

صنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية

Strategic Decision Making in the Ministry of Education in Saudi Arabia: A Future Study

قُدمت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية تخصص
إدارة التعليم العام

إعداد

زانة عبدالرحمن مغرم الشهري

الرقم الجامعي

437204115

إشراف

د. خولة عبدالله المفيز

أستاذ إدارة التعليم العالي المشارك بقسم الإدارة التربوية

الفصل الدراسي الأول

2020-1442



صنع القرار الاستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية

Strategic Decision Making in the Ministry of Education in Saudi Arabia: A Future Study

إعداد الطالبة/

زانه عبدالرحمن مغرم الشهري

437204115

نُوقِشت هذه الأطروحة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية تخصص إدارة
التعليم العام وتمت إجازتها يوم الأحد بتاريخ 1442 / 4 / 21 هـ الموافق 2020 / 12 / 6

أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	التوقيع
1 د. خولة بنت عبدالله المفيز	مقرراً
2 أ.د. حمدان بن أحمد الغامدي	عضواً
3 د. عبدالله بن محمد المانع	عضواً
4 د. فايز بن عبدالعزيز الفايز	عضواً
5 أ.د. نوف بنت عبدالعالي العجمي	عضواً خارجياً

الإهداء

أهدي هذه الرسالة إلى:

والدي: فلها دعواتٌ نالني منها ما جعل هذا الصعبَ سهلاً.

والدي: وإن غاب جسدك فزُوحك في حاضرة، رحمك الله.

زهراي الجميلات "بناتي": أخيراً انتهت رحلةُ غمرتموها بالأسئلة.

إخواني وأخواتي: وخصوصاً شقيقي نورة القلب، الذي يحمل من كل خيرٍ أكثره.

صديقتي وبنات عمي؛ منى: أعلم أن فرحك اليوم يعادلُ فرحي؛ بل يزيد.

شكر وتقدير

شكراً لك يا الله.. فأنت أهلُ الحمد، والثناء، والشكر، لا أُحصى ثناءً عليك، أنت كما أثنيت على نفسك.

شكراً لمشرفتي السابقة د. وفاء بنت محمد عون، لن أنسى كلماتك لي "أنا فخورة بك".

شكراً لمشرفتي الحالية د. خولة بنت عبدالله المفيز على كل شيء؛ كل شيء، فالقائمة طويلة، فهذه الأشياء المبعثرة تبدو صغيرة؛ لكنني لم أجد لها مساحةً لأذكرها هنا، شكراً أكبر من الشكر.

شكراً للمشاركين في الرسالة، شكراً لا يوفيكُم حقكم، أنتم لستم مشاركين فحسب؛ بل شركاء في هذا الجهد.

شكراً للجنة المناقشة، أ. د. نوف بنت عبدالعالي العجمي، أ. د. حمدان بن أحمد الغامدي، د. عبدالله بن محمد المانع، د. فايز بن عبدالعزيز الفايز، اكتمل العقد بما قدمتموه من آراء نيّرة، وإرشادات موفقة، فلكم كل الشكر.

شكراً لمن أسهم في هذه الدراسة ممن استشرّتهم في أبحاثها، ومن شاركوا في تحليل ونقد السيناريوهات، الذين شرفوني مرتين؛ مرة بالموافقة على المساهمة في الرسالة، ومرة بالثناء العطر، والكلمات الداعمة.

شكراً لسعادة البروفيسور إبراهيم العبيد على ما قدمه من مشورة أثناء بناء السيناريوهات.

شكراً لأساتذتي في قسم الإدارة التربوية، الذين رافقوني في رحلة المقررات، والشامل، والخطة، ولرئيس القسم السابق د. إبراهيم الداود، ورئيس القسم د. محمد البقية، ولوكيلة القسم سابقاً د. لينا الخليوي، ووكيلة القسم د. مها العمود.

شكراً لزملائي وزميلاتي في قسم الإدارة التربوية على الدعم والمساندة، خصوصاً رفيقات الدرب في رحلة برنامج الدكتوراه "الأخوات"، اللاتي تكاتفن، فكنّ دفعة متميزة في القسم، يستحقن ذلك، وأكثر، فلكنّ كل الشكر.

شكراً لكل من غمرني بلطف، أو دعوة، أو سؤال عابر... شكراً لكم.

مستخلص الدراسة

عنوان البحث: صنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية

اسم الباحثة: زانة عبدالرحمن مغرم الشهري

اسم المشرفة: د. خولة عبدالله المفيز

الدرجة العلمية: دكتوراه الفلسفة في الإدارة التربوية تخصص إدارة التعليم العام

الجامعة: جامعة الملك سعود - كلية التربية - الإدارة التربوية تخصص إدارة التعليم العام

الكلمات المفتاحية: صنع القرار، الإستراتيجي، صنع القرار الإستراتيجي، دراسة استشرافية.

هدفت هذه الدراسة إلى تتبع الكيفية، التي تُصنَع بها القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم، وإلى التعرف على العوامل المؤثرة على صنع هذه القرارات. وتم لأجل ذلك استخدام المنهج النوعي، وُجمعت البيانات النوعية باستخدام أداتي المقابلة، التي تم تنفيذها مع 19 مشاركاً شاركوا في 18 مقابلة (ضمت إحدى المقابلات شخصين)، وتحليل الوثائق الذي شمل 13 وثيقة، تم الحصول على بعض منها من المشاركين في الدراسة، والبحث عن بعضها مما له ارتباط بالقرارات، التي تم الحديث حولها أثناء المقابلات.

توصلت الدراسة إلى أن القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم تسير في واحد من مسارات ثلاثة؛ هي: مسار القرارات السريعة: وهي تصنع بإيقاع سريع يتحدد فيه البديل، ومن ثمَّ تسير جميع العمليات اللاحقة بسرعة لصالح هذا البديل، ويتحول في مرحلة مبكرة جداً من قرار إلى عمل، ويتم بعد اختيار البديل الانطلاق في عملية التنفيذ. ومسار القرارات المتضخمة: وهي قرارات تبدأ غالباً كبداية القرارات السريعة، حيث يتم القفز لبديل محدد، والتمسك به؛ لكن ما يميزها عن المسار الأول هو تباطؤها أثناء مرحلة التطوير، بهدف توسيع دائرة البحث، والتفكير في آليات التنفيذ، حيث يتم جمع عدد كبير من الحلول المتعلقة بالتنفيذ للبديل الذي تم اختياره، ومن ثمَّ تُبنى جميع هذه الحلول للتنفيذ؛ وذلك لأن هذه القرارات تعالج على الأغلب قضايا معقدة ومتشعبة، وظروف تطبيق متفاوتة ومتعددة. مسار القرارات الناضجة: وهي قرارات تم صنعها من خلال المراحل الثلاث (التحديد - التطوير - الاختيار)، وتم فيها توسيع دائرة العمل في كل مرحلة، وتبني معظم الإجراءات اللازمة لكل مرحلة، وانتهت باختيار بديل واحد، وتطبيقه.

