دور المعلومات في اتخاذ القرارات داخل قطاع التربية: المؤسسات التعليمية لولاية سطيف أنموذجا

ملخص

تعتبر المعلومات شريان الحياة في أي جهاز إداري، حيث تلعب دورا بالغ الأهمية في عملية اتخاذ القرارات. وإن قطاع التربية يعد من أكثر القطاعات حيوية، ذلك لما يقدمه من خدمات، وما يقع على عاتقه من مهام غاية في الأهمية. من هذا المنطلق جاءت فكرة هذه الدراسة، والتي تبلورت مشكلتها في التساؤل الرئيسي التالي: ما هو الدور الذي تلعبه المعلومات في اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية؟ وتنبع أهمية هذا البحث من التأكيد على توفير المعلومة الدقيقة، الملائمة والشاملة من أجل أخذ القرارات الأكثر رشدا. أهميته كذلك ملموسة من خلال التوجيه الأكاديمي. في هذه الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي مع انجاز استمارة استبانه متكونة من خمسة محاور و 64 سؤالا موزعة على أفراد العينة لنتحصل على إجابة 53 مدير ثانوية و 150 مدير إكمالية. إن أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية موضوع الدراسة هي: القوانين والنصوص التشريعية، الدراسات والأبحاث، الخطط والمخططات التنفيذية، التقارير الرسمية والكتب المرجعية المتخصصة. كما أن أكبر الطرائق المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية تكمن في جمع أفراد العينة للمعلومات بأنفسهم، استخدام جميع الموارد المتاحة للحصول على المعلومات، جمع المعلومات من عدة مصادر للحصول على المعلومات المناسبة، الاعتماد على القراءة ونتائج الدراسات وتوزيع المهام على عدد من المرؤوسين.

أ. نجمة علالوش
كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية
جامعة سطيف
الجزائر

Abstract

Information represents a central constituent in all administrative systems, and Educational sector. It occupies a special importance. Based on this generalization, the present study addresses the following main question:

مقدمة

لقد شهد العالم خلال السنوات القليلة الماضية عدداً من المتغيرات الأساسية التي طالت مختلف جوانب الحياة المعاصرة في كافة دول العالم على اختلاف تكويناتها ومستويات تقدمها، لقد أثرت تلك المتغيرات على أسلوب الحياة ونسق

© جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر 2011.

العلاقات المجتمعية لدى سائر الشعوب إلى الحد الذي يبرر القول بأننا نعيش عالماً جديداً يختلف كل الاختلاف عن سابقه الذي امتد عبر قرون سحيقة وحتى بدايات عقد الثمانينات من هذا القرن.

ففي خلال مرحلة تاريخية لا تتعدى قرنين من الزمن انتقل العالم من عصر الثورة الصناعية إلى عصر الثورة العلمية والتكنولوجية وأصبحت الاكتشافات العلمية في مختلف مجالات وفروع العلوم تشكل العامل الرئيسي المؤثر في صنع التطور، ومما لاشك فيه أن مسار تطور منجزات الثورة الصناعية والثورة العلمية والتكنولوجية قد تنامي بصورة متدرجة وبخطوات متتالية تمثل كل واحدة منها قاعدة لانطلاقة أخرى. ولعلنا نجد اليوم أن ذلك المسار قد بلغ ذروته مما أفضى إلى إحداث تبدل جوهري.

لقد أصبحنا نعيش واقعاً بسمات عصر جديد تشكل المعلوماتية ركيزته الرئيسية، والحقيقة أن المعلوماتية بمفهومها المجرد لا تمثل اكتشافاً علمياً جديداً كان مجهولاً من قبل، إذ لم يحدث في أي مرحلة خلت أن تحققت منجزات للتغير والبناء والتطور دون أن تكون المعلومات عاملا رئيسياً في المعرفة والتفكير والإبداع واختيار أنسب الإجراءات والتصرفات ولكن ما نحن بصدده اليوم أن المعلومات انتقلت من عامل هام للتطور إلى عامل محرك يقود التطور ذاته ويؤثر في تحديد اتجاهاته ووتائر نموه، لذلك لم يعد غريبا أن المعلومات غدت ميدان التنافس والصراع الجديد من أجل امتلاك المستقبل.

تعتبر المعلومات شريان الحياة في أي جهاز خاصة قطاع التربية والتعليم حيث تلعب دورا

What is the relative role on information in the decision making process at all educational establishments? So the importance of the present research stems from the significance of the subject at hand, for a sound and effective decision requires precise, accurate and exhaustive information. Its importance is also comprehensible from another perspective. In its specific areas, it portends a constructive contribution of academic orientation. The present study seeks not only to cherish specification of the important sources related to data collection on decision making in educational establishments, but also aims at identifying the methods used to access needed information relative to the decision making. It also tries to identify the relative effectiveness of information in a decision making process at educational establishments. Finally it aims at identifying the steps pursued towards enhancing the effective role of information in the decision making process, and demonstrating important problems confronted by the decision makers in accessing the information at educational establishments. The present researcher has used a descriptive-analytical approach. She has also employed a questionnaire that comprised 64 phrases and five themes. The questionnaire was handed out to 203 persons. Among the latter 53 were headmasters of secondary schools and 150 were headmasters of college establishments.

بالغ الأهمية في عملية اتخاذ القرارات، لذلك أصبحت كفاءة إدارة هذا القطاع تعتمد على تلك المعلومات وحسن استخدامها، فبقدر ما تكون هذه المعلومات سريعة ودقيقة بقدر ما تزيد فاعلية وكفاءة القرارات المتخذة والعكس صحيح، مما حدا بكثير من الأجهزة إلى إنشاء نظم معلومات تساعدها في أداء وظائفها بنجاح وكفاءة عالية. ويمكن القول أن دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات يتمثل في التقليل من درجة الاعتماد على الحدس والتخمين والتجربة ويركز على الأسباب المنطقية والعلمية المنظمة ذات الفائدة الكبيرة في زيادة فاعلية القرارات وانتظامها.

وفي هذا السياق، يقول هيكل أنه لا يمكن الاستفادة من المعلومات في تفعيل عملية اتخاذ القرارات، إلا إذا توافرت فيها الدقة والسرعة، كذلك يتم تلخيصها في جداول ورسومات بيانية حتى لا تضيع وسط المعلومات عديمة الفائدة، وأيضا أن تكون متكاملة ذات دلالة، حيث تسد حاجة الإدارة إلى المعرفة.[1]

1. إشكالية وفرضيات الدراسة

وبما أن قطاع التربية والتعليم بالجزائر يعد من أكثر القطاعات حيوية ذلك لما يسهم به في تربية وتنشئة الأجيال، وما يقع على عاتقه من مهام غاية في الأهمية بالنسبة لأفراد المجتمع، فإنه يتعين على مديريات التربية بصفة عامة، والمؤسسات التعليمية بصفة خاصة أن تحصل على معلومات كافية ودقيقة تساعد المديرين والمسؤولين على اتخاذ قرارات رشيدة تحقق الأهداف المنشودة. ولقد ارتأينا تناول الموضوع ضمن الإشكالية التالية: **ما هو الدور الذي تلعبه المعلومات في اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية؟**

في سبيل المعالجة الموضوعية والدقيقة لإشكالية الدراسة، ارتأينا الاستناد على الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: إن رؤساء المؤسسات التعليمية يعتمدون في عملية تجميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، على المصادر الرسمية للمعلومات وتواجههم في ذلك عدة صعوبات ومعوقات.

