

## نفعيل دور القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي في الإدارات التعليمية بالحدود الشمالية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ د. تهاني فهد العنزي / أستاذ مساعد / جامعة الحدود الشمالية

استلام البحث: ٢٥ / ٤ / ٢٠٢١ قبول النشر: ٢٧ / ٧ / ٢٠٢١ تاريخ النشر: ٣ / ٤ / ٢٠٢٢

<https://doi.org/10.52839/0111-000-073-003>

### ملخص البحث:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تفعيل دور القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي في الإدارات التعليمية بالحدود الشمالية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ والتعرف على ماهية القيادة التربوية، ودراسة الإطار المفاهيمي لعملية صنع القرار في الفكر التربوي المعاصر، والوقوف على الواقع الميداني لمشكلات القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي في الإدارات التعليمية بالحدود الشمالية، إضافة إلى وضع التصور المقترح لتفعيل دور القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي في الإدارات التعليمية بالحدود الشمالية في ضوء رؤية ٢٠٣٠. ولتحقيق أهداف البحث استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بهدف دراسة دور القيادات النسائية في منطقة الحدود الشمالية وتطوير أبعاد الواقع الحالي لصناعة القرار التربوي، واشتملت عينة الدراسة على (١٠١) مشرفة تربوية وقائدة تربوية من الإدارات التعليمية في الحدود الشمالية. ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد استبانة مكونة من محورين، والمحور (١) يتكون من (٥) مجالات و(٣١) فقرة، والمحور (٢) يتكون من (٤) مجالات و(١٨) فقرة، تم تطبيقها على مشرفات وقائدات تربويات. أظهرت نتائج الدراسة وجود ضعف في بعض الكفايات المهنية والأكاديمية يعزى للقيادات النسائية كما توجد بعض أوجه القصور في الاعتماد على المراسلات الإلكترونية في شتى الإجراءات الإدارية، بالإضافة إلى اللامركزية في اتخاذ القرار التعليمي، كما أظهرت لدراسة ضعف دور القيادات النسائية بمنطقة الحدود الشمالية في صنع القرار التربوي بسبب تداخل الأدوار بين الوزارة والمناطق التعليمية وفي ضوء نتائج الدراسة، أوصت به الباحثة إلى وضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي في الإدارات التعليمية بالحدود الشمالية في ضوء رؤية ٢٠٣٠.

الكلمات المفتاحية: الدور، القيادات النسائية، صناعة القرار، الإدارات التعليمية، جامعة الحدود الشمالية

---

**Activating the Role of Women Leaders in Educational Decision-Making in Educational Administrations in the Northern Border in Light of the Kingdom's 2030 Vision**

**E-mail: d-thani@windowslive.com**

**Dr. Tahani Fahad AlAnazi - Northern Border University**

**Abstract**

This study aims at identifying the activation of the role of feminine leaders in educational decision-making in educational administrations in the Northern Borders Province in light of the Kingdom's vision 2030. It also aims to identify what educational leadership is, to study the conceptual framework of the contemporary education decision-making process, and to examine the reality of the problems of feminine leaders in educational decision-making in the educational administrations in the Northern Borders. In addition, it tries to develop a proposed vision to activate the role of feminine leaders in educational decision-making in Educational Administrations in the Northern Borders Province in light of Vision 2030. To achieve the objectives of this study, the researcher adopted the descriptive and analytical approach to study the role of women leaders in the Northern Borders Province, and to develop dimensions of the current reality for educational decision-making. The study sample includes (101) Educational Supervisors and Educational Leaders from educational departments in the Northern Borders Province Educational Administrations. A questionnaire was designed to achieve the aims of this study. It consists of two parts; part one consists of five sub-parts and (31) items, while part two consists of four sub-parts and (18) items. The results of the study showed a weakness in some professional and academic competencies attributed to feminine leaders. It also pointed out some deficiencies in relying on electronic correspondence in various administrative procedures, as well as the decentralization of educational decision-making. The results showed the almost-absent role of feminine leaders in the Northern Borders Province in educational decision-making, due to the overlapping roles between the Ministry and the Educational Regions. The researcher recommended developing a vision to activate the role of feminine leaders in educational decision-making in Educational Administrations in the Northern Borders Province in light of Vision 2030, with developers keeping in mind the objectives of the proposed vision.

**Keywords: role, women leaders, educational decision-making, educational administrations, northern border university**

**مقدمة:**

يمر العالم بمتغيرات، وتحديات أثرت مجالاته العلمية عامة، والتربوية، والإدارية بصفة خاصة؛ لذا؛ فالعالم يحتاج ثورة إدارية، وتغييرات جذرية في الأوضاع، والأساليب، والمفاهيم وبما أن المملكة العربية السعودية جزء من هذا العالم، تتأثر به، وتأثر فيه؛ فقد شهدت نقلة نوعية في عمليات صنع القرار التربوي، والنهوض بالقيادة التربوية، التي تمثل أهم أهداف رؤية ٢٠٣٠ في المجال التعليمي.

ويعد مفهوم الأداء في مجالي الإدارة والتربية أكثر المفاهيم غموضاً، رغم شيوع استخدامه؛ إذ يوظف الناس المصطلح نفسه لمعانٍ عديدة؛ إذ إن كلمة الأداء تعني للبعض ممارسة الأعمال الإدارية المختلفة، لذا تسعى المجتمعات جاهدة صوب تطوير أنظمتها التعليمية؛ كأحد أوجه التربية، من حيث الأوضاع، والأساليب يدعم تحقيق احتياجات المجتمعات، المتمثلة في تخريج نوعية من المواطنين المؤهلين تأهيلاً علمياً جيداً.

(عمار، ٢٠٠٠)

وتستهدف القيادة التربوية تحقيق أهداف المؤسسة عبر تطوير نظمها، والمهام الوظيفية للمديرين، والقادة، بالتغلب على معوقات الأداء الإداري الفعال. فدور المدير، أو القائد متغير بتغير المجتمع؛ بوصف النظام التعليمي مؤسسة اجتماعية تطبق أصول الحياة، وفق أحدث النظريات التربوية، والنفسية، لذا؛ فقد أرست المهام الوظيفية للمديرين، ولم تعد مقصورة على النواحي الإدارية فقط، بل أضيف إلى ما سبق النواحي الفنية، وكل ما يتصل بالمعلم، والمتعلم، والمنهج، والمجتمع المحلي. (آل ناجي، ٢٠٠٥)

وتكمن صعوبة صنع القرار انه عملية تدل على نجاح الفرد، أو فشله في تخطي الموقف؛ فليست القيادة إلا صنع قرار؛ فهي بمثابة الصندوق الأسود؛ لأنها نشاط معرفي يستند إلى عمليات معرفية، ويمر بسلسلة خطوات، وتلعب الذاكرة العاملة، والانتباه دوراً حيوياً فيه. (Jones & Burgess, 2004)

وتمثل عملية صنع واتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية للقيادات، ومنها القيادات النسائية ولعل أهم الصعوبات التي تواجه القيادات هي اتخاذ قرارات فعالة، لمواجهة تحديات البيئة الخارجية والداخلية للمؤسسة التربوية. (Todd & Gareth, 2001)

وللقيادات النسائية السعودية دور هام وحيوي في النهوض بالعملية الإدارية بمختلف المناطق التعليمية على الصعيد الوطني؛ فقد أثبتت جدارتها وتميزها؛ فأصبحت في مقدمة اهتمامات الحكومة؛ تحقيقاً لرؤية ٢٠٣٠، علاوة عن تطوير الجانب الإداري والقيادي في التعليم.

**مشكلة الدراسة:**

صنع القرار عملية متعلقة بتخطي مواقف طارئة؛ فالقيادة صنع قرار، في ظل ضغوطات تصاحبها تغيرات بيئية، واجتماعية، وتربوية، وتنموية مختلفة؛ للنهوض بالعملية التعليمية؛ فقد أكدت نتائج دراسات كل من: المنديل (٢٠٠٣)، والحري (٢٠٠٨)، والسلمي (٢٠١٢)، وطحطوح (٢٠١٦)، والزهراني (٢٠١٨)، والوقداني (٢٠١٨) أن للمناخ التنظيمي تأثيراً كبيراً في ممارسات القيادة، وأساليبها، خاصة في صنع القرار التربوي، وأن من

معوقات ذلك كثرة الأعباء الملقاة على عاتق قائد المدرسة، ونقص خبرة المشاركين في صنع القرار، وأن هناك قصوراً في الاعتماد على المراسلات الإلكترونية جل الإجراءات الإدارية والأعمال الفنية، مع تداخل الأدوار بين الوزارة والمناطق التعليمية فيما يخص صنع القرار التربوي، والتعيين على وظائف القيادات التي لم تسبقها معايير اختيار مناسبة، بما يؤثر سلباً على دورها، علاوة عن وجود قصور في التدريب على مهارات صنع القرار، مع قلة فرص القائمين على العملية التعليمية لإبداء آرائهم، ومشاركة خبراتهم مع صانعي القرار التعليمي، وغياب بيئة العمل المشجعة على صناعة واتخاذ القرارات الإدارية.

ومن هنا تمثلت مشكلة الدراسة الحالية في الإجابة على الأسئلة التالية:

١. ما الإطار النظري للقيادة التربوية الناجحة وانماطها وخصائصها المختلفة في الأدبيات المعاصرة؟
٢. ما الإطار المفاهيمي لعملية صنع القرار في الفكر التربوي المعاصر؟
٣. ما الواقع الميداني لمشكلات القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي في الإدارات التعليمية بالحدود الشمالية؟
٤. ما التصور المقترح لتفعيل دور القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي في الإدارات التعليمية بالحدود الشمالية في ضوء رؤية ٢٠٣٠؟

#### أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة الحالية إلى ما يلي:

١. تعرف ماهية القيادة التربوية الناجحة، وأنماطها، وخصائصها في الأدبيات المعاصرة.
٢. تعرف الإطار المفاهيمي لعملية صنع القرار في الفكر التربوي المعاصر.
٣. الوقوف على الواقع الميداني لمشكلات القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي في الإدارات التعليمية بالحدود الشمالية.
٤. وضع تصور مقترح لتفعيل دور القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي في الإدارات التعليمية بالحدود الشمالية وفق رؤية ٢٠٣٠.

