



الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# مجلة الجامعة الإسلامية للعلوم التربوية والاجتماعية

مجلة علمية دورية محكمة

العدد الثاني عشر - الجزء الأول  
جمادى الأول 1444 هـ - ديسمبر 2022 م

## معلومات الإيداع في مكتبة الملك فهد الوطنية

### النسخة الورقية :

رقم الإيداع: 1441/7131

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8509

### النسخة الإلكترونية :

رقم الإيداع: 1441/7129

تاريخ الإيداع: 1441/06/18

رقم ردمد : 1658-8495

### الموقع الإلكتروني للمجلة :

<https://journals.iu.edu.sa/ESS>



### البريد الإلكتروني للمجلة :

ترسل البحوث باسم رئيس تحرير المجلة

[iujournal4@iu.edu.sa](mailto:iujournal4@iu.edu.sa)

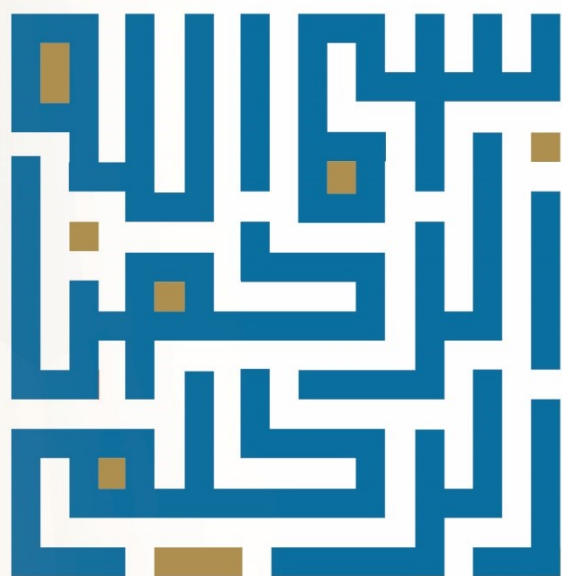




الجامعة الإسلامية بمكة المكرمة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

البحوث المنشورة في المجلة  
تعبر عن آراء الباحثين ولا تعبر  
بالضرورة عن رأي المجلة

جميع حقوق الطبع محفوظة  
للجامعة الإسلامية



## قواعد وضوابط النشر في المجلة

أن يتسم البحث بالأمانة والجدية والإبتكار والإضافة المعرفية في التخصص.

لم يسبق للباحث نشر بحثه.

أن لا يكون مستلماً من رسالة علمية (ماجستير/دكتوراة) أو بحوث سبق نشرها للباحث.

أن يلتزم الباحث بالأمانة العلمية.

أن تراعى فيه منهجية البحث العلمي وقواعده.

أن لا تتجاوز نسبة الاقتباس في البحث المقدم (25%).

أن لا يتجاوز مجموع كلمات البحث (12000) كلمة بما في ذلك الملخصين العربي والإنجليزي وقائمة المراجع.

لا يحق للباحث إعادة نشر بحثه المقبول للنشر في المجلة إلا بعد إذن كتابي من رئيس هيئة تحرير المجلة.

أسلوب التوثيق المعتمد في المجلة هو نظام جمعية علم النفس الأمريكية (APA) الإصدار السادس، وفي الدراسات التاريخية نظام شيكاغو.

أن يشتمل البحث على : صفحة عنوان البحث ، ومستخلص باللغتين العربية والإنجليزية، ومقدمة ، وطلب البحث ، وخاتمة تتضمن النتائج والتوصيات ، وثبت المصادر والمراجع ، والملاحق اللازمة مثل: أدوات البحث، والموافقات للتطبيق على العينات وغيرها؛ إن وجدت.

يلتزم الباحث بترجمة المصادر العربية إلى اللغة الإنجليزية.

يرسل الباحث بحثه إلى المجلة إلكترونياً ، بصيغة (WORD) وبصيغة (PDF) ويرفق تعهداً خطياً بأن البحث لم يسبق نشره ، وأنه غير مقدم للنشر، ولن يقدم للنشر في جهة أخرى حتى تنتهي إجراءات تحكيمه في المجلة.

المجلة لا تفرض رسوماً للنشر.



## الهيئة الاستشارية :

**معالي أ.د. : محمد بن عبدالله آل ناجي**

رئيس جامعة حفر الباطن سابقاً

**معالي أ.د. : سعيد بن عمر آل عمر**

رئيس جامعة الحدود الشمالية سابقاً

**معالي د. : حسام بن عبدالوهاب زمان**

رئيس هيئة تقويم التعليم والتدريب سابقاً

**أ. د. : سليمان بن محمد البلوشي**

عميد كلية التربية بجامعة السلطان قابوس سابقاً

**أ. د. : خالد بن حامد الحازمي**

أستاذ التربية الإسلامية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د. : سعيد بن فالح المغامسي**

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ. د. : عبدالله بن ناصر الوليعي**

أستاذ الجغرافيا بجامعة الملك سعود

**أ.د. محمد بن يوسف عفيفي**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية سابقاً



## هيئة التحرير :

رئيس التحرير :

**أ.د. : عبدالرحمن بن علي الجهني**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

مدير التحرير :

**أ.د. : محمد بن جزاء بجاد الحربي**

أستاذ أصول التربية بالجامعة الإسلامية

## أعضاء التحرير :

**معالي أ.د. : راتب بن سلامة السعود**

وزير التعليم العالي الأردني سابقا  
وأستاذ السياسات والقيادة التربوية بالجامعة الأردنية

**أ.د. : عبدالرحمن بن يوسف شاهين**

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

**أ.د. : عبدالعزيز بن سليمان السلومي**

أستاذ التاريخ الإسلامي بالجامعة الإسلامية سابقاً

**أ.د. : عبدالله بن علي التمام**

أستاذ الإدارة التربوية بالجامعة الإسلامية

**أ.د. : محمد بن إبراهيم الدغيري**

وكيل جامعة شقراء لدراسات العليا والبحث العلمي  
وأستاذ الجغرافيا الاقتصادية بجامعة القصيم

**أ.د. : علي بن حسن الأحمدي**

أستاذ المناهج وطرق التدريس بالجامعة الإسلامية

**د : رجاء بن عتيق المعيلي الحربي**

أستاذ التاريخ الحديث والمعاصر المشارك بالجامعة الإسلامية

سكرتير التحرير:

**أ. مجتبي بن الصادق المنا**

الإخراج والتنفيذ الفني:

**م. محمد بن حسن الشريف**

المنسق العلمي :

**أ. محمد بن سعد الشال**



جامعة المدينة الإسلامية  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH



## فهرس المحتويات : \*

م	عنوان البحث	الصفحة
1	اتجاهات معلمي اللغة العربية كلغة ثانية في الجامعة الإسلامية نحو توظيف تكنولوجيا الوسائط المتعددة التفاعلية في تعليم اللغة العربية للناطقين بغيرها د. تركي عبد العزيز عبد الله الملحم	11
2	توجهات أبحاث تعليم اللغة العربية في المجلات العلمية العربية المحكمة من 2017-2021م د. راشد محمد الروقي	73
3	الأمن البيئي ودوره في التنور الجغرافي لدى طالبات المرحلة الثانوية بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظر معلمات الدراسات الاجتماعية د. منال عبد الهادي باخت الحازمي / د. نوره سعد دخيل الله البلوي	105
4	معرفة واستخدام معلمي التعليم العام ومعلمي اضطراب طيف التوحد للتصميم الشامل في التعلم بفصول الدمج د. سلوى رشدي أحمد صالح	161
5	تحديات صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID - 19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض د. أريج بنت محمد التويجري	207
6	مقترحات علاجية لتدني مستوى أداء طلبة المملكة العربية السعودية في اختبار PISA 2018 لمادة العلوم باستخدام أسلوب دلفاي د. أميرة سعد محسن الزهراني	257
7	فعالية برنامج تدريبي قائم على استخدام أدوات الويب الدلالي ببيئات التدريب الإلكترونية لتنمية مهارات الاتصال الإداري لدى عينة من متدربي عمادة خدمة المجتمع والتعليم المستمر د. شوقي محمد محمود محمد	293
8	فعالية برنامج إرشادي قائم على اليقظة الذهنية لتحسين جودة الحياة لدى النساء في مرحلة ما قبل انقطاع الطمث د. نوره بنت سعد البقمي	343
9	التُعبوات التي تُواجه تطبيق التعلّم الإلكتروني في جامعة الأمير شطام بن عبد العزيز من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس د. تلاب بن عبدالله الشكرة	389
10	العلاقات السعودية السوفيتية (1357-1344هـ / 1926-1938م) د. عمرو بن إبراهيم العمرو	443

\* ترتيب الأبحاث حسب تاريخ ورودها للمجلة مع مراعاة تنوع التخصصات



جامعة المدينة الإسلامية  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

**تحديات صناعة القرار عن بعد في ظل جائحة  
كورونا (COVID - 19) لدى مديرات مدارس  
التعليم العام بمدينة الرياض**

**Challenges of Remote Decision-Making during  
COVID-19 Pandemic Among the female Principals  
of Public Schools In the city of Riyadh**

إعداد

د. أريج بنت محمد التويجري

أستاذ الإدارة والتخطيط التربوي المشترك

وكيلة عمادة الموارد البشرية بجامعة الأمير سطام بن عبد العزيز

**Dr. Areej Al twijri**

Associate Professor of Educational administration and  
Planning and Vice Dean of Human Resources  
At Prince Sattam bin Abdulaziz University

DOI: 10.36046/2162-000-012-005

## المستخلص

هدفت الدراسة الحالية إلى معرفة أبرز التحديات الإدارية والمالية والتكنولوجية لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، والتعرف على الحلول المقترحة لمواجهة تحديات صناعة القرار، والكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية لتحديات صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) والتي تُعزى إلى متغيرات (عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال صناعة القرار). واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وطُبِّقَت أداة الدراسة (الاستبانة) على عينة مجموعها (313) مديرة. وأظهرت النتائج: أن أبرز التحديات لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات المدارس تمثَّلت في المجال المالي بالمرتبة الأولى، يليه المجال التكنولوجي، وأخيراً جاء المجال الإداري. كما توصَّلت الدراسة إلى أن أبرز الحلول المقترحة لمواجهة تحديات صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) من قِبَل مديرات مدارس تتمثَّل في التدريب والتوجيه، ودعم المديرات ومنحهن الصلاحيات التي تُمكنهن من صنع القرار. وأوجدت الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بشأن (المجال الإداري) لصالح مفردات عينة الدراسة الحاصلات على الدراسات العليا، وحول (المجال المالي) لصالح اللاتي عدد سنوات خبرتهن في مجال العمل الإداري من ثلاث إلى أقل من خمس سنوات، وبشأن (المجال المالي) لصالح اللاتي عدد دوراتهن التدريبية في مجال صناعة القرار خمس دورات فأكثر. وبناءً على نتائج الدراسة، توصي الباحثة بالعمل على توفير فرص التدريب في مجالات صناعة القرارات، ومنح الصلاحيات الكافية، والاهتمام بتأهيل الكوادر المتخصصة بتقنية المعلومات في مدارس التعليم العام.

الكلمات المفتاحية: تحديات صناعة القرار عن بُعد، جائحة كورونا (COVID-19)، مديرات مدارس التعليم العام.

## Abstract

This study aimed at identifying the most significant administrative, financial, and technological challenges to remote decision-making during COVID-19 Pandemic among the female Principals of Public Schools In the city of Riyadh, identifying the proposed solutions to address decision-making challenges, and revealing the statistically significant differences of remote decision-making challenges during the pandemic attributed to the following variables: (number of years of experience in administrative work; educational qualifications; and number of training courses in decision-making. The study used the descriptive survey approach, and applied the questionnaire (the tool of the study) to a sample of (313) female principals. The results showed that the most significant challenges to remote decision-making during the pandemic among female school principals were represented in the financial field in the first place, followed by the technological field, and finally the administrative field. The results also showed that the most prominent solutions proposed to address the challenges of remote decision-making under the coronavirus pandemic (COVID-19) by female school principals are training and mentoring and supporting female school principals and granting them decision-making powers. The study found statistically significant differences regarding the administrative field in favor of the study sample with postgraduate studies and their qualifications. As for the financial field, in favor women with three to less than five years of experience in the administrative work, and the financial field in favor of those who completed five or more decision-making training courses. Based on the results of the study, the researcher recommends working on providing training opportunities in the fields of decision-making, granting sufficient powers, and paying attention to the rehabilitation of cadres specialized in information technology in public schools.

**Keywords:** Remote decision-making challenges, coronavirus (COVID-19) pandemic, female principals of public school.



## المقدمة

تُركّز الاتجاهات الإدارية الحديثة كل اهتمامها على الإدارة المدرسية، ليس فقط كونها مهنة ذات مكانة اجتماعية راقية، وتخصصًا أكاديميًا رفيعًا؛ بل لأن نجاح العمليات الإدارية يقود حتمًا إلى نجاح المدرسة، وعلى النقيض من ذلك فإن قصور المديرات في القيام بالعمليات الإدارية في مدارسهن يؤدي إلى قصور المدرسة في القيام بمهامها ووظائفها.

