كلية التربية
قسم أصول التربية

بحث بعنوان

تطوير صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة

إعداد

د/ وائل وفيق رضوان
مدرس أصول التربية
كلية التربية – جامعة دمياط

د/ عمرو محمد حامد عيسى
دكتوراة أصول التربية

١٤٣٧هـ/٢٠١٦م

الملخص

تطوير صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية

في ضوء تحولات مجتمع المعرفة

يجمع قادة الفكر التربوي والمشتغلون بقضايا الفكر عامة على حقيقة ما ترتب على مجتمع المعرفة من متغيرات والتي تركت أثارًا بالغةً في منظومة التعليم، ولعل من أبرز هذه المتغيرات التقدم السريع والمتلاحق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي أدت إلى تضاعف المعرفة الإنسانية وتراكمها بسرعة كبيرة، وأضحى التقدم في المعرفة الحلقة الحاسمة لتحقيق التقدم الاقتصادي، وكان من نتيجة ذلك كله أن تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة العلمية أو ما يسمى بالاقتصاد المبني على المعرفة، وأصبحت المعرفة قوة اقتصادية ودافعًا ومحركًا للتقدم في مجتمع المعرفة.

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

وفي ضوء ما تقدم، تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما متطلبات صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة؟

ويتفرع من هذا التساؤل تساؤلات فرعية وهي:

١. ما الإطار النظري والمفاهيمي لمجتمع المعرفة؟
٢. ما أهداف ومبادئ مجتمع المعرفة؟
٣. ما أهم أسس ومبادئ صنع القرار بالمؤسسات التعليمية؟
٤. ما أهم المشكلات التي تواجه صنع القرار بالمؤسسات التعليمية؟
٥. ما واقع صنع القرار بالمؤسسات التعليمية في ظل تحولات مجتمع المعرفة؟
٦. ما التصور المقترح لتطوير صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية ضوء تحولات مجتمع المعرفة؟

منهج البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والذي يحلل الواقع ويفسره تفسيراً علمياً منطقياً ويتناول مشكلته بشكل محدد ويصورها كمياً عن طريق جمع المعلومات والبيانات الدقيقة المتقنة عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة [٦].

حدود البحث

الحدود الموضوعية: تتمثل في أسس صنع القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة.

الحدود المكانية: مراكز صنع القرار في المؤسسات التعليمية في مصر.

الحدود الزمنية: تتمثل في زمن إجراء البحث ٢٠١٤-٢٠١٥.

وتوصل البحث إلى بناء تصور مقترح يهدف إلى

- تدريب صناع القرارات بالمؤسسات التعليمية على أهم اساليب صناعة القرارات.
- زيادة إنتاجية القرارات بالمؤسسات التعليمية.
- الحصول على قرارات صحيحة تحاكي مجتمع المعرفة.

ويتكون التصور المقترح من ثلاث محاور على النحو التالي

أولاً: اعتبارات يجب مراعاتها عند صنع القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة.

ثانيا: إرشادات لصنع القرار بالمؤسسات التعليمية.

ثالثا: الخطوات المنطقية لصناعة القرار، والتى يجب على صانعي القرار أن يتبعوها لأجل الوصول إلى قرار رشيد في ظل تحولات مجتمع المعرفة.

Abstract

The Development of Making Decision in Educational Institutions in the Light of Transformations of Knowledge Society

Educational thought leaders and those who are interested in thought issues gree with the fact of the consequences of the Knowledge Society a variable which affects the educational system. the rapid progress of formation technology and communication is considered from the most prominent variables which lead to increase the knowledge of humanity and accumulated it very quickly. knowledge progress became the critical link to achieve economic progress , so the international economic turned into acknowledge based economy or so_ called economy based on knowledge as a consequence of the knowledge progress.

knowledge has become an economic power and motivation for progress in the knowledge society administrative decision _ making in the present era is considered one the most essential ingress diets for successful management and it is the basis of the administrative process and one of its important elements and it is considered

also an inherent task to administrative leader's work in the various organizational levels , so it is true that the success of any organization depends on the effectiveness and efficiency of its administrative decision and to be suitable to the specific target at various levels.

in the light of the above mentioned in the following major questions what requirements of making decision in educational institutions in light of transformations of knowledge society ?

The following sub questions branched from the major question

1. What is the conceptual and the theoretical frame work for the knowledge society?
2. What are the objectives and the methods of the knowledge society?
3. What the the principles of making decision in the educational institutions?
4. What the most problems which face making decision in the educational institutions?
5. What is the reality of making decision in educational institutions in the light of transformations of knowledge society?

6. What is the suggested framework of developing making decision in educational institutions in light of transformations of knowledge society?

Methodology of the Research:-

The study based on the descriptive approach which analyzes the reality and

Explain it in scientific and logic way, moreover, it deals with the specific problem and portray it in aquantitive way by gathering information and classify, analyze and study it accurately.

Limit s of the Research:-

Objective limits: principles of making decision in educational institutions in the light of transformations of knowledge society.

Spatial limits: centers of making decision in educational institutions in Egypt.

Time limits: the duration of making study from 2014 to 2015.

The research reached to make a proposed perception aims to:

1. Training of educational educational decision makers on the most important methods of decision making.
2. Increasing the productivity of educational decisions.
3. Obtaining correct decisions emulate the knowledge society.

The proposed perception consists of three axes as the following

Firstly: considerations must be taken into account when making educational decisions in the light of administrative changes in the knowledge society.

Secondly: guidance for making educational decisions.

Thirdly: logical step for decision making which must be followed by decision makers in order to reach wise decisions in the light of administrative changes in the knowledge society.

تطوير صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية
في ضوء تحولات مجتمع المعرفة

مقدمة

يطرح تقرير اليونسكو ٢٠٠٥ في مقدمته من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة" سؤالاً مؤداه هل من معنى لإرادة بناء مجتمعات المعرفة، والتاريخ وعلم الإنسان يعلماننا أن المجتمعات جميعاً على الأغلب، كانت منذ أقدم العصور، كل على طريقته مجتمعات معرفة[١].

وقد استخدم مفهوم "مجتمع المعرفة" لأول مرة من قبل بيتر درويكر ثم تعمق في التسعينات في القرن الماضي على يد باحثين مثل روبن ماتشيل ونيكو ستيهر[٢].

ولقد نصت دروكر الانتباه باستخدام مفهوم "مجتمع المعرفة" في كتاب له بعنوان مجتمع المعرفة The knowledge society بقوله "إن مجتمعاً جديداً قائماً على المعرفة هو في سياق البروز من المجتمع الصناعي الحاضر، كما برز المجتمع الصناعي في القرن الـ ١٨ من مجتمع قائم على الزراعة.."[٣].

وقد زاد الاهتمام بذلك في أواخر التسعينات في القرن الماضي وحتى الآن، وزاد الزخم العلمي الذي فجر الثورة المعرفية التي نعيشها الآن وجعل من هذا المفهوم قضية الساعة وبدأت تتمحور حول هذا المفهوم المركزي عدداً من المفاهيم الأخرى مثل الفجوة المعرفية والتنافسية ورأس المال المعرفي والفجوة الرقمية وغيرها من المفاهيم التي باتت الآن أساس وركيزة لا غنى عنها في بناء المعايير والمؤشرات التي تستند عليها تقارير التنمية التي تصدرها الهيئات والمنظمات الدولية وتضع المجتمعات في ترتيب عام وفقاً لها.

وتعد صناعة القرارات الفعالة من الطرق المهمة لتحقيق الأهداف، والنتائج المرسومة لأنها تكون مدروسة من جميع الجوانب العلمية الفنية، والإنسانية من خلال منهج علمي يمر بمراحل متتابعة يحقق كل مفاتيح الفعالية المطلوبة. فالعلاقة بين جودة صناعة القرارات الفعالة وعمليات التحولات الإدارية في مجتمع المعرفة توصف بأنها مطردة ومتلازمة، وتعد صناعة القرارات من الاستراتيجيات المهمة التي تعتمد عليها المنظمات في أداء عملها.[٤]

كما تعد المعرفة المحور الأساسي في عملية التنمية الإنسانية والاجتماعية التي تستهدف الارتقاء بالذات وبناء القدرات على مستوى الفرد والمجتمع في آن معًا.[٥]

أما مجتمع المعرفة فيمكن النظر إليه باعتباره المجتمع الذي يقرر بناء استراتيجياته وسياساته المستقبلية استنادًا إلى حالة معرفية أصلية وهو كذلك المجتمع الذي يسعى بجدية وحرفية إلى إنتاج المعرفة ونشرها وتوظيفها للإفادة منها في المجالات كافة وبخاصة المجالات الحياتية ولا يقف عند حدود استيراد هذه المعرفة أو استهلاكها وأن الاهتمام بهذا الموضوع الحيوي يمثل إطارًا مشتركًا ليس في دائرة العلوم الإنسانية والاجتماعية وحسب بل يمتد ذلك إلى فروع المعرفة الأخرى دون أي استثناء.

مشكلة البحث

إن أي مجتمع يريد أن يصل إلى مكانة مجتمع المعرفة عليه أن يتسم بخصائصه المعاصرة والمتطورة يتطلب ذلك منه احترام العلم والعلماء، وتوفير الأجواء المناسبة والفرص المتاحة لأجل توليد وبناء الأفكار، وتنظيم القيم والمعرفة وصناعة الأفكار والمعلومات، كل ذلك من خلال المؤسسات التعليمية، فمجتمع المعرفة مجتمع متطور راغب بالوصول إلى بناء المعرفة، وهو مجتمع يعتمد فيما يعتمد عليه على نظام تعليمي يتسم بالمرونة والمقدرة والنوعية في اكتساب المعرفة.

وسعياً من الباحثين للوصول إلى بلورة مشكلة الدراسة قاما باستطلاع مجموعة من الدراسات السابقة ذات علاقة بموضوع هذا البحث ومنها دراسة **(حسون، ٢٠٠٠)**[٦] والتي تناولت ظاهرة التردد في صناعة القرار وانعكاساتها على العمل الإداري الرياضي والتربوي. واستهدفت الدراسة تشخيص واقع الكفاءة الإدارية للعاملين في المؤسسات، والتعرف على سير تنفيذ القرارات من خلال أعضاء التنظيم للخدمة التربوية والرياضية. وتوصلت الدراسة إلى أن القرارات هي انعكاس لقوة الإدارة التي تقوم بإصدارها، وأن العمل الإيجابي ما بين أصحاب القرارات ومنفذو القرارات تعتبر من الأمور التي تؤثر على سير العمل والنتائج التي تأتي من خلال تطبيق القرارات.

ودراسة (**عبد الواحد، دياب، ٢٠٠٦**)[٧] والتي تناولت المقومات الأساسية لمجتمع المعرفة، واستهدفت الدراسة تحليل كامل لمجتمع المعرفة (نشأته ومقوماته)، والتركيز على أهمية بناء مجتمع معرفي قائم على تسخير المعرفة لتنمية الإنسان. توصلت الدراسة إلى أن اكتساب المعرفة وتوظيفها بفعالية، من خلال التعليم والمنهاج والبحث والتطور كفيل بتوفير عنصر جوهري

من عناصر الإنتاج. كما أن النشاطات الإنتاجية التي تقوم على كثافة المعرفة هي معقل القدرة التنافسية.

كما أشارت دراسة (**Jane Gilbert، ٢٠٠٧**)[٨] إلى مواكبة موجة المعرفة – مجتمع المعرفة ومستقبل التعليم، واستهدفت الدراسة تحديد مفهوم مجتمع المعرفة، ومعرفة كيفية السيطرة على موجة المعرفة التي انتشرت بصورة كبيرة خلال العقد الأخير وتوظيفها بما يخدم العملية التعليمية، بالإضافة إلى التعرف على دور المعلمين في مساعدة المتعلمين لمواكبة مجتمع المعرفة ومتطلباته.

وتشير دراسة (**Hwan&Kyung، ٢٠٠٩**)[٩] إلى وضع التعليم في مجتمع المعلومات، واستهدفت الدراسة مناقشة التطورات التي يعيشها المجتمع العالمي في الوقت الحاضر، ورصد التطور المذهل في الاهتمام العالمي لمواكبة التقدم التكنولوجي.

