الكترونية اتخاذ القرار مدخل لتحقيق الإبداع الإداري لدى قادة المدارس

د. علية محمد إسماعيل شرف
أستاذ الادارة التربوية المشارك
كلية التربية – جامعة القصيم

الملخـــــص:

تهدف الدراسة إلى التعرف على الكترونية اتخاذ القرار التي تحقق مفهوم الابداع الادارى وتعززه لدى قادة المدارس ، حيث ظهرت الحاجة إلى وجود الكترونية المعلومات ونظمها لتضمن للمدراء توفر المعلومات بالخصائص المناسبة وفى الوقت المناسب من خلال قاعدة معلوماتية تكون انطلاقا لبناء قرارات سليمة حيث تكمن أهمية القرارات الحكيمة والفعالة لتحقيق الأهداف المرجوة مما يوفر فرصا مواتية لعمليات إبداعية جديدة تزيد من قدرة قادة المدارس على الابتكار والتحديث والتميز ومن ثم تحقيق الإبداع الإداري وقد اعتمدت الدراسة على المنج الوصفى ،وخلصت الدراسة إلى أن من مظاهر الإبداع الإدارى نتيجة لالكترونية اتخاذ القرار القدرة على(إدارة التغيير – التخطيط الاستراتيجى – تنمية عمليات الاتصال – إدارة الازمات – إدارة الوقت)، كما وضعت الدراسة عددا من التوصيات وآليات تنفيذها لتدعيم إنشاء قاعدة معلومات إلكترونية بالمدارس لتسهيل عملية الكترونية اتخاذ القرار، ومن ثم تحقيق الابداع الادارى لقادة المدارس.

الكلمات المفتاحية : الإدارة الالكترونية – اتخاذ القرار– الابداع الادارى – قادة المدارس .

Abstract:

The study aims to identify the electronic decision-making that achieve the concept of administrative creativity and reinforce it among school leaders, With the need for electronic information systems and presence, to ensure that managers provide information appropriate characteristics in a timely manner through a database are out to build a right decisions.

Where lies the importance of making wise and effective to achieve the desired objectives, which provides favorable opportunities for creativity new processes increase the ability of school principals on creativity, modernization and excellence, and then achieve administrative creativity.

The study was based on a descriptive approach, And the study concluded that a manifestation of administrative creativity of electronic decision-making ability to (change management - Strategic planning - the development of communication processes - Crisis Management - Time Management) The study also made numbers of recommendations and implementation mechanisms to supports the establishment of an electronic information base in schools To facilitate electronic decision- making process And thus achieve the administrative creativity of school leaders .

Key words: electronic management - Decision making - Administrative creativity - school leaders.

مقـدمة :

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم العناصر الإدارية الهامة في تيسير شئون المنظمات والمؤسسات لما لها من تأثير مباشر في نجاح المؤسسة أو إخفاقها حيث أن اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية التي يقوم بها قائد المدرسة (المدير) وخاصة باعتماد أنظمة المعلومات ،والتحول بالتعامل الالكتروني في بلورة القرارات ، كما أن مقدار النجاح الذي تحققه أية منظمة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة القادة الإداريين وفهمهم للقرارات الإدارية وأساليب اتخاذها، وبما لديهم من قدرات تضمن رشد القرارات وفاعليتها، وإدراك أهمية وضوحها ودقتها، والعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها.

وتسعى المنظمات المعاصرة في ظل عصر الالكترونيات إلى اختزال الزمن باتجاه السيطرة والاحتكار لسوق المنافسة لرسم حدود

خريطة عالم الأعمال بما يوازى الفكر الاستراتيجي لمتخذي القرار الإداري وبناء رؤية مستقبلية أساسها البقاء في قمة الهرم الكوني للأعمال بانتهاج إدارة الأزمان وصناعتها واحتكار سماء المعلومات وأنظمتها وتقانتها نحو الكترونية اتخاذ القرارات الإدارية لتكون دعما واضحا لمفردات التفكير (الجبورى والربيعي والعبيدى ، ٢٠١١،٨٥) وإعادة القدرة على الإلمام بكافة محتويات الوضع الراهن والموقف الإداري للانطلاق نحو اتخاذ القرار الأكثر مناسبة للموقف وليس الأمثل ومن ثم تحقيق الإبداع الإداري .

وتعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية جوهر عمل القيادة الإدارية خاصة في حالة استنادها على تكنولوجيا المعلومات والتقنيات الالكترونية حيث تمثل " نقطة انطلاق بالنسبة لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنظمة بل وفى علاقاتها وتفاعلها مع بيئتها الخارجية ، فهي وسيلة هامة لمباشرة الوظيفة الإدارية ومظهرا من أخطر مظاهر السلطات والامتيازات" (العجمي ،٢٠٠٧،٩٧)

وتتطلب عملية اتخاذ القرار استخدام الكثير من مهارات التفكير العليا كالتحليل والتقويم والاستقراء والاستنباط ويصنفها بعض الباحثين ضمن استراتيجيات التفكير المركبة، كالتفكير الإبداعي والتفكير الناقد، وحل المشكلات ،وإذا كان من الممكن لاستراتيجيات اتخاذ القرار والتفكير لحل المشكلة أن تؤثر في تطوير قدرات قادة المدارس على اتخاذ القرار الإبداعي(غضبان ،٢٠١١،٥) فإن هذا سوف يسهم في تنمية قدراتهم الإبداعية الإدارية، وقد ذكر (العجمي ، ٢٠٠٧، ١٢٨) أن نوعية القرار تختلف تبعاً لاختلاف طبيعة المشكلة التي يعالجها ، والأفراد الذين يتعامل معهم ، وطريقة اتخاذ القرار ، والظروف المحيطة بالقرار، والوقت المتاح لاتخاذه ، بالإضافة إلى المشاركة في اتخاذ القرارات؛ وجميع هذه العوامل تؤكد ضرورة إتباع الأساليب العلمية في اتخاذ القرار.

وتعد الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات مثل نظرية الاحتمالات، وبحوث العمليات، وشجرة القرارات التي ترتبط بمدخل النظم في اتخاذ القرارات، والتي تقوم على التفاعل بين الأدوات وا لوسائل المستخدمة لاتخاذ القرار، وبين البيئة المحيطة بعملية اتخاذه وهذه الأساليب العلمية تمكن متخذ القرار من رؤية البدائل المتاحة والأخطار والنتائج المتوقعة لكل منها بوضوح (العمرى، ٢٠١٤،٣)

ويمثل قائد المدرسة أهم عناصر العملية الإدارية وركيزتها الأساسية ؛حيث أن أهم ما يميز قائد المدرسة الناجح عن غيره هو القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في أوقاتها ؛ فالوظائف الإدارية المختلفة التي يقوم بها قائد المدرسة ما هي إلا نتاج لسلسلة من

القرارات التي تمثل محور العملية التربوية والتعليمية(العمرى ، ٢٠١٤،٢) حيث أن عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى إمكانيات قيادية إدارية عالية ذات توجهات إستراتيجية مبنية على قاعدة معلوماتية تكون انطلاقا لبناء قرار سليم لحل مشكلة معينة عن طريق جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها وتخزينها بطريقة الكترونية .

ويرتبط موضوع الإبداع الإداري ارتباطاً وثيقاً بالقيادة الإدارية المبدعة التي إذا ما توفرت فإنها قادرة على إحداث الحافزية نحو التفكير الإبداعي لدى الآخرين وبالتالي تغيير الأساليب المألوفة في قيادة المنظمات حيث أصبحت القيادة التي تنهج منهج الإبداع الإداري هي النقطة الفارقة في تحقيق التقدم والإبداع ما بين منظمة وأخرى , معتمدة في ذلك على العلم والمعرفة في عقول البشر العارفين الذين يشكلون في الإدارة المعاصرة رأس المال الفكري الذي يحتل مرتبة متقدمة على عناصر رأس المال المادى ؛ فرأس المال الفكري ممثلا بالموارد البشرية التي تملك العقول العارفة المبدعة تستطيع بقدراتها تحقيق التفوق والتميز في خدماتها وسلعها على الآخرين من المنظمات العامة .(الكليبى ، ٢٠١٢،٣٥) ونتيجة طبيعية لعصر التطور والتكنولوجيا أصبح الإبداع مطلبا أساسيا لكل عمل إداري وخاصة المؤسسات التربوية وذلك للتميز في الأداء والاستمرار فيه وذلك من خلال توفير بيئة محفزة تشجع على المناقشة والحوار وطرح الأفكار الجديدة والجريئة كما تساعد على عمق التفكير والعصف الذهني والذي من شانه إثراء البدائل والأفكار ، مما يتيح الفرص لظهور أفكار ابداعية .

و'يلاحظ في مجال الفكر الإداري المعاصر توجها عالميا و محليا نحو أهمية و دور الإبداع الإداري في نجاح المنظمات و تقدمها و الذي يشير إلى مقدرة القائد على فهم الأمور والقدرة على تقديم حلول واتخاذ قرارات غير مسبوقة لمشكلات قائمة، أو ابتكار وإنجاز أساليب وطرق توّصل إلى نتائج متفوقة ومتميزة .(الشمرى ،٢٠١٢ ،٢٠)

كما يؤكد الفكر الإداري المعاصر على أن التطوير الإداري هو لب أي تطور حضاري وأن كل تطوير للتعليم قوامه تطوير في إدارته حيث أصبح استخدام التكنولوجيا الحديثة مطلبا مهما في اتخاذ القرار باعتباره مدخلا للإبداع الإداري ، ولكي يكون القرار فعالا ويصبح مدخلا للإبداع الإداري فيجب اختياره بطريقة واعية من بين البدائل المتاحة بعد دراسة وتفكير ورؤية ثاقبة للنتائج المترتبة على القرار الذي سيتم اتخاذه .

مشكلة الدراسة

يواجه قادة المدارس العديد من المواقف المتعددة والتحديات والمشاكل والأزمات التي تتطلب الكثير من التأمل والتفكير العلمي منهم

لاتخاذ قرار لمواجهة تلك التحديات بكفاءة وفعالية عالية بشكل فوري أو على المدى البعيد ومهما كان نوع القرار فإنه يؤثر على المؤسسة التربوية مستقبلا وعليه فإن القيادة الإدارية" بحاجة إلى قاعدة معلومات الكترونية لاختزال الزمن ورسم خريطة للأعمال لمؤازرة الفكر الاستراتيجي لمتخذ القرار الإداري وبناء رؤي مستقبلية لمعالجة المشكلات وبالتالي تكون انطلاقة لبناء قرار إداري سليم وفق نظام معلوماتي متطور 'يمكن المنظمة من تقليص المسافات ورسم طرق التفكير التي تعتمد على التحليل والمنطق وبالتالي توفير المعلومات المناسبة بالوقت المناسب عن طريق أنظمة المعلومات لمواجهة المشكلات بالكترونية اتخاذ القرار وفق الأساليب الحديثة المرتبطة بالإطار الالكتروني "(الجبورى، ٢٠١١،٨١) مما يتطلب من القادة التأني في اتخاذ القرارات ودراسة الأسباب والهدف من وراء اتخاذ القرار والنتائج المترتبة عليه في الوقت الحاضر ومستقبلا كما يجب أن يتوفر لديهم قدرات إبداعية حتى يتمكنوا من استيعاب المتغيرات والأحداث المفاجئة والقدرة على اتخاذ قرارات تحمل حلولا وأفكارا ورؤى جديدة يستطيعوا من خلالها تجاوز التحديات والمشكلات الإدارية للاستمرار نحو التقدم والرقى حيث تتسم " عملية اتخاذ القرار اليوم بازدياد درجة تعقدها وذلك لزيادة المتغيرات التي تؤثر فيها والتي تعود إلى العديد من الأسباب يتعلق البعض منها بالتغيرات السريعة المتلاحقة في الظروف البيئية سواء على الساحة المحلية أو العالمية ، وكذلك النقص فى المعلومات أو عدم توفر المعلومات المناسبة مما يجعل متخذ القرار عاجز عن متابعة ومواكبة تلك المتغيرات بصورة فعالة ، ومن هذا المنطلق ونظرا لأهمية المعلومات في اتخاذ القرار والتي بفضلها يلم متخذ القرار بكافة جوانب المشكلة المراد حلها أو الفرصة المراد استغلالها ظهرت الحاجة إلى وجود الكترونية المعلومات ونظمها لتضمن لقادة المدارس توفر المعلومات بصورة دقيقة وشاملة فى الوقت المناسب وحسب كل مستوى من مستويات اتخاذ القرار حتى يكون القرار فعال" . (صبرينة، ٢٠٠٨،٣٥٩) وعليه فقد اشارت نتائج دراسة كل من (العمري ٢٠١٤م ، عبد الجبار ١٤٣٤ هـ) إلى قلة الدورات التدريبية الخاصة باتخاذ القرارات وفق الأساليب العلمية لمدراء المدارس مما يؤثر بشكل كبير على قدرات قادة المدارس في اتخاذ القرارات بالشكل المطلوب ،كما اكدت دراسة كل من (الجبورى ٢٠١١ ، المحاميد ٢٠١١ ،الديحانى ٢٠١٣، إبراهيم ٢٠١٥)على وجود أثر فعال لنظم المعلومات والتكنولوجيا فى عملية اتخاذ القرار ،ولكن هذا الأثر لم يرق للمستوى المطلوب ، وعليه فإن نتائج تلك الدراسات فى بعض الدول العربية تؤكد على أهمية الكترونية

اتخاذ القرار، و أمام هذا التوجه يتبادر للذهن تساؤل حول الدور الذي يمكن أن تقوم به الكترونية اتخاذ القرار في تنمية القدرات الإبداعية لقادة المدارس وبخاصة فى عصر التحولات السريعة التي يشهدها القرن الحالى وما يتطلبه من عناصر السرعة والدقة والإتقان وعليه فإن الدراسة الحالية تسعى للكشف عن الكترونية اتخاذ القرار ومدى إسهامها في تحقيق الإبداع الإداري لقادة المدارس .