وتلعب الإدارة دورًا فعّالًا في نجاح المدرسة وتميُّزها، فالإدارة هي المشغّل والمحرك الرئيس للطاقات والقوى التي تمتلكها، وهي القوى الدافعة إلى تنمية تلك الطاقات وتحسينها وزيادتها. Meraku, (2017, 336)

ويُعدّ القرار جوهر العملية الإدارية وقلبها النابض، ويمكن تشبيهه بالدماغ البشري للإنسان، كما أن الإدارة الفاعلة هي إحدى المميزات الرئيسة التي يمكن من خلالها التمييز بين المؤسسات الناجحة وغيرها. (المدهون، ٢٠١٩، ٢)

وتحتاج مديرات المدارس اليوم إلى القيام بقرارات دقيقة وسريعة وحاسمة وواقعية، فصناعة القرارات عن بُعد تنطوي على مخاطر عديدة، وهذا يتطلب النظر في الآثار بعيدة المدى المترتبة على المدرسة، حيث إن عملية صنع القرار عن بُعد ليست نهاية المطاف ولكنها بداية العمل. (OBI, 2016)

ولذلك يجب على مديرات المدارس السعي إلى إعطاء الأولوية لصناعة القرار عن بُعد، فالقرارات الصحيحة تُسهّل تحقيق الأهداف للمدرسة، وتضمن تشاركية العاملين في تحقيق الأهداف (Victoria, 2918, 6-7)، وإن أهم ما يميّز مديرة المدرسة الناجحة عن غيرها هو قدرتها على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة في أوقاتها. (مطر، ٢٠١٨، ٢)

وازدادت الحاجة إلى الاهتمام بعملية صنع القرار عن بُعد في العملية التعليمية مع ما انطوت عليه جائحة كورونا من تقليل عملية التواصل والتفاعل المباشر بين مديرة المدرسة والمعلمات؛ مما نتج عنه ضرورة اللجوء إلى عملية صناعة القرارات عن بُعد، كما ترتّب على ذلك أن تكون القرارات

فُجائية في بعض الأحيان؛ للحاجة إلى التحول من التعليم وجهاً لوجه إلى التعليم الإلكتروني، وأدى هذا بدوره إلى بروز معايير تتعلّق بعملية صنع القرار عن بُعد. (Rajan et al., 2020, 1)

وعلى الرغم من جهود مديرات المدارس في الارتكاز على مجموعة من المعايير عند عملية صنع قراراتهن؛ فإن الاعتماد على هذه المعايير وحدها لا يضمن بالضرورة الوصول إلى اتخاذ قرارات جيدة. في ظل وجود التحديات التي تواجه صناعة القرار؛ كالتحديات الإدارية التنظيمية، والمناخ التنظيمي السائد، وعدم تفويض الصلاحيات، والمركزية الشديدة، ومسؤوليات العاملين غير المحددة؛ مما يؤدي إلى ضعف التنسيق بين القرارات المتعارضة، وضعف القدرة على تحليل المشكلة وأبعادها، وضعف القدرة على تحليل البدائل واختيار أفضلها، وضعف المعرفة بالأساليب العلمية المتبعة في صنع القرارات، وغير ذلك من التحديات المرتبطة بالأفراد والعمل وطبيعته. (الرفايعة، ٢٠١٩، ١؛ علي، ٢٠١٩، ١٩٤)

وتُعَدُّ عملية صنع القرار لدى مديرات مدارس التعليم العام من العمليات المهمة التي تركز عليها المملكة العربية السعودية في الآونة الأخيرة؛ فقد أكدت رؤية ٢٠٣٠ على ضرورة تحسين وتطوير البيئة الإدارية في وزارة وإدارات التعليم العام، والعمل على مواجهة كل التحديات، واعتماد التوجيه الإداري غير المركزي، وإعطاء الصلاحيات للإدارات والمدارس بما يخدم المنظومة التعليمية. (وزارة التعليم، ٢٠٢٢).

ويتضح ذلك جلياً من تبني الوزارة للأهداف الاستراتيجية التي تؤكد على دور مديرات المدارس، من خلال توسيع قاعدة المشاركة في عملية صنع القرارات، وإعطائهن المزيد من الصلاحيات لتمكينهن من أداء أدوارهن بكفاءة دون تدخّل مباشرٍ من الإدارة التعليمية. (العمري، ٢٠١٤، ٥)

ويتطلّب ذلك من مديرات المدارس أن يكنَّ أكثر قدرة على صنع القرارات المهمة، والمتعلقة بإعداد خططٍ لمواصلة التعليم من خلال وسائل بديلة في أثناء فترة التباعد الاجتماعي، وأن يُقدِّمَ إطارَ عملٍ للمجالات الواجب تغطيتها بهذه الخطط، بالإضافة إلى رفع قدراتهن في تقييم الاحتياجات التعليمية. (ربحمر وشلايشر، ٢٠٢٠، ١)



وأكد تقرير مكتب التربية العربي لدول الخليج بشأن إطار عمل لتوجيه استجابة التعليم تجاه جائحة فيروس كورونا المستجد ٢٠٢٠، الحاجة الشديدة إلى دعم عملية صنع القرار عن بُعد في قطاع التعليم، والمساعدة على وضع وتنفيذ استجابة تعليمية فاعلة تجاه جائحة فيروس كورونا (COVID-19) المستجد؛ مما يؤكد على وجود فجوة في صناعة القرار عن بُعد نتيجة التحديات التي يواجهها.

### مشكلة الدراسة:

يُشكّل موضوع الإدارة المدرسية عنصراً رئيساً في نجاح العمليات الإدارية والتدريسية داخل المدارس، وتلعب الإدارة دوراً فاعلاً في توجيه قدرات جميع العاملين، وذلك من خلال ما تتخذه من قرارات حاسمة تؤثر في عمل جميع منسوبي المدرسة في العملية التعليمية، ويؤكد ذلك بدوره ضرورة التركيز على عملية صناعة القرارات عن بُعد، وتزايد أهميته لدى مديرات المدارس، حيث تنعكس آثار هذه القرارات على البيئة التنظيمية والبشرية للمدارس.

لذلك، عندما يتعلق الأمر بالقرار، لا بُدَّ من الموازنة بين العقلانية والحدس؛ لأن العديد من المتغيرات قد تؤثر في اختيار واحد أو آخر من البدائل، ويتم اتخاذ القرار عن بُعد في بيئات من اليقين وعدم اليقين، وهذا ما يجعل عملية صنع القرار عن بُعد أكثر تعقيداً. (Marchisotti et al., 2018, 5)

لذا لا بُدَّ أن تتم عملية صنع القرار للمديرات بما يتناسب مع السياق التعليمي داخل كل مدرسة، وكذلك الهياكل الاجتماعية الأوسع التي تؤثر في التعليم. (Trimmer, 2017, 224)

وحمّل عام ٢٠٢٠ الكثير من التحديات في مجال التعليم عن بُعد، وكان هذا أمراً طبيعياً بسبب تأثير جائحة كورونا العالمية، حيث شكّلت الجائحة تحدياً كبيراً من خلال تحوّل العملية التعليمية ومسار التدريس من الطريقة التقليدية إلى التعلم عن بُعد. (Francisco, & Nuqui, 2020, 16)

وأثّرت جائحة كورونا (COVID-19) في مديرات المدارس وأدّت إلى تغيير هيكل عملهن من العمل وجهًا لوجه إلى العمل الافتراضي، أو ما يُعرّف بالعمل عن بُعد، وقد تمكّنت مديرات المدارس

من مواصلة عملهن عن بُعد من خلال الفرق الافتراضية، وتلك الفرق عبارة عن مجموعات مؤقتة صغيرة من العاملين في مجال المعرفة جغرافياً وتنظيمياً وزمنياً، ينسقون عملهم في الغالب باستخدام التقنيات الإلكترونية المختلفة؛ لإنجاز مهمة تنظيمية واحدة أو أكثر. (Dahlberg et al.,2021)

ويساعد التواصل عن بُعد بين المدبرة ومنسوبي المدارس على التنسيق بين جهود العاملين بغض النظر عن أماكن تواجدهم جغرافياً، ويمكنهم العمل في مشاريع متعددة وتنسيق المهام دون الحاجة إلى تواجدهم، حيث يدعم التواصل عن بُعد أتماط العمل المرنة للغاية، ويوفر مزايا متعددة، مثل: فرصة استمرارية العمل رغم ظروف الحجر الصحي، والعمل بإنتاجية طوال أيام الأسبوع. (Köther et al.,2021)

وبالرجوع إلى الدراسات السابقة وجدت الباحثة أن صناعة القرار عن بُعد تشير إلى أن فرص فشل القادة تتزايد بنسبة ثماني مرات أكثر من صناعة القرار في الحالات الحضورية وجهًا لوجه؛ وذلك لِحُب الأعضاء للمعلومات الفريدة، وعدم الثقة في أعضاء الفريق الآخر (Cansoy et al.,2020)، والاستخدام غير السليم لأدوات تكنولوجيا المعلومات والاتصالات (al.,2018 Marchisotti et)، والتخوف من الفشل، وسرعة اتخاذ القرار دون دراسة متأنية، والمعلومات غير الكافية، والتعرض لبعض الضغوط، والخوف من معارضة الآخرين (Diebel,2018)، كما أن التحيزات غير العادلة - سواء كانت عن قصدٍ أو دون قصدٍ- يمكن أن تكون مشكلة في كثير من عمليات صنع القرار عن بُعد (Center for Data Ethics and Innovation,2020)، كذلك كثرة الأعباء الملقاة على مديري المدرسة (الغامدي، ٢٠١٥)، وضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة لصعوبة إجراءات التواصل بينهما، بالإضافة إلى أن عدم المشاركة في صناعة القرار يُعدّ عائقاً يُحوّل دون صناعة القرار عن بُعد (علي، ٢٠١٩)؛ إذ إن مشاركة مديري المدارس في صنع القرار جاءت بدرجة متوسطة (الحسن، ٢٠١٩)، وإن أكثر مستويات المشاركة في صناعة القرار ممارسةً هو دعوة المدير المرؤوسين إلى عقد اجتماع لاستطلاع آراء ومقترحات المرؤوسين ثم يتخذ قراره بعد ذلك في ضوئها، وإن أقل مستويات المشاركة في صناعة القرار ممارسةً هو نقل مسؤولية صنع القرار إلى



المجموعة والعمل قائداً لها، مشاركاً في المناقشات والمداولات، تاركاً سلطة اتخاذ القرار للمجموعة.  
(حيتو، ٢٠١٩)

وعلى صعيد المملكة العربية السعودية، تبذل وزارة التعليم جهوداً كبيرة في رفع قدرات مديرات المدارس مهنيّاً في مجالات متعددة من خلال ما تُقدّمه من برامج تدريبية وبرامج الدبلوم المتخصّصة في الإدارة وصناعة القرار عن بُعد. وبالرغم من الجهود البارزة التي تبذلها وزارة التعليم، فإن الدراسات توصلت إلى وجود قصور في قدرات مديرات المدارس في صنع القرار عن بُعد، حيث يُوجد العديد من التحديات أثناء مراحل عملية صنع القرار عن بُعد (الغامدي والجهني، ٢٠١٨، ٧٧)؛ لذلك رأت الباحثة أن دراسة العوامل التي تُشكّل تحدياً أمام صنع القرار عن بُعد وتأثيراتها على صنع القرارات لدى مديرات مدارس التعليم العام، أمرٌ مهمٌ وضروري للغاية؛ فتبلورت مشكلة الدراسة في «تحديات صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-١٩) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض».

#### أسئلة الدراسة:

تمتلك أسئلة الدراسة فيما يلي:

- ١- ما التحديات الإدارية والمالية والتكنولوجية لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-١٩) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن؟
- ٢- ما الحلول المقترحة لمواجهة تحديات صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-١٩) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن؟
- ٣- هل تُوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\geq \alpha 0.05)$  لتحديات صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-١٩) تعزى إلى متغيرات (عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال صناعة القرار) من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؟

### أهداف الدراسة:

تتمثل أهداف الدراسة فيما يلي:

- ١- الكشف عن التحديات الإدارية والمالية والتكنولوجية لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن.
- ٢- معرفة الحلول المقترحة لمواجهة تحديات صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن.
- ٣- الكشف عن فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتحديات صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) تعزى إلى متغيرات (عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال صناعة القرار) من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.

### أهمية الدراسة:

تنبثق أهمية هذه الدراسة من خلال ما يلي:

### الأهمية النظرية:

- تُسهم الدراسة في إثراء المعرفة والمكتبة العربية فيما يتعلق بتحديات صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام.
- تفيد الدراسة خبراء التخطيط في الكشف عن بعض الصعوبات والتحديات في تفعيل دور مديرات المدارس في صناعة القرار عن بُعد.
- تأتي الدراسة متزامنة مع توجُّه رؤية ٢٠٣٠ ووزارة التعليم لتطوير مديرات المدارس، وتبني توجُّهات إدارية حديثة، ومشاركتهن في صناعة القرارات.



## الأهمية العملية:

- تفيد الدراسة صانعي القرار بوزارة التعليم وإدارات التعليم، وهذا يشمل مشاركة العناصر النسائي (مديرات المدارس) في صناعة القرار عن بُعد.
- تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين بوزارة التعليم والمؤسسات المهتمة في إعداد وتدريب المديرات على وَضْع قائمة وتَصَوُّر بأهم تحديات صنع القرار في المستقبل، وطرق علاجها، وتطوير أدائهن في عملية صنع القرار واتخاذها عن بُعد في ظلّ جائحة كورونا.
- تُسهم في دعم برامج تدريب مديرات مدارس التعليم العام من خلال توجيه المسؤولين إلى ضرورة التركيز على موضوع تحديات صنع القرار عن بُعد.

