

التحليل البيئي على وفق مصفوفة سوات وعلاقته بصنع القرارات على وفق نظرية سايمون
لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين
م.د. علاء صالح فيصل وزارة التربية/مديرية تربية الكرخ الثانية

alaa.salih2016@gmail.com

الملخص:

يهدف هذا البحث إلى تعرف العلاقة الارتباطية بين التحليل البيئي على وفق مصفوفة سوات وصنع القرارات على وفق نظرية سايمون لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الكرخ الثانية من وجهة نظر المدرسين. ولغرض تحقيق هذا الهدف أستعمل المنهج الوصفي الارتباطي. وقام الباحث بإعداد مقياسين الأول للتحليل البيئي تكون من (٣٢) فقرة موزعة على أربع مجالات، والثاني لصنع القرارات تكون من (٣٠) فقرة موزعة على خمس مجالات، تم توزيعهما بالطريقة العشوائية البسيطة على عينة بلغت (٣٦٤) مُدرّس ومُدرّسة في العام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢). وتوصل البحث إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين التحليل البيئي وصنع القرارات لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الكرخ الثانية.

الكلمات المفتاحية (التحليل البيئي، مصفوفة سوات، صنع القرارات، مديرو المدارس الثانوية)

**Environmental analysis according to the SWOT matrix and its
relationship to decision-making according to Simon's theory for
secondary school principals from the teachers' point of view
dr. Alaa Saleh Faisal, Ministry of Education / Directorate of**

Education of Karkh II

Abstract:

This research aims to identify the correlation between Environmental Analysis according to the SWOT matrix and Decision making according to Simon's theory for secondary school principals in the second Karkh Education Directorate from the teachers' point of view. In order to achieve this goal, the descriptive correlational approach was used. The researcher prepared two scales, the first for Environmental Analysis consisting of (٣٢) items distributed over four domains, and the second for Decision making consisting of (٣٠) items distributed over five domains, which were distributed in a simple random way to a sample of (٣٦٤) male and female teachers in the academic year (٢٠٢١-٢٠٢٢). The research found that there is a positive correlation between Environmental Analysis and Decision making for secondary school principals in the second Karkh Education Directorate.

Keywords (Environmental Analysis, SWOT matrix, Decision making, Secondary school principals)

مشكلة البحث:

تأخذ القوى والمتغيرات في المدارس الثانوية أحد الشكلين، أما أنها إيجابية تساعد على إحداث التطويرات المناسبة للمدرسة أو سلبية تعرقل أدائها وإدارتها في القيام بمهامها وأهدافها. لذا ينبغي على إدارة المدرسة أن تجمع أكبر قدر من المعلومات عن البيئة التي تعمل فيها، وتقوم بتحليلها بهدف تكوين صورة واضحة عن التأثيرات التي تلعب دوراً حرجاً في حياة المؤسسة. (السنهوري، ٢٠١٣: ١١٣).

ومن واجب مديري المدارس الثانوية أن يراعوا جميع هذه القوى والمتغيرات ويأخذوها بنظر الاعتبار عند الإقدام على صنع القرار وتنفيذه ومتابعته؛ وذلك لضمان النضج والرشد لهذه القرارات في الصيغ والبناء والنتائج، والقبول لها والتعاون على تنفيذها من جميع العاملين في المدرسة وعدم هدر الموارد البشرية والمالية والمادية (البدري، ٢٠٠١: ١٥٧).

وبما أن عملية صنع القرارات في المدارس الثانوية (بصفتها واحدة من أهم المؤسسات التعليمية) تتسم بالصعوبة والتعقيد بسبب تعدد المكونات والعناصر الإنسانية والبيئية والتنظيمية التي تتأثر بها وتؤثر فيها، فإنه ينبغي على مدير المدرسة أن يكون أكثر وعياً وإدراكاً واستعداداً نفسياً لما يدور في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة؛ لكي يتمكن من الاطلاع على المتغيرات الحالية والمحتملة التي تحدث في البيئة المدرسية وإدراك الفرص والتهديدات والاحتمالات البيئية التي يمكن عن طريقها تحديد مواطن الخلل أو القصور التي تحتاج إلى التغيير، والمجالات التي تحتاج إلى تحسين أو تطوير. وعليه فإن مشكلة البحث تبرز في السؤال الرئيس الآتي: هل توجد علاقة ارتباطية بين التحليل البيئي على وفق مصفوفة سوات وصنع القرارات على وفق نموذج سايمون لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين؟

أهمية البحث:

يرجع الاهتمام بالتحليل البيئي إلى أن البيئة قد تشكل تهديداً في بعض الأوقات لديمومة عمل المؤسسة، كما أنها تقدم فرصاً ذهبية للمؤسسة تساعد على تحقيق أهدافها بنحو سريع وتتفوق على منافسيها. والمؤسسات التي تقوم بتحليل بيئتها الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات، تضمن لنفسها حياة صحية على المدى الطويل.

(السنهوري، ٢٠١٣: ١١٣)

ويُحدد التحليل البيئي الأنشطة التي يمكن للمؤسسة التركيز عليها باعتبارها تمثل عوامل قوة وفرص لتحقيق ميزة تنافسية لها، والأنشطة التي ينبغي استبعادها أو معالجتها باعتبارها تمثل نقاط ضعف أو تهديدات لمصالحها (مساعدة، ٢٠١٣: ٢٠٧)؛ فالهدف الأساس من قيام المؤسسات بعملية التحليل البيئي هو دراسة وتحليل العوامل المؤثرة والحاسمة في اتجاه مسار المؤسسة الحالي والمستقبلي، وبالنحو الذي يضمن صنع قرارات سليمة (الحسيني، ٢٠٠٦: ١٢٦)؛ إذ أن عملية صنع القرارات نشاط أساسي في أي تنظيم إداري، ولا يُمكن للمديرين أن يمارسوا وظائفهم الإدارية إلا تحت مظلة سليمة لصنع القرارات؛ فهي تلعب دوراً حساساً داخل المؤسسة، ويتم بواسطتها وضع البدائل المتاحة التي تسهم في تحقيق أهداف المؤسسة، واختيار الحل الأفضل للتعامل مع المشكلات الإدارية (القحطاني، ٢٠١٦: ٢٠).

ويتوقف نجاح عمل أي مؤسسة في تقديم خدماتها بأعلى مستوى من الجودة وبأقل تكلفة على مدى فاعلية صنع القرارات فيها؛ فالقرارات الأكثر نضجًا ورشدًا وواقعيةً هي التي تسهم في الحد من هدر الأموال والوقت والجهد وتقلل من احتمالية الوقوع في الأخطاء.

(Towers, ٢٠١٥: ١٤٦)

وتقدم عملية صنع القرارات الطريقة المثلى للتوصل إلى أفضل الوسائل لتحقيق أهداف العمل، وتوضح الإيجابيات والسلبيات المرتبطة بتنفيذ كل وسيلة منها؛ فالمؤسسة قائمة أساساً على عملية صنع القرارات والبيانات المتاحة لصانع القرار وقت اتخاذ القرار؛ لأن ذلك يحدد درجة تأكده من تلك الحلول أو البدائل التي يتعامل معها (القيسي، ٢٠١٠: ٦١).

واستناداً إلى ما تقدم، ونظراً لأهمية عملية التحليل البيئي على وفق مصفوفة سوات باعتبارها أداة فعالة لتحديد مواطن القوة والضعف والفرص والتحديات، فضلاً عن أهمية عملية صنع القرارات على وفق نظرية سايمون باعتبارها العملية التي تستند إليها الإدارة لاختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة، فإن أهمية هذا البحث تكمن في دراسة العلاقة بين هذين المتغيرين لدى مديري المدارس الثانوية، نتيجة للمكانة الهامة التي تشغلها المدارس الثانوية في المجتمع باعتبارها حلقة الوصل الرئيسية مع التعليم الجامعي.

