

صنع القرارات التخطيطية للقيادات التعليمية

في مراحل التعليم الأساسي

making planning decisions of educational leaders in the stages
of basic education

٢٠٢٤/١١/١٩ تاريخ التسليم

٢٠٢٤/١٢/٢ تاريخ الفحص

٢٠٢٤/١٢/٢٠ تاريخ القبول

إعداد

مصطفى حلمي محمد عمر

Mostafa Helmy Mohamed Omar

mostafa.helmy@social.aun.edu.eg

صنع القرارات التخطيطية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي

اعداد وتنفيذ

مصطفى حلمي محمد عمر

المخلص:

صنع القرارات التخطيطية تعد من أبرز العمليات الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي، إذ تمثل الركيزة الأساسية لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية والارتقاء بأدائها، وتتطلب عملية صنع القرارات التخطيطية امتلاك جدارات إدارية، تشمل معارف، ومهارات، وقيم وسلوكيات، تتماشى مع التغيرات السريعة في قطاع التعليم. وتعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي يمكن من خلالها الحصول على معلومات دقيقة تصور الواقع وتشخصه وتسهم في تحليل ظواهره، واعتمدت الدراسة على المنهج العلمي باستخدام منهج المسح الاجتماعي الشامل للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي وعددهم (١٢٠) مفردة بإدارة فرشوط التعليمية التابعة لمديرية التربية والتعليم بمحافظة قنا واستخدمت استمارة استبيان للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي استهدفت الدراسة تحديد مستوى عمليات صنع القرارات التخطيطية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي وتوصلت الدراسة إلى أن المتوسط العام لعمليات صنع القرارات التخطيطية (عملية تحديد المشكلة، عملية تحليل المشكلة، تحديد الحلول البديلة، تقييم الحلول البديلة، اختيار البديل الأمثل، اتخاذ القرار، متابعة القرار وتقييمه) للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي ككل كما تحددتها القيادات التعليمية هو مستوى مرتفع

الكلمات المفتاحية: الجدارات الإدارية، صنع القرارات التخطيطية، القيادات التعليمية

making planning decisions of educational leaders in the stages of basic education

Abstract

Planning decision-making is one of the most prominent administrative processes for educational leaders in the stages of basic education, serving as the cornerstone for achieving the objectives of educational institutions and enhancing their performance. The process of planning decision-making requires the possession of management competencies, including knowledge, skills, values, and behaviors that align with the rapid changes in the education sector.

This study is classified as a descriptive study, aiming to obtain accurate information that reflects and diagnoses reality while contributing to the analysis of its phenomena. The study employed a scientific approach using the comprehensive social survey method, targeting (120) educational leaders in the basic education stages under the administration of Farshout Educational Directorate in Qena Governorate. A questionnaire was utilized as a tool to gather data from these educational leaders in the basic education stages.

The study aimed to determine the level of planning decision-making processes among educational leaders in the stages of basic education. The findings revealed that the overall average level of planning decision-making processes (problem identification, problem analysis, identifying alternative solutions, evaluating alternative solutions, selecting the optimal alternative, decision-making, and decision follow-up and evaluation) among educational leaders in basic education, as assessed by the leaders themselves, is high.

Keywords: Management Competencies, Planning Decision-Making, Educational Leadership

أولاً: مشكلة البحث:

التعليم الأساسي يهدف إلى تنمية قدرات واستعدادات التلاميذ، وإشباع ميولهم، وتزويدهم بالقدر الضروري من القيم والسلوكيات والمعارف والمهارات العلمية والمهنية التي تتفق وظروف البيئات المختلفة، بحيث يمكن لمن يتم مرحلة التعليم الأساسي أن يواصل تعليمه في مرحلة أعلى، أو أن يواجه الحياة بعد تدريب مهني مكثف، وذلك من أجل إعداد الفرد لكي يكون مواطناً منتجاً في بيئته ومجتمعه. (إسماعيل، ٢٠١١، ٣٠)

فالتعليم الأساسي أكثر المراحل التعليمية أهمية وخطورة في حياة الفرد والمجتمع، ولذلك وجبت العناية الفائقة بالتعليم الأساسي لأنه وكما يدل مجرد الاسم هو الأساس الأول لغرس المعارف والسلوكيات والقيم والعادات والتقاليد الطيبة والخصال الحميدة والاتجاهات الإيجابية لأبنائنا التلاميذ من خلال مؤسسات تعليمية متكاملة ومعلمين أكفاء، وقيادات تعليمية تمتلك الجدارة الإدارية بمكوناتها المعارف والمهارة والقيم والسلوك (العيسوي، ١٩٩٤، ١٤٢)

كما أن القيادة من أهم العوامل التي تؤثر في حياة المؤسسة التعليمية واستدامة جهود التحسين والتطوير فيها، وتعتبر القيادة الفعالة شيئاً ضرورياً في مواجهة مشكلات وتحديات التعليم حتي تتمكن المدارس من النجاح في تحقيق أهدافها، ولعل ذلك يشير إلى أهم أسباب تفوق المدارس الدولية و التي تعتمد على التطوير المستمر للمهارات القيادية للمعلمين، وهو الأمر الذي يساهم في ترسيخ قواعد السلوك والمعتقدات والممارسات التطبيقية للعملية التعليمية (عجوة، ٢٠١٢، ١)

والقيادة في المؤسسات التعليمية تتميز بأنها عملية مستمرة وتأثيرها كبير في سير العملية التعليمية، فيرتبط نجاحها أو فشلها بنوع العلاقة التي تربط القائد بالمعلمين، وبالتالي لهذه العلاقة دور كبير في نجاح العملية التعليمية، وكلما سادت

هذه العلاقات الاحترام المتبادل والتقدير كان مستوى الأداء أفضل، وتستمد القيادة التعليمية أهميتها من قدرتها على استخدام كافة الوسائل المتاحة بحيث تتلاءم مع أهداف العملية التعليمية من أجل تحسين أداء العنصر البشري. (قوطية، ٢٠١٤، ٢٢٠)

وتعد عملية صنع القرارات من العمليات الهامة في الإدارة، وأحد مكوناتها الأساسية، بل إن الإدارة في جوهرها عبارة عن اتخاذ قرارات توجه العمل، حيث تشكل عملية صنع القرارات لب الإدارة، ونقطة البدء بجميع الوظائف والأعمال والأنشطة، كما أنها في ذات الوقت تعد جوهر عملية القيادة الإدارية، فعندما تمارس القيادات التعليمية وظيفة التخطيط فإنها تصدر سلسلة متصلة من القرارات التخطيطية والإدارية التي تؤثر علي مستقبل المؤسسة التعليمية، كما أن اتخاذ القرارات يتم في كل المستويات الإدارية، وبذلك فإنها تعتبر عملية مستمرة ومتداخلة مع الوظائف الإدارية التي تعد نتاجاً لصنع واتخاذ القرارات (حسن، ٢٠٠٥، ١١٥)