## مصطلحات الدراسة:

### القرار:

يُعرّف بأنه: الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديلٍ واحدٍ بين بديلَيْن محتملَيْن أو أكثر. (عدوان، ٢٠١٩، ٣)

وتُعرّف الباحثة إجرائياً بأنه: قيام مديرات مدارس التعليم العام بإصدار أوامرٍ محدّدة بشأن ما يجب فعله وما يجب تجنّبه، وصولاً إلى وضع مُعَيَّن أو موقفٍ انتهاءً إلى نتيجة محدّدة في ظل الأوضاع التي تفرّضها جائحة كورونا (COVID-١٩) في مدارس التعليم العام.

### صناعة القرار:

تُعرّف صناعة القرار بأنها: مجموعة الخطوات التي يتم من خلالها اختيار قائد المدرسة لأحد البدائل وصولاً إلى قرار محدد. (علي، ٢٠١٩، ١٩٨)

وتُعرّف الباحثة صناعة القرار عن بُعد إجرائياً بأنها: مجموعة من الخطوات العملية المنظمة التي تقوم بها مديرة المدرسة ومنسوباتها عن بُعد، وتتضمّن: تحديد المشكلة المطلوب صناعة القرار بشأنها، والمفاضلة بين الحلول المتاحة، ثم الوصول إلى قرار.

## جائحة كورونا (COVID-19):

تُعرّف جائحة كورونا (COVID-19) لدى منظمة الصحة العالمية بأنها: الأزمة التي نتجت عن تفشي فيروس كورونا في العالم أجمع، والذي يُسبب اعتلالات متنوعة بين الزكام وأمراض أكثر وخامة، وتشمل الأعراض الشائعة للعدوى مشكلات تنفسية كضيق النفس والسعال والحمى، والتي أثّرت في جميع القطاعات (التعليمية، والاقتصادية، والاجتماعية، والصحية) في معظم دول العالم. (بطاينة، ٢٠٢١، ٥٠)

وتُعرّفها الباحثة إجرائياً بأنها: جائحة عالمية مُستمرة لمرضٍ، ونتجت عن تفشي فيروس كورونا (COVID-19)، وأدّت إلى تحوّل التعليم الوجاهي إلى التعلم عن بُعد.

### الإدارة:

تُعرّف الإدارة بأنها: عملية إرشاد الآخرين والتأثير فيهم، بحيث تصبح جهودهم موجّهة نحو تحقيق أهداف المنظمة. (Meraku, ٢٠١٧, ٣٣٦)

وتُعرّفها الباحثة إجرائياً بأنها: عملية إرشاد المديرية للعاملين في المدرسة وتوجيه سلوكهم نحو تحقيق الأهداف المعلّنة. التوجيه في هذه الحالة يعني: التشجيع على التصرف بطريقة معينة، أو اتباع مسار عمل معين.

### المديرات:

يُقصد بالمديرات: الشخص الذي يستخدم نفوذه وقوّته ليؤثر في سلوك وتوجّهات الأفراد من حوله؛ لإنجاز أهداف محدّدة. (العساف، ٢٠١٩، ٤)

وتُعرّف الباحثة المديرات إجرائياً بأنهن: مديرات المدارس في التعليم العام، اللواتي يتميّن بمجموعة من الصفات الشخصية والإدارية التي تُمكنهن من التأثير في العاملين في مدارس التعليم العام وتُمكنهن من مواجهة تحديات صنع القرار عن بُعد في ظل جائحة فيروس كورونا المعروف عالمياً باسم (COVID-19).



### حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تحديات صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام، والحلول المقترحة لمواجهة تحديات صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19).
- **الحدود المكانية:** مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.
- **الحدود البشرية:** مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.
- **الحدود الزمنية:** طبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي ١٤٤٣هـ - ٢٠٢٢م.

## الإطار النظري

### أولاً: الإدارة المدرسية:

#### ماهية الإدارة:

حين ننظر إلى مختلف التعريفات والأفكار حول الإدارة، فإن استنتاج المفاهيم الإدارية الموجودة في جميع المجالات والأعمال أمر يسير، وعلى سبيل المثال: يؤيد بعض الأتباع مفاهيم الإدارة بالخدمة، ويتحدث البعض الآخر عن الإدارة بأنها أصحاب الرؤية، وفي الأدبيات، تظهر المصطلحات الأخرى مثل القيادة التحويلية والقيادة التشاركية وغيرها. ويبدو أنه لم يصل كاتب إلى تعريف مفهوم الإدارة بشكل مُرضٍ، فقد يشير المصطلح إلى أي شخص في المجتمع يتمتع برؤية عالية نسبياً مثل المسؤولين المنتخبين في المنظمة، وغالباً ما يُستخدم لتسليط الضوء على المدير التنفيذي و/أو الرئيس و/أو أفراد مجلس الإدارة؛ ومع ذلك فإن المدير بالتأكيد أكثر شخص معروف على نطاق واسع أو يمتلك سلطة تنظيمية. (Kolzow, 2014,9)

ويُقصد بالإدارة لدى (Enenche,2017,46): فن إتقان التغيير، والقدرة على حشد جهود الآخرين في اتجاهات جديدة". هناك أيضاً تعريفات تُميز بين القيادة والإدارة، حيث يُظهر البعض

شعورًا بأن كونك قائدًا يتفوّق بطريقةٍ ما على كونك مديرًا. في الواقع، يشارك معظم القادة في شكلٍ من أشكال الإدارة، ويجب على جميع المديرين إظهار القيادة حتى الموظفين الذين ليسوا في الإدارة يظهرون القيادة بين زملائهم وفرق العمل التي يعملون فيها (Plecas et al., 2020, 10).

وهناك عناصر مشتركة للإدارة يُجمع عليها خبراء الإدارة، يذكرها (Demirtas,2020) وهي: النفوذ والسيطرة، والتخطيط، وصناعة القرار واتخاذها، والقيادة، والرقابة، والتنظيم.

وترى الباحثة أن الإدارة هي: قدرة المديرية على التأثير في منسوبات المدرسة، وحشد جهودهم نحو تحقيق الأهداف، ولا بد لمديرة المدرسة أن تتصف بعدد من الصفات؛ منها: امتلاك رؤية واضحة، والقيادة وتحمل المسؤولية، والتخطيط والتنظيم، وحل المشكلات، والنزاهة، والاستقلالية، وصناعة القرارات التي تحتاج إلى فهم واضح لعملية صناعة القرار وخطواته، وتأهيل مديرات المدارس تأهيلاً مناسباً لاختيار الطريقة المثلى لصناعة القرار عن بُعد، وإلمامهن بأساليب ومقومات صناعة القرار عن بُعد في ظل الأزمات مثل جائحة كورونا (COVID-19)؛ فذلك من المهارات الأساسية التي لا بد أن تتصف بها مديرة المدرسة.

**ثانياً: صناعة القرار عن بُعد:**

**ماهية القرار عن بُعد:**

القرار هو الاختيار المدرك من البدائل المتاحة في موقف معين، وهو عملية فكرية وعقلية يريد القائد الإداري من ورائها التوصل إلى اختيار بديل من مجموعة بدائل متاحة لإيجاد حل للمشكلة التي يواجهها. (عامر والمصري، ٩، ٢٠١٦)

وتتم عملية صنع القرار عن بُعد من خلال المفاضلة بين مجموعة من البدائل المطروحة لتجاوز المشكلات والتوصل إلى أهداف معينة، وهي عملية عقلية واعية، ونوعٌ من التفكير المنظم الهادف الذي يسعى إلى تحديد المشكلة موضوع القرار والحلول الممكنة لها بأقل تكلفة في الوقت والجهد، وبأفضل وأوسع كفاءة وعائد إيجابي. (جيتو، ٢٠١٩، ٢٧٦)



تُعَدُّ عملية صناعة القرار عن بُعد من التحديات التي تواجه مديرات المدارس على مختلف المستويات، فهي عملية تتعامل مع متغيرات لا ترتبط بالمدرسة فحسب، بل تخرج عن ذلك لتأخذ بعين الاعتبار البيئة المحيطة، والضغوط الاجتماعية والقوى الخارجية التي تؤثر وتتأثر بها مثل جائحة كورونا (COVID-19). (حسن، ٢٠٢٠، ٢)

وهناك فرق بين صناعة القرار عن بُعد واتخاذ القرار عن بُعد، حيث إن هناك خلطاً لدى الكثيرين في استخدام المصطلحين؛ فاتخاذ القرار عن بُعد يُستخدم أكثر من صنع القرار عن بُعد، وصنع القرار عن بُعد يتم وفق عمليات منهجية متعددة، واتخاذ القرار عن بُعد يكون وفق عملية واحدة، وصنع القرار عن بُعد تقوم به مجموعة، واتخاذ القرار عن بُعد يقوم به فرد، واتخاذ القرار عن بُعد جزءٌ من عملية صنع القرار عن بُعد.

#### مراحل عملية صنع القرار عن بُعد:

وتتكوّن عملية صنع القرار عن بُعد من سلسلة من المراحل المعقّدة والمتداخلة والتي تُمثّل (زودة، ٢٠١٧، ٢٣):

- أولاً: مرحلة تحديد المشكلة؛ ويتم من خلالها تحديد المشكلة، والوقوف على نوعها وتفصيلها من حيث كونها مشكلة داخلية أو خارجية.
- ثانياً: مرحلة جمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها.
- ثالثاً: مرحلة تحديد البدائل المتاحة لحل المشكلة.
- رابعاً: مرحلة المفاضلة بين البدائل واختيار البديل الأمثل والأنسب لحل هذه المشكلة؛ وهي تُسمّى "مرحلة اتخاذ القرار عن بُعد".

وصنع القرار عن بُعد هو اختيار مسار العمل من مجموعة من الخيارات. وتُقسّم عملية صنع القرار عن بُعد إلى خطوات ست؛ تبدأ بعملية جمع وتنظيم البيانات الأولية ويمكن تحويلها إلى معلومات، تحليل وتلخيص المعلومات التي يمكن تحويلها إلى المعرفة القابلة للاستخدام والقابلة

للتطبيق، توليف وإعطاء الأولوية للمعلومات لتطوير مجموعة من الخيارات من خلالها يختار صانعو القرار خيارًا ويصلون إلى القرار. (Wang, 2019, 2)

وبذلك فإن صناعة القرار عن بُعد هي الاختيار الواعي والمدرك من بين مجموعة البدائل المطروحة في موقف معين بعد دراسة متأنية وحكيمة لكل الحلول والبدائل المطروحة ومدى قدرتها على تحقيق الهدف المطلوب.

### أهمية صناعة القرار عن بُعد:

تُعدّ عملية صنع القرارات عن بُعد من المهام الجوهرية للمديرات، وإن قدرة المديرية على صناعة القرارات واتخاذها هي التي تُميّزها عن غيرها من أعضاء المدرسة؛ ولهذا فإنه جزء من تحديد طبيعة عملية صنع القرار عن بُعد والأطراف المعنية، وما تحتاجه متخذة القرارات من مهارات تُعينها على صنع القرار وإدارة موافقه. وأهمية القرار تعتمد على مدى غموض العوامل التي تؤثر في تنفيذه، وعلى الآثار المترتبة عليه وارتباطه بعنصر المخاطرة، وتعدُّد وتعقيد أهداف المدرسة. (الغامدي، ٢٠٢٠، ٥٧)

وترجع أهمية صناعة القرار عن بُعد إلى كونه القلب النابض للإدارة، وأساس العملية الإدارية؛ إذ يُقاس نجاح مديرة المدرسة بمدى مقدرتها على صناعة قرارات رشيدة ومناسبة، خاصة في المواقف الحرجة والأزمات كجائحة كورونا (COVID-19) والتي تستلزم مشاركة الجميع في صنع القرار عن بُعد.

فمشاركة منسوبي المدرسة في صناعة القرار عن بُعد تساعد على قبول القرار؛ لأنهم يشعرون بأنهم أسهموا ولو بقدرٍ ضئيلٍ في صناعة القرار، وتفهموا ظروف وأسباب إصداره. (علي، ٢٠١٩، ٢٠٤)

إن عملية صنع القرار عن بُعد على الرغم من ضرورتها في الوقت الحالي نتيجة ما يمرّ به العالم من جائحة كورونا (COVID-19) وتقليل فرص التعامل عن قُرب وجهًا لوجه، فإنها لا تخلو من



بعض التحديات التي تُعرقل وتحدّ من كفاءة عملية صنع القرار عن بُعد وتنفيذه. (Nickson et al,2020)

### التحديات التي تؤثر في صنع القرار عن بُعد:

هناك العديد من التحديات التي تؤثر في صنع القرار عن بُعد، صنّفها (الرفايعة، ٢٠١٩) في جملة من العوامل؛ وهي: العوامل الشخصية، والعوامل التنظيمية، والعوامل الإنسانية، والعوامل البيئية والاجتماعية.

كما يشير (Amalia et al.,2020,136) إلى تحديات صناعة القرار عن بُعد، نوجزها فيما يلي:

● الأشياء الملموسة وغير الملموسة والعاطفية والعقلانية التي يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند صناعة القرار عن بُعد.

● يجب صناعة كل قرار باعتباره جوهرياً لتحقيق الأهداف، ويجب ألا يكون كل قرارٍ موجّهًا نحو المصالح الشخصية، بل يكون أكثر اهتمامًا بالمصالح المشتركة أو الجماعية.

● نادرًا ما يكون خيارًا مُرضيًا؛ لذلك يجب أن تتحوّل البدائل المضادة من صناعة القرار عن بُعد إلى اتخاذه.

● صناعة القرار عن بُعد تتطلب وقتًا طويلاً لكي يُصبح فعالاً.

● ثمة حاجة إلى صناعة قرارات عملية للحصول على نتائج أفضل.

● يجب إضفاء الطابع المؤسسي على كل قرار حتى يتم معرفة القرار.