#### أهمية الدراسة:

تمثلت أهمية الدراسة الحالية فيما يأتي:

١. تناول أحد أهم قضايا الإدارة التعليمية بالمملكة العربية السعودية، وهو تفعيل دور القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي في الإدارات التعليمية بالحدود الشمالية في ضوء رؤية ٢٠٣٠، والعمل على تطوير هذا الدور وفق أسس علمية، ومنهجية.
٢. توضيح أهمية تطوير صنع القرار، وزيادة العائد من ورائه خاصة في ظل التحديات الضخمة، التي تواجه القادة والإداريين التربويين، في ظل التغيرات السريعة في محلياً: تربوياً، واجتماعياً؛ لتحقيق رؤية ٢٠٣٠ حول التعليم، فيما يخص الإدارة التعليمية.

**حدود الدراسة:**

تحددت الدراسة الحالية في الآتي:

- الحدود الجغرافية: منطقة الحدود الشمالية.
- الحدود البشرية: المشرفات، والموجهات، وقائدات المدراس في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية.
- الحدود الموضوعية: ملامح الإطار المفاهيمي لكل من القيادة التربوية في الأدبيات المعاصرة، وعملية صنع القرار في الفكر التربوي المعاصر.
- الحدود الزمانية: تتحدد نتائج هذه الدراسة على الإدارات التعليمية في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٢/١٤٤١هـ.

**منهج الدراسة:**

طبقت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، الذي يتناسب مع طبيعة هدفها، الذي يشير إلى تفعيل دور القيادات النسائية في منطقة الحدود الشمالية وتطوير أبعاد الواقع الحالي لصناعة القرار التربوي؛ لأن "المنهج الوصفي يقوم على وصف الظاهرة للوصول إلى أسبابها، والعوامل التي تتحكم فيها، واستخلاص النتائج؛ لتعميمها". (فان دالين، ١٩٩٤)

**أداة الدراسة:**

طبقت الدراسة استبانة؛ لمعرفة مشكلات الواقع الحالي لدور القيادات النسائية في صنع القرار التربوي بمنطقة الحدود الشمالية بالمملكة العربية السعودية؛ للوصول إلى تصور لتحقيق ذلك في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، في الإدارة التعليمية؛ كأحد جوانب التعليم.

**مصطلحات الدراسة:**

- الدور: يعرف الدور على أنه: "الوظيفة، أو المركز الإداري في المؤسسة، والذي يقوم به الفرد، ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه، كما يراها الآخرون". (نشوان، ٢٠٠٥)
- مفهوم القيادة: "عملية التأثير التي يقوم بها المدير في مرؤوسيه؛ لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني". (كنعان، ٢٠١٠)
- صنع القرار التربوي: هو: "جميع الخطوات التي يتطلبها ظهور القرار إلى حيز الوجود، وتتضمن خطوات التعرف على المشكلة التعليمية وتحديدها، وتحليل المشكلة وتقييمها، وجميع البيانات، واقتراح الحلول المناسبة، وتقييم كل منها على حدة، ثم اختيار أفضل الحلول؛ أي إن صنع القرار عملية ديناميكية تتضمن مراحلها تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة صنع القرار". (أحمد، ٢٠٠٢)

## الدراسات السابقة:

تناولت دراسات سابقة موضوع القيادة التربوية، ومن هذا: دراسة البشر (٢٠١٩)، التي بحثت واقع ممارسة القيادات الإدارية النسائية للإدارة بالتجوال في مركز دراسة الطالبات بالجامعات السعودية، وتحديد معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال ومتطلبات تحسينها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وبلغت عينة الدراسة (١٤٣) من القيادات النسائية في جامعة الملك سعود، وجامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، من خلال تطبيق استبانة؛ كأداة لجمع المعلومات. وتوصلت الدراسة إلى أن واقع ممارسة القيادات الإدارية النسائية للإدارة بالتجوال في مركز دراسة الطالبات بالجامعات السعودية كان بدرجة عالية، كما حصلت معوقات ممارسة الإدارة بالتجوال على درجة متوسطة، وحصلت متطلبات تحسين ممارسة القيادات الإدارية النسائية للإدارة بالتجوال على درجة عالية، وكل ما سبق كان من وجهة نظر عينة الدراسة، وأوصت الدراسة بتصميم برامج تدريبية للقيادات النسائية في مجال الإدارة بالتجوال.

وسعت دراسة العتيبي (٢٠١٩) إلى معرفة درجة ممارسة مهارات القيادة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ، من وجهة نظر القائدات، ومساعداتهن، البالغ عددهن (٣٢٧) فردًا، استجاب منهن (١٣٣)، عبر منهج وصفي مسحي. وبينت النتائج اتفاق أفراد الدراسة بدرجة "كبيرة" على المحاور الخمسة للمهارات القيادية، محل الممارسة، وهي: التخطيط، وصناعة القرار وحل المشكلات؛ والاتصال، ومهارات العلاقات، والتنمية المهنية، دون فروق دالة إحصائية في الاستجابات على كل محاور الاستبانة تعزى لمتغيرات الدراسة، إلا في محور التنمية المهنية لصالح قائدات المدارس.

وبحثت دراسة القرني (٢٠١٩) إلى معوقات القيادات النسائية الأكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة، وسبل التغلب عليها، عبر منهج وصفي مسحي، تضمن تحليل بيانات (٢١٤) قائدة أكاديمية في الجامعات السعودية الناشئة. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم أو أبرز المعوقات التي تواجه القيادات النسائية الأكاديمية بالجامعات الناشئة بالمملكة كانت بدرجة كبيرة بمتوسط حسابي (٣,٨٠). وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز الوعي المجتمعي؛ لإظهار دور المرأة السعودية في التنمية خصوصًا مع تزايد أعداد الإناث بالسعودية، وتوفير أجواء عمل تلائم دور المرأة الأسري ومسؤولياتها تجاه أبنائها، وزوجها.

وهدف دراسة إسبيرت (Seibert, 2018) إلى التمييز بين ضروريات الكفاءة الإدارية

(المعرفة، المهارة، المواقف) لدى مديري مؤسسات الأعمال والمشاريع الصغيرة، ومراكز التطور التقني في كارولينا الشمالية، ومعرفة دور الإدارة الاستراتيجية في تغيير الإدارة وتطورها، ومدى ربطها بمستوى الأداء المطلوب، عبر تطبيق المنهج الوصفي التحليلي. وأكّدت النتائج أنّ وضوح إستراتيجيات المؤسسات التربوية يساهم في سرعة تحقيق أهدافها، وأنّ التركيز على الإدارة الإستراتيجية في إدارة مهام المؤسسة يساعد في صناعة مستقبل أفضل لها.

واستهدفت دراسة الوقداني (٢٠١٨) إلى بحث العلاقة بين القيادة والبيروقراطية من وجهة نظر ماكس فيبر، عبر تطبيق المنهج الوصفي. وأبرزت النتائج أن نظريات القيادة الرئيسية تقدم رؤية غامضة بشأن تأثير القيادة الكاريزمية حيث لا تشير إلى كيفية بروزها ودورها في إحداث التغيير الاجتماعي في المنظمات على وجه الخصوص، علاوة عن عدم الخلط ما بين الأدوار التي تقوم بها القيادة السياسية، وتلك التي تقوم بها القيادة الادارية، ورفع كفاءة القيادات الإدارية، ومهاراتها عبر برامج تدريبية متخصصة، مع تجنب الأطروحات المثالية الداعية للتخلص من البيروقراطية.

وتناولت دراسات سابقة موضوع صناعة القرار، ومن ذلك: دراسة ناودوري (Nowduri, 2018)، التي بحثت دور أنظمة إدارة المعلومات وصناعة القرار في العمل، ودور نظم إدارة المعلومات وتحليلها في ضوء قدرتها على اتخاذ القرار. وبيّنت النتائج أنّ صنع القرارات الصحيحة، متوقف على المعلومات، والإحصاءات، التي تقدمها نظم إدارة المعلومات، ومدى صدقها، وارتباطها بالواقع.

وبحثت دراسة هارتلي، والمهيدب (Hartley & Almuhaideb, 2007) أساليب عملية صنع القرار الإداري باستخدام قواعد البيانات التربوية الكبرى، وتحديد إمكانات التفاعل معها واستخدامها، عبر منهج وصفي لتحليل البيانات. وبيّنت النتائج أن تسارع النماء التقني أمدّ صنّاع السياسة التعليمية، والقرار التربوي بكم كبير من لمعلومات، علاوة عن أهمية توفير نظم لتشغيل المعلومات التربوية، وتحليلها، ودعم القرارات، مع تحديد عوامل أساسية، ومتغيرات شرطية لازمة لتطوير نظم دعم القرار التربوي؛ كالظروف المجتمع، واستخدام التقنية، واستيعابها، ونشاط الإداريين التربويين، ونوعية الإجراءات، والتدخلات الخاصة بالتغيير.

وسعت دراسة الفحطاني (٢٠١٦) إلى تعرف ماهية اتخاذ القرار التعليمي، وماهية إدارة المعلومات في الفكر التربوي، علاوة عن ووضع تصور مقترح لتطوير اتخاذ القرار بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام إدارة المعلومات. واستخدمت الدراسة لأجل ذلك المنهج الوصفي التحليلي، ومدخل تحليل النظم. وتوصلت الدراسة إلى وضع تصورها المقترح.

وتتشابه الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في تناولها أبعاداً تمسّ قضية هامة ضمن القيادة التعليمية، وهي تطوير صنع القرار التربوي، وفق المنظور التربوي وأدبياته؛ فتناولت دراسة البشر (٢٠١٩) واقع ممارسة القيادات الإدارية النسائية للإدارة بالتجوال في مركز دراسة الطالبات بالجامعات السعودية، وتحديد المعوقات، ومطالب التحسين ذات الصلة، وبحثت دراسة العتيبي (٢٠١٩) ممارسة مهارات القيادة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وكشفت دراسة سيمكينس (Simkins, 2019) جوانب التفكير الحالي حول القيادة التعليمية، وتنمية مهاراتها؛ لمواجهة تحديات المنظومة التعليمية، علاوة عن دراسات بحثت مشكلات القيادة الأكاديمية في الجامعات السعودية؛ كدراسات كل من: القرني (٢٠١٩)، والوقداني (٢٠١٨)، وإسبيرت (Seibert, 2018)،

وتناولت دراسات سابقة مفاهيم صنع القرار التربوي، في بيئات عربية، وأجنبية؛ كدراسات كل من: ناودوري (Nowduri, 2018)، وكريستينا (Christina, 2018)، وهارتلي، والمهيدب (2007 Hartley & Almuhaideb)، والقحطاني (٢٠١٦).