الفرضية الثانية: يعتمد رؤساء المؤسسات التعليمية على أنفسهم في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات، وتساهم تلك المعلومات المجمعة في تحديد المشكلة وتحليلها.

الفرضية الثالثة: يتبع رؤساء المؤسسات التعليمية سلسلة من الخطوات، أهمها العمل على إيصال المعلومات في الوقت المناسب قصد تفعيل عملية اتخاذ القرارات.

2. أهداف البحث

تعتبر الإدارة التعليمية المحرك الإيجابي لصنع الحضارة، وهي تحتل مكانة مرموقة في مجال التربية والتعليم، انطلاقا من الأهداف التي تسعى لتحقيقها. لذلك فالهدف من وراء إنجاز هذا الموضوع هو محاولة إبراز الدور الذي يمكن للمعلومات أن تلعبه في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات التعليمية بقطاع التربية في الجزائر. ومن ثمة تسعى دراستنا هاته إلى إبراز هذا الدور بالمؤسسات التعليمية عبر تراب ولاية سطيف، والتي يمكن إدراجها على النحو التالي:

- تحديد مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية لولاية سطيف.
- التعرف على الطرائق المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية لولاية سطيف.
- التعرف على مدى فعالية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية لولاية سطيف.
- التعرف على الخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية لولاية سطيف.
- إبراز أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات بالمؤسسات التعليمية لولاية سطيف في الحصول على المعلومات.

3. أهمية الموضوع

تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية الموضوع الذي نبحثه، وهو دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، حيث أن المعلومات هي العصب الأساسي في جميع مراحل اتخاذ القرار، فبقدر ما تتوفر المعلومات الصحيحة الدقيقة وفي الوقت المناسب تتوقف درجة فعالية اتخاذ القرار. ومما لاشك فيه أن صحة القرار ومدى فعاليته يتوقفان على مستوى دقة المعلومات المتوفرة وصحتها، فالمعلومات الدقيقة الوافية هي التي تمهد طريق العمل أمام متخذي القرار. كما تتمثل أهمية هذه الدراسة أيضا، من خلال ما تقدمه من مجموعة الإضافات المتوقعة، والتي يمكن أن تفيد الباحثين في الحقل الأكاديمي والممارسين في الواقع العملي، والتي يمكن تناولها كما يلي:

- الأهمية العلمية: تنبع الأهمية العلمية لهذه الدراسة من خلال المساهمات المتوقعة لنتائجها، والتي قد تفيد في تحسين دور المعلومات وتوجيهها الوجهة الصحيحة في عملية اتخاذ القرارات وتفعيلها.

- الأهمية العملية: تلتقي هذه الدراسة مع اهتمامات الدولة في دعم هياكلها التنظيمية من مختلف النواحي، وبخاصة الناحية البحثية، كما تتناول قطاعا استراتيجيا يلعب دورا بالغ الأهمية في محيط عجلة الحياة في البلاد، هذا بالإضافة إلى ما قد تسهم به هذه

الدراسة بما تنتهي إليه من نتائج في عدة نواحي تطبيقية تهم القيادات العليا والمخططين والمسؤولين عن عملية اتخاذ القرارات، وذلك من خلال ما تقدمه لهم من بيانات صادقة وموثوقة مستمدة من الدراسات الميدانية، حيث تمكنهم من اتخاذ القرارات بأسلوب علمي أكثر شمولا و موضوعية.

4. الدراسات السابقة

تشكل الدراسات السابقة تراثا مهما ومصدرا غنيا لجميع الدارسين والباحثين إذ تساعدهم في تكوين خلفيات علمية عن مواضيع دراستهم وأبحاثهم. وهناك العديد من الدراسات التي تعرضت **للمعلومات** أو نظم المعلومات من جوانب متعددة وبشكل شمولي، ومع ذلك لا يتوفر إلا الندر القليل من الدراسات التي تتعلق بصفة مباشرة بدور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات ، ولهذا سوف سنشير إلى بعض من الدراسات السابقة التي تخدم وتتصل بمشكلة البحث سواء بصورة مباشرة أو غير مباشرة. قمنا بترتيب تلك الدراسات وفق طريقة تنازلية من الأحدث إلى الأقدم، ثم عقبنا عليها وذلك بهدف الوقوف على جوانب الشبه والاختلاف بينها وبين موضوع الدراسة الحالية الذي نحن بصدد تجلية مفاهيمه ونقاطه، هذا بالإضافة إلى تحديد مدى الاستفادة من هذه الدراسات. ومن ثمة فقد قسمنا الدراسات السابقة إلى ثلاث محاور وهي على النحو التالي:

1.4. دراسات متعلقة بالمعلومات.

الدراسة الأولى: **"أثر المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات الاقتصادية"**، دراسة ميدانية طبقها المطوع[2] على بعض المؤسسات الاقتصادية المختارة بإمارة دبي، في عام *2000*م. وقد سعى الباحث من خلال دراسته هذه إلى تحقيق عدة أهداف وهي: التعرف على عناصر نظام الاتصالات، وأثر المعلومات والاتصالات في إدارة وتسيير المؤسسات الاقتصادية، ومدى فعالية نظام الاتصالات للمستخدم، هذا بالإضافة إلى التعرف على مراحل جمع البيانات والمعلومات، ذلك بغرض تحقيق الهدف الرئيسي للدراسة وهو: التعرف على نظام المعلومات المستخدم داخل تلك المؤسسات الاقتصادية. ومن أجل تحقيق هذه الأهداف، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي باستخدام تحليل المضمون عن طريق دراسة الحالة للمؤسسات التي تم اختيارها كعينة لمجتمع البحث، وقد اعتمد الباحث في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة على الوثائق والسجلات ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

الدراسة الثانية: **"دور نظم المعلومات في مكافحة الإرهاب"**، دراسة ميدانية طبقها النويصر[3] على بعض الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، في عام *1999*م. وقد هدف الباحث من دراسته إلى: التعرف على ظاهرة الإرهاب من حيث تعريفها، تطورها التاريخي، أسبابها، آثارها، أشكالها، طرق وأساليب مكافحتها، موقف الشريعة الإسلامية من الإرهاب، كذلك التعرف على نظم المعلومات، أنواعها، مكوناتها، خصائصها، وتوضيح دور الحاسب الآلي في مجال المعلومات، إضافة إلى الوقوف

على وظائف نظم المعلومات الأمنية ودورها في مكافحة الإرهاب، وكيفية تأمين المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات الأمنية وعلاقتها بنظم الاتصالات الأمنية، هذا بالإضافة إلى إبراز جوانب التصور في نظم المعلومات الأمنية المعمول بها حاليا، و تحديد أهم أسباب هذا القصور، وأخيرا تقديم مجموعة من التوصيات التي يمكن أن تساهم في علاج هذا التصور وتفعيل دور نظم المعلومات في مكافحة الإرهاب. ولتحقيق هذه الأهداف، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على الأسلوب المكتبي القائم على الكتب والمجلات والدوريات والدراسات ذات العلاقة، وذلك لجمع بيانات الدراسة في جانبها النظري، أما بالنسبة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة، فقد اعتمد الباحث على صحيفة الاستبيان في جمع البيانات من مفردات العينة حيث صمم استبيانا اشتمل على مجموعة متنوعة من الأسئلة التي تم وضع بعضها على مقياس لكيرت، كما تم استخدام الأسئلة المغلقة، كذلك استخدم الباحث الأسئلة المفتوحة وهي عكس النوع السابق.