وتبرز أهمية عملية صنع القرارات التخطيطية من خلال ارتباطها الوثيق بالمعلمين والقيادات التعليمية والمجتمع المحلي والمؤسسة التعليمية، فهي عملية يتأثرون بها ويتأثرون بواسطتها علي الآخرين وكذلك بعضهم البعض، كالقرارات التي يتخذها القائد " مدير المؤسسة " فيما يخص العاملين والمعلمين أو بالمؤسسة، فبالإضافة إلي تأثير القرارات علي القيادات التعليمية، فهي أيضاً تؤثر علي سلوك مرؤوسيهام داخل المؤسسة وكذلك المجتمع المحلي الموجودة به المؤسسة، أما بالنسبة للمؤسسة التعليمية فتزداد الحاجة إلي صناعة القرارات التخطيطية كلما ازداد حجم المؤسسة، وكلما كانت القرارات صائبة ومؤثرة كلما زادت الكفاءة والجدارة الإدارية للقيادات التعليمية في صناعة واتخاذ القرارات. (خليل، ٢٠٠٨، ٣:٢)

ثانياً : الدراسات السابقة :-

١ - دراسة (Steward- 2005) :- استهدفت الدراسة التعرف علي خصائص القيادة التحويلية وعملية صنع القرار بين القادة على المستوى الأعلى والتنفيذي في المنظمات التكنولوجية , تشير التطورات الأخيرة في نظرية صنع القرار إلى فائدة التركيز على العمليات التي يتم من خلالها اتخاذ القرارات وتوصلت الدراسة إلي أن القادة الذين يعتمد اتخاذ قراراتهم على الأخلاق والنزاهة والشرف والثقة قد يتعرضون بسرعة للتغيير أو التأثير بسبب ضغوط الأداء المالي للمؤسسة .

(steward,2005)

٢ - دراسة (خواجه - ٢٠١٤) :- استهدفت هذه الدراسة تحديد واقع أبعاد ثقة المواطنين , تحديد واقع مشاركة المواطنين في صنع القرار التخطيطي علي المستوى المحلي , تحديد أكثر متغيرات الثقة تدعياً للمشاركة في صنع القرار التخطيطي علي المستوى المحلي , وتوصلت الدراسة إلي مستوى أبعاد ثقة المواطنين كما حددها أرباب الأسر متوسط وأن مستوى أبعاد ثقة المواطنين كما حددها المسئولين مرتفع , مستوى أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي علي المستوى المحلي كما يحددها أرباب الأسر متوسط وأن مستوى أبعاد المشاركة في صنع القرار التخطيطي علي المستوى المحلي كما يحددها المسئولين مرتفع , أكثر متغيرات الثقة تدعياً للمشاركة في صنع القرار التخطيطي علي المستوى المحلي كما حددها أرباب الأسر هي الثقة في مؤسسات المجتمع المحلي يليها الثقة في الحكومة يليها الثقة السياسية وأخيراً الثقة في الآخرين وأن أكثر متغيرات تدعياً للمشاركة في صنع القرار التخطيطي علي المستوى المحلي كما حددها المسئولين هي الثقة السياسية يليها الثقة في الحكومة يليها الثقة في مؤسسات المجتمع المحلي وأخيراً الثقة في الآخرين .

(خواجه , ٢٠١٤)

٣ - دراسة (Withanaarachchi -2014) :- استهدفت هذه الدراسة تحديد أساليب وطرق صنع القرارات المستخدمة أثناء الكوارث وكيفية تأثيرها علي المجتمع , تحديد مدى تأثير عملية صنع القرارات في الحد من مخاطر الكوارث ومدى تأثيرها أيضا علي المجتمع ككل والبنية التحتية لشبكات النقل , وتوصلت الدراسة إلي أن المخاطر التي يتعرض لها المجتمع نتيجة للكوارث البيئية مرتفعة، وتزداد سوءاً عندما تقترن بسوء صنع واتخاذ القرارات والإجراءات , يوفر صنع واتخاذ القرارات التخطيطية الجيدة الحفاظ علي المجتمع، والاتصال الجيد بين المدن، وتحسين الكفاءة والسلامة للمجتمعات، وتحسين الشبكة لجميع مستخدمي الطرق أثناء الكوارث. (2014,

Withanaarachchi)

٤ - دراسة (Hariri -2014) :- استهدفت الدراسة تحديد العلاقة بين أنواع الجدارة القيادية المدرسية وأساليب صنع واتخاذ القرارات المدرسية لدي مديري المدارس الإندونيسية وتوصلت الدراسة إلي أن هناك علاقة ذات دالة إحصائية بين أنماط القيادة الإدارية المدرسية وأساليب صنع واتخاذ القرارات , وكذلك أدرك المعلمون أنه يجب على مديري المدارس استخدام أسلوب قيادة تحويلي أكثر فاعلية , وأسلوب عقلاني في عملية صنع واتخاذ القرار، مع تجنب أسلوب القيادة المهمل.

(Hariri ,2014)

٥ - دراسة (الصاوي - ٢٠١٨) :- استهدفت الدراسة قياس أثر جودة البيانات السياحية على فاعلية مشاركة شركات السياحة في صنع القرار التخطيطي للنشاط السياحي المصري، بالإضافة إلى بحث سبل تحسين فاعلية مشاركة شركات السياحة ووكالات السفر في التخطيط للنشاط السياحي المصري وتوصلت الدراسة إلي أن جودة البيانات السياحية لها تأثير كبير على فاعلية مشاركة شركات السياحة في صنع القرار التخطيطي في

المستوي القومي متوسطاً ” وكذلك فروض الدراسة
الأخرى . (مختار , ٢٠٢٠)

٨ - دراسة (السند - ٢٠٢١) :- تهدف الدراسة
إلى تحديد العلاقة بين الذكاء الاصطناعي وصنع
القرارات التخطيطية لبرامج العمل التطوعي بجامعة
الأميرة نورة بنت عبد الرحمن لتحقيق رؤية المملكة
وتوصلت الدراسة إلي عدد من النتائج منها: "وجود
علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية بين
الذكاء الاصطناعي وصنع القرارات التخطيطية
لبرامج العمل التطوعي بجامعة الأميرة نورة بنت عبد
الرحمن لتحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠ . (السند ,
٢٠٢١)

٩ - دراسة (Devrim- 2021) :- استهدفت
هذه الدراسة البحث في عمليات صنع القرار
التخطيطي لغابات بلغراد في اسطنبول لقياس
المشاركة والنهج المتبعة في عمليات صنع القرار
لزائري تلك الحدائق الطبيعية داخل الغابات وتوصلت
الدراسة إلي أن الجمهور لا يشارك في عمليات
صنع القرار من الرغم أن الجمهور له دور في
التشريع الخاص بالغابات و أوصت الدراسة أنه
يجب أن يقلل الضغط البشري علي المنتزهات
الطبيعية وأن تقوم المنظمات الغير حكومية بدورها
في آليات صنع القرار وكذلك الجمهور والأفراد
(Devrim, 2021)