ومن عناصر تشابه الدراسات السابقة، مع الدراسة الحالية: المنهج المستخدم لتحقيق الاهداف. وتختلف الدراسات السابقة عن الدراسة الحالية في أن الدراسة الحالية تتناول قضية مهمة في القيادة وصناعة القرار؛ كإحدى القضايا المطروحة حالياً على الساحة التعليمية، وهي تطوير دور القيادات النسائية بمنطقة الحدود الشمالية في صنع القرار التربوي وفق مستجدات رؤية المملكة ٢٠٣٠، واستعراض الإطار المفاهيمي للقيادة النسائية، وصنع القرار في الفكر التربوي المعاصر، علاوة عن الواقع الحالي للجان المسؤولة عن عملية صنع القرار التربوي بالمملكة، والهيكل التنظيمية لمناطقها التعليمية، والمهام المتصلة بها. وأفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة، وتحديد منهج البحث المناسب، وخطواته، وجوانب التطبيق الميداني، علاوة عن توظيفها في الانطلاق نحو ملامح التصور المقترح، وبلورة أهدافه ومبرراته، وصياغة متطلبات التنفيذ، وآلياته.

وحيث تشير نتائج الدراسات السابقة إلى أن صنع القرار التربوي ما زال تعثره أوجه قصور، وضعف، تعوق القيادات النسائية دون تطوير أدائهن القيادي في الجوانب الإدارية، والفنية، فقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في جانب السعي نحو تطوير الأداء الإداري للقيادات النسائية بمنطقة الحدود الشمالية في شتى الجوانب الإدارية، عبر تحديد أسباب ضعف البنية الأساسية لصناعة القرار السليم، بما يفعل دور هذه لقيادات النسائية في عمليات صنع القرار التربوي.

### الإطار النظري:

تمثل القيادة الواعية المسؤولة حاجةً للمؤسسة التعليمية بتتبع مراحلها، واختلاف مستوياتها، تدعم تحقيق أهدافها على أكمل وجه، وفي المقابل يتطلب اختيار النمط القيادي الملائم للمؤسسة دراسة ظروفها التعليمية، وما يتصل بالعاملين فيها، ومستوياتهم العلمية. (دحلان، ٢٠٠٦)

وتعرّف القيادة بأنها: "التأثير في الآخرين، وتوجيه جهودهم لتحقيق ما يصبو إليه القائد. ومن وجهة نظر تنظيمية؛ فإن القيادة تمثل عملية التأثير على الفرد والجماعة؛ لتوجيههم نحو تحقيق غايات، وأهداف المنظمة". (العميان، ٢٠١٣)

وتحظى القيادة التربوية باهتمام المجتمعات كافة؛ فهي مؤثرة في الأفراد، والجماعات، والقيادات، وإنجاز الأعمال المنوطة بمؤسسات التعليم.

والقيادة التربوية عملية مستمرة الفعالية، تتضمن تأثير للمدير في مرؤوسيه؛ لإقناعهم، وحثهم على الإسهام في أداء النشاط التعاوني، وهي بالمثل: "نوع من الروح المعنوية، والمسؤولية، التي تتجسد في المدير، تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه؛ لتحقيق الأهداف المطلوبة، التي تجاوز مصالحهم الآنية" (كنعان، ٢٠١٠)، وتوصف

بأنها: "القدرة التي يستأثر بها المدير على مرؤوسيه، وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم، واحترامهم، وولائهم، وشحنهم، وصنع التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته" (Allen, 2002)، وهي: "عملية التأثير، وإلهاب الحماس في الأفراد؛ للقيام بعملهم بحماس، وطوعية دون الحاجة إلى استخدام السلطة الرسمية". (الطبيب، ٢٠٠٢)

وتمثل القيادة النسائية مجموعة من العمليات التنفيذية، والفنية، التي يتم تنفيذها عن طريق العمل الإنساني الجماعي التعاوني؛ بقصد توفير المناخ الفكري، والنفسي، والمادي؛ بهدف حفز الهمم، وبعث الرغبة في العمل النشط المنظم، فردياً كان أم جماعياً؛ من أجل حل المشكلات، وتذليل الصعاب؛ حتى تتحقق أهداف المدرسة التربوية، والاجتماعية كما ينشدها المجتمع. (الزبيدي، ٢٠٠٥)

ويمكن القول بأن القيادة النسائية هي جميع الجهود المنسقة، للقيادات النسائية بالمناطق التعليمية المختلفة مع جميع العاملين بها؛ لتحقيق الأهداف التربوية داخل المناطق التعليمية، ومنها منطقة الحدود الشمالية، بما يتوافق مع الاهداف المنشودة من هذه المناطق التعليمية المختلفة.

وفي جانب صناعة القرار التربوي، تحسن الإشارة إلى أن صنع القرار يمثل مشكلاً رئيساً للحياة؛ فهو يقوم على خطوات، وإجراءات منهجية بهدف تعرّف المشكلة وتحديدها، واقتراح بدائل مناسبة، وتقييمها؛ للوصول للحل المناسب، وعليه؛ فتعد إجادة عملية صنع القرارات واتخاذها في الوقت المناسب في أي جانب من جوانب العمل البشري من أهم أسباب النجاح في الحياة.

ويشير مفهوم القرار إلى: "اختيار لطريق، أو سبيل معين تتخذه الظاهرة الإدارية؛ للوصول إلى هدف مرغوب، وهو بهذا المعنى انحياز إلى جانب نمط سلوكي محدد دون غيره، والأصل في القرار أنه وسيلة لتحقيق الأهداف، والمنافع التي يسعى إليها النظام الإداري، أو تجنب الأضرار، والمشكلات التي يتوقعها". (بدوي، ١٩٨٦: ٧٦)<sup>١</sup>

وفيما يخص مفهوم صناعة القرار التربوي، ينظر بعضهم إلى أنها إصدار حكم معين عمّا يجب أن يفعله الفرد في موقف معين بعد الفحص الدقيق للبدائل الممكنة التي يمكن اتباعها (خليل، ٢٠٠٠: ١٦)<sup>٢</sup>، كما أنّ عملية صنع القرار مرادف للعملية الإدارية برمتها؛ فهي تبدأ بنشاط استخباري يهدف إلى تحسين الحاجة للقرار، ويتبع ذلك نشاط تصميمي للبدائل المتاحة، ثم نشاط يهدف للوصول إلى اختيار سليم من بين هذه البدائل.

<sup>3</sup>(Steve, 2002: 20-21)

وتعد صناعة القرار عملية صعبة؛ فهي تدل على قدرة الفرد، أو المنظمة على تجاوز الازمات؛ فليست القيادة إلا فن صناعة القرارات الناجحة.<sup>4</sup> (Jones & Burgess, 2004: 135)

وتتمثل أهمية صناعة القرار؛ بوصفها أمراً أساسياً لجميع الوظائف الإدارية الأخرى فيتضح أن: التخطيط اختيار أنسب البدائل، وفق أهداف المنظمة، وسياساتها، بما يحقق حل مشكلات حالية، ويدعم نمط القيادة مستقبلاً، مع التأكيد على عد الأهداف موجّهًا عامًا، زمن توظيف الإمكانيات المتاحة، بحيث تستمر حالة ارتباط عملية اتخاذ

القرار بالنمط القيادي عند تخطيط العمل، وتنظيم النشاط، التي تحرص القيادة على إكسابها صفة التناسق، بما يحقق وحدة الجهود، وتكامل الدعم. (أحمد، ٢٠٠٢: ١٧٥)°

وتتنوع أساليب صناعة القرار (العميان، ٢٠١٣) كما يلي:

- أسلوب الخبرة الشخصية (دافيد، أليسون، ٢٠٠٤: ١٢٨-١٢٩)<sup>٦</sup>
- أسلوب التفويض (عوابدي، ٢٠٠٣: ١١٨)<sup>٧</sup>
- أسلوب الاستشارة (الشرقاوي وغنايم، ٢٠١٤: ١٠٤-١٠٥)<sup>٨</sup>
- أسلوب العصف الذهني (الفضل، ٢٠١٦)
- أسلوب شجرة القرار (العويسات، ٢٠١٥)
- أسلوب النظم الخبيرة (ليلة، ٢٠٠٨)
- أسلوب فرق العمل (اللوزي، ٢٠١٢)

وتعد المركزية أبرز ملامح صنع القرار في الإدارات التعليمية بالمملكة بشكل عام؛ لذا جاءت الأنظمة العامة مركزية الاتجاه، والنصوص، ورغم المطالبات بالمشاركة في صنع القرار واتخاذها، إلا أن عمليات صنع القرار الا انها تتركز في جهاز الوزارة.

#### إجراءات الدراسة:

سعت الدراسة إلى تعرّف ملامح الواقع الحالي للقيادات النسائية بإدارات التعليم بمنطقة الحدود الشمالية، علاوةً عن بحث واقع صناعة القرار التربوي بإدارات التعليم بمنطقة الحدود الشمالية.

ولتحقيق أهداف الدراسة، قامت الباحثة بتحديد مجتمع الدراسة، وعينتها، وتطبيق أداة الدراسة، في ضوء بنائها، وتطويرها، والتحقق من صدقها، وثباتها، وتطبيقها على العينة، ومن ثم تفريغ الاستجابات، وتحليلها إحصائياً عبر برنامج SPSS؛ لعرض النتائج، وتفسيرها.

#### مجتمع الدراسة، وعينتها:

ضم مجتمع الدراسة كل مشرفات التربويات، وقائدات المدارس في الإدارة العامة للتعليم في منطقة الحدود الشمالية، وما يتبعها من مكاتب تعليمية.

#### أداة الدراسة:

تمثلت أداة الدراسة في استبانة، تستهدف تعرف كل من:

- تعرّف ملامح الواقع الحالي للقيادات النسائية بإدارات التعليم بمنطقة الحدود الشمالية، من حيث: (معايير اختيارهن، أدائهن الإداري، تنفيذهن الاستراتيجيات التربوية، مهارتهن القيادية).
- بحث واقع صناعة القرار التربوي بإدارات التعليم بمنطقة الحدود الشمالية، فيما يخص: (مشكلات صناعة القرار، وإدارة المعلومات المستخدمة في صناعته، والعوامل المؤثرة فيها، والأساليب الإدارية لصنع القرار).