2.4. دراسات متعلقة بالقرارات.

الدراسة الثالثة: **"صنع القرار الإداري في المؤسسات الاقتصادية: الأساليب، المعوقات، أنماط المشاركة"**، دراسة ميدانية أجراها الزهراني[4] على مؤسستين اقتصاديتين بمنطقتي الرياض والشرقية، في عام *2001*. وقد هدف الباحث من خلال دراسته إلى: التعرف على الأساليب الإدارية المتبعة، ونمط المشاركة في صنع القرارات، كذلك كشف المعوقات التنظيمية، والاجتماعية، والذاتية التي تحول دون مشاركة المرؤوسين في صنع القرارات الإدارية، هذا بالإضافة إلى التوصل لبعض المقترحات التي تزيد من تفعيل المشاركة في صنع القرارات الإدارية. ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، حيث قام بجمع المعلومات اللازمة للدراسة النظرية من الكتب والمجلات والوثائق والدوريات والدراسات السابقة ذات العلاقة، كما قام بجمع المعلومات اللازمة لأغراض الدراسة الميدانية عن طريق استمارة الاستبيان التي صممها لهذا الغرض، ووزعها على عينة عشوائية من إطارات المؤسستين الاقتصاديتين.

الدراسة الرابعة: **"العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار في الإدارة التربوية"**، دراسة ميدانية أجراها العمري[5] على محافظتي دمشق والسويداء، في عام *2000*م. وتهدف هذه الدراسة إلى: التعرف على مجموعة من الحقائق العلمية والاستنتاجات المنطقية، والآراء الدقيقة للمهتمين بالقرار والقائمين عليه، ذلك من خلال تعريف القرار الإداري، وبيان عناصره والمراحل اللازمة لانجازه، كذلك إبراز أهم العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار والأساليب المتبعة، سماته وصفاته، هذا بالإضافة إلى تبيان آثار التشابكات المجتمعة وانعكاساتها على إدارات التربية والتعليم ومدى تأثيرها على اتخاذ القرارات. اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي، حيث استخدم العديد من المراجع والمصادر الأكاديمية التي تتعلق بموضوع دراسته، كما استخدم طريقة المسح الاجتماعي للتعرف على آراء وخبرات العاملين في مجال اتخاذ القرار.

الدراسة الخامسة: **"عملية اتخاذ القرارات"**، دراسة ميدانية أجراها العبد القادر[6]، وذلك في عام *1999*م. هدف الباحث من دراسته هذه إلى: فهم ودراسة عملية اتخاذ القرارات في الإدارات المركزية في المملكة الأردنية الهاشمية، ذلك من خلال التعرف على أنواع القرارات التي يتخذها مسؤولو الإدارة ومدى ممارستهم لمبدأ المشاركة في عملية اتخاذ القرارات، واهم الطرائق التي تستخدمها تلك الإطارات البشرية في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار. هذا بالإضافة إلى محاولة التوصل إلى المقترحات المناسبة والتي يمكن أن تسهم في تحسين عملية اتخاذ القرارات. ولتحقيق هذه الأهداف فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمدا على الأسلوب المكتبي القائم على الكتب والمجلات والدوريات والدراسات ذات العلاقة، وذلك لجمع بيانات الدراسة في جانبها النظري، أما بالنسبة لجمع البيانات المتعلقة بالجانب الميداني للدراسة، فقد قام الباحث بتصميم استمارة استبانة ووجهها إلى عينة من الإطارات بالإدارات المركزية.

3.4. دراسات تجمع بين المعلومات والقرارات.

الدراسة السادسة: **"معوقات استخدام نظم المعلومات الحاسوبية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية"**، دراسة ميدانية طبقها الرشيدي[7] على إدارة محافظة الرياض، وذلك في عام *2000*م. هدف الباحث من إجراء دراسته إلى: تحديد مدى استخدام نظم المعلومات الحاسوبية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، والتعرف على مصادر الحصول على المعلومات، ومدى إتباع خطوات الأسلوب العلمي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية، وأيضا إبراز أهم المعوقات التكنولوجية، التنظيمية، الاجتماعية، والمعوقات المرتبطة بمصادر المعلومات التي تحول دون استخدام نظم المعلومات الحاسوبية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، من خلال أسلوب المسح الاجتماعي الشامل، معتمدا على استمارة الاستبانة التي أعدها خصيصا لجمع البيانات والمعلومات للإجابة على أسئلة الدراسة، وقام بتوزيعها على جميع أفراد مجتمع الدراسة.

5. الدراسة الميدانية و المنهج المعتمد

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها للكشف عن دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية بولاية سطيف، وفي ضوء الأسئلة التي تسعى الدراسة للإجابة عنها، استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي الذي يبحث الظاهرة في الوقت الحاضر وليس له علاقة بما حدث في الماضي من حيث وصفنا وصفا تفسيريا بدلالة الحقائق المتوافرة للوصول إلى استنتاجات تسهم في تطوير أو تحسين الوضع الراهن.[8]

6. مجتمع الدراسة

يضم جميع الذين يحتمل أن تمسهم الدراسة والذين لهم علاقة بموضوع البحث من قريب أو من بعيد، وهم كل الذين يفترض أن تطبق عليهم أدوات البحث من المفردات الموزعة داخل المجال الجغرافي، وعليه اقتصرت هذه الدراسة على مديري المؤسسات التعليمية بالطورين (الإكمالي، الثانوي العام، والتكنولوجي)، باعتبارهم القائمين على عملية اتخاذ القرار بالمؤسسة التعليمية، والبالغ عددهم الإجمالي *221* مديرا، موزعين على النحو التالي: *167* مديرا بالطور الإكمالي. و*54* مديرا بالطور الثانوي العام والتكنولوجي.

لقد قمنا باختيار عينة مسحية شاملة تمثل جميع مديري المؤسسات التعليمية بالطورين التعليميين: الإكمالي، الثانوي العام والتكنولوجي، والبالغ عددهم *221* فردا بنسبة *100 %* من المجتمع الأصلي للدراسة. ثم قمنا بتوزيع *221* استمارة استبانة على مفردات الدراسة، واسترجعت **منها** *203* استبانة، أي بفاقد *18* استمارة، وبذلك يكون العدد الإجمالي للاستمارات الصالحة للتحليل *203* استبانة، أي بواقع *91.85 %* من المجتمع الأصلي للدراسة، في حين كانت نسبة الاستمارات الضائعة تقدر بـ**:** *8.15 %***.** مع العلم أننا سعينا إلى استرداد كافة الاستمارات الموزعة، إلا أن بعد المسافة بين المناطق الشمالية النائية وبين مقر الولاية كان السبب في عدم استرجاع الـ *18* استمارة الضائعة. وقد تم استرجاع:53 استمارة خاصة بالثانويات و150 استمارة خاصة بالإكماليات.