١٠ - دراسة (خلاف - ٢٠٤٢) :- استهدفت
هذه الدراسة تحديد العلاقة بين التحول الرقمي
وصنع القرارات التخطيطية علي المستوى المحلي
من خلال تحديد مستوى التحول الرقمي بالمجالس
التنفيذية علي المستوى المحلي , وكذلك مستوى
القرارات التخطيطية علي المستوى المحلي وتوصلت
الدراسة إلي, صحة الفرض الأول من المتوقع أن
يكون مستوى التحول الرقمي بالمجالس التنفيذية
مرتفع , وكذلك صحة الفرض الثاني من المتوقع أن
يكون مستوى صنع القرارات التخطيطية بالمجالس
التنفيذية علي المستوى المحلي مرتفع , صحة

مصر , الوعي الإحصائي لمديري شركات السياحة
ووكالات السفر له تأثير معنوي على فاعلية
مشاركتهم في صنع القرار التخطيطي , لا يوجد
مشاركة حقيقية وفعالة لشركات السياحة في صنع
القرار التخطيطي للنشاط السياحي المصري وأوصت
الدراسة إلي ضرورة إشراك الكوادر البشرية العاملة
بشركات السياحة والاستفادة بما لديهم من خبرات
ومهارات في صنع القرار التخطيطي للنشاط
السياحي وصناعة المنتج الإحصائي , إشراف وزارة
السياحة على إنشاء نظام متطور وموحد لإدارة
البيانات والمعلومات السياحية ودعم صنع القرار .
(الصاوي , ٢٠١٨)

٦ - دراسة (عبد الحميد - ٢٠١٩) :- استهدفت هذه
الدراسة تحديد مستوى ممارسة أبعاد الشفافية في
صنع القرارات التخطيطية علي المستوى المحلي ,
وتحديد مستوى عمليات صنع القرارات التخطيطية
علي المستوى المحلي وتوصلت الدراسة إلى عدة
نتائج أهمها صحة الفرض الأول والذي مؤداه من
المتوقع أن يكون مستوى أبعاد ممارسة الشفافية
علي المستوى المحلي مرتفع , وصحة الفرض
الثاني والذي مؤداه توجد علاقة طردية ذات دلالة
إحصائية بين أبعاد ممارسة الشفافية وصنع القرارات
التخطيطية علي المستوى المحلي . (عبد الحميد ,
٢٠١٩)

٧ - دراسة (مختار - ٢٠٢٠) :- استهدفت هذه
الدراسة تحديد مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية لدى
المسؤولين عن صنع القرار التخطيطي بمديرية
النضامن الاجتماعي بالقاهرة , تحديد مستوى
تدعيم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على
المستوى القومي , تحديد أبعاد الثقافة التنظيمية
التي تدعم المشاركة في صنع القرار التخطيطي على
المستوى القومي وتوصلت الدراسة إلي قبول صحة
الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه ” من المتوقع
أن يكون مستوى أبعاد الثقافة التنظيمية لدى
المسؤولين عن صنع القرار التخطيطي على

رابعاً : أهداف البحث :-

- تحديد مستوى عمليات صنع القرارات التخطيطية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي

خامساً : فروض البحث :-

١. توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات القيادات التعليمية وفقاً للوظيفة بالنسبة لتحديد مستوى عمليات صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي .
٢. توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات القيادات التعليمية وفقاً للمرحلة التعليمية بالنسبة لتحديد مستوى عمليات صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي .

سادساً : مفاهيم البحث :-

تعريف صنع القرارات التخطيطية :-

- ١ - التعريف اللغوي لصنع القرار :-
كلمة صنع المصدر من الصناعة : اسم حرفه الصانع وهو الذي يعمل بيده , يقال صنعه , يصنعه , صنعاً وصناعة : إذا عمله , والصناعة كل علم أو فن مارسه الإنسان حتى يمهر فيه ويصبح حرفه له , والصنع إجادة الفعل , ويأتي بمعنى فعل الشيء وإنشاؤه . فيقال صنع له معروفاً أي فعله له . (موسوعة المصطلحات الإسلامية , ٢٧)

القرار " الثبوت والتمكن : يقال : قر الشيء يَقَرُّ قراراً . إذ ثبت في مكانه ولم يتحول , ويأتي بمعنى الاقتران والتلازم يقال : قرَّ الشيء بالشيء : إذا قرن به وترافق معه , ويُطلق القرار علي الشيء الثابت الباقي في مكانه أو علي حالته كالأرض والبناء , ومن معانيه أيضاً الإقامة والاطمئنان والسكون . (موسوعة المصطلحات الإسلامية , ٣٢١)

الفرض الثالث توجد علاقة طردية دالة إحصائية بين أبعاد التحول الرقمي وصنع القرارات التخطيطية علي المستوى المحلي . (خلاف , ٢٠٢٤)
تحديد مشكلة البحث :-

تمثل عملية صنع القرارات التخطيطية أحد العناصر الحيوية في إدارة المؤسسات التعليمية , حيث تُعد ركيزة أساسية لتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية وتحسين أدائها في مراحل التعليم الأساسي , ومع تزايد التحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية والتعليم بصفة عامة , مثل التطورات التكنولوجية المتسارعة , وازدياد متطلبات الجودة , وتنوع احتياجات الطلاب والمجتمع المحلي , تصبح الحاجة ملحة إلى قيادات تعليمية تمتلك جدارات إدارية متقدمة تمكنها من صنع قرارات تخطيطية رشيدة ومؤثرة .

ثالثاً : أهمية البحث :-

١. تأتي أهمية هذه الدراسة من أهمية التعليم في المجتمع والتعليم الأساسي بوجه التحديد كونه أول مراحل التعليم .
٢. ندرة الدراسات في الخدمة الاجتماعية بشكل عام والتخطيط الاجتماعي بشكل خاص التي تناولت موضوع صنع القرارات التخطيطية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي من وجه نظر الباحث .
٣. تقديم صورة واضحة للمسئولين في التعليم عن صنع القرارات التخطيطية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي
٤. التعرف علي مفهوم عملية صنع القرارات التخطيطية ومراحل صنع القرارات التخطيطية .
٥. فتح مجالات جديدة لإجراء دراسات أخرى تهتم بصنع القرارات التخطيطية , والقيادات التعليمية , والإدارة المدرسية , والتعليم الأساسي .

٢ - التعريف الاصطلاحي لصنع القرار :-

إن القرار هو إضفاء الرأي لمن يملك الحق فيه , وإن صنع القرار هو عملية مستمرة تنتهي بإصدار القرار أو اتخاذه , فاتخاذ القرار يشير إلي انتهاء عملية صنع القرارات التخطيطية , فمثلاً إذا قلت اتخذت قراراً بأن تفعل كذا وكذا فإن ذلك يشير إلي ما استقر عليه رأيك من فكرة ما , ولكن نضوج هذه الفكرة قد مر بعدة مراحل هي في مجموعها صنع القرار وذلك من جمع للمعلومات واستشارة الآخرين واستعراض للنتائج والبدائل المتوقعة من إتباع كل بديل , وربما سحب كل ذلك شيء من التوجس والخوف والتردد أو الحماس والتصلب والثبات في عملية البحث والتفكير , فاتخاذ القرار إذن هو وضع حد فاصل أو المرحلة النهائية لعملية صنع القرار .
(البكري , ١٩٨١ , ٤١)

٣ - التعريف النظري لصنع القرارات التخطيطية :-

يعرف صنع القرار علي أنه " جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلي حيز الوجود , تتضمن خطوات التعرف علي المشكلة التعليمية وتحديدها وتحليل المشكلة وتقييمها , ووضع معايير للقياس , وجمع البيانات واقتراح الحلول المناسبة وتقييم كل حل علي حدة , ثم اختيار أفضل الحلول . (عامر ٢٠١٦ , ٣٦)

كما يعرف صنع القرار التخطيطي علي أنه " دراسة تحديد وطرح واختيار البدائل بناءً علي قيم ومعارف ومهارات وسلوك القيادات التعليمية , ويتم اختيار البديل الذي يتمتع بأعلى احتمالية للنجاح والذي يتناسب مع أهداف المؤسسة التعليمية والذي يتفق مع قيم وتقاليد المجتمع المحلي
(Verma,2009,4)

ويعرف أيضا " قدرة القيادات التعليمية علي التوقع والتصور والاستشراف والحفاظ علي المرونة داخل المؤسسات التعليمية , وتمكين المعلمين من إحداث

التغييرات المطلوبة إذا تطلب الأمر ذلك .)