ويتمثل التساؤل الرئيس لهذه الدراسة في:

ما الكترونية اتخاذ القرار التي تسهم في تحقيق الإبداع الإداري لقادة المدارس ؟

و يتفرع عن هذا التساؤل التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الإطار المفاهيمى لاتخاذ القرار إلكترونيا ؟
- ماواقع اسهامات التقنيات المعاصرة لاتخاذ قادة المدارس لقراراتهم ؟
- ما الإبداع الإداري و مقوماته لدى قادة المدارس ؟
- ما معوقات الكترونية اتخاذ القرار لدى قادة المدارس ؟
- كيف يمكن أن تسهم الكترونية اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع الإداري لدى قادة المدارس ؟

أهداف الدراسة:

- التعرف على الإطار المفاهيمى لاتخاذ القرار إلكترونيا .
- التعرف على اسهامات التقنيات المعاصرة لاتخاذ قادة المدارس لقراراتهم.
- التعرف على مقومات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس .
- التعرف على معوقات الكترونية اتخاذ القرار لدى قادة المدارس .
- التعرف على الكترونية اتخاذ القرار التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه لدى قادة المدارس .

أهمية الدراسة

تنطلق أهمية الدراسة من أمرين أساسيين :أمر علمى وأمر تطبيقي , ويتمثل الأمر العلمى في:

- افتقار الدراسات الإدارية بصفة عامة إلى دراسات معمقة ومفصلة عن مثل هذا الموضوع .
- تعد الادارة الالكترونية خيارا استراتيجيا للمنظمات المعاصرة ، وجاذبا لأغلب التوجهات الحديثة وبخاصة المدارس فى مجال اتخاذ القرار .
- استخدام وتطبيق الكترونية اتخاذ القرار بطريقة فاعلة يحقق أقصى تطوير فى صناعة واتخاذ القرار .

كما يتمثل الأمر التطبيقي في:

- أهمية مثل هذه الموضوعات بالنسبة للقائمين على أمر المؤسسات التربوية حيث أنه يمكن أن تفيد نتائج الدراسة :

- وزارة التربية والتعليم : في وضع معايير محددة لاختيار قادة المدارس بما يتوافق مع التكنولوجيا الحديثة ومدى إتقانهم لها .
- قادة المدارس : توضح لهم نتائج الدراسة أهمية استخدام النظم الالكترونية في عملية اتخاذ القرار ، ودورها في تحقيق الإبداع الإداري ورفع مستوى كفاءة الأداء الوظيفى بما يؤدى إلى رفع كفاءة أداء المؤسسة بشكل عام .

– دعم نتائج الدراسة للتحول من نظام اتخاذ القرار بالطريقة التقليدية إلى نظام الكترونية اتخاذ القرار مما يسهم فى تحقيق الإبداع الإداري لقادة المدارس ،حيث أن موضوع الكترونية اتخاذ القرار من المواضيع الهامة التي من الممكن العمل بها على كافة المستويات الادارية.

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي لمناسبته لطبيعة الدراسة، والذى يقوم على مجموعة من الإجراءات البحثية التى تهدف إلى وصف طبيعة الكترونية اتخاذ القرار التي تحقق مفهوم الإبداع الإداري وتعززه لدى قادة المدارس من خلال الاعتماد على البحوث والدراسات السابقة و جمع البيانات والحقائق والمعلومات وتصنيفها وتحليلها لاستخلاص النتائج .

مصطلحات الدراسة

Electronic decision-making

الكترونية اتخاذ القرار

وتعرفها الباحثة إجرائيا بأنه استخدام أنظمة وتقانة المعلومات لاختيار واعى لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر لتحقيق هدف ما خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات البيئة الداخلية والخارجية المتاحة للمنظمة .

الإبداع الإداري Administrative Creativity :

وتعرف الباحثة إجرائيا بأنه القدرة على ابتكار أفكار وأساليب ووسائل جديدة في العمل تعمل على تحسين بيئة العمل وتحقيق أهدافه .

حدود الدراسة

حدود موضوعية : وتتمثل فى اسهام الكترونية اتخاذ القرار لدى قادة المدارس فى تحقيق الابداع الادارى .

حدود مكانية : وتتمثل فى اسهام الكترونية اتخاذ القرار فى تحقيق الابداع الادارى لدى قادة المدارس بالوطن العربى وذلك لمواكبة تطور تطبيقات التقنية ونظم المعلومات بما يتوافق مع متطلبات العصر .

الدراسات السابقة

أولا الدراسات المتعلقة باتخاذ القرار

١ – الدراسات العربية

–**دراسة (الجبورى وآخرون ٢٠١١)** وهى بعنوان " إدارة الأزمات والكترونية اتخاذ القرار " وهدفت الدراسة إلى تحقيق التوازن بين مفردات تقانة المعلومات والأنظمة

المساندة لدعم القرار ، وتوفير معلومات تساهم في إعادة تحليل أولويات الأزمة لإدارتها بأسلوب علمي وواقعي لتقليل الحد الأدنى من الخسائر ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي ، ومن أهم نتائج الدراسة وجود تأثير ولكنه دون المستوى لخصائص المعلومات على خطوات إدارة الأزمة وهذا يعود إلى أن التعامل مع المفردات الالكترونية لاتخاذ قرارات لمعالجة الأزمات لم ترتق إلى المستوى المطلوب قياسا بالمنظمات المتقدمة .

- **دراسة الرحيلى (٢٠١٣)** وهى بعنوان " "فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة" وهدفت الدراسة الى التعرف على مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار ,وتحديد أبرز معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة, واستخدمت الدراسة المنهج الوصفى ،وتكون مجتمع البحث من (٢٠١) مديرة ، وكانت الاستبانة أداة الدراسة .

وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات بالمدينة المنورة متوسطة وجاءت معوقات استخدام الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بدرجة عالية ، وتوجد فروق دالة إحصائيا بين آراء مديرات المدارس حول مستوى فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة تعزى ل(عدد سنوات الخبرة –المؤهل العلمي –عدد الدورات التدريبية في مجال الحاسب الآلي) ولا توجد فروق وفقا لمتغير المرحلة التعليمية .

- **دراسة (الديحانى ٢٠١٣)** وهى بعنوان " تقيم مدى استخدام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت لمهارة إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين المساعدين وهدفت الدراسة إلى تقيم مدى استخدام مديري مدارس التعليم في دولة الكويت لمهارة إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين المساعدين ، وتكون مجتمع الدراسة من (١٤٩) مديرا مساعدا ، (١٧١) مديرة مساعدة ممثلين المجتمع الأصلي ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الإرتباطى .

ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى أساليب اتخاذ القرار لدى مديري المدارس يقع في المدى المتوسط من وجهة نظر المديرين المساعدين ، وجاءت العلاقة بين إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار ايجابية وقوية ودالة على الأثر المتبادل والفعال بين وعى

المديرين بمهارة إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار.

- **دراسة (لطرش ٢٠١٥)** وهى بعنوان " الادارة الالكترونية وتأثيرها فى عملية اتخاذ القرار " وهدفت الدراسة إلى التعرف على تأثير الادارة الالكترونية فى عملية اتخاذ القرار ، والتطرق إلى الدور الفعال الذى تلعبه الادارة الالكترونية فى تحسين أداء المؤسسات ، وكذلك معرفة مراحل اتخاذ القرار ، ومختلف التحديات التي ترافقه فى ظل التغيرات المصاحبة له ، والتعرف على أثر استخدام نظم دعم القرار على كفاءة اتخاذ القرار ، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

وبينت نتائج الدراسة ضرورة انتقال المؤسسات إلى الأعمال الإلكترونية ، وربط فروعها بشبكة اتصالية تضمن الانسياب السريع للمعلومات فيما بينها ، وتأهيل العنصر البشرى ليتمكن من اعتماد مختلف تقنيات المعلومات فى سير مختلف العمليات الإدارية .

٢ – الدراسات الأجنبية

- دراسة (**Phillip A. Towndrow, Michael Vallance٢٠١٣**) وهى بعنوان "اتخاذ القرارات الصحيحة : القيادة والحوسبة فى التعليم " وتهدف تلك الدراسة إلى استخدام القيادة للحوسبة فى التعليم وانعكاسها على اتخاذ قرارات أكثر فاعلية ، وتم تطبيق الدراسة على الدول ذات التقنية العالية (سنغافورة – اليابان) كدراسة حالة وذلك لقدرتهما على دمج وتكامل التكنولوجيا فى المؤسسات التعليمية ، وكشفت نتائج الدراسة عن المراحل المختلفة لتنفيذ التكنولوجيا فى التعليم والمساعدة فى اتخاذ القرارات ، ولسنغافورة رؤية واسعة لتكامل التكنولوجيا فى التعليم من خلال تحسين البنية التحتية ، ورأس المال البشرى ،كما أن للحوسبة فوائد متعددة فى التعليم ، وأظهرت اليابان نتائج اقل انخفاضا فى استخدام التكنولوجيا فى مدارسها ، وأوصت الدراسة بضرورة اهتمام القادة بالخبرة المعرفية والتكنولوجية وتنشيطها لإحراز التقدم المنشود.

- دراسة (**Ugurlu, Celai Teyyar ٢٠١٣**) وهى بعنوان "آثار أنماط صنع القرار لمديرى المدارس على السلوكيات المماطلة العامة " وهدفت الدراسة إلى تحديد العلاقة بين أنماط صنع القرار لمدراء المدارس المسئولين ونزعات التسويف والمماطلة ، والعلاقة بين أنماط صنع القرار مع التقدم فى السن ، وقد تم تطبيق استبيان على (٢٨٥)مديرا من مدراء المدارس الابتدائية والثانوية ونوابهم فى مقاطعة سيفاس الوسطى ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مدراء المدارس الاكثر خبرة أفضل من الأقل خبرة ، وهم

أفضل أداءً ضد التسويف والمماطلة ، كما يساعد المناخ المدرسى الإيجابى على اتخاذ قرارات رشيدة وهامة لعملية الإدارة الفعالة فى المدارس .

- دراسة (٢٠١٤) **Bektas, Fatih** وهى بعنوان "مديرى المدارس وعلاقاتهم بالتكنولوجيا : تحليل تقنية

٣ شبكة المعلومات على اتخاذ القرار " وتهدف الدراسة الى تحديد أوجه الشبه والاختلاف لأراء مدراء المدارس الشخصية فى استخدام التكنولوجيا وتقنية المعلومات ، وتأثيرها على صنع القرار ، وتكونت عينة الدراسة من ١٧ مديرا وتم استخدام المقابلة الشخصية كأداة للدراسة ،وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك اختلافات بين مدراء المدارس من حيث نظرة الخوف والشك والقدرة على استخدام التكنولوجيا فى اتخاذ القرار بتركيا .

Hora, Matthew T.; Bouwma-Gearhart, Jana; Park, Hyoung Joon (٢٠١٤) **دراسة**

وهى بعنوان" استكشاف البيانات وصنع القرار :كيفية استخدام البيانات والأشكال الأخرى من المعلومات لتوجيه عملية اتخاذ القرارات التعليمية "وتهدف الدراسة إلى استخدام البيانات لاتخاذ القرارات المتعلقة بالمعلمين والموارد والمناهج الدراسية بالولايات المتحدة ، وتم استخدام المنهج الاستقرائى ، كما استخدمت المقابلة كأداة للدراسة ،وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن البيانات وحدها لا تؤدى تلقائيا إلى تحسن التعليم والتعلم بل ضرورة الوعى باستخدام البيانات وتحليلها لاتخاذ القرارات التعليمية الصحيحة .

ثانيا الدراسات المتعلقة بالإبداع الإداري

١ – الدراسات العربية

- **دراسة (السلمى ٢٠٠٨)** وهى بعنوان " ممارسة إدارة الوقت وأثرها في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة ، وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية ، وتحديد درجة العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية ،واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وبلغ حجم العينة (٣٦٨) فردا من مشرفي الإدارة المدرسية ، ومديري المدارس ، و معلمي المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة ، ومن أهم نتائج الدراسة أن الموافقة على درجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس كانت بدرجة غالبا (حيث بلغ المتوسط العام)٩٣,٣، وأن العلاقة بين ممارسة إدارة الوقت وتنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مجتمع وعينة الدراسة علاقة ارتباطيه موجبة

قوية وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى للعمل الحالي، وكانت الفروق بين مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين لصالح مديري المدارس الثانوية ، وبين المعلمين والمشرفين التربويين لصالح المعلمين، و توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لدرجة توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري المدارس تعزى لنوع المدرسة ، و لصالح المدارس الأهلية.

- **دراسة (بدح و الجغبيرى ٢٠٠٨)** وهى بعنوان " درجة الإبداع في السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية والأساسية من وجهة نظر المعلمين التابعين لمديرية التربية والتعليم في السلط" وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة الإبداع في السلوك الإداري لمديري المدارس من قبل المعلمين التابعين لمديرية التربية والتعليم في السلط، ومعرفة الاختلاف في درجة الإبداع في السلوك الإداري تبعا لمستوى المدرسة والمؤهل العلمي ، والخبرة الإدارية والجنس لمديري المدارس وتم اختيار عينة الدارسة بطريقة طبقية عشوائية وبلغ عددهم (٣٠) مديرا ومديرة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة من الإبداع في السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية والأساسية ، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة الإبداع في السلوك الإداري تبعا لمستوى المدرسة وكانت الفروق لصالح المدارس الثانوية ، كما أظهرت الدراسة وجود فروق دالة إحصائيا في درجة الإبداع كانت لصالح المؤهلات العليا والخبرة الإدارية القصيرة، بينما لم توجد فروقا بالنسبة لجنس المديرين.
- **دراسة (الزيود ٢٠١٢)** وهى بعنوان" درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين " وهدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين لتكنولوجيا المعلومات من وجهة نظرهم وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر معلميهم وتكونت عينة الدراسة من (١٥) مديرا و(١٩٤) معلما ، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وكان الاستبيان أداة الدراسة ، وأظهرت نتائج الدراسة وجود مستوى مرتفع لدرجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات لدى المدراء ، كما تبين وجود مستوى مرتفع من الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين ،كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس

الثانويــة الحكوميــة لتكنولوجيــا المعلومــات تعزى لمتغير الخبرة العلمية .