جدول يبين: **استمارة الاستبانة: التوزيع والاسترجاع**

	العدد	النسبه
- الاستمارات الموزعة	*221*	*% 100*
- الاستمارات المسترجعة	*203*	*% 91.85*
- الاستمارات الضائعة	*18*	*% 8.15*

. صدق أداة الدراسة وثباتها

إن صدق أداة الدراسة أو الاختبار المعتمد يمكن خلال الدراسة الميدانية، أن يقيس ما وضع الاختبار لقياسه، وليس أشياء أخرى. ويمكن التمييز ما بين صدق المضمون، الصدق التنبؤي، الصدق التلازمي، صدق المحكمين، والصدق الظاهري وهو المعتمد إلى جانب صدق المحكمين، من طرفنا في معالجة الموضوع.

قمنا بعرض أداة الدراسة في صورتها الحديثة على مجموعة من المحكمين الأكاديميين – أساتذة جامعيين - وقد بلغ عددهم *(08)* محكمين، وذلك للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة. طلبنا من المحكمين إبداء رأيهم فيما يتعلق بمدى مناسبة العبارات، لما وضعت لقياسه، ومدى ملاءمة العبارة للمحور الذي تنتمي إليه، ومدى

ملاءمة العبارات لخصائص المستجوبين، ومدى وضوح العبارات، وما إذا كانت تحتاج إلى تعديلات في الصياغة، وهل تلك العبارات يوجد منها ما هو في حاجة إلى إضافة أو حذف. ومن ثمـة فقد قمنا بإجراء التعديلات التي اتفق عليها ***75 %*** من المحكمين، وجاءت هذه التعديلات في صياغة بعض العبارات لتزداد وضوحا.

1.7. ثبات أداة الدراسة

إن الاختبار الثابت هو الذي يعطي نتائج متقاربة أو نفس النتائج إذا طبق أكثر من مرة في ظروف متماثلة. حيث طبقنا استمارة الاستبانة على عدد من المستجوبين ثم كررنا تطبيق الاختبار نفسه، على المستجوبين أنفسهم بعد فترة زمنية محددة، وقمنا بحساب درجاتهم في التوزيع الأول ودرجاتهم في التوزيع الثاني، ثم قمنا كذلك بحساب معامل الارتباط بين درجاتهم في المرتين. لذا وبعد أن تم التحقق من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قمنا بتطبيقها على عينة استطلاعية قوامها *(15)* مفردة من مجتمع الدراسة، وبعد استعادة الأداة (استمارة الاستبانة) تم تفريغ بياناتها، ثم وزعت الاستمارات مرة أخرى على نفس المجموعة السابقة بعد عشرة أيام، وتم تفريغ بياناتها باستخدام برنامج سفينكس *(Sphinx)* الإحصائي، وإجراء مقارنة بين الإجابة في المرة الأولى، والإجابة في المرة الثانية، وذلك بعرض حساب معامل ثباتها بطريقة الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) والجدولين رقم *(2 - 3)* يوضحان معاملات ثبات أداة الدراسة.

2.7. المعالجة الإحصائية

وقد استخدمنا في الإجابة على تساؤلات الدراسة، مقياس رينزيس ليكرت9 *Rensis Likert*، وفق تدرج خماسي حيث تم اختيار إحدى الإجابات (مهمة جدا- مهمة- غير متأكد- غير مهمة- غير مهمة إطلاقا) وذلك في المحور الأول، أما في المحور الثاني يقوم المبحوث باختيار أحد الإجابات (استخدام كبير جدا- استخدام كبير- استخدام قليل- استخدام قليل جدا- غير مستخدم)، في حين أن المحور الثالث كانت إجاباته هي (فعالة جدا- فعالة- فعالة إلى حد ما- غير فعالة- غير فعالة إطلاقا)، أما إجابات أفراد عينة الدراسة إزاء المحورين الرابع والخامس فكانت بين اختيارات هي: (موافق جدا- موافق- غير متأكد- غير موافق- غير موافق إطلاقا). وقد احتوت أداة الدراسة (استمارة الاستبانة) في صورتها النهائية على *(64)* عبارة موزعة على محاور الدراسة المختلفة.

مصادر المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية

مصادر جمع المعلومات	الإجابة						المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ^{2}	قيمة P	المرتبة
		مهمة جدا	مهمة	غير متأكد	غير مهمة	غير مهمة اطلاقا					

المصادر الرسمية

القوانين والنصوص التشريعية	ت	195	8	-	-	-	4.96	0.19	92.59	0.000	01
	%	96.05	3.94	-	-	-					
الخطط والمخططات التنفيذية	ت	62	120	21	-	-	4.20	0.60	39.38	0.000	03
	%	30.54	50.11	10.34	-	-					
التقارير الرسمية	ت	37	147	6	13	-	4.03	0.69	134.29	0.000	04
	%	18.22	72.41	2.95	6.40	-					
الدراسات والأبحاث	ت	90	87	26	-	-	4.31	0.69	20.22	0.00	02
	%	44.23	42.85	12.80	-	-					

المصادر غير الرسمية

اللقاءات والمؤتمرات	ت	23	124	43	13	-	3.77	0.72	80.07	0.000	06
	%	11.33	61.08	21.18	6.40	-					
الاجتماعات واللجان	ت	5	145	51	2	-	3.76	0.50	138.9	0.000	07
	%	2.42	71.42	25.12	0.98	-					
المحاضرات والندوات	ت	2	135	45	21	-	3.58	0.68	109.8	0.000	08
	%	0.98	66.50	22.16	10.34	-					
الكتب المرجعية المتخصصة	ت	69	77	51	04	02	4.03	0.87	67.18	0.000	05
	%	33.99	37.93	25.12	1.97	0.98					
الكشافات	ت	6	56	132	9	-	3.29	0.59	108.07	0.00	12
	%	2.95	27.58	65.02	4.43	-					
الفهارس	ت	-	84	113	6	-	3.39	0.54	48.50	0.000	09
	%	-	41.37	55.66	2.95	-					
الاتصالات الشخصية	ت	8	88	68	39	-	3.31	0.82	38.74	0.00	10
	%	3.94	43.34	33.49	19.21	-					
وسائل الإعلام	ت	24	81	28	70	-	3.30	1.07	25.77	0.00	11
	%	11.82	39.90	13.79	34.48	-					

يتضح من الجدول أن اختبار كا2 دال إحصائيا لجميع عبارات المحور الأول وهو: مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في الإجابات على العبارات المختلفة المعبرة عن ذلك المحور. كما يتضح أن أعلى متوسط حسابي جاء لعبارة القوانين والنصوص التشريعية حيث بلغ *4.96*، بينما أقل متوسط لعبارة الكشافات حيث بلغ *3.29*. وهذا يدل على أن أهم مصادر جمع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية هي القوانين والنصوص التشريعية، بينما أقل ذلك المصادر أهمية هي الكشافات.

