (2006) "Knowledge Society discourse in inter—narlionalizayion of Higher Education, Case study in Govermentality, Revista Espanola de Education Compared, 12, P. 175.

**LAWS AND ADMINISTRATIVE DECISIONS AND
THEIR IMPACT ON BASIC EDUCATION
INSTITUTIONS, A COMPARATIVE STUDY
BETWEEN EGYPT AND THE SULTANATE OF
OMAN THE SUPERVISORS**

**Nadia I. Al Rashidi ⁽¹⁾; Faisal Z. Abdel Wahid ⁽²⁾
and Magda M. Abdel Hamid ⁽³⁾**

1) Post Grad. Institute of Environmental studies and Research, Ain Shams University 2) Faculty of Law, Ain Shams University 3) Faculty of Commerce, Ain Shams University

ABSTRACT

The research aims to know the reality of the legal decisions that affect the organization's environment in basic education institutions in Egypt, and to clarify the lessons learned for the impact of legal decisions in an environment in basic education institutions in Egypt.

The research used the descriptive approach and the content analysis method, and the researcher used a content analysis form consisting of (12) An item for analyzing administrative decisions and applied to a sample of (30) teachers in the basic education stage in Egypt and Amman.

The research concluded:

- There are decisions issued and not followed up by officials, which leads to the loss of many rights.
- There is confusion in issuing decisions without studying, such as the decision of the tablet, and the decision to return and cancel the sixth grade.
- Taking into account the enactment of legislation that provides for the wrongful decision-maker to pay to those affected by the decision.