وترى الباحثة أن التحديات التي تواجه صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-

١٩) يمكن أن تُصنّف كما يلي:

### • التحديات البيئية والتقنية:

مثل: (الجانب الاجتماعي، الدعم المالي، البنية التحتية للمدرسة، المهارات التقنية، توفر التقنية لمنسوبي المدرسة).

### • التحديات الشخصية:

مثل: (الذكاء، سرعة البديهة، المهارات، الخبرة، التواصل، القدرة على التأثر في الآخرين).

### • التحديات التنظيمية:

مثل: (اللوائح والأنظمة، الهيكل الإداري، النمط القيادي، حجم المدرسة، المشاركة في صنع القرار عن بُعد، التهيئة والتمهيد).

## الدراسات السابقة

دراسة (Davidaviciene et al.,2020): هدفت إلى التعرف على العوامل التي تؤثر في عمليات صنع القرار لدى القادة في الفرق الافتراضية في الإمارات. ولتحقيق أهداف الدراسة، تم توظيف المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من ٣١١ ذكراً (٨٠٪) و٧٦ أنثى (٢٠٪) ممن يوظفون وسائل التواصل عن بُعد، وأستخدمت الاستبانة لجمع البيانات. وأوضحت النتائج: أن ثمة مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في عملية صنع القرارات لدى القادة مثل الثقة وتكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعلومات المشاركة، وأن اللغة لا تؤثر لها في صنع القرار، وأن عمليات صنع القرار لها تأثير مباشر على أداء القادة في الفرق الافتراضية.

دراسة (Amalia et al.,2020): هدفت إلى التعرف على الريادة وصنع القرار في التعليم. ووُظفَ الأسلوب النوعي الهادف للعثور على معلومات أكثر تفصيلاً بشأن دور القادة في اتخاذ القرارات، ووُظفَت الملاحظة والمقابلة لجمع البيانات؛ وكل ذلك لتحقيق أهداف الدراسة، وتكوّنت عينة الدراسة من المديرين والمعلمين وموظفي التعليم في مدرسة "جاتيساري" الابتدائية. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن دور مدير المدرسة يتمثل في اتخاذ قرارات لتنفيذ التعليمات والقوانين واللوائح،



وهذا يتطلب أن يكون المدير حازماً في تنفيذها؛ لأنها تتعلق بموعد عمل الموظفين المرؤوسين، ودقة التدريس، وساعات العمل، ودقة تنفيذ برامج التعلم، وهناك قرارات خاصة تتعلق بكل مدرسة وتختلف ظروفها من مدرسة إلى أخرى، وفي هذا النوع من القرارات يمكن إشراك مجلس المعلمين بأكمله، ويجوز لموظفي المدرسة أيضاً إشراك أصحاب المصلحة في المدرسة، وإشراك المجتمع المدرسي.

**دراسة حسن (٢٠٢٠):** ألقى الضوء على درجة فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان، وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وطوّرت أداة لجمع البيانات وهي استبانة مكونة من (٦٠) فقرة، وتم التأكد من صدقها وثباتها؛ لتحقيق أهداف الدراسة، ووُضعت الأداة على عينة من المعلمين والمشرفين ومساعدتي المديرين في المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان والبالغ عددهم (٤٥٧) مشرفاً تربوياً ومعلماً ومساعد مدير، تم اختيارهم بطريقة العينة العشوائية البسيطة. وأظهرت نتائج الدراسة: أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (٨١,٣)، وأن درجة ممارسة إدارة الأزمات جاءت مرتفعة وبمتوسط حسابي (٧٥,٣)، وذلك في غياب الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية والتي تُعزى إلى متغيرات (الجنس، التخصص، المسمى الوظيفي، سنوات الخدمة). وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تعميق وزيادة الوعي بأهمية القرارات الإدارية، وتعزيز مفهوم إدارة الأزمات داخل البيئة المدرسية.

**دراسة جيتو (٢٠١٩):** هدفت إلى التعرف على مستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي في مدارس الهيئة الملكية بينبع.

استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، والاستبانة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢) فرداً، منهم (١٤) مشرفاً تربوياً و(١٨) قائد مدرسة. وأشارت نتائج الدراسة إلى: أن القادة التربويين يمارسون مبدأ المشاركة في صنع القرار بدرجة متوسطة، وأن أكثر مستويات المشاركة في صناعة القرار ممارسةً هو دعوة القائد المرؤوسين إلى عقد اجتماع لاستطلاع آراء ومقترحات المرؤوسين ثم يتخذ قراره بعد ذلك في ضوءها، وأن أقل مستويات المشاركة في صناعة القرار ممارسةً

هو نقل مسؤولية صنع القرار إلى المجموعة والعمل قائداً لها، مشاركاً في المناقشات والمداولات، تاركاً سلطة اتخاذ القرار للمجموعة.

**دراسة الحسن (٢٠١٩):** هدفت إلى الكشف عن التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار الإداري لدى قائدات مدارس منطقة الباحة. تم توظيف المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، واستُخدمت الاستبانة أداةً للدراسة، ووُزعت على قائدات مدارس منطقة الباحة البالغ عددهن (٢٤٨) فائدة. وأظهرت نتائج الدراسة: أن التمكين الإداري لدى القائدات جاء بدرجة متوسطة في جميع المجالات (الاتصال وتوفر المعلومات، والتأهيل والتدريب، وتفويض الصلاحية، والحوافز والتشجيع)، وأن درجة مشاركة قائدات مدارس منطقة الباحة في صنع القرار جاءت بدرجة متوسطة، وأن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية لمشاركة القائدات في صنع القرار تُعزى إلى متغيرات (المرحلة التعليمية، وسنوات الخبرة، وعدد الدورات التدريبية).

**دراسة الرفايعة (٢٠١٩):** تطرقت إلى العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني، ودرجة تأثر استجابات المستجيبين بمتغيرات كلٍّ من (الجنس، والوظيفة، والخبرة العملية). وطوّرت استبانة مكونة من (٢٦) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، ثم وُزعت على عينة مكونة من (١٨٥) معلماً ومديراً تابعين لمجتمع الدراسة للعام الدراسي ٢٠١٨ - ٢٠١٩. وأظهرت نتائج الدراسة: ارتفاع درجة تأثير كلٍّ من العوامل الشخصية، والإنسانية، والتنظيمية والإدارية في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني، وتوسّط درجة تأثير العوامل البيئية والاجتماعية، كما أظهرت أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة لمتغير الوظيفة.

**دراسة (Kezar,2019):** هدفت إلى التعرف على تأثير كورونا على القيادة الأكاديمية واتخاذ القرار في الجامعات. ولتحقيق أهداف الدراسة تم توظيف المنهج الاستقرائي، ومراجعة الدراسات والأدبيات. وكشفت نتائج الدراسة: أنه قبل انتشار جائحة كورونا كانت اللامساواة بين الجنسين منتشرة بين قادة التعليم العالي، وأن عملية صنع القرار كانت متحيزة بنسب كبيرة نحو الذكور، وأن جائحة كورونا كان لها تأثير كبير على مستوى اتخاذ القرارات ومدى مشاركة الإناث في اتخاذ القرارات



حيث ازدادت النسبة بشكل ملحوظ. وكشفت الدراسة عن أبرز تحديات صنع القرار في ظل جائحة كورونا، المتمثلة في: غياب الحوكمة الأكاديمية، ووجود تمييز بين الجنسين في اتخاذ القرارات، وقلة الاستفادة من الأشخاص ذوي الخبرة في الموضوع، وغياب نهج القيادة المشتركة وتفويض صنع القرار، وضعف القدرة على توظيف وسائل الاتصال عن بُعد. وأوصت الدراسة بأنه يتعين على القادة تعظيم شمولهم الأفراد الذين لديهم خبرة في التنوع والإنصاف والشمول، وأن يتخذ الدمج شكل هيكل إداري جديد مثل فريق الاستجابة السريعة أو تكامل الأفراد في عمليات صنع القرار الحالية، وأن يتبادل قادة الحرم الجامعي المعلومات بشأن القيادة المنصفة لصنع القرار ومجموعات الحوكمة.

**دراسة علي (٢٠١٩):** هدفت إلى التعرف على معوقات صنع القرار واتخاذها لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية. وكان من اللازم توظيف المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وبلغت عينة الدراسة (٢٢٤) مديرًا ووكيلًا ومعلمًا وأخصائيًا اجتماعيًا بالمدارس، وبيّنت الاستبانة جمع البيانات. وأوضحت النتائج: أن من أبرز التحديات ضعف توافر المرونة في اللوائح والقوانين، ضعف وضوح بعض بنود القوانين واللوائح الداخلية، ضعف الاهتمام بأخذ رأي المدير في القرارات الصادرة من الجهات العليا، ندرة التدريبات التي يحصل عليها مديرو المدارس في صنع القرار واتخاذها، كثرة الأعباء الوظيفية لدى مدير المدرسة بما يؤثر في دوره، ضعف الوعي بخطوات المنهج العلمي واتخاذها، ضالة الموارد المالية المتاحة للمدرسة عند اتخاذ القرار، وجود بعض الضغوط الخارجية على مدير المدرسة، تهميش المدير لبعض الأطراف المعنية في صنع القرار واتخاذها.

**دراسة (Akhmetova,2017):** هدفت إلى تحسين عملية صنع القرار للموظفين في المنظمة ذاتية الإدارة، والتعرف على التحديات المعروفة لصنع القرار في مثل تلك المنظمات. ووُظف المنهج المختلط الكمي والنوعي، وتكوّنت عينة الدراسة من (١٤) موظفًا، وطُبقت المقابلات والاستبانة لجمع البيانات؛ لتحقيق أهداف الدراسة. وكشفت النتائج: أن العوامل المؤثرة على عملية صنع القرار تتمثل في عدم وضوح تصورات القادة عند اتخاذ القرار، وتدني مستوى المهارات المهنية والقيادية، وعدم وضوح دور القادة الخارجيين، والتكنوقراطية، ومشكلات الاتصال والتواصل بين

الأفراد والقادة، وسرعة اتخاذ القرار دون فحص باقي الخيارات، وضيق الوقت لصناعة القرار الصحيح واتخاذ.

**دراسة شعبان (٢٠١٧):** هدفت إلى التعرف على أثر عبء المعلومات الإلكترونية على اتخاذ القرار في المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظر الإداريين. واتبعت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وبنّت استبانتين لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (٣٣٠) مديرًا ومساعد مدير، ومشرفًا مقيمًا، ومديرًا عامًا في المدارس الخاصة باستخدام أسلوب العينة الطبقية العشوائية لمديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان؛ لتحقيق أهداف هذه الدراسة. وقد أشارت نتائج الدراسة إلى: أن درجة عبء المعلومات الإلكترونية التي يواجهها إداريو المدارس الخاصة في عمان كانت مرتفعة، وأن درجة ممارستهم في اتخاذ القرار كانت مرتفعة بالمثل، وأن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية موجبة بين درجة إدراك عبء المعلومات الإلكترونية ودرجة ممارسة اتخاذ القرار من قبل الإداريين في المدارس الخاصة في العاصمة عمان من وجهة نظرهم.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بصناعة القرار وما يواجهه من تحديات، يمكن تلخيص أوجه استفادة البحث الحالي من الدراسات السابقة وأوجه الشبه والاختلاف.

● ركزت الدراسات السابقة على العوامل التي أثرت في صنع القرار لدى القادة كدراسة (Davidaviciene et al.,2020) ودراسة (Akhmetova, 2017) ودراسة (Amalia et al.,2020) ودراسة (حسن، ٢٠٢٠) ودراسة (الرفايعة، ٢٠١٩) ودراسة (علي، ٢٠١٩) ودراسة الحسن (٢٠١٩) التي هدفت إلى الكشف عن التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار الإداري، في حين ركزت دراسة (Kezar,2019) على تأثير فيروس كورونا في صناعة القرار، وتطرقت دراسة (شعبان، ٢٠١٧) إلى أثر عبء المعلومات الإلكترونية على اتخاذ القرار، في حين ألفت دراسة جيتو (٢٠١٩) الضوء على مستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي. وتختلف الدراسة



الحالية عن الدراسات السابقة في أنها عملت على الكشف عن تحديات صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام.

• تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في المنهج؛ فالدراسة الحالية استخدمت المنهج الوصفي المسحي، أمّا دراسة (Akhmetova,2017) فاستخدمت المنهج المختلط الكمي والنوعي، ودراسة (Kezar,2019) وظّفت المنهج الاستقرائي، ودراسة (حسن، ٢٠٢٠) ودراسة (شعبان، ٢٠١٧) وظّفتا المنهج الوصفي الارتباطي.

• يختلف مكان تطبيق الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة التي طُبقت في الشركات؛ كدراسة (Akhmetova,2017) ودراسة (Davidaviciene et al.,2020)، والجامعات كدراسة (Kezar,2019)؛ فالدراسة الحالية طُبقت في مدارس التعليم العام.

• تتشابه الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداةً للدراسة عدا دراسة (Amalia et al.,2020) التي وظّفت الملاحظة والمقابلة لجمع البيانات.

• استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الأدب النظري، وإعداد وتصميم الاستبانة، ومقارنة نتائج البحث الحالي بنتائج الدراسات السابقة.