وأفادت الدراسة الحالية، لأجل بناء أدواتها، من الأدب التربوي السابق، والدراسات السابقة، ذات الصلة بتفعيل دور القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي، بالإدارات التعليمية بالحدود الشمالية في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠)، مع التأكيد إمام الأداة بالتساؤلات الرئيسية لمشكلة الدراسة، وإطارها النظري، باتباع خطوات البناء التالية:

١. صياغة الصورة المبدئية للأداة: ضمت أداة الدراسة (الاستبانة) في صورتها الأولية محاور، تحوي عبارة، روعي في صياغتها الوضوح، والتركيز، والتحديد، ودقة اللغة، وسهولتها، والابتعاد عن تضمين الأفكار أكثر من فكرة واحدة، واستبعاد العبارات المخرجة للعينة، مع وضوح مقياس ثلاثي، بتقديرات وزنية: (٣، ٢، ١)، للاستجابات: "تتحقق بدرجة: (عالية، متوسطة، متدنية)"، بالترتيب نفسه.
٢. بحث صدق الأداة: بعرضها على مختصين في أصول التربية، والإدارة التربوية؛ لاستطلاع آرائهم حول وضوح العبارة، وارتباطها بمحورها، وتمثلت ملاحظات المحكمين في: ضعف مناسبة بعض العبارات، وضعف ارتباطها بمحاورها، وتكرار بعض العبارات، وصعوبة صياغة بعض العبارات، وعليه؛ فقد حُذِفَت عبارات، وعُدَّت عبارات، ونُقِلَت عبارات من محور إلى آخر.
٣. توزيع أداة الدراسة عن بُعد Online، في ظل جائحة كورونا؛ فكان عدد النسخ المكتملة، التي حُلَّت بياناتها (١٠١) نسخة، من أصل (٢٠٠) نسخة موزعة.
٤. حساب معامل الثبات لمحاور الاستبانة؛ فكانت قيم المعامل مرتفعة، تزيد من الثقة بها، ويبين الجدول (١) هذه القيم كما يلي:

الجدول (١): "معامل الثبات لمحاور الاستبانة"

المحور	درجة الثبات	الوصف
الأول	٠.٧٥٩	درجة ثبات مقبولة
الثاني	٠.٩٠٨	درجة ثبات ممتازة
الثالث	٠.٨٧٢	درجة ثبات جيدة جدا
الرابع	٠.٩٤٥	درجة ثبات ممتازة
الخامس	٠.٩٣٩	درجة ثبات ممتازة
السادس	٠.٨٠٤	درجة ثبات جيدة جدا
السابع	٠.٧٤٠	درجة ثبات مقبولة
الثامن	٠.٧٨٩	درجة ثبات مقبولة
التاسع	٠.٧٩٩	درجة ثبات مقبولة

وفيما يلي استعراض التحليل الإحصائي لاستجابات عينة الدراسة على محاور أدواتها:  
نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج الخاصة بواقع القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية:  
المحور الأول: معايير اختيار القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية:  
يبين الجدول (٢) النتائج المتعلقة بمعايير اختيار القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية، كما يأتي:

الجدول (٢): "النتائج المتعلقة بمعايير اختيار القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية"

م	العبارات	يتحقق بدرجة					
		متدنية		متوسطة		عالية	
		%	ت	%	ت	%	ت
١	الحصول على مؤهل جامعي مناسب.	٢٠	٧٠	٢٩	٢٩	٢٩	٢٩
٢	الحصول على دراسات عليا في الإدارة.	١٣	١٣	٤٩	٤٩	٤٩	٤٩
٣	اجتياز مجموعة اختبارات تتعلق بالمهارات القيادية المختلفة.	٥٥	٥٥	٢٨	٢٨	٢٨	٢٨
٤	الحصول على دورات تدريبية خاصة بإعداد القيادات الإدارية من وزارة التربية والتعليم وهيئات معتمدة في هذا المجال.	٣٧	٣٧	٤٤	٤٤	٤٤	٤٤
٥	التمتع بالكفايات المهنية والأكاديمية المختلفة في مجال عملهن.	٤١	٤١	٥٣	٥٣	٥٣	٥٣
٦	أن يتصف بالمرونة والموضوعية في تعامله مع الآخرين.	٤٧	٤٧	٤٩	٤٩	٤٩	٤٩

وتبين نتائج الجدول (٢) على أن أول معايير اختيار القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية كان الحصول على مؤهل جامعي، تلاه الاتصاف بالمرونة والموضوعية في التعامل مع الآخرين، ثم التمتع بالكفايات المهنية، والأكاديمية ذات الصلة.  
وما سبق يؤكد أهمية التنمية العلمية، والتأهيل الأكاديمي في جانب التمكين القيادي، علاوة عن أن التنمية المهنية في جانب الكفايات المهنية، والأكاديمية، مما يدعم هذا التمكين، صوب قدرة على صنع القرار التربوي بكفاءة.

ولم تتعد بقية المعايير عن الثلاث الأولى ترتيباً؛ فالمعيار المتعلق بالدورات التدريبية الخاصة بالقيادة، وبليه المعيار الخاص باجتياز اختبارات المهارات القيادية، ثم المعيار المتصل بالحصول على درجات عليا في تخصص الإدارة، كلها معايير مهمة في جودة اختيار القيادات النسائية في العمل التعليمي.

ويؤكد ما سبق أن التدريب أثناء الخدمة يحقق متابعة مستجدات المهام، والأدوار المهنية، ومن ذلك القيادة التربوية، ثم إن اجتياز الاختبارات المقننة في الإدارة يشير إلى تجديد في المعرفة، والمهارة الإداريتين، ويعزز خبرات القيادات التعليمية النسائية الحصول على فرص الدراسات العليا المختصة.

ومع التأكيد أهمية كل هذه المعايير إجمالاً، وضرورة معالجة ما يتعلق بتدني الاستجابات لمعايير؛ كالحصول على شهادات عليا في الإدارة، ترى الباحثة أن تنوع مستويات الاستجابة عامة، مما يدل على تنوع معايير اختيار القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية.

المحور الثاني: أداء القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية:

يبين الجدول (٣) النتائج المتعلقة بأداء القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية، كما يلي:

الجدول (٣): "النتائج المتعلقة بأداء القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية"

م	العبارات	يتحقق بدرجة							
		عالية		متوسطة		متدنية			
		ت	%	ت	%	ت	%		
٧	يتم العمل الإداري للقيادات النسائية في الإدارات التعليمية في جو من المحبة وروح الفريق الواحد.	٤٦	%٤٦	٤٩	%٤٩	٦	%٦	٢.٤٠	٣
٨	تشرك القيادات النسائية جميع أفراد الإدارة في تنفيذ خطط العمل الإداري.	٣٤	%٣٤	٥٧	%٥٦	١٠	%١٠	٢.٢٤	٦
٩	تقوم القيادات النسائية بتوزيع المسؤوليات والاختصاصات بالإدارة وفقاً لإمكانات الأفراد وقدراتهم.	٤٥	%٤٥	٤٧	%٤٧	٩	%٩	٢.٣٦	٤
١٠	تهتم القيادات النسائية بالعلاقات الإنسانية وتهيئة بيئة عمل إيجابي.	٤٩	%٤٩	٤٦	%٤٦	٦	%٦	٢.٤٣	٢
١	تحرص القيادات النسائية على الاستفادة القصوى من الإمكانيات	٥٧	%٥٦	٤١	%٤١	٣	%٣	٢.٥٣	١

الجدول (٣): "النتائج المتعلقة بأداء القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية"

م	العبارات	يتحقق بدرجة					
		متدنية		متوسطة		عالية	
		%	ت	%	ت	%	ت
	المتاحة داخل الإدارة.						
١	تفوض القيادات النسائية السلطة في بعض الأمور.	٣٤	٣٤	٥٢	٥٢	١٥	١٥
٢	تتصف سياسة العمل في الإدارات التعليمية بالمرونة والموضوعية.	٤٧	٤٧	٤١	٤١	١٣	١٣

وتدل نتائج الجدول (٣) على أن أكثر صور الأداء ظهوراً لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية كان الاستفادة القصوى من إمكانيات الإدارة، ما يتفق مع دراسة ديفيد (David, 2015)، من حيث أهمية العمل التشاركي في صنع القرار التربوي، خاصة على مستوى مديري المناطق التعليمية، تلاه الاهتمام بالعلاقات الإنسانية، وتهيئة بيئة عمل إيجابية، ثم العمل بحب، بروح الفريق الواحد.

وما سبق يؤكد أهمية توظيف مقدرات العمل، والإفادة من العلاقات الإنسانية، وتنمية حس العمل الجماعي؛ بوصفها عوامل تدعم نجاح القيادة، ومن ذلك صناعة القرار التربوي، القائم على الدقة، والضبط، والشراكة، والقبول بإيجابية، وهذا دور القيادة في تحقيق الأهداف.

ولم تتعد بقية صور الأداء عن الثلاث الأولى ترتيباً؛ فتوزيع المهام، والمسؤوليات، والاختصاصات، يليه الاهتمام بالمرونة، والموضوعية في العمل القيادي، ثم شراكة زملاء العمل في قيادة مهامه، وتحمل مسؤولياته، وأخيراً تفويض السلطة، كلها صور أداء لازمة في جانب تحسين ممارسات القيادات النسائية في العمل التعليمي. ويؤكد ما سبق أن توزيع الأدوار يحقق التنوع، والتكامل، وفق تنوع الشركاء، من حيث الميول، والخبرات، وأن العمل التربوي بشري يتطلب تقبلاً يثبت قيم المرونة، دون غياب الضبط باعتدال، بما يثبت قيمة الموضوعية للعمل، كما إن موظفي المؤسسة التربوية شركاء متنوعون متعاونون بوعي صوب تحقيق أهداف العمل، ثم إن تفويض السلطة خيار، وقدرة للقادة الناجحين. ومع تأكيد أهمية كل هذه المعايير إجمالاً، وضرورة معالجة ما يتعلق بتدني الاستجابات لمعايير؛ كتفويض السلطة، ترى الباحثة أن تنوع مستويات الاستجابة عامة، مما يدل على تنوع في صور الأداء يمكن معه القول بإمكانية تبادل الخبرات في جانب الإدارة بين القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية.

المحور الثالث: التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التربوية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية:

يبين الجدول (٤) النتائج المتعلقة بالتخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية؛ كالآتي:

الجدول (٤): "النتائج المتعلقة بالتخطيط وتنفيذ الإستراتيجيات التربوية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية"

م	العبارات	يتحقق بدرجة					
		متدنية		متوسطة		عالية	
		ت	%	ت	%	ت	%
١٤	تشارك القيادات النسائية في وضع الإستراتيجيات المختلفة بالوزارة.	٢٩	%٢٩	٤٨	%٤٨	٢٤	%٢٤
١٥	تضع القيادات النسائية البدائل والسياسات المناسبة أثناء عملية تكوين الإستراتيجيات التعليمية المتنوعة.	٢٨	%٢٨	٥٩	%٥٨	١٤	%١٤
١٦	تعمل القيادات النسائية على إشراك العاملين في تحديد الأهداف والغايات.	٤٣	%٤٣	٤٥	%٤٥	١٣	%١٣
١٧	تعمل القيادات النسائية على بناء قاعدة بيانات للاستفادة منها أثناء عملية التخطيط والتنفيذ.	٤٢	%٤٢	٤٥	%٤٥	١٤	%١٤
١٨	تعمل القيادات النسائية على التنسيق والتنظيم الإداري في العلاقة بين الوحدات الإدارية والفنية والإشرافية.	٤٨	%٤٨	٤٠	%٤٠	١٣	%١٣

وتدل نتائج الجدول (٤) على أن أكثر صور الأداء ظهوراً لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية، فيما يخص التخطيط، وتنفيذ الإستراتيجيات كان التنسيق، والتنظيم الإداري في العلاقة بين الوحدات الإدارية، والفنية، والإشرافية، يلي ذلك إشراك العاملين في تحديد الأهداف، والغايات، ثم بناء قاعدة بيانات تدعم هذه المهام التخطيطية، والتنفيذية.

