معوقات تطويرُ صُنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة

Obstacles To Developing decision-making in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the dimensions of governance

إعداد

سعود بن جمعان القحطاني

Saud Jumaan Al-Qahtani

طالب دكتوراه بقسم الإدارة التربوية- كلية التربية - جامعة الملك سعود

أ.د/ خالد بن صالح السبيعي

الأستاذ الدكتورفي إدارة التعليم العالي- جامعة الملك سعود

Prof. Khaled Saleh Al-Subaie

Doi: 10.21608/jasep.2024.333576

استلام البحث : ٢٧ / ٨ / ٢٠٢٣

قبول النشر: ١٥ / ٩ / ٢٠٢٣

القحطاني، سعود بن جمعان و سعد، خالد بن صالح السبيعي (٢٠٢٤). معوقات تطويرُ صُنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة. ***المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية***، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر، ٨(٣٦) يناير، ٣١٥ – ٣٥٦.

http://jasep.journals.ekb.eg

معوقات تطويرُ صُنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى الكشف عن معوقات تطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة. وقد خرجت الدراسة بنتائج وتوصيات منها حرص وزارة التعليم على إطلاع جميع منسوبيها على معايير مشكلة القرار فور صدورها. وقيام وزارة التعليم بوضع معايير واضحة لتقييم البدائل المتاحة لصنع القرار الذي يتم اتخاذه. واهتمام وزارة التعليم بمشاركة جميع العاملين في البحث عن البدائل التي تتعلق بالقرار. وحرص الوزارة على مشاركة إدارات التعليم وإدارات العموم في صياغة بعض القرارات. وقيام الوزارة بإعلان آليات المساءلة لكل قرار يتم اتخاذه. وحرص الوزارة على طرح البديل المرجح للقرار للتصويت أو المشاورة مع منسوبيها. واهتمام وزارة التعليم بتوضيح آليات القرارات الصادرة عنها لكافة المعنيين بشفافية. وحرص وزارة التعليم على نشر الثقة بالقرارات الصادرة بين العاملين من خلال شفافية الإجراءات المتبعة.

Abstract:

The study aimed to identify the obstacles to the development of decision-making in the Ministry of Education in the Kingdom of Saudi Arabia in light of the dimensions of governance. The study yielded results and recommendations, including the Ministry of Education's commitment to informing all its staff of the decision-making criteria immediately upon issuance. The ministry also establishes clear standards for evaluating available alternatives in decision-making. The study highlighted the ministry's interest in involving all stakeholders in the search for decision-related alternatives. Furthermore, the ministry shows a keenness to involve educational and public administrations in formulating some decisions. The ministry declares accountability mechanisms for every decision made and emphasizes presenting the most likely alternative for voting or consultation with its staff. The Ministry of Education is committed to clarifying the mechanisms of its decisions to all stakeholders with transparency. Additionally, the ministry seeks

to build trust among its employees by ensuring transparency in the procedures followed.

المقدمة

يتجلى العصر الحديث باهتمامه بالتعليم في مختلف دول العالم؛ إيمانًا بأن التعليم هو الأساس الجوهري لمواجهة التحديات المستقبلية والتحولات المتسارعة في القرن الحادي والعشرين، وهذا الاهتمام جاء كردة فعل طبيعية لأن قطاع التعليم من أهم القطاعات التي ترقى بها الدول. والمملكة العربية السعودية ليست بمنأى عن هذه الدول المهتمة بالتعليم؛ حيث أكدت في رؤيتها المستقبلية والطموحة ٢٠٣٠ على أن التعليم يساهم في دفع عجلة التنمية من خلال الاستثمار الأمثل للموارد ومن بينها رأس المال البشري؛ الذي يقودها مراكز متقدمة في مصاف دول العالم.

وبما أن لكل إدارة في أي نظام تقوم بعمليات إدارية عديدة تتمثل في: التخطيط والتنسيق والتوجيه والرقابة والتقويم، فإن القيام بتلك الوظائف بكفاءة وفاعلية يستلزم اتخاذ سلسلة من القرارات؛ نظرًا لأن صنع القرار هو محور العملية الإدارية، ولأنه متداخل مع جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، وهو أيضًا الأداة الرئيسة التي يستخدمها القائد في المنظمة. ويتوقف مقدار النجاح الذي تحققه المنظمات على قدرة القائد على اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب (العتيبي، ٢٠١٨، ص٢).

ويرى جريفث (Grifth) أن القرار هو لب العمل الإداري ومحوره، كما يرى هربرت سايمون (Herbirt Simon) أن التنظيمات الإدارية تقوم على عملية اتخاذ القرار، التي تكون عقلانية عندما يتم اختيار أحسن القرارات للوصول للهدف، كما أن حل المشكلة التربوية وعلاجها يستلزم اتخاذ قرارات مدروسة، وهذه القرارات لابد وأن تتخذ في ضوء دراسات وأساليب علمية حديثة (الحديدي، ٢٠٠٩، ص ص ٥٠-٥١).

ولأهمية القرارات التربويَّة في مؤسسات التعليم العام؛ وجبت العناية بعملية صناعتها وفق رؤية واضحة، وذلك من خلال تطبيق أبعاد علمية تعمل على توفير بدائل عدة لصانع القرار من أجل اختيار الأنسب منها والذي يحقق أهداف المؤسسة التعليمية بأقصى درجة ممكنة، ومن أبرز هذه الأبعاد المشاركة في صنع القرار (الرويلي،٢٠١٨، ص٢).

ويعزز ذلك ما تقوم به وزارة التعليم من مراجعة دقيقة للهياكل والإجراءات وتوزيع المهمات والصلاحيات وتطويرها وذلك لتحقيق الفصل بين عملية اتخاذ القرار وتنفيذه ومراقبة تنفيذه ليتم صنع قرارات تتصف بالكفاءة والفاعلية والحد من الهدر المالي والإداري، ومن أجل الاستمرار في هذا الاتجاه فقد أنشأت وزارة التعليم مركزًا خاصًا لإحصاءات التعليم ودعم القرار لمواكبة متطلبات وزارة التعليم وتحقيق تطلعاتها.

وإن عملية صنع واتخاذ القرارات لا ترتبط بالبيانات أو الأساليب العلمية والكفاية الشخصية فقط، بل تتعداه إلى وجود عوامل أخرى تسهم وتؤثر في عملية صنع واتخاذ القرارات، ومن أهم هذه العوامل الميول الشخصية، والمستوى الثقافي، والاعتبارات السياسية، والتأثيرات البيئية، والإمكانات المالية، والهياكل التنظيمية، من هنا تأتي الحاجة للحوكمة بآلياتها وأبعادها حتى تحيد وتحد من الدور السلبي لتلك العوامل (عتوم، ٢٠١٣).

هذا ومن شأن الحوكمة بآلياتها وأبعادها أن تساعد على اتخاذ القرار الأكثر صوابًا وحسن الاختيار من بين البدائل المتعددة وذلك أن وجود آليات وقواعد ونظم الحوكمة تقلِّل التضارب في القرارات وتقلِّص الصراع بين الجهات المتخذة والمنفذة للقرار. كما من شأن أبعاد الحوكمة أن تكون القرارات أخلاقية الطابع. ويمكن القول إن مقدار النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف على مدى فعالية وكفاءة القرارات التي تم اتخاذها، وعلى مدى ملاءمتها للأهداف المحددة على مختلف المستويات (الغزالي، ٢٠١٢).

وتركز الحوكمة على تفعيل مبدأ مشاركة الأفراد والمؤسسات غير الحكومية في صنع السياسات العامة، واتخاذ القرارات، وتقييم مستوى أداء البرامج الحكومية لتقديم خدمات ذات جدوى عالية، وتعد أحد أبرز الأساليب الحديثة التي تساعد الحكومات في تحقيق أهدافها التنموية، حيث تدعو الحوكمة إلى الشفافية، والإفصاح، وتطبيق أبعاد سيادة القانون، والمحاسبة، والمساءلة التي تسهم في زيادة فعالية البرامج المقدمة (البسام، ٢٠١٨).

ووفقًا لما جاء في الهدف الثالث والعشرين من أهداف الخطة التنموية العاشرة في المملكة العربية السعودية (٢٠١٥-٢٠١٩م) من ترسيخ أبعاد المساءلة والشفافية وحماية النزاهة، ومكافحة الفساد، وذلك بتطبيق أحدث المعايير العالمية للحوكمة على أجهزة الدولة، وتعزيز التفاعل بين مختلف الأجهزة الحكومية والمواطنين، والسعي لتحقيق الكفاءة، والفاعلية والجودة فيما تقدمه الأجهزة الحكومية للمواطنين من منتجات وخدمات (وزارة الاقتصاد، ٢٠١٥-٢٠١٩م).

ويتضح من استقراء أدبيات صنع القرار في مؤسسات التعليم العام أهمية هذا النوع من التطوير في رفع كفاءة وفاعلية تلك المؤسسات، وانسجامًا مع توجهات وزارة التعليم في البحث عن المبادرات التي تساهم في تحقيق رؤية المملكة ٢٠٣٠، والتي تعمل على تفعيل أبعاد الحوكمة كنظام رقابي يدعم العمل المؤسسي، وكذلك الاستفادة من توصيات ونتائج الدراسات، والانفتاح على الاتجاهات الحديثة في محاولات التطوير والتحسين، كتطوير صنع القرار في مؤسسات التعليم العام لما يرتكز عليه العديد من الإيجابيات يجعل ذلك جديرًا بالدراسة والتطبيق. وبناءً على

ذلك تبرُز الحاجة إلى دراسة تطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة.

مشكلة الدراسة

تعتمد كفاءة وزارة التعليم في تحقيق غاياتها على مدى قدرتها على إدارة ونجاح آليات صنع القرار والتوفيق بين الجانب الإداري والتنفيذي على حد سواء، حيث يتطلب بناء العديد من الخطط واستراتيجيات التطوير في وزارة التعليم إلى ضبط آليات صنع القرار، واحتلت هذه القضية مكانة هامة في البحوث التربوية في الآونة الأخيرة إلا أن آليات صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ما زالت تعاني الكثير من المعوقات.

ويعاني النظام التعليمي بشكلٍ عام، ووزارة التعليم بشكلٍ خاص، من نقاط ضعف أشارت لها الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية إلى مجموعة منها، وهي: ضعف آليات المحاسبية في المستويات كافة من المدرسة إلى النظام التعليمي المركزي، وكذلك استخدام أسلوب المركزية في التطوير واتخاذ القرارات، وضعف مشاركة المجتمع في دعم العملية التعليمية، وضعف تأهيل القيادات التربوية، وأكدت أيضًا على أهمية وضع إجراءات علمية وأدوات تكفل استمرار التحسين في أداء القيادات التربوية (وزارة التربية التعليم، ١٤٣٤-١٤٤٤ه).

ومن خلال الاطلاع على بعض القرارات الصادرة من وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، يظهر أن هناك خللاً في عملية صنع هذه القرارات، ويظهر ذلك بشكل واضح فيما يتبع هذه القرارات من إشكالات في التطبيق قد تقود إلى إلغاء القرار كما حدث في برنامج فطن ، أو استمرار القرار مع خلل واضح وانتقادات متزايدة كما هو الحال مع نظام التقويم المستمر في المرحلة الابتدائية الذي ظهر ضعف مخرجاته وضعف تأهيل المعلمين لتطبيقه بالطريقة الصحيحة حتى تم إلغاؤه في عام ٢٠١٩م، بالإضافة إلى ردود الفعل السلبية في الميدان وعدم قناعة العاملين بجزء كبير من هذه القرارات، ومنها قرار حصتي النشاط الذي أُحيط بقدر كبير من ردود الفعل السلبية من المعلمين والمعلمات، وقادة وقائدات المدارس الذين لم يجدوا منهجية واضحة وآليات عمل محددة في حصص النشاط، واعتبروه عبئًا على العاملين دون جدوى (الشهري، ٢٠٢٠م، ص٤).

وبما أن نظام التعليم في المملكة العربية السعودية يعاني- كغيره من الأنظمة التعليمية- العديد من التحديات التي تقف عائقًا في مسيرة العملية التعليمية، والتي تحتاج وقفة جادة لتطويره. وبالرغم من محاولات التطوير الحتمية، إلا أنه لم تقابل هذه التطورات تغيرات ملموسة في نمط الإدارة التعليمية؛ فقد أظهرت الدراسات أن وزارة التعليم تعاني عددًا من المعوقات الإدارية، والمشكلات التنظيمية التي تحد من فاعليتها في أداء رسالتها، والوفاء بواجباتها، والتي تعود إلى المركزية الشديدة،

والإجراءات البيروقراطية المعقدة التي نتج عنها العديد من المشكلات، إضافة لما تسببه من تأخير العمل، وضياع الجهود، وضعف المشاركة في صنع واتخاذ القرارات. كما تواجه المؤسسات التعليمية العديد من المعيقات التي تعيق من تفعيل الحوكمة بأبعادها المحاسبية والشفافية والمساءلة والمشاركة المجتمعية (العريفي، ٢٠١١؛ البراهيم، ٢٠١٥).