(Warren,2011,241)

التعريف الإجرائي لصنع القرارات التخطيطية :-

١- جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار

إلي حيز الوجود .

٢- تحديد وطرح واختيار البدائل بناءً علي قيم

ومعارف ومهارات وسلوك القيادات

التعليمية .

٣- قدرة القيادات التعليمية علي الاستشراف

والحفاظ علي المرونة داخل المؤسسات

التعليمية .

سابعاً: الموجهات النظرية :-

١ - نظرية اتخاذ القرار :-

تعرف نظرية اتخاذ وصنع القرارات بأنها علم وفن صناعة القرار الإداري الذي يتناول أسس وقواعد علمية لصناعة واتخاذ القرار التخطيطي الإداري ومبادئ صياغته ومتابعة تنفيذه , ولتحقيق ذلك تعتمد نظرية اتخاذ القرار علي المنهج العلمي وتبتعد عن أسلوب الحدث والتخمين . (الفريجات ٢٠١٣ , ٩٢)

تقوم نظرية اتخاذ القرار علي أن الإدارة في المؤسسات التعليمية نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية , وهي عملية التوجيه والسيطرة علي النشاط في التنظيم الاجتماعي , ووظيفة الإدارة هي تنمية وتوظيف عملية صنع واتخاذ القرار بجدارة عالية , فتعتبر عملية صنع واتخاذ القرار حجر الزاوية في إدارة المؤسسات التعليمية , فالقرار التي تتخذه القيادات التعليمية هو المعيار التي يتم من خلاله تقييم المؤسسة التعليمية وتتأثر تلك القرارات بسلوك القيادات وسلوكه والنمط الذي يدير به المؤسسة . (القماش ٢٠٢٠ , ٤١٩)

تحدد هذه النظرية مجموعة من المؤشرات التي تساعد في وضع المستوى الملائم الذي يحتاجه

صنع القرار وهي كالاتي :- (العلاق, ٢٠٠٩, ٦٧:٦٥)

١ - وضوح الرؤية بمعنى توافر البيانات والمعلومات الكافية عن المشكلة المراد صنع واتخاذ القرارات بشأنها , ويتحدد ذلك في خصائص معينة ينبغي توافرها :-

- أ- أن يكون واضحاً
 - ب- أن يكون واقعياً
 - ج- أن يكون قابلاً للتنفيذ
 - د- أن تنتج عنه مكاسب أو أهداف مادية أو معنوية داخل المؤسسة
 - هـ- أن يكون محدد بوقت أو توقيت معين
 - و- أن يكون يتسم بالبساطة
 - ز- أن يراعي الجوانب الإنسانية في إطار العمل
 - ح- أن يكون قابلاً للمتابعة والتقييم
- ٢ - أن يتصدى لصنع واتخاذ القرار شخص مناسب من حيث التخصص والخبرة والمهارة
- ٣ - إتباع أساليب المشاركة في صنع واتخاذ القرار
- ٤ - استخدام الحاسب الألي وتكنولوجيا المعلومات في تخزين المعلومات في المؤسسات الكبيرة أو ذات الوظائف المتعددة للاستفادة منها في صنع واتخاذ القرارات لتحقيق المشاركة مع التغلب علي التحيز , والاستفادة القصوى من الوقت والجهد

✓ ويحاول الباحث أن يقوم بتحليل صنع القرارات التخطيطية للقيادات التعليمية في

مراحل التعليم الأساسي كالتالي :

يتم توظيف نظرية صنع واتخاذ القرار داخل هذه الدراسة من خلال صناعة القرار التخطيطي داخل المؤسسات التعليمية والذي يكون مبني علي أسس وقواعد علمية والبعد عن الحدث والتخمين والارتجال .

وكذلك تقوم تلك النظرية علي أن إدارة المؤسسات التعليمية هي نوع من السلوك الذي يمتلكه القائد التعليمي , وهذا السلوك ناتج عن معارف ومهارات وقيم وسلوكيات تحدد مستوي

الجدارة الإدارية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي , وتعتبر عملية صنع واتخاذ القرار حجر الزاوية في إدارة المؤسسات التعليمية , فالقرار التي تتخذها القيادات التعليمية هو المعيار التي يتم من خلاله تقييم المؤسسة التعليمية وتتأثر تلك القرارات بسلوك القيادات والنمط الذي يدير به المؤسسة .

ووضعت هذه النظرية مجموعة من المؤشرات التي تساعد في وضع المستوى الملائم الذي يحتاجه صنع القرار وهي كالاتي :-

١ - توافر البيانات والمعلومات الكافية عن المشكلة التعليمية المراد صنع واتخاذ القرارات بشأنها , ويتحدد ذلك في خصائص معينة ينبغي توافرها :-

أ- أن يكون القرار المتخذ واضحاً ذات البيانات الدقيقة والحديثة ويكون لغة القرار سليمة وواضحة لتجنب التفسيرات المتعددة .

ب- أن يكون القرار واقعي مرتبط بثقافة وعادات وقيم المجتمع المحلي .

ج- أن يكون القرار قابل للتنفيذ

د - أن تنتج عنه مكاسب أو أهداف مادية أو معنوية داخل المؤسسة

ويشمل فئات كثيرة من المستفيدين

هـ- أن يكون محدد بوقت أو توقيت معين

و - أن يكون يتسم بالبساطة

ز- أن يكون قابلاً للمتابعة والتقييم

ح- أن يكون قابلاً للمتابعة والتقييم

٢ - يتصدى لصنع القرار قيادات تعليمية لديها الجدارة الإدارية بمكوناتها وأبعادها المعرفية وجدارة المهارة والقيم وجدارة السلوك لصنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي .

٣ - يجب أن يشارك جميع العاملين في المؤسسة التعليمية القيادات التعليمية في صنع القرارات التخطيطية .