ويشير ما سبق إلى توفير دعائم نافعة لمهام القيادة النسائية، منها الفكري القيادي بسيادة سلوك التنسيق، والتنظيم، والبشري عبر شراكة الزميل، والعلمي من خلال وفرة البيانات اللازمة لدراسة الواقع، وفهمه صوب صنع القرار.

وجاء بعد ذلك وضع القيادات النسائية البدائل، والسياسات المناسبة، أثناء تكوين الإستراتيجيات التعليمية المتنوعة، ثم مشاركة القيادات النسائية في وضع الإستراتيجيات المختلفة بالوزارة، وهذا يؤكد أهمية دعم مشاركة

القيادات النسائية في وضع هذه البدائل، والسياسات، وإستراتيجيات المناسبة، على المستويات الإدارية المختلفة، من باب أهمية هذه المشاركة، للعمل التربوي، وللقيادات النسائية.

ويمكن وفق ما سبق، التنبيه إلى ضرورة تعزيز التنسيق، والتنظيم الإداري في العلاقة بين الوحدات الإدارية؛ لتحقيق أقصى استفادة، بما يدعم دور القيادات النسائية في اتخاذ القرار، وهذا يتفق مع دراسة إسبيرت (Seibert, 2018)، حيث بيّنت أن وضوح الإستراتيجيات المنفّذة في المؤسسات التربوية يساهم في سرعة تحقيق أهدافها، علاوة عن أهمية التركيز على الإدارة الإستراتيجية في تسيير أمور مؤسسة الأعمال، وصناعة مستقبل أفضل لها.

المحور الرابع: مهارات القيادات النسائية والتأثير في صنع القرار في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية: يبين الجدول (٥) النتائج المتعلقة بمهارات القيادات النسائية والتأثير في صنع القرار في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية؛ كالتالي:

الجدول (٥): "النتائج المتعلقة بمهارات القيادات النسائية والتأثير في صنع القرار في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية"

م	العبارات	يتحقق بدرجة					
		متدنية		متوسطة		عالية	
		%	ت	%	ت	%	ت
١٩	تتسم أساليب الإدارة لديهن بالمرونة والتجديد والرؤية الواضحة للمستقبل التي تساعدن في صنع القرار التربوي.	٤٧	٤٧	٤٦	٤٦	٨	٨
٢٠	يتمتكن القدرة على الإبداع والتطوير، في قيادة المؤسسة التعليمية والاسهام في تفعيل دورهن في صنع القرارات التربوية.	٤٣	٤٣	٤٩	٤٩	٩	٩
٢١	لديهن قوة تأثير في العاملين معهن مما يساعدن على عملية صنع القرار التربوي.	٤١	٤١	٥٣	٥٣	٧	٧
٢٢	لهن نظرة شاملة، وصورة واضحة للعملية التربوية والتعليمية والإدارية	٤٠	٤٠	٥٢	٥٢	٩	٩

الجدول (٥): "النتائج المتعلقة بمهارات القيادات النسائية والتأثير في صنع القرار في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية"

م	العبارات	يتحقق بدرجة					
		متدنية		متوسطة		عالية	
		%	ت	%	ت	%	ت
	الخاصة بصناعة القرار.						
٢٣	الاهتمام بعلاقة المؤسسة التربوية بالمجتمع، وتلبية حاجاته، وتحقيق أهدافه الاجتماعية مما يفعل من دورهن عملية صنع القرار.	٤٨	٤٣	%٤٣	١٠	%١٠	٢
٢٤	إدراك ومراعاة المستجدات والمتغيرات والتحديات التي يعيشها العالم المعاصر، والاستفادة من إيجابياتها، والتصدي للسلبات مما يفعل من دورهن في صناعة القرار.	٤٥	٤٩	%٤٩	٧	%٧	٢

وتدل نتائج الجدول (٥) على أن أكثر صور الأداء ظهوراً لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية، المؤثرة في صنع القرار، كان المرونة والتجديد والرؤية الواضحة للمستقبل، ثم إدراك المستجدات، والمتغيرات، والتحديات، ومراعاتها، تلا ذلك الاهتمام بعلاقة المؤسسة التربوية بالمجتمع. ويؤكد ما سبق أهمية القبول المرن للتغير، ونشر ثقافة الاختلاف في المؤسسة، من باب أهمية توظيف تنوع الرؤى بما يدعم النص، والممارسة، تحت قيادة تؤمن بأن هناك صعوبات، ومستجدات تلزم فريق العمل بالقبول، وحسن الاستيعاب، والتوظيف، خاصة في جانب صناعة القرار التربوي.

بعد ذلك جاءت صور أداء تمثلت في الإبداع، والتجديد، وقوة التأثير في العاملين، والنظرة الشاملة للعمل التربوي، بما يجعل الصورة الكلية لأي حدث في مؤسسة التربية واضحاً مُدرَكًا.

ويشير ما سبق إلى معانٍ اقتصادية لازمة؛ كتحسين القرار، والممارسة التربويتين؛ كمنتجات يلزمها حسن صناعة، وكسب العاملين؛ كشركاء يُدعمون، فيدعمون، وسعة الأفق في فهم الواقع التربوي؛ كسياق يحتمل التباين، والمشكلات، صوب الاعتدال في الفهم، والإصلاح، وما سبق إجمالاً منفق مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠، فيما يخص التعليم.

ويتفق ما سبق إجمالاً، مع ما أشارت إليه دراسة سيمكينس (Simkins, 2019)، التي رأت أن ممّا يدعم الإدراك الشامل للعملية التربوية، والمعالجة المناسبة لمشكلاتها، صوب صنع قرارات تربوية جيدة، اتصاف القيادة

التربوية بالوعي، بما يمكنها من توجيه الإصلاح التربوي، واتصاف هذه القيادة بالمعيارية، وتحمل مسؤولية النتائج، وتفويض السلطة، والمرونة، والإبداع في اتخاذ القرار، وتوسيع مجال البدائل، وتكوين الاحتمالات الإستراتيجية في ضوء وضوح رؤية المؤسسة التربوية، ورسالتها.

المحور الخامس: السمات والخصائص لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية: يبين الجدول (٦) النتائج المتعلقة بالسمات والخصائص لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية؛ كالآتي:

الجدول (٦): "النتائج المتعلقة بالسمات والخصائص لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية"

م	العبارات	يتحقق بدرجة					
		متدنية		متوسطة		عالية	
		ت	%	ت	%	ت	%
٢٥	المبادرة والأخذ بزمام الأمور.	٥٧	٥٦%	٣٨	٣٨%	٦	٦%
٢٦	قوة الإرادة والقدرة على مواجهة المصاعب.	٥٥	٥٤%	٤١	٤١%	٥	٥%
٢٧	القدرة على الحوار البناء والإقناع والتأثير في الآخرين.	٥٣	٥٢%	٤٠	٤٠%	٨	٨%
٢٨	البحث والاطلاع على الجديد، وبلورة الرؤية المستقبلية.	٥١	٥٠%	٣٩	٣٩%	١١	١١%
٢٩	إدراك القصور في المواقف أو النظم واللوائح.	٤١	٤١%	٥١	٥٠%	٩	٩%
٣٠	القدرة على إيجاد البدائل وحل المشكلات.	٥١	٥٠%	٤٠	٤٠%	١٠	١٠%
٣١	القدرة على صنع القرار واتخاذ.	٥٢	٥١%	٣٧	٣٧%	١٢	١٢%

وتدل نتائج الجدول (٦) على أن أكثر السمات، والخصائص ظهوراً لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية، كانت المبادرة والأخذ بزمام الأمور، وقوة الإرادة والقدرة على مواجهة المصاعب، ثم القدرة على الحوار البناء والإقناع والتأثير في الآخرين، تلا ذلك القدرة على إيجاد البدائل وحل المشكلات. ويدل ما فات على إيجابية ثقافة التحدي في الفكر القيادي، من خلال تعاون الشركاء في صنع الأفكار التطويرية، القائمة على الإبداع القيادي، في ضوء فهم مرن لبيئة العمل، ومطالبه، وأمنيته، خاصة إذا ما

صحب ذلك مفاوضة تحترم التنوع، وتقبل فكرة تكامل الآراء، وتوازير الجهود، بما يشعر المعنيين بأهميتهم، وبأنهم مقبولون، ويدعمون صناعة القرار التربوي.

بعد ذلك جاءت سمات، وخصائص تمثلت في البحث والاطلاع على الجديد، وبلورة الرؤية المستقبلية، والقدرة على صنع القرار واتخاذها، تلا ذلك إدراك القصور في المواقف، أو النظم، واللوائح.

ويشير ما سبق إلى ممارسات تطويرية ذات جدوى؛ كتوظيف البحث العلمي، من خلال متابعة نتائج الدراسات الحديثة، في تحسين التصور لدى القيادات النسائية في تطوير صنع القرار، واتخاذها، علاوة عن أهمية إدراك القدرة على هذا الصنع، بما يعين اتخاذ قرارات تربوية مناسبة، وصولاً إلى القدرة على التفاعل المرن مع النصوص القانونية، ومفاوضتها؛ تجويداً للبنى، والأساليب في صنع القرار التربوي، واتخاذها، بما ينسجم مع توجهات رؤية المملكة ٢٠٣٠، فيما يخص التعليم.