وأشارت دراسة (**إسماعيل، ٢٠١٠**)[١٠] إلى توجهات الفلسفة التربوية لمجتمع المعرفة ومعوقات تحقيقها بالمؤسسات التعليمية من وجهة نظر الطلاب المعلمين، وتناولت الدراسة معرفة مفهوم مجتمع المعرفة، وأهم سماته وخصائصه والتحديات التي تواجهه، والوقوف على أهم توجهات الفلسفة التربوية لمجتمع المعرفة، ورصد معوقات تحقيقها بالمؤسسات التعليمية، بالإضافة إلى الكشف عن أهم المتغيرات المجتمعية التي تؤثر في توجهات الفلسفة التربوية لمجتمع المعرفة بالمؤسسات التعليمية.

وتشير دراسة (**الدرويش، ٢٠١٢**)[١١] إلى مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وأوصت الدراسة بتطوير مهارات مديري المدارس المتوسطة بما يتناسب ومتطلبات القرار الأخلاقي، والتأكيد على الجانب الأخلاقي في التعامل مع المعلمين واستخدامه في صنع القرار الإداري.

وجاءت دراسة (**قايد، ٢٠١٣**)[١٢] مؤكدة على أهمية صناعة القرار، حيث استهدفت الدراسة تطوير الواقع الإداري للجامعات اليمنية ودورها في مجتمع المعرفة، وعلى واقع صناعة القرارات القيادية في الجامعات اليمنية، والتوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير صناعة القرار في ضوء التحولات الإدارية الحديثة في مجتمع المعرفة وفق المعايير العلمية لصناعة القرار.

كما تشير دراسة **(حسن، العجي، ٢٠١٣)**[١٣] والتي تناولت كفاءة القرار وفعاليته بين أرجحية استخدام النمط العاطفي أو العقلاني في اتخاذ القرار، واستهدفت الدراسة دراسة تأثير النمط الفردي الشخصي أو العقلاني الذي يصبغ عملية اتخاذ القرارات.

تناولت دراسة **(الأسمري،٢٠١٤)**[١٤] تقييم عملية صنع القرار في المدارس الثانوية الحكومية في مدينة مكة المكرمة، وأوصت الدراسة بمنح مديري المدارس مزيد من الصلاحيات اللازمة لصنع القرار التربوي بشأن المشكلات والقضايا المدرسية التي لايتاح لهم البت فيها بقرارات داخل البيئة المدرسية وتدريبهم على الأسلوب العلمي في جمع المعلومات وصنع القرارات وعلى خطوات ومهارات تشخيص المشكلات أثناء عملية صنع القرار التربوي.

وفي ضوء ما تقدم، تتحدد مشكلة البحث في التساؤل الرئيس التالي:

ما متطلبات صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة؟

ويتفرع من هذا التساؤل تساؤلات فرعية وهي:

١. ما الإطار النظري والمفاهيمي لمجتمع المعرفة؟
٢. ما أهداف ومبادئ مجتمع المعرفة؟
٣. ما أهم أسس ومبادئ صنع القرار بالمؤسسات التعليمية؟
٤. ما أهم المشكلات التي تواجه صنع القرار بالمؤسسات التعليمية؟
٥. ما واقع صنع القرار بالمؤسسات التعليمية في ظل تحولات مجتمع المعرفة؟
٦. ما التصور المقترح لتطوير صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية ضوء تحولات مجتمع المعرفة؟

أهداف البحث

١. التعرف على الإطار النظري والمفاهيمي لمجتمع المعرفة.
٢. التعرف على أهداف ومبادئ مجتمع المعرفة.
٣. التعرف على أهم أسس ومبادئ صنع القرار بالمؤسسات التعليمية.
٤. التعرف على أهم المشكلات التي تواجه صنع القرار بالمؤسسات التعليمية.
٥. التعرف على واقع صنع القرار بالمؤسسات التعليمية في ظل تحولات مجتمع المعرفة.
٦. الوصول لتصور مقترح لتطوير صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية ضوء تحولات مجتمع المعرفة.

أهمية البحث

ترجع أهمية الدراسة إلى أهمية موضوعها، حيث أن مجتمع المعرفة وصناعة القرار بالمؤسسات التعليمية يعدان من المفاهيم المهمة نسبياً في الأدبيات التربوية، مما يستوجب بذل المزيد من البحث والتحليل حولهما، لأهمية دورهما في الحياة الفكرية والعلمية والتنموية. كما أن مسايرة الفكر الإداري المعاصر يفرض ضرورة العمل على تطوير الإدارة، وإعادة صياغتها بما يتلاءم مع المناخ المحيط للتوافق وتتناغم مع معطياته، ويُعد صنع القرار بالمؤسسات التعليمية جوهر العملية الإدارية فهو يساعد على تطوير وتجديد المهام التي تقوم بها المؤسسات التعليمية.

منهج البحث

تعتمد الدراسة على المنهج الوصفي والذي يحلل الواقع ويفسره تفسيراً علمياً منطقياً ويتناول مشكلته بشكل محدد ويصورها كمياً عن طريق جمع المعلومات والبيانات الدقيقة المتقنة عن الظاهرة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة [١٥].

حدود البحث

الحدود الموضوعية: تتمثل في أسس صنع القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة.

الحدود المكانية: مراكز صنع القرار في المؤسسات التعليمية في مصر.

الحدود الزمنية: تتمثل في زمن إجراء البحث ٢٠١٤-٢٠١٥.

مصطلحات البحث

(١)صنع القرار Making Decision

إن عملية صنع القرار تتضمن التنظيم الإداري، والنظرية العامة للإدارة يجب أن تشتمل على مبادئ القرار الصحيح والتصرف الفعال. وعملية صنع القرار من أهم مسئوليات رجل الإدارة، إنها العملية التي بواطتها تتخذ وتنفذ القرارات. فالعملية تبدأ بقرار ولاتنتهي حتى يوم تنفيذ هذا القرار. إن تفهم عملية صنع القرار شئ ضروري لكل إداري في أي مؤسسة.[١٦]

(٢)المؤسسات التعليمية Educational Institutions

وتُعرف الدراسة الحالية المؤسسات التعليمية بأنها تلك البيئات أو الأوساط التي تُساعد الإنسان على النمو الشامل لمختلف جوانب شخصيته، والتفاعل مع من حوله من الكائنات، والتكيف مع من حوله من مكونات، ولعل من أهم تلك المؤسسات المدرسة، التي أنشأها المجتمع للعناية بالتنشئة الاجتماعية لأبنائه، وتربيتهم، وتهيئتهم، وإعدادهم للحياة.

(٣)مجتمع المعرفة Information Society

هو المجتمع الذي يقوم على ثلاثة دعائم أساسية: انتاج المعرفة من خلال مؤسساته البحثية المتعددة، ثم نشر هذه المعرفة بين مختلف مجالات النشاط المجتمعي، ثم توظيف واستخدام هذه المعرفة، ثم توطين هذه المعرفة، للارتقاء بالمجتمع الإنساني من خلال التنمية المستدامة، فإذا توافرت هذه المعايير، نستطيع أن نطلق عليه مسمى مجتمع المعرفة.(١٧)

ويقصد به ذلك المجتمع الذي يقوم على نشر المعرفة وإنتاجها، وتوظيفها بكفاءة في جميع مجالات النشاط المجتمعي: الاقتصاد والمجتمع المدني والسياسة، والحياة الخاصة، وصولًا لترقية الحالة الإنسانية أي إقامة التنمية الإنسانية.(١٨)

أولاً: الإطار النظري والمفاهيمي

يجمع قادة الفكر التربوي والمشتغلون بقضايا الفكر عامة على حقيقة ما ترتب على العولمة من متغيرات والتي تركت أثارًا بالغةً في منظومة التعليم، ولعل من أبرز هذه المتغيرات التقدم السريع والمتلاحق لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، التي أدت إلى تضاعف المعرفة الإنسانية وتراكمها بسرعة كبيرة، وأضحى التقدم في المعرفة الحلقة الحاسمة لتحقيق التقدم الاقتصادي، وكان من نتيجة ذلك كله أن تحول الاقتصاد العالمي إلى اقتصاد يعتمد على المعرفة العلمية أو ما يسمى بالاقتصاد المبني على المعرفة، وأصبحت المعرفة قوة اقتصادية ودافعًا ومحركًا للتقدم في مجتمع المعرفة.(١٩)

ويأتي مجتمع المعرفة بعد مراحل متعددة مر بها التاريخ الإنساني حيث شهدت الإنسانية الثورة الزراعية والتي جعلت من الزراعة أساساً للاقتصاد ومحركه فحققت تراكم الرأسمالية الزراعية زيادة عدد القوى العاملة. كما ظهرت الآلات المتقدمة بشكل كبير مما أدى إلى توفير فائض من قوة العمل الزراعية التي توجهت للعمل بمجال الصناعة(٢٠) فظهرت الصناعة حيث أخذ بالنظام

الآلي في الإنتاج يعمل بشكل مستمر على تخفيض حجم العمل اليدوي، وحلت أدوات مادته محل يد الإنسان، وهذه الثورة كان معها الأثر البالغ على الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية في أوربا[٢١] حيث ظهرت الثورة الصناعية الأولى والتي اعتمدت على النجار والميكانيكا والفحم والحديد ثم الثورة الصناعية الثانية التي ظهرت في أواسط القرن العشرين وكانت تعتمد على العقل البشري والالكترونيات الدقيقة والتي من أبرز ملامحها ازدياد المعلومات وتنظيمها واختزالها واستردادها وتوصيلها بسرعة متناهية ونتيجة لذلك تنوعت الأبحاث والتجارب لتشمل مختلف فروع العلم لتؤدي إلى اختراعات واكتشافات مهدت لظهور مجتمع المعرفة[٢٢]، حيث أصبح مصطلح "مجتمع المعرفة" هو المصطلح الذي تفضل المجتمعات أن تطلعه على نفسها حيث يشير إلى التحول من الاقتصاد القائم على الإنتاج الصناعي إلى الاقتصاد القائم على إنتاج المعرفة[٢٣].

جدول رقم (١) مراحل تطور المجتمع الإنساني نحو مجتمع المعرفة[٢٤]

نمط الإنتاج	نمط الثقافة	نمط التربية
رعوي	شفهية/ قبلية	أسرية/ حرفية
زراعي	مجانية مكتوبة/ إقطاعي	تلقينية/ أسرية
صناعي	الكتابة المطبوعة ثقافة الذاكرة/ الرأسمالية	المدرسية/ الحفظ
ما بعد الصناعي	ثقافة الصورة المجتمع المنظومي المجتمع المعلم	التعليم ما بعد التعليم (المستمر)/ التعليم الافتراضي/ إبداع فردي
مجتمع المعرفة	ثقافة الانترنت المجتمع الشبكي ثقافة الابتكار	التربية الإبداعية والمشاركة المجتمعية

من خلال العرض السابق لمراحل نشأة مجتمع المعرفة يمكن التوصل إلى ما يلي:

– إن المعرفة أصبحت هي الوسيلة الأساسية التي تعتمد عليها المجتمعات في تحقيق التنمية والتقدم في المجالات كافة.

– إن مصطلح مجتمع المعرفة "يمكن أن يطلق على ذلك المجتمع الذي يكون ملماً بآخر وصل إليه الإنسان من معرفة تنعكس بشكل واضح وإيجابي على حياة الناس في ذلك المجتمع.

– إن التطور الهائل في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وبشكل خاص في الانترنت قد أتم بشكل كبير في نشر المعرفة وتبادلها.

– كلما تقدمت وتطورت المعرفة الإنسانية أصبح لزاماً على المجتمعات أن تساير هذا التطور وتواكبه وإلا تخلفت عن كونها مجتمعات للمعرفة.

ولعل مراحل نشأة مجتمع المعرفة وتطوره قد أسهمت بشكل كبير في تعدد تعريفاته، ومن هنا سوف يتم استعراض بعض هذه التعريفات من خلال المحاور التالية:

مفهوم مجتمع المعرفة

أ– تعريفات تركز على إنتاج المعرفة وتوظيفها:

– هو مجتمع تهمين وتسيطر عليه المعرفة بشتى أنواعها، ويشترك معظم أفراده في إنتاج المعرفة أو تجميعها وتبويبها أو معالجتها واستقرائها أو توزيعها"[٢٥].

– اعتماد المعرفة مبدأ ناظماً للحياة البشرية، بهدف تطوير نهضة إنسانية في عموم الوطن غير إنتاج المعرفة والتوظيف الكفء معها"[٢٦].