٤ - يجب أن يكون للقيادات التعليمية الجدارات المعرفية وجدارة المهارة في استخدام تكنولوجيا المعلومات والحاسب العالي للاستفادة منها في صنع القرار وتوفيراً للوقت والجهد

الجانب النظري للبحث :-

صنع القرارات التخطيطية للقيادات التعليمية :-

أولاً : أنواع القرارات التخطيطية :-

تتنوع القرارات بصفة عامة إلى العديد من الأنواع وذلك وفقاً للمعايير المختلفة منها طبيعة القرار , الهدف المراد تحقيقه من صنع القرار , وكذلك الموضوع محل صنع القرار , وبناءً على ذلك نذكر من أنواع القرارات التخطيطية للقيادات التعليمية ما يلي :- (أفندي , ٢٠١٠ , ١٠٤-١٠٦)

١ -القرارات التقليدية والقرارات الغير تقليدية :-

القرارات التقليدية : القرارات الروتينية التي تتعلق بالمشكلات العادية اليومية داخل المؤسسات التعليمية والتي تتصل بالعمل اليومي وتنفيذه والأنشطة التعليمية .

القرارات الغير تقليدية : وتشمل القرارات الحيوية والتي تتعامل مع مشكلات تحتاج إلى حوار وتبادل الآراء مع القيادات التعليمية لأهميتها .

٢ -القرارات المكتوبة والقرارات الشفهية :-

القرارات المكتوبة : تصدر في صيغة مكتوبة " لائحة , تعليمات , أوامر " .

القرارات الشفهية : فهي تخرج للوجود عن طريق كلمات منطوقة وليست مكتوبة , والغالب أن تصدر القرارات مكتوبة حتى يسهل الرجوع إليها عند الحاجة , وحتى يكون ثمة دليل ثابت لصدور القرار ويسهل تفسيره .

٣ - القرارات المتعلقة بالمادة أو المحتوى والقرارات المتعلقة بالطريقة أو الاستراتيجية :- (الحربي ,

٢٠٠٧ , ٨٧)

القرارات المتعلقة بالمادة أو المحتوى : مثل المناهج والبرامج التعليمية ومدى تحقيقها للأهداف التربوية والتعليمية

القرارات المتعلقة بالطريقة والاستراتيجية : تتمثل في كيفية استخدام القيادات التعليمية للوقت والموارد المتاحة والقدرة على استخدام البدائل المتاحة وكسب ثقة الجميع من أجل سير العملية التعليمية

٤ - القرارات المتعلقة بالمعلمين والقرارات المتعلقة بالمؤسسة ودورها مع المجتمع المحلي : - (يامنة , ٢٠٢٢ , ٧٩:٨٠)

القرارات المتعلقة بالمعلمين : هي القرارات التي تختص بالمعلمين , وتصدر تلك القرارات من القيادات الفنية للمعلم أو القيادات الإدارية العليا , وتتمثل تلك القرارات في تحديد نصاب المعلم في العمل , ونقل المعلم للعمل من مؤسسة إلى أخرى أو ندبة للعمل في أكثر من مؤسسة تعليمية , وكذلك التعاقد مع المعلمين الجدد إذا تطلب الأمر ذلك , وكذلك ترقية المعلمين

القرارات المتعلقة بالمؤسسة ودورها في المجتمع المحلي : تتمثل القرارات المتعلقة بالمؤسسة التعليمية في طبيعة عمل المؤسسة إذا كانت تعمل فترة واحدة أو فترتين وكذلك قرارات الإحلال والتجديد للمؤسسة وزيادة عدد الحجرات التعليمية , القرارات المتعلقة بدور المؤسسة في المجتمع المحلي تتمثل في القرارات الصادرة من مجالس الآباء والأمناء والمعلمين والخدمات التي يمكن أن تقدمها المؤسسة التعليمية للمجتمع

ثانياً : أهداف المشاركة في صنع القرارات التخطيطية :-

لا شك أن الجدارة الإدارية في المؤسسات التعليمية تؤكد على أهمية إشراك القيادات التعليمية بكافة تخصصاتها وكذلك المعلمين والإداريين وكافة العاملين في المؤسسة في صناعة القرارات التخطيطية التي تتخذها بهدف تحقيق ما يلي :- (عامر , ٢٠١٦ , ١٠٣:١٠٤)

١- رفع الروح المعنوية للمعلمين داخل المؤسسات التعليمية ونشر مناخ من الود والتفاهم والتقارب

الفكري بين المعلمين والقيادات التعليمية داخل
المؤسسة

٢- رفع مستوى فاعلية القرار الذي تم اتخاذه أو

صنعه , حيث يشترك في ذلك مجموعة متنوعة
من الأفكار والخبرات والجدارات الإدارية

٣- ضمان تهيئة المرؤوسين لتقبل القرار وعدم
مقاومته وذلك من خلال مشاركتهم في صنعه
وبالتالي ضمان التزام الجميع بالتنفيذ

٤- تدريب المرؤوسين من المعلمين داخل المؤسسة
التعليمية ليكون قيادات تعليمية لديهم القدرة
علي إدارة المؤسسة , وكذلك القيادات التعليمية
داخل المؤسسة ليكون لديهم القدرة علي الإدارة
في أعلي المؤسسات التعليمية والجدارة الإدارية
في صنع القرارات التخطيطية من خلال السماح
لهم بأبعاد الآراء عند صنع القرارات في أي
مؤسسة يعملون بها

٥- توفير قدر كبير من البيانات والمعلومات
والتوقعات من مجموعة من التخصصات وبالتالي
يتم دراسة المشكلة التعليمية بدرجة عالية من
الضبط والدقة وصنع واتخاذ القرار المناسب لها

٦- يؤدي القرار بالمشاركة غالباً إلي حسن استغلال
الموارد المتاحة وخفض التكاليف إلي أقل حد
ممكن وبالتالي زيادة معدلات الأنشطة الطلابية
في المؤسسات التعليمية

٧- تحسين العلاقة بين القيادات التعليمية وبعضهم
, وفتح آفاق التوافق والانسجام والتعاون في
انجاز العمل وتحقيق الأهداف التعليمية وخدمة
المجتمع المحلي للمؤسسة . (إبراهيم , ٢٠٢١
, ٣٣٥)

٨- نشر قيم الحوار والتشاور بين القيادات
التعليمية والتكافل والانفتاح علي المجتمع
والتعاون , وتثبيت قيم ومبادئ الديمقراطية
وتنمية الولاء والانتماء لقيم التعليم . (قناوي
, ٢٠١٨ , ٤٨)

٩- تؤدي المشاركة في صنع القرارات التخطيطية إلي
تعقيد عملية صنع القرارات في بداية العملية ,
ومن خلال هذا التعقيد تزيد احتمالية قدرة
القيادات التعليمية في المؤسسة علي معالجة
المعلومات الغير مؤكدة والغامضة أثناء عملية
صنع القرارات التخطيطية . (Ashmos ,
1998,27)

ثالثاً: مراحل صنع القرارات التخطيطية :- (علي ,
٢٠١٠ , ٤١٠-٤١٢)

المرحلة الأولى : تحديد المشكلة :-

وهذا يقتضى علي القيادات التعليمية تحديد المشكلة
التي تعوق سير العملية التعليمية والتي تتطلب
اتخاذ قرار لمواجهتها وتميزها عن غيرها وتحديد
أبعادها وحجمها وجوانبها المتعددة .