طرائق الحصول على المعلومات في عملية اتخاذ القرار بالمؤسسات التعليمية

طرائق الحصول على	الإجابة					

المعلومات		استخدام كبير جدا	استخدام كبير	استخدام قليل	استخدام قليل جدا	غير مستخدم					
القيام بجمع المعلومات شخصيا	ت	86	70	47	-	-	4.19	0.79	6.167	0.046	01
	%	42.36	34.48	23.15	-	-					
تكليف أحد المرؤوسين الأكفاء	ت	4	45	56	4	94	2.39	1.30	76.444	0.000	07
	%	1.97	22.16	27.58	1.97	46.30					
توزيع المهمة على المرؤوسين ...	ت	17	60	26	8	92	2.52	1.50	64.130	0.00	05
	%	8.37	29.55	12.80	3.94	45.32					
تشكيل لجنة لجمع المعلومات	ت	11	2	57	26	107	1.94	1.16	94.870	0.000	08
	%	5.41	0.98	28.07	12.80	52.70					
الاستعانة بالحاسب الآلي والانترنيت	ت	7	75	20	7	94	2.42	1.46	85.241	0.000	06
	%	3.44	36.94	9.85	3.44	46.30					
تجميع البيانات من عدة مصادر	ت	11	126	62	2	2	3.70	0.63	152.00	0.000	03
	%	5.41	62.06	30.54	0.98	0.98					
استعمال جميع المواد المتاحة	ت	28	147	9	19	-	3.91	0.74	130.29	0.000	02
	%	13.79	72.41	4.43	9.35	-					
الاعتماد على القراءة ونتائج الدراسات	ت	28	62	81	32	-	3.34	0.91	19.852	0.000	04
	%	13.79	30.54	39.90	15.76	-					

وبناء على البيانات السابقة، يتضح من الجدول أن اختيار كا2 دال إحصائيا لجميع عبارات المحور الثاني وهو: الطرائق المستخدمة للحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات، مما يدل على وجود اختلافات ذات دلالات إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على العبارات المختلفة المعبرة عن هذا المحور. كما يتضح أن أعلى متوسط حسابي جاء لعبارة أقوم بجمع المعلومات بنفسي حيث بلغ *4.19*، بينما أقل متوسط كان لعبارة أشكل لجنة لجمع المعلومات، حيث بلغ المتوسط الحسابي *1.94*. وهذا يعني أن أكثر الطرائق استخداما في الحصول على المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية هي طريقة جمع أفراد العينة للمعلومات بأنفسهم، بينما أقل تلك الطرائق هي تشكيل لجنة لجمع المعلومات.

مدى فعالية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية

مدى فعالية المعلومات في	الاجابة	الوسط الحسابي	المتوسط الحسابي	كا2	قيمة	ر

عملية اتخاذ القرارات		فعالة جدا	فعالة	فعالة إلى حد ما	غير فعالة	غير فعالة إطلاقا					
تحديد المشكلة وتحليلها	ت	100	90	11	-	02	4.41	0.68	82.74	0.000	03
	%	49.26	44.33	5.41	-	0.98					
طرح البدائل الممكنة	ت	37	147	17	02	-	4.08	0.54	135.15	0.000	08
	%	18.22	72.41	8.37	0.98	-					
اتخاذ القرارات المناسبة	ت	130	52	19	02	-	4.53	0.70	101.11	0.000	02
	%	64.03	25.61	9.35	0.98	-					
اتخاذ قرارات رشيدة ...	ت	100	77	24	02	-	4.35	0.72	64.59	0.000	05
	%	49.26	37.93	11.82	0.98	-					
تحقيق الأهداف المرجوة	ت	126	66	9	2	-	4.56	0.63	104.593	0.000	01
	%	62.06	32.51	4.43	0.98	-					
الاقتصاد في الجهد والنفقات	ت	51	41	94	15	2	3.61	0.97	66.907	0.000	14
	%	25.12	20.19	46.3	7.38	0.98					
مساعدة الرؤساء على الإدراك	ت	70	86	43	04	-	4.09	0.79	40.815	0.000	07
	%	34.48	42.36	21.18	1.97	-					
مساعدة المرؤوسين على استيعاب...	ت	66	77	58	02	-	4.02	0.80	35.259	0.000	11
	%	32.51	37.93	28.57	0.98	-					
قدرة الرؤساء على متابعة تنفيذ الأوامر ...	ت	62	122	19	-	-	4.21	0.59	42.379	0.000	06
	%	30.54	60.09	9.35	-	-					
مساعدة الرؤساء على اتخاذ القرارات المناسبة	ت	6	178	13	6	-	3.91	0.44	228.741	0.000	12
	%	2.95	87.68	6.4	2.95	-					
توفير القدرة للرؤساء والمرؤوسين على ملاحظة...	ت	9	113	64	17	-	3.56	0.71	72.074	0.000	15
	%	4.43	55.66	31.52	8.37	-					
تحديد الإطار الزمني لتنفيذ القرار	ت	15	108	80	-	-	3.68	0.60	35.389	0.000	13
	%	7.38	53.2	39.4	-	-					
تنفيذ القرار بطريقة صحيحة	ت	88	103	10	2	-	4.37	0.62	86.815	0.000	04
	%	43.34	50.73	4.92	0.98	-					
متابعة تنفيذ القرارات	ت	77	64	58	4	-	4.06	0.86	32.815	0.000	10
	%	37.93	31.52	28.57	1.97	-					
التعرف على ايجابيات وسلبيات القرارات	ت	75	75	45	8	-	4.07	0.86	32.444	0.000	09
	%	36.94	36.94	22.16	3.94	-					

وعلى ضوء البيانات السابقة يتضح من الجدول أن اختبار كا2 دال إحصائيا لجميع عبارات المحور الثالث وهو: مدى فعالية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية، مما يدل على وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة إزاء العبارات المختلفة المعبرة عن هذا المحور. كما يتضح أن أعلى متوسط حسابي جاء لعبارة: تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة، حيث بلغ 4.56، بينما أقل متوسط حسابي كان لعبارة: توفر القدرة للرؤساء والمرؤوسين على ملاحظة الأخطاء والأمور غير العادية في القرار، حيث بلغ 3.56. وهذا يدل على أن للمعلومات دور فعال جدا في تحقيق الأهداف بأكبر قدر من الكفاءة، بينما تقل فعالية دورها في توفر القدرة للرؤساء والمرؤوسين على ملاحظة الأخطاء في القرار.