أهداف البحث:

يهدف هذا البحث إلى تعرف:

- ١- مستوى التحليل البيئي على وفق مصفوفة سوات لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية من وجهة المدرسين.
- ٢- مستوى صنع القرارات على وفق نظرية سايمون لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية من وجهة نظر المدرسين.
- ٣- العلاقة الارتباطية بين التحليل البيئي وصنع القرارات لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الكرخ الثانية.

حدود البحث:

يتحدد البحث بمُدْرسي ومُدْرسات المدارس الثانوية في مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية للعام الدراسي ٢٠٢١-٢٠٢٢.

تحديد المصطلحات:

أولاً/ التحليل البيئي Environmental Analysis:

عرفه الركابي ٢٠٠٤ بأنه:

العملية التي يطور بموجبها مدير المؤسسة فهماً للعوامل التي يمكن أن تؤثر على الأداء والعمل التنظيمي حالياً ومستقبلاً (الركابي ٢٠٠٤: ١١٩).

وعرفه الغالبي وإدريس ٢٠٠٩ بأنه:

تشخيص البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة، وتحديد أفضل السبل للاستجابة للتغيرات السريعة، واستثمارها بالنحو الذي يضمن تحقيق أفضل أداء.

(الغالبي وإدريس، ٢٠٠٩: ٢٥٣)

ثانياً/ مصفوفة سوات Swot Matrix:

عرفها الفريجي والفريجي ٢٠١٣ بأنها:

أداة فعالة من أدوات التحليل البيئي، تستعمل بصورة منتظمة من المؤسسات لمسايرة المتغيرات البيئية وتحسين موقع المؤسسة التنافسي عن طريق تقييم مدى توافر نقاط القوة والضعف في بيئتها الداخلية والفرص والتهديدات في بيئتها الخارجية

(الفريجي والفريجي، ٢٠١٣: ١٢٩).

ثالثاً/ صنع القرار Decision Making:

عرفه سايمون ١٩٨٣ Simon بأنه:

سلوك أو تصرف عقلائي رشيد يهدف إلى المفاضلة بين عدد من البدائل المتاحة وذلك لغرض تحقيق الهدف المطلوب بأقل قدر ممكن من الوقت والجهد والأموال سواء في عملية التكوين أو التنفيذ وبأكبر عائد ممكن (Simon, ١٩٨٣: ١٥٨).

وعرفه جواد وآخرون ١٩٩١ بأنه:

نشاط أساسي يمارسه المدير في كل الأوقات بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يشغله، يهدف إلى تكوين استجابة محددة في موقف يتميز بوجود مشكلة معينة (جواد وآخرون، ١٩٩١: ٧١).

رابعاً/ مدير المدرسة الثانوية Principal of a secondary school:

عرفه نظام المدارس الثانوية رقم (٢) لعام ١٩٧٧ بأنه:

المسؤول عن حسن سير الأعمال في المدرسة وانتظامها والالتزام بالأنظمة والتعليمات التي تصدرها وزارة التربية وابلغها للمدرسين والطلبة والموظفين وضمان تنفيذها والعمل بموجبها (نظام المدارس الثانوية، ١٩٧٧: المادة ٢٤).

الفصل الثاني

المبحث الأول

إطار نظري

أولاً/ التحليل البيئي:

تعني بيئة المؤسسة مجموع القوى والمتغيرات المحيطة بعملها والتي يكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر في المؤسسة ككل أو في أجزاء منها. وحتى يتمكن المديرون من

التعامل مع بيئة المؤسسة ينبغي عليهم التعرف على هذه القوى والمتغيرات وتحليلها لمعرفة آثارها (كشك، ١٩٨٥: ١١٠).

وتُعد عملية التحليل البيئي في التنظيمات الإدارية من أولويات الإدارة، فدراسة البيئة وجمع المعلومات عنها وتحليلها يقدمان للإدارة بُعدًا علميًا يساعدها على تجاوز المعوقات والمشكلات ويعطيها فرصة للاستعداد لتطوير آليات عمل جديدة تساعدها في التصدي لكل المتغيرات البيئية المحيطة (اللوزي، ٢٠٠٠: ٢٥١).

وينصب التحليل البيئي أساسًا على متغيرات البيئة الخارجية بجميع مستوياتها؛ وذلك للتعرف على أي من هذه المتغيرات سيكون له تأثير كبير في أداء المؤسسة مستقبلاً، وما هي طبيعة هذا التأثير، وكيف يمكن مواجهته إذا ما كان يمثل تهديدًا أو كيف يمكن استثماره إذا ما كان يمثل فرصًا، كما ينصب على متغيرات البيئة الداخلية بكل عناصرها الهيكل التنظيمي، والثقافة التنظيمية، والموارد للتعرف على وضعها الحالي، وأيها يشكل نقاط قوة للمؤسسة يمكن الاعتماد عليها لتطوير وتحسين أدائها، وأيها يمثل نقاط ضعف ينبغي العمل على معالجتها وتجاوز عقباتها (الفريجي والفريجي، ٢٠١٣: ١٢٧). وتقسم بيئة المؤسسة إلى مستويين رئيسين هما البيئة الداخلية والبيئة الخارجية:

أولاً/ البيئة الداخلية Internal Environment:

المقصود بالبيئة الداخلية مجموع الموارد والإمكانات والطاقات والقدرات الداخلية التي تستعملها المؤسسة في ممارسة وظائفها لتوليد مزايا تنافسية، والتي يمكن التحكم فيها (السنهوري، ١٤٥: ٢٠١٣-١٤٦).

وتتجلى أهمية تحليل البيئة الداخلية في تقييم الإمكانيات والقدرات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة، والتعرف على المكانة التنافسية لها مقارنةً بالمؤسسات المناظرة أو التي تعمل في النشاط نفسه، وبيان عناصر القوة التي تتمتع بها المؤسسة وتعزيزها للإفادة منها والبحث عن طرائق دعمها مستقبلاً، واستكشاف عناصر الضعف التي تعاني منها، والعمل على إنهاؤها أو الحد منها. وتشمل الثقافة التنظيمية، والهيكل التنظيمي، والموارد المالية والمادية والبشرية

(الصريرة، ٢٠١٢: ٣٠).

ثانيًا/ البيئة الخارجية External Environment:

تعني البيئة الخارجية مجموع المتغيرات والمؤشرات والظروف والحالات التي تقع خارج المؤسسة وتحيط بها، ويكون لها تأثير مباشر أو غير مباشر على جميع مراحل تطورها ونموها فضلاً عن تأثيرها في أنشطتها وأنظمتها الداخلية (جواد ب، ٢٠١٠: ١٥٨).

والجدير بالذكر أنه يصعب التحكم بالعوامل والمتغيرات الخارجية المحيطة ببيئة المؤسسة، أو السيطرة عليها أو التدخل فيها. وتأخذ كافة القوى والمتغيرات أحد الشكلين، أما أنها إيجابية تساعد على إحداث تطوير للمؤسسة "الفرص" أو سلبية تعوق أداء المؤسسة وإدارتها في القيام بمهامها وأهدافها "التحديات". ويمكن تقسيم البيئة الخارجية للمؤسسة التعليمية إلى قسمين رئيسيين هما (الألفي، ٢٠١٤: ٣٣٥):

١- **البيئة العامة:** وتشمل جميع القوى والظروف التي تؤثر على كافة المؤسسات التعليمية، أي لا يقف تأثيرها على مؤسسة معينة. وتشمل العوامل الاقتصادية، والعوامل الاجتماعية والثقافية، والعوامل التكنولوجية والعوامل الديموغرافية، والعوامل السياسية والقانونية.

(معروف، ٢٠٠٩: ٧٠).