المرحلة الثانية : تحليل المشكلة :-

ويتم ذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات
اللازمة ودراستها وجمع الحقائق وتصنيفها , حيث
أن القرار المناسب يعتمد علي مدي دقة المعلومات
ونظم الاتصالات التي تحمل البيانات والمعلومات
للقائمين علي صنع القرار , بالإضافة إلي تحليل
البيانات والمعلومات لتتضح المشكلة بأبعادها
المختلفة .

المرحلة الثالثة : تحديد الحلول البديلة :-

بعد تحديد المشكلة وتحليلها فإنه يصبح لزاماً
البحث عن حلول لتلك المشكلة , خاصة وأن
الحلول تختلف باختلاف المشكلة , ولاشك أن
الدراسة الجماعية تتيح الفرصة لظهور العديد من
الحلول البديلة فتكون فرصة العلاج الصحيح أكبر .

المرحلة الرابعة : تقييم الحلول البديلة :-

في سبيل الوصول إلي القرار الأفضل يجب تقييم
الحلول البديلة في ضوء عدة اعتبارات هي :

١- تحديد المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل وحصر
عدد المزايا بالنسبة للعيوب بالنسبة لكل منها

٢- تحديد مدى الكفاية التي يحققها البديل من حيث الاقتصاد والسرعة والإتقان والجدارة في تحقيق الأهداف

٣- إمكانية تنفيذ القرار في حالة الاتفاق علي اختياره

المرحلة الخامسة : اختيار البديل الأمثل :-

بعد تقييم البدائل التي اقترحت في ضوء الاعتبارات الدينية والخلقية والسياسية والاقتصادية والاجتماعية والانسانية فإنه يتم المقارنة بينها لاختيار البديل الأمثل والبديل الذي تتوفر فيه الاعتبارات السابقة يعتبر البديل الأمثل , وفي هذه المرحلة ونتيجة لمعرفة مزايا وعيوب كل بديل فإنه يمكن الربط بين بديلين والخروج ببديل جديد له مزايا أكثر وعيوب أقل إن كان ذلك ممكناً

المرحلة السادسة : اتخاذ القرار :-

بعد المرحل السابقة يكون من السهل علي القيادات التعليمية اتخاذ القرار المناسب لمواجهة المشكلة ويجب ملاحظة الآتي :

١- أن يكون القرار واضح لا غموض فيه

٢- يمكن للمرؤوسين تنفيذه بسهولة داخل المؤسسات التعليمية

٣- مطالب القرار قد أجيبت أو استجابت في المواعيد المحددة

٤- وجود قرار احتياطي لمواجهة أي مشاكل قد تظهر عند التطبيق الفعلي

ومن المفضل عرض القرار علي القيادات التعليمية الأعلى داخل الإدارات التعليمية والمديريات لمناقشته والتصديق عليه , وبعد التصديق عليه يقوم بإعلانه علي مرؤوسيه مع تحديد مهام لهم لتنفيذه , وبذلك يمكن الربط بين القرار ومهام المرؤوسين والتي تعمل جميعا لتحقيق الهدف وحل المشكلات التي تعوق سير العملية التعليمية ورفع مستوى الجدارة الإدارية للقيادات التعليمية مع تحسين المنتج التعليمي داخل المؤسسات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي .

المرحلة السابعة :متابعة القرار وتقييمه :-

بعد أن يوضع القرار موضع التنفيذ , يجدر بالإدارة أن تتابع ذلك للتعرف علي نواحي النقص أو الضعف في قراراتها , فتعمل علي تعديله بما يتلاءم مع تحقيق أكبر قدر من الكفاية في العمل متي كان التعديل جائزاً قانونياً .

رابعاً: المهارات في صنع القرارات التخطيطية :-
(عامر , ٢٠١٣ , ١٧٨:١٦٩)

١- المهارة في التمييز والمفاضلة بين البدائل : حيث يتم صياغة البدائل ووضعها في قائمة بناءً علي المعلومات التي تم جمعها ثم وضع الأسس والمعايير التي يتم علي أساسها التمييز والمفاضلة في اختيار البديل المناسب والتي يترتب عليها مدى تحقيق البديل للأهداف المحددة .

٢- المهارة في تحديد أولويات العمل لمواجهة المشكلة ومن سيتخذ القرار : وهي القدرة علي معرفة العناصر المختلفة في الخطة الاستراتيجية التي ينبغي تنفيذها ومتي يتم التنفيذ , وضع العناصر أو الاحتياجات في ترتيب معين حسب أهميتها ودرجة تأثيرها .

٣- المهارة في تحديد كمية ونوعية المعلومات المطلوبة للوصول إلي القرار : ترتبط عملية صنع القرار بتوفير المعلومات الملائمة لصانع القرار فنجاح تلك العملية يعتمد علي المعلومات المرتبطة بموضوع القرار

٤- المهارة في توقع النتائج المتوقعة وغير المتوقعة للقرار : القدرة علي الاستشراف وتوقع النتائج التي يمكن حدوثها في المستقبل وكذلك النتائج الغير متوقعة للقرار لتجنب حدوث أخطاء

٥- المهارة في اختيار الطريقة المناسبة لصنع القرار وحسن التعامل مع صور التعارض في صنع القرار : يجب علي القيادات التعليمية اختيار الطريقة المناسبة لصنع القرار والتي تتناسب مع

ب- مدارس التعليم الابتدائي بإدارة
فرشوط التعليمية بمحافظة قنا
وعدددهم (٤٢) مدرسة.

ج- مدارس التعليم الإعدادي بإدارة
فرشوط التعليمية بمحافظة قنا
وعدددهم (١٨) مدرسة.

٢. الحدود البشرية : تمثل الحدود البشرية
للدراسة فيما يلي:

المسح الاجتماعي الشامل للقيادات التعليمية "
المدراء والوكلاء " بمدارس التعليم الأساسي "
الابتدائية والإعدادية " بإدارة فرشوط التعليمية
بمحافظة قنا وعدددهم (١٢٠) مفردة

٣. الحدود الزمنية :- تمثل الحدود الزمنية
للدراسة في فترة جمع البيانات من إدارة
فرشوط التعليمية بمحافظة قنا ومدارس
التعليم الأساسي " الابتدائية والإعدادية "
التابعة لها والتي بدأت في ٥/٨/٢٠٢٤م
إلى ٥/١٠/٢٠٢٤م.

رابعاً : أدوات الدراسة :-

استبيان للقيادات التعليمية حول الجدارات الإدارية
كمتغير في صنع القرارات التخطيطية للقيادات
التعليمية في مراحل التعليم الأساسي:

خامساً : أساليب التحليل الكيفي والكمي: اعتمدت
الدراسة في تحليل البيانات على الأساليب التالية:

١- أسلوب التحليل الكيفي: بما يتناسب
وطبيعة موضوع الدراسة.

٢- أسلوب التحليل الكمي: تم معالجة البيانات
من خلال الحاسب الآلي باستخدام برنامج
(SPSS.V. 24.0) الحزم الإحصائية

للعلوم الاجتماعية، وقد طبقت الأساليب
الإحصائية التالية: التكرارات والنسب
المئوية، والمتوسط الحسابي، والانحراف
المعياري، والمدى، ومعامل ثبات (ألفا.