خطوات تفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية

خطوات تفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات		الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا 2	قيمة P	المرتبة
		موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موفق	غير موافق إطلاقا					
العمل على إيصال المعلومات في الوقت المناسب	ت	156	47	-	-	-	4.77	0.42	31.148	0.000	02
	%	76.84	23.15	-	-	-					
التحديث المستمر للمعلومات	ت	171	26	6	-	-	4.81	0.45	127.722	0.000	01
	%	84.23	12.8	2.95	-	-					
استخدام التقنية الحديثة في جمع، تخزين وتبادل المعلومات	ت	124	113	2	4	-	4.65	0.61	109.852	0.000	05
	%	61.08	35.96	0.98	1.97	-					
تدريب المرسل والمستقبل على تبادل المعلومات	ت	100	101	2	-	-	4.48	0.47	51.056	0.000	08
	%	49.26	49.75	0.98	-	-					

تنظيم المعلومات لاسترجاعها والاستفادة منها ...	ت	143	58	2	-	-	4.70	0.49	81.722	0.000	04
	%	70.44	28.57	0.98	-	-					
توفير وتكامل المعلومات الضرورية	ت	150	49	4	-	-	4.72	0.72	88.667	0.000	03
	%	73.89	24.13	1.97	-	-					
إيصال المعلومات بلغة سليمة للمستفيد	ت	94	77	32	-	-	4.31	1.01	16.167	0.000	09
	%	46.3	37.93	15.76	-	-					
التقليل من القيود على المعلومات	ت	98	54	36	11	04	4.14	0.72	74.685	0.000	11
	%	48.27	26.6	17.76	5.41	1.97					
تصنيف المعلومات وتحليلها	ت	56	113	28	6	-	4.08	0.72	67.333	0.000	12
	%	27.58	55.66	13.79	2.95	-					
توفير المعلومات الدقيقة والمختصرة	ت	132	58	13	-	-	4.58	0.61	56.167	0.000	06
	%	65.02	28.57	6.4	-	-					
الحصول على المعلومات بسهولة ويسر	ت	92	60	47	02	02	4.18	0.88	79.593	0.000	10
	%	45.32	29.55	23.15	0.98	0.98					
الاسترشاد بآراء وخبرات المتخصصين	ت	115	82	4	2	-	4.53	0.58	101.704	0.000	07
	%	56.65	40.39	1.97	0.98	-					

وعلى ضوء البيانات السابقة يتضح من الجدول أن اختبار كا2 دال إحصائيا لجميع عبارات المحور الرابع وهو: الخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات التعليمية لولاية سطيف، مما يشير إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة إزاء العبارات المختلفة المعبرة عن هذا المحور. كما يتضح أن أعلى متوسط حسابي جاء لعبارة التحديث المستمر للمعلومات حيث بلغ *4.81*، بينما أقل متوسط حسابي كان لعبارة تصنيف المعلومات وتحليلها حيث بلغ *4.08*.

وهذا يدل على أن التحديث المستمر للمعلومات من الخطوات الهامة جدا لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات، بينما تصنيف المعلومات وتحليلها من أقل الخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية. قمنا بتحليل إجابات أفراد عينة الدراسة إزاء هذا التساؤل، وفيما يلي عرض وتحليل لتلك الإجابات.

الصعوبات المواجهة في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية

الصعوبات المواجهة في عملية اتخاذ القرارات	الإجابة					المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة كا ^{2}	قيمة P	المرتبة
	موافق جدا	موافق	غير متأكد	غير موافق	غير موافق إطلاقا					

طول الوقت اللازم لجمع المعلومات	ت	79	83	4	37	-	4.00	1.07	44.000	0.000	4
	%	38.91	40.88	1.97	18.22	-					
عدم تعاون الجهات المالكة للمعلومات	ت	90	43	41	27	2	3.95	1.12	54.685	0.000	5
	%	44.33	21.18	20.19	13.3	0.98					
عدم توفير النوعية المطلوبة من المعلومات	ت	9	139	9	46	-	3.56	0.89	118.00	0.000	12
	%	4.43	68.47	4.43	22.66	-					
عدم دقة المعلومات	ت	86	28	41	25	23	3.65	1.41	37.271	0.000	11
	%	42.36	13.79	20.19	12.31	11.33					
صعوبة المعلومات غير المرتبة	ت	92	56	30	23	2	4.06	1.06	63.389	0.000	1
	%	45.32	27.58	14.77	11.33	0.98					
انخفاض مهارة المتخصصين في تحويل المعلومات	ت	68	71	39	23	02	3.79	1.02	45.981	0.000	9
	%	33.49	34.97	19.21	11.33	0.98					
عدم ملاءمة الآلية المستخدمة في تحويل المعلومات	ت	56	110	28	9	-	4.05	0.77	59.185	0.000	2
	%	27.58	54.18	13.79	4.43	-					
نقص المعلومات المتاحة	ت	79	70	17	37	-	3.94	1.10	25.852	0.000	7
	%	38.91	34.48	8.37	18.22	-					
عدم التنسيق بشأن الاحتياجات	ت	64	56	55	28	-	3.77	1.04	7.360	0.000	10
	%	31.52	27.58	27.09	13.79	-					
عدم تميز المعلومات بالدقة والشمولية	ت	38	75	43	47	-	3.51	1.04	8.815	0.000	14
	%	18.71	36.94	21.18	23.15	-					
ضعف المعلومات وعدم وضوحها	ت	30	58	71	42	2	3.36	1.00	37.648	0.000	16
	%	14.77	28.57	34.97	20.68	0.98					
عدم تمثيل المعلومات للواقع الفعلي	ت	25	58	75	45	-	3.31	0.95	14.444	0.000	17
	%	12.31	28.57	36.94	22.16	-					

عدم توافر معلومات المشكلة.	ت	*30*	*65*	*83*	*21*	*4*	*3.48*	*0.93*	*55.981*	*0.000*	*15*
	%	*14.77*	*32.01*	*40.88*	*10.34*	*1.97*					
اتساع حجم العمل	ت	*76*	*79*	*21*	*25*	*2*	*4.01*	*1.02*	*64.963*	*0.00*	*3*
	%	*37.43*	*38.91*	*10.34*	*12.31*	*0.98*					
قلة الإمكانات المادية	ت	*86*	*66*	*4*	*45*	*2*	*3.94*	*1.19*	*73.574*	*0.000*	*6*
	%	*42.36*	*32.51*	*1.97*	*22.16*	*0.98*					
قلة الإمكانات البشرية	ت	*60*	*90*	*25*	*26*	*2*	*3.89*	*1.00*	*63.019*	*0.000*	*8*
	%	*29.55*	*44.33*	*12.31*	*12.8*	*0.98*					
سوء العلاقات الاجتماعية	ت	*76*	*6*	*75*	*42*	*4*	*3.55*	*1.24*	*66.907*	*0.000*	*13*
	%	*37.83*	*2.95*	*36.94*	*20.68*	*1.97*					

وعلى ضوء البيانات السابقة يتضح من الجدول رقم *22* أن اختبار كا$_2$ دال إحصائيا لجميع عبارات المحور الخامس وهو: الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات في المؤسسات التعليمية لولاية سطيف، مما يشير إلى وجود اختلافات ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة إزاء العبارات المختلفة المعبرة عن هذا المحور. كما يتضح أن أعلى متوسط حسابي جاء لعبارة: صعوبة استرجاع المعلومات نتيجة لعدم ترتيبها، تنظيمها وتخزينها، حيث بلغ *4.06*، بينما أقل متوسط حسابي جاء لعبارة: عدم تمثيل المعلومات للواقع الفعلي حيث بلغ *3.31*. وهذا يدل على أن من أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات بالمؤسسات التعليمية لولاية سطيف هي صعوبة استرجاع المعلومات نتيجة لعدم ترتيبها، تنظيمها وتخزينها، بينما أقل صعوبة تواجه متخذي القرارات هي عدم تمثيل المعلومات للواقع الفعلي.