كما توصلت الدراسة إلى أن القرارات الإستراتيجية تُصنَع في ضوء أزمة معلومات، حيث تواجه القرارات نقصاً شديداً في المعلومات، وتضارباً فيما بينها، وفقدان بعضها، وعدم دقة البعض الآخر، وظهر أثر السلوك السياسي - بشكل كبير - في معظم هذه القرارات، وأثر على مسارها.

وكشف تحليل البيانات النوعية لهذه الدراسة عن أكثر العوامل الديناميكية المؤثرة على القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم؛ وهي: عوامل تأخير الجدولة، وعوامل التوقيت، وتحديدًا تسريع القرارات، التي أثرت في عدد كبير من القرارات، أما العوامل العامة فقد كان التعقيد أكثر العوامل البيئية تأثيراً على صنع القرارات الإستراتيجية، وكان هيكل وزارة التعليم أكثر العوامل المنظمية تأثيراً على صنع القرارات الإستراتيجية، وكان تعقيد القرار أكثر العوامل المتعلقة بمحتوى القرار أثراً على صنع القرارات الإستراتيجية.

ووضعت الدراسة الحالية أربعة سيناريوهات مستقبلية تصوّر مستقبل صنع القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء عاملين حرجين؛ هما: المركزية في التطوير واتخاذ القرارات، وقوى الضغط الخارجية على صنع القرار، ونتج عن ذلك أربعة سيناريوهات؛ هي: سيناريو الجبل: ويصور صنع القرارات الإستراتيجية في ضوء نظام مركزي، وقوى ضغط متصاعدة. وسيناريو الغابة: ويصور صنع القرارات الإستراتيجية في ضوء نظام لا مركزي، وقوى ضغط متصاعدة. وسيناريو الهضبة: ويصور صنع القرارات الإستراتيجية في ضوء نظام مركزي، وقوى ضغط منخفضة. وسيناريو السهول: ويصور صنع القرارات الإستراتيجية في ضوء نظام لا مركزي، وقوى ضغط منخفضة. كما خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، ووضعت عددًا من المقترحات.

Abstract

Study Title: Strategic Decision Making in the Ministry of Education in Saudi Arabia: A Future Study.

Candidate Name: Zanah Abdulrahman Mogram Alshehri

Supervisor Name: Dr.Khawla Abdullah Almufeez

Degree: Doctor of Philosophy in Educational Administration/ Public Education Administration.

University: King Saud University /College of Education/ Department of Educational Administration / Public Education Administration.

Key words: Decision Making, Strategic, Strategic Decision Making, Future Study.

This study aimed to track how strategic decisions are made in the Ministry of Education (MoE), and to identify the impact of some factors on those decisions. For this purpose, the qualitative approach was used. Qualitative data were collected using two tools; interviews which were conducted with 19 participants who participated in 18 interviews (one interview included two participants), and document analysis by which 13 documents were analysed, some of which were obtained from the participants and others were obtained by search related to the decision discussed during the interview.

The study found that strategic decisions in the MoE follow one of three paths: fast decisions path, these decisions are made with a fast rhythm in which a specific alternative is determined, and then all subsequent processes proceed quickly in favour of this alternative, such decisions turn at a very early stage from a decision to an action, by choosing one alternative then starting implementation. The second path is the inflated decisions path which is often similar to the fast decisions in the way they begin where a specific alternative is determined and adhered to, but what distinguishes these decisions from the first path is their slowdown during the development phase to expand the range of search and think in the possible implementation mechanisms to the alternative that was chosen in an early stage and then adopt all of these mechanisms for implementation, because these decisions usually deal with complex issues and multiple application conditions. The third is the mature decisions path, these decisions are made through the three stages (identification - development - selection), and the work in these decisions are expanded to include all necessary procedures for each stage and end with approving one alternative and implementing it.

The study also found that strategic decisions are made in the light of an information crisis, as decisions face a severe lack of information, inconsistency, loss of some information, and lack of accuracy for others. Moreover, the effect of political behaviour appeared greatly in most of these decisions and affected their flow.

The qualitative data analysis also revealed that the dynamic factors affecting strategic decisions in the MoE are the factors of scheduling delays and timing delays, more specifically acceleration of decisions, which affected many decisions. As for the general factors, complexity was the most influential environmental factor on strategic decision-making, and the structure of the Ministry of Education was the most important organizational factor influencing strategic decision-making, and decision complexity was the most influential factor related to decision content on strategic decision-making in the MoE.

The current study developed four future scenarios that depict the future of strategic decision-making in the MoE in Saudi Arabia in light of two critical factors which are centralization in development and decision-making, and external pressure forces on decision-making. This resulted in four scenarios: the mountain scenario which depicts strategic decision-making in light of a centralized system and escalating pressure forces, the forest scenario which depicts strategic decision-making in light of a decentralized system and escalating pressure forces, and the plateau scenario which depicts strategic decision-making in light of a centralized system and low-pressure forces. The last scenario is the plains which depicts strategic decision-making in light of a decentralized system and low-pressure forces. The study also concluded a number of recommendations and made a number of proposals.

فهرس المحتويات:

الموضوع	الصفحة
الإهداء	أ
شكر وتقدير	ب
مستخلص الدراسة باللغة العربية	ج
مستخلص الدراسة باللغة الإنجليزية	هـ
فهرس المحتويات	ز
فهرس الجداول	ط
فهرس الأشكال	ي
فهرس الملاحق	ك
الفصل الأول: مدخل الدراسة	
المقدمة	2
مشكلة الدراسة	4
أهداف الدراسة	5
أهمية الدراسة	5
أسئلة الدراسة	6
حدود الدراسة	7
مصطلحات الدراسة	7
الفصل الثاني: أدبيات الدراسة	
أولاً: الإطار النظري	9
مفهوم صنع القرار	9
مفهوم القرار الإستراتيجي	12
عمليات صنع القرار	14
العوامل المؤثرة في صنع القرار	29
العوامل التي تؤدي لفشل القرارات	41
الدراسات الاستشرافية (السيناريوهات)	49
ثانياً: الدراسات السابقة	56

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

65	فلسفة الدراسة
66	منهج الدراسة
67	تصميم الدراسة
67	سياق الدراسة
69	المشاركون في الدراسة
70	موقع الباحثة
71	أداتا الدراسة
76	أساليب وإجراءات التحليل
79	معايير جودة البحوث النوعية
81	الاعتبارات الأخلاقية
82	قيود ومحددات الدراسة

الفصل الرابع: عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

85	نتائج السؤال الأول ومناقشتها
99	نتائج السؤال الثاني ومناقشتها
110	نتائج السؤال الثالث ومناقشتها
133	نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة والتوصيات المقترحة

148	ملخص الدراسة
149	أبرز نتائج الدراسة
159	توصيات الدراسة
160	مقترحات الدراسة

161	المراجع
171	الملاحق

فهرس الجداول:

الصفحة	عنوانه	رمز الجدول
69	البيانات العامة للمشاركين في الدراسة	1-3
74	مواضيع أداة المقابلة وعلاقتها بأهداف الدراسة	2-3
74	نوع وعدد مقابلات الدراسة	3-3
79	معايير الجودة ومستوى تحققها في الدراسة	4-3
123	أنماط صناع القرار في المسارات الثلاثة	1-4
124	الخصائص العامة لصناع القرار في المسارات الثلاثة	2-4
134	عناصر تحليل البيئة الداخلية لوزارة التعليم	3-4
134	عناصر تحليل البيئة الخارجية لوزارة التعليم	4-4
142	الاستجابة الحالية والخيارات الإستراتيجية للتحديات في كل سيناريو	5-4

فهرس الأشكال:

الصفحة	عنوانه	رمز الشكل
12	التدرج المنطقي للإستراتيجية	1-2
22	نموذج منتزيرغ وآخرين	2-2
30	مخطط لأشهر العوامل المؤثرة على عملية صنع القرار	3-2
35	أنواع صنّاع القرار	4-2
53	منظومة تصنيف العوامل لوايد	5-2
54	منظومة العوامل المتقاطعة لوايد	6-2
68	الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم	1-3
77	قائمة الرموز الأساسية والفرعية للدراسة	2-3
89	مرحلة التحديد في القرارات الموجهة والقرارات غير الموجهة	1-4
90	مرحلة التطوير في القرارات الموجهة	2-4
91	مرحلة التطوير في القرارات غير الموجهة	3-4
91	مرحلة الاختيار في القرارات الموجهة (النوع الأول)	4-4
92	مرحلة الاختيار في القرارات الموجهة (النوع الثاني)	5-4
93	مرحلة الاختيار في القرارات غير الموجهة	6-4
94	مسار القرارات السريعة	7-4
95	مسار القرارات المتضخمة	8-4
97	مسار القرارات الناضجة	9-4
117	مقياس تقدير لفظي للعوامل البيئية المؤثرة في صنع القرار	10-4
126	مقياس تقدير لفظي للعوامل المتعلقة بمحتوى القرار (سياق القرار)	11-4
136	نتائج تصنيف عناصر تحليل البيئة وفق منظومة وايد	12-4
137	السيناريوهات الناتجة عن تقاطع العاملين الحرجين	13-4

فهرس الملاحق:

الصفحة	موضوعه	رقم الملحق
171	قائمة بأسماء مَنْ تمت استشارتهم في أداة المقابلة	1
172	المشاركتان اللتان تم تطبيق المقابلة التجريبية عليهما	2
173	نموذج تقييم أداة المقابلة	3
174	النسخة الرسمية لأداة المقابلة	4
178	نسخة الباحثة لأداة المقابلة	5
189	المخاطبات الرسمية لتطبيق أدوات الدراسة	6
191	استمارة تحليل وثائق	7
192	قائمة بأسماء المشاركين في جلسة تحليل بيئة وزارة التعليم	8
193	المشاركون في مراجعة ونقد السيناريوهات	9

الفصل الأول: مدخل الدراسة

1. المقدمة
2. مشكلة الدراسة
3. أهداف الدراسة
4. أهمية الدراسة
5. أسئلة الدراسة
6. حدود الدراسة
7. مصطلحات الدراسة

المقدمة:

تعرض المؤسسات والمنظمات -بمختلف أنواعها- لجملة من التحولات الضخمة، التي فرضها نمط البيئة المحيطة بها، وهو نمط يمتاز بقدر كبير من الغموض، وعدم التأكد والتداخل، واحتدمت في ضوء ذلك المنافسة بين هذه المؤسسات والمنظمات، وتزايدت احتياجاتها، وتنوعت مواردها. ومع هذا التسارع، والتغير المستمر؛ تزداد أهمية القيادة الإستراتيجية، خصوصاً الجانب المتعلق بصنع القرارات الإستراتيجية، فهذا التحول السريع تقابله حاجة ملحة لقرارات إستراتيجية متتابعة تعزز قدرة هذه المنظمات، ليس على مواكبة هذه التحولات فحسب؛ بل الإسهام فيها، والإضافة عليها.

وتعتبر عملية صنع القرار الإستراتيجي واحدة من أهم أنشطة الإدارات العليا، إن لم تكن أهمها على الإطلاق (Lunenburg, 2012)؛ وذلك لطبيعة القرارات الإستراتيجية، التي تمتاز بارتباطها بجميع أنشطة وأقسام المنظمة، وطبيعة هذه القرارات التي تكون غالباً مرتبطة بعوامل غير واضحة، أو مخاطرة، أو حالة عدم تأكد (Papadakis & Barwise, 1998a)، بالإضافة لمدى تبعات هذه القرارات، التي تكون طويلة الأمد، ويصعب التراجع عنها، وما تتطلبه من قدر كبير من الوقت؛ لتبنيها بشكل كامل، وظهور نتائجها (Divjak, 2016).

ومن هذا المنطلق، فقد اهتم علماء الإدارة بتأطير عملية صنع القرار الإستراتيجي، وفق مداخل نظرية ونماذج تطبيقية تحاول تمثيل عملية صنع القرار (Samba, 2016). ومن أهم مداخل صنع القرار الإستراتيجي: المدخل العقلاني: الذي يتعاطى صناعة القرار الإستراتيجي، وفق خطوات علمية محددة ومدروسة. والمدخل الحدسي: الذي يزاوج بين المعلومات، والحقائق، والمشاعر، والأحاسيس الخاصة بصانع القرار، التي تكون وليدة الخبرة، والمعاصرة، والفهم العميق لحاجة المنظمة. والمدخل السلوكي: الذي يعالج صنع القرار، وفق المعطيات الواقعية، والعوامل المحيطة بصنع القرار، وشخصية صانع القرار، التي ينتج عنها قرار مقبول، أو مرضٍ وليس مثاليًا (Hendry, 2000; Kandemir & Acur, 2012).

وفي ضوء هذه المداخل، فقد ظهرت نماذج عديدة تتقصى عملية صنع القرار الإستراتيجي؛ وأهمها: النموذج الهرمي لصنع القرار "النموذج العسكري"، والنموذج الكلاسيكي لصنع القرار لديوي، ونموذج منتزيرغ وآخرين، ونموذج منتزيرغ وويسلي، وإطار كانفن The Cynefin Framework لصنع القرار لكيرتز وسنودن، واستُخدم نموذج منتزيرغ وآخرين (1976) موجهاً لهذه الدراسة؛ لما يتميز به من حيث تأطير عملية صنع القرار في ثلاث مراحل رئيسية يندرج تحتها عددٌ من الإجراءات المصغرة، كما أنه يتوسع لدراسة العوامل المؤثرة على صنع القرار، وهو كذلك يجمع بين العملية الخطية واللاخطية في صنع القرار.