كرونباخ)، ومعادلة سبيرمان - براون
للتجزئة النصفية، وتحليل الانحدار

طبيعة القرار والمؤسسة التعليمية ونوعية
المرحلة التعليمية والمجتمع المحلي ، وكذلك
احترام آراء المعارضة والتعامل معها باحترام
وتقبل الاختلاف

٦- المهارة في التعرف علي المدى الزمني المطلوب
وتحديد الوقت المناسب لصنع القرار : يجب أن
يكون كم الوقت واضح أمام فريق العمل من أجل
الوصول إلي القرار المناسب وهذا يساعد علي
تحديد أولويات القرارات التي تحتاجها سير
العملية التعليمية

٧- المهارة في المتابعة والتنفيذ وتحديد مدى فاعلية
القرار المتخذ والقدرة علي كسب تأييد المتأثرين
بالقرار : بعد أن يوضع القرار موضع التنفيذ
يجب علي القيادات التعليمية متابعة تنفيذه
لتتعرف علي النواحي الإيجابية والسلبية ودرجة
مشاركة المتأثرين في تنفيذ القرار سواء كان هذا
القرار يخص الطلاب أو المعلمين أو أولياء
الأمر في المجتمع المحلي

الإجراءات المنهجية للدراسة :-

أولاً نوع الدراسة :-

تعد هذه الدراسة من الدراسات الوصفية التي لديها
القدرة على تقديم التفسيرات العلمية والمنطقية
لظاهرة محل الدراسة .

ثانياً : المنهج المستخدم :-

اعتمدت الدراسة على استخدام منهج المسح
الاجتماعي الشامل للقيادات التعليمية " المدراء
والوكلاء " بمدارس التعليم الأساسي " الابتدائية
والإعدادية " بإدارة فرشوط التعليمية بمحافظة قنا
وعدددهم (١٢٠) مفردة.

ثالثاً: حدود الدراسة:

١. الحدود المكانية :- تمثل الحدود المكانية
للدراسة فيما يلي:

أ- إدارة فرشوط التعليمية بمحافظة قنا .

- عملية تحديد الحلول البديلة بمتوسط حسابي (٢.٧٩) وبانحراف معياري (٠.٢٥). وهو مستوى مرتفع.
- عملية اختيار البديل الأمثل بمتوسط حسابي (٢.٧٢) وبانحراف معياري (٠.٢٥). وهو مستوى مرتفع
- ثانياً النتائج المتعلقة بفروض الدراسة :
اختبار صحة الفرض الأول للدراسة: " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات القيادات التعليمية وفقاً للوظيفة بالنسبة لتحديدهم لمستوى عمليات صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي :"
أثبتت نتائج الدراسة عدم صحة الفرض الأول للدراسة والذي مؤداه " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات القيادات التعليمية وفقاً للوظيفة بالنسبة لتحديدهم لمستوى عمليات صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي"، وذلك كما يلي:
 - أثبتت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات القيادات التعليمية وفقاً للوظيفة (مدير مدرسة/ وكيل مدرسة) بالنسبة لتحديدهم لمستوى (عملية تحديد المشكلة , عملية تحليل المشكلة , تحديد الحلول البديلة , تقييم الحلول البديلة , اختيار البديل الأمثل , اتخاذ القرار , متابعة القرار وتقييمه) كأحد عمليات صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي.
 - اختبار صحة الفرض الثاني للدراسة: " توجد فروق جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات القيادات التعليمية وفقاً للمرحلة التعليمية بالنسبة لتحديدهم لمستوى عمليات صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي :"
أثبتت نتائج الدراسة عدم صحة الفرض الثاني للدراسة والذي مؤداه " توجد فروق جوهرية دالة

- البسيط، وتحليل الانحدار المتعدد، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعامل التحديد، واختبار (ت) لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين أحادي الاتجاه لتحديد التباين بين المجموعات، وطريقة الفرق المعنوي الأصغر لتحديد اتجاه التباين لصالح أي مجموعة من المجموعات، والرسوم البيانية.

نتائج الدراسات الميدانية ومناقشتها :-

- أولاً النتائج المتعلقة بهدف الدراسة :
فيما يتعلق بالهدف "تحديد مستوى عمليات صنع القرارات التخطيطية للقيادات التعليمية في مراحل التعليم الأساسي :"
 - توصلت نتائج الدراسة إلى أن المتوسط العام لعمليات صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم الأساسي ككل كما تحددتها القيادات التعليمية (٢.٨٣) وهو مستوى مرتفع. وذلك وفقاً للأبعاد التالية:
 - عملية تحليل المشكلة بمتوسط حسابي (٢.٩) وبانحراف معياري (٠.٢١) وهو مستوى مرتفع.
 - عملية اتخاذ القرار بمتوسط حسابي (٢.٩) وبانحراف معياري (٠.٢٢) وهو مستوى مرتفع.
 - عملية تقييم الحلول البديلة بمتوسط حسابي (٢.٨٧) و بانحراف معياري (٠.٢) وهو مستوى مرتفع.
 - عملية متابعة القرار وتقييمه بمتوسط حسابي (٢.٨٢) وبانحراف معياري (٠.٢٤). وهو مستوى مرتفع
 - عملية تحديد المشكلة بمتوسط حسابي (٢.٨٢) وبانحراف معياري (٠.٣). وهو مستوى مرتفع

إحصائياً بين استجابات القيادات التعليمية وفقاً
للمرحلة التعليمية بالنسبة لتحديدهم لمستوى
عمليات صنع القرارات التخطيطية في مراحل التعليم
الأساسي"، وذلك كما يلي:

- أثبتت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق
جوهرية دالة إحصائياً بين استجابات
القيادات التعليمية وفقاً للمرحلة التعليمية
العاملين بها (المرحلة الابتدائية/ المرحلة
الإعدادية) بالنسبة لتحديدهم لمستوى عملية
(عملية تحديد المشكلة ، عملية تحليل
المشكلة ، تحديد الحلول البديلة ، تقييم
الحلول البديلة ، اختيار البديل الأمثل ،
اتخاذ القرار ، متابعة القرار وتقييمه) كأحد
عمليات صنع القرارات التخطيطية في مراحل
التعليم الأساسي.