## منهجية الدراسة وإجراءاتها

### منهج الدراسة:

استخدمت الباحثة المنهج الوصفي المسحي، والمعروف بأنه: المنهج الذي يتم بواسطته استجواب جميع أفراد مجتمع البحث أو عينة كبيرة منهم؛ وذلك بهدف وصف الظاهرة المدروسة من حيث طبيعتها ودرجة وجودها فقط، دون أن يتجاوز ذلك إلى دراسة العلاقة أو استنتاج الأسباب مثلاً. (العساف، ٢٠١٦، ٢١١)

بالإضافة إلى أنه أكثر المناهج ملاءمةً للدراسة الحالية؛ لاعتماده على وصف الواقع الحقيقي للظاهرة، ومن ثمّ تحليل النتائج وبناء الاستنتاجات في ضوء الواقع الحالي.

### مجتمع الدراسة:

يتكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض البالغ عددهن (١٧٤٦) مديرة خلال فترة إجراء الدراسة.

### عينة الدراسة:

طُبِّقَت أداة الدراسة على عينة عشوائية طبقاً للجدول العشوائية لمورغان وكريجسي (Morgan&Krejcie,1970,607) بواقع (٣١٥) استبانة إلكترونية وُزِّعت على أفراد العينة بواسطة إدارة التخطيط والتطوير بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، واستعادت منها الباحثة (٣١٣) استجابة جاهزة لعملية التحليل. والجدول التالي (١) يوضّح عدد أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها:

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها

المتغير	الفئات	العدد	النسبة %
عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري	من ثلاث سنوات إلى أقل من خمس سنوات	٤٦	٪١٥
	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	٩١	٪٢٩
	من عشر سنوات فأكثر	١٧٦	٪٥٦
المؤهل العلمي	المجموع	٣١٣	١٠٠
	بكالوريوس	٢٩٤	٪٩٤
	دبلوم عالٍ	٥	٪١,٦
	دراسات عليا	١٤	٪٤,٤
عدد الدورات التدريبية في مجال صناعة القرار	المجموع	٣١٣	١٠٠
	دورة واحدة	٢٢٢	٪٧١
	ثلاث دورات	٢٩	٪٩
	خمس دورات فأكثر	٦٢	٪٢٠
	المجموع	٣١٣	١٠٠

### أداة الدراسة:

عمدت الباحثة إلى استخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات؛ لمناسبتها لأهداف الدراسة ومنهجها ومجتمعها، وللإجابة عن تساؤلاتها.



## بناء أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وفي ضوء معطيات وتساؤلات الدراسة وأهدافها، بُنيت الأداة (الاستبانة)، وتكونت في صورتها النهائية من ثلاثة أجزاء. وفيما يلي عرض لكيفية بنائها، والإجراءات المتبعة للتحقق من صدقها وثباتها:

• **القسم الأول:** يحتوي على مقدمة تعريفية بأهداف الدراسة، ونوع البيانات والمعلومات التي توّده الباحثة جمعها من مفردات عينة الدراسة، مع تقديم الضمان بسرية المعلومات المقدّمة، والتعهد باستخدامها لأغراض البحث العلمي فقط.

• **القسم الثاني:** يحتوي على البيانات الأولية الخاصة بمفردات عينة الدراسة، والمتمثلة في: (عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال صناعة القرار).

• **القسم الثالث:** ويتكوّن من (٣٨) عبارة موزّعة على محور أساسي واحد. والجدول (٢): يوضح عدد عبارات الاستبانة، وكيفية توزيعها على المحاور:

جدول (٢): محاور الاستبانة وعباراتها

المجموع	عدد العبارات	المجال	المحور
٣٨	١٦	المجال الإداري	التحديات الإدارية والمالية والتكنولوجية لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19)
	١٠	المجال المالي	لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن
	١٢	المجال التكنولوجي	
٣٨	الاستبانة		

تم استخدام مقياس ليكرت الرباعي للحصول على استجابات مفردات عينة الدراسة وفق درجات الموافقة التالية: (أوافق بشدة - أوافق - محايد - لا أوافق)، ومن ثمّ التعبير عن هذا المقياس كميّاً بإعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجة وفقاً للتالي: أوافق بشدة (٤) درجات، أوافق (٣) درجات، لا أوافق (٢)، لا أوافق بشدة (١) درجة واحدة.

ولتحديد طول فئات مقياس ليكرت الرباعي، تم حساب المدى بطرح الحد الأعلى من الحد الأدنى (٤ - ١ = ٣)، ثم قُسم على أكبر قيمة في المقياس (٣ ÷ ٤ = ٠,٧٥)، وبعد ذلك أُضيفت هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (١)؛ لتحديد الحد الأعلى لهذه الفئة، وهكذا أصبح طول الفئات كما هو موضَّح في الجدول التالي:

جدول (٣): تقسيم فئات مقياس ليكرت الرباعي (حدود متوسطات الاستجابات)

م	الفئة	حدود الفئة	
		من	إلى
١	أوافق بشدة	٣,٢٦	٤,٠٠
٢	أوافق	٢,٥١	٣,٢٥
٣	لا أوافق	١,٧٦	٢,٥٠
٤	لا أوافق بشدة	١,٠٠	١,٧٥

وتم استخدام طول المدى في الحصول على حكم موضوعي على متوسطات استجابات مفردات عينة الدراسة بعد معالجتها إحصائياً.

### صدق أداة الدراسة:

صدق أداة الدراسة يعني التأكد من أنها تقيس ما أعدت لقياسه، كما يُقصد به شمول الاستبانة لكل العناصر التي تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح عباراتها من ناحية أخرى، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها. وقد قامت الباحثة بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

### ١- الصدق الظاهري لأداة الدراسة:

عُرِضت الاستبانة بصورتها الأولية على عدد من المحكمين المختصين في الإدارة التربوية بلغ عددهم (٦) محكمين؛ لإبداء ملاحظاتهم حول تقييم جودة الاستبانة من حيث قدرتها على قياس ما أعدت لقياسه، والحكم على مدى ملاءمتها لأهداف الدراسة، ووضوح العبارات، وصحتها اللغوية، وجودة صياغة العبارات، وملاءمتها للمحور. ثم عملت الباحثة على تعديل الاستبانة وفقاً



لملاحظات المحكمين من حذف أو إعادة صياغة لبعض عبارات الاستبانة، إلى أن وصلت الأداة إلى صورتها النهائية مكونة من (٣٨) عبارة موزعة على محور أساسي واحد.

## ٢- صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة:

تم حساب معامل ارتباط بيرسون (Pearson's Correlation Coefficient)؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، والتعرف على درجة ارتباط كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور.

جدول (٤): معاملات ارتباط بيرسون لعبارات الاستبانة مع الدرجة الكلية للمحور

التحديات الإدارية والمالية والتكنولوجية لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن				
المحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
المجال الإداري	١	**٠,٦٨١	٩	**٠,٧٥١
	٢	**٠,٦٥٣	١٠	**٠,٧٨٢
	٣	**٠,٧٩٧	١١	**٠,٦٣٥
	٤	**٠,٦٢٧	١٢	**٠,٧٨٧
	٥	**٠,٦٦١	١٣	**٠,٦٧٧
	٦	**٠,٨٠٥	١٤	**٠,٦٧١
	٧	**٠,٧٤١	١٥	**٠,٦٤٦
	٨	**٠,٦٤٤	١٦	**٠,٦٩٩
المجال المالي	١	**٠,٧٧٢	٦	**٠,٧٠٦
	٢	**٠,٨٠٢	٧	**٠,٦٨٠
	٣	**٠,٧٣٩	٨	**٠,٦٢٢
	٤	**٠,٨٠٢	٩	**٠,٦٥٠
	٥	**٠,٨١٩	١٠	**٠,٦١٩
المجال التكنولوجي	١	**٠,٨٠٩	٧	**٠,٨١٩
	٢	**٠,٦٩٧	٨	**٠,٧٥٢

**٠,٨٠٦	٩	**٠,٨٠٠	٣
**٠,٨١٨	١٠	**٠,٨٦١	٤
**٠,٥٩٦	١١	**٠,٨١٠	٥
**٠,٧٠١	١٢	**٠,٨٥٦	٦

\*\* دال عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل.

يتضح من الجدول (٣) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائيًا عند مستوى الدلالة (٠,٠١) فأقل؛ مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي بين عبارات الاستبانة، ومناسبتها لقياس ما أعدت لقياسه.

#### ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha "α")؛ ويوضح الجدول رقم (٥) قيم معاملات الثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة.

جدول (٥): معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	المجال	الاستبانة
٠,٩١٦	١٦	المجال الإداري	التحديات (الإدارية والمالية والتكنولوجية) لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-١٩) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن
٠,٨٩٣	١٠	المجال المالي	
٠,٩٤٠	١٢	المجال التكنولوجي	
٠,٩٦٢	٣٨		الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (٥) ارتفاع معامل الثبات العام حيث بلغ (٠,٩٦٢)، وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة ثبات مرتفعة يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.



## إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد التأكد من صدق (الاستبانة) وثباتها وصلاحتها للتطبيق؛ قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً  
باتباع الخطوات التالية:

١- توزيع الاستبانة إلكترونياً، بواقع (٣١٥) استبانة إلكترونية وُرِّعَت على أفراد العينة بواسطة  
إدارة التخطيط والتطوير بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض.

٢- استعادة (٣١٣) استجابة جاهزة لعملية التحليل.

## أساليب المعالجة الإحصائية:

استخدمت المقاييس الإحصائية التالية لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم جمعها:

١- معامل ارتباط بيرسون؛ للتحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة.

٢- معامل الثبات ألفا كرونباخ.

٣- التكرارات والتَّسبب المئوية؛ للتعرف على خصائص مفردات عينة الدراسة.

٤- المتوسط الحسابي والانحراف المعياري؛ لتحديد استجابات أفراد عينة الدراسة إزاء محاور  
الدراسة.

٥- اختبار تحليل التباين الأحادي؛ للتحقق من الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة باختلاف  
متغيراتها.

٦- اختبار كروسكال واختبار شيفيه للتحقق من اتجاه الفروق بين اتجاهات عينة الدراسة التي  
بينها اختبار تحليل التباين الأحادي واختبار كروسكال وليس.

## تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها

تعرضت الباحثة للنتائج المتوصل إليها وتفسيرها ومناقشتها كما يلي:

**السؤال الأول:** ما التحديات الإدارية والمالية والتكنولوجية لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن؟

تم حساب المتوسط الحسابي لهذه الأبعاد وصولاً إلى تحديد التحديات الإدارية والمالية والتكنولوجية لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؛ والجدول (٦) يوضح النتائج العامة لهذا المحور:

جدول (٦): استجابات مفردات عينة الدراسة على التحديات (الإدارية والمالية والتكنولوجية) لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض

م	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
١	المجال الإداري	٢,٧٦	٠,٦٥٣	٣
٢	المجال المالي	٣,٢٩	٠,٥٨٦	١
٣	المجال التكنولوجي	٣,٠٥	٠,٦٩٥	٢
-	التحديات (الإدارية والمالية والتكنولوجية) لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض	٢,٩٩	٠,٥٩٢	-

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه أن مفردات عينة الدراسة موافقات على التحديات الإدارية والمالية والتكنولوجية لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض بمتوسط (٢,٩ من ٤).

واتضح من النتائج أن أبرز التحديات الإدارية والمالية والتكنولوجية لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، تمثلت في المجال المالي بمتوسط (٣,٢٩)، يليه المجال التكنولوجي بمتوسط (٣,٠٥)، وأخيراً جاء المجال الإداري بمتوسط (٢,٧٦).



وتعزو الباحثة حصول المجال المالي على المرتبة الأولى في تحديات صناعة القرار إلى أن قلة توافر المخصصات المالية لصناعة القرار تُعدّ عائقاً يقف أمام صناعة القرار، حيث تضطر مديرة المدرسة إلى التنازل واختيار بدائل أقل تكلفةً كحلٍ للعديد من المشكلات، وهذا ما أكدته دراسة (علي، ٢٠١٩) أن أبرز تحديات صنع القرار هي ضآلة الموارد المالية المتاحة للمدرسة عند صنع واتخاذ القرار.

أمّا حصول المجال التكنولوجي على المرتبة الثانية فيُعزى إلى ما فرضته جائحة كورونا على التعليم بأن يكون عن بُعد، ويعتمد على الاجتماعات الإلكترونية التي تعتمد بشكلٍ كبيرٍ على تفعيل إدارة المدرسة للتكنولوجيا. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (Davidaviciene et al., 2020) التي توصلت إلى أن ثمة مجموعة من العوامل التي تؤثر بشكل مباشر في عملية صنع القرارات لدى القادة، مثل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمعلومات المشاركة.

وحصول المجال الإداري على المرتبة الأخيرة بموافقة مديرات مدارس التعليم على التحديات الإدارية لصناعة القرار عن بُعد، يرجع إلى أن جائحة كورونا أدت إلى تفعيل الاجتماعات عن بُعد، والتي سمحت بمشاركة عدد أكبر من المديرات في صناعة القرار؛ مما خفّف حدّة تحديّ المجال الإداري لصناعة القرار عن بُعد.

كما أكدت دراسة (Akhmetova, 2017) أن عدم وضوح تصورات القادة عند اتخاذ القرار، وعدم وضوح دور القادة الخارجيين، وضيق وقت صناعة القرار؛ تؤثر في صناعة القرار الجيد. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية عن نتيجة دراسة (الرفايعة، ٢٠١٩) التي توصلت إلى ارتفاع تأثير كل العوامل الإنسانية التنظيمية والإدارية وتوسّط درجة تأثير العوامل البيئية الاجتماعية، ودراسة (et Amalia, 2020) التي توصلت إلى أن دور مدير المدرسة ينحصر في اتخاذ قرارات لتنفيذ التعليمات والقوانين واللوائح.