وللقرارات الإستراتيجية أهمية أكبر وأكثر حساسية في المؤسسات التعليمية؛ وذلك لأهميتها في إعداد القاعدة البشرية من القوى العاملة لمختلف القطاعات الأخرى، وهي -كما غيرها من المؤسسات- عُرضة

لعدد من التحولات والتغيرات، كما أنها مُثَقَّلَةٌ بحمل إعداد الكوادر البشرية لهذه التحولات والتغيرات، وتحيثهم للعمل، ومواكبة تطلعات الطلاب، وأسرهم، وأرباب العمل، والمجتمع بشكل عام.

وأسهمت العديد من القرارات الإستراتيجية في الدفع ببعض الأنظمة التعليمية نحو تحقيق إنجازات متميزة، ففي ألمانيا قررت السلطات التعليمية تبني عملية إصلاح شامل للتعليم على خلفية نتائج اختبارات PISA في القراءة عام 2000 التي كانت مخيبة، فقفزت نتائج الطلبة من 484 عام 2000 إلى 509 عام 2015، كما أسهم إقرار اختبارات فحص القراءة للطلبة مع بداية الصف الأول في سنغافورة، ومن ثم تكثيف الحصص للطلبة الأقل أداءً في تحقيق نتائج مبهرة في الاختبارات الدولية، وتفوقهم على أقرانهم من الطلاب في جميع دول العالم (World Bank, 2017)، وفي بولندا أسهم قرار بتأخير التعليم المهني لعام واحد فقط -الذي أُقِرَّ لضمان اكتساب الطلبة المهارات الأساسية- في تحسن ملحوظ في الأداء العام للطلبة أكاديميًا (OECD, 2017).

وعلى العكس من ذلك، أدت بعض القرارات الإستراتيجية إلى نتائج سلبية على التعليم، ففي هولندا تضخمت الفجوة بين الطلبة، وازداد عدم التكافؤ في التعليم خلال العشر سنوات الأخيرة؛ بسبب قرارات تتبع أداء الطلبة والمدارس، التي جعلت الآباء المقتدرين مادياً يبحثون عن تدريب وإعداد خاص لأبنائهم خارج المقررات المدرسية، على عكس غير المقتدرين، كما لم يحقق قرار (حاسوب محمول لكل طالب) في البيرو والأوروغواي أي أثر إيجابي على تحصيل الطلبة هناك، ويعزو البنك الدولي ذلك إلى عدم استخدامها، أو سوء استخدامها، رغم وصولها للمدارس (World Bank, 2017)، وفي جنوب أفريقيا خلال الفترة من 1990م إلى 2000م تم تبني مناهج تعليمية متقدمة في تنمية مهارات الطلبة، وترك تطبيقها للمعلمين الذين لم يكونوا مؤهلين بشكلٍ كافٍ، ففشلت هذه الخطوة في تنمية مهارات الطلبة على عكس المتوقع (Herrera-Sosa et al., 2018).

وتعمل وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية في ظل متغيرات ومستجدات متسارعة؛ محلياً، وإقليمياً، وعالمياً؛ مما يستوجب العديد من القرارات الإستراتيجية المفصلية، فهناك -محلياً- رغبة للتحول عبر رؤية جديدة تحمل مدلولات طموحة محلياً؛ ومنها: تنويع الاقتصاد، وخفض معدلات البطالة، ورفع نسبة مشاركة المرأة في التنمية (رؤية المملكة العربية السعودية 2030، 2016)، وهي طموحات يقع على التعليم مسؤولية تحقيقها، أو إعداد من يمكنهم تحقيقها. كما تحيط بالمملكة -إقليمياً- متغيرات سياسية واجتماعية شكّلت سلسلة من الاضطرابات، وحالة عدم استقرار ينبغي التنبه لها. وعالمياً؛ هناك اتجاه دولي برعاية اليونسكو؛ لتحقيق أهداف التنمية المستدامة، وعلى رأسها الأهداف المتعلقة بالتعليم، وضمان مجانيته، وجودته، وعدالته لجميع فئات وأطياف المجتمع (UNESCO, 2020)، بالإضافة لتنمية مهارات الطلبة، وتحسين مخرجات التعليم؛ لتوافق متطلبات سوق العمل؛ محلياً وعالمياً (UNESCO, 2015).

ومن هذا المنطلق؛ فإن القرارات الإستراتيجية لوزارة التعليم أصبحت -الآن- أكثر أهمية وحساسية من قَبْلُ، وأصبحت عملية تجويدها مطلبًا ملجأً، وجوهريًا، ويعكس كل ذلك أهمية هذه الدراسة، التي تتناول لأول مرة -على حد علم الباحثة- صنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، من حيث واقع التطبيق، ومن ثم تستشرف ما يمكن القيام به؛ لتحسين عملية صنع القرار الإستراتيجي.

مشكلة الدراسة:

تعتبر عملية صنع القرار الإستراتيجي عملية محورية ومهمة، تتشكل في ضوءها ملامح المنظمة، ومن خلالها يتم صناعة مستقبلها. ومن هذا المنطلق؛ فإنها عملية حساسة من الواجب العناية بها، ودراسة أساليبها، ورغم تنوع أساليب صنع القرار، وعدم وجود إجماع على طريقة واحدة صحيحة لذلك؛ إلا أن هناك بعض الممارسات التي يمكن أن تقودَ إلى قرارات مرضية، كما أن هناك أساليب معينة تنجح في ظروف معينة، فقد أظهرت العديد من الدراسات؛ ومنها دراسة Dean & Sharafman (1997)، أن صنع القرار في مراحل منظمة وبطريقة ممنهجة، أو ما يعرف بـ"الأسلوب العقلاني"؛ يسهم في نجاح القرار وذلك بعد تحليل ودراسة 52 قرارًا إستراتيجيًا في 24 شركة، كما وجدت دراسة آقور Agor (1986)، التي طُبقت على 100 مدير تنفيذي، أن الخدس كان أكثر جدوى في حالات عدم التأكد الشديدة، وعدم وجود سوابق يمكن الاستدلال من خلالها على بعض القرارات.

ومن خلال تتبع بعض القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ يظهر جليًا أن هناك خللاً في عملية صنع هذه القرارات، ويظهر ذلك -بشكل واضح- فيما يتبع هذه القرارات من إشكالات في التطبيق قد تقود إلى إلغاء القرار، كما حدث في برنامج فطن (الغشام، 2017)، أو استمراره مع خلل واضح، وانتقادات متزايدة، كما هو الحال مع نظام التقويم المستمر في المرحلة الابتدائية، الذي ظهر ضعف مخرجاته، وضعف تأهيل المعلمين لتطبيقه بالطريقة الصحيحة كما بينت دراسة التويجري (2013)، حتى تقرر إلغاؤه عام 2019، بالإضافة إلى ردود الفعل السلبية في الميدان، وعدم قناعة العاملين بجزء كبير من هذه القرارات؛ ومنها قرار حصتي النشاط الذي أحيط بقدر كبير من ردود الفعل السلبية من المعلمين والمعلمات، وقادة وقائدات المدارس، الذين لم يجدوا منهجية واضحة وآليات عمل محددة في حصص النشاط، واعتبروه عبئًا على العاملين دون جدوى (مبارك، 2017). وقد عايشَت الباحثة ذلك من خلال خبرتها الميدانية في التعليم، خصوصًا السنوات التي عملت فيها مساعدةً، ومن ثم قائدة تربوية.