ثانياً: واقع صناعة القرار التربوي لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية: المحور الأول: مشكلات صنع القرار التربوي لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية:

يبين الجدول (٧) نتائج المتعلقة بمشكلات صنع القرار التربوي لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية؛ كالتالي:

الجدول (٧): "النتائج المتعلقة بمشكلات صنع القرار لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية"

م	العبارات	يتحقق بدرجة							
		متدنية		متوسطة		عالية			
		%	ت	%	ت	%	ت		
١	تداخل الأدوار بين الوزارة والمناطق التعليمية المختلفة فيما يتعلق بعملية صنع القرار التربوي.	٣١	٣١	٥٨	٥٧	١	١٢	٢.١٩	٤
٢	قلة خبرة بعض المشاركات في صنع القرار.	٢٥	٢٥	٦٧	٦٦	٩	٩	١٦	٥
٣	مركزية اتخاذ القرار التعليمي بوزارة التعليم.	٥١	٥٠	٤٤	٤٤	٦	٦	٤٥	١
٤	قلة مشاركة كل أطراف المجتمع في صنع القرار التربوي في الإدارات	٣٦	٣٦	٥٨	٥٧	٧	٧	٢٩	٢

الجدول (٧): "النتائج المتعلقة بمشكلات صنع القرار لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية"

م	العبارات	يتحقق بدرجة					
		متدنية		متوسطة		عالية	
		%	ت	%	ت	%	ت
	التعليمية بالحدود الشمالية.						
٥	قلة الاعتماد على استخدام نظم دعم القرار بواسطة شبكة للمعلومات بين صناع القرار التربوي في الإدارات التعليمية.	٢٧	٢٧%	٦٨	٦٧%	٦	٦%
٦	قلة استخدام الإستراتيجيات الحديثة في صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية المختلفة بوزارة التعليم، مثل: (دعم اتخاذ القرار، نمذجة القرار، استخدام إدارة المعرفة).	٢٣	٢٣%	٦٤	٦٣%	١٤	١٤%

وتدل نتائج الجدول (٧) على أن أكثر مشكلات صنع القرار ظهوراً لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية، كانت مركزية اتخاذ القرار التعليمي بوزارة التعليم، ثم قلة مشاركة كل أطراف المجتمع في صنع القرار التربوي على مستوى الإدارة التعليمية، تلا ذلك قلة الاعتماد على استخدام نظم دعم القرار، بواسطة شبكة المعلومات بين صناع القرار التربوي، في الإدارات التعليمية.

ويؤكد ما فات إيجابية العمل وفق رؤى اجتماعية تدعم التعاون، والتكامل، عبر مشاركة كل الفئات المعنية بصنع القرار التربوي، بحيث تكون المشاركة حقيقية مؤثرة داعمة جودة هذا الصنع، علاوة عن ضرورة توظيف نظم تدعم القرار التربوي، وأولى ذلك التواصل عبر شبكة المعلومات بين صناع القرار التربوي، في الإدارات التعليمية؛ فيكون العمل القائم على الاجتماعية داعماً ثقافة المجتمع، وآماله في هذا الجانب.

بعد ذلك جاءت مشكلات، تمثلت في تداخل الأدوار بين الوزارة والمناطق التعليمية المختلفة فيما يتعلق بعملية صنع القرار التربوي، ثم قلة خبرة بعض المشاركات في صنع القرار، تلا ذلك قلة استخدام الإستراتيجيات الحديثة في صنع القرار التربوي بالإدارات التعليمية المختلفة بوزارة التعليم؛ كدعم اتخاذ القرار، نمذجة القرار، واستخدام إدارة المعرفة.

ويشير ما سبق إلى أن تداخل الأدوار القيادية بين الوزارة، والمناطق التعليمية المختلفة، عامل يضعف مهام القيادات النسائية في الإدارة، والقيادة، إلى جوار عامل لا يقل خطراً في هذا الجانب، وهو تدني مستويات الخبرة

الإدارية والقيادية؛ نتيجة ضعف التواصل، والتفاعل، علاوة عن قلة الاعتماد على استخدام الإستراتيجيات الحديثة في صناعة القرار التربوي، يضعف مستويات تنفيذ المهام القيادية والإدارية، وهو ما لا ينسجم مع ما جاء في رؤية المملكة (٢٠٣٠) بشأن التعليم.

المحور الثاني: مصادر المعلومات لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية: يبين الجدول (٨) النتائج المتعلقة بمصادر المعلومات لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية؛ كالتالي:

الجدول (٨): "النتائج المتعلقة بمصادر المعلومات لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية"

م	العبارات	يتحقق بدرجة							
		متدنية		متوسطة		عالية			
		%	ت	%	ت	%	ت		
٣	٢.١٩	%١٥	١٥	%٥١	٥٢	%٣٤	٣٤	١	إدارة المعلومات عبر الإنترنت، وخدمة البث الإذاعي عبر الانترنت، وبنوك المعلومات.
٢	٢.٢٢	%٩	٩	%٦٠	٦١	%٣١	٣١	٢	الوثائق والتقارير الرسمية؛ كإحصاءات الوزارات، ونشراتها، والكتب، والدراسات العلمية.
١	٢.٣٤	%٦	٦	%٥٤	٥٥	%٤٠	٤٠	٣	المصادر الميدانية؛ كالمقابلات الشخصية، والملاحظة، واستخدام وسائل الاتصال.

وتدل نتائج الجدول (٨) على أن أكثر مصادر المعلومات ظهوراً لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية، كانت المصادر الميدانية؛ كالمقابلات الشخصية، والملاحظة، واستخدام وسائل الاتصال.

وبدل ما سبق على إيجابية الفاعل الاجتماعي مع السياق التربوي، والاقتراب من العمل، وفق علاقة اجتماعية تحقق التقبل، والانسجام، بما يدعم فهماً أعمق، وأدق للممارسة، والسلوك، عبر تفاعل مرن، ومعزز؛ دعمًا لصنع قرار تربوي مستند إلى تعاون حقيقي، وفهم إجرائي، مع التأكيد على أهمية أمثلة مصادر المعلومات المذكورة في هذا الجانب.

بعد ذلك جاءت الوثائق والتقارير الرسمية؛ كإحصاءات الوزارات، ونشراتها، والكتب، والدراسات العلمية، ثم إدارة المعلومات عبر الإنترنت، وخدمة البث الإذاعي عبر الانترنت، وبنوك المعلومات.

ويشير ما سبق إلى أنّ أهمية الجمع ما بين النص القانوني، وتوظيف التقنية؛ كمصادر لدعم صنع القرار التربوي، واتخاذها؛ تحقيقاً للتنوع، والإيجابية، في ضوء أفكار رؤية المملكة (٢٠٣٠) حول التعليم، ما يجعل من اللازمة توفر الدساتير، والتشريعات، علاوة عن البيانات المتعلقة بصنع القرار التربوي، واتخاذها، لدى القيادات النسائية.

ويتفق ما سبق إجمالاً، مع نتائج دراسة ناودوري (Nowduri, 2018)، التي أكدت صنع القرار الصحيح، واتخاذها لصالح العمل، متوقف على المعلومات، والإحصاءات، التي تقدمها نظم إدارة المعلومات، ومدى صدقها، وارتباطها بالواقع، ما يكون من الجيد معه تطوير دور هذه النظم في التحليل، والمعالجة، بما يدعم توجيه صنع القرار التربوي، واتخاذها.

المحور الثالث: العوامل المؤثرة في صنع القرار للقيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية: يبين الجدول (٩) النتائج المتعلقة بالعوامل المؤثرة في صنع القرار للقيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية؛ كالآتي:

الجدول (٩): "النتائج المتعلقة بالعوامل المؤثرة في صنع القرار للقيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية"

م	العبارات	يتحقق بدرجة							
		عالية		متوسطة		متدنية			
		ت	%	ت	%	ت	%		
١	توافر المعلومات اللازمة لصنع القرار، ودقتها.	٣٤	٣٤%	٥٧	٥٦%	١٠	١٠%	٢.٢٤	٦
٢	تأثر عملية صنع القرار بالظروف البيئية المحيطة؛ كالعوامل السياسية، والاجتماعية، والشخصية، والتنظيمية.	٤٨	٤٨%	٥١	٥٠%	٢	٢%	٢.٤٦	١
٣	تأثير نمط الاتصال السائد داخل الوزارة على عملية صنع القرار.	٤١	٤١%	٥٧	٥٦%	٣	٣%	٢.٣٨	٥
٤	تأثير الهيكل التنظيمي الجديد لوزارة التعليم بدرجة كبيرة في اتخاذ القرار.	٤٦	٤٦%	٥٢	٥١%	٣	٣%	٢.٤٣	٢
٥	اتخاذ القيادات النسائية القرارات المناسبة وقت الأزمات.	٤٨	٤٨%	٤٤	٤٤%	٩	٩%	٢.٣٩	٤
٦	تفويض القيادات النسائية المرؤوسين	٥١	٥٠%	٤١	٤١%	٩	٩%	٢.٤٢	٣

الجدول (٩): "النتائج المتعلقة بالعوامل المؤثرة في صنع القرار للقيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية"

م	العبارات	يتحقق بدرجة					
		متدنية		متوسطة		عالية	
		%	ت	%	ت	%	ت
	في اتخاذ القرارات السريعة والمناسبة وقت الأزمات: (كوارث، زلازل، جائحة كورونا، ...).						

وتدل نتائج الجدول (٩) على أنَّ أكثر العوامل تأثيراً على صنع قرارات القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية، كان البيئية المحيطة؛ كالعوامل السياسية، والاجتماعية، والشخصية، ما يدل على ضرورة تحسين العلاقات داخل المؤسسة التربوية، وبينها وبين المجتمع المحلي، بما يدعم شراكة توجيه صنع القرار التربوي، واتخاذ، عبر استيعاب المتغيرات، وتوظيفها لصالح العمل المؤسسي. بعد ذلك جاء تأثير صنع القرار التربوي، واتخاذ، بكل من: الهيكل التنظيمي الجديد للوزارة، والتفويض القيادي زمن الأزمات، ومناسبة وقت اتخاذ القرار.

ويشير ما سبق إلى أنَّ يراعى في الهيكلة الوزارية انسيابية العلاقات، وتوزيع المهام، مع الحرص على استثمار التفويض القيادي؛ كداعم لتحقيق شراكة نوعية في صنع القرار التربوي، واتخاذ، كما هو الحال في قرارات جائحة كورونا، علاوة عن المتابعة القيادية، والتفاعل الجاد مع الأحداث، بما يعين على جودة توقيت اتخاذ القرار، وفي هذا إشارة إلى ضرورة تمثل مواصفات القيادة الشجاعة، في اتخاذ القرارات الحاسمة. بعد ذلك، جاء تأثير نمط الاتصال السائد داخل الوزارة على عملية صنع القرار، ثم توافر المعلومات اللازمة لصنع القرار، ودقتها، ما يؤكد على ضرورة اتصاف العمل بثقافة تنظيمية تهيئ فرص التعاون، وتبادل المعلومات، بقدر من الالتزام، والمرونة، والشفافية، بما يدعم صنع القرار، واتخاذ، لدى القيادات النسائية، وهذا مما ينسجم مع رؤية المملكة ٢٠٣٠، في جانب التعليم.