## وفيما يلي النتائج التفصيلية:

### المجال الأول: التحديات (الإدارية):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات التحديات (الإدارية) لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٧): استجابات مفردات عينة الدراسة حول التحديات (الإدارية) لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	القيمة	الرتبة
١٠	تدخل المسؤوليات والصلاحيات يؤثر سلباً على صنع القرار.	٣,٣٩	٠,٩٣١	أوافق بشدة	١
٩	كثرة الأعباء الوظيفية لدى مديرة المدرسة بما يؤثر على دورها في صناعة القرار.	٣,٣٤	١,٠٠٦	أوافق بشدة	٢
٧	ضعف الاهتمام بأخذ رأي المديرية في القرارات الصادرة من الجهات العليا.	٣,٢٧	٠,٩٥٩	أوافق بشدة	٣
١٦	كثرة القرارات تؤثر على قدرة مديرة المدرسة على متابعة القرار وتنفيذه.	٣,٢٥	٠,٩٦٢	أوافق	٤
٨	قلة الدورات التدريبية التي تحصل عليها مديرة المدرسة في صنع القرار.	٣,١٩	٠,٩٥٤	أوافق	٥
١٣	المركزية الشديدة في صناعة القرار واتخاذها من الجهات العليا.	٣,١٣	٠,٩٠٤	أوافق	٦
١٤	ضعف مشاركة المجتمع المحلي مع مديرة المدرسة في صنع القرار	٢,٩٣	٠,٩٤٧	أوافق	٧
١٢	تحميش مشرفات القيادة المدرسية بعض الأطراف المعنية في صنع القرار.	٢,٨٧	١,٠٧٣	أوافق	٨
٦	جمود اللوائح والأنظمة والقوانين.	٢,٨١	١,٠٩٩	أوافق	٩
٤	وقت القرار والمدة المتاحة له تؤثر على صناعة القرار.	٢,٧٦	٠,٩٦٤	أوافق	١٠
١	صعوبة جمع الأدلة والشواهد المتعلقة بالقرار.	٢,٦٨	٠,٩٩٧	أوافق	١١
١٥	ضعف المتابعة الدقيقة للقرار بعد اتخاذه.	٢,٤٢	١,٠٣٨	لا أوافق	١٢



٥	عدم المشاركة في صناعة القرار.	٢,٤٢	١,٠٩٦	لا أوافق	١٣
٢	التردد عند الاختيار بين البدائل.	٢,٣٠	١,٠٨٢	لا أوافق	١٤
١١	تؤثر العلاقات الشخصية والقرابة على صنع القرار.	٢,٠٣	١,٠٣٧	لا أوافق	١٥
٣	ضعف الثقة المتبادلة بين قائدة المدرسة ومنسوبي المدرسة.	١,٤٢	٠,٦٩٠	لا أوافق بشدة	١٦
المتوسط العام		٢,٧٦	٠,٦٥٣	أوافق	

يتضح في الجدول (٧) أن مفردات عينة الدراسة موافقات على التحديات (الإدارية) لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٢,٧٦ من ٤,٠٠)، وهي تعني أوافق.

كما يتضح أن مديرات المدارس موافقات بشدة على ثلاثة من التحديات (الإدارية) لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، وتتمثل في العبارات التالية: العبارة رقم (١٠) "تداخل المسؤوليات والصلاحيات يؤثر سلباً على صنع القرار" بالمرتبة الأولى من حيث الموافقة عليها بشدة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٩)، تلتها العبارة رقم (٩) "كثرة الأعباء الوظيفية لدى مديرة المدرسة بما يؤثر على دورها في صناعة القرار" بالمرتبة الثانية من حيث الموافقة عليها بشدة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٤). ثم العبارة رقم (٧) "ضعف الاهتمام بأخذ رأي المديرية في القرارات الصادرة من الجهات العليا" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة مفردات عينة الدراسة عليها بدرجة أوافق بشدة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٧).

وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن كثرة المسؤوليات والأعباء الوظيفية، وقلة الصلاحيات، وهميش رأي ودور مديرة المدرسة يزيد من الضغوط على المديرات؛ مما يُقلل من مشاركتهن بعملية صناعة القرار، وهذا يتفق مع دراسة جيتو (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن القادة التربويين يمارسون مبدأ المشاركة في صنع القرار بدرجة متوسطة (٣,٠٥)، ودراسة الحسن (٢٠١٩) التي توصلت إلى أن مشاركة قائدات المدارس في صنع القرار جاءت بدرجة متوسطة (٢,٩٨).

وجاءت العبارة رقم (٣): "ضعف الثقة المتبادلة بين قائدة المدرسة ومنسوبي المدرسة" بالمرتبة الأخيرة، بدرجة (لا أوافق بشدة)، بمتوسط حسابي بلغ (١,٤٢)؛ وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى ما تحظى به مديرات مدارس التعليم العام من احترام منسوبي المدرسة لحسن تعاملهن؛ مما قلل من تأثير عامل ضعف الثقة المتبادلة بين مديرة المدرسة ومنسوبي المدرسة كعائق يمنع قيامهن بعملية صناعة القرار. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الغامدي، ٢٠١٥) التي توصلت إلى وجود ثقة عالية بين المدير والمعلمين بالمدرسة.

### المجال الثاني: التحديات (المالية):

تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات التحديات (المالية) لصناعة القرار عن بعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) (١٩) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؛ وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (٨): استجابات مفردات عينة الدراسة حول التحديات (المالية) لصناعة القرار عن بعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة
٢	قلة الاعتمادات المالية المخصصة لتأهيل الكوادر المتخصصة بتقنية المعلومات في المدارس.	٣,٤٨	٠,٧٧٦	أوافق بشدة	١
٤	قلة الحوافز المالية المخصصة لمديرات المدارس المتميزات في صناعة القرار.	٣,٤٧	٠,٦٧٩	أوافق بشدة	٢
١٠	ارتفاع تكاليف احتياجات مدارس التعليم العام.	٣,٤٤	٠,٧٢٨	أوافق بشدة	٣
٣	قلة الاعتمادات المالية المخصصة لإنشاء نظام معلومات تقني رسمي.	٣,٤١	٠,٨٢٤	أوافق بشدة	٤
١	محدودية الموارد المالية المتاحة للمدرسة عند صناعة القرار.	٣,٤٠	٠,٧٨٦	أوافق بشدة	٥



٥	تعارض أوجه صرف العهدة المالية مع متطلبات صناعة القرار.	٣,٣٦	٠,٨١٠	أوافق بشدة	٦
٨	عدم السماح لمديرة المدرسة بالمناقلة بين بنود الميزانية المدرسية لصالح صناعة القرار.	٣,١٧	٠,٩٠٦	أوافق	٧
٧	قصور آلية الشراكة مع المجتمع المحلي لدعم صناعة القرار المدرسي.	٣,١٥	٠,٧٩٠	أوافق	٨
٦	قصور اللوائح والقواعد التنظيمية في مجال استثمار مرافق المدرسة لخدمة صناعة القرار.	٣,١٢	٠,٨٤٨	أوافق	٩
٩	عدم قبول الهبات والعطايا إلا بموافقة وزارة التعليم ووفق شروط معينة قد لا تُخدم صناعة القرار.	٢,٩١	١,٠٢٦	أوافق	١٠
المتوسط العام		٣,٢٩	٠,٥٨٦	أوافق بشدة	

يتضح في الجدول (٨) أن مفردات عينة الدراسة موافقات بشدة على التحديات (المالية) لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٩)، وهي تعني أوافق بشدة.

كما يتضح أن أبرز التحديات (المالية) لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض تتمثل في العبارات التالية: العبارة رقم (٢) "قلة الاعتمادات المالية المخصصة لتأهيل الكوادر المتخصصة بتقنية المعلومات في المدارس" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٨)، والعبارة رقم (٤) "قلة الحوافز المالية المخصصة لمديرات المدارس المتميزات في صناعة القرار" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٧)، والعبارة رقم (١٠) "ارتفاع تكاليف احتياجات مدارس التعليم العام" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٤). وتُفسّر الباحثة هذه النتيجة بأن قلة الاعتمادات المالية المخصصة لتأهيل الكوادر المتخصصة بتقنية المعلومات في المدارس تُقلّل من توفّر وتقديم المساعدة لمديرات مدارس التعليم العام في العمل مما يعوق قيامهن بعملهن ومهامهن المتعلقة بعملية صناعة القرار، قلة الحوافز المالية المخصصة لمديرات المدارس المتميزات في صناعة القرار تُقلّل من المبادرة في صناعة القرارات، كما أن ارتفاع تكاليف احتياجات

المدارس يُقلِّل من إمكانية مديرات المدارس في تنفيذ برامجهن في العمل. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (علي، ٢٠١٩) التي توصلت إلى ضآلة الموارد المالية المتاحة للمدرسة عند صناعة القرار.

وجاءت العبارة رقم (٦) "قصور اللوائح والقواعد التنظيمية في مجال استثمار مرافق المدرسة لخدمة صناعة القرار" بالمرتبة التاسعة وقبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٣,١٢)، وجاءت العبارة رقم (٩) "عدم قبول الهبات والعطايا إلا بموافقة وزارة التعليم ووفق شروط معينة قد لا تخدم صناعة القرار" بالمرتبة العاشرة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٩١). وتُفسِّر الباحثة هذه النتيجة بأن قصور اللوائح والقواعد التنظيمية في مجال استثمار مرافق المدرسة وقبول الهبات والعطايا لخدمة صناعة القرار يُقلِّل من تهيئة البيئة الداعمة ويعوق إيجاد مصادر تمويل داعمة لصناعة القرار.

#### المجال الثالث: التحديات (التكنولوجية):

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات التحديات (التكنولوجية) لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؛ وجاءت النتائج كما يلي:



جدول (٩): استجابات مفردات عينة الدراسة حول التحديات (التكنولوجية) لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الفئة	الرتبة
١٢	قصور تأهيل الكوادر المتخصصة بتقنية المعلومات في المدارس.	٣,٤٥	٠,٧٥٤	أوافق بشدة	١
١١	عدم وجود فريق مؤهل للدعم الفني التقني في المدارس.	٣,٣٤	٠,٨٣٣	أوافق بشدة	٢
٢	تقادم الأجهزة التقنية في المدرسة مما يؤدي إلى صعوبة في التعامل مع البيانات والمعلومات والبدايل.	٣,٢٩	٠,٩١٧	أوافق بشدة	٣
٣	عدم ملاءمة المعلومات المتوفرة لمشكلة ما وقت الحاجة إليها.	٣,١٤	٠,٨٧٥	أوافق	٤
٥	ندرة توفر المعلومات في الوقت المناسب زمنياً ووقت الحاجة إليها.	٣,١٣	٠,٨٧٣	أوافق	٥
٤	عدم شمولية المعلومات التي تزود بها مديرة المدرسة لكل ما تحتاج معرفته عن حالة معينة.	٣,١١	٠,٨٦٨	أوافق	٦
١	قصور البيانات والمعلومات اللازمة لصناعة القرار	٣,٠٧	٠,٨٩٢	أوافق	٧
٦	غموض المعلومات وعدم وضوحها.	٢,٩٤	٠,٩٧٧	أوافق	٨
٩	انعدام المرونة في المعلومات المتوفرة؛ مما يُصعب تكيفها وتلبيتها للاحتياجات المختلفة.	٢,٨٦	٠,٩٢٣	أوافق	٩
١٠	صعوبة القياس الكمي للمعلومات الناتجة عن نظام المعلومات التقني الرسمي.	٢,٨٣	٠,٨٣٧	أوافق	١٠
٨	المعلومات لا تخلو من أخطاء التجميع والتسجيل.	٢,٨٠	٠,٩١٢	أوافق	١١
٧	المعلومات قديمة وغير دقيقة.	٢,٦٧	١,٠٣٧	أوافق	١٢
	المتوسط العام	٣,٠٥	٠,٦٩٥	أوافق	

يتضح في الجدول (٩) أن مديرات مدارس التعليم العام موافقات على التحديات (التكنولوجية) لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض بمتوسط حسابي بلغ (٣,٠٥)، وهي تعني أوافق.

جاءت العبارة رقم (١٢) "قصور تأهيل الكوادر المتخصصة بتقنية المعلومات في المدارس" بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (٣,٤٥)، وجاءت العبارة رقم (١١) "عدم وجود فريق مؤهل للدعم الفني التقني في المدارس" بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (٣,٣٤)، وجاءت العبارة رقم (٢) "تقادم الأجهزة التقنية في المدرسة مما يؤدي إلى صعوبة في التعامل مع البيانات والمعلومات والبدائل" بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (٣,٢٩). وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى قصور تأهيل الكوادر المتخصصة بتقنية المعلومات وتقادم الأجهزة التقنية في المدارس مما يُقلّل من حصول مديرات مدارس التعليم العام على الدعم الفني والتقني لقراراتهن، ويؤدي إلى صعوبة في التعامل مع البيانات والمعلومات والبدائل؛ مما يُمثّل تحديًا وعائقًا أمام عملية صناعة القرار عن بُعد. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الحسن، ٢٠١٩) التي توصلت إلى أن ممارسة الاتصال وتوفر المعلومات لدى قائدات المدارس كانًا بدرجة متوسطة (٣,٣٣).

وجاءت العبارة رقم (٨) "المعلومات لا تخلو من أخطاء التجميع والتسجيل" بالمرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٨٠)، وجاءت العبارة رقم (٧) "المعلومات قديمة وغير دقيقة" بالمرتبة الثانية عشرة والأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (٢,٦٧). وتُفسّر الباحثة هذه النتيجة بأن عدم خلوّ المعلومات من أخطاء التجميع والتسجيل وقدم المعلومات وعدم دقتها يزيد من احتمالات الخطأ في تقييم البدائل والمفاضلة بينها؛ ومن ثم يؤثر على جودة صناعة القرار عن بُعد.