كما أن الدراسات المتعلقة بصنع القرار في المملكة العربية السعودية لم تتعمق لدراسة صنع القرارات في جهاز وزارة التعليم، واكتفت بدراسة بعض العوامل المؤثرة على صنع القرار في مستوى إدارات التعليم والمدارس؛ ومنها -على سبيل المثال- دراسة الرويلي (1438)، التي طرقت موضوعًا جوهريًا في صنع القرار؛ وهو المشاركة

والهويل (2016)، التي تناولت موضوع الاتصال، وهو أحد العوامل المهمة في صنع القرار، الذي أكدت عليه العديد من الدراسات؛ ومنها دراسة منتزيرغ وآخرين (1976)؛ إلا أن هذه المواضيع -على أهميتها- تم البحث فيها في مستويات متوسطة، يتمحور دورها على الأغلب في تنفيذ القرارات، لا صنعها بالكامل، وهذا -بلا شك- شكل فجوة كبرى في فهم جذور المشكلة، خصوصًا في ظل مركزية نظام التعليم في المملكة.

ومن هذا المنطلق؛ فإن مشكلة الدراسة تتمثل في نقص شديد في البحوث، التي تناولت عملية صنع القرار، من حيث إجراءات الفحص، والمستهدف بالدراسة، فلم يتم فحص عملية صنع القرار بشكل مباشر، وإنما البحث حول أثر بعض العوامل على عملية صنع القرار، كما لم يتم تطبيق الدراسات في جهاز وزارة التعليم، حيث تصنع القرارات الإستراتيجية للتعليم، وإنما في مستويات متوسطة وتشغيلية. وقد قامت الدراسة بتتبع عملية صنع القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، ودراسة جودة الإجراءات المتبعة لأجل ذلك بالاسترشاد بنموذج منتزيرغ وآخرين Mintzberg et al (1976) لصنع القرار الإستراتيجي كإطار للدراسة، ومن ثم وضعت سيناريوهات مستقبلية مقترحة لتجويد هذه العملية.

أهداف الدراسة:

1. تتبع عملية صنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في مراحل صنع القرار الثلاث، وفق نموذج منتزيرغ وآخرين Mintzberg et al (1976)؛ وهي: مرحلة التحديد، مرحلة التطوير، ومرحلة الاختيار.
2. التعرف على التنظيم في عملية صنع القرار بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في الإجراءات المساندة (التحكم في القرار - الاتصال - السياسة).
3. رصد العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.
4. صياغة سيناريوهات مستقبلية مقترحة؛ لتطوير وتحسين عملية صنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أدبيات ونتائج الدراسة.

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية: تأمل الباحثة أن تفيد هذه الدراسة بنتائجها وتوصياتها في:

1. تسليط الضوء على أحد أهم عناصر الإدارة الإستراتيجية، وهو صنع القرار الإستراتيجي، الذي يحدد اتجاه المؤسسات، ونجاحها في تحقيق أهدافها، ومواجهة التحديات المحيطة بها.

2. صياغة تأطير نظري لآليات صنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، يمكن من خلاله فهم منهجية صنع القرار الإستراتيجي، وآلياته، ومن ثم التوسع في دراسته، أو تحليله.

3. تقع هذه الدراسة ضمن مجال الدراسات التربوية الاستشراعية، وتأمل الباحثة أن تكون مرجعاً قيماً للباحثين المهتمين بهذا النوع من الدراسات من ناحية إجراءاتها ونتائجها.

4. تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الأولى، التي تتناول صنع القرار الإستراتيجي في جهاز وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية -على حد علم الباحثة-.

الأهمية التطبيقية: تأمل الباحثة أن تفيد هذه الدراسة بنتائجها وتوصياتها في:

1. تقديم إجراءات علمية يستفيد منها صنّاع القرار في الوزارة في صنع القرارات الإستراتيجية في التعليم مستقبلاً.

2. تسليط الضوء على مآكل الخلل في عملية صنع القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم، والحلول العلمية المناسبة لها في ضوء أدبيات ونتائج الدراسة.

3. زيادة مراجعة جودة الإجراءات الإدارية الإستراتيجية، وتقنينها علمياً، وفق نتائج الدراسات العلمية، والأطر النظرية المتعارف عليها علمياً.

4. تسليط الضوء على أهمية ودور البحوث التي تتناول الإدارة الإستراتيجية، وتأمل الباحثة أن يتم في ضوء توصياتها تفعيل دور مركز بحوث سياسات التعليم في وزارة التعليم بشكل أكبر.

أسئلة الدراسة:

1. كيف يتم صنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في مراحل صنع القرار الثلاث، وفق نموذج منتزيرغ وآخرين (Mintzberg et al 1976)؛ وهي: مرحلة التحديد، مرحلة التطوير، ومرحلة الاختيار؟

2. كيف يتم التنظيم في عملية صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في الإجراءات المساندة (التحكم في القرار - الاتصال - السياسة)؟

3. ما العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

4. ما السيناريوهات المستقبلية المقترحة لتطوير وتحسين عملية صنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أدبيات ونتائج الدراسة؟

حدود الدراسة:

الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة الإجراءات المتبعة في عملية صنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وفقاً للخطوات التي وضعها نموذج منتزيرغ وآخرون Mintzberg et al (1976) في ثلاث مراحل (التحديد - التطوير - الاختيار).

الحدود المكانية: اقتصرَت هذه الدراسة على دراسة القرار الإستراتيجي في جهاز وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية.

الحدود الزمنية: طبقت الدراسة خلال العام الدراسي 1441هـ.

الحدود البشرية: طبقت الدراسة على القيادات وصناع القرار في جهاز وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

مصطلحات الدراسة:

صنع القرار: Decision Making: عرّفه مارتن Martin (2016) بأنه "استجابة الأفراد النفسية الأساسية، التي يتم من خلالها الانتقال من الأوضاع غير المريحة الحالية لأوضاع مستقبلية أكثر إيجابية" (P. 8). وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه عملية التغيير المقصودة، التي تتم في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، ويتم من خلالها الانتقال من وضع حالي لوضع مستقبلي مختلف.

القرار الإستراتيجي: Strategic Decision: وعرفه منتزيرغ وآخرون Mintzberg et al (1976) بأنه "القرار المهم من حيث الإجراءات التي يتم اتخاذها بشأنه، والموارد التي يتم تخصيصها له، أو السوابق التي يتم وضعها له" (P. 246).

وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه القرار الذي يُتخذ في أعلى المستويات في وزارة التعليم، ويؤثر على المنظومة التعليمية في المملكة، ويوجهها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية.