المحور الرابع: الأنماط والأساليب الإدارية لعملية صنع القرار لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية:

يبين الجدول (١٠) النتائج المتعلقة بالأنماط والأساليب الإدارية لعملية صنع القرار لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية؛ كالآتي:

الجدول (١٠): "النتائج المتعلقة بالأنماط والأساليب الإدارية لعملية صنع القرار لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية"

م	العبارات	يتحقق بدرجة					
		متدنية		متوسطة		عالية	
		ت	%	ت	%	ت	%
١	تصنع القرارات الادارية بالخبرة والإحساس الشخصي.	١١	%١١	٤٤	%٤٤	٤٦	%٤٦
٢	تصنع القرارات الإدارية بالدراسة والتحليل.	١٢	%١٢	٥٠	%٥٠	٣٩	%٣٩
٣	تصنع القرارات الإدارية بأساليب صنع/اتخاذ القرارات المتنوعة؛ كالتفويض، والسيناريو، وفريق العمل، ونظرية شجرة القرار، والعصف الذهني.	١٥	%١٥	٤٥	%٤٥	٤١	%٤١

وتدل نتائج الجدول (١٠) على أنَّ أكثر الأنماط، والأساليب لعملية صنع القرار العوامل لدى القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بمنطقة الحدود الشمالية، كان الخبرة، والإحساس الشخصي، وهو ما يؤكد أهمية الممارسة، والتدريب، والتفاعل الإنساني داخل بيئة العمل، بما يعين على تنمية الوعي بالمهام، والأدوار، وتقبل المشكلات، والعمل على حلها من خلال حس الانتماء، والمسؤولية المشتركة، بما يدعم صنع/اتخاذ قرارات تربوية صحيحة. بعد ذلك جاءت الدراسة والتحليل، ما يشير إلى ضرورة توظيف البحث العلمي في قياس فاعلية الأدوار، والممارسات، والعلاقات داخل العمل، بأساليب، وأدوات تناسب مشكلاته، وتدعم تطويره، من خلال جهود جادة تلتزم الحياد، والشراكة، علاوة عن وجوب مناقشة النتائج، بما يكسب القيم، والقرارات صفة جمعية، تحقق القبول، وتضمن التعاون في تطبيق الحلول المقترحة.

وأخيراً أساليب صنع/اتخاذ القرارات المتنوعة؛ كالتفويض، والسيناريو، وفريق العمل، ونظرية شجرة القرار، والعصف الذهني، وهذا دال على أن عوائق صنع/اتخاذ القرار المناسب طغيان أسلوب المركزية، وعدم التنوع في الأساليب المختلفة لصنع القرار التربوي لدى القيادات النسائية بمنطقة الحدود الشمالية.

وفي هذا السياق، تؤكد دراسة هارتلي، والمهيدب (Hartley & Almuhaideb, 2007)، أن النمو السريع في تكنولوجيا المعلومات وضع كميات كبيرة من المعلومات أمام رجال السياسة التعليمية، وصناع القرار التربوي، ما يجعل من المهم توفير نظم لتشغيل المعلومات التربوية، وتحليلها، ودعم القرارات.

**نتائج البحث:**

ضعف بعض الكفايات المهنية، والأكاديمية لدى القيادات النسائية بالإضافة الى وجود قصور في المراسلات الإلكترونية، في الإجراءات الإدارية، والأعمال الفنية، ولا مركزية في اتخاذ القرار التعليمي بالوزارة وهناك ضعف في دور القيادات النسائية بمنطقة الحدود الشمالية في صنع القرار التربوي، وعدم توفير حلول بديلة، قائمة على أسس علمية وكذلك تداخل الأدوار بين الوزارة والمناطق التعليمية، وتدني مهارات البحث، وهذا يتفق مع ما اشارت اليه دراسة إسبيرت (Seibert, 2018)، حيث بيّنت أن وضوح الاستراتيجيات المنفّذة في المؤسسات التربوية يساهم في سرعة تحقيق أهدافها، وأهمية التركيز على الإدارة الاستراتيجية في تسيير أمور مؤسسة الأعمال، وصناعة مستقبل أفضل.

واظهرت النتائج جانب القوة، يتمثل في عمل القيادات النسائية على بناء قاعدة بيانات تدعم التخطيط والتنفيذ، ومراعاة المستجدات، التي يعيشها العالم المعاصر، والإفادة من إيجابياتها، والتصدي لسلبياتها، بما يفعل من دور القيادات النسائية في صناعة القرار، وهذا يتفق مع دراسة ديفيد (David, 2015)، التي أكدت أهمية العمل التشاركي في صنع القرار التربوي، خاصة على مستوى مديري المناطق التعليمية، كما أكدت دراسة (Nowduri, 2018)، أن صنع القرار الصحيح لصالح العمل، متوقف على مصداقية المعلومات، والإحصاءات، التي تقدمها نظم إدارة المعلومات وارتباطها بالواقع.

ملاحظ التصور المقترح لتفعيل دور القيادات النسائية في صناعة القرار التربوي في الإدارات التعليمية بالحدود الشمالية في ضوء رؤية المملكة (٢٠٣٠):

في ضوء في الأدب السابق، تعد القيادة النسائية، والأداء الإداري للقيادات النسائية في التعليم من أهم المحاور في تطوير وتنظيم العملية التعليمية والإدارية وتحسين مخرجاتها، وتبعاً لنتائج تلك الدراسات السابقة وما قدّمته من توصيات وضعت الدراسة الحالية تصوراً مقترحاً وفقاً للخطوات الآتية:

**أهداف التصور:**

وضع بدائل وحلول فعالة لمواجهة المشكلات والعوائق التي تواجه أداء القيادات النسائية، في المجال الإداري، والفني للتجاوز التأثير السلبي في أداءها وتحقيق الجودة في عملية صنع القرار التربوي للقيادات النسائية بمنطقة الحدود الشمالية. تحقيق اللامركزية ومنح القيادات النسائية حق المشاركة الإيجابية في التخطيط والسياسات التعليمية، وصناعة القرار. تنمية قدرات القيادات النسائية، ومهاراتها، على جميع المستويات ومنح القيادات النسائية السلطة لصنع القرار بما يحقق التكيف مع النظام التعليمي بما يناسب متطلبات المجتمع. تطوير اللوائح وتحديثها وتشريع القوانين الإدارية، بما يناسب متغيرات العصر، في الإدارة الحديثة، التي من شأنها تطوير عمليات صنع القرار التربوي، لتحقيق الأهداف الإدارية وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠)، في جانب الإدارة التربوية.

## مبشرات التصور:

بينت الدراسة هناك ضعف وقصور يواجه صنع القرار التربوي لدى القيادات النسائية. [المحور الأول] وهناك تضارب بين بعض القوانين، والقرارات الوزارية. والسيطرة في النمط المركزي، مما جعل عملية صنع القرارات في المستويات الإدارية العليا مما يفقدها الهدف من صدورها، ويزيد من المشكلات الإدارية وإتاحة الفرص في ابداء الرأي ومشاركتهم الخبرة مع صانعي القرار. فضلاً عن غياب البنية الأساسية لصناعة القرار السليم.

## محاوير التصور

١. معايير اختيار القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بالمنطقة:
  - الحصول على مؤهل جامعي ويفضل دراسات عليا في الإدارة.
  - اجتياز مجموعة اختبارات تتعلق بالمهارات القيادية.
  - التمتع بالكفايات المهنية، والأكاديمية في مجال العمل.
  - الحصول على دورات تدريبية خاصة بإعداد القيادات الإدارية من هيئات معتمدة.
٢. أداء القيادات النسائية في الإدارات التعليمية بالمنطقة:
  - تتسم بيئة العمل الإداري للقيادات النسائية بروح الفريق الواحد.
  - إشراك القيادات النسائية في تنفيذ خطط العمل الإداري.
  - توزيع القيادات النسائية وفقاً لإمكانات، وقدرات واختصاصات كل منهم.
  - تفويض السلطة للقيادات النسائية ووضع خطط سنوية، وشهرية، وأسبوعية لبعض الأعمال الإدارية لتحقيق معدل الأداء الإداري المطلوب بمرونة.
  - اعتماد المراسلات الإلكترونية في الإجراءات الإدارية والفنية.
  - عمل خطط بديلة لمواجهة الأزمات.
٣. التخطيط وتنفيذ الاستراتيجيات التربوية في الإدارات والوزارة:
  - تنمية قدرات القيادات النسائية على وضع سياسات وبدائل مناسبة في عملية تكوين الاستراتيجيات التعليمية.
  - إشراك القيادات النسائية في وضع الاستراتيجيات وتحديد الأهداف والغايات للوزارة.
  - بناء قاعدة بيانات للقيادات النسائية، لدعم مهام التخطيط، والتنفيذ.
٤. مهارات القيادات النسائية بالإدارات والتأثير في صنع القرار:
  - تنمية قدرات القيادات النسائية على الإبداع، والتطوير، في القيادة وصنع القرار.
  - مراعاة المستجدات، والمتغيرات، والتحديات المعاصرة.
  - الاهتمام بالمجتمع، وتلبية حاجاته، وتحقيق أهدافه الاجتماعية؛ بما يدعم عمليات صنع القرار.
٥. سمات القيادة النسائية في تفعيل دورهن في صنع القرار بالإدارات والوزارة:
  - امتلاك المبادرة، والأخذ بزمام الأمور.

- قوة الإرادة، والقدرة على مواجهة المصاعب.
- القدرة على الحوار البناء، والإقناع والتأثير في الآخرين.
- امتلاك مهارات البحث والاطلاع على الجديد، وبلورة الرؤية المستقبلية.
- إدراك القصور في المواقف، أو النظم، واللوائح.
- القدرة على صنع القرار وحل المشكلات.
- ٦. تفعيل الأداء الإداري للقيادات النسائية بمنطقة الحدود الشمالية من خلال الربط الإلكتروني:
- إنشاء شبكة معلومات، وقاعدة بيانات متكاملتين لجميع الأقسام، والإدارات، والمناطق التعليمية؛ لتيسير الوصول للمعلومات المطلوبة في ضوء التخطيط، والتنظيم الجيد لعمل القادة، والإداريين من مختلف قيادات المنطقة.
- مواكبة مستجدات البحث العلمي المعاصر في مجال القيادة، والإدارة التربوية، وإجراء الدراسات، والبحوث بشكل مستمر، خاصة في مجال القيادة التربوية، وصنع القرار.
- ٧. صناعة القرار التربوي بالإدارات التعليمية:
- إيجاد حلول بديلة لتداخل الأدوار بين الوزارة، والمناطق التعليمية.
- التوجه نحو اللامركزية ومشاركة جميع فئات المجتمع في اتخاذ القرار.
- تطبيق استراتيجيات حديثة في صناعة القرار التربوي.
- توظيف نظم دعم القرار بواسطة شبكة للمعلومات بين الإدارات التعليمية.
- ٨. أساليب إدارة المعلومات في صناعة القرار:
- توفير مصادر ميدانية؛ بالإضافة الى الوثائق، والتقارير الرسمية ولكتب، والمطبوعات
- تنمية القدرة على استخدام الانترنت والبنث الإذاعي لإدارة المعلومات
- تفويض الصلاحية للمرؤوسين.