٢- البيئة الخاصة:

وهي البيئة التي تتضمن العوامل أو المتغيرات التي تمتلك تأثيرًا خاصًا ومختلفًا على كل مؤسسة أو قطاع تعليمي، ويكون هذا التأثير أوضح وأكثر مباشرة من تأثير البيئة العامة. وتشمل بيئة الأعمال التربوية، المؤسسات التعليمية المناظرة، المستفيدون من الخدمات التعليمية، مؤسسات المجتمع المحلي، والممولون (علي وغالي، ٢٠١٠: ٨٧-٨٨).

مصفوفة التحليل الرباعي (SWOT Matrix) كأداة للتحليل البيئي:

تأتي كلمة سوات (SWOT) من الأحرف الأولى لأربع كلمات إنجليزية هي: نقاط "القوة Strengths" و"الضعف Weaknesses" التي تمثل قوى البيئة الداخلية، و"الفرص Opportunities" و"التحديات Threats" التي تمثل قوى البيئة الخارجية (ويلين وهنكر، ٢٠١٤: ١٢٢).

وتعود فكرة مصفوفة "سوات" إلى الباحث الإداري فيليب سلزنيك "Philip Sielznick" إذ قدم عام ١٩٥٧ طروحاته الخاصة بالموائمة بين عناصر البيئة الداخلية للمؤسسة، وبين متغيرات البيئة الخارجية المحيطة بها. ومن ثم طُورت هذه الفكرة من قبل أستاذة الإدارة العامة في مدرسة "هارفارد للأعمال"، وعلى وجه الخصوص من ليرند وأندرز "Learned and Andrews" لكي تكون وسيلة يمكن الاعتماد عليها ليس فقط في تحديد المقدرات الجوهرية^١ للمؤسسة، بل في إيجاد الفرص التي لا يمكن للمؤسسة الاستفادة منها لعدم امتلاكها الموارد الملائمة للتعاطي مع هذه الفرص واستثمارها (مساعدة، ٢٠١٣: ٢٢٤). وتهدف مصفوفة سوات إلى تحقيق التكيف بين أوجه القوة والضعف والفرص والتحديات التي تواجه المؤسسة. ويتطلب ذلك وضع كافة جوانب القوة والضعف ووضع كافة احتمالات الفرص والتحديات ثم إجراء عملية التمازج بين هذه الجوانب (السنهوري، ٢٠١٣: ١٧٩).

وتُمكن هذه المصفوفة المؤسسة عند تقاطع العوامل الداخلية مع العوامل الخارجية، من إتباع أربع استراتيجيات أساسية بناءً على عملية التحليل البيئي وتقييم المؤسسة لإمكاناتها، وهي كالآتي:

١- استراتيجية هجومية: تتوفر أمام المؤسسة فرص متاحة، وتتمتع في الوقت نفسه بعناصر قوة، وهنا تتجه المؤسسة نحو اختيار استراتيجية هجومية من أجل اغتنام الفرص المتاحة واستثمارها أفضل استثمار بالاعتماد على عناصر القوة التي تمتلكها

^١ المقدرة الجوهرية: هي الموارد والقوى الفريدة أو المميزة التي تمتلكها المؤسسة وتحقق لها مركز تنافسي أفضل عند المقارنة مع المؤسسات الأخرى (طالب وغالي، ٢٠١١: ٢٩).

(الدوري، ٢٠٠٥: ١٥٩-١٦٠).

٢- استراتيجية علاجية: تتوافر لدى المؤسسة نقاط قوة عديدة ولكن في الوقت نفسه يلاحظ أن المؤسسة تواجه بيئة غير مناسبة من حيث وجود تهديدات رئيسية، وهنا يتوجب على المؤسسة رسم استراتيجية علاجية تمكنها من استعمال نقاط القوة الحالية من أجل توليد فرص طويلة الأمد وتحجيم التهديدات التي تواجهها (العيساوي وآخرون، ٢٠١٢: ٢٧٧).

٣- استراتيجية دفاعية: يكون للمؤسسة نقاط قوة بينما تكون في البيئة تهديدات. وفي هذه الحالة بإمكان المؤسسة أن تُجند ما تملكه من نقاط قوة لتفادي هذه التهديدات عن طريق وضع استراتيجية دفاعية، وإذا كانت المؤسسة قوية جدًا تستطيع تحويل التهديدات التي تواجهها إلى فرص يمكن استثمارها (حيرش، ٢٠١١: ٦٧).

٤- استراتيجية انسحابية: وتُعد أكثر الأوضاع سوءًا، إذ يكون للمؤسسة نقاط ضعف بالإضافة إلى التهديدات الخارجية. وينبغي في هذا الطرف وضع استراتيجية انسحابية تقضي بعدم توسيع النشاط المؤسسي، لتقليل الخسائر المحتملة، وتفادي أضرار التهديدات الخارجية (الصرايرة، ٢٠١٢: ٣٥).

العناصر المكونة لمصفوفة سوات:

قام الباحث بالاعتماد على عدد من الأدبيات لتحديد عناصر البيئة الداخلية والخارجية المكونة لمصفوفة سوات، والتي تؤثر بنحو مباشر أو غير مباشر في نشاطات وأعمال المدارس الثانوية، وهي كالاتي:

أولاً/ عناصر البيئة الداخلية:

١- نقاط القوة: هي القدرات والإمكانات والموارد المميزة التي تمتلكها المدرسة مثل: القدرة على توفير خدمات لمجموعة إضافية من الطلاب، قيادة فاعلة، سمعة جيدة، تكنولوجيا ملائمة، قرب موقع المدرسة من سكن المدرسين والطلبة، كبر بناية المدرسة، حداثة بناء المدرسة، بيئة مناسبة للتعليم والتعلم، تكاليف منخفضة، ولاء

العاملين للمدرسة، انسيابية العمل الإداري، مدرسين أكفاء، ارتفاع مستوى المهارات الفنية والتكنولوجية لدى العاملين في المدرسة، دعم نظام الجودة، القدرة على تلبية احتياجات المجتمع.

٢- نقاط الضعف: وتشير إلى العوامل السلبية الموجودة داخل المدرسة مثل: انخفاض مستوى تأهيل المدرسين، تدني المستوى العلمي للطلبة، كثرة الشكاوى، تكاليف عالية، محدودية الكفاءات، سوء مرافق التعليم، قلة أعداد المدرسين، عدم تفويض الصلاحيات، هدر في الوقت، بعد المدرسة عن سكن المدرسين والطلبة، ازدياد عدد الطلبة بنحو يفوق الطاقة الاستيعابية للمدرسة، غياب مفهوم العمل الجماعي، دوران عالٍ في العمل، فساد إداري، انخفاض الولاء التنظيمي.

ثانياً/ عناصر البيئة الخارجية:

٣- الفرص: تشير الفرص إلى أوضاع أفضل للمدرسة متاحة أمامها مثل: قناعة المستفيدين بخدمات المدرسة، زيادة الطلب على التعليم بنحو عام، زيادة الطلب على التعليم الثانوي، دعم حكومي، دعم من النقابات والجمعيات والاتحادات، استقرار الوضع السياسي والأمني للبلد، تعاون مؤسسات المجتمع المحلي مع المدرسة في قضايا التدريب والتأهيل، توافر فرص تمويل من جهات محلية ودولية.

٤- التهديدات: وتعني مشكلات أو أضرار محتملة للمدرسة مثل: تدهور الوضع السياسي والأمني، ارتفاع عجز الموازنة العامة للدولة، كثرة المدارس الأهلية ومنافستها للمدارس الحكومية، تدني مستوى التعليم الابتدائي، توجه الطلبة نحو التعليم المهني أو التجاري، قلة الدعم الحكومي والمجتمعي، التغيرات التكنولوجية المستمرة، تغيرات مستمرة في القوانين، انتشار التعليم عن بعد، عدم وجود درجات كافية للتعيين في المدارس. (الدوري، ٢٠٠٥: ١٥٦-١٥٧) (مرسي وسليم، ٢٠٠٧: ١٠٩) و(معروف، ٢٠٠٩: ١٩٦-٢٠٤) و(العمرى والسامرائي، ٢٠١٠: ٤٠) و(الألفي، ٢٠١٤: ٣٣٥-٣٣٦) و(درة وجرادات، ٢٠١٤: ٨٥-٨٦).