التعريف الإجرائي لنموذج منتزيرغ وآخرين لصناعة القرار الإستراتيجي: هو نموذج وضعه منتزيرغ وريزنغاني وثيوريث عبر دراسة وتحليل إجراءات اتخاذ القرار في 25 مؤسسة مختلفة، وقسموا من خلاله صناعة القرار الإستراتيجي إلى ثلاث مراحل رئيسية؛ هي: مرحلة التحديد Identification Phase، ومرحلة التطوير Development Phase، ومرحلة الاختيار Selection Phase؛ وذلك بهدف تمثل عملية صنع القرارات في المنظمات المختلفة.

الفصل الثاني: أدبيات الدراسة

أولاً: الإطار النظري:

1. مفهوم صنع القرار
2. مفهوم القرار الإستراتيجي
3. عمليات صنع القرار
4. العوامل المؤثرة في صنع القرار
5. العوامل التي تؤدي لفشل القرارات
6. الدراسات الاستشرافية (السيناريوهات)

ثانياً: الدراسات السابقة

أولاً: الإطار النظري:

حظي مفهوم صنع القرار باهتمام كبير من الباحثين في علم الإدارة والاقتصاد، وعلوم النفس والاجتماع والأعصاب، ذلك أن صنع القرار عملية مركبة ومعقدة، وتستدعي النظر لها من عدة زوايا وفقاً للسياق الواقعي لصنع القرار، وهذا السياق الواقعي يمثل ناتجاً لعملية تصنعها النظم الإدارية، والعمليات العقلية، والسلوكية للقائد، ويتفاعل معها العاملون ضمن حدود البيئة الداخلية والخارجية للمنظمة، وكل هذه التداخلات تؤكد ضرورة النظر لعملية صنع القرار بمنظورات هذه العلوم مجتمعة، حيث إن تقديم تفسير لعملية صنع القرار بأحد هذه العلوم بمفرده يخلق فجوة لا يكتمل فهمها إلا بالعلوم الأخرى.

وقد قدمت هذه العلوم تفسيرات نظرية مختلفة؛ بل متضاربة أحياناً لعملية صنع القرار، وهذا يجعل مهمة الباحث الذي سيتناول عملية صنع القرار أكثر تعقيداً وتشعباً، كما أن صنع القرار الإستراتيجي -على وجه التحديد- حظي باهتمام خاص؛ لأهمية هذا النوع من القرارات، وحساسيته الشديدة، التي تؤثر على مستقبل المنظمة. وبناءً على ما سبق؛ فسيتم تناول موضوع صنع القرار كما يلي:

1. مفهوم صنع القرار.
2. مفهوم القرار الإستراتيجي.
3. عمليات صنع القرار.
4. العوامل المؤثرة في صنع القرار.
5. العوامل التي تؤدي لفشل القرارات.

وسيتم كذلك التقديم بشكل مختصر للدراسات الاستشرافية -بشكل عام- والسيناريوهات -بشكل خاص- على اعتبارها منتج هذه الدراسة والأداة، التي سيتم من خلالها طرح أساليب تحسين عملية صنع القرارات في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

المبحث الأول: مفهوم صنع القرار:

يميل البشر بطبيعتهم إلى الانتقال من الأوضاع الحالية غير المريحة أو غير المرضية إلى أوضاع مستقبلية يكونون فيها أكثر ارتياحاً ورضاً، ولا يكون ذلك عبر حل المشكلات فحسب؛ بل من خلال اقتناص الفرص التي قد تظهر مصادفةً، سواءً تم البحث عنها أو لم يتم (Martin, 2016). ويتمظهر هذا الانتقال عملياً في عملية تُعرف بـ"عملية صنع القرار"، التي لا تعتبر ممارسة فردية فحسب؛ بل إنها سلوك ينتهجه الأفراد

والمنظمات على حدٍ سواء، فالفرد يصنع يوميًا نحو 35 ألف قرار بنوعيهما الواعي واللاواعي، أو المقصودة والتلقائية، التي يقوم بها الإنسان ضمن نمط حياته اليومي المعتاد (Bowman, 2018).

وعلى مستوى المنظمات؛ فإن عملية صنع القرار، وفقًا لكبار المنظرين في علم الإدارة أمثال سايمون Simon، ودراكر Drucker، ومنتزيرغ Mintzberg؛ هي من الأنشطة المهمة للمنظمة إن لم تكن أهمها على الإطلاق؛ بل إن دراكر Drucker اعتبر أن المنظمة يمكن النظر إليها على أنها نظام لمعالجة المعلومات المختلفة، ولصنع القرارات (Keeney, 2012)، كما وصفت عملية صنع القرار بأنها جوهر عمل المدير، والعنصر الأكثر أهمية في حياة المنظمات، واعتبرها سايمون Simon مفهومًا مرادفًا للإدارة (Intezari & Pauleen, 2018)، ويعرف صنع القرار بأنه "عملية الاختيار من عدد من البدائل" (Lunenburg, 2012)، كما عرفه منتزيرغ وآخرون Mintzberg et al (1967) بأنه "مجموعة من الإجراءات والعوامل الديناميكية، التي تبدأ بتحديد حوافز للعمل، وتنتهي بالتزام محدد نحو العمل" (P. 264).

وتضع التعريفات السابقة بُعدًا واحدًا لعملية صنع القرار يتمثل في عملية مبسطة للاختيار من عدد من البدائل؛ لكن عملية صنع القرار في الواقع أكثر تعقيدًا من ذلك (وسيتم تناول ذلك بالتفصيل في محور عمليات صنع القرار)؛ لكن فهم عمليات ومراحل صنع القرار يستلزم تعريفًا للقرار ذاته، فما هو القرار؟ هناك جدل حول ماهية القرار، فهل هو المرحلة التي يتم فيها جمع المعلومات، وتوليد البدائل؟ أم هو الاستجابة التي تلي ذلك، وتتمثل في اختيار بديل محدد؟ هل يبدأ بالعملية المحسوسة التي تتم لاتخاذ قرارٍ ما؟ أم أنه يبدأ من مرحلة استشعار وجود حاجة لاتخاذ قرار بشأن مسألة ما؟

وعرضت سوزان ميلر Miller (2010) جملة من الآراء حول مفهوم القرار، حيث يرى البعض، أمثال منتزيرغ ووترز Mintzberg and Waters، أن مفهوم القرار صعب التحديد، وصعب التتبع، فكثير من العمل يظهر في المنظمات دون عملية صنع قرار، حيث تُدفع المنظمات أحيانًا لأنشطة معينة؛ بسبب احتياجات بيئية، كما أن هناك حالات تم فيها صنع قرارات؛ لكنه لم يُلها عملٌ حقيقي لتنفيذ هذه القرارات لمسبباتٍ منها: توقف القرار من قبل أشخاص آخرين في المنظمة، أو تلاشي التنفيذ؛ لعدم الالتزام به، وبالتالي فمفهوم القرار مفهومٌ مصطنع يحول دون فهم البعد السلوكي للقرار، وكيفية نشوء الإستراتيجية، كما يرى بعض الباحثين أن مفهوم القرار يمكن أن ينتشر، أو يتمدد، ويصعب جدًا تحديد نقطة بداية له، والرابط الفعلي الذي يميز القرارات هو التنفيذ، وينبغي -بناءً على ذلك- الفصل بين القرار Decision والعمل Action.