### متطلبات تطبيق التصور

#### أولاً: متطلبات عامة

- تأهيل القيادات لتقبل التغيير، لتطوير صنع القرار التربوي وفق رؤية المملكة (٢٠٣٠).
- التوظيف المثل للمعلومات المتعلقة بالقيادة.
- الاستفادة من نتائج الدراسات والبحوث، في مجال القيادة التربوية.
- التفويض في الإدارة للحد من المركزية.

#### ثانياً: متطلبات تتعلق بالمؤسسات:

- التوجه نحو الشراكة بين وزارة التعليم ومؤسسات المجتمع المختلفة.
- تحديد مواصفات للقيادات النسائية وتطبيقها وفق أسس علمية واضحة.

- وضع معايير لتطوير الهياكل الإدارية بالمناطق التعليمية.
- ثالثاً: متطلبات تتعلق بالإمكانات البشرية:
- تنمية كفاءة القيادات النسائية في عمليات القيادة، وصنع القرار.
- رابعاً: متطلبات مالية
- التنوع في مصادر التمويل لتطوير العملية الإدارية.
- خامساً: متطلبات علمية
- تحقيق المؤهلات العلمية؛ كشرط لشغل الوظيفة وفق أسس علمية.
- سادساً: متطلبات معلوماتية وإحصائية
- إنشاء قاعدة بيانات تحتوي على جميع الإحصاءات الإدارية للإدارات التعليمية ووجود ربط شبكي مع الإدارات التعليمية في المناطق المختلفة بوزارة التعليم.
- ١: آليات تنفيذ التصور المقترح:
- الحد من مركزية السلطة التعليمية لوزارة التعليم، وتفويض السلطة للمناطق التعليمية، والقيادات الإدارية، مع التنوع، والحرية في أساليب التنفيذ
- التدريب المستمر للقادة التربويين المسؤولين عن عملية صنع القرار.
- توفر قواعد بيانات تربوية تختص بجميع مكونات النظام التعليمي، في جميع المناطق التعليمية.
- إجراء دراسات ميدانية، لفهم الواقع التربوي، والنظام التعليمي.
- التنسيق بين المناطق التعليمية، وقياداتها عبر لجان تعليمية مختصة، تضع آليات، وأساليب قائمة على الشراكة، والتعاون.

## الهوامش:

١. بدوي، أحمد زكي، معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، (بيروت: مكتبة لبنان، ١٩٨٦)، ٧٦.
٢. خليل، نبيل سعد، واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة دراسة تحليلية، (مجلة التربية، ٣:١، ٢٠٠٠)، ١٦.
٣. Steve, W. W., Making Better Business Decision: Understanding and Improving Critical Thinking and Problem Solving Skills, (New Delhi: Sage Publications), 20-21.
٤. Williams-Jones, B., & Burgess, M. M., Social Contract Theory and Just Decision Making: lessons from Genetic Testing for the BRCA Mutations. (Kennedy (Institute of Ethics Journal, 14:2), 135.
٥. أحمد، أحمد إبراهيم، تحديث الإدارة التعليمية، (الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة، ٢٠٠٢)، ١٧٥.
٦. دافيد، برانت؛ وأليسون، ليند، الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، (القاهرة: مكتبة النهضة المصرية، ٢٠٠٢) ١٢٨-١٢٩.
٧. عوابدي، عمار، نظريات القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، (الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، ٢٠٠٣)، ١١٨.
٨. الشرفاوي، علي؛ وغنايم، عمر، تنظيم إدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية، (بيروت: دار النهضة العربية، ٢٠١٤)، ١٠٤-١٠٥.

## المراجع:

١. آل ناجي، محمد عبد الله. (٢٠٠٥). الإدارة التعليمية والمدرسية نظريات وممارسات في المملكة العربية السعودية، ب. ن.
٢. أحمد، أحمد إبراهيم. (٢٠٠٢). تحديث الإدارة التعليمية، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
٣. بدوي، أحمد زكي. (١٩٨٦). معجم مصطلحات العلوم الاجتماعية، بيروت: مكتبة لبنان.
٤. الحري، نايف نفاع نويغ. (٢٠٠٨). أبرز معوقات صنع القرار الإداري المدرسي لدى مديري المدارس الابتدائية بمنطقة تبوك. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة أم القرى، مكة المكرمة.
٥. خليل، نبيل سعد. (٢٠٠٠). واقع عملية اتخاذ القرارات التربوية على مستوى المدرسة دراسة تحليلية. مجلة التربية، ٣(١).
٦. أحمد محمد الطبيب، الإدارة التربوية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة، ط٣، دار الكتب الوطنية، بنغازي، ٢٠٠٢ ص ١٤٩.
٧. دافيد، برانت؛ وأليسون، ليند. (٢٠٠٤). الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، (ترجمة: السيد عبد العزيز البهواني)، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.
٨. سلمان عاشور الزبيدي. اتجاهات في تربية الطفل، ط٣، دار أنس للنشر، عمان، ٢٠٠٥، ص ١٢٨.
٩. دحلان، عبد الله صادق. (٢٠٠٦). القيادة الإدارية، السعودية: مكتبة مكة المكرمة.
١٠. الزهراني، إبراهيم حنش سعيد. (٢٠١٨). القيادة الإستراتيجية وأثرها في تطوير قدرات التعلم التنظيمي دراسة ميدانية بجامعة أم القرى. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ٤٢(٢)،
١١. السلمي، فهد نجيم راجح. (٢٠١٢). القيادة الإبداعية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي في المدارس الحكومية المتوسطة بمدينة جدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية بجامعة أم القرى، مكة المكرمة.
١٢. الشراوي، علي؛ وغنايم، عمر. (٢٠١٤). تنظيم إدارة الأعمال الأسس والأصول العلمية، بيروت: دار النهضة العربية.
١٣. طحطوح، عالية إبراهيم محمد. (٢٠١٦). تأثير أنماط القيادة الإدارية على سلوك المواطنة التنظيمية دراسة تطبيقية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز بجدة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد والإدارة بجامعة الملك عبد العزيز، جدة.
١٤. العتيبي، منيرة نايف. (٢٠١٩). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية بجامعة الأزهر، (١٨١-ج١): ١٠١-١٣٩.
١٥. عمار، حامد. (٢٠٠٠). في تطوير القيم التربوية رأي آخر، سلسلة دراسات، القاهرة: دار سعاد الصباح.
١٦. العميان، محمد سلمان. (٢٠١٣). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط٦، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

١٧. عوابدي، عمار. (٢٠٠٣). نظريات القرارات الإدارية بين علم الإدارة والقانون الإداري، الجزائر: دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع.
١٨. العويسات، جمال الدين. (٢٠١٥). الإدارة وعملية اتخاذ القرار، عمّان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.
١٩. فان دالين، ديوبولد ب. (١٩٩٤). مناهج البحث في التربية وعلم النفس، (ترجمة: محمد نبيل نوفل وآخرون)، القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
٢٠. الفضل، مؤيد عبد الحسين. (٢٠١٦). نظرية اتخاذ القرار مدخل كمي، عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
٢١. علي فهران محمد القحطاني. اتخاذ القرار بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء نظام إدارة المعلومات- تصور مقترح كلية الدراسات العليا للتربية، جامعة القاهرة، ٢٠١٦
٢٢. كنعان، نواف. (٢٠١٠). القيادة الإدارية، ط٢، الرياض: دار العلوم للطباعة والنشر.
٢٣. اللوزي، موسى. (٢٠١٢). التنظيم وإجراءات العمل، عمّان: دار وائل للنشر والتوزيع.
٢٤. ليلة، محمد كامل. (٢٠٠٨). نظريات المؤسسة العامة، القاهرة: دار الفكر العربي.
٢٥. المنديل، خالد بن فيجان. (٢٠٠٣). المركزية واللامركزية في اتخاذ القرار وعلاقتها بالأداء الوظيفي دراسة ميدانية على المؤسسات الإصلاحية بمدينة الرياض. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا بجامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
٢٦. نشوان، يعقوب حسين. (٢٠٠٥). الإدارة والإشراف التربوي، عمّان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
٢٧. الودداني، عبد الله مسفر. (٢٠١٨). القيادة والبيروقراطية، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، ٢٠، ٣-١٦.
٢٨. القرني، نورة عوض. المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن، مجلة العلوم التربوية ٢٧، ع ٢٠١٩.
٢٩. البشر، فاطمة عبد الله. واقع ممارسة القيادات الإدارية النسائية للإدارة بالتجوال في مركز دراسة الطالبات بالجامعات السعودية، المجلة التربوية. ٣٣، ع ٢٠١٩.

1. Allen, L. A. (2002). The Management Profession, New York: McGraw-Hill Book Co.
2. Dewett, Todd., & Jones, Gareth (2001). The Role of Information Technology in the Organization: A Review, Model, and Assessment. Journal of Management, 27(3), 313-346.
3. [OBJ]makers' Actions: An Empirical Examination", American Journal of Evaluation, V.28,
4. Hartley, R., & Almuhaib, S. M. (2007). User oriented techniques to support interaction and decision making with large educational databases. Computers & Education, 48(2), 268-284.
5. Williams-Jones, B., & Burgess, M. M. (2004). Social Contract Theory and Just Decision Making: lessons from Genetic Testing for the BRCA Mutations. Kennedy Institute of Ethics Journal, 14(2), 115-142.
6. Nowduri, S. (2018). Management Information Systems and Business Decision Making: Review, Analysis and Recommendations, Journal of Management & Marketing Research,7, 1-8
7. Seibert, M. J. (2018). The Identification of Strategic Management Counseling Competencies Essential for the Small Business and Technology Development Center: A Modified Delphi Study, (Unpublished Doctoral Dissertation). North Carolina: North Carolina State University.
8. Steve, W. W. (2002). Making Better Business Decision: Understanding and Improving Critical Thinking and Problem Solving Skills, New Delhi: Sage Publications.
9. S. David B, et al: Collaborative Steategic Decision Making in School Districts,
10. [OBJ]Journal of Educational Administration, Vol:48, No:2, 2015