ثانياً/ صنع القرار:

يواجه المديرون وهم بصدد ممارستهم لمهامهم المختلفة، مشكلات عديدة يتوجب عليهم مقابلاتها وتحليلها ومعرفة مسبباتها الحقيقية تمهيداً لصنع قرار مناسب بشأن معالجتها. ومما يميز الإدارة ذات الكفاءة العالية والأخرى ذات الكفاءة المنخفضة، هو مدى القدرة والقبالية على التصرف بنجاح حيال المشكلات المطروحة أمامها؛ فالمشكلات أو التحديات التي تواجهها إدارة المؤسسة في الوقت الراهن تتسم بالتعقيد والتشابك وذلك بسبب التبدلات الاجتماعية والتكنولوجية المتواصلة. وهي لهذا تتطلب مجهودات أكبر وقدرات أفضل على صنع القرارات الصائبة والسريعة (الشماع وآخرون، ١٩٨٠: ١٠١).

وتُعد عملية صنع القرارات نشاطاً أساسياً يمارسه المدير في كل الأوقات بغض النظر عن المستوى الإداري الذي يشغله. وهو أسلوب للاستجابة أو استراتيجية اجتماعية منظمة تهدف إلى تكوين استجابة محددة في موقف يتميز بوجود مشكلة معينة. (جواد وآخرون، ١٩٩١: ٧١).

أنواع القرارات:

تقسم القرارات إلى أنواع عديدة منها:

١- القرارات التنظيمية والقرارات الشخصية: يتم صنع القرار التنظيمي ضمن إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها المدير، وبالتالي تعكس هذه القرارات موقف وسياسة المؤسسة تجاه القضايا أو المشكلات المطروحة. أما بالنسبة للقرارات الشخصية فهي التي تتخذ بصفة شخصية من المدير، وبالتالي يعكس هذا النوع من القرارات شخصية المدير وميوله وقيمه الذاتية (السالم، ١٩٨٨: ٥٣٥).

٢- القرارات المؤكدة والقرارات غير المؤكدة: القرارات المؤكدة هي تلك التي يتوافر عنها جميع المعلومات المطلوبة لصنعها، وبالتالي فإن النتائج المتوقعة من هذه القرارات تكون مضمونة ومؤكدة. أما القرارات غير المؤكدة فهي التي لا يتوافر عنها المعلومات الكافية والصحيحة، ويتم صنعها في ظل ظروف غامضة، وبالتالي فإن

النتائج المتوقعة من هذه القرارات تكون غير مؤكدة وفيها نوع من المجازفة (الزعيبي، ١٩٩٩: ٢٠١٠).

٣- القرارات الفردية والقرارات الجماعية: القرار الفردي هو الذي يتخذ من شخص واحد من دون مشاركة أو مشاوراة أفراد المجموعة. أما القرار الجماعي فهو ذلك القرار الذي يشترك في مراحل صنعه مجموعة من الأفراد.

(الشماع وآخرون، ١٩٨٠: ١٠٧).

٤- القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة: تتصف القرارات المبرمجة بأنها ذات طبيعة متكررة، ولا يتطلب صنعها جهدًا كبيرًا؛ نظرًا لإمكانية جدولتها على وفق أسلوب معين. أما القرارات غير المبرمجة فهي تلك القرارات التي تتميز بكونها ذات موضوعات جديدة وغير متشابهة، ولا يمكن جدولتها على وفق أسلوب معين. وهذا النوع من القرارات يتطلب الكثير من الوقت والجهد (القيسي، ٢٠١٠: ٦٨).

الفرق بين صنع القرار واتخاذ:

يضع ماكلين (Mclean, ١٩٩٢) المشار إليه في (Furnham, ٢٠٠٥) فروقات عدة بين صنع القرار واتخاذ القرار، فمن حيث الشمولية فإن صنع القرار عملية شاملة تتراوح مراحلها بحسب أهمية القرار وتوقيته ودرجة خطورته، بينما اتخاذ القرار هو المرحلة الأخيرة من مراحل صنع القرار، وهي خلاصة ما توصل إليه صانعو القرار. أما من حيث المسؤولية فصنع القرار عملية جماعية يشارك فيها كل أفراد المجموعة، أما اتخاذ القرار فهو مهارة فردية تقع على عاتق المدير ويوجهها بالنحو الذي يتطابق مع أهداف وغايات المؤسسة. ومن حيث المدة الزمنية فإن صنع القرار يحتاج إلى فترة طويلة لحين نضوج القرار، أما اتخاذ القرار لا يحتاج إلى وقت طويل، فالقرار قد مرّ بمراحل سابقة جعلت منه أكثر نضجًا (Furnham, ١٩٦-١٩٧: ٢٠٠٥).

نظرية الرشد في صنع القرارات لهربرت سايمون:

قام العالم النفسي والإداري هيربرت سايمون (Herbert A. Simon) بالدعوة إلى منهج جديد لدراسة السلوك الإداري والتنظيم، يركز على دراسة العمليات الذهنية المرتبطة بصنع القرارات، وكان للكتاب الذي كتبه بالاشتراك مع زميله مارش (March) عام ١٩٥٨ والذي حمل عنواناً عاماً هو المنظمات (Organizations) مساهمة بارزة للتعريف بعناصر مدخل صنع القرارات لدراسة السلوك الإنساني في المؤسسات. وكذلك كان لكتابه العلم الجديد لقرارات الإدارة (The New Science of Management Decision) الذي نشره سايمون عام ١٩٦٠ أثر في تحديد العمليات التي يتضمنها صنع القرارات في المؤسسات (عاشور، ١٩٨٩: ٢٣).

وبحسب رأي سايمون فإن عملية صنع القرارات ما هي إلا طريقة أو منهج تستند إلى التصرفات الشعورية الإرادية التي يمكن بواسطتها الوصول إلى الغاية المنشودة. والقرارات الرشيدة هي التي لا تكلف المؤسسة الكثير من الوقت والجهد والأموال سواء في تكوينها أو تنفيذها وتؤدي إلى أفضل النتائج (الحكاك، ١٩٧١: ٢٦٥-٢٦٦).

ويرى سايمون أن صنع القرار الرشيد في المؤسسات يخضع لمحددات عديدة أهمها مستوى المهارات والعادات والمواقف اللاشعورية المحددة لأداء المدير، وكذلك الضغوط الناشئة عن الدوافع والقيم ومستوى السلوك الشخصي، فضلاً عن كمية المعرفة الأساسية أو المعلومات المتاحة وقدرة العمل الإنساني على استيعابها وتطبيقها ومدى توافر قنوات الاتصال لنقلها وتسييرها لصانعي القرار (العرفي ومهدي، ١٩٩٦: ٩٣).