- **دراســة (الكليبــى ٢٠١٢)** وهــى بعنـوان " الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة "دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية " وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تـوفر عناصـر الإبـداع الإداري لـدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامــة، وكـذلك معوقـات الإبـداع الإداري ومـدى ممارسـاتهم لمراحـل عمليـة الإبـداع الإداري، والتعــرف علــى أســاليب الإبــداع الإداري المستخدمة من قبلهم وإلى أي مدى يمارسـون التمكـين لتحقيـق الإبـداع الإداري من قبل مرؤوسيهم .). واستخدمت الدراسة المـنهج الوصـفي التحليلـي ، وبلـغ حجـم العينـة ٣٥٠ مـديرا مـن جميـع مـديري الإدارات في الإدارة العامة ، وقد أظهرت نتائج الدراسة توافر مقومات الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات بدرجة متوسطة ،وأنهم يمارسون مراحل الإبداع الإداري بدرجة متوسطة ، كما أنهم يعانون من معوقات الإبداع الإداري بدرجة كبيرة ، ويمارسون أساليب الإبداع الإداري الفردية بدرجة كبيرة عن أساليب الإبداع الإداري الجماعي .

- **دراسة (عبد الرسول ٢٠١٢)** وهى بعنوان " الإبــداع الإداري لــدى مــديري المــدارس الابتدائية بمصر "الواقع- والمأمول" وهدفت الدراسـة إلـى التعـرف علـى أهميـة الإبـداع الإداري للمؤسســات التربويــة والتعليميــة ،وتحديد أنواع الإبداع الإداري والعوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإداري ، وكذلك معوقات الإبداع الإداري ، واعتمدت الدراسة علـــى المـــنهج الوصـــفي ، وكـــان الاسـتبيان أداة الدراسـة ، وبلـغ عـدد العينـة ٩٩ مـديرا ، ومـن أهـم نتـائج الدراسـة توافر جوانب من الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس ولكن بدرجة متوسطة كما أنه يوجد العديـد مـن المعوقـات – بيئيـة ، تنظيميـة ، شخصـية ، اجتماعيـة – التـي تـؤثر علـى الإبداع الإداري للمدراء .

- **دراسة (عبد الجبار ١٤٣٤)** وهى بعنوان "الإبداع الإداري وعلاقته باتخاذ القرار لدى مــديرات المــدارس الثانويــة بمدينــة مكــة المكرمــة " وهـدفت الدراسـة إلـى التعـرف علـى مستوى الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانويـة فـي مدينـة مكـة المكرمـة وكذلك التعرف على درجة ممارسة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكــة المكرمــة، والكشــف عــن العلاقــة الإرتباطيـة بـين مسـتوى الإبـداع الإداري وبــين درجــة مســتوى اتخــاذ القــرار لــدى

مـديرات المـدارس الثانويـة بمدينـة مكـة المكرمة. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي .واشتملت عينة الدراسة على ٥٧ مديرة من مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة ،وكانت أداة الدراسة مقياس للإبـداع الإداري مـن إعـداد الباحثـة ،وخلصت الدراسة الى مجموعة من النتائج كان من أهمها أن مهارات الإبداع الإداري لدى مديرات المدارس الثانوية في مدينة مكة المكرمة كانت بدرجة متوسطة ، أن درجة ممارسة اتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانويـة بمدينـة مكـة المكرمـة كانـت بدرجـة متوسـطة ، وجـود علاقـة ارتباطيه موجبة بين الدرجة الكلية لمستوى الإبـداع الإداري وبـين الدرجـة الكليـة لممارسـة اتخـاذ القـرار لـدى مـديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة .

- **دراسـة (المعايطـة ٢٠١٤)** وهـى بعنـوان" مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المـدارس الثانويـة الحكوميـة فـي المديريـة العامة للتربية والتعليم فى محافظة الكرك من وجهة نظرهم " هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومـديرات المـدارس الثانويـة الحكوميـة ، وكـذلك التعـرف علـى بعـض المتغيـرات المستقلة وتأثيرها علـى مستوى الإبـداع الإداري وتتمثـل فـي (الخبـرة ، المؤهـل العلمي ، والمنطقة الجغرافية)، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي ، وكان الاستبيان أداة الدراسة ، وبلغ عدد العينة ٢٢٠ مديرا ، ومـن أهـم نتـائج الدراسـة وجـود فـروق ذات دلالـة إحصـائية فـي مجـال حـل المشـكلات والاتصـالات وتشـجيع الإبـداع تعـزى لمتغيـر المؤهل الجـامعي ولصـالح حملـة الـدكتوراه ، كمـا أظهـرت وجـود فـروق فـي مجـال روح المجازفـة تبعـا لمتغيـر المنطقـة ولصـالح الوسـط ، وفـى مجـال الاتصـالات لصـالح منطقة الشمال .

٤ **دراسـة (٢٠١٦) Alawawdeh, Sabreen**

وهى بعنوان "أثر إدارة الإبداع في مكافحة "الأزمـة التعليميـة" بالمـدارس الثانويـة فـي فلسـطين مـن وجهـة نظـر مـدراء المـدارس وتهدف الدراسة إلى تحديد أثر إدارة الإبداع في مكافحـة الأزمـات التعليميـة فـي المـدارس الثانويـة فـي فلسـطين مـن وجهـة نظـر مـديري المـدارس واتبعـت الدراسـة المـنهج الوصـفي التحليلـي ، وقـد وضـعت اسـتبيانا شـمل عـدة فقـرات حـول أزمـة المدرسـة والإبـداع الإداري واشـتملت عينـة الدراسـة علـى ١٠٠ مـديرا مـن مـدراء مـدارس الثانويـة فـي فلسـطين، وأشـارت النتـائج إلـى أن هنـاك العديـد مـن الأزمـات فـي المـدارس الثانويـة ، ويوجـد ارتبـاط بـين الادارة الابداعيـة ومكافحـة الأزمـات فـى المـدارس الثانويـة فـى فلسـطين ، وأوصـت الدراسـة

بضرورة تعزيز إدارة الإبداع في حل الأزمات المدرسية ، وإعطاء مديرى المدارس المزيد من الدورات التدريبية على مواجهة الأزمات المدرسية فى المدارس الثانوية بفلسطين.

٢- الدراسات الاجنبية

- دراسة **Crum&Sherman , 2008** وهى بعنوان "تيسير الانجازات العالية لمدراء المدارس الثانوية وانعكاسها على قيادتهم الناجحة "وهدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية الابداع الادارى لمدراء المدارس الثانوية فى ولاية فرجينيا وأثره فى تطوير أداء العاملين فى المدرسة لتحقيق مستويات عالية من التعليم ،وكان الاستبيان أداة الدراسة ،واشتملت عينة الدراسة على (١٠٠) مديرا ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن تطوير المدرسة يقع على عاتق المدراء ولذلك عليهم التصرف بشكل إدارى مبدع ، كما أن نجاح مدراء المدارس الثانوية فى تحقيق مستويات مرتفعة للطلاب ارتكز على الممارسات الابداعية الفعلية لديهم .
- دراسة **(Darre , 2011)** وهى بعنوان" مفاهيم فى إدارة الابداع والابتكار " وهدفت الدراسة إلى تعزيز مفهوم الابداع والابتكار الادارى لدى المدراء ، وكانت المقابلة أداة الدراسة ،واشتملت عينة الدراسة على (٢٠٠) مديرا فى مدينة كوبنهاجن ، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك عددا من الحلول للمشكلات التي تظهر فى مجال الادارة والإبداع الادارى من خلال التخطيط الجيد للإدارة المدرسية ، كما أن الابداع فى الادارة المدرسية يعمل على تبسيط عمليات الادارة والتخطيط للعمل الادارى ،ويمنح المدراء فهما أعمق للمشكلات التي تواجههم .

دراسة (Cho, Younsoon; Chung, Hyeyoung; Choi, Kyoulee; Suh, Yewon; Seo, Choyoung ،٢٠١١) وهى بعنوان" القادة المبدعون فى كوريا وآثارهم على الابداع التعليمى " وهدفت الدراسة إلى تعزيز عناصر الانجازات الابداعية للقادة الكوريين فى التعليم التي تتناسب والبيئة الاجتماعية – الثقافية الكورية ، وكانت المقابلة أداة الدراسة وتم تطبيقها على ١٤ قائد وتناولت الحياة المدرسية والنمو الشخصى ، وكشفت نتائج الدراسة أن المعرفة الأساسية ، والقدرة على ربط مجالات الخبرة ، والتحدى ، والمساهمة الاجتماعية من العناصر الأساسية لتحقيق الابداع ، بالإضافة الى مساندة أولياء الأمور، والدعم النفسى من المعلمين والعمل الجماعى فى ظل العلاقات الودية فى المؤسسة التربوية .

٥ **دراسة 2015 Asif, Nimira; Rodrigues, Sherwi**

وهى بعنوان "تحليل نوعى للإمكانات الإبداعية للقيادات التربوية " وكان الغرض من هذه الدراسة تعزيز الإمكانات الإبداعية للقيادات التربوية، وكانت المقابلة الشخصية أداة الدراسة ، وكشفت النتائج والتحليلات أن القيادات التربوية بحاجة إلى التزود بمهارات التفكير الإبداعي من أجل مواجهة تحديات القرن الحادي والعشرين ، وظهر أيضا من المقابلات أن النظام التعليمي الذي قد درس به المشاركون أعاق قدراتهم الإبداعية ، ولذلك تحتاج القيادات التربوية لتعزيز إمكاناتها الإبداعية الخاصة والتي أثبتت فائدتها للنمو والتطوير التنظيمي من خلال ممارسة تمارين التفكير الإبداعي وخلق مجموعات عمل للتعلم فى باكستان.

التعليق على الدراسات السابقة

- جاءت الدراسة الحالية متشابهة مع دراسة كل من (الجبورى ٢٠١١ ، والرحيلى ٢٠١٣ ،ولطرش ٢٠١٥ ، و Phillip A ٢٠١٣ ، Bektas ٢٠١٤ ، Hora ٢٠١٤) فى استخدام التكنولوجيا وتقنية المعلومات لاتخاذ القرار .
- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (الديحانى ٢٠١٣ ، Ugurlu٢٠١٣) فى تناولها لأساليب اتخاذ القرار .
- وتتفق دراسة (الرحيلى ٢٠١٣) والدراسة الحالية فى تناولها لمعوقات الإدارة الإلكترونية فى اتخاذ القرار .
- وقد جاءت دراسة (السلمى ٢٠٠٨ ،وبدح ٢٠٠٨ ، والمعايطة ٢٠١٤ ، Alawawdeh٢٠١٦ ، Crum ٢٠٠٨ ، Darre٢٠١١ ، Seo ٢٠١١ ، Asif ٢٠١٥) لتتفق والدراسة الحالية فى تنمية وتحديد الإبداع الإدارى ، وتعزيز عناصر الانجازات الإبداعية لدى مدراء المدارس .
- كما اتفقت دراسة (الزيود ٢٠١٢) والدراسة الحالية فى تناولها لاستخدام تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإدارى .
- وجاءت دراسة (الكليبى ٢٠١٢ ، وعبد الرسول ٢٠١٢) لتتفق والدراسة الحالية فى تناولها لمقومات الإبداع الإدارى ، والعوامل التي تساعد على تحقيق الإبداع الإدارى لدى مدراء المدارس .
- واتفقت دراسة (عبد الجبار ١٤٣٤) مع الدراسة الحالية فى تناولها للعلاقة بين الإبداع الإدارى واتخاذ القرار لدى مدراء المدارس .
- كما اتفقت الدراسة الحالية مع جميع الدراسات السابقة فى استخدام المنهج الوصفى عدا دراسة (Phillip &Hara)

ثانيا اوجه الاختلاف

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فى تناولها لإلكترونية اتخاذ القرار وإسهامها فى تحقيق الإبداع الإدارى لقادة المدارس من خلال توضيح أهم مظاهر الإبداع الإدارى لدى مدراء المدارس نتيجة لإلكترونية اتخاذ القرار على مستوى الوطن العربى.

ومما سبق يتضح أن معظم الدراسات السابقة قد ركزت على ما يلي :

فاعلية الإدارة الإلكترونية فى صناعة القرار ، أنماط صناعة القرار لدى قادة المدارس ، تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإدارى لدى قادة المدارس، العوامل التي تساعد على الإبداع الإدارى ،تعزيز عناصر الانجازات الإبداعية للقادة فى التعليم ،تم تطبيق الدراسات السابقة العربية فى كل من (السعودية – الكويت الجزائر – مصر – العراق – الأردن – اليمن – البحرين – فلسطين)

خطة السير في الدراسة :

تقدم الباحثة فيما يلي تحليلا نظريا عن :

الكترونية اتخاذ القرار /الإبداع الإدارى / اسهام إلكترونية اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع الإداري لقادة المدارس / توصيات الدراسة .

الإطار المفاهيمى للإدارة الالكترونية واتخاذ القرار

أولا الكترونية اتخاذ القرار

مفهوم الإدارة الالكترونية

عبارة عن عملية إعادة هندسة للأعمال والعلاقات الادارية داخل المؤسسة التعليمية وذلك بتفعيل تقنية المعلومات والاتصال لتحويلها إلى صيغة إلكترونية لتقديم الخدمات الادارية للعاملين بالمؤسسة التعليمية .(أحمد وحافظ ، ٢٠١٢ ، ٢٤٥)

كما تعرف بأنها " العملية القائمة على الامكانات المتميزة للانترنت وشبكات الأعمال فى تخطيط وتنظيم وتوجيه والرقابة على الموارد والقدرات الجوهرية للمنظمة من أجل تحديد أهدافها .(المفرجى وصالح والبياتى ، ٢٠٠٧، ١٣)

وتعرفها (الرحيلى ،٢٠١٣، ٧) بأنها الادارة التي تعتمد على التكنولوجيا فى تعاملاتها لتحقيق أهدافها بأقل جهد و تكلفة ممكنة للمساهمة فى تحقيق رضا المستفيدين عن طريق تلبية احتياجاتهم .

ويعرفها (بدير،٢٠١٠ ، ٢٠٩) أنها منظومة الكترونية متكاملة تهدف الى تحويل العمل الادارى العادى أى من إدارة يدوية إلى آلية باستخدام الحاسب ، وذلك بالاعتماد على نظم معلوماتية قوية تساعد فى اتخاذ القرار الادارى بشكل سريع وبأقل التكاليف من خلال الاستعانة بشبكات الحاسوب أو الانترنت .