وتوصلت دراسة الشهري (٢٠٢٠م) أن القرارات في وزارة التعليم تصنع في ضوء أزمة معلومات حيث تواجه القرارات نقصاً شديداً في المعلومات وتضارباً فيما بينها، وفقدان بعضها والتلاعب بالبعض الآخر، وانعكست أزمة المعلومات هذه على القرارات؛ فأصبح صناع القرار يبذلون الكثير من الجهد في المرحلة الأولى بشكل أكبر من بقية المراحل، كما ظهر السلوك السياسي في جزء كبير من القرارات، وأثر على مسار هذه القرارات وأجل بعضها وأدى إلى توقف البعض الآخر لفترة من الزمن. وعليه فقد بينت دراسة الزهراني (٢٠١٥م) أن الحاجة تأتي إلى تطوير أداء المؤسسات في ضوء أبعاد الحوكمة والتي تؤكد على مشاركة جميع الأطراف في المنظمة في عملية صنع القرار؛ أي أن القرار لا يكون مقتصرًا على مجموعة معينة في المؤسسة، وكذلك أن تتوفر المعلومات لجميع الأطراف بشفافية ووضوح ويتم تحديد مسؤولية وحقوق وواجبات جميع المسؤولين عن إدارة المؤسسة؛ وذلك لتجنب حدوث حالات الفساد الإداري، كما تهدف هذه الأبعاد إلى التأكد من أن المؤسسات تدار بطريقة سليمة وأنها تخضع للرقابة والمتابعة والمساءلة.

وبناءً على ما سبق، ولقلة الدراسات التربوية التي تناولت صنع القرار في ضوء أبعاد الحوكمة في وزارة التعليم، تأتي الحاجة للدراسة الحالية لتطوير عمليات صنع القرار في وزارة التعليم من خلال تقديم نموذجاً مقترحاً في ضوء أبعاد الحوكمة.

أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى: الكشف عن معوقات تطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة.

أهمية الدراسة

تحدد أهمية الدراسة في النقاط التالية:

١- إلقاء الضوء على جانب مهم من العملية الإدارية، وهو صنع القرار في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ ما يسهم في الوقوف على جوانب القصور والعمل على تلافيها.

٢- الإثراء المعرفي بإلقاء الضوء على أبعاد الحوكمة، على اعتبار أنها من المجالات المتجددة نسبيًّا؛ مما أدى إلى بعض الغموض في طرحها، الأمر الذي قد يحسن من سبل ممارستها في مؤسسات التعليم العام.

٣- تبرز أهمية الدراسة إلى الحاجة لرفع كفاءة وتطوير صنع القرار في وزارة التعليم من خلال تفعيل أبعاد الحوكمة لمواكبة التطلعات المستقبلية لوزارة التعليم وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠.

٤- من المؤمَّل أن تقدم الدراسة إجراءات علمية يستفيد منها القيادات بوزارة التعليم لتحسين عملية صنع القرار، وذلك من خلال تسليط الضوء على أبعاد الحوكمة، بما يخدم حُسن تطبيقها، والاستفادة منها في تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

٥- قد تساهم نتائج الدراسة في التغلب على المعوقات التي تواجهها عملية صنع القرارات في وزارة التعليم، وتقديم الحلول المناسبة في ضوء أدبيات الدراسة ومن خلال تقديم النموذج المقترح.

٦- من المؤمَّل أن تساهم الدراسة في فتح المجال لمزيد من الدراسات التي تتناول متغيرات أخرى ذات العلاقة بصنع القرار في التعليم العام بالمملكة العربية السعودية؛ كالولاء التنظيمي والأداء المؤسسي، وتثير اهتمام الباحثين لدراسة جوانب مهمه لم تشملها حدود الدراسة.

أسئلة الدراسة

ما معوقاتُ تطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة أفراد الدراسة؟

حدود الدراسة: سيتم تطبيق الدراسة في إطار الحدود التالية:

الحدود الموضوعية: تحدد الدراسة الحالية في التعرف عن المعوقات تطوير آليات صنع القرار الحالي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة وفقاً للمعوقات (البشرية، والإدارية، والبيئية).

الحدود المكانية: طبقت الدراسة على الإدارات العامة والوحدات في وزارة التعليم، وإدارات التعليم في المناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية، وهيئة تقويم التعليم والتدريب، وشركة تطوير التعليمية.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة جميع مديري الإدارات العامة بوزارة التعليم، ومديري إدارات التعليم بالمناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية، ومساعدي/ات مديري إدارات التعليم بالمناطق والمحافظات، ومديري/ات مكاتب التعليم في كل من إدارة التعليم بمنطقة الرياض، ومديري/ات مكاتب التعليم بإدارة تعليم منطقة مكة المكرمة، ومديري/ات مكاتب التعليم بإدارة تعليم المنطقة الشرقية.

الحدود الزمانية: طبقت الدراسة الحالية خلال الفصل الثاني للعام ١٤٤٤هـ.

مصطلحات الدراسة

القرار: هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها (إدريس، ٢٠١٧، ص١٨).

صنع القرار: يعرف بأنه عملية ذهنية يتم من خلالها اختيار بديل من عدة بدائل متاحة، وباتباع خطوات علمية منطقية للوصول إلى قرار يتعلق بمشكلة معينة ثم الإعلان عنه، ومتابعة تنفيذه وتقييم نتائجه (شاهين، ٢٠١٥، ص٣٧).

ويعرف صنع القرار؛ إجرائيًا بأنه العملية التي تبدأ بمرحلة المشاركة في تحديد المشكلة، والشفافية في جمع المعلومات وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار المناسب وتنفيذه وتقويمه وذلك من أجل تمكين وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية لقرارات تتصف بالكفاءة والفعالية.

الحوكمة: تعرف على أنها مجموعة من القوانين والتعليمات والأنظمة التي تسعى لتحقيق الأداء المتميز والجودة الشاملة من خلال العمل على اختيار الاستراتيجيات المناسبة التي تحقق غايات وأهداف المنظمة الاستراتيجية (ناصر الدين، ٢٠١٢).

وتعرف الحوكمة؛ إجرائيًا بأنها مجموعة القوانين واللوائح والقرارات التي تهدف إلى تحقيق الجودة والتميز في الأداء عن طريق اختيار الأساليب المناسبة والفعّالة لتحقيق أهداف وخطط وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

أبعاد الحوكمة: عرفها أبو السعود (٢٠٠٥م) بأنها مجموعة من الأنظمة والإجراءات التي تحدد العلاقة بين المسئولين داخل المنظمة وأصحاب العلاقة بما يضمن تطبيق أبعاد الشفافية والمسألة والمشاركة والاحتكام إلى معايير بما يحقق الأهداف المنشودة بكفاءة وفاعلية، وبما يضمن المحافظة على حقوق أصحاب العلاقة (البليهي، ٢٠١٥، ص٤١).

وتعرف أبعاد الحوكمة؛ إجرائيًا بأنها مجموعة من العمليات والممارسات كالمشاركة والشفافية والمساءلة التي يمكن من خلالها تطوير عمليات صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية وتحسين كفاءتها وجودة اتخاذها.

الدراسات السابقة:

دراسة حياصات (٢٠١٥) بعنوان: "درجة توظيف القيادات الأكاديمية الجامعية لنتائج البحوث العلمية في صنع القرارات ومعوقات توظيفها" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى معوقات توظيف القيادات الأكاديمية لنتائج البحوث العلمية في صناعة القرارات، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء ونواب الرؤساء وعمداء الكليات ورؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة، واشتملت عينة الدراسة على (١٥٠) فرداً، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كمنهج للدراسة، واستعان بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحث للعديد من النتائج أهمها: جاء مستوى معوقات توظيف القيادات الأكاديمية لنتائج البحوث العلمية في صناعة القرارات بدرجة متوسطة؛ حيث جاءت في الترتيب الأول معوقات نظام الربط بين مصدر المعرفة البحثية وصانعي القرار، ومعوقات نظام المستخدمين للمعرفة البحثية في صناعة القرارات، بينما جاء في الترتيب الأخير معوقات نظام

استثمار مصادر المعرفة البحثية في صناعة القرار، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة إيجاد السبل من أجل التقليل من معوقات توظيف نتائج البحوث العلمية في صنع القرارات.

دراسة العتيبي والشريجة (٢٠١٦) بعنوان: "معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى توافر المعوقات التي تحول دون مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، والكشف عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت تعزى لمتغيرات الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بدولة الكويت، واشتملت عينة الدراسة على (٩٢٤) معلم ومعلمة، واستخدم الباحثان المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانا بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحثان للعديد من النتائج أهمها: جاء مستوى توافر المعوقات التي تحول دون مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في المدارس الثانوية بدولة الكويت بدرجة متوسطة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة؛ حيث جاء في الترتيب الأول المعوقات التي تتعلق بالمعلم، ويليها المعوقات التي تتعلق بالمدير، وجاء في الترتيب الأخير المعوقات التي تتعلق بالقوانين والأنظمة، وتبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة حول معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وجاءت الفروق الإحصائية لصالح المؤهل الأقل المتمثل في البكالوريوس، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تدريب المدراء قبل الخدمة وخالها على مهارات صنع القرار، ومهارات العمل الجماعي.

دراسة خصاونه (٢٠١٧) بعنوان: "المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم" هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم في الأردن، والتعرف على المعوقات التنظيمية التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع العاملين في مركز وزارة التربية والتعليم بوظائف إشرافية من رؤساء أقسام ومديري مديريات، واشتملت عينة الدراسة على (١٢٣) عاملاً، واستخدمت الباحثة المنهج المسحي الوصفي التحليلي كمنهج للدراسة، واستعانت

بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت الباحثة للعديد من النتائج أهمها: جاء مستوى المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن بدرجة متوسطة من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم؛ حيث جاء في الترتيب الأول (مجال المعوقات الاجتماعية)، ويليها في الترتيب الثاني (مجال المعوقات التنظيمية)، ويليهم في الترتيب الأخير (مجال المعوقات الشخصية)، وتمثلت أهم المعوقات التنظيمية التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن في وجود المركزية في المستوى الإداري المتقدم، وعدم وجود تسهيلات تدعم المرأة العاملة الأم (مثل حضانة في العمل)، وعدم وجود معايير واضحة في الترقية، بالإضافة إلى ضعف مستوى مشاركة المرأة القيادية في رسم السياسات التعليمية، وعلاوة على ذلك إقصاء المرأة من الاتصالات غير الرسمية في المؤسسة، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة اهتمام وزارة التربية والتعليم بتوفير تسهيلات الموظفات مثل حضانة للأطفال لما له من أثر إيجابي على الإنتاجية والاستقرار النفسي لهن.

دراسة علي وجوهر ومحمد (٢٠١٩) بعنوان: "معوقات صنع القرار واتخاذه لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية" هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في صنع القرار، وقد تكون مجتمع الدراسة من المديرين وبعض الوكلاء وبعض المعلمين وبعض الأخصائيين الاجتماعيين، واشتملت عينة الدراسة على عدد من مديري المدارس، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانوا بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحثون للعديد من النتائج أهمها: إن المعوقات التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية في صنع القرار تتمثل في كثرة القرارات التي تؤثر على قدرة المدير على متابعة تنفيذها، وضآلة الموارد المالية المتاحة للمدرسة عند اتخاذ القرار، وضعف الوعي بخطوات المنهج العلمي، بالإضافة إلى وجود بعض الضغوط الخارجية على مدير المدرسة، وقلة الاهتمام بتوضيح مبررات القرار وإجراءات اتخاذه، وضعف تحديث المعلومات المتاحة أمام صنع القرار، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة تعزيز مشاركة العاملين في صنع القرارات المدرسية لضمان قبولهم للقرارات المتخذة.

دراسة سليمان والعجمي وحتاتة (٢٠٢١) بعنوان: "معوقات صنع القرار التربوي في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الكويت" هدفت الدراسة إلى التعرف على المعوقات التي تقف حائلاً أمام المعلمين في المشاركة في عملية صنع القرار الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة

الكويت، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في دولة الكويت، واشتملت عينة الدراسة على (١٥٦) معلم ومعلمة، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي كمنهج للدراسة، واستعانوا بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصل الباحثون للعديد من النتائج أهمها: تمثلت أهم المعوقات التي تقف حائلاً أمام المعلمين في المشاركة في عملية صنع القرار الإداري في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بدولة الكويت في إهمال الإدارة التعليمية مشاركة أساتذة التربية والخبراء التربويين في صنع القرار التربوي، وفقد الثقة بين القيادات بالإدارة التعليمية ومديري المدارس والعاملين على صناعة القرار، بالإضافة إلى وجود الواسطة والمحسوبية التي تؤثر على صناع القرار بالمدرسة الابتدائية، ورفض بعض القيادات بالإدارات التعليمية مشاركة المعلمين والمعلمات بالمدارس الابتدائية في صنع القرار، وأخيراً وجود تأثيرات خارجية من قبل الإدارات التعليمية على صناع القرار بالمدارس الابتدائية، وقد أوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها ضرورة سعي الإدارة المدرسية لخلق جو من الألفة والمودة بين المعلمين والمعلمات بعضهم البعض عن طريق العمل الجماعي.