مراحل صنع القرار عند سايمون:

يرى سايمون أن صنع القرار التنظيمي يمر بمراحل عدة لكل منها طابعها الخاص وأبعادها المختلفة. ولغرض جعل هذه القرارات عقلانية رشيدة غير عشوائية، ميز سايمون بين خمسة أنشطة أو عمليات تمثل خمس مراحل يمر بها صنع القرار في المؤسسات (Kewon, ١٩٩٤: ١٠٢ هي):

المرحلة الأولى - تحديد المشكلة:

في هذه المرحلة ينبغي أن يكون المدير قادرًا على إدراك المشكلة وتشخيصها وتمييزها عن غيرها، باعتبار أن المؤسسة قد تعرضت لمشكلات كثيرة ومتعددة. والمشكلة هي عبارة عن موقف أو نتيجة أو حالة غير مرغوب فيها ينبغي تصحيحها أو معالجتها. ويرى سايمون أن المشكلات التي تواجه المؤسسة تقسم إلى نوعين هما المشكلات الاعتيادية وهي مشكلات بسيطة يتكرر حدوثها بذات شكلها وموضوعها. ومشكلات غير اعتيادية أو جديدة تتصف بالعمق والتعقيد، تحتاج إلى نوع من التشاور أو التفاهم (البدري، ٢٠٠١: ١٨٩).

المرحلة الثانية - تحليل المشكلة:

يتم في هذه المرحلة تحديد الملامح الرئيسية التي تميز المشكلة وحصر أبعادها ومتغيراتها الأساسية، والوقوف على نوعية ارتباطها بغيرها من المشكلات داخل وخارج المؤسسة وذلك عن طريق جمع المعلومات والبيانات والإحصاءات التي تخصها. وبعد استكمال البيانات والمعلومات والإحصاءات يلزم دراستها والعمل على تكاملها وتصنيفها وتنظيمها وتحليلها للوصول إلى الاستنتاجات، ومن ثم إعدادها وتحضيرها بالنحو الذي يسهل أمر الاستفادة منها بالنحو الصحيح

(عطوي، ٢٠٠٨: ٢٩).

المرحلة الثالثة - تحديد البدائل أو الحلول الممكنة للمشكلة:

بعد الانتهاء من مرحلة التحليل الشامل لمختلف أبعاد المشكلة على وفق ما تتوفر عنها من حقائق ومعلومات أخرى. تأتي مرحلة جديدة هي مرحلة البحث عن بدائل لحلها. ويقصد بالبدائل الحلول أو الاختيارات المؤدية إلى حل المشكلة. ويشترط في الحل البديل أن يكون له القدرة على حل المشكلة، وكذلك أن يكون في حدود الموارد والإمكانات المتاحة (جواد وآخرون: ١٩٩١: ٧٤).

المرحلة الرابعة - اختيار البديل الأفضل:

تسمى هذه المرحلة بمرحلة الحسم أو مرحلة الاستقرار النهائي على بديل بعينه. فبعد أن تكون الاحتمالات المتعلقة بالبدائل المطروحة قد حلت بمنتهى الدقة والموضوعية، وبعد أن تكون الصورة العامة لكل بديل قد تبلورت واتضحت معالمها تمامًا في ذهن صانع القرار، تأتي عملية الترجيح أو الاختيار لأحد البدائل على وفق الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والبيئية والتنظيمية من جهة، ودرجة المعرفة والخبرة السابقة التي يتمتع بها صانع القرار من جهة أخرى (القيسي، ٢٠١٠: ٦٧-٦٨).

المرحلة الخامسة - اتخاذ القرار:

تنتهي عملية صنع القرار بوضع البديل المختار موضع التنفيذ، والتأكد من تحقيقه للغاية المرجوة منه. وحتى يكون التنفيذ سليمًا فإنه يتوجب على المدير أن يهيئ المناخ والتوقيت الملائمين للقرار المراد نفيده، والتأكد من صياغته بالأسلوب اللائق ومن ثم إعلانه أو تبليغه إلى الجهات المعنية (العرفي ومهدي، ١٩٩٦: ٩٦).

المبحث الثاني

دراسات سابقة

أولاً/ التحليل البيئي:

١- دراسة الشمراني ٢٠٠٦:

(دور التحليل الاستراتيجي في تطوير العمل الإداري في المدارس الثانوية بمنطقة أبها)

هدف الدراسة إلى معرفة دور التحليل الاستراتيجي البيئي في تطوير العمل الإداري في المدارس الثانوية بمنطقة أبها في المملكة العربية. وتم استعمال المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة عشوائية طبقية مقدارها (٣٨٤) مديرًا ومُدرِّسًا من جميع المدارس الثانوية التابعة لوزارة المعارف لتعليم البنين في منطقة أبها في المملكة العربية السعودية وعددها ثمان وسبعون مدرسة ثانوية في العام الدراسي (٢٠٠٥-٢٠٠٦). وتوصل البحث إلى نتائج عدة أهمها ودور كبير ومهم للتحليل الاستراتيجي البيئي في تطوير العمل الإداري في المدارس الثانوية بمنطقة أبها (الشمراني، ٢٠٠٦).

٢- دراسة اومولو وآخرون ٢٠٢٠ :Omolo, et al

School environmental factors influencing academic performance in secondary schools

(أثر العوامل البيئية المدرسية على الأداء الأكاديمي في المدارس الثانوية)

هدفت الدراسة إلى تعرف أثر العوامل البيئية المدرسية (الخارجية والداخلية) على الأداء الأكاديمي لمديري المدارس الثانوية في مقاطعة ميغوري جنوب غرب كينيا في العام الدراسي ٢٠١٩-٢٠٢٠. وتم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي، واستعملت الاستبانة كأداة لجمع البيانات. وتكون مجتمع الدراسة من (١٥٢) مدير مدرسة ثانوية، اختير منهم عينة مكونة من (١١٦) فردًا بالطريقة العشوائية البسيطة تمثل ما نسبته (٧٦%) من إجمالي مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر كبير للعوامل البيئية المدرسية على الأداء الأكاديمي لدى مديري المدارس الثانوية (Omolo, et al, ٢٠٢٠).

ثانيًا/ صناعة القرار:

١- دراسة الدويش ٢٠١٣:

(واقع صنع القرار في الإدارة المدرسية في مدينة الرياض)

هدفت الدراسة التعرف إلى واقع صنع القرار في الإدارة المدرسية في مدينة الرياض. واستعمل الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (١٠٠) مدير مدرسة ووكيل مدير تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة في العام الدراسي ٢٠١٢-٢٠١٣. وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها نجاح الإدارة المدرسية في مدينة الرياض في عملية صنع القرارات بدرجة عالية (الدويش، ٢٠١٣).

٢- دراسة حسن ٢٠٢٠:

(فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين)

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة فاعلية القرارات الإدارية وعلاقتها بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظر العاملين. ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستعمال المنهج الوصفي الارتباطي. وتم اختيار عينة عشوائية مكونة من (٤٥٧) مشرف تربوي ومساعد مدير ومعلم في العام الدراسي (٢٠١٩-٢٠٢٠). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج منها أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة جاءت مرتفعة (حسن، ٢٠٢٠).

الفصل الثالث

منهجية البحث وإجراءاته

أولاً/ منهجية البحث:

تم استعمال المنهج الوصفي الارتباطي لملائمته أهداف البحث.

ثانياً/ مجتمع البحث:

تكون مجتمع البحث من جميع المدرسين والمدرسات في المدارس الثانوية في مديرية تربية بقداد الكرخ الثانية للعام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢) البالغ عددهم (٧٠٧٤) مُدرّس ومُدرسة، وذلك بحسب البيانات التي تم الحصول عليها من شعبة الإحصاء التابعة للمديرية.

ثالثاً/ عينة البحث:

تم اختيار عينة عشوائية بلغت (٣٦٤) فرداً بالطريقة العشوائية البسيطة باستعمال معادلة ستيفن تومسون (Steven K. Thompson, ١٩٩٢) للمعاينة الإحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) تمثل ما نسبته (٥%) من إجمالي أفراد مجتمع البحث.