هذا ويتضح من المفاهيم السابقة للإدارة الالكترونية انها ركزت على تقنية المعلومات والاتصال و التكنولوجيا من خلال الاستعانة بشبكات الحاسوب أو الانترنت لتقديم الخدمات بالمؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها ومن ثم

المساعدة فى اتخاذ القرارات بشكل أكثر مناسبة للموقف مما يساهم فى تحقيق الإبداع الإداري .

ويقترن ظهور مفهوم الإدارة الالكترونية بالانتشار الواسع والاستخدام الكثيف لتكنولوجيا المعلومات والاتصال في العمل الإداري فقد اشتملت هذه التكنولوجيا كافة الأعمال الإدارية من التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة كما شملت مختلف المستويات الإدارية العليا والوسطى والدنيا فما من عمل إداري إلا ويعتمد على أحد التقنيات الالكترونية العالية كالحاسب الآلي ووسائل الاتصال الالكترونية فالإدارة الالكترونية مفهوم يشير إلى ذلك الاعتماد الرئيسي والمحوري على التقنيات الالكترونية في انجاز وإتمام المهام والأعمال الإدارية بما يساهم في زيادة فعالية وجودة الأداء وسرعة المعالجة والاتصال والنقل السريع والكثيف للمعلومات والمعارف فهي التوظيف الفعال لتكنولوجيا المعلومات والاتصال حيث تطبق تلك التقنيات في المجالات التالية: الاتصال الإداري واتخاذ القرارات الإدارية، انجاز وظائف الإدارة الأربعة نظم المعلومات الإدارية، التنمية الإدارية وتنمية الموارد البشرية، التصميم والهندسة، فاستخدام التقنيات الالكترونية في العمل الإداري واسع جدا إلى درجة أنه يكاد يشمل كل الأعمال والمهام الإدارية، ولازال تقدم وانتشار هذه التقنيات في العمل الإداري يرتفع بتقدم وتطور تلك التقنيات.(عبدالله ،٢٠١٥) ونتيجة طبيعية لتزايد المعلومات فى الآونة الأخيرة بشكل كبير أصبحت الحاجة ملحة للتوفيق بين كل المعلومات وطرق تخزينها والاستفادة منها وقت الحاجة لمتخذ القرار .

"وأصبحت التقنيات والتكنولوجيا الحديثة ذا فائدة كبيرة للإدارات والقيادات التربوية من خلال إيصال المعلومة بسرعة ودقة كبيرة لتساعد متخذي القرارات على الاستفادة منها في حل المشكلات ورسم السياسات المختلفة المنظمة للعمل (محمد ،٢٠٠٦، ٣٥)، حيث تعد عملية جمع المعلومات وتصنيفها بطريقة صحيحة لهى المرشد المهم لمتخذ القرار ، حيث يحتاج متخذو القرار الاستعانة ببعض الأساليب والأدوات الكمية فى اطار نظام معلوماتى متكامل لمساعدتهم على انجاز العمليات التي تحتاج لدقة فى الحساب وسرعة فى الانجاز (العوضى والدوب ، ٢٠٠٧،١٥٩) للوصول الى قرارات تتميز بالكفاءة وتتناسب مع طبيعة الموقف وطبيعة المؤسسة .

أهمية الإدارة الالكترونية

تعنى الإدارة الالكترونية بتجهيز الإدارة بالمعلومات الضرورية لتخطيط وتنفيذ العمليات والأنشطة للإدارة الالكترونية ؛ حيث أن الإدارة الالكترونية تمثل سلسلة من الإجراءات المنظمة التي تضمن توفير معلومات مفيدة لدعم عملية اتخاذ القرار وتتحدد تلك الأهمية في: (ياسين ،٢٠٠٥،٢٧ – ٢٨)

– قدرتها على مواكبة التطور النوعي والكمي الهائل في مجال تطبيق تقنيات ونظم المعلومات وما يرافقها من انبثاق ما يمكن تسميته بالثورة المعلوماتية المستمرة ، أو ثورة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات .

– تمثل نوعا من الاستجابة القوية لتحديات عالم القرن الواحد والعشرين التي تختصر العولمة والفضاء واقتصاديات المعلومات والمعرفة وثورة الانترنت وشبكة المعلومات العالمية وكل المتغيرات .

– تلخيص أهم المتغيرات المؤثرة في خلق الفرص وفرض التهديدات التي تستطيع الإدارة الالكترونية من خلال أدواتها ومنظومات عملها من التعامل معها بفاعلية وكفاءة .

كما أضاف (المليجى،٢٠١٢ ،١١٥ –١١٦) إلى تلك الأهمية مايلى : –

– القدرة على تمكين قائد المدرسة من التحكم بشكل أكبر فى إدارة العملية التعليمية وإتاحة فرص أكبر له لمتابعة ما يجرى فى كل جوانب العملية التعليمية من أنشطة مختلفة .

– تحسين مستوى اتخاذ القرار باتاحة البيانات والمعلومات وتسهيل الحصول عليها من خلال تواجدها على الشبكة الداخلية ، وإمكانية الحصول عليها بأقل جهد عن طريق البحث الآلى .

وقد أشار (الموسى ،٢٠٠٨ ،١٠٧) أيضا إلى أهمية وفوائد الإدارة الالكترونية بالنسبة لقائد المدرسة فى مجال المعلومات واتخاذ القرار والتى تتمثل فى :

– "تحويل البيانات فى المدرسة إلى معلومات منظمة ومترابطة ، وإحصاءات يمكن الرجوع إليها وقت الحاجة ، وعمل الموازنات والتحليل والتقييم للموضوعات التي سيتم اتخاذ القرار بشأنها .

– التخلص من النظام اليدوى فى الحصول على المعلومات التي غالبا ما تكون ناقصة ولا تنتج المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار .

– سرعة الحصول على المعلومات واسترجاعها ، وتخزينها ، وتخفيض حجمها ، وتقليل الجهد والوقت فى البحث عنها .

– تفادى الازدواجية فى البيانات عند الحاجة إليها ".

كما أن الكترونية المعلومات تساعد على:

– إتاحة المعلومات بشكل مناسب يدعم سرعة اتخاذ القرار.

– تحفيز العلاقات القائمة على الثقة ، مما يقلل من الجهد الإداري المطلوب في الرقابة، وتزيد من الشفافية وإمكانية المساءلة .

– تطبيق نظام الأرشفة الالكترونية مما يؤدى إلى توفير الوقت والجهد .

- الاستثمار الجيد في الموارد البشرية في مجال تكنولوجيا المعلومات بما يحقق الريادة والمنافسة .
- استخدام التقنيات التكنولوجية الحديثة مما ينمى مهارات الإبداع والتطوير .
- تنمية المهارات الذاتية التى تتواكب مع التطور المستمر في مجال المعلومات .

ومما سبق يتضح أن الادارة الالكترونية عملية تعتمد على التكنولوجيا فى نظم المعلومات بطريقة آلية لتنظيم العمل وذلك لتحقيق الأهداف المرجوه وزيادة فعالية وجودة الأداء وسرعة المعالجة نتيجة لكثرة المعلومات بشكل ضخم مما يتطلب تخزينها بطريقة منظمة ليسهل استرجاعها بسرعة ودقة للاستفادة منها وقت الحاجة لمتخذ القرار .

اتخاذ القرار

عملية اختيار بين مجموعة من البدائل والاحتمالات لتحقيق أهداف معينة من خلال تحليل المشكلة القائمة وتحديد البدائل أو الحلول الممكنة لها وتقييمها لاختيار البديل الأكثر ملائمة لظروف بيئة العمل ثم اختيار البديل أو الحل الأمثل الذي يساعد في تحسين إنتاج المؤسسة .(عبد الجبار، ١٤٣٤،٩)

الكترونية اتخاذ القرار

تعنى استخدام أنظمة وتقانة المعلومات بمساندة الجهات المسئولة باعتماد بديل واحد من بين البدائل المطروحة .(الجبورى وآخرون ، ٢٠١١،٨٥)

كما تعرفها (الرحيلى ،٢٠١٣، ٨) بأنها جميع الخطوات الضرورية والمدروسة لمديرة المدرسة التي تعتمد على التكنولوجيا فى تعاملاتها الادارية ، والتى تبدأ من تحديد المشكلة إلى تحليلها وجمع البيانات عنها ووضع البدائل الممكنة حتى تخلص إلى البديل الأنسب والمخرج الأفضل لمواجهة أى موقف إدارى .

وعليه فيتطلب من قائد المدرسة جمع كافة البيانات والمعلومات الخاصة بالمؤسسة التربوية التابع لها وتبويبها وتصنيفها ليستطيع الحصول على أية معلومة بسهولة وقت الحاجة إليها ليتمكن من اتخاذ القرار المناسب في حينه ،" حيث تعتمد موثوقية مصدر المعلومة التي تعطى الصورة الواضحة والصحيحة لمتخذ القرار عن العمل الذى سيقوم به ، كما أشارت بعض الدراسات إلى أهمية المعلومات لاتخاذ القرار ؛ لأن غياب المعلومة يؤدى الى فشل القرارات ،فالكترونية المعلومات تزود المؤسسات بالاتصالات وأدوات التحليل التي تمكنها من أداء دورها والتى تؤدى إلى زيادة المعرفة وتعدد البدائل أمام متخذ القرار وتقليل حالة عدم التأكد التي تحيط ببيئة المؤسسة ، كما أن أهم ما يميز هذه المعلومات هو أنها كمية وقابلة للتحقق من صحتها وبالتالى تزداد درجة فاعليتها فى اتخاذ القرار الصحيح بالوقت

المناسب ." (لطرش،٢٠١٥ ،١٣٢) ويمكن تحديد أنواع البيانات والمعلومات ومصادرها كالتالي : –

- "البيانات والمعلومات الأولية : – وهى المعلومات التي تجمع من مصادرها الأولية وذلك عن طريق الاتصال المباشر بالجهات ذات العلاقة بالمشكلة ، أو عن طريق المقابلات والاستقصاء والزيارات الميدانية ،كما يمكن الوصول إلى هذا النوع من البيانات عن طريق السجلات والتقارير الدورية والسنوية ، أو من الإحصائيات الخاصة بالمدرسة .
- البيانات والمعلومات الكمية : وهى عبارة عن بيانات رياضية إحصائية تبرز علاقة محددة بين عدد من العوامل أو المتغيرات ، ويتميز هذا النوع من المتغيرات بدقته لأنه يقوم على الأرقام والإحصائيات والنسب المحددة .
- الآراء والحقائق : وتمثل الآراء التي يقدمها الخبراء والمستشارون في المجال، وتتضمن الاقتراحات والتوصيات لمتخذ القرار من خلال تحديد الحقائق المرتبطة بموضوع القرار. (كنعان، ٢٠٠٦،٥٦)

وقد تتداخل الأنواع الثلاثة السابقة الذكر معا ،مما يشير إلى أهمية توظيف التقنيات الحديثة داخل المدارس وزيادة فاعليتها ، ومن ثم إتقان القادة لها ، لأنها تعد أحد المرتكزات الأساسية في عملية اتخاذ القرار.

أهداف الكترونية اتخاذ القرار

- تطوير عمليات الادارة عن طريق توفير البيانات والمعلومات من خلال استخدام تقنية المعلومات .
- توظيف تكنولوجيا المعلومات فى دعم وبناء ثقافة المنظمة الايجابية لدى جميع العاملين .
- الاسهام فى عملية اتخاذ القرار ، وتطوير العناصر البشرية وتزويدها بالمهارات والمعارف الملائمة .
- توفير خدمات أفضل مبنية على أساس من الشفافية والمصداقية .
- توفير البيئة المناسبة والمناخ التنظيمى الملائم للبحث والتطوير الادارى الشامل والمستمر .
- الرقى بالعمل الادارى والتنظيمى لمواكبة أحدث التطورات الادارية.(أبو العلا ٢٠١٣ ،١٧٣ – ١٧٤)
- "توفير المعلومات والبيانات الحديثة لمتخذى القرار والمستفيدين فى الوقت المناسب ، وتجميع البيانات من مصادرها الاصلية بصورة موحدة .
- تقليص معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير البيانات بالسرعة والكفاءة المطلوبة.
- تحسين الأداء ومساعدة المؤسسة وإدارتها فى التخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم

وتوفير منظومة عمل متكاملة من خلال زيادة تشابك الموارد المالية والبشرية والمعلوماتية والتكنولوجية والإدارية بما يحقق الاستثمار الأمثل لموارد المؤسسة ".(أحمد وحافظ ، ٢٠١٢ ,٢٥١)

أهمية إلكترونية اتخاذ القرار

تعتبر عملية الكترونية اتخاذ القرار من أهم العمليات الإدارية التي يجب أن تتوفر لدى مدير المدارسة ؛ لأنها تيسر عملية اتخاذ القرار الذي يمثل محور العمل القيادي والإداري الذي يقوم به قائد المدرسة ومساعدوه ، حيث تؤثر عملية اتخاذ القرار في جميع العمليات التي تمارس داخل الجهاز الإداري المدرسي ، ولا غنى لمتخذ القرار عن التخطيط والتنظيم والتنفيذ والمتابعة والتقويم ، وفى الوقت نفسه لا غنى لأي من العمليات السابقة عن اتخاذ القرار(الديحانى، ٢٠١٣،٧٩) كما تعد الكترونية اتخاذ القرار مطلبا أساسيا وليس ترفا للإدارات الباحثة عن الكفاءة والفاعلية في أداء وظائفها والراغبة في إجراء التطبيق العملي في التعامل مع البيانات والمعلومات بما يمكنها من اتخاذ القرارات الفعالة في شتى مجالات نشاطها مما يساعد على تحسين مستوى الأداء فيها وزيادة إنتاجيتها وكفاءتها وتحسين مستوى جودة الخدمات التي تقدمها (الزيود ، ٢٠١٢،١٦) فتساعد على إبراز الملكات الإبداعية لدى المدراء ومن ثم كافة العاملين ، وتكتسب عملية الكترونية اتخاذ القرار أهميتها من خلال :

- كونها وظيفة إدارية وعملية تنظيمية .
- استخدامها للتحليل الكمي الذي يعتمد على الطرق الرياضية لتحقيق أكبر قدر ممكن من النتائج المرجوة.
- القدرة على مواجهة المعوقات المحيطة بالقرار لتحسين وتطوير عملية اتخاذ القرارات بصورة فعالة حيث أنها تتأثر وتؤثر على الأفراد والجماعات داخل التنظيم وخارجه فتؤثر على المنظمة بشكل خاص والمجتمع بشكل عام . (المحاميد ،٢٠١١، ٨٧)
- "برمجة القرارات وأنظمة العمل وتسهيل استخدامها وتطبيقها مما ينعكس ايجابيا على أداء الفرد والمؤسسة وزيادة فعاليتها ورفع مستوى الكفاءة .
- العمل على تطوير أساليب تقديم الخدمات والاتصال مع الجهات المعنية باستخدام الانترنت والحكومة الالكترونية والرقمية .
- القدرة على تحليل البيانات وتنظيم التقارير وحفظها وتعديلها وتبادلها بين الجهات المختصة بسهولة وفعالية دون أى تعقيد ". (الغزو،٢٠١٠، ٢٣٢)

وترجع أهمية الكترونية اتخاذ القرار إلى توفر المعلومات بشكل صحيح ومتكامل وشامل فيوفر رقابة مستمرة مما يزيد من فرصة تصحيح الأخطاء بشكل سريع حيث أن عملية

اتخاذ القرار هى نقطة البداية لجميع الأنشطة والإجراءات التي يتم ممارستها داخل المؤسسة التعليمية .