13. نتائج ومخرجات الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية نجد أن رؤساء المؤسسات التعليمية يعتمدون في عملية تجميع المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات على المصادر الرسمية للمعلومات وتوصلنا من خلال الدراسة إلى أن أهم هذه المصادر هي القوانين والنصوص التشريعية وأنهم خلال عملية التجميع هاته تواجههم صعوبات ومعوقات لتثبت الدراسة الميدانية بأن أهمها على الإطلاق هو صعوبة استرجاع المعلومات نتيجة لعدم ترتيبها، تنظيمها وتخزينها وهذا ما يجرنا إلى القول بأن الفرضية الأولى للدراسة قد تحققت، فقد تم التوصل إلى طبيعة مصادر المعلومات الرسمية المعتمدة بدرجة أساسية من قبل مسيري المؤسسات التعليمية، ألا وهي القوانين والنصوص التشريعية.

تحققت الفرضية الثانية بصورة جزئية ويظهر هذا التوافق الجزئي مقارنة بالنتائج المتوصل إليها، حيث أن الشق الأول من الفرضية تحقق وهو أن رؤساء المؤسسات التعليمية يعتمدون على أنفسهم في تجميع المعلومات، بينما الشق الثاني من الفرضية لم

يتحقق لأن أفراد العينة أجمعوا على أن فعالية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات تكمن في: تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة.

أما عن الفرضية الثالثة والخاصة بخطوات تفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات فقد تحققت كليا مقارنة بالنتائج المتوصل إليها في الجانب الميداني، حيث أن رؤساء المؤسسات التعليمية يتبعون سلسلة من الخطوات أهمها العمل على إيصال المعلومات في الوقت المناسب.

توصلت الدراسة إلى العديد من النتائج والتوصيات المتضحة من خلال التحليل الوصفي والتفسير للبيانات، والتي تم الحصول عليها من أفراد عينة الدراسة. وسيتم عرض ملخص للنتائج العامة للدراسة على النحو التالي:

- مدى فاعلية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية بسطيف. أظهرت البيانات أن المعلومات لها دور فعال في عملية اتخاذ القرارات من حيث: تحقيق الأهداف المرجوة بأكبر قدر من الكفاءة، اتخاذ القرارات المناسبة، تحديد المشكلة وتحليلها، تنفيذ القرارات بطريقة صحيحة، اتخاذ قرارات رشيدة تحقق الحد الأقصى من المنفعة، وقدرة الرؤساء على متابعة وتنفيذ الأوامر والقرارات. وقد بلغ المتوسط العام لتقدير أفراد عينة الدراسة حول مدى فعالية المعلومات في عملية اتخاذ القرارات ***4.10***، والانحراف المعياري العام بلغ *0.70*، مما يدل على أن للمعلومات دور فعال بدرجة أعلى من المتوسط في عملية اتخاذ القرارات.

- الخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية بسطيف. أوضحت البيانات الواردة في الدراسة أن الخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات هي: التحديث المستمر للمعلومات، العمل على إيصال المعلومات في الوقت المناسب، توفير وتكامل المعلومات الضرورية، تنظيم المعلومات بحيث يمكن استرجاعها والاستفادة منها في الوقت المناسب، استخدام التقنية الحديثة في جمع، تخزين وتبادل المعلومات، توفير المعلومات الدقيقة والمختصرة، الاسترشاد بآراء وخبرات ذوي الاختصاصات وأصحاب التجارب في الحصول على المعلومات المفيدة التي تساعد في اتخاذ قرار معين، تدريب المرسل والمستقبل على تبادل المعلومات بالطرائق الصحيحة. وقد بلغ المتوسط العام لتقدير أفراد عينة الدراسة حول الخطوات التي يمكن إتباعها لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات *4.49*، والانحراف المعياري العام بلغ *0.64*، مما يدل على أن المديرين بالمؤسسات التعليمية بسطيف يتبعون الخطوات السابق الإشارة إليها بدرجة عالية جدا لتفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.

- الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات للحصول على المعلومات بالمؤسسات التعليمية بسطيف. تبين من البيانات الواردة بالدراسة أن أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات هي: صعوبة استرجاع المعلومات نتيجة لعدم ترتيبها وتنظيمها وتخزينها، عدم ملاءمة الآلية المستخدمة في تحويل البيانات إلى

معلومات، اتساع حجم العمل، طول الوقت اللازم لجمع المعلومات، عدم تعاون الجهات التي بحوزتها المعلومات، قلة الإمكانيات المادية والبشرية وكذلك نقص المعلومات المتاحة. وقد بلغ المتوسط العام لتقدير أفراد عينة الدراسة حول أهم الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات ***3.76***، وبلغ الانحراف المعياري ***1.05***، مما يدل على أن هذه الصعوبات تواجه متخذي القرارات في الحصول على المعلومات بدرجة أعلى من المتوسط.

خـاتـمــة

لقد أصبحت عملية اتخاذ القرارات بمختلف المؤسسات، وبالمؤسسات التعليمية على وجه الخصوص، حتمية وضرورة ملحة بحكم ما تقدمه من حلول شاملة في تطوير الأداء، خاصة ما للمعلومات من دور في إنجاح عملية اتخاذ القرارات، إذ تأكد لنا ذلك أكثر بعد اطلاعنا على الموضوع عن قرب من خلال دراستنا. أين توصلنا إلى مجموعة من النتائج التي رأينا أنه من الصواب إعادة صياغتها وعرضها في خاتمة بحثنا، وذلك من خلال إعادة إدراج ما توصلنا إليه في نهاية كل فصل. فلقد تمكنا من خلال الوقوف على واقع المؤسسات التعليمية بولاية سطيف من اكتشاف الكثير من النقاط التي بالإمكان أن تساعد في تفعيل دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات. ويمكن التمييز داخل عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسات التعليمية، ما بين ثلاث حالات: التأكد، المخاطرة، وعدم التأكد.

- **قرارات في ظل التأكد التام**: تتميز هنا حالة التأكد بتوفير الحقائق والمعلومات الخاصة بالمشكلات. وبالتالي فإن اتخاذ القرار في هذه الحالة من طبيعة المتغيرات والعوامل المؤثرة فيها وبالتالي تكون آثار القرار ونتائجه معروفة.

- **قرارات في ظل المخاطرة**: تتميز هذه القرارات بتوفير بعض الحقائق والمعلومات، التي تضمن قدراً بيناً من المخاطرة. وبالتالي تتخذ القرارات في ظروف وحالات محتملة الوقوع، ويكون من خلالها المدير أو متخذ القرار مجبراً على تقدير الظروف والمتغيرات المتوقعة في المستقبل، ودرجة احتمال حدوثها معتمدا في ذلك على الخبرة.

- **قرارات في ظل عدم التأكد**: وهي القرارات التي غالباً ما تقوم بها الإدارة العليا أثناء تحديد أهداف المشروع العامة، حيث لا تعلم الإدارة مسبقاً بالمتغيرات المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار، وذلك بسبب عدم توفر المعلومات والبيانات الكافية مما يصعب التنبؤ بها.