رابعاً/ مقياسا البحث:

قام الباحث بإعداد مقياسين بالاعتماد على الأدب النظري المتعلق بموضوع البحث، المقياس الأول للتحليل البيئي على وفق مصفوفة (SWOT) وتكون من (٣٢) فقرة موزعة على أربع مجالات هي (تحليل نقاط القوة، وتحليل نقاط الضعف، وتحليل الفرص، وتحليل

التهديدات) بواقع (٨) فقرات لكل مجال. والمقياس الثاني لصنع القرارات على وفق نظرية سايمون وتكون من (٣٠) فقرة موزعة على خمس مجالات هي (تحديد المشكلة، وتحليل المشكلة، وتحديد البدائل، واختيار البديل الأفضل، واتخاذ القرار)، بواقع (٦) فقرات لكل مجال.

خامسًا/ عينة التحليل الإحصائي:

لغرض حساب الخصائص السايكومترية لمقياسي البحث، قام الباحث باختيار عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٦٠) مُدرّس ومُدرّسة في المدارس الثانوية التابعة لمديرية تربية الكرخ الثانية.

سادسًا/ القوة التمييزية لفقرات المقياسين:

تم ترتيب درجات أفراد عينة التحليل الإحصائي البالغة (١٦٠) فردًا ترتيبًا تنازليًا من الأعلى إلى الأدنى، ومن ثم تم تقسيمها إلى مجموعتين عليا ودنيا كل مجموعة تكونت من (٤٣) فردًا وهو حصيلة ضرب عدد عينة التحليل الإحصائي في (٠.٢٧). وبعد ذلك تم حساب قيمة اختبار ت لعينتين مستقلتين بين متوسطي درجات المجموعتين لكل فقرة من الفقرات. وعند مقارنة قيم ت المحسوبة للفقرات مع القيمة الجدولية البالغة (١.٩٩) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) ودرجة حرية (٨٤)، تبين أن جميع فقرات مقياسي التحليل البيئي وصنع القرار دالة إحصائية ولديها القدرة على التمييز بين أفراد المجموعتين.

سابعًا/ صدق المقياسين:

١-الصدق الظاهري:

تم عرض مقياسي التحليل البيئي وصنع القرار معًا على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والكفاءة والاختصاص في مجالات الإدارة التربوية والقياس والتقويم وعلم النفس التربوي بلغ عددهم (١٠) محكمين لبيان آرائهم وملحوظاتهم في مجالات وفقرات المقياسين.

واعتمد الباحث على نسبة اتفاق (٨٠%) فأكثر من المحكمين معيارًا لقبول الفقرة. وتم الأخذ بملاحظات المحكمين فيما يخص تعديل الصياغة اللغوية وتغيير بعض المفهومات لعدد من الفقرات، ولم تحذف أي فقرة من فقرات المقياسين.

٢- صدق الاتساق الداخلي:

لأجل التأكد من صدق الاتساق الداخلي لمقياسي التحليل البيئي وصنع القرار، تم استعمال معامل ارتباط "بيرسون" لقياس ارتباط كل فقرة من الفقرات مع الدرجة الكلية للمقياس. وبينت نتائج اختبار معامل ارتباط بيرسون أن جميع فقرات المقياسين دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (٠.٠٥)، إذ جاءت القيم المحسوبة لمعامل الارتباط أكبر من القيمة الجدولية البالغة (٠.١٥٥) بدرجة حرية (١٥٨).

ثامناً/ ثبات المقياسين:

١- طريقة إعادة الاختبار:

لغرض حساب الثبات بطريقة إعادة الاختبار، تم توزيع مقياسي البحث معًا على عينة عشوائية من خارج عينة البحث تكونت من (٣٠) مُدرّس ومُدرّسة في المدارس الثانوية في مديرية تربية الكرخ الثانية، ومن ثم إعادة توزيع نفس المقياسين بعد مرور (١٥) يومًا. وتم حساب معامل ارتباط بيرسون بين مجموع الدرجات التي حصل عليها أفراد العينة في المرتين السابقتين. وبلغت قيمة الثبات الكلي لمقياس التحليل البيئي (٠.٩٠) وقيمة الثبات الكلي لمقياس صنع القرار (٠.٨٨)، وهي قيم ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها للتأكد من استقرار استجابات عينة الثبات عبر الزمن.

٢- طريقة معادلة ألفا كرونباخ:

تم استعمال معادلة ألفا-كرونباخ لحساب معامل الاتساق الداخلي للثبات. وبلغت قيمة الثبات المستخرجة لمقياس التحليل البيئي (٠.٨٣)، وبلغت قيمة الثبات المستخرجة لمقياس صنع القرار (٠.٨٢)، وهما معاملا ثبات مقبولين يمكن الاعتماد عليهما للتأكد من ثبات مقياسي البحث.

تاسعاً/ التطبيق النهائي لمقياسي البحث:

لغرض تحقيق أهداف البحث، اعتمد الباحث مقياساً خماسياً متدرجاً للإجابة على فقرات كل مقياس هو (دائمًا، غالبًا، أحيانًا، نادرًا، أبدًا) تم تصحيح بدائل الإجابة بالدرجات (١،٢،٣،٤،٥) على التوالي. وقام الباحث بتسليم مقياسي البحث باليد إلى (١١٢) مُدرّس ومُدرّسة في المدارس الثانوية في مديرية تربية الكرخ الثانية للعام الدراسي (٢٠٢١-٢٠٢٢)، أما المتبقي من أفراد عينة البحث فقد تم تصميم مقياسين الكترونيين بواسطة نماذج كوكل (Google Form) بنفس فقرات المقياسين الورقيين وبنفس بدائل الاستجابة تم توزيعها عشوائيًا وبالتفاق مع مديري المدارس على مجموعات التواصل الاجتماعي الخاصة بكل مدرسة. وتم وضع رقم الهاتف الخاص بالباحث في حال وجود أي استفسار أو فقرة غير واضحة. وقد تم استعادة جميع الاستمارة المُسلمة باليد، والحصول على استجابات الكترونية كاملة من بقية أفراد عينة البحث.

عاشراً/ الوسائل الإحصائية:

تم استعمال الوسائل الإحصائية الآتية: اختبار كاي تربيع، واختبار ت لعينتين مستقلتين، ومعادلة ألفا- كرونباخ، واختبار ت لدلالة معامل الارتباط لعينة واحدة، ومعامل ارتباط بيرسون، واختبار ت لعينة واحدة، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

الفصل الرابع

عرض النتائج وتفسيرها

أولاً/ عرض النتائج وتفسيرها:

١- الهدف الأول:

(التعرف إلى مستوى التحليل البيئي على وفق مصفوفة سوات لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية من وجهة المدرسين).

لتحقيق هذا الهدف تم تحليل بيانات (٣٦٤) مُدرس ومُدرسة، ولغرض اختبار دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث، والمتوسط الفرضي لمقياس التحليل البيئي ككل ومجالاته، تم استعمال اختبار ت لعينة واحدة. وعند تحليل النتائج تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول (١):

الجدول (١)

نتائج اختبار ت لعينة واحدة لمقياس التحليل البيئي ومجالاته

مجالات مقياس التحليل البيئي	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	
					المحسوبة	الجدولية
تحليل نقاط القوة	٣١.٧١	٢٤	٣.٨١	٣٦٣	٣٨.٥٨	١.٩٧
تحليل نقاط الضعف	٣٠.٠٧	٢٤	٣.٤١	٣٦٣	٣٣.٩٢	١.٩٧
تحليل الفرص	٢٩.٥٢	٢٤	٣.٤٤	٣٦٣	٣٠.٦٢	١.٩٧
تحليل التهديدات	٣٠.٨٣	٢٤	٣.٥٢	٣٦٣	٣٦.٩٩	١.٩٧
المقياس ككل	١٢٢.١٤	٩٦	٧.٩٨	٣٦٣	٦٢.٤٨	١.٩٧

ومن الجدول رقم (١) تبين أن قيمة اختبار ت المحسوبة لعينة واحدة لمجالات مقياس التحليل البيئي وللمقياس ككل أعلى من قيمة ت الجدولية البالغة (١.٩٧) عند مستوى دلالة (٠,٠٥) وبدرجة حرية (٣٦٣). ويعني ذلك أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجات العينة وبين المتوسطات الفرضية للمجالات وللمقياس ككل، لصالح المتوسطات الحسابية للعينة لكونها أكبر من المتوسطات الفرضية.