خصائص عملية اتخاذ القرار

لقد ذكر علماء الإدارة أن هناك العديد من الخصائص التي تميز عملية اتخاذ القرار ومنها ماذكره (كنعان ،٢٠٠٧ ، ٤٨) على النحو التالى أنه : -

- عملية عقلية تفكيرية منظمة بمعنى أنها تخضع لنمط وخطوات الأسلوب العلمي .
- عملية علمية وفنية في آن واحد ، تتخذ من أسلوب البحث العلمي منهجا لمواجهة المشكلات التي تتعرض لها المؤسسة وهى في الوقت نفسه فنية تحتاج إلى تدريب وخبرة ناجحة وإلى مهارات فنية عالية فى الاتصال والاقناع والتنظيم .
- عملية إنسانية تستهدف تحقيق أقصى إشباع ممكن للحاجات الإنسانية ، وتعمل أساسا من خلال السلوك الإنساني .
- عملية ديناميكية ومستمرة ومترابطة وتتضمن فى مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار .
- عملية تتأثر بشخصية متخذ القرار وبشخصيات ودوافع وأهداف المشاركين معه في اتخاذ القرار.

أنواع القرارات الادارية

١- القرارات التقليدية

أ- القرارات التنفيذية

وهى القرارات التي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والاجازات ، وكيفية معالجة الشكاوى .

وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات والتجارب التي اكتسبها المدير والمعلومات التي لديه .

ب – القرارات التكتيكية

وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت فى مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنيه وتفصيلا .

٢ – القرارات غير التقليدية

أ – القرارات الحيوية

وهى تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج فى حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأى على نطاق واسع ، وفى مواجهة هذا النوع من المشكلات يبادر المدير – متخذ القرار – بدعوة مساعديه ومستشاريه من الإداريين والفنيين والقانونيين إلى اجتماع لدراسة المشكلة ، وهنا يسعى المدير – متخذ القرار – لإشراك كل من يعنيهم أمر القرار من جميع الأطراف فى اجتماع ، ويعطيهم

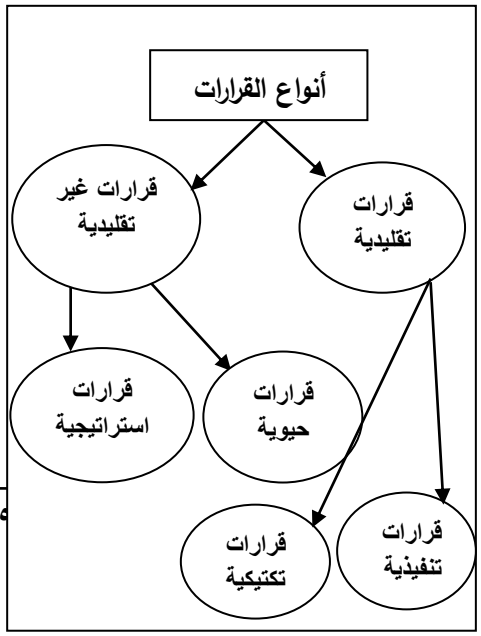
جميعا حرية المناقشة مع توضيح نقاط القوة والضعف .

ب – القرارات الاستراتيجية

وهى قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات استراتيجية وذات أبعاد متعددة ، وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد ، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق والدراسة المتأنية والمستفيضة والمتخصصة التي تتناول جميع الفروض والاحتمالات وتناقشها .(حامد،١٩٣،٢٠٠٩)

شكل (١)

يوضح أنواع القرارات



واقع اسهامات التقنيات المعاصرة فى اتخاذ قادة المدارس لقراراتهم إن للتقنيات المعاصرة من تكنولوجيا ونظم المعلومات الأثر البالغ في إحداث نقلة هائلة في أساليب العمل الإداري وخاصة عملية اتخاذ القرار التي تتطلب حفظ البيانات والمعلومات وتنظيمها ومعالجتها بطريقة دقيقة ليسهل استرجاعها في الوقت المناسب مما يؤدى إلى التميز في الأداء ومن ثم تعد مدخلا لاكتشاف القدرات الإبداعية القادرة على التميز والتحديث ،حيث تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل أساسية وهى : (صبرينة، ٢٠٠٨،٣٧٠) (مرحلة الاستخبار – مرحلة التصميم – مرحلة البحث والاختيار – مرحلة التنفيذ)

١ – مرحلة الاستخبار : تتضمن هذه المرحلة عمليات مسح البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة وذلك بغرض التعرف على مجالات المشاكل والتهديدات وتصنيفها وتحديد المسئول عنها ، وأيضا لاستكشاف فرص التطور والنمو حيث أن تنظيم المعلومات الكترونيا وتخزينها بدقة يساعد المدير على سرعة اكتشاف المشكلات ، وأيضا تفسير الأنشطة المختلفة .

٢ – مرحلة التصميم : تتضمن هذه المرحلة التعبير عن المشكلة موضع القرار في شكل نموذج بسيط يتضمن المتغيرات المختلفة للمشكلة ، وتنطوى هذه المرحلة على عمليات تقديم تصورات بشأن الحلول الممكنة واختيار مدى جدوى تطبيقها لحل المشاكل ، وعادة ما تستخدم في هذه المرحلة النماذج الرياضية والكمية للتعبير عن المتغيرات المؤثرة في المشكلة واختبار العلاقات بينها وذلك من خلال الكترونية المعلومات التي تساعد في إظهار بدائل الحل للمشكلات المعقدة .

٣ – مرحلة البحث والاختيار : و تتضمن هذه المرحلة البحث عن البدائل المناسبة لحل المشكلة وتقييمها ، وأن اختيار البديل الأمثل من بين هذه البدائل يعتبر بحث وتقيم واختبار، وتساهم الكترونية المعلومات في عملية تقييم البدائل واقتراح أفضل الحلول الممكنة .

٤ – مرحلة التنفيذ : تعنى هذه المرحلة وضع الحل الذي تم التوصل إليه موضع التنفيذ وغالبا ما تتطلب مرحلة التنفيذ إجراء تغيرات معينة يستلزمها هذا الحل ، مثل مقاومة التغيير وضرورة تأييد الإدارة العليا ، وتستخدم هنا الكترونية الاتصال للتواصل مع العديد من الأطراف المعنية بالقرار ، وكذلك في عمليات التفسير والتحرير المصاحبة للقرار الذي تم اتخاذه حتى يسهل تنفيذه .

مقومات القرار الفعال

- توفر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات .
- توفر المقدرة على تحليل البيانات والمعلومات .
- توفر السلطة اللازمة لاتخاذ القرارات .
- الواقعية في اتخاذ القرارات .
- الأخذ في الاعتبار العوامل الداخلية والخارجية عند عملية اتخاذ القرارات (ياغى ،٢٠٠٥، ٢٩)
- الحرص على مشاركة العاملين الذين سيتأثرون بالقرار .
- الاستفادة من الأساليب والتقنيات الإدارية الحديثة في عملية اتخاذ القرار من خلال الكترونية وحوسبة المعلومات الإدارية . (عليان، ٢٠٠٧،٧٠)

العوامل التي تؤثر على الكترونية اتخاذ القرار

توجد عوامل مختلفة تؤثر على الكترونية اتخاذ القرار بشكل مباشر منها ما هو إنسانى وتنظيمى وبيئى ويمكن عرضها على النحو التالى : – (حسان والعجمى ، ٢٠١٣، ١٨٨ –١٨٩)

العوامل الإنسانية

وتتمثل فى العوامل التي تساعد على ترشيد سلوك متخذ القرار (قائد المدرسة) وتوجيهه نحو اختيار البديل الأفضل بما لديه من قدرات ترتبط بعملية اتخاذ القرار ومعاونيه الذين يتولون تحديد المشكلة وأبعادها وجوانبها ويقترحون الحلول الملائمة لها من خلال البحث والتحليل والمقارنة و استخدام أنظمة

وتقانة المعلومات ، ويعرضون وجهات نظرهم المختلفة ، بالإضافة إلى تمكنهم من إستخدام تقنية وتكنولوجيا المعلومات .

العوامل التنظيمية

وتتمثل فى نمط التنظيم الإدارى وتعدد المستويات الإدارية فيها ، وطبيعة المشكلة محل القرار ، ودرجة تعقدها ، والوقت المتاح لحلها إضافة إلى الاتصالات الإدارية، وقواعد البيانات ومدى تنظيمها وتحديثها بصورة مستمرة للحصول على المعلومات والبيانات والإحصاءات المطلوبة لاتخاذ القرار .

العوامل البيئية

تعد الظروف البيئية المحيطة بالقرار من العوامل التي تؤثر فى فاعلية القرار و تتمثل فى طبيعة النظام السياسى والاقتصادى فى الدولة ، ومدى انسجام القرار مع الصالح العام والقوانين والأنظمة السائدة – من ناحية – والتقدم التكنولوجى وما صاحبه من تغيرات جوهرية فى كافة مجالات الحياة من ناحية أخرى .

معوقات الكترونية اتخاذ القرار

هناك بعض المشكلات التي قد تعوق عملية إلكترونية اتخاذ القرار وفى مقدمة تلك المعوقات ما يلى :

– قصور البيانات والمعلومات

تعد البيانات والمعلومات والإحصاءات شرط أساسى من الشروط الواجب توافرها لإلكترونية اتخاذ القرار" فمتخذ القرار فى حاجة دائمة إلى معلومات وبيانات متجددة بالإضافة إلى البيانات السابقة للمساعدة فى تحديد الهدف أو المشكلة وفى تحليلها وفى الاختيار بين البدائل وكذلك فى التنفيذ والمتابعة والتقويم ، وكلما كانت البيانات والمعلومات غير متوفرة بالدرجة والدقة المطلوبة كلما شكل ذلك صعوبة فى عملية إلكترونية اتخاذ القرار، وقد يرجع ذلك لضعف نظم المعلومات وعدم استخدام مستويات رفيعة من التكنولوجيا " (المعايطة ، ٢٠٠٧، ١٤٠)

– ضيق الوقت فى جمع البيانات

ويرجع ذلك إلى صعوبة فهرسة وتبويب الوثائق والسجلات التعليمية القديمة بالإضافة إلى أن بعض القرارات تحتاج إلى بيانات متعددة يصعب الحصول عليها فى حينها إن لم تكن موجودة مسبقا خاصة وأن بعض القرارات قد تحتاج إلى سرعة فى اتخاذها وأى تأخير قد يؤثر على فاعلية القرار .

– وجود عيوب فى شبكة الاتصالات

على الرغم من توافر الانترنت بشكل كبير فى كل مكان إلا أن "هناك ضعف فى توافر الانترنت ذات السرعات المرتفعة ، كما أن البرمجيات المتوافرة لا ترقى لمستوى التطبيقات العالمية المتقدمة بالإضافة إلى نقص توافر

خدمات الصيانة الدورية على نحو مستمر" .(العريشى ،٢٠٠٨) مما يعيق انسياب المعلومات بسهولة ويسر .

– ضعف التأهيل التقنى لقادة المدارس

تمثل قلة خبرة مدراء المدارس بالطرق الحديثة فى الإدارة المدرسية بشكل عام، واتخاذ القرار بشكل خاص ، وكذلك قصور البرامج التدريبية المتخصصة لرفع الكفاءة التقنية ، وصقل المهارات التكنولوجية اللازمة لاستخدام التطبيقات الإلكترونية فى أداء العمليات الإدارية .(الدعليج ،٢٠٠٦)

– نقص توافر الامكانات المادية

تعد البنى التحتية الإنشائية لبعض المدارس غير مهيأه لاستخدام الإدارة الإلكترونية وصعوبة حصول المدارس على دعم مالى تحفيزى لتهيئة المدارس ،بالإضافة إلى التكلفة المالية العالية لاستخدام الشبكة العالمية للإنترنت وعدم وفرة المخصصات المالية التي تحتاج إليها عمليات تدريب وتأهيل العناصر البشرية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس .

ومن خلال الطرح السابق 'يلاحظ أنه نتيجة لتغيرات العصر وتطوراته المتسارعة تدعو الحاجة متخذى القرار ولا سيما قادة المدارس إلى استخدام إلكترونية اتخاذ القرار حيث تساعد على توافر أدوات التحليل للمعلومات والبيانات مما يؤدى إلى تعدد البدائل أمام متخذ القرار وتقلل من حالة عدم التأكد المحيطة ببيئة العمل فتكون دعما واضحا بالاستناد على تقانة وأنظمة المعلومات الالكترونية مما يساعد على السرعة والدقة فى العمل ، ومن ثم الانطلاق نحو التميز والإبداع الادارى فى العمل .