ب– تعريفات تركز على دور التكنولوجيا في مجتمع المعرفة:

– "هو المجتمع الذي يعتمد في تطوره بصفة رئيسية على المعلومات والحاسبات الآلية وشبكات الاتصال، أي أنه يعتمد على التكنولوجيا الفكرية، تلك التي تضم سلعاً وخدمات جديدة مع التزايد المستمر للقوة العاملة بالمعلومات التي تقوم بإنتاج هذه السلع والخدمات وتجهيزاها ومعالجتها ونشرها وتوزيعها وتسويقها"[٢٧].

– ذلك المجتمع الذي تمثل المعرفة فيه المصدر الأساسي للكفاءة والتنافسية، وهو يعتمد أساساً على استخدام الأفكار والمعلومات واستخدام التكنولوجيا أكثر من الاعتماد على المصادر المادية ورأس المال"[٢٨].

جـ- تعريفات تركز على دور الأفراد في مجتمع المعرفة:

- "هو ذلك المجتمع الذي يهتم بإعداد أفراد ذوي مهارات وكفاءة معرفية عالية، وعقول مفكرة، كما يؤكد أيضاً على أهمية التعليم مدى الحياة، وضرورة الاهتمام بإدارة المعرفة، وذلك لدعم القدرات الفردية والمؤسسية"(٢٩).

- " هو ذلك المجتمع الذي يعمل وفقاً لنظام اقتصاديات المعلومات، فهو يعتبر الثروة البشرية مدخلاً أساسياً لتحقيق الإنتاجية والإبداع"(٣٠).

- "هو ذلك المجتمع الذي يتسم بالتنوع والقدرات المتعددة، ولذلك فمن الضروري العمل على الربط بين أشكال المعرفة التي يمتلكها المجتمع بالفعل وبين أشكال التطور المختلفة التي فرضها اقتصاد المعرفة"(٣١).

- "هو مجتمع تعلم يتسم بثقافة الإبداع المستمر، والذي يعتمد على قدرة أفراد المجتمع على التعلم الذاتي والتعاون من أجل التعليم، ويعتمد اقتصاد المعرفة على القدرة على التفكير، التعلم والإبداع"(٣٢).

د- تعريفات تركز على علاقة المعرفة بتحقيق التقدم للمجتمعات:

- "هو ذلك المجتمع الذي يحسن استخدام المعرفة في تيسير أموره، وفي اتخاذ القرارات السليمة والرشيدة، وكذلك هو مجتمع الثورة الرقمية بامتياز، التي أسهمت في تغيير العلاقات في المجتمعات المتطورة و رؤيتها للعالم، حيث أصبحت المعلومات والمعرفة سمة ومقياساً لمعنى القوة والتفوق في صياغة أنماط الحياة وتشكيل الذوق الفني والقيم وضاعفت بين سرعة الفتوحات العلمية والإبداعية والتراكم المعرفي وصولا إلى بناء مجتمع المعرفة الذي سيصبح فيه امتلاك حر للمعلومات وتداولها وتوظيفها في الحياة اليومية من أجل الارتقاء بالمجتمع"(٣٣).

- "هو ذلك المجتمع الذي يولي اهتماماً واضحاً وقوياً للمعرفة باعتبارها الوسيلة اللازمة لتحقيق التقدم الاجتماعي والاقتصادي، إنه مجتمع يهتم بإبراز أهمية المعرفة لمواطنيه وأهمية مشاركتهم بفاعلية في توظيفها وتفعيلها، وتمثل المعرفة في مثل هذا المجتمع قيمة قومية مهمة حيث أنها الوسيلة التي يستطيع من خلالها المواطنين الحصول على فرصة حياتية أفضل"(٣٤).

خصائص مجتمع المعرفة:

تمثل خصائص مجتمع المعرفة مؤشرات يمكن من خلالها التنبؤ بدخول مجتمع ما أو تحوله إلى مجتمع المعرفة، وتنقسم خصائص مجتمع المعرفة إلى عدة أقسام لعل من أهمها: خصائص تقنية، ثقافية، سياسية وأمنية، وسيتم عرض هذه الخصائص فيما يلي:

١) الخصائص التقنية لمجتمع المعرفة: وتتمثل في النقاط التالية:

أ- التشبيك البيني غير المسبوق من خلال تطور وسائل الاتصالات الجديدة، كالهواتف الخلوية والاتصالات المباشرة عبر الأقمار الصناعية والانترنت والتلفاز التفاعلي. بالإضافة للتسارع في المعرفة بنقل المعلومة وبثها بعد معالجتها عبر شبكة الانترنت ووسائل الاتصال وامتلاكها وخزنها واسترجاعها وتصنيفها وحفظها بالسرعة الحالية[٣٥]. أما فيما يتعلق بزيادة التعقد والعمق في كم وكيف المعرفة فقد أكد بعض المفكرين أن المعلومات تزداد بنسبة ٤٠% سنوياً بسبب النظم المعلوماتية الدقيقة وزيادة أعداد العلماء وفروع المعرفة والجامعات ومراكز البحوث، بالإضافة إلى نشر المعرفة حيث تقدر نسبة الأمية في الدول المتقدمة بين البالغين بحوالي ٥٠% مقارنة بالنسبة في الدول العربية والتي تصل إلى ٤٥% في بعضها[٣٦]. وحسب تقرير اليونسكو لعام ٢٠١٠ تحتل مصر المرتبة الأولى في معدل ارتفاع الأمية في الدول العربية ،وتحتل المرتبة السابعة بين أسوأ عشر دول على مستوى العالم من حيث ارتفاع نسبة الأمية[٣٧].

ب- التنامي في النشر الالكتروني والذي ساعد على تحقيق عدة فوائد كظهور معلومات النشر الالكتروني بسرعة عالية والمحافظة على المعلومات من عوامل التلف والفناء التي تعاني منها المطبوعات الورقية، بالإضافة إلى التغلب على مشكلة الحيز الذي تعاني فيه المكتبات ومراكز المعلومات وانخفاض تكلفة الحصول على المعلومات مقارنة بالنشر الورقي، فضلاً عن النشر العلمي الذي يعد ركن مهم من أركان نشر المعرفة ولكن نصيب العرب من النشر العلمي لا يزيد عن ٠,٧% من الإنتاج العالمي.

جـ- التطوير في البنية التحتية التكنولوجية لمجتمع المعرفة ويشمل الشبكات المالية والشبكات المتعاونة كالانترنت والشبكات المحلية والشبكات الحكومية وشبكات وحدات الخدمات العامة كخدمات الهواتف، فضلا عن استخدام الأساليب والأدوات التكنولوجية الحديثة التي تقلص الوقت وتوفر الجهد.

د- الاستثمار في الوقت من خلال اختراق الفواصل الزمانية والمكانية ببث المعلومات والبيانات عبر الحدود الجغرافية دون عوائق وذلك لجعل العالم متجانس من خلال تبادل المعلومات التي لا تتأثر بالتداول خلافاً للموارد المادية التي تتأثر بالتداول.

هـ- الاعتماد على التقنيات الإدارية الحديثة لتطوير عدة مجالات وقبلها البحث العلمي من خلال توفير المستلزمات له من الناخبين النظرية والتطبيقية حيث أصبح إجراء البحث العلمي والانفاق عليه دليل على النهوض بالمجتمع، فلقد توصلت بعض الدراسات إلى أن إنفاق البلدان العربية على البحث العلمي نسبته تتراوح ما بين ٠,١-٠,٢% من الناتج الإجمالي، وهو أقل بسبع مرات عن المتوسط العالمي ١,٤% [٣٨].

و- الارتفاع في المكونات المعرفية وتضاؤل المكونات المادية، فبعد أن كانت الأجزاء المادية تشكل ٣٠% من قيمة المنتج، فإنها وصلت إلى أقل من ٢% ويعود ذلك إلى تزايد قيمة المكون المعرفي في المنتج[٣٩].

ز- إحلال التكنولوجيا محل الإنسان في كثير من الأعمال (الأتمتة)، وهو الذي أدى إلى ثورة جديدة في هذا المجال رسمت الخريطة الأيدولوجية والاقتصادية الجديدة للعالم، وحددت المواقع الاستراتيجية عليها حيث اندثرت تكتلات كان لها الريادة في الثورة الصناعية الثانية. بالإضافة إلى أن الثورات الصناعية كانت موقوتة بفترات معينة، ولكن الثورة المعرفية بدأت وجميع المؤشرات والأدلة تؤكد أنها مستمرة مع زيادة الدقة والسرعة والتعقيد[٤٠].

المبادئ الأساسية في مجتمع المعرفة [٤١]:

- توفير النفاذ والخدمة الشاملة لجميع الأفراد للحصول على المعلومات واستخدامها، ويمكن توفير إما لكل فرد، أو عن طريق نقاط نفاذ عمومية أو عن طريق نقاط نفاذ العمل.
- تساوي الفرص بين الأفراد في المجتمع للحصول على المعلومات، ويجب ألا يكون الجنس أو العمر أو الثقافة أو المستوى المعيشي عائقًا أمام الحصول على المعلومات للأفراد.
- تنوع المحتوى بحيث يسد حاجات ورغبات جميع فئات المجتمع بثقافاتهم وفئاتهم المختلفة.
- توفير نفاذ آمن وموثوق للمعلومات مع مراعاة حماية الخصوصية للأفراد.
- ضرورة تطبيق حقوق الملكية الفكرية في عصر أصبحت فيه المعلومة هي المحرك الأساسي للحياة والاقتصاد والمال.

مؤشرات مجتمع المعرفة

ثمة مؤشرات عدة يمكن الاعتماد عليها في تحديد وتوصيف مجتمع المعرفة ويمثلها الشكل التالي:[٤٢]

شكل رقم (١) يوضح مؤشرات مجتمع المعرفة(*)

تحديات تأسيس مجتمع المعرفة

هناك مجموعة شاملة من التحديات التي تحول دون تأسيس مجتمع المعرفة، وتتمثل في[٤٣]

- **تحديات تكنولوجية:** وتتمثل في سرعة التطور التكنولوجي، وتنامي الاحتكار التكنولوجي، وشدة الاندماج المعرفي، وتفاقم الانغلاق التكنولوجي، والفجوة الرقمية.
- **تحديات اقتصادية:** وتتمثل في ارتفاع كلفة توطين تكنولوجيا المعلومات، وتكتل الكبار، والضغط على الصغار، والتهام الشركات المتعددة الجنسية للأسواق المحلية، وكلفة الملكية الفكرية، وانحياز التكنولوجيا اقتصادياً إلى صف القوي على حساب الضعيف.
- **تحديات سياسية:** وتتمثل في صعوبة وضع سياسات التنمية المعلوماتية، وسيطرة الولايات المتحدة عالمياً على المحيط الجيو معلوماتي، وسيطرة حكومات الدول النامية على الوضع المعلوماتي محلياً، وانحياز المنظمات الدولية إلى صف الكبار.

* الشكل من إعداد الباحث

- **تحديات اجتماعية وثقافية:** وتتمثل في تدني التعليم، وعدم توافر فرص التعليم، والأمية، والفجوة اللغوية، والجمود التنظيمي والتشريعي، وغياب الثقافة العلمية التكنولوجية، وفقدان التنوع الثقافي، وهجرة العقول.

المتطلبات التربوية لمجتمع المعرفة:

يُعَد القرن الحادي والعشرون " قرنًا للمعرفة " أو " قرنًا للتعلم " فبعد الحرب العالمية الثانية تحول أكثر من ٥٠% من إجمالي الناتج المحلى لعدد متزايد من الدول الصناعية من التنمية المادية إلى التنمية القائمة على المعرفة وعلى الساحة الدولية، فقد أكدت الأمم المتحدة والاتحاد الأوروبي ومنظمة التعاون والتنمية الاقتصادية والبنك الدولي على الأهمية الحاسمة للاقتصاد القائم على المعرفة كحقيقة عالمية ثم إثباتها بنهاية القرن الماضي وقد تنبأ تايتشي ساكايا وبيتر دروكر بمجيء الاقتصاد القائم على المعرفة في نهاية القرن الماضي، كأرضية لتأسيس مجتمع المعرفة(٤٤).