وعليه؛ فإن العمل الذي ينفذ دون قرار هو ما يسميه سايمون Simon بـ "القرار المبرمج" Programmed Decision (Franz & Kramer, 2010; Miller, 2010). كما يرى باحثون آخرون أن امتداد مفهوم القرار وصعوبة تتبعه يمكن حلها بتبني مفهوم الحلقة Episode، أو الجزء من الحدث، الذي يتعامل مع القرارات لا كأحداث كاملة؛ بل جزء من حدث ممتد في ماضي وحاضر المنظمة، وقد يكون له امتداد في مستقبلها عبر بعض القرارات، وترى ميلر Miller أن حل هذا الإشكال يكون من خلال صانع القرار، الذي يمكنه تحديد مفهوم القرار من خلال حديثه عن مراحل صنع هذا القرار، وتحديدًا المرحلة التي يعتقد أنها تمثل الخطوات الأولية لصنع القرار، وهذا ما طبقته ميلر Miller ورفاقها في دراسات برادفورد الشهيرة، وهي الدراسة الأطول في تاريخ دراسات صنع القرار، التي بدأت عام 1970م، وامتدت لثلاثين عامًا، وقامت بدراسة 150 قرارًا إستراتيجيًا في 30 منظمة بريطانية حكومية وخاصة (Miller, 2010).

ولعل صعوبة تأطير مفهوم القرار واحدة من أهم المشكلات، التي تجعل عملية تحليل القرار عملية معقدة، ومن هذا المنطلق؛ فإن تحديد أنواع القرارات وخصائص كل نوع قد يكون مفتاحًا لحل هذه المعضلة، وأفضل من فصل في ذلك هما فرانز وكرامر Franz and Kramer (2010)، اللذان جمعًا من خلال مراجعة الأدبيات عددًا من الأنواع مع خصائص كل نوع، التي تم استخلاصها من مراحل صنع القرارات لكل نوع على حدة؛ فمن ناحية بُعد النطاق هناك قرارات فردية، وقرارات جماعية، ومن ناحية بُعد التركيب هناك قرارات مركبة، وقرارات شبه مركبة، وقرارات غير مركبة، ومن ناحية المخرجات هناك القرارات الإيجابية التي تنتهي بالتنفيذ، والقرارات السلبية التي لا تُنفذ، ومن ناحية بُعد نوع العمل هناك قرارات الاختيار، وقرارات التقييم، وقرارات البنية، ومن ناحية بُعد السهولة هناك قرارات سهلة، وقرارات صعبة، ومن ناحية بُعد التعقيد هناك قرارات معقدة وغير معقدة، ومن ناحية منطلقاتها هناك قرارات شاملة، وقرارات محدودة، وقرارات تلقائية، وقرارات معتادة، ومن ناحية مستواها في المنظمة هناك القرارات الإستراتيجية، والقرارات التشغيلية، والقرارات التنفيذية، وغير ذلك من الأنواع التي لا يتسع المجال لذكرها.

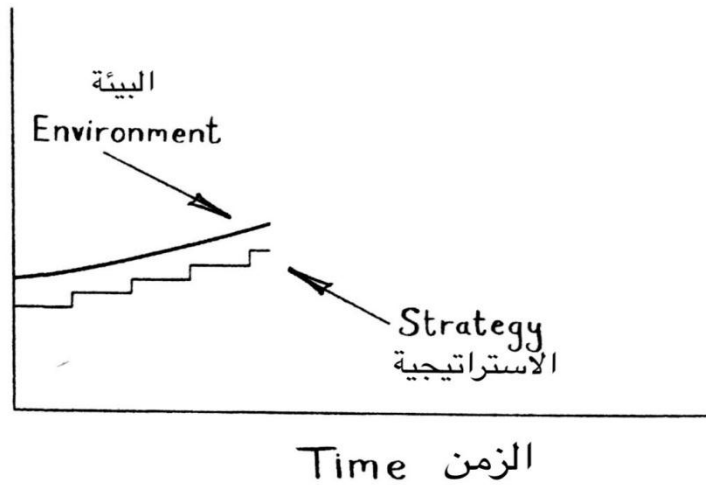
ويؤكد الباحثان أن هذه الأنواع تتقاطع عندما تشترك في عدد من الخصائص، فيكون القرار جماعيًا، صعبًا، معقدًا، شاملاً، وتشغيليًا في نفس الوقت على سبيل المثال لا الحصر (Franz & Kramer, 2010).

ويرتبط صنع القرار بإستراتيجية المنظمة، بما في ذلك خططها قصيرة الأجل وطويلة الأجل، فالإستراتيجية تنشأ - كما صنع القرار - عبر عملية جمع معلومات، والتفكير في بدائل واتخاذ قرارات (Keeney, 2012)؛ بل إن فريديريكسون وميتشل Fredrickson and Mitchell (1984) يريان أن تكوين إستراتيجية المنظمة يتم عبر سلسلة من القرارات، وبالتالي؛ فإن فهم الآلية التي تصنع بها القرارات ييسر فهم إستراتيجية المنظمة ككل،

واقترحاً أن تتحول المنظمات من المفهوم الذي يربط الإستراتيجية بالتخطيط إلى مفهوم الإستراتيجية المستندة على القرار Decision-based Strategy، ويتفق منتزيرغ Mintzberg مع هذا التوجّه من منطلق تكوين الإستراتيجية، فقد انتقد مفهوم التخطيط الإستراتيجي، ووصفه بـ"السفسطة"، فالإستراتيجية لا يمكن أن تخطط لوقوع مفهومي التخطيط والإستراتيجية على طرفي نقيض، فالتخطيط مرتبط بالتحليل analysis، والإستراتيجية مرتبطة بالتركيب Synthesis، وهذا يفسر الفشل المتكرر والكبير لمنهج التخطيط من وجهة نظر منتزيرغ (Mintzberg, 1993). كما يرى هاسلم وشينوي Haslam & Shenoy (2018) أن الإستراتيجية لا ينبغي أن تكون صارمة؛ بل إنه يجب تتبع مفهوم التدرج المنطقي Logical Incrementalism، ذلك أن بيئة المنظمة وأحداثها وظروفها تسير في خط غير مستقيم، وبالتالي؛ فلا بد للمنظمة أن تبني إستراتيجية مرنة تظهر فيها دفعات غير مخطط لها، وتتمثل في قرارات تتخذها المنظمة تساعد في سيرها ضمن خطٍ مقاربٍ للخط الذي تسير فيه البيئة، كما هو موضح في شكل (1-2).