بناءا على النتائج التي تم التوصل إليها فيما سبق، يمكن تقديم عدد من التوصيات، وهي على النحو التالي:

1 - رغم حرص رؤساء المؤسسات التعليمية بسطيف على تجميع البيانات والمعلومات من عدة مصادر مختلفة، إلا أننا نقترح زيادة الحرص على تجميع البيانات

والمعلومات المطلوبة من مصادر متنوعة، وزيادة الاهتمام ببعض المصادر التي حظيت بأهمية متواضعة منها: الكشافات، وسائل الإعلام، الاتصالات الشخصية، الفهارس، المحاضرات والندوات.

2 - العمل على زيادة الاهتمام والعناية بالطرائق المستخدمة في الحصول على المعلومات اللازمة لعملية اتخاذ القرارات، وخاصة فيما يتعلق بتشكيل لجان لجمع المعلومات وتبويبها، وتكليف القادة لمرؤوسيهم من الأكفاء بجمع المعلومات، وكذلك أهمية الاستعانة بالحاسب وتوظيفه لجمع المعلومات وتخزينها وتبويبها.

3 - ضرورة اهتمام مديري المؤسسات التعليمية بتنظيم دورات تدريبية مكثفة، تهدف إلى رفع كفاءاتهم وزيادة مهاراتهم في كيفية الحصول على المعلومات وكيفية استرجاعها في الوقت المناسب أي عند الحاجة، هذا بالإضافة إلى الاستفادة من خبرات الدول المتقدمة في هذا المجال، وذلك عن طريق تخصيص دورات للدراسة والتدريب على الأجهزة والأساليب الحديثة المساعدة كالحاسب الآلي، والانترنيت، والاجتماعات عن بعد وغير ذلك.

4 - يجب وضع ركائز هامة للحصول على المعلومات في المؤسسات التعليمية بسطيف، ومن هذه الركائز توفير الخبرات المؤهلة في مجال تبادل المعلومات، وذلك للعمل على دعم قنوات الاتصال وتبادل المعلومات وتحديثها أولا بأول. كما يجب وضع نمط تنظيمي يعنى بجمع مصادر المعلومات، والموارد البشرية، والقنوات معا ويدفعها للحركة. بالإضافة إلى توفير أنسب وسائل الحصول على المعلومات وذلك من خلال التكنولوجيا الحديثة في هذا المجال.

5 - ضرورة العمل على دعم أنظمة تبادل المعلومات - تقنيات ووسائل الاتصال - بين المؤسسات التعليمية بسطيف، حيث يساعد ذلك على سرعة الحصول على المعلومات الدقيقة والصحيحة، وتوظيف تلك المعلومات في عملية صناعة القرار واتخاذه.

6 - من القواعد التنظيمية التي لابد منها لأي مؤسسة، هو أن تكون المعلومات والبيانات شاملة المحتوى مهما كبرت كميتها حتى تساعد المسؤولين على اتخاذ قرارات موضوعية رشيدة مستندة على أسس سليمة.

7 - العمل على أن يكون نظام تداول المعلومات المعمول به داخل المؤسسات التعليمية، ذا مرونة عالية بحيث يمكن إدخال أي تعديلات طارئة عليه.

8 - الاعتماد على الأساليب الرياضية وعلم الإحصاء في تنظيم وتحليل البيانات، وذلك بغية الوصول إلى قرار محسوب بدقة، متضمنا كل البيانات والمعلومات المتوافرة حول الموضوع المطلوب اتخاذ القرار بشأنه.

9 - ضرورة التغلب على المعوقات التي تواجه مديري المؤسسات التعليمية – أثناء عملية اتخاذ القرارات - في الحصول على المعلومات، وذلك من خلال ترتيب وتنظيم وتخزين المعلومات بطريقة صحيحة، وتحديث آليات الحصول على المعلومات بحيث تتلاءم مع مقتضيات الواقع، وتوفير أنظمة معلومات خاصة بكل إدارة حيث أن تسارع العمل يعوق عملية الحصول على المعلومات، والعمل على أهمية التعاون بين الجهات المختلفة خاصة تلك التي بحوزتها المعلومات للاستفادة منها.

كما لا يفوتنا تقديم جملة من التوصيات، التي يمكن الإفادة منها في الدراسات المستقبلية حول ذات الموضوع:

1 - إعداد دراسة مستوفاة تحدد درجة الصحة والسرعة في تبادل المعلومات بين المؤسسات التعليمية داخل قطاع التربية بالجزائر، والحصول على المعلومات الدقيقة والصحيحة بشكل سريع من الجهات لا سيما المحوسبة منها، والتي تفيد جهة العمل، في عملية اتخاذ القرارات.

2 - إعداد دراسة مستوفاة عن التقنيات الحديثة المساعدة في تبادل المعلومات مثل الاعتماد على الحاسب الآلي والانترنيت، تحدد مدى استفادة قطاع التربية بشكل عام، والمؤسسات التعليمية بشكل خاص، من تلك التقنيات في مباشرة وانجاز أعمالها.

قائمة المراجع

[1] هيكل، عبد العزيز فهمي. الكمبيوتر وإدارة الأعمال. الرياض: معهد الإدارة العامة، 1985. ص. 20.
[2] المطوع، ناصر محمد. أثر المعلومات والاتصالات داخل المؤسسات الاقتصادية. دبي: مؤسسة الرسالة للنشر والتوزيع، 2000.
[3] النويصر، محمد. دور نظم المعلومات في مكافحة الإرهاب. الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية، 1999.
[4] الزهراني، جمعان عوضة. صنع القرار الإداري في المؤسسات الاقتصادية: الأساليب، المعوقات، أنماط المشاركة. الرياض: أكاديمية العلوم الإدارية، 2001.
[5] العمري، طاهر حمدان. العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار في الإدارة التربوية. دمشق: دار الفكر، 2000.
[6] العبد القادر، محمد علي سليمان. عملية اتخاذ القرارات. عمان : مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، 1999.
[7] الرشيدي، علي. معوقات استخدام نظم المعلومات الحاسوبية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية. الرياض: دار المريخ، 2000.
[8] عودة، أحمد سليمان؛ مكاوي، فتحي حسن. أساسيات البحث العلمي في التربية والعلوم الإنسانية. عمان: مكتبة الكتابي للتوزيع، 1992. ص. 112.

[9] وهو عالم اجتماع أمريكي، ولد في مدينـة *Cheyenne* ، بولايـة *Wyoming* ، في *5* أوت *1903*م، وتوفي في مدينة *Ann Arbor* ، بولاية *Michigan* ، في *3* سبتمبر *1981*م، حاصل على درجة البكالوريوس في علم الاجتماع والاقتصاد من جامعة ميتشجن عام *1926*م. يعد مقياس ليكرت الخماسي (*1-5*) العمل الأكثر شهرة لليكرت والذي كان نتاجا لبحثه في رسالة الدكتوراه بعنوان: أسلوب لقياس مواقف الاتجاهات *A Technique For The Measurement of Attitudes* .