ويعتبر مجتمع المعرفة في جوهره ثورة تربوية حيث أصبحت التربية هي المشكلة والحل. فقد أشار تقرير البنك الدولي ٢٠٠٨ إلى وجود فجوات بين ما حققته الأنظمة التعليمية في الوطن العربي وبين ما تحتاجه المنطقة لتحقيق أهدافها الإنمائية الحالية والمستقبلية في ظل الأهمية المتنامية لمجتمع المعرفة وتأشيراته في شتى مجالات الحياة المعاصرة(٤٥).

وقد ارتبط ظهور مجتمع المعرفة بنتائج التقدم غير المسبوق الذي تعيشه الإنسانية في مجال تقنية الاتصال والمعلومات هذا الوضع الجديد فرض تحولات جذرية في أساليب الحياة المعاصرة وربما مغايرة عما كان مألوفًا في الماضي في مجال العلاقات الاجتماعية والاقتصادية والسياسية إلى جانب دوره المؤثر في إحداث تغييرات واسعة النطاق على مستوى النظم والمؤسسات المختلفة، إن هذا المجتمع يتقدم في مختلف جوانب الحياة من خلال استخدامه للتقنية الحديثة التي تتراكم بتسارع مذهل.

وظهور مجتمع المعرفة بمفهومه الواسع ومتطلباته وأبعاده المختلفة يتطلب ضرورة تحديث التعليم بصورة تواكب أهم التطورات العالمية والمستجدات التربوية في العملية التعليمية.(٤٦)

كما يعد التعليم رافداً مؤثراً وداعماً لمجتمع المعرفة لأنه يسهم في تحقيق الانتقال المطلوب له(٤٧)، فلقد ساهمت التحديات التي فرضها مجتمع المعرفة أمام التعليم في بلورة إشكالات جديدة تتعلق

بطبيعة المهمات الموكلة للعملية التعليمية في مختلف أطوارها[٤٨] والتي ينبغي أن تتلاءم المتطلبات التربوية لمجتمع المعرفة، ويمكن تحديد أهم هذه المتطلبات فيما يلي:

١) التحول إلى المجتمع الالكتروني من خلال دمج القضية في التعليم بالاستعانة بتقنيات تقاسم المعلومات والقوائم البريدية الالكترونية وصفحات الويكي، وعقد المؤتمرات المرئية (فيديو كونغرانس)، والتعلم عن بعد، والعمل على تحقيق تقرير التعلم ليسهم التعليم في نمو المتعلمين وذلك لملاحظة التطور الهائل في تقنية الاتصالات المعلومات[٤٩].

٢) الأخذ بفلسفة التعلم مدى الحياة والذي يهدف إلى استمرار بناء المهارات والخبرات طوال الحياة الفرد.

٣) التمكين الإداري للمؤسسات التعليمية وذلك لإتاحة قدر واسع من المرونة للمؤسسة التعليمية لتكيف برامجها وأدواتها المعرفية وفقاً لإمكاناتها واحتياجات طلابها المعرفية المستمدة من واقعهم الاقتصادي والثقافي والاجتماعي مع التأكيد على مبدأ المساءلة. ويهدف التمكين الإداري لإدارة المؤسسات التعليمية إلى إحداث تغيير جذري في عملية صنع القرار والصلاحيات الممنوحة لرؤساء هذه المؤسسات وأعضاؤها.

٤) التحول نحو التعلم للعمل وذلك بتوظيف المعرفة الملائمة لسوق العمل، والتحول من التخصص الدقيق إلى التخصصات المتعددة، وهنا يجب أن يساعد التعليم على جعل الأفراد مستعدين للقيام بالعديد من المهمات في هذا العصر[٥٠].

٥) التحول من استهلاك المعرفة إلى إنتاجها حيث أصبح نجاح النظم التعليمية وهنا بقدرتها على إعداد كوادر بشرية مؤهلة تشارك في زيادة معدلات الإنتاج والاستثمار، وتسهم بإيجابية في بناء صرح التحضر العلمي.

٦) التحول نحو التعليم للحفاظ على الهوية الثقافية فالتحولات السريعة والمكثفة التي يشهدها العالم تشكل المسار العالمي للحضارة الإنسانية الجديدة بكل روافدها الاقتصادية والسياسية والثقافية تقتضي ترقية الحوار بين الحضارات والثقافات والتعايش مع الآخرين[٥١]. وقد أورد تقرير اليونسكو "التعليم ذلك الكنز المكنون" غايات للتربية في عصر المعلومات والتي صاغها على نحو يؤكد أن

القرن الحالي هو قرن إنتاج وتسويق المعرفة، وكانت الغايات على النحو التالي: تعلم لتعرف، تعلم لتعمل، تعلم لتكون، تعلم لتتعايش مع الآخرين[٥٢].

٧) التحول نحو المدرسة المجتمعية حيث أن التحولات والتغيرات التي يتسم بها مجتمع المعرفة قد فرضت على نظم التعليم ومؤسساته في جميع دول العالم ضرورة التعرف على حاجات المجتمع وظروفه الاجتماعية والاقتصادية والصحية والسياسية والتعامل معها لتقديم الخدمات التي تساعد على تقديم الحلول المعقولة للمشكلات التي تواجهه.

٨) تطوير البيئة الأساسية لمجتمع المعرفية والمتمثلة في قاعات الاجتماعات ومراكز الأبحاث والتدريب، والقوى العاملة المزودة بمهارات مجتمع المعرفة، وشبكات الاتصال وغير ذلك من المستلزمات الضرورية[٥٣].

تحديث أنماط التعليم لبناء مجتمع المعرفة: في ظل مجتمع المعرفة لابد من توظيف منظومة التعليم عن بعد في برامج إعداد وتأهيل المعلمين في الوطن العربي حيث ظهرت أنماط متعددة للتعليم لعل من أهمها التعليم (الافتراض التخيلي) باستخدام شبكة الانترنت كوسيط لنقل المادة العلمية، وأيضاً لتحقيق الاتصال بين المعلم والطالب[٥٤]، مع ضرورة تهيؤ المؤسسات التعليمية لإدارة المعرفة استراتيجيات باعتماد أساليب الإدارة الحديثة المالكة للمعلومات والمعرفة المعتمدة على الإبداع في جميع المؤسسات التعليمية والجامعات[٥٥].

أركان وركائز مجتمع المعرفة :

وتتمثل أهم أركان وركائز مجتمع المعرفة الأساسية في[٥٦]:

١- إطلاق حريات الرأي والتعبير والتنظيم.

٢- النشر الكامل لتعليم راقي النوعية.

٣- توطين العلم وبناء قدرة ذاتية في البحث والتطوير التقني في جميع النشاطات المجتمعية.

٤- التحول نحو نمط إنتاج المعرفة في البنية الاجتماعية والاقتصادية.

٥- تأسيس نموذج معرفي عربي عام، أصيل، منفتح ومستنير.

صنع القرار بالمؤسسات التعليمية

في عالم تتداخل فيه المتغيرات، وتتسارع فيه التغيرات بسرعة انتشار المعلومات، وتتشابك فيه الأعمال والتصرفات، لتحدث معطيات مستجدة تشكل مقدمات لأفعال وتصرفات جديدة، لابد أن تدار منظماتنا ومؤسساتنا التعليمية بأسلوب إداري هادف وواعي، كي تستطيع التحرك في سياق مقصود ومراد، يمكنها من تجاوز واقعها الحالي المثقل بالكثير من المشاكل والعقبات، وينقلها إلى مرحلة متقدمة، تمكنها من تحقيق الأهداف والمهام التي أُنشئت من أجلها.[٥٧]

فأصبحت الإدارة المورد الأساسي للدول المتقدمة والاحتياج الأساسي للدول النامية، وبناءً على ذلك فإن الذي يحتاجه المديرون اليوم هو البدء بممارسة أدوار جديدة يمكنهم من خلالها مواكبة سرعة التغيير والمساهمة في صنع المستقبل المرغوب. وهذا يتطلب من المدير القيام بأدوار مختلفة من أهمها:[٥٨]

- دور المدير المبادر: الذي يقوم بتكوين رؤية مستقبلية واضحة، بالإضافة إلى وضع خطة العمل اللازمة لتطبيق الرؤية.
- دور المدير المتصل: الذي يقوم بالاتصال بالآخرين وإقناعهم بأفكاره.
- دور المدير القدوة: الذي يكون قدوة للآخرين في تصرفاته وتفكيره.

وتُعد عملية صُنع القرارات بالمؤسسات التعليمية واتخاذها في العصر الحاضر من أهم المقومات الأساسية للإدارة الناجحة، بعدها محور العملية الإدارية، وأهم عناصرها، وهي مهمة ملازمة لعمل القيادات الإدارية في مختلف المستويات التنظيمية، وعليه يصح القول الذي يؤكد على مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة، يتوقف إلى حد كبير على فاعلية وكفاءة القرارات الإدارية التي تتخذها، ومدى ملاءمتها للهدف المحدد وعلى مختلف المستويات.[٥٩]

تمثل القرارات صلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ يتوقف على نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة، وحيث إن العملية الإدارية تعني القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على قرار، وكل قرار يشتمل على جمع البيانات والبحث عن البدائل واختيار أفضلها.[٦٠]

ويعد موضوع صنع القرار واتخاذه من الموضوعات ذات الأهمية التي حازت على اهتمام المشتغلين قي المجالات المختلفة، وصنع القرار عملية خطيرة تمس الحاضر وتغير الواقع بآثارها

إلى المستقبل. ومما لاشك فيه أن عملية صنع القرار تعد من العمليات الضرورية في الإدارة، وأحد مكوناتها الأساسية، بل إن الإدارة في جوهرها عبارة عن صنع القرارات التي ترسم مسار العمل في المنظمة، إذ تشكل عملية صنع القرار صلب الإدارة، ونقطة البدء بجميع الوظائف والأنشطة الإدارية. فإصلاح الإدارة والارتقاء بها مرتبط باتخاذ أفضل القرارات، وذلك لأنها تمثل وسيلة لتنظيم القرارات الإدارية، فعملية صنع القرارات عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة، وتعد هذه العملية مسئوولية كبرى لجميع الإداريين، تبدأ بالتفكير في القرار وتنتهي بتنفيذه وبمتابعته.(٦١)

وتختلف عملية صنع القرار عن اتخاذ القرار، فصنع القرار هو عملية تتضمن العديد من الخطوات بدءاً بتحديد المشكلة والتعرف عليها وتحليلها ثم وضع معايير للحكم عن البدائل المناسبة لحل المشكلة. أما اتخاذ القرار فهو يعتبر جزء من عملية صنع القرار يتضمن تقييم البدائل ومقارنتها ببعضها ثم اختيار البديل الأفضل. (٦٢)

إن عملية صنع القرار ليست عملية ميسرة، نظراً لأنها تتضمن ترتيب خطوات وتسلسلها بهدف التوصل إلى حل لإحدى المشكلات التي تواجه العمل أو بهدف تطوير المؤسسة، فهذه العملية تزداد أهميتها عندما تكون ذات صلة بالمؤسسات التعليمية والإدارات التعليمية. إذ أن كفاءة هذه الإدارات تتوقف على نوعية العنصر البشري من جانب ونوعية التعليم من جانب آخر، ونظراً لكون التربية عملية اجتماعية تتناول الفرد في إطار المجتمع الذي يوجد فيه، لذا فإن صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية تصبح على درجة كبيرة من الأهمية والتعقيد. (٦٣)

إن من المشكلات والمعوقات التي تواجه الإدارة في الدول النامية التي تنعكس على عملية اتخاذ القرارات، عجز القيادات الإدارية التي بيدها صنع القرار عن القيام بدروها القيادي وحل المشكلات المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التحول التي تشهدها الأجهزة والمؤسسات الإدارية.(٦٤)

مفهوم عملية صنع القرار

إن عملية صنع القرار تتضمن التنظيم الإداري، والنظرية العامة للإدارة يجب أن تشتمل على مبادئ القرار الصحيح والتصرف الفعال. وعملية صنع القرار من أهم مسئوليات رجل الإدارة،

إنها العملية التي بواطتها تتخذ وتنفذ القرارات. فالعملية تبدأ بقرار ولاتنتهي حتى يوم تنفيذ هذا القرار. إن تفهم عملية صنع القرار شئ ضروري لكل إداري في أي مؤسسة. [٦٥]

يقصد بعملية صنع القرار بصفة عامة، الكيفية التي يمكن من خلالها التوصل إلى صيغة عمل معقولة من بين عدة بدائل متنافسة.