ثانيا الإبداع الإداري

إن الإبداع الإداري هو التوصل إلى الأفكار الجديدة القابلة للتحول إلى سياسات وتنظيمات وطرق جديدة , تسهم في تطوير الأداء في المؤسسات التربوية وبما يضمن تأكيد ثقافة الابتكار لدى القادة الإداريين طوال تواجدهم في الوظيفة وذلك من خلال الاستجابة الفورية لكل ما هو جديد لأن الإدارة تهدف إلى نشوء واعي هادف , يوجه نحو تحقيق الاستجابة لأفضل الخدمات وزيادة الأداء بشكل تدريجي، وتحسين طرق العمل ، وتحسين علاقات العمل في المؤسسة .(نجم، ٢٠١١، ٤١٦)

مفهوم الإبداع الإداري

عرف (السلمى، ٢٠٠٨،٩) الإبداع الإداري بأنه " قدرة مدير المدرسة على استخدام خبراته ومعارفه وما لديه من إمكانات لتقديم أفكار جديدة وأساليب عمل متميزة من خلال التجاوب المبدع مع المواقف المختلفة ومتغيرات بيئة العمل وذلك من أجل تقديم حلول مبتكرة ورفع كفاءة وفاعلية الأداء الإداري والتعليمي على حدٍ سواء.

أما (عيسى، ٢٠١١ ،٥٠٦) فيرى أنه قدرة مدير المدرسة على إنتاج فكر أو عمل جديد ،

يمكن تنفيذه وتنميته ليساهم في فعالية إدارة المدرسة ، كما أنه يتطلب مقومات عدة تتمثل في الحساسية للمشكلات ، والطلاقة والمرونة والمخاطرة ، والاحتفاظ بالاتجاه ومواصلته

كما عرف (الجرايدة والعريمى،٢٠١٢،٥٧) الإبداع الإداري بأنه عملية عقلية ينتج عنها أساليب وأفكار جديدة في العمل .

ويرى (عبد الرسول ،٢٠١١٢، ١٣) أن الإبداع الإداري مجموعة من القدرات والخصائص التي يتميز بها مدير المدرسة وتمكنه من تحقيق الآتي :

- وضع حلول مبتكرة للقضايا والمشكلات التي تواجهه داخل المدرسة أو خارجها .
- تهيئة مناخ عام بالمدرسة يشجع العاملين على الإبداع والابتكار .
- تطوير النظم القائمة وإيجاد مفاهيم وأساليب عملية لتنفيذ الأعمال المدرسية بكفاءة وفاعلية .

وترى (عبد الجبار ،١٤٣٤،٩) بأنه مجموعة من المهارات والقدرات التي يتميز بها مدراء المدارس والتي تمكنهم من إنتاج أفكار جديدة متميزة ، قابلة للتطبيق في البيئة المدرسية ، بهدف تطوير نظام قائم أو إيجاد أسلوب عملي أكثر فاعلية لتنفيذ الأعمال المدرسية بشكل يكفل تحقيق الأهداف التربوية والأدائية بفاعلية وكفاءة .

"فالإبداع يدعم قوة أي منظمة في تميزها عن المنظمات الأخرى ، كما أن الإدارة بصورتها التقليدية أصبحت غير ممكنة في الوقت الحالي و ذلك لما لها من عواقب وخيمة ، فهي تحوّل الأفراد العاملين إلى بيروقراطيين وتسلبهم قدرتهم على الإبداع و التفكير، ولا شك أن قدرة الفرد على اتخاذ القرارات الفعالة و أيضا قدراته الإبداعية تتأثر بخصائصه و أفكاره وثقافاته و خبراته و علاقاته و ظروفه في البيئة المحيطة التي يعيش فيها أو يعمل بها".(الشمرى ، ٢٠١٢ ، ٢١)

ويشير الإبداع الإداري إلى المبادرة، بأفكار ومعارف جديدة ومبتكرة لم تكن موجودة سابقا من خلال عمليات التفاعل والمزج، وقد عرّف العديد من الباحثين الإبداع بأنه: العملية التي يتميز بها الفرد عندما يواجه مواقف ينفعل بها ويعايشها بعمق ثم يستجيب لها بما يتفق وذاته، فتجيء استجابته مختلفة عن استجابات الآخرين وتكون منفردة وتتضمن هذه العملية منتجات أو خدمات أو تقنيات عمل جديدة، أو أدوات وعمليات إدارية جديدة، كما تشمل الفكر القيادي المتمثل في طرح أفكار جديدة، وقد يكون الإبداع إداريا أو علمياً أو أدبياً أو فنياً أو متمثلاً في طرح أفكار جديدة ومفيدة أو طريقة للعمل 'تزيد من التعاون بين الأفراد، حيث ميز معظم الباحثين بين نوعين من الإبداع هما: الإبداع الفني الذي يشمل تغيرات في التقنيات

التي تستخدمها المنظمة، والإبداع الإداري الذي يتضمن الإجراءات والأدوار والبناء التنظيمي والقواعد وإعادة تصميم العمل بالإضافة إلى النشاطات الإبداعية التي تهدف إلى تحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم بغية الوصول إلى تحقيق الأهداف المعنية بها المنظمة، فالإبداع الإداري هو ذلك التفكير الإداري الخلاق الذي يضفي إلى إيجاد قيم جديدة سواء كانت علمية أو عملية وبناء عليه يمكن التمييز بين نوعين من الإبداع الإداري فالأول يتمثل في الإبداع الإداري العلمي والذي يعتبر ذلك الجهد الذهني والفكري الذي يتولد عنه نظريات ونماذج إدارية جديدة تعالج قضايا إدارية جديدة أو تعتبر حل مبتكر لقضايا وظواهر إدارية معهودة، والثاني يتمثل في الإبداع الإداري العملي والذي يقتصر على معالجة قضايا إدارية موقفية أو ظرفية، بمعنى أنه يخص المدير الذي يكون بصدد إدارة منظمته ويستطيع الإبداع والابتكار من خلال عمليات التطوير والتجديد لعمله الإداري، كاقتراح هياكل تنظيمية جديدة أو تطبيق نماذج أو نظريات إدارية وغيرها، ويقترن هذا النوع من الإبداع بوجود حرية التصرف وروح المبادرة ومسؤوليات وصلاحيات واسعة.(عبدالله ، ٢٠١٥)

فالإبداع يعنى الخروج عن الاجراءات الروتينية التي تحول دون انطلاق الأفكار المبتكرة والمتجددة فهو يخلق طريقا جديدا من النمو والازدهار للمؤسسة التربوية كما يعبر عن فكر متطور يسعى إلى إحداث تغيرات جوهرية في طرق العمل الإداري وأساليبه لجعلها أكثر سهولة وفاعلية باستخدام طرق مبتكرة ومتطورة تتجنب السلبيات وتدعم الايجابيات بما يتوافق مع متطلبات العصر ومستجداته وتقنياته .

مبادئ الإبداع الإداري

- تنمية القوى والموارد البشرية .
- التخلى عن الروتين واللامركزية فى التعامل مع الأمور مما يساعد على تفجير الطاقات البشرية المكبوتة للعاملين .
- تحويل العمل المدرسى والعملية التعليمية إلى شيء ممتع وجذاب لا وظيفة وحسب.
- التجديد المستمر للنفس والفكر والطموحات.
- السمو والإرادة والتطلع إلى تحقيق الأهداف باستمرار .
- مناقشة الأفكار الجيدة ووضع آليات لتنفيذها .(أبو الوفا وحسين ،١٦٨، ٢٠٠٨ – ١٦٩)

مقومات الإبداع الإداري

أ- الاعتماد على مبدأ التشاركية في النظام المنظمي.

ب – اعتبار التدريب واجبًا وظيفيًا متصلا لكل الموظفين.

جـ – إعطاء أسبقية متميزة للبحث والتجريب.

د – تبني أنظمة موضوعية لغايات تقييم الأداء.

هـ –الميل نحو النظم اللامركزية.

و – تأمين التكامل والتفاعل بين الكيان المنظمي ومختلف الفعاليات البيئية.

ز – دعم القيادة الإدارية للعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب للإبداع. (جامع والطويل ،٢٠١١،٦١٧)

أنـــواع الإبـــداع الإدارى

يصنف الإبداع الإدارى فى المؤسسات طبقا للهدف من نوع الإبداع ويتمثل فيما يلى: (الحريرى ، ٢٠١١،٢٤٩)

١- الإبداع المرتبط بالأهداف : ويتضمن هذا النوع الغايات التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها .

٢- الإبـــداع المـــرتبط بالهيكـــل التنظيمـــى : ويتضمن هذا النوع من الإبداع ،القواعد، والأدوات ، والإجراءات ، وإعادة تصميم العمل ، وتحسين العلاقات بين الأفراد والتفاعل فيما بينهم .

٣- الإبـداع المـرتبط بـالمنتج أو الخـدمات : ويتضـمن هـذا النـوع مـن الإبـداع إنتـاج منتجات متطورة وتقديم خدمات جديدة .

٤- الإبداع المرتبط بالعملية : ويركز هذا النوع على الكفاءة والفاعلية ،أو يتضمن عمليات متطورة داخل المؤسسة ، تشمل عمليات التشغيل وإدارة الموارد البشرية.

٥- الإبـــداع المـــرتبط بخدمـــة المســـتفيدين : ويتضـمن هـذا النـوع التركيـز علـى تقـديم تغيـرات جوهريـة فـى المؤسسـة ، أو قـد يكون جزئيا يؤدى إلى تغيرات ثانوية كما قـد يكـون الإبـداع مخططـا يـتم التهيـؤ والاسـتعداد لـه مسـبقا أو قـد يكـون غيـر مخطط له .

القدرات الإبداعية ومهارة اتخاذ القرارات الرشيدة:

"ترتبط مهارة اتخاذ القرارات الرشيدة ارتباطاً وثيقاً بمهارة تحليل وحل المشكلات إبداعيا ؛ حيث أن تفجير القدرات الإبداعية الكامنة لدى قائد المدرسة يمنحه مهارة عالية في التحليل السليم والحل الفعال للمشكلات وذلك عن طريق مهارة اتخاذ القرارات الرشيد التي تحقق الأهداف والنتائج غير المألوفة أو السائدة في هذين المجالين، وترتبط ملكة اتخاذ القرارات بشخصية القائد نفسه وقدراته وسماته ، إلا أن تفجير القدرات الإبداعية الكامنة تنمى قدرة القائد أكثر على اتخاذ القرارات الرشيدة وتساهم بفاعلية في تحقيق الأهداف والوصول للنتائج المرجوة ، ويمكن إظهار دور التفكير الإبداعي السليم بالوصول إلى أعلى مستويات اتخاذ القرارات الرشيدة إذا توفرت مهارات القدرات الإبداعية ,والتي من أهمها:

- المرونة الفكرية
- الطلاقة الفكرية
- مواصلة الاتجاه
- الأصالة الفكرية
- تحسس المشكلات
- التمكين والتنظيم

•الخيال الخلاق

•التحليل وقوة الربط بين المتغيرات (الكليبى ،٢٠١٢، ١٠٠- ١٠١)

وتبرز الحاجة إلى الإبداع الإداري وخاصة داخل المؤسسات التربوية إذ تؤدى القيادة المدرسية المبدعة دورا في "إيجاد هذا الإبداع داخل المدرسة حتى تستطيع أن تفجر كل الطاقات والإمكانات الكامنة لدى كل العاملين ، وتستطيع أن تستخدم العديد من الأساليب المبتكرة التي تتوصل من خلالها إلى قرارات إبداعية تتغلب من خلالها على جميع المشكلات التي تواجه المؤسسة التعليمية" (جدعون،٣،١٤٣٤) وبناء عليه فيعد القائد المبدع عاملا أساسيا لنجاح المؤسسة التعليمية وتميزها بقدرته على توليد الأفكار مع القدرة على تنفيذها على أرض الواقع بخطوات مدروسه وذات كفاءة وجودة .

المرتكزات الأساسية التي يقوم عليها الإبداع الإداري

هناك العديد من الأسس والمبادئ التي لا وجود للإبداع الإداري بدونها وتمثل المدخل الذي ينطلق منها الشخص المبدع وهى :

٦ "العامل الفسيولوجي : – ويمثل في وجود القدرة على التفكير، بالإضافة إلى بعض الصفات كالمرونة والطلاقة والأصالة والقدرة على التنبؤ والإحساس بالمشكلة ، والقدرة على المثابرة وتحمل المخاطرة .

٧ العامل البيئي :– ويتمثل في المناخ الذي يسود المؤسسة فيما يتعلق بظروف العمل والعاملين داخل المؤسسة ، وتتكون البيئة التنظيمية في القيم الفردية لدى قيادة المؤسسة والعاملين فيها وأنماطهم السلوكية ومعتقداتهم ، إذ تتفاعل هذه العوامل مجتمعة لتشكل المناخ التنظيمي الذي يؤثر بشكل بالغ في الإبداع الإداري.

٨ العامل السيكولوجي : – ويتمثل في العوامل التي تدفع العاملين في المؤسسة إلى الإبداع الإداري ومن أهم تلك العوامل الحاجة إلى الجودة في الأداء ، والحاجة إلى تحقيق الذات ، والحاجة إلى تنظيم بيئة العمل بشكل متقن ".(محمد ،٥٤،٢٠٠٦ –٥٥)

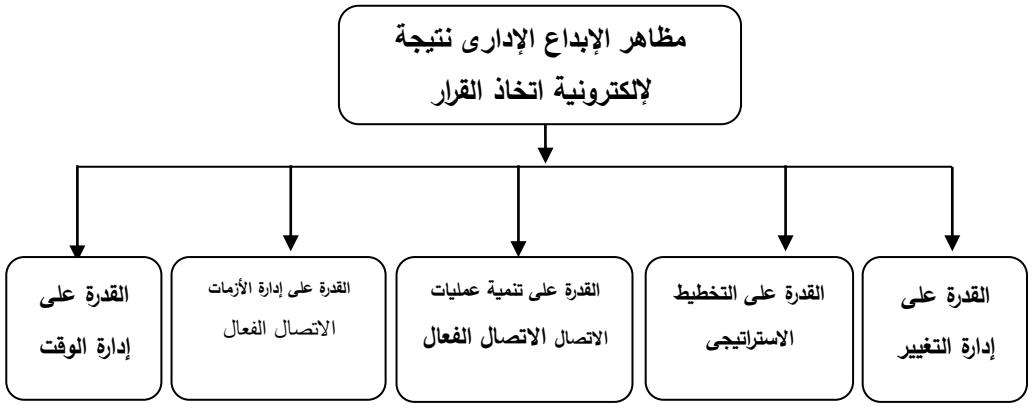
وبناء على ما سبق يتضح أن الابداع الإدارى أحد الوظائف الأساسية لقادة المدارس لما له من تأثير ايجابى على المناخ المدرسى من خلال طرح أفكار وأساليب جديدة قابلة للتنفيذ ،بالإضافة إلى اعتماده على عناصر ومكونات ومرتكزات أساسية تعد محفزات للإبداع ، وتسعى لإحداث تغيرات جوهرية فى طرق العمل ، وتسهم فى ذات الوقت فى تطوير الأداء وتميزه من خلال بلورة الحلول والمقترحات بطريقة واعية تكفل تحقيق الأهداف التربوية بفاعلية وكفاءة .