**السؤال الثاني: ما الحلول المقترحة لمواجهة تحديات صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض من وجهة نظرهن؟**

للتعرف على الحلول المقترحة لمواجهة تحديات صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؛ تم حساب التكرارات والرتب



لاستجابات مفردات عينة الدراسة على الحلول المقترحة لمواجهة تحديات صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؛ وجاءت النتائج كما يلي:

جدول (١٠): توزيع مفردات عينة الدراسة وفق الحلول المقترحة لمواجهة تحديات صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض

الرتبة	التكرار	الحلول
٢	٧	دعم المديرات وإعطاؤهن الصلاحيات التي تُمكنهن من صنع القرار
٤	١	توفير المعلومات الكافية والتفاعل مع الجميع
٤	١	الاستماع لأصحاب الخبرة والتجارب
١	٩	التدريب والتوجيه
٣	٢	زيادة ميزانية المدارس
٤	١	النظر إلى الميدان قبل اتخاذ أي قرار
٤	١	عودة الطالبات للدراسة بضوابط وإجراءات احترازية مشددة
٤	١	سرعة صيانة أجهزة الكمبيوتر في المدرسة وفي المعمل وتحديث أنظمتها بما يتوافق مع المستحدثات من البرامج والإيميلات
٤	١	توفير أجهزة حاسب آلي جديدة
٤	١	أن تكون هناك لجان من الجهات العليا تزور المدارس لدراسة متطلبات واحتياجات المديرات
٤	١	تلبية حاجات مدارس التعليم العام
٤	١	المشاركة الفعالة وألا يكون القرار ورقياً فقط

يتضح من الجدول رقم (١٠) أن أبرز الحلول المقترحة لمواجهة تحديات صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض تتمثل في:

- مقترح (التدريب والتوجيه) بالمرتبة الأولى بموافقة (٩) من عينة الدراسة عليه.
- مقترح (دعم المديرات وإعطاؤهن الصلاحيات التي تُمكنهن من صنع القرار) بالمرتبة الثانية بموافقة (٧) من عينة الدراسة عليه.

يتضح من خلال النتائج الموضّحة أعلاه أن أبرز الحلول المقترحة لمواجهة تحديات صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض، تمثّلت في التدريب وإعطاء الصلاحيات. وتُفسّر الباحثة هذه النتيجة بأن التدريب والتوجيه ودعم وإعطاء الصلاحيات يُمكن المديرات من مهارات صناعة القرار؛ وبالتالي التغلب على تحديات صناعة القرار، حيث أكدت نتائج دراسة (Davidaviciene et al., 2020) أن عمليات صنع القرار لها تأثير مباشر على أداء القادة؛ مما جعل تدريب القادة على كيفية صنع القرارات في الفرق الافتراضية أمرًا ضروريًا.

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) لتحديات صناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) تُعزى إلى متغيرات (عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية في مجال صناعة القرار) من وجهة نظر مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض؟

١) الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات عينة الدراسة طبقًا لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري؛ تم استخدام "تحليل التباين الأحادي" ANOVA (One Way) لتوضيح دلالة الفروق في استجابات مفردات عينة الدراسة طبقًا لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:



جدول (١١): نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري

التعليق	الدلالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	الخوار
غير دالة	٠,٣٧١	٠,٩٩٥	٠,٤٢٤	٢	٠,٨٤٧	بين المجموعات	المجال الإداري
			٠,٤٢٦	٣١٠	١٣٢,٠٠٦	داخل المجموعات	
			-	٣١٢	١٣٢,٨٥٣	المجموع	
دالة	**٠,٠٠٧	٤,٩٩٤	١,٦٧٤	٢	٣,٣٤٨	بين المجموعات	المجال المالي
			٠,٣٣٥	٣١٠	١٠٣,٩١٠	داخل المجموعات	
			-	٣١٢	١٠٧,٢٥٨	المجموع	
غير دالة	٠,١٠٤	٢,٢٧٧	١,٠٩١	٢	٢,١٨٣	بين المجموعات	المجال التكنولوجي
			٠,٤٧٩	٣١٠	١٤٨,٥٨٨	داخل المجموعات	
			-	٣١٢	١٥٠,٧٧١	المجموع	
غير دالة	٠,٢٣٦	١,٤٥١	٠,٥٠٧	٢	١,٠١٤	بين المجموعات	التحديات (الإدارية والمالية والتكنولوجية) لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-١٩) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض
			٠,٣٤٩	٣١٠	١٠٨,٢٨٦	داخل المجموعات	
			-	٣١٢	١٠٩,٣٠٠	المجموع	

\* دالة عند مستوى (٠,٠١) فأقل

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات مديرات المدارس حول (المجال الإداري، المجال التكنولوجي)، والتحديات (الإدارية والمالية والتكنولوجية) لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-١٩) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١١) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (المجال المالي) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري.

ولتحديد صالح الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري؛ استُخدم اختبار شيفيه، وجاءت نتائجه كالتالي:

جدول (١٢): يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري

من عشر سنوات فأكثر	من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات	من ثلاث سنوات إلى أقل من خمس سنوات	المتوسط الحسابي	العدد	عدد سنوات الخبرة في مجال العمل الإداري	المحور
*	*	-	٣,٥٤	٤٦	من ٣ سنوات إلى أقل من ٥ سنوات	المجال المالي
	-		٣,٢٢	٩١	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
-			٣,٢٦	١٧٦	من ١٠ سنوات فأكثر	

\* دالة عند مستوى (٠,٠٥) فأقل

يتبيّن من خلال النتائج الموضّحة في الجدول (١٢) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين مفردات عينة الدراسة اللائحي عدد سنوات خبرتهن في مجال العمل الإداري من ثلاث سنوات إلى أقل من خمس سنوات ومفردات عينة الدراسة اللائحي عدد سنوات خبرتهن في مجال العمل الإداري من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، ومن عشر سنوات فأكثر) حول (المجال المالي)، لصالح مفردات عينة الدراسة اللائحي عدد سنوات خبرتهن في مجال العمل الإداري من ثلاث سنوات إلى أقل من خمس سنوات. وتختلف نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة حسن (٢٠٢٠) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة، حيث لم تؤثر في استجابات المعلمين والمشرفين ومساعدتي المديرين على اختلاف سنوات خدمتهم. كما تختلف مع نتيجة دراسة (الحسن، ٢٠١٩) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، وتؤكد دراسة (شعبان، ٢٠١٧) على ضرورة تمكين الفئات العمرية الأقل في مجال التعامل مع صناعة القرارات الإدارية.



## ٢) الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي؛ استُخدم اختبار "كروسكال واليس" (Kruskal-Wallis Test) لتوضيح دلالة الفروق في استجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

جدول (١٣): نتائج "تحليل كروسكال واليس" (Kruskal-Wallis Test) للفروق في استجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير المؤهل العلمي

التعليق	الدلالة الإحصائية	قيمة كا تربيع	متوسط الرتب	العدد	المؤهل العلمي	المجال
دالة	* ٠,٠٢٥	٧,٣٤٩	١٥٧,٧٥	٢٩٤	بكالوريوس	المجال الإداري
			٥٣,٥٠	٥	دبلوم عالي	
			١٧٨,٢٥	١٤	دراسات عليا	
غير دالة	٠,٥٦٥	١,١٤١	١٥٧,٣٧	٢٩٤	بكالوريوس	المجال المالي
			١٨٧,٠٠	٥	دبلوم عالي	
			١٣٨,٦١	١٤	دراسات عليا	
غير دالة	٠,٥٣٢	١,٢٦١	١٥٦,٢٣	٢٩٤	بكالوريوس	المجال التكنولوجي
			١٣٦,٠٠	٥	دبلوم عالي	
			١٨٠,٧٥	١٤	دراسات عليا	
غير دالة	٠,٣٢٦	٢,٢٤٢	١٥٧,١٠	٢٩٤	بكالوريوس	التحديات (الإدارية والمالية والتكنولوجية) لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (١٩-COVID) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض
			١٠٣,٥٠	٥	دبلوم عالي	
			١٧٣,٩٦	١٤	دراسات عليا	

\* دالة عند مستوى ٠,٠٥ فأقل

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٣) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (المجال المالي، المجال التكنولوجي)، والتحديات (الإدارية والمالية والتكنولوجية) لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض باختلاف متغير المؤهل العلمي.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (المجال الإداري) باختلاف متغير المؤهل العلمي.

ولتحديد صالح الفروق بين فئات المؤهل العلمي استُخدم اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات المؤهل العلمي:

جدول (١٤): يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	دبلوم عالٍ	دراسات عليا
بكالوريوس	٢٩٤	٢,٧٦	-		
دبلوم عالٍ	٥	٢,١٣		*	
دراسات عليا	١٤	٢,٩٨			-

\* دالة عند مستوى (٠,٠٥) فأقل

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٤) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل بين مفردات عينة الدراسة اللائي مؤهلن العلمي دبلوم عالٍ ومفردات عينة الدراسة اللائي مؤهلن العلمي دراسات عليا حول (المجال الإداري)، لصالح مفردات عينة الدراسة اللائي مؤهلن العلمي دراسات عليا. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديرات المدارس حوامل مؤهل دراسات عليا أكثر قدرةً على تحليل البدائل واختيار أفضلها، وخاصةً عندما يكون تخصصهن في مجال الإدارة والقيادة المدرسية.

### ٣) الفروق باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال صناعة القرار:

للتعرف على ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال صناعة القرار؛ استُخدم "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق في استجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال صناعة القرار، وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:



جدول (١٥): نتائج "تحليل التباين الأحادي" (One Way ANOVA) للفروق في استجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال صناعة القرار

التعليق	الدلالة الإحصائية	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
غير دالة	٠,٠٦٨	٢,٧٠٤	١,١٣٩	٢	٢,٢٧٨	بين المجموعات	المجال الإداري
			٠,٤٢١	٣١٠	١٣٠,٥٧٥	داخل المجموعات	
			-	٣١٢	١٣٢,٨٥٣	المجموع	
دالة	**٠,٠٠٠	٨,٣٤٧	٢,٧٤١	٢	٥,٤٨١	بين المجموعات	المجال المالي
			٠,٣٢٨	٣١٠	١٠١,٧٧٧	داخل المجموعات	
			-	٣١٢	١٠٧,٢٥٨	المجموع	
غير دالة	٠,٣٤٥	١,٠٦٩	٠,٥١٦	٢	١,٠٣٣	بين المجموعات	المجال التكنولوجي
			٠,٤٨٣	٣١٠	١٤٩,٧٣٨	داخل المجموعات	
			-	٣١٢	١٥٠,٧٧١	المجموع	
غير دالة	٠,٠٥١	٣,٠٠٠	١,٠٣٨	٢	٢,٠٧٥	بين المجموعات	التحديات (الإدارية والمالية والتكنولوجية) لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-١٩) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض
			٠,٣٤٦	٣١٠	١٠٧,٢٢٥	داخل المجموعات	
			-	٣١٢	١٠٩,٣٠٠	المجموع	

\*\* دالة عند مستوى ٠,٠١ فأقل

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (المجال الإداري، المجال التكنولوجي) والتحديات (الإدارية والمالية والتكنولوجية) لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-١٩) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض باختلاف متغير عدد الدورات التدريبية في مجال صناعة القرار.

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٥) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول (المجال المالي) باختلاف متغير عدد

الدورات التدريبية في مجال صناعة القرار. ولتحديد صالح الفروق بين فئات عدد الدورات التدريبية في مجال صناعة القرار؛ استُخدم اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات عدد الدورات التدريبية في مجال صناعة القرار:

جدول (١٦): يوضح نتائج اختبار شيفيه للتحقق من الفروق بين فئات عدد الدورات التدريبية في مجال صناعة القرار

الخوار	عدد الدورات التدريبية في مجال صناعة القرار	المتوسط الحسابي	دورة واحدة	ثلاث دورات	خمس دورات فأكثر
المجال المالي	دورة واحدة	٢٢٢	٣,٢٦	-	**
	ثلاث دورات	٢٩	٣,٠٣	-	**
	خمس دورات فأكثر	٦٢	٣,٥٢	-	-

\*\* دالة عند مستوى (٠,٠١) فأقل

يتبين من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠١) فأقل بين مفردات عينة الدراسة اللائحة عدد دوراتهن التدريبية في مجال صناعة القرار (دورة واحدة، ثلاث دورات) ومفردات عينة الدراسة اللائحة عدد دوراتهن التدريبية في مجال صناعة القرار خمس دورات فأكثر حول (المجال المالي)، لصالح مفردات عينة الدراسة اللائحة عدد دوراتهن التدريبية في مجال صناعة القرار خمس دورات فأكثر. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة (الحسن، ٢٠١٩) بوجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مشاركة القائدات في صناعة القرار تُعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة لصالح خمس دورات فأكثر. وتغزو الباحثة هذه النتيجة إلى أهمية التدريب ودوره في صقل مهارات مديرة المدرسة في صناعة القرار، حيث تؤكد دراسة (Davidaviciene et al., 2020) أهمية التدريب في مجال صناعة القرار؛ إذ يجعل المديرية أكثر قدرة على إدراك مُتطلبات وخطوات صناعة القرار الجيد عن بُعد.