فعملية صنع القرار بمفهومها العام تتكون من عناصر وأبعاد أساسية تتمثل فيما يلي:

- إن عملية صنع القرار هي عملية جماعية متكاملة، وأن الانتهاء منها إلى قرار معين يمثل ذروة التفاعل والتشاور الذي يتم على عدد من المستويات التنظيمية ذات الصلة بهذه العملية المعقدة.
- إن المجهود الرئيسي الذي يبذله صانعوا القرارت يتركز في تجميع الحقائق المرتبطة بموضوع القرارات، ثم تحليلها، ومناقشتها وتقييمها وربط عناصرها المختلفة في إطار صورة محددة ومعبرة بدقة عن رؤية جهاز اتخاذ القرارات للموقف الذي يتعامل معه.
- إن الاستقرار على بديل معين، لايمكن أن يتم عشوائياً ولكن يأتي ذلك بعد فترة من التقدير الكامل أو بعد محاولة من التنبؤ الدقيق بمختلف الاحتمالات المترتبة على تنفيذ هذا أو ذاك من القرارات المطروحة للاختيار.
- صعوبة المهمة التي يحاول صانعوا القرار القيام بها في حصر وتقييم كافة العوامل والمتغيرات ذات الصلة بموضوع القرار في الواقع العملي، ويضاف إلى تلك الصعوبة تعذر تحديد درجة معينة من الأهمية النسبية لكل متغير أو لكل هدف من الأهداف التي يسعون إلى بلوغها وذلك نظراً لتعدد أنواع الأهداف بين الأهداف الاستراتيجية، وأخرى تكتيكية، وثالثة انتقالية وسطية.

نظرية صنع القرار

تتضح نظرية صنع القرار من الفروض التالية:[٦٦]

الفرض الأول: إن عملية صنع القرار هي سلسلة من الأحداث التي تشتمل على تحديد وتشخيص مشكلة، والتطور العاكس لخطة المشكلة، والمبادأة بالخطة، وتقدير نجاحها.

الفرض الثاني: الإدارة هي إجراء عملية صنع القرار بواسطة فرد أو جماعة في سياق تنظيمي.

الفرض الثالث: إن العقلانية والمنطقية التامة في عملية صنع القرار عملية غير ممكنة حقاً، لذلك فإن الإداريين يبحثون عن الرضا، لأنهم لايملكون المعرفة والمهارة، والقدوة ليرتقوا بعملية صنع القرار.

الفرض الرابع: الوظيفة الأساسية للإدارة هي تزويد كل مرءوس بالبيئة الداخلية للقرار، لكي يكون متوافقاً ومنطقياً ومعقولاً من المنظور الشخصي والتنظيمي.

الفرض الخامس: إن عملية صنع القرار هي نمط عام للسلوك يوجد في الإدارة المنطقية لكل مناطق العمل الوظيفية فإذا كان لابد من صنع وتنفيذ القرارات بطريقة منطقية وحازمة، فإن العملية الدورية لصنع القرار ستكون أساسية ليس فقط في كل مهمة من هذه المهام ولكن أيضاً في أوسع المناطق الظيفية للإدارة.

الفرض السادس: تحدث عملية صنع القرار أساساً بنفس الشكل العام في أعقد المنظمات.

أسس صنع القرار بالمؤسسات التعليمية

يقوم صنع القرار على عدد من المبادئ والأسس والتي تعد قواعد تقوم عليها صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية، فالالتزام بها يضمن الوصول لقرار صحيح، وضمان تنفيذه بطريقة صحيحة، والأهم هو تحقيق هدف القرار والمتمثل في حل المشكلة موضوع القرار، وتتمثل هذه المبادئ والأسس فيما يلي: [٦٧]

- الالتزام بمبدأ الفاعلية للوصول إلى القرارات المناسبة، ويجب إتباع خطوات الأسلوب العلمي في حل المشكلات.
- مبدأ تعدد الفرضيات، فيجب وضع عدة فرضيات، وبدائل حسب طبيعة المشكلة المطروحة، ثم تقييم جميع البدائل لاختيار أفضلها وأنسبها.
- مبدأ العامل المحدد، وهو العامل الذي يعوق صانع القرار من اختيار القرارات المناسبة، وذلك من خلال تحديد درجة عقلانية.
- مبدأ المرونة، يجب أن تتوافر في القرارات درجة من المرونة، بحيث يمكن تطبيقها وملائمتها مع أية متغيرات أو ظروف خاصة أو مستقبلية.

العقبات التي تعترض صانعي القرار

إن عملية صنع القرارا ت ليست بالعملية السهلة، ذلك من خلال المشاكل التي يواجهها صانعي القرار حيث أنها مشاكل متشعبة منها ما هو مرتبط بالتكوين الذاتي لمتخذ القرار ومنها ما هو مرتبط بالمناخ المحيط بكل ما فيه من علاقات وأهداف وعادات وتقاليد، وتتمثل في: [٦٨]

- عجز متخذ القرار في تحديد المشكلة تحديداً واضحاً.
- عجز متخذ القرار عن معرفة جميع النتائج المتوقعة سواء كانت جيدة أو سيئة لجميع الحلول الممكنة.
- عجز متخذ القرار عن الإلمام بجميع الحلول الممكنة للمشكلة.
- عجز متخذ القرار عن القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل.
- قصور في البيانات والمعلومات.
- ضعف الثقة المتبادلة بين المدراء والعاملين.
- توقيت القرار.
- الجوانب النفسية والشخصية لصانع القرار.
- عدم مشاركة الآخرين في صناعة القرار.

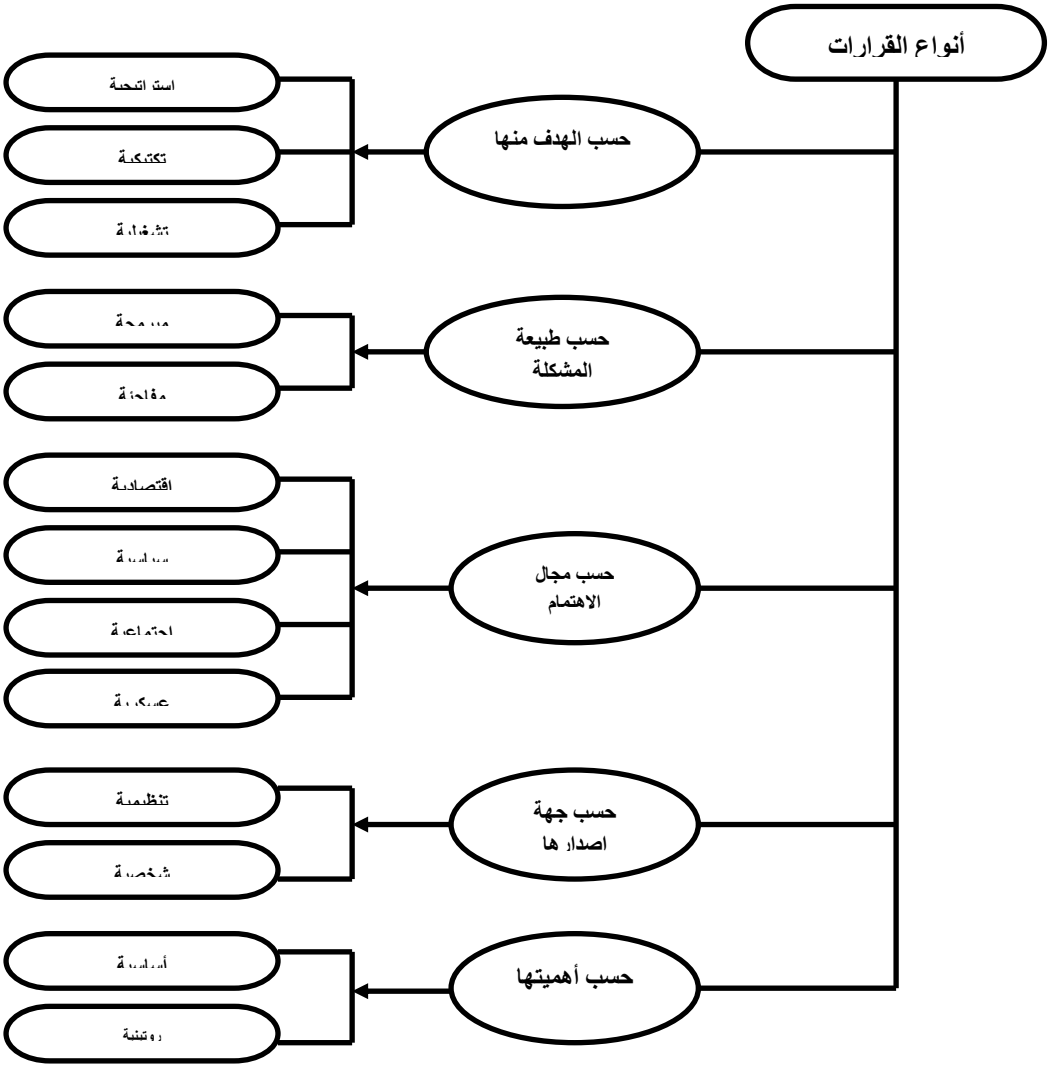
المراحل والخطوات اللازمة لصنع القرارات واتخاذها

اختلف علماء الإدارة على المراحل والخطوات التي يمر بها صنع القرار واتخاذه وتتمثل فيما يلي: [٦٩]

١. الشعور أو الإحساس بالمشكلة وتحديدها.
٢. البدائل.
٣. تقييم البدائل.
٤. اختيار البديل الأفضل.
٥. صياغة القرار ووضعه في حيز التنفيذ ومتابعته.

أنواع القرارات :

هناك العديد من التقسيمات لأنواع القرارات حسب أسس تصنيف القرارات : تبعًا لهدفها، تبعًا لطبيعة المشكلة، تبعًا لمجال اهتمامها، تبعًا لجهة إصدارها، تبعًا لأهميتها، ويوضح الشكل التالي التقسيمات المختلفة للقرارات:[٧٠]



شكل رقم (٢)

يوضح التقسيمات المختلفة للقرارات

العوامل المؤثرة في صنع القرار بالمؤسسات التعليمية:

هناك مجموعة من العوامل التي تؤثر في عملية صنع القرار يمكن تصنيفها على النحو التالي[٧١]

١. **عوامل إنسانية: وتتمثل في :**

- مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه.

- العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المؤسسة ومدى مسايرة القرارات لها.
- التسرع في اقتراح البدائل المختلفة للمشكلات وتبنيها دون دراسة متأنية أو تقويم جيد لهذه البدائل.
- الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.
- التحيز والعواطف.
- الخلط بين المشكلة ذاتها ومظاهر هذه المشكلة.
- التركيز على حل واحد أو بديل واحد لحل المشكلة، أو التركيز على مظاهر المشكلة وليس أسبابها.
- عدم اهتمام صانع القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب أفراد المجتمع.

٢. **العوامل التنظيمية :**

- عدم وجود نظام جيد للمعلومات.
- عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين أفراد المجتمع التعليمي.
- المركزية الشديدة.
- حجم المنظمات التعليمية ومدى انتشارها جغرافيًا.
- عدم وضوح الأهداف الأساسية للمنظمات التعليمية.
- مدى توافر الموارد المالية والبرية والفنية.
- عدم ملائمة توقيت إصدار القرار.
- العزوف عن المشاركة في صنع واتخاذ القرار.

٣. **العوامل البيئية :**

فهناك مجموعة من العوامل أو القيود التي تؤثر في فعالية القرار وتتبع من الظروف البيئية المحيطة بالقراروأهم هذه العوامل يتمثل في طبيعة النظام السياسي والاقتصادي في الدولة، ومدى انسجام القرار مع الصالح العام والقوانين والأنظمة السائدة – من ناحية– والتقدم التكنولوجي وما صحبه من تغييرات جوهرية في كافة مجالات الحياة المختلفة – من ناحية أخرى.

٤. ضغوط متخذي القرارات:

- ضغوط داخلية: وتتمثل في ضغوط الرؤساء، وقصور نظم المعلومات والبيانات، ونقص الإمكانات المادية والبشرية اللازمة، بالإضافة إلى ضيق الوقت لدى المدير.
- ضغوط خارجية: وتتمثل في ضغوط الرأي العام، والضغوط النابعة من العلاقات الاجتماعية للمدير خارج نطاق العمل، وضغوط الأجهزة الإعلامية والأجهزة الرقابية، وكلها عوامل تؤثر في توجيه قرارات المسئول وقد تحد من فعاليتها.