دراسة يامبوا (Yambo, 2014) بعنوان: " آثار صناعة القرار التربوي لمديري إدارة المدارس الثانوية الخاصة في منطقة كيسومو كينيا" والتي هدفت إلى الكشف عن مستوى صنع القرار لدى مديري المدارس الثانوية في إدارة المدارس في منطقة كيسومو كينيا، والتعرف على تأثير متغير الجنس والعمر على مستويات صنع القرار الفعال، وتحديد فعالية عملية صنع القرار للمديرين في إدارة المدارس الثانوية التي ترعاها الكنيسة في مقاطعة كيسومو، كينيا وعينة الدراسة على (٢١) مدير مدرسة، وقد تبنت الدراسة المنهج المسحي، كما استعانت الاستبانة والمقابلة كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن الأدوار التي قام بها مديري المدارس تمثلت في تنفيذ للسياسات التي وضعتها الإدارات التعليمية العليا واتخاذ قرارات استراتيجية وتشغيلية وإدارية قصيرة المدى، ومراقبة الميزانيات المدرسية المعتمدة، كما أظهرت نتائج الدراسة أن مديري المدارس لديهم مجموعة واسعة من الخبرات في صنع القرار بسبب زيادة سنوات العمل كمديرين وبالتالي كانوا قادرين على توفير المعلومات عن التحديات التي واجهوها في إدارة المدارس من قبل، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس والعمر تشير إلى أن مديري المدارس من الذكور كانوا أكثر قدرة على صنع القرار التربوي الفعال افضل من الذكور كما أن مديري المدارس الأكبر سنًا كانوا أكثر قدرة على اتخاذ القرار التربوي الصحيح، وكشفت الدراسة عن وجود مستويات مرضية من قيام مديري المدارس التابعة للكنيسة بصنع القرار التربوي الفعال وتنفيذه ومتابعة تنفيذه ولكن أهم العقبات التي واجهتها هي نقص التمويل والبيروقراطية مما يعطل

تنفيذ القرارات التي يقوم مديري المدارس باتخاذها، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب تقديم المزيد من دورات التدريب لمديري المدارس والموظفين العاملين في البيئة التنظيمية على كيفية إدارة المدرسة وصنع القرار الفعال حتى يتمكنوا من المشاركة بشكل فعال في إدارة المدارس، كما يجب توفير الموارد المالية للمدرسة اللازم لأصحاب القرار لتطوير العملية التعليمية.

دراسة ايني (Ayeni, 2018) بعنوان: "استراتيجيات صنع القرار للمديرين وإنتاجية المعلمين في المدارس الثانوية في منطقة أوندو المركزية لمجلس الشيوخ بولاية أوندو في نيجيريا" والتي هدفت إلى الكشف عن مستويات تنفيذ استراتيجيات اتخاذ القرار التي قام بها مديري المدارس ومستوى مشاركة المعلمين في صنع القرار، وفحص تأثير تطبيق استراتيجيات صنع القرار على العملية التعليمية في المدارس الثانوية وعلى أداء المعلمين للمهام التعليمية والأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية في منطقة أوندو بنيجيريا، والتعرف على تأثير مشاركة المعلمين في صنع القرار على أدائهم والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المدرسة، واشتملت عينة الدراسة على (٣٠) مدير و(٦٠٠) معلمًا، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استعانت بالاستبانة كأداة للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: وجود مستويات مرتفعة من قدرة مديري المدارس الثانوية على تنفيذ استراتيجيات اتخاذ القرار والوعي بالسياسات مما يزيد من فعالية اتخاذ القرار، كما تم السماح لمشاركة المعلمين في صناعة القرار مما زاد من فرص التعبير عن الأفكار والحلول السريعة للنزاعات والوصول إلى قرارات جيدة وتحقيق أكبر للأهداف المحددة، كما بينت الدراسة أن آليات صنع القرار التي تمثلت في تحديد الأهداف والاحتياجات وإجراء مناقشات ونقد بناء وتقييم ومتابعة تنفيذ القرار يمكن أن يطور إدارة المدرسة وينمي معرفة المعلمين ومهاراتهم التربوية وخبراتهم في تقديم المناهج الدراسية التي تعتمد إلى حد كبير على جودة القيادة المهنية والإدارية لمديري المدارس، كما أن تشجيع المعلمين على المشاركة في صناعة القرار الذي يتعلق بالتخطيط للامتحانات وطرح الاقتراحات الشخصية وتعديل المناهج وتقويمها له تأثير إيجابي على أداء المعلمين للمهام التعليمية والأداء الأكاديمي للطلاب في المدارس الثانوية في منطقة أوندو بنيجيريا، وتعد مشاركة المعلمين في صنع القرار له دور في زيادة رضاهم الوظيفي والتزامهم تجاه تحقيق أهداف المدرسة، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب أن يحضر المدراء والمعلمون على حد سواء الندوات وورش العمل ذات الصلة التي يمكن أن تبني قدراتهم في صنع القرار لتحسين جودة الإدارة التعليمية في المدارس الثانوية، كما يجب على المديرين تخصيص وقت جيد للمناقشات التعاونية بين جميع فريق العمل من أجل ضمان فعالية الإدارة وأداء المهام التعليمية.

دراسة أديوجنا (Adugna, 2019) بعنوان: "ممارسات وتحديات صنع القرار في مدرسة شاليا وريدا الابتدائية" والتي هدفت إلى الكشف عن مستويات الممارسات الإدارية لصنع القرار في المدارس الابتدائية في شاليا وريدا، وفحص التحديات التي تواجه أصحاب المصلحة في صنع القرار التربوي في المؤسسات التعليمية في المدرسة، واشتملت عينة الدراسة على (١٥٦) معلمًا و(٣٣) مدير مدرسة، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما استعانت بالاستبانة والمقابلات كأدوات للدراسة، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها؛ كشفت الدراسة عن وجود مستويات منخفضة ممارسات الإدارة لاستراتيجيات صنع القرار التربوي الفعال، كما تبين وجود العديد من المعوقات التي تقف أمام تطوير صنع القرار التربوي من أهم هذه المعوقات عدم اتخاذ النهج التشاركي بين جميع أصحاب المصلحة عند التهيئة وصناعة ومتابعة تنفيذ القرار التربوي بسبب ضعف الدور الإداري لقائد المدرسة و الافتقار إلى الثقة والعلاقة الإيجابية بين جميع فريق العمل ونقص التدريب وعدم تأهيل المديرين في المجالات المتعلقة بقيادة المدرسة وإدارتها، والتعيين غير العادل للمديرين والافتقار إلى التشجيع الكافي والإشراف والمراقبة والتقييم المناسبين، كما بينت الدراسة أن أهم المعوقات أمام تطوير صنع القرار التربوي تمثل في الافتقار إلى الموارد المالية لتطوير المدارس و خلق بيئة مواتية وتقديم التحفيز والمكافآت والحوافز المالية والافتقار إلى الشفافية، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها يجب إجراء المزيد من الدراسات التي تبحث في الأساليب التي يتم بها توجيه أصحاب المصلحة في المدرسة إلى الالتزام بالحقوق والواجبات والمسؤوليات وتقديم التشجيع والتمكين والتحفيز والدعم لزيادة مشاركتهم في تطوير صنع القرار التربوي بالإضافة إلى منح أصحاب المصلحة ذوي الأداء المثالي بالتقدير المناسب، كما يجب أن يتم اختيار العاملين من ذوي الخبرات المرتفعة والتعليم العالي القادرين على تطوير آليات صنع القرار التربوي.

دراسة فورستر (Forrester, 2019) بعنوان: "نظم معلومات إدارة المدرسة: التحديات التي تواجه صنع القرار التعليمي في عصر البيانات الكبيرة" والتي هدفت إلى تحليل التحديات التي تواجه مديري المدارس والمسئولين عن تطوير صناعة القرار التربوي الفعال وقدرتهم على استخدام نظم معلومات الحديثة في إدارة المدرسة، كما تهدف الدراسة إلى تقديم مجموعة من المبادئ التي من شأنها تعزز استخدام نظم المعلومات في المدارس المتطورة في أوجه الإدارة التعليمية المختلفة في الولايات المتحدة الامريكية، وقد تبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي القائم على تحليل البيانات التي تم الحصول عليها من قواعد البيانات الرسمية في المدارس الثانوية في الولايات المتحدة الأمريكية ذات الصلة بنظم إدارة المدرسة الحديثة القائم

على استخدام التكنولوجيا الحديثة وقدرة مديري المدارس على صنع القرارات الفعالة من خلالها، وقد توصلت هذه الدراسة إلى العديد من النتائج من أهمها: أن نظم معلومات القائمة على التكنولوجيا في إدارة المدرسة يمكن أن تكون أداة مفيدة لدعم وتعزيز اتخاذ القرارات الإدارية ولكنها تواجه العديد من التحديات التي تمثلت في الافتقار إلى البنية التحتية والتدريب غير الكافي أو التطوير المهني الذي يتلقاه العاملين في المدرسة وأنظمة الدعم الغير كافي وعدم قدرة المسؤول على التحليل الفعال للبيانات كل ذلك يؤثر سلبًا بشكل مباشر على استخدام الأنظمة في المدارس لصنع القرار، وأوصت الدراسة بالعديد من التوصيات أهمها إجراء المزيد من الدراسات المستقبلية التي تهدف إلى تدريب الإداريين والمعلمين على استخدام أنظمة المعلومات في القيادة وصنع القرار التربوي، كما يجب أن يكون هناك المزيد من الدراسات التي تبحث في تأثير أنظمة المعلومات على رضا المستخدمين وقبولها في القيادة التعليمية لاتخاذ القرار.

أوجه استفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

تم الاستفادة من الدراسات السابقة في بناء مشكلة الدراسة الحالية، من خلال الوقوف على أوجه الاتفاق والاختلاف، وذلك من خلال تجنب التكرار في الدراسة الحالية، وأيضا في اختيار المنهجية المناسبة للدراسة، ومعرفة الأدوات المستخدمة في الدراسات السابقة والاستفادة منها في بناء أداة الدراسة الحالية وتحديد المجالات والمحاور، بالإضافة إلى التعرف على نوع المعالجات الإحصائية المناسبة، ودعم الدراسة الحالية بالمراجع ذات الصلة وبنتائج دراسات وأبحاث حول موضوعها.

وجه التميز في الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة

- تميزت في أنها أضافت بُعدًا للدراسات السابقة، من خلال الجمع بين موضوعَي صنع القرار وأبعاد الحوكمة في وزارة التعليم.
- اهتمت الدراسة الحالية بدراسة واقع ممارسة أبعاد الحوكمة لدى القيادات في صنع القرار، وذلك من خلال الجمع بين الجانب النظري والجانب التطبيقي بتقديم نموذج مقترح.

الإطار النظري:

مفهوم صنع القرار:

يعتبر صنع القرار من المفاهيم التي يمكن تناولها باهتمام كبير على المستوى الاصطلاحي، والتي يمكن سردها على النحو التالي:

عرف الدويش (٢٠١٣، ص. ٧٤) صنع القرار بأنه: "الآلية والطريقة العلمية المناسبة التي يسير عليها مدير المؤسسة لاتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب".

وعرف عبد الرحيم (٢٠١٤، ص. ٢١) صنع القرار بأنه: "عملية إنسانية إرادية تستند إلى حقائق وقضايا تنتهي باختيار فعل سلوكي بين بديل أو أكثر وذلك بهدف التحرك نحو هدف محدد ومرغوب فيه".

وعرف بني هاني ودركل (٢٠١٥، ص. ٢٠٨) عملية صنع القرار بأنها: "الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل تخفيض التكاليف وتوفير الوقت، ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بالمعايير المستخدمة، فصنع القرار هو ترشيد القرار لأقصى حد ممكن بعيدًا عن الاجتهادات والتصورات الشخصية".

مفهوم اتخاذ القرار:

تتعدد تعريفات اتخاذ القرار ويمكن التطرق إلى أهم هذه المفاهيم على النحو التالي:

عرفت حسن (٢٠١٥، ص. ٣٠٥) اتخاذ القرار بأنه: "حسن اختيار القرار الرشيد بسهولة ويُسر وفي الوقت المناسب، بالاستفادة من اختيار أفضل البدائل وبأقل التكاليف، وبالصورة التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف المنشودة وبكفاءة عالية في ضوء المعلومات والخبرات الممكنة".

عرف العيثاوي والمشهداني (٢٠١٦، ص. ٢٧) اتخاذ القرار بأنه: "الاختيار بين عدد من البدائل المتاحة التي تتسم بعدم اليقينية في نتائجها، وجوهر اتخاذ القرار هو الاختيار بين عدد من الممكنات لا على أساس تجريدي ولكن على أساس عملي مرتبط بالظروف القائمة".

الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار

دائماً ما يتم الربط بين مصطلح صنع القرار وبين مصطلح اتخاذ القرار، لذلك وجب توضيح بعض النقاط التي تبين الاختلاف بين المصطلحين، حيث أن عملية صنع القرار تختلف كثيراً عن عملية اتخاذ القرار في المجال الإداري (آل ناجي، ٢٠١٦م)، (ثعلب، ٢٠١١م)، (حرز الله، ٢٠٠٧م)، (أبو ناصر، ٢٠٠٨م):

- عملية صنع القرار تحتوي على أكثر من مرحلة أو خطوة للوصول إلى قرار معين فهي ليست مرحلة من مراحل تكوين القرار. وإنما هي في الواقع العملية التي تطلق على جميع المراحل التي يمر بها القرار ابتداءً من تحديد المشكلة وانتهاءً بحلها ومعالجتها بشكل أو بآخر. فصنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من إجراء، وهذا يعني اشتراك أكبر عدد ممكن من الإدارات والوحدات الإدارية ذات العلاقة في معظم مراحل صنع القرار أو بعضها وذلك لغرض الوصول إلى إيضاح أكثر ومعلومات أدق وأشمل لموضوع المشكلة قيد الدراسة والبحث.
- عملية اتخاذ القرار هي ذلك الجزء الهام من مراحل صنع القرار وإحدى وظائفه الرئيسية وليست معنى مرادفاً أو بديلاً لصنع القرار. ومرحلة اتخاذ القرار هي خلاصة ما يتوصل إليه صانعي القرار من معلومات وأفكار حول المشكلة القائمة والطريقة التي يمكن بها حلّها أو القضاء عليها.

- يقوم بعملية اتخاذ القرار - في معظم الأحيان – شخص واحد أو هيئة واحدة كوزير التعليم أو مدير التعليم أو قائد المدرسة وغيرهم من الأفراد، والتنظيمات ذات الصفة النظامية والتي يقع عليها مسؤولية اتخاذ القرارات، بينما يقوم بصناعة القرار عدد من الأفراد المشاركين، لذا فإنه يسهل في كثير من الأحيان التعرف على متخذ القرار بينما يكون هناك صعوبة شديدة في معرفة صناع القرار.
- صنع القرار منهج يرتكز على مرجعية محددة ويعتمد على الدراسة والتحليل، بينما اتخاذ القرار رد فعل يتم استجابةً للأزمات والحالات الطارئة بدون منهجية. والشكل التالي يوضح الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار:

صنع القرار	اتخاذ القرار
عملية جماعية مشتركة	يتخذ فردياً أو جماعياً
عملية شاملة كلية تستلزم الوقت والإمكانات	عملية جزئية من صنع القرار
تتم من خلال نظام وخطوات	نتيجة نهائية تحتوي على مخاطرة عالية
عملية مستمرة وديناميكي وفاعلة	عملية متجددة وممتدة تتبعها قرارات مختلفة

الشكل (١) الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار المصدر (الخفاف، ٢٠١٨م).

استناداً لما تقدم فإن صنع القرار لا يعني اتخاذ القرار فحسب، وإنما هو عملية معقدة تتداخل فيها عوامل متعددة من عوامل نفسية، وسياسية، واقتصادية واجتماعية وأما اتخاذ القرار فهو ليس مرادفاً أو بديلاً لصنع القرار وإنما هو المرحلة الأخيرة من مراحل صنع القرار.

مراحل صنع القرار:

تمر عملية صنع القرار بعدد من المراحل كالتالي: مرحلة تحديد المشكلة، ومرحلة جمع المعلومات، ومرحلة تحديد العديد من البدائل، ومرحلة اختيار البدائل المناسبة، ومرحلة اتخاذ القرار، وأخيرًا مرحلة التقويم الخاص بالقرار, وتظهر في التالي:

- **مرحلة تحديد المشكلة وتشخيصها:** تتحدد في هذه المرحلة طبيعة الموضوع أو الموقف المراد الوصول لقرار بشأنه، وفيها يستلزم تحديد الموضوع تحديدًا واضحًا وتحديد أبعاده والنتائج المترتبة على كل جزء، وعليه يمكن تسمية هذه المرحلة بمرحلة دراسة الموضوع، والتي تساعد على الإعداد للمرحلة التالية التي تعني بوضوح البدائل، وتحديد الحلول (عامر والمصري، ٢٠١٦، ص. ٦٣)، تعتبر بمثابة المرحلة الأولي في صنع القرار بهدف تحديد مشكلة تعمل على تغير الوضع الحالي إلى وضع أفضل، والعمل على البحث عن سبب المشكلة من خلال جمع المعلومات التي تبحث في أسباب المشكلة والتركيز على الاسباب الحقيقة وراء حدوثها (Mulyono, et al., 2021, P. 229).

- **مرحلة جمع المعلومات والبيانات:** يتم في هذه المرحلة جمع كافة المعلومات والبيانات حول المشكلة المراد حلها، والتي تعتمد في النهاية على حصرها في الوقت المناسب لاستخدامها (جمال الدين وآخرون، ٢٠١٥، ص. ٧٣١)، فجمع المعلومات من الأمور الأساسية التي يُستند عليها في عملية صنع القرار، فالمعلومات هي الأداة التي يتم من خلالها تحويل البيئة الحركية لبيئة نفسية في ضوء إدراك الموقف؛ وبالتالي صنع القرار ثم اتخاذه، وتوافر المعلومات المتكاملة يمثل الركيزة الأساسية لضمان استمرارية المنهجية التحليلية للقرار، وضمان مراحل الاستنتاج، والتقويم، والاختيار للبديل الأحسن (محمد، ٢٠١٥، ص. ٢٠٢-٢٠٣)، تتضمن هذه المرحلة العمل على مسح البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة؛ للحصول على المعلومات ذات الصلة التي تُساعد في تشكيل البدائل المختلفة (Halabi. 2019, P.365).
- **مرحلة تحديد البدائل وتقويمها:** يتم في هذه المرحلة تحديد البدائل أي الحلول، أو الأساليب، أو الوسائل المتاحة لحل المشكلة القائمة، وتحقيق الأهداف المطلوبة، ويعد البديل بمثابة الوسيلة المتاحة أمام مُتخذ القرار لحل المشكلة؛ لذا يشترط أن يكون هذا البديل يتميز بالقدرة على تحقيق بعض النتائج التي يسعى متخذ القرار الوصول لها، ويجب أن تكون في حدود الإمكانيات والموارد المتاحة؛ وحتى يضمن مُتخذ القرار عدم وقوعه في الخطأ يقوم بوضع أكبر عدد ممكن من الحلول البديلة (قاشي، ٢٠١٤، ص. ٥٨)، وبهذا فإن هذه المرحلة تُركز على محاولة تقييم الحلول المتوافرة، بهدف توفير بدائل مناسبة للقرار في حالة وجود عواقب سلبية للقرار المتفق عليه (Kozioł-Nadolna & Beyer, 2021, P.2378).
- **مرحلة اختيار البدائل المناسبة:** في هذه المرحلة يتم المفاضلة بين البدائل المتاحة لاختيار البديل المناسب، وذلك وفقًا لاعتبارات ومعايير موضوعية يعتمد عليها المدير في عملية الاختيار، ومنها تحقيق البديل للهدف أو الأهداف المحددة، واتفاق البديل مع قيم المنظمة ونظمها، وقبول أفراد المنظمة للحل البديل والاستعداد لتنفيذه، ورصد درجة تأثير البديل على العلاقات الإنسانية والمعاملات بين أفراد التنظيم (الأشهب، ٢٠١٥، ص. ٣٨)، بمجرد توفير البدائل من الضروري تحديد البدائل التي تُساعدك في الوصول إلى هدفك ويجب أن تحقق هذه البدائل أقصى قدر من الكفاءة والفعالية في المواقف المختلفة (Leoveanu, 2013, P.44).
- **مرحلة اتخاذ القرار وتنفيذه:** تبدأ مرحلة تنفيذ القرار عقب اختيار البدائل، وهي عملية مركبة ومعقدة وتشتمل على تفاصيل كثيرة شأنها شأن عملية صنع القرار،

ويتطلب التنفيذ سلسلة من القرارات الفرعية، وتستند عملية التنفيذ إلى الجهاز الإداري الذي يحتاج في بعض الأحيان حيوية ووضوح رؤية بالنسبة للأهداف المرجوة من هذا القرار (الزبيدي، ٢٠١٣، ص. ١١٦)، بعد تحديد الخيار الأفراد يجب تنفيذ القرار بدقة للخروج بحلول فعالة، وعملية، واتخاذ القرار العقلاني التي يحقق نجاح المنظمة (Uzonwanne, 2016, P. 5).

مرحلة تقويم القرار: لا تنتهي مراحل صنع القرار عند اتخاذ القرار وتنفيذه ولكن الأمر يتعدى إلى مرحلة تقويم القرار والذي يعتبر عملية مهمة، إذ يبقى صانع القرار يتابع النتائج ويقومها، ويجري المقارنات بين النتائج المتوقعة، والنتائج الفعلية التي تحققت على أرض الواقع، أي مقارنة ما كان يجب تحقيقه وبين ما حققه القرار من نتائج ملموسة فعلية (العيثاوي والمشهداني، ٢٠١٦، ص. ٤٤-٤٥)

معوقات صنع القرار:

تتعدد المعوقات التي تواجه صنع القرارات في المنظمات والتي تتمثل في ضعف الإمكانيات المادية والمالية داخل المنظمات، وانشغال المديرين بالأعمال الإدارية عن العاملين؛ وقد أشار الدويش (٢٠١٣، ص. ١٠٥) إلى بعض هذه المعوقات والتي تضمنت: عدم توافر الإمكانات المادية والمالية في المنظمة، وانشغال المسؤولين عن مرؤوسيهم في القيام بالأعمال الإدارية، وصعوبة تقييم البدائل لصنع القرارات، ونقص الحماسة لدى أفراد التنظيم في المشاركة بصنع القرارات، وتعقد إجراءات صنع القرار في بعض الأحيان نتيجة لتعدد المهام الإدارية من خطابات وإجراءات إدارية روتينية تتطلب تفعيلًا، والذي يؤثر بدوره على صنع القرار بالشكل السليم.

وأضاف كل من بطاح والطعاني (٢٠١٦، ص. ٩٨-٩٩) موضحين أن هناك معوقات أخرى تقف حيال عملية صناعة القرارات، ومنها معوقات مختلفة كجمود اللوائح والقوانين والأنظمة، واتباع أسلوب البيروقراطية والمركزية الشديدة، وعدم الاستقرار الوظيفي وضعف الدافعية نحو اتخاذ قرارات إما لعدم توفر المعلومات أو لتهرب المدير من المسؤولية، وقد يرجع ذلك إلى ضعف كفايته أو قلقه من تبعات القرار.

ويرى عامر والمصري (٢٠١٣، ص. ١٨٣-١٨٤) أن هناك صعوبات أخرى تعترض عملية صنع القرارات، ومنها عدم توافر المعلومات المطلوبة والمتجددة باستمرار عن إمكانات العمل وظروفه، وعجز متخذ القرار عن تحديد المشكلة بالطريقة المطلوبة والواضحة، وعدم التمييز بين المشكلات الحقيقية، والمشكلات السطحية، وعدم القدرة على القيام بعملية تقييم مثلى بين البدائل بسبب الالتزام أحيانًا بارتباطات سابقة، وقد ترجع الصعوبة في صنع القرارات إلى تميزها

بصفات رئيسة مثل التغير المستمر والتعدد والتداخل ونقص التوافق بين الحاجات التنظيمية والفردية.

بناءً على ما سبق يمكن الإشارة إلى معوقات صنع القرار في النقاط التالية:

١- الحاجة لتفعيل الإدارات الروتينية.
٢- صعوبة مراحل عملية اتخاذ القرار في العديد من الأحيان.
٣- جمود القوانين واللوائح والأنظمة المختلفة.
٤- عدم الاستقرار الوظيفي وخفض الدافعية لدى العاملين.
٥- عدم قدرة متخذ القرار على تحديد المشكلة بالطريقة المطلوبة.

المبحث الثاني: الحوكمة وأبعادها

مفهوم الحوكمة:

تناولت العديد من الأدبيات السابقة مفهوم الحوكمة، فعلى سبيل المثال عرفت تعالبي (٢٠١٤، ص. ٢٤) الحوكمة بأنها: "تفاعل مجموعة من الشبكات المنظمة في عدد من الأجهزة الحكومية بحيث تكون محصلة التفاعلات الرسمية، وغير الرسمية هي تحقيق أهداف، ومصالح المجتمع، وذلك بإدخال أساليب وآليات الإدارة الرشيدة في جميع المؤسسات بما تحمله من معايير المراقبة الاجتماعية والشفافية والمشاركة والمحاسبية".

عرف النوباني وصديقي (٢٠١٦، ص. ٦) الحوكمة بأنها: "الأسلوب الذي يتم من خلاله توجيه وإدارة ومراقبة المؤسسة عامة كانت أو خاصة، وإبراز دور أصحاب المصالح وتفعيل مبدأ العدالة بين المساهمين بالإضافة إلى الحرص على الشفافية والإفصاح.