ثالثا اسهام إلكترونية اتخاذ القرار في تحقيق الإبداع الإداري لقادة المدارس

تساعد الكترونية المعلومات على دقة اتخاذ القرار بما توفره من سهولة الوصول للمعلومات المطلوبة بطريقة شاملة في الوقت المناسب مما يؤثر بطريقة ايجابية على جودة الأداء لقادة المدارس والتميز حيث تعد حافزا على ابتكار أساليب وأفكار إبداعية قابلة للتطبيق ومن ثم " تبرز أهمية الكترونية المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري من خلال البيانات المعالجة التي تساعد في الحصول على المعرفة واستخلاصها ، بالإضافة إلى اسهامها بشيء جديد مبتكر وغير معروف من ذي قبل ، وتعمل على توسيع المعارف السابقة أو تعديلها ، وهذه المعرفة هي التي تشكل الحصيلة النهائية لاستخدام واستثمار المعلومات حيث توفر الكثير من التسهيلات التي تسهم في زيادة وتعزيز الاتصال داخل المؤسسة وبين أفرادها بما توفره من معلومات شاملة ودقيقة في الوقت المناسب ومن ثم تحقيق الأهداف المرجوة مما يوفر فرصا مواتية لعمليات إبداعية جديدة تزيد من قدرة الكوادر الإدارية التربوية على الابتكار والتحديث والتميز ". (الزيود،١٨،٢٠١٢) حيث ينتج عن اسهام الكترونية اتخاذ القرار العديد من القدرات فى تحقيق الإبداع الإدارى لدى قادة المدارس بشكل مباشر ، والشكل التالى يوضح مظاهر الإبداع الإدارى نتيجة لإلكترونية اتخاذ القرار.

شكل (٢)

يوضح مظاهر الإبداع الإدارى نتيجة لإلكترونية اتخاذ القرار



ويمكن تناول تلك المظاهر على النحو التالى:

١ – القدرة على إدارة التغيير : – لإدارة التغيير دور هام وحيوى فى التوجيه ووضع الأهداف وانتقاء وسائل التنفيذ والمتابعة والقدرة على حل المشكلات واتخاذ القرارات السليمة للقيادات الادارية "

وامتلاكها لرؤية مستقبلية قادرة على تحويل هذه الرؤية إلى واقع عن طريق إشراك العاملين فى جميع مراحل التغيير ، وتحفيزهم لتقديم أفضل ما لديهم ، ومنحهم المزيد من الحرية والثقة فى ظل هياكل تنظيمية مرنة تساعد على إحداث التغيير الناجح ، ولعل العامل المشترك بين هذه المفاهيم والذى يتوقف عليه نجاح المدرسة المستقبلى يرتبط بقدرتها على تطوير أداء العاملين ، واكتشاف مواهبهم والكشف عن قدراتهم الكامنة، وتعزيز مواطن القوة لديهم "(السليم ، ٢٠١٤،٤١٩) ويتأتى ذلك من خلال تهيئة المناخ الوظيفى للمعلمين بتفويض بعض السلطات والمشاركة فى الرأى وتنمية الشعور بالأمان والمسئولية فى أنفسهم مما يؤدى إلى تميز المؤسسة بالتجديد من خلال اختيار استراتيجيات وطرق ملائمة لإحداث تغيير، والإفادة القصوى من التقنيات التربوية الحديثة وتوظيفها لخدمة العملية التعليمية .

٢ – القدرة على التخطيط الاستراتيجى : – " يعتبر التخطيط بمثابة العمود الفقرى لأى عمل ناجح يمتاز بأنه يضع خطة عمل قابلة للتنفيذ لمعالجة مشاكل محددة ويعد قائد المدرسة هو السلطة الإدارية والتنفيذية الرئيسية فى مدرسته، ولذلك فإن مهمته فى سياسة التخطيط تصبح على درجة كبيرة من الأهمية فهو يعمد إلى التخطيط الدقيق لتأمين احتياجات مدرسته ولا سيما فى عملية اتخاذ القرار "(حسان والعجمى، ٢٠١٣ ،٢٨٣) حيث تتسم القرارات التي تستخدم فيها النظم الإليكترونية بالشمولية ويعتمد التخطيط على استخدام نظم جديدة للمعرفة وشبكة كبيرة من المعلومات والبيانات التي تحتاج إلى التنظيم والتبويب لكى تمثل قاعدة معلومات دقيقة يسهل من خلالها تحديد نقاط القوة والضعف والفرص والتهديدات التي تعتبر اللبنة الأولى للتخطيط ومن ثم القدرة على التخطيط وإمكانية تقييم تلك الخطط واستخدام أفضلها لمواجهة التحديات بحيث يمكن التوصل إلى إعداد خطط متميزة لتحقيق الطموحات المختلفة للمؤسسة التعليمية .

٣ – القدرة على تنمية عمليات الاتصال الفعال : عن طريق الإدارة الإلكترونية يتوفر الاستخدام

الأمثل لأحدث تقنيات الاتصالات وتكنولوجيا المعلومات في تحسين الأداء الإداري حيث "يشير الاتصال الفعال على التعاون وحل المشكلات وتبادل وجهات النظر بطرق متعددة ،وتفعيل كافة أشكال الاتصال الأفقى والرأسى والقطرى بين مختلف المستويات والقدرة على تكريس الثقة بين قائد المدرسة وبين المرؤوسين لما يتوفر لديه من امتلاك مهارة عالية من الحديث اللفظى وغير اللفظى ، والإنصات الجيد للآخرين ، والحصول على اتفاق عملى

على بعض الأمور (الحريرى ،٢٠١١ ،٢٧٧) ، كما أن الاتصال يساعد على توسيع قاعدة المشاركة من خلال طرح الآراء والاستفسارات المختلفة مما 'يسهل من عملية اقناع العاملين بقبول القرار والحد من المقاومة للقرار عند التنفيذ الفعلى .

٤ – القدرة على إدارة الأزمات : تسهم إلكترونية اتخاذ القرار فى وضع خطط للطوارئ لمتابعة الأنشطة الكفيلة بمعالجة القرارات المستقبلية مستفيداً من السلبيات والإيجابيات السابقة ، وعليه "فتتطلب تلك العملية ايجاد المعلومات المناسبة التي تتمتع بالسمات والخصائص التي تعطي قيمه عليا كونها الانطلاقة الحقيقية لمعالجة أي واقع أو مستقبل محتمل فتسعى نظم المعلومات الإدارية بتحليل البيانات ومعالجتها للحصول على أعلى المعلومات التي تساند متخذي القرار بمعالجة وإدارة الأزمة وفقا لخطواتها ويمكن ملاحظة الخصائص التالية للمعلومات –:

أ – الشمولية –: ويشار إلى كمال المعلومات ولا مجال لأي نقص فيها حيث يتطلب توفير كل المعلومات المطلوبة لاتخاذ القرار على أن تتمتع بالتركيز لفقدان حالة التشتت التي قد تصيب مستخدمها.

ب – الدقه –: وتشير إلى خلو هذه المعلومات من الأخطاء حيث أن معالجة الأزمة لا تحتمل أقل النسب من الأخطاء حتى لا تؤدي إلى انحرافات يصعب معالجتها مستقبلا.

ج – الوقت –: وتشير إلى ملائمة المعلومات لمستخدميها بحيث أنها تقدم في الوقت المناسب وعند الحاجه إليها وقبل أن تفقد قدرتها على التأثير.

د – الواقعيه –: والتي تمثل المعلومات عن واقع المنظمة وإمكانياتها الحقيقية والابتعاد عن المبالغة في التقديرات

ويلاحظ أن التقنية الإلكترونية قد وفرت المعلومات المناسبة لغرض معالجة وإدارة الأزمات حيث أن منطلقا لها أن تحمل من الخصائص المذكورة سلفا عنوانا لها فعملية تحليل الموقف الأزموي تحتاج إلى المعادلة التالية–: معلومات وخبرات + ذكاء اصطناعي + خصائص قيادية = كفاءة إدارة الأزمة ("عوكل ،٢٠١٣).

٥ – القدرة على إدارة الوقت :

تعد إلكترونية اتخاذ القرار مدخل هام لعملية توفير الوقت والتمكن من إدارته بشكل جيد و"تنظيمه وتوزيعه توزيعا مناسبا ، واستثمار كل لحظه فيها الاستثمار الأمثل دون هدر بما يساعد على تحقيق أهداف المنظمة ،وانجاز الأعمال فى الوقت المحدد وبطريقة صحيحة حيث أن إدارة الوقت ما هى إلا تخطيط استخدام الوقت ، وأسلوب استغلاله بفاعلية من خلال توزيع الوقت على الأنشطة والأعمال

المختلفـــــــة طبقـــــــا لأهميتهـــــــا وأولوياتها.(السلمى،٢٠٠٨، ١٤)

ويتضـح مـن العـرض اعـلاه أن الكترونيـة المعلومـات بمـا تـوفره من إعادة تنظيم وفهرسة للبيانـات والمعلومـات لتيسـير عمليـة اسـتثمارها بشكل مناسب ودقيق يساعد على اتخاذ قرارات بشكل جيد وسريع مما يؤدى إلى توفر فرص مناسبة لعمليات ابداعية لقائد المدرسة وتتمثل فـى القـدرة علـى (إدارة التغييـر – التخطـيط الاستراتيجى – تنمية عمليات الاتصال – إدارة الازمات – إدارة الوقت) .

توصيات الدراسة وآليات تنفيذها

١ – التحـول إلـى الادارة الالكترونيـة ودعـم اتخاذ القرار

آلية التنفيذ:

* ضـــرورة انتقـــال المؤسســـات التربويـــة – المدارس – إلى الأعمال الإلكترونية ، وربط فروعهـا بشـبكة اتصـالية تضـمن الانسـياب السريع للمعلومات فيما بينها.

*الاهتمام بكيفية استخدام والرجوع إلى مفردات العملية الالكترونية للحصول على المعلومة المناسبة فى الوقت المناسب لاتخاذ القرار .

*توفير العاملين المدربين على استخدام تقانة وأنظمـــة المعلومـــات للتعامـــل مـــع حفـــظ المعلومـــات وارشـــفتها واســـترجاعها بدقـــة وسهولة .

٢– قناعـة ودعـم الجهـات العليـا لإلكترونيـة اتخاذ القرار

آلية التنفيذ

* توعيـة الجهـات العليـا(وزارة التربيـة والتعلـيم وإدارة التعليم بكل منطقة) بأهمية وضرورة الادارة الالكترونية ودورها الفعال فى عملية اتخاذ القرار .

* تـوفير الـدعم والمـؤازرة الماديـة والمعنويـة ووضـــع السياســـة العامـــة والاســـتراتيجيات الكفيلة بتحقيقها .

* اتخاذ القرارات التنفيذية والخطوات الاجرائية لبرمجـة العمـل وتنظيمـه والإشـراف عليـه ومتابعته.

٣– توفير البنية التحتية لإلكترونية اتخاذ القرار

آلية التنفيذ:

* دعم المدارس بشبكات انترنت وتأمين أجهزة الحاسب الالى .

* تـوفير العوامـل الداعمـة لإنشـاء قاعـدة معلومات إلكترونية بالمدارس لتسهيل عملية اتخاذ القرار .

* تحويل كل المعاملات الورقية إلى الكترونية، وتصنيفها بهدف الرجوع إليها وقت الحاجة بسهوله ويسر .

٤– اعـادة النظـر فـى إعـداد وتأهيـل القيـادات المدرسية

آلية التنفيذ :

* تـوفير البـرامج التدريبيـة المتخصصـة لقـادة المدارس فى التعامل مع النظم الإلكترونية

بمهـارة والتـى تمكـنهم مـن اتقـان حفـظ المعلومات ، واستدعاءها بسهولة لمساعدتهم على اتخاذ القرار بطريقة فاعلة.

* نشـر ثقافـة التغييـر والتحـديث بـين قـادة المدارس .
* توعية القيادات المدرسية بضرورة مواكبة عصر التطور والتكنولوجيا الحديثة لما له من آثار ايجابية على انجاز العمل فى أقل وقت وبدقة.
* تبصـير القيـادات المدرسـية بضـرورة تفعيـل إلكترونية اتخاذ القرار .
* دعـم التواصـل الفعـال بـين كليـات التربيـة والإدارات التعليميـة لإمـداد قـادة المـدارس بأحدث أساليب ونظم القيادة الادارية الفعالة بما يتوافق وتطورات العصر .

٥ – تشجيع ودعم الأفكار الإبداعية

آلية التنفيذ:

*القضـاء علـى الإجـراءات الروتينيـة المعقـدة التي تحد من انطلاق الأفكار الإبداعية .
* تشجيع القادة على الابداع والتفكير الابداعى فضلا عن تبنى الأفكار المبدعة .
*إثابـة القـادة المبـدعين ماديـا ومعنويـا لرفـع الروح المعنوية ، بالإضافة إلى تحفيز كافة العاملين بالحقل التربوى وبخاصة قادة المدارس .
*اعطاء قادة المدارس مساحة كافية من الحرية فـى اتخـاذ القرار لإطـلاق قدراتهم الابداعيـة دون الخـروج عـن القواعـد والقوانين المنظمـة للعملية التعليمية .