مشكلات عملية صنع القرار:

تتنوع وتتعدد المشكلات التي تواجه الإدارة في صنع واتخاذ القرار، وهذه المشكلات إما بيئية أو إدارية أو مشكلات ترتبط بالقيادات الإدارية نفسها.[٧٢]

١. مشكلات إدارية :

وتبدو في المركزية الشديدة وعدم التفويض وسوء التخطيط وعدم توفر المعلومات اللازمة لصنع واتخاذ القرارات البيروقراطية، وتباين وتعقد الإجراءات، وعدم وضوح الاختصاصات وتداخلها أحيانًا، وإذا نظرنا إلى المركزية نجد أن مردها إلى عدة انقسامات اجتماعية وسياسية تجعل الإدارة تشعر بعدم الاطمئنان، وهذا يجعل تفويض السلطة من قبل القيادات أمرًا غير مرغوب فيه، أما سوء التخطيط فيجعل الرؤية غير واضحة. أما صانعي القرار في عملية التنبؤ والتوقع بالنسبة للمستقبل عند اتخاذ القرارات ومن المشكلات الإدارية في هذا الصدد البيروقراطية وتباين وتعقد الإجراءات فتلك المشكلة تؤدي إلى فرض قيود على متخذي القرارات وقد يقضي على روح المبادأة والابتكار. وأخيرًا عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها، وتلك المشكلة مردها إلى تعدد مستويات التنظيم وتشتت أقسام ووحدات التنظيم الواحد فضلاً عن التكرار والازدواجية في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية.

٢. مشكلات بيئية :

تبدو هذه المشكلات في عدم استقرار الأنظمة السياسية والانقسامات السياسية والاجتماعية داخل هذه الأنظمة، والمواريث الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد، وفروض وجمود الأنظمة واللوائح وعدم الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي في مجال الإدارة.

فإذا نظرنا إلى مشكلة عدم استقرار الأنظمة السياسية نجد أن هذا يفقد التنظيمات استقرارها واستمراريتها وهذا يخلق مشكلات نفسية للقيادات الإدارية صانعة القرار.

أما عن مشكلة المواريث الاجتماعية وما يرتبط بها من عادات وتقاليد تنعكس آثارها على عملية اتخاذ القرارات وتجعلها بعيدة عن الرشد. أما مشكلة غموض وجمود اللوائح والأنظمة فهذا يؤدي إلى عدم وفاء الأنظمة لمتطلبات العمل الإداري والإسراع في اتخاذ القرارات المناسبة.

٣. مشكلات نابعة من وضع القيادات الإدارية :

من أهم المشكلات التي تواجه الإدارة في هذا الصدد عجز القيادات الإدارية التي بيدها صنع القرار عن القيام بدورها القيادي، وحل المشكلات المعقدة التي تواجهها في ظل مراحل التغيير والتطوير التي تشهدها الأجهزة الإدارية في المرحلة الحالية.

ويؤكد الواقع عدم توافر القيادات الإدارية ذات الكفاءة والتي تحرص على إيجاد صف ثان وثالث من القيادات، كما أن معيار اختيار القيادات وكيفية إعدادها وتدريبها هي نفسها موضع تساؤل.

اعتبارات يجب مراعاتها عند صنع القرار بالمؤسسات التعليمية :

حيث إن عملية صنع القرار واتخاذه داخل المؤسسة التعليمية عملية مستمرة، وهي المحصلة المهمة لعمل مدير المدرسة، فإن هناك بعض التوجهات والأسس والاعتبارات الرئيسية التي يجب مراعاتها عند صنع القرار الإداري داخل المدرسة كمؤسسة تعليمية وهي :

١. القرارات الإدارية قد تتخذ كإجراء روتيني يومي أو كعملية تنظيمية أو أساسية أو مخططة أو مفاجئة، وربما لا يتبين متخذ القرار في حينه الآثار الآنية والمستقبلية المترتبة عليه.

٢. هناك أيضًا القرار التكتيكي والقرار الاستراتيجي، فالأول هو اللازم لمقابلة موقف نشأ وحالته معروفة ومتطلباته ظاهرة. أما الثاني فهو القرار الأهم لأنه يحاول التعامل مع موقف أو وضع لم ينشأ بعد، وعلى كيفية حله عن طريق موارد وإمكانيات غير مضمونة أحيانًا، ورغم ذلك تستخدم القرارات الاستراتيجية أساسًا في تطبيق الخطط الموضوعة وتحقيق الأهداف المرسومة، آخذة في الحسبان كل الاحتمالات المختلفة.

٣. الإدارة المدرسية هي التي تستطيع أن تقوم بعملية تدريب العاملين بالمدرسة على عملية صنع واتخاذ القرار وذلك من خلال اللقاءات والاجتماعات التي يشترك فيها جميع أفراد المدرسة.

٤. القرار العقلاني هو الذي يأخذ في اعتباره خطوات المنهج العلمي في التفكير كاستراتيجية لصنع واتخاذ القرار، بمعنى أنه يعتمد على تحديد المشكلة والمعلومات المرتبطة بها، ووضع الاحتمالات والحلول الممكنة مع تحليل لمترتبات ونتائج كل بديل حتى نصل إلى القرار السليم في التوقيت المناسب للتغلب على المشكلة.

يراعى دائمًا عند صنع واتخاذ القرار الإمكانيات الداخلية للمدرسة والظروف الخارجية المحيطة بها وطبيعة ونوعية القرارات الصادرة مسبقًا من السلطات الأعلى والقرارات التي صدرت من قبل على مستوى المدرسة.

علاقة عملية صنع القرار بجوانب العملية الإدارية بالمؤسسة التعليمية:

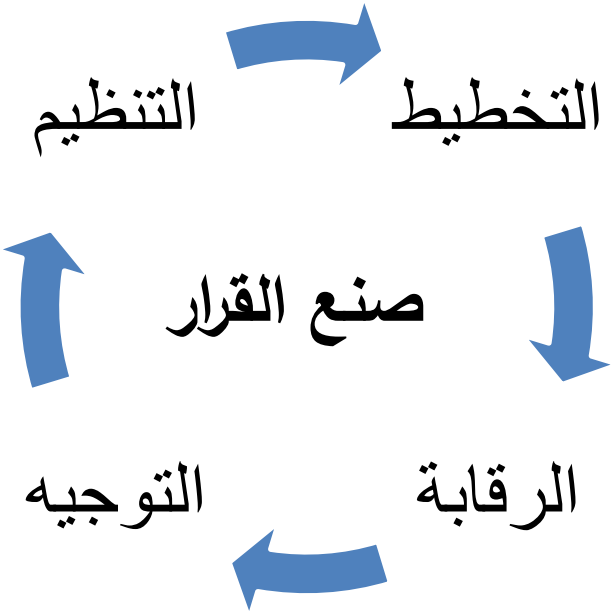
يتوقف نجاح المدرسة على قدرة وكفاية قيادتها على صنع القرارات المناسبة وبوجه عام فالقرارات المدرسية مرتبطة ارتباطًا وثيقًا ومباشرًا بجوانب العملية الإدارية والتي تتمثل في التخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصال بالإضافة إلى أنها ترتبط أيضًا بالسياسة التعليمية. ويمكن توضيح ذلك كما يلي[٧٣]

صنع القرار والاتصال :

الاتصال في مجال الإدارة معناه نقل وتبادل المعلومات والبيانات الضرورية لممارسة وظائف الإدارة المختلفة والهدف النهائي من عملية الاتصال هو تغيير سلوك العاملين في الاتجاهات المحدودة التي ترسمها الإدارة.

وعلى هذا توجد علاقة وثيقة بين الاتصال وصنع القرار في المنظومة حيث يساعد الاتصال على توفير المعلومات والبيانات بين المستويات الإدارية والتي بواسطتها تصنع القرارات.

يساعد الاتصال على نقل القرار من إدارة إلى أخرى داخل المؤسسة وتؤثر أيضًا عملية الاتصال على نوع القرارات المصنوعة والمستويات المناسبة للتنفيذ.



شكل رقم (٣)

يوضح صنع القرار واتخاذه

١. **صنع القرار والتخطيط :**

إن التخطيط هو عملية مقصودة ومنظمة وواعية تهدف إلى تجديد وتجويد التعليم من خلال تحديد الأهداف ووسائل تحقيقها وفق أولويات محددة باستخدام الموارد المتاحة آنيًا ومستقبلاً بكفاءة وفعالية مع توقع الصعوبات والمشكلات المستقبلية.

فالتخطيط في جوهره عملية صنع واتخاذ قرارات متعلقة بالمستقبل.

٢. **صنع القرار والتنظيم :**

التنظيم هو عملية تقسيم العمل وتفويض السلطة مع منح الصلاحيات الملائمة لتنفيذ العمل من أجل تحقيق الأهداف التي اتفق عليها أصلاً للمدرسة فتساعد عملية تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات وتحديد الإجراءات في نقل القرارات إلى مستويات المؤسسة التعليمية وأيضًا يؤثر نوع التنظيم على سلطة صنع القرار ومداه ونوعية الاتصال بين الرئيسي والمرءوس.

ويمكن أيضًا تقييم التنظيم الإداري بالمؤسسة التعليمية عن طريق نوعية القرارات التي تتخذها إدارته والكفاية التي تصنع تلك القرارات موضع التنفيذ.

٣. علاقة عملية صنع القرار بالسياسة التعليمية :

السياسية التعليمية هي مجموعة المبادئ والقواعد والمفاهيم التي تسترشد بها إدارة المدرسة كمنظومة إدارية في صنع قراراتها، وتقوم المستويات الإدارية العليا بوضع سياسة معينة لكي تستهدف بها جميع مستويات الإدارة عند وضع خططها وخاصة فيما يتصل ببرامج العمل وإجراءاته، ويبدو الارتباط واضح بين عملية صنع القرار وعملية رسم السياسة، حيث إن رسم السياسة يتطلب صنع قرارات وصنع القرار تحكمه المبادئ والقواعد العامة التي تكون متضمنة في السياسة.

المهارات الواجب توافرها في صانع القرار في المؤسسات التعليمية[٧٤]

تُعد عملية صنع القرارات بالمؤسسات التعليمية بمثابة الرابط الأساسي بين عمليات وإجراءات وضع السياسة التعليمية والإدارة التعليمية من ناحية أخرى، حيث أن العلاقة بين هذه الأطراف علاقة دائرية تبدأ بوضع السياسة التعليمية وتنتهي إلى التخطيط والتنفيذ والإدارة، ولكل عنصر من هذه العناصر أهمية بالغة في هذه الدائرة إذا ما أريد الوصول بالإدارة التعليمية إلى الفعالية المطلوبة.

ويرى كل من كاتز وكاهن ضرورة توافر ثلاث مهارات فيمن يتولى قيادة وإدارة الأفراد في المؤسسات التعليمية وهي:

(١)مهارات وضع الأهداف العملية وتشتمل على:

- الحرص على وضوح وفهم أهداف المدرسة.
- الحرص على فهم وتوضيح أهداف المدرسة للمعلمين.
- أخذ أهداف المدرسة بعين الاعتبار عند اتخاذ قرارات معينة.
- مهارات توضيح معايير قياس الأداء لجميع العاملين بالمدرسة.
- مهارات التمييز بين القرارات الأساسية والقرارات الروتينية.
- قدرة المدير على تحديد أهداف دقيقة لنفسه.

(٢)مهارة تحديد المشكلة وجمع الحقائق وتشتمل على:

- مهارة تحديد المشكلات بسهولة.
- مهارة التحديد الواضح لطبيعة المشكلات التي تواجه المدير.

- مهارة اكتشاف انعكاسات مشكلة ما على أوضاع المدرسة.

(٣)مهارة اتخاذ القرارات والقيام بعمل وتشتمل على:

- مهارة تحديد عدة بدائل لمعالجة المشكلة.
- مهارة تقبل العاملين للقرارات التي يتخذها المدير.
- التزام المدير وبشكل دائم بالقرارات التي يتخذها.
- الحصافة والتفتح الذهني في القرارت التي يصدرها.
- الانسجام المنطقي والبعد عن التناقض في القرارات.
- مشاركة العملين في اتخاذ القرار.
- تحديد خطة عمل لتنفيذ القرارات.
- تقييم القرارات والنتائج المترتبة عليها.