نشأة الحوكمة:

نشأت الحوكمة في بداية الأمر على يد بيرلي ومينز والذين تبادلوا أفكار فصل الملكية عن إدارات المنظمات، والتي بدورها تتطلب توافر القواعد الخاصة بحوكمة المؤسسات؛ وهو ما أكد عليه برويس (٢٠٢٢، ص.٥٢) بأنه كان "بيرلي ومينز" Berle & Means من أوائل الأفراد الذين تبادلوا فكرة فصل الملكية عن الإدارة في المنظمات، والتي تتطلب توافر قواعد حوكمة المؤسسات؛ لسد الفجوة التي من الممكن أن تحدث بين مديري ومالكي المؤسسة؛ بسبب الممارسات السلبية التي قد تضر بالمؤسسة ككل، وفي هذا السياق برزت أهمية التطبيق الجيد لقواعد حوكمة المؤسسات.

ويُمكن اعتبار عام ١٩٧٠م بداية ظهور خطاب الحوكمة المعاصر، وسعت الحكومات الدولية إلى تطبيق الحوكمة، وتحقيق مجموعة من الأغراض؛ لأن الحكم لا يتعلق فقط بالقدرة على اتخاذ القرارات، ولكن أيضاً المراقبة والتنفيذ (Fazekas & Burns, 2013, P. 5)، وقد ناقش روزيناو مفهوم الحوكمة في عام ١٩٩٢م

باعتبارها مفهوم أكثر شمولاً من الحكومة وأكد على أن الحوكمة عملية تدعم توجيه المجتمع، ونظام اجتماعي يهدف إلى تطبيق آليات الحكم الرشيد (Asaduzzaman & Virtanen, 2016, P. 1).

وظهر هذا المصطلح منذ أكثر من نصف قرن عند الاقتصاديين الأمريكيين في السبعينات، وعرفوا الحوكمة بأنها الإمكانات التي تضعها المؤسسة من أجل تنسيق فعال داخل المنظمة أو في المجتمع وبين أفراده، أو حينما يتعلق الأمر بالشراكة والتبادلات بين المنظمات (تعالبي، ٢٠١٤، ص. ٢١).

منهج الدراسة:

انطلاقًا من الأهداف الرئيسة للدراسة، تم استخدام المنهج الوصفي المسحي، والذي يعد من أنسب مناهج البحث لطبيعة هذه الدراسة، خصوصًا أن المنهج الوصفي لا يقف عند مجرد وصف الظاهرة المراد دراستها والتعبير عنها كميًّا أو كيفيًّا، وإنما يتعداه إلى تفسير وتحليل الظاهرة، وكشف العلاقات بين أبعادها المختلفة؛ من أجل الوصول إلى استنتاجات تعمل على تحسين الواقع وتطويره (عبيدات وآخرون، ٢٠١٣، ص١٨٠).

كما تم الاستفادة من المنهج الوصفي المسحي المستخدم في هذه الدراسة في وصف بيانات أفراد الدراسة، ومسح آرائهم وذلك من خلال أداتا الدراسة؛ الأداة الأولى (الاستبانة) والتي أجاب عليها مديري الإدارات العامة في وزارة التعليم، ومديري إدارات التعليم، ومساعدي مديري إدارات التعليم. وأما الأداة الثانية (المقابلة) فقد وجهت للخبراء المتمثلين في وكلاء وزارة التعليم ونواب الوكلاء، والقيادات في هيئة تقويم التعليم والتدريب، والقيادات في شركة تطوير للخدمات التعليمة.

مجتمع الدراسة:

يُعد مجتمع الدراسة مصطلحاً علمياً منهجياً يراد به "كل من يمكن أن تعمم عليه نتائج البحث سواء أكان مجموعة أفراد أو كتب أو مباني مدرسية ... إلخ، وذلك طبقاً للمجال الموضوعي لمشكلة البحث". (العساف، ٢٠١٢م، ٩٥).

وفي الدراسة الحالية يتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري الإدارات العامة في وزارة التعليم والبالغ (٧٢) مديراً، وجميع مديري إدارات التعليم بالمناطق والمحافظات بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٤٧) مديراً، وجميع مساعدي مديري إدارات التعليم بالمناطق والمحافظات والبالغ عددهم (١٥٧) (وزارة التعليم، ١٤٤٢ه). ومديري/ات مكاتب التعليم في كل من إدارة التعليم بمنطقة الرياض والبالغ عددهم (١٥) ومديري/ات مكاتب التعليم بإدارة تعليم منطقة مكة المكرمة والبالغ عددهم (١٥)، ومديري/ات مكاتب التعليم بإدارة تعليم المنطقة الشرقية والبالغ عددهم (١٤).

كما يشمل مجتمع الدراسة أيضًا على الخبراء والبالغ عددهم (٢٠) خبيرًا موزعين كما يلي: (الوكلاء بوزارة التعليم ونواب الوكلاء، والبالغ عددهم (١٥)، القيادات في هيئة تقويم التعليم والتدريب، والبالغ عددهم (٥)، القيادات في شركة تطوير التعليمية، والبالغ عددهم (٥). كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (١) يوضح توزيع مجتمع الدراسة وفقاً للعمل الحالي

الفئة	حجم المجتمع
مديري/ات الإدارات العامة في وزارة التعليم	٧٢
مديري إدارات التعليم بالمناطق والمحافظات	٤٧
مساعدي/ات مديري إدارات التعليم بالمناطق والمحافظات	١٥٧
مديري/ات مكاتب التعليم	٤٤
الخبراء وهم: (وكلاء الوزارة ونواب الوكلاء، القيادات في هيئة تقويم التعليم والتدريب، القيادات في شركة تطوير التعليمية)	٢٠
المجموع	**٣٤٠**

المصدر (وكالة التخطيط والتطوير بوزارة التعليم، ٢٠٢٢م؛ أمانة إدارات التعليم، ٢٠٢٢م؛ إدارة التخطيط والتطوير بإدارة تعليم منطقة الرياض، ٢٠٢٢م؛ إدارة التخطيط والتطوير بإدارة تعليم منطقة مكة المكرمة، ٢٠٢٢؛ إدارة التخطيط والتطوير بإدارة تعليم المنطقة الشرقية، ٢٠٢٢).

وقد قام الباحث بتوزيع أداة الدراسة على جميع أفراد الدراسة استجاب منهم (٢٠٧) فرد وهو ما يمثل (٦٤.٧%) من إجمالي مجتمع الدراسة.

خصائص أفراد الدراسة:

يتصف أفراد الدراسة بعدد من الخصائص تتمثل في: جهة العمل، العمل الحالي، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي، وذلك على النحو التالي:

١-جهة العمل

جدول رقم (٢) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لجهة العمل

جهة العمل	التكرارات	النسبة المئوية
جهاز وزارة التعليم	٥٦	٢٧.١
إدارة التعليم	١٢٣	٥٩.٤
مكتب التعليم	٢٨	١٣.٥
الإجمالي	٢٠٧	١٠٠.٠

يوضح الجدول رقم (٢) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لجهة العمل، حيث أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة يعملون بإدارة التعليم بتكرار (١٢٣) فرد وبنسبة (٥٩.٤%)، في حين أن هناك (٥٦) من أفراد الدراسة بنسبة (٢٧.١%) يعملون

بجهاز وزارة التعليم، وهناك (٢٨) من أفراد الدراسة بنسبة (١٣.٥%) يعملون بمكاتب التعليم.

وتعكس النتيجة السابقة تنوع جهة العمل لأفراد الدراسة، وبالتالي الحصول على آراء أكثر دقة حول تطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة.

٢-العمل الحالي

جدول رقم (٣) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً للعمل الحالي

العمل الحالي	التكرارات	النسبة المئوية
مدير/ة إدارة عموم بوزارة التعليم	٥٦	٢٧.١
مدير إدارة التعليم	١٦	٧.٧
مساعد/ة مدير إدارة التعليم	١٠٧	٥١.٧
مدير/ة مكتب تعليم	٢٨	١٣.٥
الإجمالي	٢٠٧	١٠٠.٠

يتضح من خلال الجدول رقم (٣) أن ما يزيد على نصف أفراد الدراسة عملهم الحالي مساعد/ة مدير إدارة التعليم بتكرار (١٠٧) فرد وبنسبة (٥١.٧%)، كما أن هناك (٥٦) فرد بنسبة (٢٧.١%) عملهم الحالي مدير/ة إدارة عموم بوزارة التعليم، إضافة إلى أن هناك (٢٨) فرد بنسبة (١٣.٥%) عملهم الحالي مدير/ة مكتب تعليم، وفي الأخير فإن هناك (١٦) فرد بنسبة (٧.٧%) عملهم الحالي مدير إدارة التعليم.

وتُشير النتيجة السابقة إلى تنوع العمل الحالي لأفراد الدراسة، وهذا يُعطينا الفرصة للحصول على نتائج جوهرية بناء على مستويات وظيفية مختلفة حول تطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة.

٣-المؤهل العلمي

جدول رقم (٤) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية
بكالوريوس	١١٦	٥٦.٠
ماجستير	٥٠	٢٤.٢
دكتوراه	٣٦	١٧.٤
أخرى	٥	٢.٤
الإجمالي	٢٠٧	١٠٠.٠

يوضح الجدول رقم (٤) أن النسبة الأكبر من أفراد الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس بتكرار (١١٦) فرد وبنسبة (٥٦.٠%)، في حين أن هناك (٥٠) فرد بنسبة (٢٤.٢%) مؤهلهم العلمي ماجستير، وهناك (٣٦) فرد بنسبة (١٧.٤%)

مؤهلهم العلمي دكتوراه، وفي الأخير فإن هناك (٥) أفراد بنسبة (٢.٤%) مؤهلهم العلمي أخرى.

وتدل النتيجة السابقة على تنوع المستوى العلمي لأفراد الدراسة، مما يعني أن تحديدهم لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة سيتأثر بخلفيتهم العلمية، نظراً لتأثير المؤهل العلمي في اتجاهات الأفراد نحو الأشياء.

٤-سنوات الخدمة في العمل الحالي

جدول رقم (٥) يوضح توزيع أفراد الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة

عدد سنوات الخدمة في العمل الحالي	التكرارات	النسبة المئوية
أقل من ٥ سنوات	٤٠	١٩.٣
٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	٣٠	١٤.٥
١٠ سنوات فأكثر	١٣٧	٦٦.٢
الإجمالي	٢٠٧	١٠٠.٠

يظهر الجدول رقم (٥) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لسنوات الخدمة في العمل الحالي، حيث أن ما يزيد على نصف أفراد الدراسة سنوات خدمتهم (١٠) سنوات فأكثر بتكرار (١٣٧) فرد وبنسبة (٦٦.٢%)، كما أن هناك (٤٠) فرد بنسبة (١٩.٣%) عدد سنوات خدمتهم في العمل الحالي (أقل من ٥ سنوات)، وهناك (٣٠) فرد بنسبة (١٤.٥%) سنوات خدمتهم في العمل الحالي تتراوح بين (٥ إلى أقل من ١٠ سنوات).

وتدل النتيجة السابقة على تنوع الخبرات العملية لأفراد الدراسة، مما يجعلهم قادرين على تكوين آراء أكثر دقة حول تطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة، حيث تُعد الخبرة من أكثر العوامل المؤثرة في أراء الأفراد نحو الأشياء.

أداتا الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة على تساؤلاتها، استخدمت الدراسة الحالية كل من الاستبانة والمقابلة، وذلك على النحو التالي:

١-الاستبانة

بناء على طبيعة البيانات، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، ويعرف عبيدات وآخرون (٢٠١٢، ص١٠٦) الاستبيان أو ما يعرف بالاستقصاء على أنه " أداة ملائمة للحصول على معلومات وبيانات وحقائق مرتبطة بواقع معين ويقدم على شكل

عدد من الأسئلة يطلب الإجابة عنها من عدد من الأفراد المعنيين بموضوع الاستبيان"، وقد مر بناء الاستبانة بثلاث مراحل، وذلك على النحو التالي:

- **المرحلة الأولى: بناء أداة الدراسة:** قام الباحث بتصميم وبناء الاستبانة انطلاقاً من موضوع الدراسة وأهدافها، وكذلك طبيعة البيانات والمعلومات المطلوب الحصول عليها، بعد القراءة المتأنية لما أُتيح له من الأدبيات (كتب، بحوث ودراسات علمية، ورسائل جامعية) في مجال الدراسة، كما تم الاستفادة من آراء الخبراء والمختصين، وقد اشتملت الاستبانة في صورتها الأولية على البيانات الأولية وعدد من المحاور التي تغطي كافة أبعاد الدراسة (ملحق رقم (٢).
- **المرحلة الثانية: التحليل السيكومتري لعبارات محاور أداة الدراسة:** ويُقصد به تقنين أداة الدراسة، بمعنى: التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة (الاستبانة)، وذلك على النحو التالي:

أ. صدق الأداة (الاستبانة):

يُقصد بصدق الأداة "التحقق من شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات، ٢٠١٢، ص١٧٩). كما تستهدف هذه الخطوة التأكد من صلاحية الأداة (الاستبانة) للتطبيق، وتحقيق أهدافها في جمع البيانات المطلوبة، وهو ما يسمى بصدق الاستمارة Validity، أي صلاحية الاستمارة في تحقيق الهدف الذي صممت من أجله (قياس ما هو مطلوب قياسه) (عبد الحميد، ٢٠٠٤م، ص٣٨٧). وللتحقق من صدق أداة الدراسة (الاستبانة) قام الباحث بإجراء الاختبارات التالية:

- **صدق المحكمين (الصدق الظاهري):**

ويُقصد به "قدرت الأداة على قياس ما ينبغي قياسه من خلالها، ويتم التحقق من الصدق الظاهري للأداة من خلال عرضها على مجموعة من المحكمين أو الخبراء في الموضوع اللذين يقررون من وجهة نظرهم ما إذا كانت تقيس ما أعدت لقياسه أم لا" (القحطاني والعامري وآل مذهب والعمري، ٢٠٠٤م، ص٢١٠). لذا تم عرض أداة الدراسة (الاستبانة) على المشرف، وعدد من أعضاء هيئة التدريس والباحثين بالجامعات المختلفة، وقد بلغ عددهم (٢٣) (ملحق رقم (١)). وطُلِبَ منهم التفضل بإبداء آرائهم حول أجزاء وأسئلة الأداة ومدى إحاطتها بعناصر الموضوع، وكذلك مدى كفايتها أو حاجتها لإضافة بعض الأسئلة أو الفقرات، وكذلك مدى وضوح وسلامة صياغتها اللغوية. وبعد إبداء المحكمين لآرائهم قام الباحث بإجراء التعديلات اللازمة وفقاً لآرائهم. لتصل الاستبانة إلى صورتها شبه النهائية، ولتدخل بعد ذلك مرحلة التأكد من صدق اتساقها الداخلي وثباتها، وذلك على النحو التالي:

- **الاتساق الداخلي:**

يعطي الاتساق الداخلي " صورة عن مدى التناسق الموجود بين الفقرات الموجودة داخل نفس المحور، ومدى اتساق هذه الفقرات مع المحور الذي ينتمي إليه، كذلك مدى التناسق الداخلي بين محاور الاستبانة، والدرجة الكلية للاستبانة" (عبيدات وآخرون، ٢٠١٢)، وقد تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال معامل الارتباط بين درجة كل عبارة وبين الدرجة الكلية للبعد (المحور) الذي تنتمي إليه، وذلك بالتطبيق على عينة استطلاعية مكونة من (٣٠) فرد وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٦) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات أبعاد محور (صعوبات صنع القرار) بالدرجة الكلية لكل بعد (ن = ٣٠)

المعوقات البشرية		المعوقات الإدارية		المعوقات البيئية	
العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط
١	**٠.٧٤٣	٧	**٠.٧٠٩	١٣	**٠.٦١٣
٢	**٠.٥٧٤	٨	**٠.٧٨٠	١٤	**٠.٧١٨
٣	**٠.٦٩١	٩	**٠.٦٠٨	١٥	**٠.٥٩٤
٤	**٠.٥٩٩	١٠	**٠.٦٨٦	١٦	**٠.٦٠٧
٥	**٠.٦٨٨	١١	**٠.٧٤٤	١٧	**٠.٧٢٥
٦	**٠.٧٤٥	١٢	**٠.٥٤٩	١٨	**٠.٨٠١

دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (٦) أن جميع معاملات ارتباط العبارات بالبعد الذي تنتمي إليه جاءت دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط لبعد المعوقات البشرية بين (٠.٥٧٤، ٠.٧٤٥)، ولبعد المعوقات الإدارية بين (٠.٥٤٩، ٠.٧٨٠)، ولبعد المعوقات البيئية بين (٠.٥٩٤، ٠.٨٠١)، وجميعها معاملات ارتباط مقبولة، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق كافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

جدول رقم (٧) معاملات ارتباط بيرسون لأبعاد محور (صعوبات صنع القرار) بالدرجة الكلية للمحور (ن = ٣٠)

الأبعاد	معامل الارتباط
المعوقات البشرية	**٠.٨٢٦
المعوقات الإدارية	**٠.٨٥٠
المعوقات البيئية	**٠.٨٥١

دال عند مستوى (٠.٠١)

يتضح من خلال الجدول رقم (٧) أن جميع معاملات ارتباط البعد بالدرجة الكلية للمحور جاءت دالة عند مستوى (٠.٠١)، حيث تراوحت قيم معاملات الارتباط

للأبعاد بين (٠.٨٢٦، ٠.٨٥١) وجميعها معاملات ارتباط مقبولة، وهذا يشير إلى مؤشرات صدق كافية يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية.

ب. ثبات الأداة (الاستبانة):

يُقصد بثبات أداة الدراسة "إلى أي درجة يُعطي المقياس قراءات مقاربة عند كل مرة يستخدم فيها، أو ما هي درجة اتساقه واستمراريته عند تكرار استخدامه في أوقات مختلفة وعلى أناس مختلفين"(القحطاني وآخرون، ٢٠٠٤م، ص٢١٤)، ولقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم (معادلة ألفا كرونباخ) وذلك كما يلي:

جدول رقم (٨) معامل ألفاكرونباخ لقياس ثبات الاستبانة

م	المحور	عدد العبارات	معامل الثبات
١	**المعوقات البشرية**	٦	٠.٨٢٠
٢	**المعوقات الإدارية**	٦	٠.٨٣١
٣	**المعوقات البيئية**	٦	٠.٨٤٩
٤	**الدرجة الكلية للصعوبات**	١٨	٠.٨٨٥
	الثبات الكلي	**٥٤**	**٠.٩٠٧**

يتضح من خلال الجدول رقم (٨) أن أداة الدراسة (الاستبانة) تتمتع بثبات مقبول إحصائياً، حيث بلغت قيمة معامل الثبات الكلية (ألفا) (٠.٩٠٧) وهي درجة ثبات عالية، كما تراوحت معاملات ثبات أداة الدراسة بين (٠.٨٢٠، ٠.٨٨٥)، وهي معاملات ثبات مرتفعة يمكن الوثوق بها في تطبيق أداة الدراسة الحالية، ونستخلص من نتائج اختباري الصدق والثبات الخاصة بالاستبانة؛ أن الأداة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه، كما أنها ثابتة بدرجة جيدة.

السؤال الثالث: ما معوقاتُ تطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة أفراد الدراسة؟

تناولت الدراسة الحالية معوقات تطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة من خلال ثلاثة مجالات فرعية وهي: المعوقات البشرية – المعوقات الإدارية – المعوقات البيئية، وذلك على النحو التالي:

المجال الأول: المعوقات البشرية

للتعرف على المعوقات البشرية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أفراد الدراسة؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات

الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (٩)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (٩) يوضح المعوقات البشرية لصنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة)

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	انحراف المعيار	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
٤	ضعف توضيح معايير قياس قيمة المشاركة الفردية في صنع القرار بوزارة التعليم	٢١	١٠.١	١٤٦	٧٠.٥	٣٤	١٦.٤	٦	٢.٩	٠	٠.٠	٣.٨٨	٠.٦١	١
٣	شعور أفراد القيادة العليا بأن تقاسم الصلاحيات يعرقل حقهم في اتخاذ القرارات	١٥	٧.٢	١٥٥	٧٤.٩	٣١	١٥.٠	٦	٢.٩	٠	٠.٠	٣.٨٦	٠.٥٧	٢
٥	مقاومة بعض القيادات العليا في وزارة التعليم للمساءلة عن القرارات المتخذة لأنها تعتبر تهديداً لصلاحياتهم الواسعة	١٥	٧.٢	١٥١	٧٢.٩	٣٥	١٦.٩	٦	٢.٩	٠	٠.٠	٣.٨٥	٠.٥٨	٣
٢	اقتصار معلومات صانعي القرار على تلك الموجودة في سجلات وزارة التعليم فقط	١٤	٦.٨	١٤٥	٧٠.٠	٤٤	٢١.٣	٤	١.٩	٠	٠.٠	٣.٨٢	٠.٥٧	٤
٦	إحجام المختصين بوزارة التعليم عن إعطاء البيانات والمعلومات لادعائهم سرية هذه المعلومات أو لعدم توفرها	١١	٥.٣	١٥١	٧٢.٩	٣٥	١٦.٩	٩	٤.٣	١	٠.٥	٣.٧٨	٠.٦٣	٥
١	قلة المعلومات اللازمة لجميع الأطراف المنوط بهم المشاركة في صناعة القرار بوزارة التعليم	١٣	٦.٣	١١٠	٥٣.١	٧٣	٣٥.٣	٨	٣.٩	٣	١.٤	٣.٥٩	٠.٧٣	٦
-	المتوسط الحسابي العام											٣.٨٠	٠.٤٥	-

يتضح من خلال الجدول رقم (٩) أن مجال المعوقات البشرية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أفراد الدراسة يتضمن (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المجال بين (٣.٥٩، ٣.٨٨) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المجال جاءت بدرجة استجابة (عالية).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات المجال بين (٠.٥٧، ٠.٧٣)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول

عبارات مجال المعوقات البشرية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أفراد الدراسة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال (٣.٨٠) بانحراف معياري (٠.٤٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على المعوقات البشرية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة)، ومن أبرز تلك المعوقات (ضعف توضيح معايير قياس قيمة المشاركة الفردية في صنع القرار بوزارة التعليم، وكذلك شعور أفراد القيادة العليا بأن تقاسم الصلاحيات يعرقل حقهم في اتخاذ القرارات، إضافة إلى مقاومة بعض القيادات العليا في وزارة التعليم للمساءلة عن القرارات المتخذة لأنها تعتبر تهديداً لصلاحياتهم الواسعة).

والعبارات التالية تتناول بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات مجال المعوقات البشرية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أفراد الدراسة، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (٤) وهي (ضعف توضيح معايير قياس قيمة المشاركة الفردية في صنع القرار بوزارة التعليم) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٨٨) وانحراف معياري (٠.٦١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن ضعف توضيح معايير قياس قيمة المشاركة الفردية في صنع القرار بوزارة التعليم من المعوقات البشرية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).
- جاءت العبارة رقم (٣) وهي (شعور أفراد القيادة العليا بأن تقاسم الصلاحيات يعرقل حقهم في اتخاذ القرارات) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف معياري (٠.٥٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن شعور أفراد القيادة العليا بأن تقاسم الصلاحيات يعرقل حقهم في اتخاذ القرارات من المعوقات البشرية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).
- جاءت العبارة رقم (٥) وهي (مقاومة بعض القيادات العليا في وزارة التعليم للمساءلة عن القرارات المتخذة لأنها تعتبر تهديداً لصلاحياتهم الواسعة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٨٥) وانحراف معياري (٠.٥٨)، وهذا يدل على أن

هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن مقاومة بعض القيادات العليا في وزارة التعليم للمساءلة عن القرارات المتخذة لأنها تعتبر تهديداً لصلاحياتهم الواسعة من المعوقات البشرية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).

- جاءت العبارة رقم (٢) وهي (اقتصار معلومات صانعي القرار على تلك الموجودة في سجلات وزارة التعليم فقط) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٨٢) وانحراف معياري (٠.٥٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن اقتصار معلومات صانعي القرار على تلك الموجودة في سجلات وزارة التعليم فقط من المعوقات البشرية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).
- جاءت العبارة رقم (٦) وهي (إحجام المختصين بوزارة التعليم عن إعطاء البيانات والمعلومات لادعائهم سرية هذه المعلومات أو لعدم توفرها) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.٧٨) وانحراف معياري (٠.٦٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن إحجام المختصين بوزارة التعليم عن إعطاء البيانات والمعلومات لادعائهم سرية هذه المعلومات أو لعدم توفرها من المعوقات البشرية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).
- جاءت العبارة رقم (١) وهي (قلة المعلومات اللازمة لجميع الأطراف المنوط بهم المشاركة في صناعة القرار بوزارة التعليم) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٥٩) وانحراف معياري (٠.٧٣)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن قلة المعلومات اللازمة لجميع الأطراف المنوط بهم المشاركة في صناعة القرار بوزارة التعليم من المعوقات البشرية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).