وتعني هذه النتائج أن مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية يمارسون التحليل البيئي على وفق مصفوفة سوات بدرجة أعلى من المتوسط الحسابي. ويرى الباحث إن هذه النتيجة جاءت بسبب أهمية التحليل البيئي في تقديم وصفاً للمتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية للمدرسة، لغرض تحديد جوانب القوة والضعف في أنشطتها ومواردها والتي تستند إليها في تحقيق أهدافها. والفرص المتاحة أمامها لغرض استثمارها، وتحديد التهديدات التي

ينبغي مواجهتها. وتتفق هذه النتائج من حيث تحقق متغير التحليل البيئي مع نتائج دراسة (الشمراي، ٢٠٠٦)، ودراسة (Omolo, et al, ٢٠٢٠).

٢- الهدف الثاني:

(التعرف إلى مستوى صنع القرارات على وفق نظرية سايمون لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية من وجهة نظر المدرسين).

لتحقيق هدف البحث تم تحليل بيانات (٣٦٤) مدرس ومُدربة، ولغرض اختبار دلالة الفروق بين المتوسط الحسابي لدرجات عينة البحث، والمتوسط الفرضي لمقياس صنع القرارات ككل ومجالاته، تم استعمال اختبار ت لعينة واحدة. وعند تحليل النتائج تم التوصل إلى النتائج الموضحة في الجدول (٢):

الجدول (٢)

نتائج اختبار ت لعينة واحدة لمقياس صنع القرارات ومجالاته

مجالات مقياس صنع القرارات	المتوسط الحسابي	المتوسط الفرضي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	
					المحسوبة	الجدولية
تحديد المشكلة	٢١.٧٤	١٨	٢.٩٢	٣٦٣	٢٤.٤٢	١.٩٧
تحليل المشكلة	٢٣.٤	١٨	٣.٠٥	٣٦٣	٣٣.٩٠	١.٩٧
تحديد البدائل	٢٢.٣٤	١٨	٣.٧٦	٣٦٣	٢١.٩٧	١.٩٧
اختيار البديل الأفضل	٢٣.١٤	١٨	٣.٩٥	٣٦٣	٢٤.٨٤	١.٩٧
اتخاذ القرار	٢١.٨٢	١٨	٣.١٤	٣٦٣	٢٣.١٩	١.٩٧
المقياس ككل	١١٢.٤٨	٩٠	١٠.١٣	٣٦٣	٤٢.٣٣	١.٩٧

ومن الجدول أعلاه نجد أن قيمة اختبار ت المحسوبة لعينة واحدة لمجالات مقياس صنع القرارات على وفق نظرية سايمون وللمقياس ككل، أعلى من قيمة ت الجدولية البالغة (١.٩٧) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٣٦٣). وهذا يعني أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجات العينة وبين المتوسطات الفرضية للمجالات وللمقياس ككل، لصالح المتوسطات الحسابية للعينة لكونها أكبر من المتوسطات الفرضية.

وتعني هذه النتائج أن مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الكرخ الثانية يمارسون عمليات صنع القرارات على وفق نظرية سايمون بدرجة أعلى من المتوسط الحسابي. ويرى الباحث أن هذه النتيجة جاءت نتيجة إدراك مديري المدارس لأهمية صنع القرارات باعتبارها عملية عقلانية تأخذ شكل سلسلة من الوسائل والغايات تسعى إلى تحقيق أهداف المدرسة، وتعمل على الموائمة بين هذه الأهداف من ناحية والأغراض والغايات من ناحية أخرى. فبحسب رأي سايمون فإن كفاءة القرار الإداري يتوقف على طريقة صناعته لا على سلطة اتخاذه. وتتفق هذه النتائج من حيث تحقق متغير صنع القرارات مع نتائج دراسة (الدويش، ٢٠١٣)، و(حسن، ٢٠٢٠).

٣- الهدف الثالث:

(التعرف إلى العلاقة بين التحليل البيئي وصنع القرارات لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الكرخ الثانية).

لغرض التحقق من هذا الهدف أستعمل معامل ارتباط بيرسون لاستخراج العلاقة بين التحليل البيئي على وفق مصفوفة سوات وصنع القرارات على وفق نظرية سايمون، وأستعمل اختبارات لاختبار معنوية معامل الارتباط. وتم الحصول على النتائج الموضحة في الجدول (٣):

الجدول (٣)

قيمة معامل ارتباط بيرسون واختبارات للعلاقة بين التحليل البيئي وصنع القرارات

مستوى الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت		قيمة معامل ارتباط بيرسون	عدد العينة	المتغيرات
		الجدولية	المحسوبة			
٠.٠٥	٣٦٢	١.٦٤٩	١٩.٨٥٤	٠.٧٢٢	٣٦٤	التحليل البيئي وصنع القرارات

وتوضح نتائج الجدول (٣) أن قيمة معامل ارتباط بيرسون بين متغيري التحليل البيئي وصنع القرارات بلغت (٠.٧٢٢)، وأن قيمة اختبار ت لدلالة معامل الارتباط بلغت (١٩.٨٥٤) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (١.٦٤٩) عند مستوى دلالة (٠.٠٥) وبدرجة حرية (٣٦٢).

وهذه النتائج تعني أن هناك علاقة طردية قوية بين التحليل البيئي وصنع القرارات لدى مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية الكرخ الثانية من وجهة نظر المدرسين. ويرى الباحث أن هذه العلاقة ترجع إلى الدور المهم الذي تؤديه مصفوفة سوات في التحليل البيئي عن طريق متابعة وتحليل المتغيرات البيئية ومن ثم تشخيصها لوضع صورة تفصيلية عن خصائص هذه المتغيرات واتجاهاتها ودورها في توفير البدائل المتاحة أمام مديري المدارس ومن يشاركونهم في عملية صنع القرارات، لاختيار أفضلها وبما يحقق أهدافها على وفق الفرص التي تعمل على استثمارها، والتحديات التي تعمل على مواجهتها والحذر منها، ونقاط القوة التي يمكن الاستفادة منها ونقاط الضعف التي تعمل على تقويتها.

ثانياً/ الاستنتاجات:

يمكن تلخيص أهم الاستنتاجات التي تم توصل إليها هذا البحث بالآتي:

- ١- يحدد مديرو المدارس الثانوية أهمية وتأثير كل متغير من متغيرات البيئة الداخلية والخارجية.
- ٢- يحرص مديرو المدارس الثانوية عند صنع القرار على تحديد المشكلة وتحليلها ووضع عدد من البدائل ومن ثم اختيار أفضل بديل ليتم وضعه موضع التنفيذ.
- ٣- كلما زادت مهارات مديري المدارس الثانوية في تحليل المتغيرات البيئية الحالية والمستقبلية التي تحدث في البيئة الداخلية والخارجية للمدرسة، كلما زادت قدراتهم على صنع القرارات الرشيدة.