المراجـــــع:

١. أبـو العـلا ، ليلـى .(٢٠١٣) . **الادارة والقيادة التربوية بين الاصالة والحداثة** . عمان .الأردن : دار يافا العلمية للنشر.
٢. أبو الوفا ، جمال محمد .حسين ،سلامة عبد العظيم (٢٠٠٨) .**الإدارة المدرسية والصـــفية** .الاسـكندرية : دار الجامعـة الجديدة .
٣. أحمد .حافظ فرج ,حافظ .محمد صبرى (٢٠١٢) .**إدارة المؤسسـات التربويـة** . ط٢ .القاهرة : عالم الكتب .
٤. إبراهيم ، اسامة محمد عبد السلام (٢٠١٥) . أثر بناء نظام خبير على شبكة الويب للطـلاب المعلمـين لتنميـة مهـارات حـل المشكلات والقدرة على اتخاذ القرار .**مجلة تكنولوجيـا التعلـيم** . مصـر: ٢٥ . (١) .٢٤١.
٥. بدح.أحمـد محمـد و الجغبيـرى . عبـد الإلـه.(٢٠٠٨) " درجـة الإبـداع فـي السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية والأساسـية مـن وجهـة نظـر المعلمـين التابعين لمديرية التربية والتعليم في السلط " . **مجلة الثقافة والتنمية**.ع٢٤ .٣.
٦. بدير .جمال يوسف .(٢٠١٠). **اتجاهات حديثـة فـى ادارة المعرفـة والمعلومـات** .

عمان .الأردن . دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع .

٧. الجبورى، فؤاد يوسف . الربيعي ، سمية عباس .العبيدى ، أمل محمود .(٢٠١١). إدارة الأزمات والكترونية اتخاذ القرار. **مجلة جامعة بابل للعلوم الإنسانية** . ١٩ .(١) .٨١- ٨٥ .

٨. الجرايدة ،محمد .العريمى ، حليس .(٢٠١٢) .معوقات الإبداع الإداري لدى رؤساء الأقسام في المديريات العامة للتربية والتعليم فى سلطنة عمان . **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية** . الكويت: (١٤٧). ٥٧ .

٩. جدعون .كارول زاهى .(١٤٣٤) . **الإبداع الإداري لدى مديري المدارس وعلاقته بقيادة التغيير**. رسالة ماجستير غير منشورة . جامعة عمان العربية للدراسات العليا .عمان- الأردن .

١٠. حامد .سايمان .(٢٠٠٩) .**الادارة التربوية المعاصرة** . عمان- الأردن : دار أسامة للنشر والتوزيع .

١١. الحريرى ، رافدة عمر .(٢٠١١). **إدارة التغيير فى المؤسسات التربوية** .عمان .الأردن: دار الثقافة للنشروالتوزيع

١٢. حسان . حسن محمد و العجمى .محمد حسنين .(٢٠١٣) . **الادارة التربوية**.ط٣ . عمان . الأردن:دار المسيرة.

١٣. الدعليج . فوزية (٢٠٠٦) . **رؤية مستقبلية لتطبيق الادارة الالكترونية بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفات الادارة المدرسية** بمدينة مكة المكرمة . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية .جامعة أم القرى .المملكة العربية السعودية

١٤. الديحانى . سلطان غالب (2013). تقييم مدى استخدام مديري مدارس التعليم العام في دولة الكويت لمهارة إدارة المعرفة وأساليب اتخاذ القرار والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين المساعدين . **مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية** . (١٤٨). ٦٥ - ٧٩ .

١٥. الرحيلى . هند عطا الله جويبر.(٢٠١٣) . **فاعلية الإدارة الإلكترونية في صناعة القرار بمدارس التعليم العام للبنات في المدينة المنورة** . رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة طيبة .

١٦. الزيود . ماجد محمد . (٢٠١٢) .درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في مملكة البحرين . **مجلة العلوم التربوية و النفسية** . البحرين : ١٣ .(٢).١٤- ١٨ .

١٧. السلمى . فهد بن عوض الله زاحم السلمي .(٢٠٠٨). **ممارسة إدارة الوقت وأثرها**

في تنمية مهارات الإبداع الإداري لدى مديري مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر مشرفي الإدارة المدرسية ومديري المدارس والمعلمين بتعليم العاصمة المقدسة . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية . جامعة أم القرى بمكة المكرمة .

١٨. السليم .بشار عبدالله تليلان.(٢٠١٤) إدارة التغيير فى المدارس الأردنية تصور/ مقترح . المؤتمر الدولى الأول بعنوان "**المكتبات ومراكز المعلومات فى بيئة رقمية متغيرة** ".جمعية المكتبات والمعلومات الأردنية . الأردن .

١٩. الشمرى . منصور نايف الحم يدى .(٢٠١٢) . **أساليب اتخاذ القرارات و مدى إسهامها في الإبداع الإداري من وجهة نظر ضباط شرطة مدينة الرياض** . رسالة ماجستير غير منشورة. كليه الدراسات العليا . جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية . المملكة العربية السعودية.

٢٠. صبرينة . زير (٢٠٠٨). دور نظم المعلومات الإدارية في اتخاذ القرار . **مجلة مركز صالح عبدا لله كامل للاقتصاد الإسلامي** .جامعة الأزهر . مصر : ١٢ . (٣٦).٣٥٩ – ٣٧٠ .

٢١. عبد الجبار . صافيناز صدقة سعد الين .(١٤٣٤). **الإبداع الإداري وعلاقته باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة**. رسالة ماجستير غير منشورة .كلية التربية . جامعة أم القرى .المملكة العربية السعودية.

٢٢. عبد الرسول . محمود أبو النور . (٢٠١٢) . الإبداع الإداري لدى مديري المدارس الابتدائية بمصر الواقع والمأمول **.مجلة دراسات تربوية واجتماعية** . مصر: ١٨.(٢). ١٣ – ٤٥ .

٢٣. عبدالله .قلش .اتجاهات حديثة في الفكر الإداري . تم استرجاعها في ٢١/ 11 /٢٠١٥ من **http://www.siironline.org/alabwab/edare**

٢٤. العجمي .محمد حسنين(٢٠٠٧) . **الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر** . الإسكندرية . دار الجامعة الجديدة للنشر.

٢٥. العريشى .محمد بن سعيد .(٢٠٠٨) **.امكانية تطبيق الادارة الالكترونية فى الادارة العامة للتربية والتعليم بالعاصمة المقدسة (بنين)** . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية .جامعة أم القرى .المملكة العربية السعودية .

٢٦. عليان .ربحى مصطفى .(٢٠٠٧) **أسس الإدارة المعاصرة** .عمان . الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع .

٢٧. العمري . يوسف بن محمد بن موسى (٢٠١٤). **معوقات تطبيق الأساليب**

العلمية فى اتخاذ القرار الإداري لمديري المدارس بمحافظة المخواة . رسالة ماجستير غير منشورة . كلية التربية .جامعة أم القرى .المملكة العربية السعودية

٢٨. العوضى .عادل عبدالله ،الدوب.عيسى (٢٠٠٧). استخدام تكنولوجيا المعلومات فى نظم دعم القرار بالتطبيق على المنظمات الكويتية .**مجلة الثقافة والتنمية** . مصر : السنة ٨ ، (٢١) .١٥٩ .

٢٩. عوكل .هشام . إدارة الأزمات بالأسلوب العلمي الحديث المرتبط بالتقنية الالكترونية . تم استرجاعها في ١٨/ ٤ /٢٠١٦ من http://webcache.googleusercont=ent.com/search?q

٣٠. عيسى . إيمان السيد عبد الفتاح . (٢٠١١) . مهارة إدارة الوقت وعلاقتها بالإبداع الإداري لدى مديري المدارس الإعدادية . **مجلة كلية التربية** . جامعة بور سعيد. ٢ . (٩) .٥٠٦ .

٣١. الغزو .فاتن عوض (٢٠١٠) . **القيادة والإشراف الادارى** . عمان– الأردن: دار اسامة للنشر والتوزيع .

٣٢. غضبان. عامر منير (٢٠١١). **أثر برنامج تدريبي مستند إلى تفكير التخيل البعيد في مستوى اتخاذ القرار الإبداعي لدى عينة من الطلبة الموهوبين في مدرسة اليوبيل** . رسالة دكتوراه غير منشورة .كلية الدراسات العليا . الجامعة الأردنية .

٣٣. الكليبى .صالح محمد على (٢٠١٢) . **الإبداع الإداري لدى مديري العموم ومديري الإدارات في الإدارة العامة** "دراسة تطبيقية لعينة مختارة من الوزارات في الجمهورية اليمنية". رسالة دكتوراه غير منشورة . كلية العلوم المالية والإدارية .جامعة سانت كلمنتس . اليمن.

٣٤. كنعان . نواف . (٢٠٠٧) . **اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق** . ط٦ عمان . الأردن : دار الثقافة للنشر والتوزيع.

٣٥. لطرش .فيروز .(٢٠١٥) .الإدارة الالكترونية وتأثيرها فى عملية اتخاذ القرار . **مجلة دراسات وأبحاث** .جامعة الجلفة . الجزائر : (٢٠). ١٢٢ : ١٣٢.

٣٦. المحاميد .رعد سلامة على . (٢٠١١) . **تقويم أثر نظم المعلومات الإدارية على عملية اتخاذ القرار دراسة تطبيقية فى سلطة منطقة العقبة الاقتصادية الخاصة في المملكة الأردنية الهاشمية** . رسالة دكتوراه غير منشورة . معهد بحوث ودراسات العالم الإسلامي .جامعة أم درمان . السودان .

٣٧. محمد . زينة محمود (٢٠٠٦) .**درجة ممارسة تكنولوجيا المعلومات وعلاقتها**

بالإبـداع الإداري لـدى مـديري المـدارس الثانويـــة الخاصـــة فـــي الأردن. رســالة ماجسـتير غيـر منشـورة .جامعـة عمـان العربية للدراسات العليا .عمان– الأردن.

٣٨. المعايطة .عبد العزيز عطاالله .(٢٠٠٧) **.الادارة المدرسية فى ضوء الفكر الادارى المعاصر** . عمان . الأردن: دار الحامد .

٣٩. المعايطـــة . عبـــد العزيـــز عطـــا اللـــه .(٢٠١٤) . مستوى الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية فـي المديريـة العامـة للتربيـة والتعلـيم فـي محافظة الكرك من وجهة نظرهم . **مجلـة العلـوم التربويـة و النفسـية** ، البحـرين : ١٥ .(٤) . 542 .

٤٠. المفرجى .عادل حرحوش وصـالح .أحمد علـى والبيـاتى .بيـداء سـتار (٢٠٠٧) **الادارة الالكترونيـــة "مرتكـــزات فكريـــة ومتطلبـات تأسـيس عمليـة** " .الأردن : المنظمة العربية للتنمية الادارية .

٤١. الموســى . عبداللــه بــن عبــد العزيــز. (٢٠٠٨) **.استخدام الحاسب الآلـى فـى التعليم** .الرياض . مكتبة الشقرى للنشر .

٤٢. نجم .عبود نجم (٢٠١١) . **القيـادة الإداريـة في القرن الواحد والعشري** .عمان . الأردن : دار صـفاء للنشـر والتوزيع .

٤٣. ياسـين .سـعد غالـب (٢٠٠٥) . **الإدارة الالكترونيـة وآفـاق تطبيقاتهـا العربيـة .الريـاض:** مركز البحوث . الإدارة العامة للطباعة والنشر .

٤٤. يـاغى . محمـد عبـد الفتـاح .(٢٠٠٥) **.اتخـاذ القرارات التنظيميـة** . ط ٢ .عمان : ياسين للخدمات المكتبية والطلابية .

45. Asif, Nimira; Rodrigues, Sherwin(2015). **Qualitative Analysis of Creative Potential of Educational Leaders .** Journal of Education and Training Studies, v3 n6 p279-286 Nov. Retrieved Sep4.201٦ from http://eric.ed.gov/?q=administration+creativity&pg=2&id=EJ1078199

46. -Alawawdeh, Sabreen(2016) . **The Impact of Creativity Management in Fighting the Educational Crisis in Secondary Schools in Palestine from the Viewpoint of Headmasters.** Journal of Education and Practice, v7 n11 p98-105 . Retrieved Sep٢,201٦ from http://eric.ed.gov/?q=administration+creativity&id=EJ1099550

47. Bektas, Fatih .(2014). **School Principals' Personal Constructs Regarding Technology: An Analysis Based on Decision-Making Grid Technique ,** Educational Sciences: Theory and Practice, v14 n5 p1767-1775, Retrieved May٢٥,201٦ from http://eric.ed.gov/?

48. Cho, Younsoon; Chung, Hyeyoung; Choi, Kyoulee; Suh, Yewon; Seo, Choyoung(2011). **The Creativity of Korean Leaders and Its Implications for Creativity Education.** Journal of Creative Behavior, V45 N4,pp235-257. Retrieved Sep1٥,201٦ from

http://eric.ed.gov/?q=Administrative+Creativity+of+leaders&pg=3&id=EJ949375

49. Crum,K.S.Sherman,W.H.(2008).Facilitating high achievement:High school principals reflection on their successful leadership practices.**Journal Of Educational**.vol.46 No.5,Pp:562-580 .
50. Darr,A.T.(2011) Perceptions in Creativity and Innovation management,aliterature Review of **Journal of Creativity and innovation Management** 2005-2010,Vol.4No.2 ,pp:109-122.
51. Hora, Matthew T.; Bouwma-Gearhart, Jana; Park, Hyoung Joon .(2014). **Exploring Data-Driven Decision-Making in the Field: How Faculty Use Data and Other Forms of Information to Guide Instructional Decision-Making** .Wisconsin Center for Education Research. Retrieved May 19. 2016 from http://eric.ed.gov/?q
52. Phillip A. Towndrow, Michael Vallance (2013). **Making the right decisions: leadership in 1-to-1 computing in education .** International Journal of Educational Management, Volume: 27 Issue: 3 **.** Retrieved Sap 15.2016 from http://www.emeraldinsight.com.ezproxy.qu.edu.sa/
53. Ugurlu, Celai Teyyar (2013). **Effects of Decision-Making Styles of School Administrators on General Procrastination Behaviors .** Eurasian Journal of Educational Research, n51 p253-272 . Retrieved May ١٥,٢٠١٦ from http://eric.ed.gov/