المجال الثاني: المعوقات الإدارية

للتعرف على المعوقات الإدارية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أفراد الدراسة؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١٠)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١٠) يوضح المعوقات الإدارية لصنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية
في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة)

م	العبارات	درجة الموافقة										متوسط الحسابي	انحراف المعيار	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١١	التداخل في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية بوزارة التعليم	٨٥	٤١.١	٧٤	٣٥.٧	٤٠	١٩.٣	٨	٣.٩	٠	٠.٠	٤.١٤	٠.٨٦	١
١٢	تأخر الإدارات والأقسام بوزارة التعليم في تقديم البيانات والمعلومات إلى الإدارات الداخلية أو إلى إدارات التعليم	٥٨	٢٨.٠	٩٥	٤٥.٩	٤٥	٢١.٧	٩	٤.٣	٠	٠.٠	٣.٩٨	٠.٨٢	٢
٨	الإعلان عن القرارات التي تتخذها الوزارة تتم بصورة غير واضحة	٧٣	٣٥.٣	٧٠	٣٣.٨	٤٣	٢٠.٨	٢٠	٩.٧	١	٠.٥	٣.٩٤	١.٠٠	٣
٩	جمود الإجراءات في وزارة التعليم مما تؤدي إلى فرض قيود على متخذ القرار	٤٦	٢٢.٢	١١٠	٥٣.١	٤٢	٢٠.٣	٩	٤.٣	٠	٠.٠	٣.٩٣	٠.٧٧	٤
١٠	تمثل التنظيمات غير الرسمية داخل جهاز وزارة التعليم عامل ضغط على متخذ القرار	١٩	٩.٢	١٣٦	٦٥.٧	٤٥	٢١.٧	٧	٣.٤	٠	٠.٠	٣.٨١	٠.٦٤	٥
٧	ضعف تحديد أهداف خطط التنمية مما يجعل الرؤية غير واضحة أمام صانعي القرارات	١٤	٦.٨	١٤٠	٦٧.٦	٣١	١٥.٠	٢٢	١٠.٦	٠	٠.٠	٣.٧١	٠.٧٥	٦
-	المتوسط الحسابي العام											٣.٩٢	٠.٦٥	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١٠) أن مجال المعوقات الإدارية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أفراد الدراسة يتضمن (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المجال بين (٣.٧١، ٤.١٤) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئة الثالثة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المجال جاءت بدرجة استجابة (عالية).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات المجال بين (٠.٦٤، ١.٠)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول

عبارات مجال المعوقات الإدارية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أفراد الدراسة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال (٣.٩٢) بانحراف معياري (٠.٦٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على المعوقات الإدارية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة)، ومن أبرز تلك المعوقات (التداخل في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية بوزارة التعليم، وكذلك تأخر الإدارات والأقسام بوزارة التعليم في تقديم البيانات والمعلومات إلى الإدارات الداخلية أو إلى إدارات التعليم، إضافة إلى عدم وضوح الطريقة التي يتم بها الإعلان عن القرارات التي تتخذها الوزارة).

والعبارات التالية تتناول بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات مجال المعوقات الإدارية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أفراد الدراسة، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١١) وهي (التداخل في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية بوزارة التعليم) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.١٤) وانحراف معياري (٠.٨٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن التداخل في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية بوزارة التعليم من المعوقات الإدارية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).
- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي (تأخر الإدارات والأقسام بوزارة التعليم في تقديم البيانات والمعلومات إلى الإدارات الداخلية أو إلى إدارات التعليم) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٩٨) وانحراف معياري (٠.٨٢)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن تأخر الإدارات والأقسام بوزارة التعليم في تقديم البيانات والمعلومات إلى الإدارات الداخلية أو إلى إدارات التعليم من المعوقات الإدارية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).
- جاءت العبارة رقم (٨) وهي (الإعلان عن القرارات التي تتخذها الوزارة تتم بصورة غير واضحة) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وانحراف معياري (١.٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن عدم وضوح الطريقة التي يتم بها الإعلان عن القرارات التي تتخذها

الوزارة من المعوقات الإدارية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).

- جاءت العبارة رقم (٩) وهي (جمود الإجراءات في وزارة التعليم مما تؤدي إلى فرض قيود على متخذ القرار) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف معياري (٠.٧٧)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن جمود الإجراءات في وزارة التعليم مما تؤدي إلى فرض قيود على متخذ القرار من المعوقات الإدارية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).
- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي (تمثل التنظيمات غير الرسمية داخل جهاز وزارة التعليم عامل ضغط على متخذ القرار) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.٨١) وانحراف معياري (٠.٦٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن تمثيل التنظيمات غير الرسمية داخل جهاز وزارة التعليم كعامل ضغط على متخذ القرار من المعوقات الإدارية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).
- جاءت العبارة رقم (٧) وهي (ضعف تحديد أهداف خطط التنمية مما يجعل الرؤية غير واضحة أمام صانعي القرارات) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (٠.٧٥)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن ضعف تحديد أهداف خطط التنمية مما يجعل الرؤية غير واضحة أمام صانعي القرارات من المعوقات الإدارية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).

المجال الثالث: المعوقات البيئية

للتعرف على المعوقات البيئية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أفراد الدراسة؛ تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لاستجابات أفراد الدراسة، وذلك كما يتضح من خلال الجدول رقم (١١)، وذلك على النحو التالي:

جدول رقم (١١) يوضح المعوقات البيئية لصنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة)

م	العبارات	درجة الموافقة										المتوسط الحسابي	انحراف المعيار	الترتيب
		عالية جداً		عالية		متوسطة		منخفضة		منخفضة جداً				
		ك	%	ك	%	ك	%	ك	%	ك	%			
١٥	غياب مؤسسات المجتمع المحلي عن المشاركة في عمليات صنع القرار	٢٦	١٢.٦	١٠٠	٤٨.٣	٤١	١٩.٨	٤٠	١٩.٣	٠	٠.٠	٣.٥٤	٠.٩٤	١
١٦	ضعف ثقة القيادات العليا بوزارة التعليم في استخدام التقنية لصنع القرارات	٦٠	٢٩.٠	٣٢	١٥.٥	٥٥	٢٦.٦	٥٥	٢٦.٦	٥	٢.٤	٣.٤٢	٠.٩٠	٢
١٧	ضعف تحديد واختيار الأوقات المناسبة للإعلان عن اتخاذ القرارات	٢١	١٠.١	٨٣	٤٠.١	٦٠	٢٩.٠	٤٢	٢٠.٣	١	٠.٥	٣.٣٩	٠.٩٤	٣
١٨	ضعف التنسيق بين أهداف ورؤية وزارة التعليم لتطوير خطط التعليم	١١	٥.٣	٨٧	٤٢.٠	٦٦	٣١.٩	٣٨	١٨.٤	٥	٢.٤	٣.٢٩	٠.٩١	٤
١٣	تدني جودة بيئة العمل لضعف المناخ الصحي الذي تُفتقد فيه العلاقات الإنسانية	٢٠	٩.٧	٧٦	٣٦.٧	٦٣	٣٠.٤	٤١	١٩.٨	٧	٣.٤	٣.٢٩	١.٠٠	٥
١٤	قلة الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في ترشيد عملية صنع القرار	١٢	٥.٨	٨٦	٤١.٥	٥٩	٢٨.٥	٤١	١٩.٨	٩	٤.٣	٣.٢٥	٠.٩٨	٦
-	المتوسط الحسابي العام											٣.٣٦	٠.٩٠	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١١) أن مجال المعوقات البيئية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أفراد الدراسة يتضمن (٦) عبارات، تراوحت المتوسطات الحسابية لعبارات المجال بين (٣.٢٥، ٣.٥٤) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي، وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المجال تتراوح بين درجة استجابة (متوسطة إلى عالية).

تراوح الانحراف المعياري لعبارات المجال بين (٠.٩٠، ١.٠)، وهي قيم تتمحور حول الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول عبارات مجال المعوقات البيئية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أفراد الدراسة.

بلغ المتوسط الحسابي العام لعبارات المجال (٣.٣٦) بانحراف معياري (٠.٩٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على المعوقات البيئية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة)، ومن أبرز تلك المعوقات (غياب مؤسسات المجتمع المحلي عن المشاركة في عمليات صنع القرار، وكذلك ضعف ثقة القيادات العليا بوزارة التعليم في استخدام التقنية لصنع القرارات، إضافة إلى ضعف تحديد واختيار الأوقات المناسبة للإعلان عن اتخاذ القرارات).

والعبارات التالية تتناول بنوع من التفصيل استجابات أفراد الدراسة حول عبارات مجال المعوقات البيئية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أفراد الدراسة، وهي مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسط الحسابي لها، وذلك على النحو التالي:

- جاءت العبارة رقم (١٥) وهي (غياب مؤسسات المجتمع المحلي عن المشاركة في عمليات صنع القرار) بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٥٤) وانحراف معياري (٠.٩٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن غياب مؤسسات المجتمع المحلي عن المشاركة في عمليات صنع القرار من المعوقات البيئية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).
- جاءت العبارة رقم (١٦) وهي (ضعف ثقة القيادات العليا بوزارة التعليم في استخدام التقنية لصنع القرارات) بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٣.٤٢) وانحراف معياري (٠.٩٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على أن ضعف ثقة القيادات العليا بوزارة التعليم في استخدام التقنية لصنع القرارات من المعوقات البيئية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).
- جاءت العبارة رقم (١٧) وهي (ضعف تحديد واختيار الأوقات المناسبة للإعلان عن اتخاذ القرارات) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٣.٣٩) وانحراف معياري (٠.٩٤)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن ضعف تحديد واختيار الأوقات المناسبة للإعلان عن اتخاذ القرارات من المعوقات البيئية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).
- جاءت العبارة رقم (١٨) وهي (ضعف التنسيق بين أهداف ورؤية وزارة التعليم لتطوير خطط التعليم) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٣.٢٩) وانحراف

معياري (٠.٩١)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن ضعف التنسيق بين أهداف ورؤية وزارة التعليم لتطوير خطط التعليم من المعوقات البيئية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).

- جاءت العبارة رقم (١٣) وهي (تدني جودة بيئة العمل لضعف المناخ الصحي الذي تُفتقد فيه العلاقات الإنسانية) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٣.٢٩) وانحراف معياري (١.٠)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن تدني جودة بيئة العمل لضعف المناخ الصحي الذي تُفتقد فيه العلاقات الإنسانية من المعوقات البيئية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).
- جاءت العبارة رقم (١٤) وهي (قلة الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في ترشيد عملية صنع القرار) بالمرتبة السادسة بمتوسط حسابي (٣.٢٥) وانحراف معياري (٠.٩٨)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة متوسطة بين أفراد الدراسة على أن قلة الاستفادة من وسائل التقنية الحديثة في ترشيد عملية صنع القرار من المعوقات البيئية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).

ومن خلال العرض السابق لمعوقات تطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أفراد الدراسة؛ نجدها جاءت على النحو التالي:

جدول رقم (١٢) يوضح معوقات تطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة)

م	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
٢	المعوقات الإدارية	٣.٩٢	٠.٦٥	١
١	المعوقات البشرية	٣.٨٠	٠.٤٥	٢
٣	المعوقات البيئية	٣.٣٦	٠.٩٠	٣
	المتوسط الحسابي العام	**٣.٦٩**	**٠.٥٦**	-

يتضح من خلال الجدول رقم (١٢) أن محور معوقات تطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أفراد الدراسة يتضمن ثلاثة مجالات، تراوحت المتوسطات الحسابية لتلك المجالات بين (٣.٣٦، ٣.٩٢) من أصل (٥.٠) درجات، وهذه المتوسطات تقع بالفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس المتدرج الخماسي،

وتشير النتيجة السابقة إلى أن استجابات أفراد الدراسة حول عبارات المحور تتراوح بين درجة استجابة (متوسطة إلى عالية).

تراوح الانحراف المعياري للمجالات بين (٠.٤٥، ٠.٩٠)، وهي قيم أقل من الواحد الصحيح، وهذا يعكس تجانس استجابات أفراد الدراسة حول مجالات محور معوقات تطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أفراد.

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور (٣.٦٩) بانحراف معياري (٠.٥٦)، وهذا يدل على أن هناك موافقة بدرجة عالية بين أفراد الدراسة على معوقات تطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة) من وجهة نظر أفراد الدراسة، حيث تأتي المعوقات الإدارية بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٣.٩٢) وبانحراف معياري (٠.٦٥)، يليها المعوقات البشرية بمتوسط حسابي (٣.٨٠) وبانحراف معياري (٠.٤٥)، وفي الأخير تأتي المعوقات البيئية كأقل معوقات تطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة بمتوسط حسابي (٣.٣٦) وبانحراف معياري (٠.٩٠).

توصيات الدراسة ومقترحاتها:

- حرص وزارة التعليم على إطلاع جميع منسوبيها على معايير مشكلة القرار فور صدورها.
- قيام وزارة التعليم بوضع معايير واضحة لتقييم البدائل المتاحة لصنع القرار الذي يتم اتخاذه.
- اهتمام وزارة التعليم بمشاركة جميع العاملين في البحث عن البدائل التي تتعلق بالقرار.
- حرص الوزارة على مشاركة إدارات التعليم وإدارات العموم في صياغة بعض القرارات.
- قيام الوزارة بإعلان آليات المساءلة لكل قرار يتم اتخاذه.
- حرص الوزارة على طرح البديل المرجح للقرار للتصويت أو المشاورة مع منسوبيها.
- اهتمام وزارة التعليم بتوضيح آليات القرارات الصادرة عنها لكافة المعنيين بشفافية
- حرص وزارة التعليم على نشر الثقة بالقرارات الصادرة بين العاملين من خلال شفافية الإجراءات المتبعة.
- قيام وزارة التعليم بمنح فرصة المشاركة للمستفيدين في عمليات تقييم القرارات.