المراجع

أولاً : المراجع العربية :-

(أ) القواميس والمعاجم :

١. موسوعة المصطلحات الإسلامية ,
المسودة الثالثة , الجزء السادس , مركز
رواد الترجمة , الرياض

(ب) الكتب العلمية :

١. إبراهيم , سارة مرزوق : أثر التمكين علي
الإبداع لدي العاملين , زمزم للنشر
والتوزيع , عمان , ٢٠٢١

٢. إسماعيل , محمد صادق : تطوير التعليم
الأساسي كمدخل لإصلاح التعليم العربي,
العربي للنشر والتوزيع , القاهرة , ٢٠١١

٣. أفندي , عطية حسين : صنع واتخاذ
القرارات , دور الإحصاء وبحوث العمليات
في اتخاذ القرارات , المنظمة العربية
للتنمية الإدارية , القاهرة , ٢٠١٠

٤. الحربي , سعود هلال : السياسة التعليمية
مفاهيم وخبرات , مكتبة العبيكان للنشر ,
الرياض , ٢٠٠٧

٥. عامر , طارق عبد الرؤوف وآخرون :
القيادة التربوية ومهارات الاتصال , دار
العلوم للنشر والتوزيع , القاهرة , ٢٠١٣

٦. عامر , طارق عبد الرؤوف وآخرون :
صناعة واتخاذ القرار , مؤسسة طيبة
للتنشر والتوزيع , القاهرة , ٢٠١٦

٧. العلاق , بشير : الاتصال في المنظمات
العامة بين النظرية والممارسة , دار
اليازوري للنشر , عمان , ٢٠٠٩

٨. علي , ماهر أبو المعاطي : الاتجاهات
الحديثة في إدارة المؤسسات الاجتماعية :
أسس نظرية ونماذج تطبيقية , المكتب
الجامعي الحديث , الإسكندرية , ٢٠١٠

٩. الفريجات , غالب عبد المعطي : استخدام
البيانات والمعلومات في تحسين الأداء

الإداري والتربوي , دار غيداء للنشر

والتوزيع , عمان , ٢٠١٣

١٠. قناوى , عبد الرحيم قاسم : المشاركة

المجتمعية في التخطيط العمراني , دار

البشير للثقافة والعلوم , القاهرة , ٢٠١٨

١١. يامنة , إسماعلي وآخرون : الأبعاد

المحددة للعلاقات الإنسانية في الإدارة

المدرسية , دار اليازوري للنشر والتوزيع ,

عمان , ٢٠٢٢

(ج) الرسائل العلمية :

١. الصاوى , تامر محمد عبد الرؤف حسن :

تقييم أثر جودة البيانات السياحية علي

فاعلية مشاركة شركات السياحة في صنع

القرار التخطيطي للنشاط السياحي المصري

, رسالة دكتوراه غير منشورة , كلية

السياحة والفنادق , جامعة الإسكندرية ,

٢٠١٨

٢. عبد الحميد , هالة حسام الدين محمد:

شفافية وصنع القرارات التخطيطية علي

المستوى المحلي : رسالة ماجستير غير

منشورة , كلية الخدمة الاجتماعية ,

جامعة حلوان , مصر , ٢٠١٩

٣. مختار , مروة فاروق : الثقافة التنظيمية

وتدعيم المشاركة في صنع القرار

التخطيطي علي المستوى القومي , رسالة

دكتوراه غير منشورة , كلية الخدمة

الاجتماعية , جامعة حلوان , ٢٠٢٠

(د) الأبحاث والمؤتمرات :

١. آل قماش , عبير حسين: نظريات القيادة

واتخاذ القرار , المجلة العلمية لكلية

التربية , جامعة أسيوط , مج ٢٦ , ع ١٢٤ ,

٢٠٢٠

٢. البكري , محمود موسي : أثر البحوث في

رسم السياسات وصنع القرارات التربوية ,

مجلة العلوم الاجتماعية , مجلس النشر

٩. العيسوي , عبد الرحمن بن محمد : الجامعة
والتعليم الأساسي والعام , اللجنة الوطنية
القطرية للتربية والثقافة والعلوم , مجلة
التربية , مج ٢٣ , ع ١٠٨ , ١٩٩٤
١٠. قوطية , فتحة: القيادة في المؤسسات
التعليمية ودورها في العملية التعليمية ,
مجلة الحوار الثقافي, مخبر حوار
الحضارات والتنوع الثقافي وفلسفة السلم ,
كلية العلوم الاجتماعية, جامعة عبد
الحמיד بن باديس, الجزائر , مج ٣ , ع
٢ , ٢٠١٤

ثانيا : المراجع الأجنبية

(a): Scientific Books :

- 1- Verma , Dev : Decision –
Making Style– Social and
Creative Dimensions , Global
India , Publications Pvt Ltd ,
Darya Ganj , New Delhi ,
2009

(b): Scientific Studies :

- 1- Steward , Alvin H. : Leader
decision making: Influences
on the decision making
process of executive level
leaders in technology
organizations , the Degree
Doctor of Management in
Organizational Leadership ,
university of phoenix , 2005

(c): Scientific Conference :

1. Ashmos , Donde P. et :
Participation in Strategic
Decision Making: The Role of
Organizational Predisposition
and Issue Interpretation ,

- العلمي , جامعة الكويت , مج ٩ , ع ٤ ,
١٩٨١
٣. حسين , سلامة عبد العظيم : المحاكاة
بالكمبيوتر كمدخل لفاعلية صنع القرار
المدرسي , مستقبل التربية العربية ,
المركز العربي للتعليم والتنمية , مج ١١ ,
٣٩٤ , ٢٠٠٥
٤. خلاف , شيماء صبحي ابراهيم : العلاقة
بين التحول الرقمي وصنع القرارات
التخطيطية علي المستوى المحلي , مجلة
دراسات في الخدمة الاجتماعية , مج ٣ ,
٦٧٤ , ٢٠٢٤
٥. خليل , نبيل سعد وآخرون : صنع القرار
التخطيطي في مصر وأستراليا , مجلة كلية
التربية , جامعة بني سويف , ع ١٤ ,
٢٠٠٨
٦. خواجه , زينهم مشحوت سيد أحمد : الثقة
كمتغير للمشاركة في صنع القرار
التخطيطي علي المستوى المحلي , مجلة
دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم
الإنسانية , كلية الخدمة الاجتماعية ,
جامعة حلوان , مج ١٢ , ع ٣٦٤ , ٢٠١٤
٧. السند , حصة بنت عبدالرحمن : الذكاء
الاصطناعي وصنع القرارات التخطيطية
لبرامج العمل التطوعي بجامعة الأميرة نورة
بنت عبد الرحمن لتحقيق رؤية المملكة
٢٠٣٠ , مجلة جامعة أم القرى للعلوم
الاجتماعية , جامعة أم القرى , مج ١٣ ,
٤٤ , ٢٠٢١
٨. عجوة , أحمد محمد فتحي أحمد : القيادة
الموزعة : دراسة تطبيقية على المدارس
الابتدائية السعودية , المجلة المصرية
للدراستات التجارية , كلية التجارة , جامعة
المنصورة , مج ٣٦ , ع ١ , ٢٠١٢

Decision Sciences , Vol (29)
, No (1) , 1998

2. Devrim , Elvan Osman :
Public participation in
decision-making processes in
the planning for nature parks:
the case of Istanbul's Belgrad
Forest , Springer Nature B.V.,
Netherlands, Dordrecht , vol
193 , Issue 8 , 2021
3. Hariri et el : Leadership styles
and decision-making styles in
an Indonesian school context
, journal School Leadership
and Management . School
Leadership and Management ,
vol (34) ,no (3) ,2014
4. Warren , Gail Steptoe et :
Strategic thinking and
decision making: literature
review , Journal of Strategy
and Management, Coventry
University , Vol(4) ,No(3),
2011
5. Withanaarachchi , Jayantha et
el : Influence of Decision
Making During Disasters and
How It Impacts a Community
,10t International Conference
of the International Institute
for Infrastructure Resilience
and Reconstruction , West
Lafayette , Purdue University ,
Indiana, USA , 2014