يسمح مجتمع المعرفة بإشراك أعداد أكبر في اتخاذ القرارات، باستخدام المعارف بفضل حرية تداولها، وعن طريق المعارف يستطيع الجمهور ممارسة حقوقه ومسؤولياته. كما يسمح ذلك بإعادة تنظيم المؤسسات بالاعتماد أكثر على التنظيمات الشبكية، مما يولد الحاجة إلى فئات جديدة من الإداريين والمتخصصين. كما يتيح وجود مجتمعات المعرفة إقامة إدارة الكترونية تستطيع المساهمة في توسيع الممارسة الديمقراطية عبر الشبكات، وتحويل المؤسسات والمنظمات إلى منظمات متعلمة، تركز على العمل الجماعي في فهم المهام المناطة بهم مع الاستفادة من معارف ومهارات كل منهم القيام بالمهام وتحقيق الأهداف. فيساهم مجتمع المعرفة في انضاج أفكار الأفراد نتيجة التوارد اللامحدود للمعلومات والأخبار والآراء مع الاطلاع على تجارب الشعوب الأخرى.[٧٥]

ثانياً: تصور مقترح لتطوير صناعة القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة

إزاء التحديات التى تواجه صناعة القرار بشكل عام والمؤسسات التعليمية بوجة خاص فمن الطبيعى وفى ظل التحديات الإدراية في مجتمع المعرفة أن تتغير صناعة القرار التربوى وفقا لهذا العصر وبالتالى يهدف الموضوع المقترح إلى:

- تدريب صناع القرارات بالمؤسسات التعليمية على أهم اساليب صناعة القرارات.
- زيادة إنتاجية القرارات.
- الحصول على قرارات صحيحة تحاكي مجتمع المعرفة.

منطلقات التصور المقترح

١. **التاكيد على أن صنع القرارت بالمؤسسات التعليمية في عصر مجتمع المعرفة يجب أن تتميز بالتالى:**

- عملية جماعية.
- عملية عقلية (تفكير عقلانى علمى).
- عملية هادفة.
- عملية انسانية.
- عملية مستقبلية.
- عملية مرنة.

٢. **القرار الفاعل له خصائص:**

- انتهاج الاسلوب العلمى.
- المنهجية العلمية في التحليل.
- منظمة فعالة ومدير فعال.

وتحقيقا لذلك فإن التصور المقترح ينقسم إلى:

أولاً: اعتبارات يجب مراعاتها عند صنع القرار بالمؤسسات التعليمية في ضوء تحولات مجتمع المعرفة، وهي:

١) القرارات الإدراية قد تتخذ كإجراء روتينى يومى أو كعملية تنظمية أو أساسية أو مخططة أو مفاجئة أو ربما لا يتبين متخذ القرار في حينه الآثار الأنية والمستقبلية المترتبة عليه.

٢) هناك القرار التكتيكى والقرار الاستراتيجى، فالأول هو اللازم لمقابلة موقف نشأ وحالته معروفة ومتطلباته ظاهرة، أما الثانى وهو القرار الأهم لأنه يحاول التعامل مع موقف أو وضع لم ينشاء بعد. وعلى كيفية حله عن طريق موارد وإمكاينات غير مضمونة أحياناً، ورغم ذلك تستخدم القرارات الاستراتيجية أساساً في تطبيق الخطط الموضوعة وتحقيق الأهداف التربوية، أخذ في الحسبان كل الاحتمالات المختلفة.

٣) القرار العقلانى وهو الذى يأخذ في الاعتبار خطوات المنهج العلمى في التفكير كاستراتيجة لصنع القرار، بمعنى أنه يعتمد على تحديد المشكلة والمعلومات المرتبطة بها، ووضع الاحتمالات والحلول الممكنة مع تحليل لترتيبات ونتائج كحل بديل حتى يصل إلى القرار السليم في التوقيت المناسب للتغلب على المشكلة.

٤) يراعى عند صنع القرار الإمكانيات الداخلية للمنظمة والظروف الخارجية المحيطة وطبيعة ونوعية القرارات الصادرة مسبقاً من السلطات الأعلى والقرارات التى صدرت من قبل على مستوى المنظمة.

٥) يجب على صناعى القرار التربوى استخدام الأسلوب العلمي فى صياغة المشكلة وإيجاد الحل لها. ويعتبر أسلوب ديلفاى (Deliph)(*) أداة مفيدة فى صناعة القرار وخاصة المرونة التى يقدمها فى تجميع الأفكار والأراء من مصادر عديدة.

٦) يجب على صناعي القرار بالمؤسسات التعليمية وضع مجموعة من الاعتبارات وهى:

(*) حيث تعتمد الفكرة الأساسية التي يقوم عليها أسلوب دلفي في التوصل إلى صورة المستقبل الممكن أو المرغوب فيه، استناداً إلى أراء عدد من المتخصصين الذين يجمعون بين الخبرة في موضوع اهتمام البحث والقدرة على الاستبصار والحدس والقدرة على التخيل الإبداعي ويتم التفاعل بين آراء هؤلاء الخبراء بطريق مباشر ومن خلال عدد من الجولات حتى يمكن التوصل إلى إجماع بما يعني أن ٧٥% على الأقل من الخبراء قد اتفقوا على ما ورد من تصورات ورؤى في الاستبانات المختلفة على مدار عدة جولات.

- الأساليب التحليلية لصنع القرار.
- البعد الاجتماعى.
- المستقبلية.
- الإدارة والتنظيم عن طريق الأهداف.
- حساسية الموقف.
- إدراة الصراع.
- إدارة الأزمات.
- التحليل الاقتصادي.
- اختيار بديل مناسب.

٧) يجب على صانع القرار التربوى اتباع الإجراءات التالية بصفة عامة في أي قرار:

تحديد المشكلة.

- تحديد مجال المشكلة واستنتاجها.
- إيجاد عدة بدائل لحل المشكلة.
- اختيار بديل واحد لاجل الاختيار.
- تسجيل نتائج البديل والاحتفاظ بها.

ثانيا: إرشادات لصنع القرار بالمؤسسات التعليمية

١) يجب أن تحدد المشكلة التى سوف تتعامل معها المجموعة بوضوح، بمعنى أنه يجب أن يعرف كل فرد المشكلة المطلوب حلها.

٢) النقد: إتاحة الفرصة لكل عضو للنقد وإبداء وجهات النظر المختلفة.

٣) قرار الأغلبية الحر يجب أن يُرحب به ويُشجع.

٤) تشجيع العصف الذهنى لزيادة كم الأفكار من المشاركين.

٥) الدور المهم للقائد هو تقديم التسهيلات.

٦) كم الافكار: كلما زاد عددالأفكار، سنحت الفرصة لاختيار رأى أو أكثر.

٧) إسهام الأفكار: إذ يجب أن يقترح المشاركون كيف تستمد الأفكار بطريقة ما أو غيرها للتوصل إلى فكرة أخرى.

٨) ضرورة مشاركة الجماعة مشاركة فعالة.

٩) الدور المهم للقائد هو المشاركة وتقديم التسهيلات.

١٠) يجب أن يزود القائد بالمعلومات (البيانات) المنظمة والأدوات الابتكارية المطلوبة للتعرف المبكر على المشكلات التنظمية وتنمية الحلول البديلة لهذه المشكلات. بمعنى أنه يجب أن تكون المعلومات أكثر من مجرد مجموعة من البيانات العشوائية. بل يجب أن تكون منظمة للاستفادة منها. لذا فالمؤسسات التعليمية المنوط بها صنع القرار يجب أن تكون واعية تماما بأهمية الحصول على المعلومات المناسبة لصنع القرار خاصة في ظل مجتمع المعرفة.

ثالثا: الخطوات المنطقية لصناعة القرار، والتى يجب على صانعي القرار بالمؤسسات التعليمية أن يتبعوها لأجل الوصول إلى قرار رشيد في ظل تحولات مجتمع المعرفة وهذه الخطوات هى:

١) تحديد ما إذا كانت هناك مشكلة.

٢) حدد عملية حل المشكلة.

٣) هل أنت متيقظ لوجود المشكلة؟

٤) هل توجد فجوة في المشكلة؟

٥) هل أنت في حاجة إلى حل المشكلة؟

٦) هل المصادر متاحة؟

٧) هل المشكله في مجال نفوذك/سلطتك؟

٨) هل هناك سخط (عدم رضا) عن العمليات الحالية؟

٩) هل المشكلة محددوة؟

١٠) هل يمكن تعتيم المشكلة لأجل تطبيق الحل الروتينى؟

١١) هل حددت كل البدائل الممكنة من خلال حدود تكلفة البرنامج؟

١٢) هل حددت كل المعاير/المحكات لاختيار أفضل بديل؟

١٣) هل قُيمت كل البدائل وقورنت باستخدام المعاير المناسبة؟

١٤) هل تم تجريب وتنفيذ البدائل المختارة؟

١٥) الوصول إلى تقويم حقيقى لتقديم التقرير النهائي.

المراجع

١. اليونسكو: **من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة**، باريس، ٢٠٠٥، ص ١٩.

٢. **المرجع السابق**، ص ٢٢.

3. Peter Druker: The Knowledge Society, The Age Of Discontinuity (New York, 1968), P. 261.

٤. علي عبد الخالق عبد الله قايد: صناعة القرار في الجامعات اليمنية تصور مقترح للتطوير في ضوء التحولات الإدارية في مجتمع المعرفة، رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٣، ص٣.

٥. عبد الرحمن صوفي عثمان: " مجتمع المعرفة–التحديات الاجتماعية والثقافية واللغوية في العالم العربي (حاضرا ومستقبلا)"، **المؤتمر العالمي الدولي الأول لكلية الآداب والعلوم الاجتماعية**،٢– ٤ ديسمبر ٢٠٠٧، مج (٢)، جامعة السلطان قابوس، سلطنة عمان، ص٣أ.

٦. هيثم عبد الله حسون: ظاهرة التردد في صناعة القرار وانعكاساتها على العمل الإداري الرياضي والتربوي، **مجلة التربية الرياضية**، ع٤، مج ١٠، الأكاديمية الرياضية العراقية، ٢٠٠١.

٧. محمد عبد الواحد، آصف دياب:" المقومات الأساسية لمجتمع المعرفة"، **المؤتمر التاسع للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي**، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة التربية، دمشق، الفترة ١٥ – ١٦ ديسمبر، ٢٠٠٦.

8. Jane Gilbert : "Ceching the Knowledge Wave – The Knowledge Society and the Future of Education", New Zealadn **Journal Of Psychology,** Volume 36, Number 1, New Zealand, New Zealand Psychology Society, March 2007 .
9. Ham, Hwan and Cha, Kyung :" Positioning Education in the Information Society", The Transnational Diffusion of the Information and Communication Technology Curriculum, Comparative Education Review, vol.53, no.4,2009 .

١٠. محمد أحمد إسماعيل:"توجهات الفلسفة التربوية لمجتمع المعرفة ومعوقات تحقيقها بالمؤسسات التعليمية من وجهة نظر الطلاب المعلمين"، المؤتمر الدولي الخامس للمركز العربي

للتعليم والتنمية "مستقبل إصلاح التعليم العربي لمجتمع المعرفة – تجارب ومعايير ورؤى، ١٣-١٥ يوليو ٢٠١٠، ج(١)، القاهرة.

١١. دلال عبد المحسن ياسين الدرويش: مستوى صنع القرار الأخلاقي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقته بمستوى الولاء التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٢.

١٢. علي عبد الخالق عبد الله قايد: صناعة القرار في الجامعات اليمنية تصور مقترح للتطوير في ضوء التحولات الإدارية في مجتمع المعرفة، رسالة دكتوراة غير منشورة، معهد الدراسات التربوية، جامعة القاهرة، ٢٠١٣.

١٣. طاهر حسن، مضر العجي: كفاءة القرار وفعاليته بين أرجحية استخدام النمط العاطفي أو العقلاني في اتخاذ القرار، **مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية**، ع١، مج٢٩، جامعة دمشق، ٢٠١٣.