- الحرص على توضيح معايير قياس قيمة المشاركة الفردية في صنع القرار بوزارة التعليم، حيث بينت النتائج أن ضعف توضيح تلك المعايير من المعوقات البشرية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).
- توعية القيادات العليا حول أهمية المساءلة، ودورها في تطوير صنع القرار في وزارة التعليم، حيث بينت النتائج أن مقاومة بعض القيادات العليا في وزارة التعليم للمساءلة عن القرارات المتخذة لأنها تعتبر تهديداً لصلاحياتهم الواسعة من المعوقات البشرية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة.
- الحد من التداخل في اختصاصات وصلاحيات الأجهزة الإدارية بوزارة التعليم، حيث بينت النتائج أن التداخل في اختصاصات وصلاحيات تلك الأجهزة من المعوقات الإدارية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).
- التأكيد على أهمية تقديم الإدارات والأقسام بوزارة التعليم للبيانات والمعلومات إلى الإدارات الداخلية أو إلى إدارات التعليم في وقتها وعدم التأخير، حيث كشفت النتائج أن تأخر الإدارات والأقسام في تقديم البيانات من المعوقات الإدارية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).
- تعزيز مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي في عمليات صنع القرار، حيث أوضحت النتائج أن غياب مشاركة مؤسسات المجتمع المحلي عن تلك المشاركة من المعوقات البيئية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).
- تعزيز وعي القيادات العليا بوزارة التعليم حول استخدام التقنية لصنع القرارات، حيث بينت النتائج أن ضعف ثقة القيادات في استخدام التكنولوجيا لصنع القرارات من المعوقات البيئية لتطوير صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أبعاد الحوكمة (المشاركة، الشفافية، المساءلة).

المراجع:

البراهيم، هيا. (٢٠١٥). *الحوكمة كآلية للإصلاح المؤسسي ورفع مستوى الأداء في وزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية*. مجلة مستقبل التربية العربية، ٢٢(٩٦)، ١١-٧٢.

آل ناجي، محمد بن عبدالله. (٢٠١٦م). *الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية*. ط (٧)، مكتبة الملك فهد الوطنية أثناء النشر.

الخفاف، أمل. (٢٠١٨م). *مهارات اتخاذ القرار ونظرياته*. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

ثعلب، سيد صابر. (٢٠١١م). *نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية*. دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

حرز الله، أشرف رياض. (٢٠٠٧م). *مدى مشاركة معلمي المدارس الثانوية في اتخاذ القرارات وعاقته برضاهم الوظيفي*. [رسالة ماجستير غير منشورة]، المؤسسة التعليمية الإسلامية بغزة، فلسطين.

أبو ناصر، فتحي محمد. (٢٠٠٨م). *مدخل إلى الإدارة التربوية النظريات والمهارات*. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الدويش، عبد العزيز بن سليمان. (٢٠١٣). واقع صنع القرار في الإدارة المدرسية في مدينة الرياض. *مجلة العلوم الإنسانية والإدارية جامعة المجمعة*، (٤)، ٦٩- ١٢٣.

بني هاني، جهاد صياح؛ دركل، نادين محمد. (٢٠١٥). دور جودة المعلومات في فاعلية عملية صنع القرار: دراسة ميدانية على شركات الاتصالات الأردنية. *مجلة دراسات إدارية جامعة البصرة*، *١* (١٤)، ١٩٠- ٢٢٧.

عبدالرحيم، آمال صالح. (٢٠١٤). المرأة السعودية والمشاركة في صنع واتخاذ القرار: اتجاه الطالبة الجامعية السعودية نحو تمكين المرأة من المشاركة في صنع واتخاذ القرار. *مجلة شؤون اجتماعية*، *٣١* (١٢٣)، ٩- ٥٣.

حسن، مروة يونس. (٢٠١٥). العوامل المؤثرة في صنع واتخاذ القرار في المواقف التعليمية في التربية الفنية الميدانية. *بحوث في التربية النوعية جامعة القاهرة*، (٢٦)، ٢٩٩- ٣٣٦.

العيثاوي، ياسين محمد حمد؛ المشهداني، سلام علي أحمد. (٢٠١٦). *صنع القرار السياسي في الولايات الأمريكية المتحدة*. الأردن: مركز الكتاب الأكاديمي.

عامر، طارق عبد الرؤوف؛ المصري، إيهاب عيسى. (٢٠١٦). *صناعة واتخاذ القرار*. مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.

جمال الدين، نجوى يوسف؛ الكمالي، عبدالله عبدالقادر؛ حسان، محمود حسان سعيد. (٢٠١٥). الاتجاهات الحديثة في صنع القرار التربوي. *مجلة العلوم التربوية جامعة القاهرة*، ٢٣ (١)، ٧١٥- ٧٥٦.

محمد، محمد هاني. (٢٠١٥). *الإدارة الإستراتيجية الحديثة*. الأردن: دار المعتز للنشر والتوزيع.

قاشي، خالد. (٢٠١٤). *نظام المعلومات التسويقية: مدخل اتخاذ القرار*. الأردن: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
الزبيدي، منذر صالح جاسم. (٢٠١٣). *دور وسائل الإعلام في صنع القرار السياسي*. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
بطاح، أحمد محمد؛ الطعاني، حسن أحمد. (٢٠١٥). *الإدارة التربوية رؤية معاصرة*. الأردن: دار الفكر ناشرون موزعون.
تعالبي، نوال علي. (٢٠١٤). *الحوكمة البيئية العالمية ودور الفواعل غير الدولاتية فيها*. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
النوباني، خولة فريز؛ صديقي، عبدالله. (٢٠١٦). *حوكمة المؤسسات المالية الإسلامية*. المملكة العربية السعودية: جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية.
برويس، وردة. (٢٠٢٢). الحوكمة وأخلاقيات العمل بالمؤسسة الجامعية. *مجلة دفاتر المخبر جامعة محمد خيضر بسكرة، ١٧* (١)، ٤٨- ٦٢.
حياصات، سعد محمد سالم. (٢٠١٥). *درجة توظيف القيادات الأكاديمية الجامعية لنتائج البحوث العلمية في صنع القرارات ومعوقات توظيفها*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الأردن.
خصاونه، ميسون محمد. (٢٠١٧). *المعوقات التي تحول دون وصول المرأة إلى مراكز صنع القرار في مركز وزارة التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر العاملين في وزارة التربية والتعليم*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة جرش، الأردن.
العتيبي، أسماء عبد الله؛ الشريجة، محمد مطير مجبل. (٢٠١٦). معوقات مشاركة المعلمين في عملية صنع القرار في مدارس المرحلة الثانوية بدولة الكويت من وجهة نظرهم. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، ١٧* (٤)، ٥٥٦ - ٥٨٤.
علي، حنان أحمد عبد الله؛ جوهر، يوسف عبد المعطي مصطفى؛ محمد، منى شعبان عثمان. (٢٠١٩). معوقات صنع القرار واتخاذه لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية: دراسة ميدانية. *مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ٥*(١١)، ١٩٣ - ٢٣٣.
الحديدي، عماد. (٢٠٠٩). *درجة ممارسة القيادة التربوية العليا في وزارة التعليم العالي الفلسطينية لدورها الإداري في ضوء الفكر الإداري الحديث* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية. فلسطين.
الخضير، ممدوح. (٢٠١٨). *درجة تطبيق المديرين والاداريين في مركز وزارة التربية والتعليم الأردنية لمبادئ الحوكمة وعلاقتها بمستوى أدائهم الوظيفي* [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
الداوود، عبد العزيز. (٢٠١١). *الثقافة التنظيمية والإبداع الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة*[رسالة ماجستير، جامعة عين شمس].مجلة كلية التربية.
إدريس، جعفر. (٢٠١٧م). *نظم دعم اتخاذ القرارات*. خوارزم العلمية ناشرون ومكتبات، جدة.

شاهين، أماني. (٢٠١٥). *درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بحافظات غزة للشفافية في اتخاذ القرارات الإدارية وعلاقتها بمستوى أداء مديري المدارس* [رسالة ماجستير منشورة]. الجامعة الإسلامية، فلسطين.

الشهري، زانة. (٢٠٢٠). صنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود، الرياض.

عبيدات، ذوقان، عبد الحق، كايد، وعدس، عبدالرحمن. (٢٠١٣). *البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه* (ط١٦). دار الفكر، الأردن.

عتوم، يمنى. (٢٠١٣). *درجة ممارسة الشفافية في القرارات الإدارية ومعوقات ذلك من وجهة نظر القادة الأكاديميين وأعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية الرسمية والخاصة* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة اليرموك، الأردن.

العتيبي، البندري. (٢٠١٨). *اتخاذ القرار في نظام التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء إدارة المعرفة: نموذج مقترح* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود.

العريفي، سلطان (٢٠١١). *دور المشاركة المجتمعية في إصلاح التعليم العام في المملكة العربية السعودية: تصور مقترح* [رسالة دكتوراه غير منشورة]. جامعة الملك سعود، الرياض.

العساف، صالح. (٢٠١٢). *المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية*. مكتبة العبيكان، الرياض.

عطوة، إبراهيم، وعلي، السيد. (٢٠١٢). *حوكمة النظام التعليمي مدخل لتحقيق الجودة في التعليم*. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر (٧٩).

الغامدي، عبد العزيز (١٤٣٦ه). *المشاركة في صنع القرار وعلاقته الولاء التنظيمي في الإدارة العامة للتربية الخاصة* [رسالة ماجستير غر منشورة]. جامعة الإمام محمد بن سعود، الرياض.

الغامدي، هالة. (٢٠١٧). *درجة تطبيق المساءلة الإدارية لدى إدارة التعليم في منطقة الباحة من وجهة نظر قادة*

الغزالي، حافظ. (٢٠١٢). *أثر القيادة التحويلية على فاعلية اتخاذ القرار في شركات التأمين الأردنية* [رسالة ماجستير غير منشورة].جامعة الشرق الأوسط، الأردن.

الفرا، إسماعيل. (٢٠١٣). *الحوكمة مفهومها وبعض طرق تطبيقها في الجامعات*. ورشة عمل حوكمة التعليم العالي والتي تنظمها هيئة الاعتماد والجودة في مؤسسات التعليم العالي، غزة، وزارة التربية والتعليم الفلسطينية.

الفضل، مؤيد. (٢٠١٦). *نظريات اتخاذ القرار منهج كمي*. دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.

الفوزان، الجوهرة. (٢٠١٧، يناير ١١-١٢). *إطار لتفعيل الحوكمة في الجامعات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠* [عرض ورقة]. مؤتمر دور الجامعات السعودية في تفعيل رؤية ٢٠٣٠، جامعة القصيم، المملكة العربية السعودية. *المدارس*. المجلة الدولية التربوية المتخصصة، ٦(٥)، ١٦٦-١٧٥.

اليامي، جوهرة. (١٤٣١ه). *المساءلة الإدارية في الأجهزة الحكومية دراسة مسحية على الموظفين في الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الملك سعود. الرياض.

وزارة الاقتصاد والتخطيط. (٢٠١٥). موجز *خطة التنمية العاشرة وأولوياتها* (٢٠١٥-٢٠١٩). تم استرجاعه من الرابط

https://extranet.who.int/countryplanningcycles/sites/default/files/planning_cycle_repository/saudi_arabia/10th-development-plan-.pdf

وزارة التربية التعليم. (١٤٣٤). *الاستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام بالمملكة العربية السعودية ١٤٣٤-١٤٤٤ه*. تم استراجعه من الرابط

https://www.moe.gov.sa/ar/aboutus/aboutministry/Documents/StrategyArciveGE001.pdf

المراجع الأجنبية:

Mulyono, H., Purba, N., Hadian, A., Syamsuri, A. R., & Hasibuan, M. Z. (2021, March). Decision-Making Culture in Organizations. In *First International Conference on Science, Technology, Engineering and Industrial Revolution (ICSTEIR 2020)*, pp. 227-231.

Forrester, V. V. (2019). School management information systems: Challenges to educational decision-making in the big data era. *International Journal on Integrating Technology in Education (IJITE), 8*(1), 1- 11.

Yambo, J. (2014). Effects of the Principals' Decision Making in the Management of Private Secondary Schools in Kisumu District, Kenya. *International Journal of Academic Research in Progressive Education and Development, 4*(3), 52- 60.

Ayeni, A. J. (2018). Principals' decision making strategies and teachers' productivity in secondary schools in Ondo Central Senatorial District of Ondo state, Nigeria. *Global Journal of Management and Business Research: A Administration and Management, 18*(10), 18-30.

ADUGNA, B. (2019). *PRACTICE AND CHALLENGES OF DECISION MAKING IN PRIMARY SCHOOL OF CHALIA WOREDA.* RESEARCH PAPER, COLLEGE OF EDUCATION AND BEHAVIORAL SCIENCES DEPARTMENT OF

EDUCATIONAL PLANNING AND MANAGEMENT, ADDIS ABABA UNIVERSITY, ETHIOPIA.

Halabi. A. (2019). The factors that effect on rational decision making. *International Journal of Applied Research*, 5(5). 365-369.

Kozioł-Nadolna, K., & Beyer, K. (2021). Determinants of the decision-making process in organizations. *Procedia Computer Science*, vol.*192*, 2375-2384.

Leoveanu, A. C. (2013). Rationalist model in public decision making. *Journal of Public Administration, Finance and Law*, (04), 43-54.

Uzonwanne, F. C. (2016). Rational model of decision making. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance. Springer International. https:/doi. org/10.1007/978-3-319-31816-5_2474-1*.

Fazekas, M., & Burns, T. (2013). Exploring the complex interaction between governance and knowledge in education.(Master Thesis). University of Cambridge.

Asaduzzaman, M., & Virtanen, P. (2016). Governance theories and models. *Global encyclopedia of public administration, public policy, and governance*, Springer International Publishing Switzerland.