ثالثاً/ التوصيات:

يوصي الباحث مديري المدارس الثانوية في مديرية تربية بغداد الكرخ الثانية بالنظر في التوصيات الآتية:

- ١- الاهتمام الجدي بالمعلومات من حيث المحتوى والكثافة وتنوع مصادر الحصول عليها؛ فالغرض الأساس من التحليل البيئي هو تكوين رؤية سليمة عن المتغيرات التي تؤثر في أعمال ونشاطات المدرسة وتوجهاتها المستقبلية.
- ٢- مشاركة المرؤوسين في عملية التحليل البيئي؛ فالتحليل البيئي يتطلب موارد بشرية قادرة على التكهن باتجاه حركة المتغيرات الداخلية والخارجية للمدرسة.
- ٣- إن صنع قرار ما لا يكفي لوضعه موضع التنفيذ، ما لم يُلم بحيثياته كل من له علاقة بالقرار ويؤثر ويتأثر فيه.
- ٤- التأكيد على أهمية التغذية الراجعة في متابعة القرار وتقويمه؛ لغرض معرفة مدى مساهمة هذا القرار في حل المشكلة على المدى البعيد.

رابعاً/ المقترحات:

استكمالاً للبحث الحالي يقترح الباحث إجراء الدراسات الآتية:

- ١- التحليل البيئي وعلاقته بإدارة الأزمات لدى مديري المدارس المتوسطة.
- ٢- النضج الوظيفي وعلاقته بصنع القرارات لدى مديري المدارس الابتدائية.

المصادر References

- ١- البدرى، طارق عبد الحميد. (٢٠٠١): تطبيقات ومفاهيم في الإشراف التربوي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- ٢- جواد، شوقي ناجي ومحمود أياد ووهيب، رضا عبد الرزاق. (١٩٩١): مبادئ الإدارة، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة الموصل.
- ٣- جواد، شوقي ناجي. (٢٠١٠): المرجع المتكامل في إدارة الاستراتيجية، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.

- ٤- حسن، حنين محمود. (٢٠٢٠): فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، رسالة ماجستير، كلية العلوم الإدارية، جامعة الشرق الأوسط، عمان.
- ٥- الحكاك، حسن. (١٩٧١): نظرية المنظمة، الأديب للطباعة، بغداد، العراق.
- ٦- حيرش، عيسى. (٢٠١١): الإدارة الاستراتيجية، ط١، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- ٧- درة، عبد الباري إبراهيم وجرادات، ناصر محمد سعود. (٢٠١٤): الأساسيات في الإدارة الاستراتيجية- منحي نظري تطبيقي، ط١، دار وائل للنشر، عمان.
- ٨- الدوري، زكريا مطلق. (٢٠٠٥): الإدارة الاستراتيجية- مفاهيم وعمليات وحالات دراسية، دار اليازوري العلمية، عمان.
- ٩- الدويش، عبد العزيز سليمان. (٢٠١٣) واقع صنع القرار في الإدارة المدرسية في مدينة الرياض، مجلة العلوم الإنسانية والإدارية، جامعة المجمعة، السعودية. ع٤٤.
- ١٠- الركابي، كاظم نزار. (٢٠٠٤): الإدارة الاستراتيجية- العولمة والمنافسة، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ١١- الزعبي، خالد. (١٩٩٩): القرار الإداري بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- ١٢- السالم، مؤيد سعيد. (١٩٨٨): نظرية المنظمة- مداخل وعمليات، مطبعة شفيق، بغداد.
- ١٣- السنهوري، محمد مصطفى. (٢٠١٣): الإدارة الاستراتيجية- النظرية والتطبيق، ط١، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية.
- ١٤- الشماع، خليل محمد حسن والعلي، وجيه عبد الرسول وناجي، عاملة محسن وسليمان، مؤيد سعيد. (١٩٨٠): مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب للطباعة والنشر، جامعة البصرة.
- ١٥- الشمراني، عبد الله علي سعيد. (٢٠٠٦): دور التحليل الاستراتيجي في تطوير العمل الإداري في المدارس الثانوية بمنطقة أبها، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عدن.
- ١٦- الصرايرة، إسماعيل محمد. (٢٠١٢): التحليل الاستراتيجي في إعادة هندسة العمليات الإدارية، ط١، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٧- طالب، علاء فرحان وغالي، حسين حريجة. (٢٠١١): استراتيجية العمليات والأسبقيات التنافسية، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان.
- ١٨- عاشور، أحمد صقر. (١٩٨٩): السلوك الإنساني في المنظمات، الدار الجامعية، بيروت، لبنان.

- ١٩- العرفي، عبد الله بالقاسم ومهدي عباس عبد. (٩٩٦): مدخل إلى الإدارة التربوية، ط١، منشورات جامعة قان يونس، بنغازي، ليبيا.
- ٢٠- عطوي، جودت عزت. (٢٠٠٨): الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، ط١، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢١- علي، محسن عبد وغالي، حيدر نعمة. (٢٠١٠): القيادة التربوية-مدخل استراتيجي، المؤسسة الحديثة للكتاب، لبنان.
- ٢٢- العمري، غسان عيسى والسامرائي سلوى أمين. (٢٠١٠): نظم المعلومات الاستراتيجية-مدخل استراتيجي معاصر، ط٢، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- ٢٣- العيساوي، محمد حسين والعارضى، جليل كاظم والعبادي، هاشم فوزي. (٢٠١١): الإدارة الاستراتيجية المستدامة -مدخل لإدارة المنظمات في الألفية الثالثة، ط١، الورق للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٤- الغالبي، طاهر محسن وإدريس، وائل محمد صبحي. (٢٠٠٩): الإدارة الاستراتيجية-منظور منهجي متكامل، ط٢، دار وائل للنشر، عمان.
- ٢٥- الفريجي، محسن عبد علي والفريجي حيدر نعمة. (٢٠٠٣): الإدارة الاستراتيجية مدخل صناعة المستقبل، ط١، دار المغرب، بغداد.
- ٢٦- القحطاني، سالم. (٢٠١٦): القيادة الإدارية، ط٣، مكتبة المنتبي، الدمام، المملكة العربية السعودية.
- ٢٧- القيسي، هناء محمود. (٢٠١٠): الإدارة التربوية-مبادئ، نظريات، اتجاهات حديثة، ط١، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
- ٢٨- كشك، محمد بهجت. (١٩٨٥): المنظمات وأسس إدارتها-مدخل إلى إدارة المؤسسات الجامعية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.
- ٢٩- لألفي، طارق أبو العطا. (٢٠١٣): تطوير الإدارة الجامعية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية-تحديات وطموحات، ط١، مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع، القاهرة.
- ٣٠- اللوزي، موسى. (٢٠٠٠): التتمية الإدارية-المفاهيم، الأسس، التطبيقات، ط١، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣١- مرسي، نبيل محمد وسليم، أحمد عبد السلام. (٢٠٠٧): الإدارة الاستراتيجية، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية.

- ٣٢- مساعدة، ماجد عبد المهدي. (٢٠١٣): الإدارة الاستراتيجية مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية، ط١، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- ٣٣- معروف، هوشيار. (٢٠٠٩): التخطيط الاستراتيجي، ط١، دار وائل للنشر، عمان.
- ٣٤- وزارة التربية، نظام المدارس الثانوية رقم (٢)، لعام ١٩٧٧.
- ٣٥- ويلين، توماس إل وهنكر، جيه دافيد. (٢٠١٤): ركائز الإدارة الاستراتيجية، ط١، مكتبة لبنان ناشرون، بيروت.
- ٣٦- Furnham, Adrian. (٢٠٠٥): *The Psychology of Behavior at Work*, Psychology Press, London
- ٣٧- Kewon, J. (١٩٩٤): *Organization theory*, McGraw-Hill, New York, USA.
- ٣٨- Omolo, Hezekiah Otieno & Otara, Alfred, Atieno & Atieno, Kute Berther. (٢٠٢٠): *School environmental factors influencing academic performance in secondary schools*, International Journal of Novel Research in Education and Learning, Vol. ٧, Issue ٣.
- ٣٩- Simon, Herbert A. (١٩٨٣): *Reason in Human Affairs*, Stanford University Press, USA.
- ٤٠- Towers, Ian. (٢٠١٥): *The Practice of Management*, ٢nd Edition, New Jersey, USA.