١٤. عبد الله عبد الرحمن عبد الله الأسمري: تقييم عملية صنع القرار التربوي في مدارس التعليم الثانوي الحكومي في مكة المكرمة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ٢٠١٤.

١٥. سامي ملحم: **مناهج البحث في التربية وعلم النفس**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ٢٠٠٠، ص ٣٢٤.

١٦. أحمد إبراهيم أحمد: **الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين**، ط٢، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٦، ص١٢٥

١٧. وزارة الاقتصاد والتخطيط: التحول إلى مجتمع المعرفة في المملكة العربية السعودية، تقرير يرصد تقدم اقتصاد المعرفة في المملكة العربية السعودية، مدينة الملك عبد العزيز للعلوم والتقنية، ٢٠١٤، ص ٦٠.

١٨. تقرير التنمية الإنسانية العربية: **مرجع سابق**، ص٣٩.

١٩. علي عبد الرؤوف محمد نصار: تفعيل مقومات البحث التربوي على ضوء متطلبات مجتمع المعرفة– رؤية مستقبلية، **المجلة العربية لضمان جودة التعليم العالي**، مج(٨)، ع(٢٠)، ٢٠١٥، ص ٩٤.

20. ME Turner, TV Bekett: "Farm Production in Englad 1700- 1914", Oxford University Press 2001, March 2008.
21. Joseph Schumpeter: "British Incomes and Property in The Early Nineteenth Century", NewYork, Oxford university, Press, 2003, Oct., 2008.
22. Carlos Braga; "Knowledge Society and The Knowledge Gap", Oct., 1998.
23. Terhi Nokkala; "Knowledge Society discourse in inter-nalrionalizayion of Higher Education, Case study in Govermentality, Revista Española de Education Compared, 12, 2006, P. 175.

٢٤. أميرة حسين أحمد: تفعيل دور التعليم الثانوي العام في تلبية متطلبات مجتمع المعرفة في جمهورية مصر العربية، دراسة استشارقية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة حلوان، ٢٠١١م.

٢٥. محمد إبراهيم محمد: احتياجات طلاب المرحلة الثانوية لاستخدام المكتبات ومصادر المعلومات لتحقيق مجتمع المعرفة، **المؤتمر القومي الثالث عشر (العربي الخامس) بمراكز تطوير التعليم الجامعي: الجامعات العربية في القرن الحادي والعشرين "الواقع والرؤى"**، جامعة عين شمس، ٢٦-٢٧ نوفمبر ٢٠٠٦، مركز تطوير التعليم الجامعي، ٢٠٠٦، ص ٧.

٢٦. جورجيت دميان: متطلبات تفعيل دور الجامعة في بناء مجتمع المعرفة على ضوء خبرات بعض الجامعات المتقدمة، **دراسات تربوية واجتماعية**، المجلد (١٣)، العدد (٢)، كلية التربية، جامعة حلوان، إبريل ٢٠٠٧، ص ١٥٩.

٢٧. محمد إبراهيم محمد: **مرجع سابق**، ص ١٦.

28. Majumder, Rajarsh; "Emergence of Knowledge Society: The Indian Scenario", January 2009, P. 2.
29. Terhi Nokkala; Op. Cit, P. 176.
30. Norsiah Abdul Hamid and Halimah Badioze Zaman, "Framework of Malaysian Knowledge Society: Results from Dual Data Approach". World Academy of Science, Engineering and Technology, 2009, P. 5.
31. UNESCO, Toward Knowledge Siciety, Paris: UNESCO publishing, 2005, P. 17.

32. Andy Hargreaves, "Teaching in The Knowledge Society, Vision 2020 - Second International online conference, Technology colleges Trust, 2002, P.3.

٣٣. عطية إسماعيل أبو الشيخ: دور التعليم العالي في بناء مجتمع المعرفة العربي في ظل تحديات العصر، **بحث مقدم للمؤتمر العربي الثالث للجامعات العربية – التحديات والآفاق،** المنعقد في شرم الشيخ ، في الفترة من ٩-١١ يناير ٢٠١٠، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، ٢٠١٠، ص ٦.

34. Kim I. Mallaieu; "Transforming Trinidad and Tobago into a Knowledge Society". ECLAC Telecommunications Round Table, part of Spane, 26 May 2006. P.1.

٣٥. السيد ياسين: **في مفهوم العولمة،** مركز دراسات الوحدة العربية، بيروت، ١٩٩٨م، ص ص ٧-١٣.

٣٦. محمد نبيل نوفل: تأملات في فلسفة التعليم الجامعي، "**المؤتمر العلمي الثاني لقضية التعليم الجامعي وتحديات العصر**، كلية التربية، جامعة البحرين، المنامة، ٧-٩ مايو ١٩٩١، ص ١٣٢.

٣٧. تقرير منظمة اليونسكو: السبيل إلى إنصاف المحرومين، ٢٠١٠م.

٣٨. حشمت قاسم: **التخطيط للمجتمع المعلوماتي،** مركز الإمارات للدراسات والبحوث، أبو ظبي، ٢٠٠٧م، ص ص ٦٢-٦٣.

39. Daniel Bell: "The Coming of Post Industrial Society NY: Published by Basic Books". 1999.

٤٠. علي السيد الخشيبي: الطالب وعضو هيئة التدريس من منظور مجتمع المعرفة، **المؤتمر التاسع للوزراء المسئولين عن التعليم العالي والبحث العلمي في الوطن العربي،** دمشق، في الفترة ١٥-١٨ مايو ٢٠٠٣م، ص ٩.

٤١. سهير عيد: مجتمع المعلومات – دراسة المفاهيم والخصائص، **مجلة الاتجاهات الحديثة في المكتبات،** ع(٢٢)، القاهرة، ٢٠٠٤، ص ١٣٥.

٤٢. هاني محمد يونس موسى: دور الجامعة في تطوير البحث العلمي كمدخل لتحقيق مجتمع المعرفة– دراسة في المعوقات وإمكانية التأسيس، **مجلة كلية التربية**، ع٢، مج٢٤، جامعة الإسكندرية، ٢٠١٤، ص ص ٨٩–٩١.

٤٣. المرجع السابق، ص ص ٩٢–٩٣.

٤٤. فرانشيسكو خافيير: مدن المعرفة– المداخل والخبرات والرؤى، **عالم المعرفة**، ع(٣١٨)، الكويت، أكتوبر ٢٠١١، ص١٤.

٤٥. تقرير البنك الدولي: الطريق غير المسلوك، إصلاح التعليم بمنطقة الشرق الأوسط وشمال أفريقيا، واشنطن، ٢٠٠٨م.

46. Pushpa M. Bhargava: "How to Make India a knowledge-based Society, Futures", The **Journal of Policy**, Planning and Futures Studies ,Volume 39, Issa 8, U.S.A E, Elsevier, Ltd, October 2007 , pp 997-998.

٤٧. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير التنمية الإنسانية العربية، خلق فرص للأجيال القادمة، الصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، واشنطن، ٢٠٠٢م.

٤٨. برنامج الأمم المتحدة الإنمائي، تقرير المعرفة العربي لعام ٢٠٠٩، نحو تواصل معرفي منتج، مؤسسة محمد بن راشد آل مكتوم، دبي ٢٠٠٩، ص ٨٧.

٤٩. عبد الله التركماني: فقرة نوعية لردم الفجوة الرقمية، **مؤتمر القمة العالمية لمجتمع المعلومات**، تونس ٢٠٠٥م، في الفترة من ٦–١٨ يونيو ٢٠٠٥م، تونس ٢٠٠٥م.

٥٠. بدري الأغبري: العولمة والتحديات التربوية في العالم العربي، **مجلة التربية**، العدد الأول، وزارة التربية والتعليم، البحرين، أكتوبر ٢٠٠٠م، ص ص ١٩–٢٢.

٥١. عبد الله التركماني: **مرجع سابق**، ص ص ٢٠–٢١.

٥٢. عبد الله عبد الدايم: **الآفاق المستقبلية للتربية في الوطن العربي**، دار العلم للملايين، بيروت، ٢٠٠٠م، ص ١٤٣.

٥٣. بيل جيتس، بيتر رين رسون: المعلوماتية طريق المستقبل، ترجمة عبد السلام رضوان، عالم المعرفة، المجلس الوطني للثقافة والفنون والآداب، الكويت، ١٩٩٨، ص ٢٧٦.

٥٤. منى البرادعي: تحرير الاقتصاد المصري وقضية التعليم في مطلع الألفية الثالثة، **مجلة النيل**، العدد ٤٦، الهيئة العامة للاستعلام، ، ٢٠٠٧م، ص ١٣.
٥٥. عبد الله عبد الدايم: **نحو فلسفة تربوية عربية**، بيروت، مركز دراسات الوحدة العربية، ١٩٦١، ص ص٣٧-٣٨.
٥٦. تقرير التنمية الإنسانية العربية: **نحو إقامة مجتمع المعرفة**، برنامج الأمم المتحدة الإنمائي والصندوق العربي للإنماء الاقتصادي والاجتماعي، عمان،٢٠٠٣، ص١٦٣.
٥٧. سوما علي سليطين: الإدارة الاستراتيجية وأثرها في رفع أداء منظمات الأعمال- دراسة ميدانية على المنظمات الصناعية العامة في الساحل السوري، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، ٢٠٠٧، ص٧.
٥٨. عبيد بن عبد الله بن بحيتر السبيعي: الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير، رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى، ١٤٣٠هـ، ص ٥٣.
٥٩. حافظ عبد الكريم الغزالي: أثر القيادة التحويلية على فاعلية عملية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، ٢٠١٢، ص٣٧.
٦٠. سامي جمال الدين: **الإدارة والتنظيم الإداري**، مؤسسة هوريس الدولية، الإسكندرية،٢٠٠٤، ص
٦١. دلال عبد المحسن ياسين الدرويش: **مرجع سابق**، ص٢.
٦٢. هبه عبد المحسن حسن محمد: صنع القرار التعليمي في كل من جمهورية مصر العربية وكندا واستراليا "دراسة مقارنة"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة سوهاج، ٢٠٠٩، ص٢.
٦٣. عبد الله مسعود غيث الجهني: أساليب اتخاذ القرار في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة ينبع، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك عبد الله عبد العزيز، جده، ٢٠١٠.
٦٤. محمد حسن محمد حمادات: **القيادة التربوية في القرن الجديد**، دار الحامد، عمان، ٢٠٠٦، ص ٨٠

٦٥. أحمد إبراهيم أحمد: **مرجع سابق**، ص١٢٥

٦٦. المرجع السابق، ص ص ١٢٦-١٣١

٦٧. محمود أبو النور عبد الرسول: علاقة المشاركة في صنع القرار بالأنماط القيادية لمديري المدارس الابتدائية في مصر، **مجلة التربية**، ع٢٧، مج١٣، كلية التربية، جامعة الأزهر، ٢٠١٠، ص١١٦

٦٨. هيثم عبد الله حسون: **مرجع سابق**، ص ١٢٩

٦٩. انظر في ذلك

- قاسم بن عائل الحربي: **الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل- مداخل جديدة لعالم جديد في القرن الحادي والعشرين**، دار الفكر العربي، القاهرة، ٢٠٠٦، ص ص ١٠٠-١٠٤.
- ياسر فتحي الهنداوي: **إدارة المدرسة وإدارة الفصل- أصول نظرية وقضايا معاصرة**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، ٢٠٠٩، ص ص ٣٢-٣٣.

٧٠. وزارة التربية والتعليم، البنك الدولي: برنامج تدريبي في الاتجاهات المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية، مشروع تحسين التعليم الثانوي، ٢٠٠٩ ، ص ٩٢.

٧١. محمد حسنين العجمي: **الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، ٢٠٠٨، ص ص ٢٦١-٢٦٢.

٧٢. المرجع السابق، ص٢٦٣.

٧٣. وزارة التربية والتعليم، **مرجع سابق**، ص ص ١٠٥-١٠٦.

٧٤. صفية جدوالي: مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية، **مجلة العلوم الاجتماعية**، ع ١٩، الجزائر، ديسمبر ٢٠١٤، ص ص ١٤٩-١٥٠.

٧٥. عبد المجيد البركة قدي: أبعاد مجتمع المعرفة في الوطن العربي، **الملتقى العلمي حول مجتمع المعرفة في الوطن العربي**، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض، من ٢٢-٢٤ أبريل، ٢٠١٤، ص١٠.