## توصيات الدراسة

بعد أن خلصت الدراسة إلى النتائج السالف توضيحها وِدكرها؛ توصي الباحثة بما يلي:

- العمل على توضيح المسؤوليات والصلاحيات بدقة لمديرات مدارس التعليم العام.
- العمل على تقليل الأعباء الوظيفية لدى مديرات مدارس التعليم العام بما يُعزّز دورهن في صناعة القرار عن بُعد.
- العمل على توفير الاعتمادات المالية المخصصة لتأهيل الكوادر المتخصصة بتقنية المعلومات في مدارس التعليم العام.
- توفير الحوافز المالية لمديرات المدارس المتميزات في صناعة القرار عن بُعد.
- العمل على توفير فرص التدريب في مجال صناعة القرار لمديرات مدارس التعليم العام.
- الاهتمام بمنح مديرات مدارس التعليم العام الصلاحيات الكافية التي تُمكّنهن من صناعة القرار عن بُعد.
- الاهتمام بتأهيل الكوادر المتخصصة بتقنية المعلومات في مدارس التعليم العام.
- العمل على توفير فريق مؤهّل للدعم الفني التقني في مدارس التعليم العام.

## مقترحات الدراسة

- متطلبات صناعة القرار عن بُعد المتعلقة بالتدريب في ظل جائحة كورونا لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.
- سبل الحد من التحديات الإدارية والمالية والتكنولوجية لصناعة القرار عن بُعد في ظل جائحة كورونا (COVID-19) لدى مديرات مدارس التعليم العام بمدينة الرياض.
- تصور مقترح لصناعة القرار عن بُعد في ظل الأزمات.

## المراجع:

### المراجع العربية:

- بطاينة، خلود. (٢٠٢١). التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في لواء الكورة لمواجهة وإدارة الأزمات التعليمية من وجهة نظرهم. *المجلة العربية للنشر العلمي*، ٣٣ (٢)، ٤٦-٦٠.
- جيتو، عبد الحق. (٢٠١٩). المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية. *المجلة التربوية*، ٥٨ (١)، ٢٧٠-٢٩٩.
- حسن، حنين. (٢٠٢٠). فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- الحسن، هدى. (٢٠١٩). التمكين الإداري وعلاقته بالمشاركة في صنع القرار لدى قائدات مدارس منطقة الباحة من وجهة نظرهن. *مجلة البحث العلمي في التربية*، ٢٠ (١)، ٥٠٨-٥٦٢.
- الرفابعة، عمر (٢٠١٩). العوامل المؤثرة في صناعة القرار واتخاذها لدى مديري المدارس في الريف الأردني. *مجلة كلية التربية جامعة عين شمس*، ٤ (٤)، ١-٤٨.
- يعمرز، رنالدو وشلايشير، أندرياس. (٢٠٢٠). إطار عمل لتوجيه استجابة التعليم تجاه جائحة فيروس كورونا المستجد. الرياض: مكتب التربية العربي.
- زنودة، منى. (٢٠١٧). تأثير النسق العقدي على صناعة القرار في النظم السياسية العربية- دراسة مقارنة للنموذجين الأردني والجزائري. الجزائر: جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية الحقوق والعلوم السياسية.
- شعبان، لبنى. (٢٠١٧). عبء المعلومات وعلاقته باتخاذ القرار في المدارس الخاصة من وجهة نظر الإداريين في العاصمة عمان [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط، الأردن.
- عامر، طارق والمصري، إيهاب. (2016). صناعة واتخاذ القرار. مصر: مؤسسة طيبة للنشر والتوزيع.
- عدوان، نائل. (٢٠١٩). التفكير الاستراتيجي لدى مديري المدارس الحكومية في المحافظات الجنوبية وعلاقته بجودة اتخاذ القرارات [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- العساف، أحمد. (٢٠١٩). مهارات القيادة وصفات القائد. الأردن: مؤسسة عبد الحميد شومان.
- العساف، صالح. (٢٠١٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية (ط٣). الرياض: دار الزهراء للنشر والتوزيع.



- العمري، أحمد. (٢٠١٤). دور مكاتب التربية والتعليم في التنمية المهنية للقيادات التربوية في مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- علي، حنان. (٢٠١٩). معوقات صنع القرار واتخاذ لدى مديري مدارس التعليم الأساسي بجمهورية مصر العربية (دراسة ميدانية). مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ١١ (٥)، ١٩٣-٢٣٣.
- الغامدي، سعيد. (٢٠٢٠). درجة مشاركة المعلمين في صنع القرارات المدرسية وعلاقتها بالنمط القيادي لقائد المدرسة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤ (٢٨)، ٥-٧٥.
- الغامدي، علي والجهني، عبدالله. (٢٠١٨). درجة ممارسة قادة المدارس للكفايات الفنية في ضوء استراتيجية تطوير التعليم العام في المملكة العربية السعودية. المجلة التربوية، ٥١ (١)، ٧٢-١١٢.
- الغامدي، علي. (٢٠١٥). واقع عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة. مجلة رسالة الخليج، ١٣٧ (٣٦)، ٦٩-٨٨.
- المدهون، فادي. (٢٠١٩). فعالية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظة غزة [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الأزهر - غزة.
- مطر، هيا. (٢٠١٨). درجة مشاركة المديرين المساعدين بمدارس وكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في اتخاذ القرار وعلاقتها بالرضا الوظيفي لديهم [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية، غزة.
- وزارة التعليم. (٢٠٢٢، أبريل ٢٠). مشروع الإستراتيجية الوطنية لتطوير التعليم العام. وزارة التعليم. <https://www.moe.gov.sa/en/aboutus/aboutministry/Documents/StrategyArciveGE001.pdf>

## المراجع العربية (مترجمة):

- Adwan, N. (2019). *Strategic thinking among the principals of governmental schools in the Southern governorates and relationship to the quality of decision-making* [unpublished master's thesis] (in Arabic). The Islamic University, Gaza.
- Alasaf, S. (2016). *Introduction to research in behavioral sciences* (3<sup>rd</sup> ed.) (in Arabic). Riyadh: Dar Alzahraa for Publication and Distribution.
- Alasaf, A. (2019). *Leadership skills and leader characteristics* (in Arabic). Jordan: Abdelhameed Shoman Institution.
- Alghamdi, A. (2015). The reality of administrative decision-making among the principals of general education schools in Medina (in Arabic). *Mission of the Arabian Gulf Journal*, 137 (36), 69-88.
- Alghamdi, S. (2020). The degree of teacher participation to decision-making and relationship to the leadership style of school principals (in Arabic). *Journal of Educational and Psychological Sciences*, 4 (28), 5-75.
- Alghamdi, A. & Aljahni, A. (2018). Degree of technical competences practice among school leaders in the light of the strategy of general education development in Saudi Arabia (in Arabic). *Educational Journal*, 51 (1), 72-112.
- Alhasan, H. (2019). Administrative empowerment and its relationship to decision-making among the female principals of Al-Baha District from their perspective (in Arabic). *Journal of Scientific Research in Education*, 20 (1), 508-562.
- Almadhon, F. (2019). *Effectiveness of educational leadership of the directors of Gaza educational regions in UNRWA from the principals' perspectives in Gaza governorates* [unpublished master's thesis] (in Arabic). Al-Azhar University, Gaza.
- Alomary, A. (2014). Role of education departments in the professional development of educational leaders in general education schools in Almahwa Governorate [unpublished master's thesis] (in Arabic). Umm Al-Quran University, Saudi Arabia.
- Alrafaia, O. (2019). Factors affecting decision-making among school principals in the Jordanian countryside (in Arabic). *Journal of the Faculty of Education-Ain Shams*, 4 (4), 1-48.
- Aly, H. (2019). Obstacles to decision-making among basic education schools in Egypt (a field study). *Fayoum University Journal of Education and Psychology*, 11 (5), 193-233.
- Amalia, K., Komariah, A., Sumarto, S., & Asri, K. (2020). Leadership in education: Decision-making in education. *Proceedings of the 3<sup>rd</sup> International Conference on Research of Educational Administration and Management*, 134-137, <https://doi.org/10.2991/assehr.k.200130.155>.
- Amer, T. and Almasry, E. (2016). *Decision-making* (in Arabic). Cairo: Tiba for Publication and Distribution.
- Batania, K. (2021). Challenges facing high school principals in Al-Kourah District in the confrontation and management of educational problems from their perspective (in Arabic). *Arab Journal of Scientific Publication*, 33 (2), 46-60.
- Hasan, H. (2020). Effectiveness of administrative decision-making among high school principals in Amman and its relationship to crisis management from the staff perspective [unpublished master's thesis] (in Arabic). Middle East University, Jordan.
- Matar, H. (2018). *The participation of assistant principals in the schools of UNRWA in Gaza Governorates to decision-making and relationship to job satisfaction* [unpublished master's thesis] (in Arabic). Islamic University, Gaza.
- Shaban, L. (2017). *Burden of information and relationship to decision-making in the private schools from the administrators' perspective in Amman* [unpublished master's thesis] (in Arabic). Middle East University, Jordan.
- Zanouda, M. (2017). *Impact of the doctrinal scheme on decision-making in the Arab political systems- A comparative study of the Jordanian and Algerian models* (in Arabic). Algeria: University of Biskra.



## المراجع الأجنبية:

Trimmer, K. (2017). Development of a questionnaire to measure risk-taking in decision-making by school principals. *Athens Journal of Education*, 4 (3) , 223-251.

Victoria, A. (2018). About leadership. *Decision making*, 1-25. DOI: 10.13140/RG.2.2.31507.32807.

Akhmetova, A. (2017). *Overcoming challenges of decision-making in a self-managed organization: Case study* [unpublished master's thesis]. Haaga-Helia University of Applied Science, Helsinki.

Cansoy, R., Polatcan, M., & Parlar, H. (2020). Paternalistic school principal behaviours and teachers' participation in decision-making: The intermediary role of teachers' trust in principals. *Research in Educational Administration and Leadership*, 5 (2) , 553-584.

Center for Data Ethics and Innovation. (2020). *Review into bias in algorithmic decision-making*. United Kingdom: Center for Data Ethics and Innovation

Dahlberg, M. & Higginbotham, E. (2021). Academic leadership and decision-making. In: National Academies of Sciences, Engineering, and Medicine (ed.) , *The impact of COVID-19 on the careers of women in academic sciences, engineering, and medicine* (pp. 83-97). Washington: The National Academies Press.

Davidaviciene, V., Majzoub, K., & Meidute-Kavaliauskiene, I. (2020). Factors affecting decision-making processes in virtual teams in the UAE. *Information*, 11 (10) , 490.

Demirtas, O. & Karaca, M. (2020). *A handbook of leadership styles*. UK: Lady Stephenson Library.

Diebel, J. (2018). The top 10 barriers to decision making. *Nuhabits*. <http://www.nuhabits.com/blogs/entry/Top-10-Barriers-to-Decision-Making>

Enenche, P (2017). *10 principal secrets of principal people*. Oklahoma: Smashwords.

Francisco, C. & Nuqui, A. (2020). Emergence of a situational leadership during COVID-19 pandemic called new normal leadership. *Online Submission*, 4 (10) , 15-19.

Jeto, A. (2019). Participation in the educational decision-making and its activation mechanisms in the educational institutions (in Arabic). *Educational Journal*, 58 (1) , 270-299.

Kezar, A (2019). *The impact of COVID-19 on academic leadership and Decision-making* [unpublished doctoral dissertation]. University of Southern California.

Kolzow, D. (2014). *Leading from within: Building organizational leadership capacity*. New York: John Wiley.

Köther, A., Siebenhaar, K., & Alpers, G. (2021). Shared decision making during the COVID-19 pandemic. *Medical Decision Making*, 41 (4) , 430-438.

Krejcie, R. & Morgan, D. (1970). Determining Sample Size Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.

Marchisotti, G., Domingos, M., & Almeida, R. (2018). Decision-making at the first management level: The interference of the organizational culture. *RAM. Revista de Administração Mackenzie*, 19, 1-26.

Meraku, A. (2017). Role of leadership in organizational effectiveness. *Journal of Economics, Business and Management*, 5 (11) , 336-340.

Ministry of Education. (2022, April 20). *The national strategy for the development of public education* (in Arabic). Ministry of Education. <https://www.moe.gov.sa/en/aboutus/aboutministry/Documents/StrategyArciveGE001.pdf>.

Nickson, S., Thomas, A., & Mullens-Burgess, E. (2020). *Decision making in a crisis: First responses to the coronavirus pandemic*. England: Institute for Government.

Obi, J. (2016). Essential issues for successful executive decision-making in the 21<sup>st</sup> century. *International Journal of Social Science and Management Development*, 7 (2) , 1-28.

Plecas, D., Squires, C., & Garis, L. (2020). *Essentials of leadership in government: Understanding the basics*. City of Surrey: University of the Fraser Valley.

Rajan, D., Koch, K., Rohrer, K., Bajnoczki, C., Socha, A., Voss, M., & Koonin, J. (2020). Governance of the COVID-19 response: A call for more inclusive and transparent decision-making. *BMJ Global Health*, 5 (5) , 1-9.

Reimers, R. & Schleicher, A. (2020). *A framework to guide an education response to the COVID-19 Pandemic of 2020*. Riyadh: Arab Bureau of Education for the Gulf states

Wang, Y. (2019). Is data-driven decision making at odds with moral decision making? A critical review of school leaders' decision making in the era of school accountability. *Values and Ethics in Educational Administration*, 14 (2) , 1-9.







الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH





الجامعة الإسلامية بالمدينة المنورة  
ISLAMIC UNIVERSITY OF MADINAH

# Journal of Islamic University

for Educational and Social Sciences

Refereed Periodic Scientific Journal