شكل 1-2

التدرج المنطقي للإستراتيجية (Haslam and Shenoy, 2018)



المبحث الثاني: مفهوم القرار الإستراتيجي:

حظي القرار الإستراتيجي بنصيب الأسد في دراسات صنع القرار؛ وذلك لأهميته الشديدة بالنسبة للمنظمات، ودوره في تشكيل إستراتيجيتها الحالية والمستقبلية، ويعتبر هذا المصطلح أيضاً مجالاً للخلاف بين منظري علم الإدارة، فمن خلال تحليل 2366 ورقة منشورة بين عامي 1966م و2006م؛ فإن الباحثين -

خلال هذه السنوات- لم يجمعوا على مفهوم موحد للقرار الإستراتيجي، بما في ذلك الخصائص التي تجعل القرار إستراتيجيًا، وتميزه عن غيره من القرارات (Cumplings & Daellenbach, 2009). وأشهر تعريف للقرار الإستراتيجي هو التعريف الذي قدمه منتزيرغ وآخرون (Mintzberg, et al 1976)، وهو ببساطة: القرار المهم من حيث الإجراءات التي يتم اتخاذها بشأنه، والموارد التي يتم تخصيصها له، أو السوابق التي يتم وضعها له، ويقصد بالسوابق كل ما يسبق القرار، ويرتبط به من ظروف وعوامل، أو حتى قرارات؛ أما كوين Quinn فإنه يعرف القرارات الإستراتيجية بأنها القرارات التي تحدد الاتجاه العام للمؤسسة، وقدرتها على البقاء في ضوء المتغيرات غير المتوقعة وغير المعروفة، والتي قد تحدث في بيئة المنظمة (Shivakumar, 2014).

ويمكن تحديد ما إذا كان القرار إستراتيجيًا أو غير إستراتيجي من خلال تقييمه، وفق بُعدي درجة الالتزام، ومستوى التأثير على المنظمة، وتقاس درجة الالتزام بمدى القدرة على التراجع، أو عكس القرار، فبعض القرارات من الصعب جدًا التراجع عنها، أما مستوى التأثير فهو أكبر كلما وصل القرار للمستويات التنفيذية في المنظمة (Shivakumar, 2014). ويغلب أن تكون القرارات الإستراتيجية غير واضحة المعالم، وتظهر في سياق جديد، ويغلب أن يكون مستوى الفهم عند بداية صنع هذه القرارات محدودًا، وهي غير معتادة، أو روتينية، وتحيطها حالة من عدم التأكد، والتعقيد، والغموض، وتؤثر على كل مستويات المنظمة، ولها تبعات تنفيذية طويلة الأمد (Shepherd & Rudd, 2014; Mintzberg et al., 1976).

ووضع بابادكيز وبرويس Papadakis and Barwise (1998a) خمس خصائص رئيسة للقرارات الإستراتيجية؛ وهي: (1)- أنها قرارات كبيرة، وخطيرة، ومن الصعب التراجع عنها، وذات أثر على المدى الطويل. (2)- وهي جسر بين الإستراتيجية المخططة والناشئة. (3)- وتعتبر مصدرًا أساسيًا لتعلم المنظمة. (4)- ولها دور مهم في تطوير القادة كأفراد. (5)- وهي تتقاطع مع المهام الميدانية. (1. P). وترى الباحثة أن بعض هذه الخصائص -الرابع والخامس تحديدًا- مفيدة لدراسة القرارات الإستراتيجية (بعد) صنعها ودخولها حيز التنفيذ، وظهور نتائجها، حيث لا يمكن التعرف على دورها في التعلم وتطوير القادة إلا بعد ظهور النتائج، ومع ذلك؛ فإن الخصائص الأخرى مفيدة جدًا للقياس الأولي للقرار، من حيث ماهيته بالنسبة للقادة الذين لم يصنعوا القرارات بعد.

كما يمكن تمييز القرارات الإستراتيجية عن غير الإستراتيجية، فالقرارات الإستراتيجية لها أهمية كبيرة في نجاح المنظمة، وتستهلك الكثير من وقت القيادات العليا، وتُعالج لأجلها بيانات غامضة ومتضاربة أحيانًا، وبشكل تتبع مجموع هذه القرارات إستراتيجية المنظمة الكلية (Mintzberg & Waters, 1990). ورغم تأكيد معظم الدراسات أن القرار الإستراتيجي يكون -على الأغلب- قرارًا صعبًا، إلا أن هناك قرارات إستراتيجية سهلة،

حيث قدم موريس وآخرون (Morris et al., 2010) منظومة تتقاطع فيها القرارات من حيث بُعدي الصعوبة والإستراتيجية، فهناك قرارات إستراتيجية سهلة كقرارات التوسع، وعلاقات العملاء، وغير ذلك، وهناك قرارات إستراتيجية صعبة كالشراكات، والدمج، وخفض الموارد، وغير ذلك، وهناك قرارات غير إستراتيجية وسهلة، وتمثل القرارات الروتينية المعتادة التي قد تتحول بسبب تعقيدات معينة إلى النوع الرابع؛ وهي القرارات غير الإستراتيجية والصعبة، مثل قرارات شراء تجهيزات معينة، والتي قد تتطور لتصبح مشكلة عند اكتشاف عدم جودة المنتجات، أو عدم التزام المورد بالمواصفات (Morris, et al., 2010)، ورغم ما يظهر من اختلاف بين الباحثين والمنظرين حول مفهوم القرار الإستراتيجي؛ إلا أن هناك عناصر مشتركة بين هذه الآراء، فهناك اتفاق على أنه قرار مهم، تخصص له موارد محددة، وله أثر بعيد المدى، ويؤثر على جميع مستويات المنظمة، ومن الصعب التراجع عنه، وستكون هذه العناصر محددات للقرارات الإستراتيجية، التي سيتم تناولها وتحليلها في هذه الدراسة.

ويصعب تحديد القرارات الإستراتيجية أو تأطيرها ضمن إطار محدد يمكن وصفه، فما هو إستراتيجي لمنظمة ما قد لا يكون كذلك لمنظمة أخرى (Elbanna, 2006)، كما أن منظور صانع القرار لما هو إستراتيجي بالنسبة لمنظمتة يسهم في تمييز القرار الإستراتيجي عن غير الإستراتيجي، فوفقاً للرئيسة التنفيذية لشركة ملبوسات رياضية بريطانية؛ فإن الشركة اتخذت أربعة قرارات إستراتيجية فقط خلال عمر الشركة الذي يمتد إلى 100 عام (Haslam & Shenoy, 2018). وبالرغم من انتشار مفهوم ارتباط القرارات الإستراتيجية في الإدارة العليا بطريقة مباشرة تتمثل في صنع القرار، وطريقة غير مباشرة تتمثل في صياغة السياق الإستراتيجي لعام للمنظمة (Papadakis & Barwise, 1998a)؛ إلا أن المديرين في المستويات الوسطى لهم أثر كبير على القرارات الإستراتيجية، فهم الوسيط بين المستويات التنفيذية والإدارة العليا، وقد يستشعرون المشكلات في المستويات التنفيذية قبل الإدارة العليا، خصوصاً في المنظمات الكبيرة التي قد تمتد لنطاقات جغرافية مختلفة، كما أنهم الأفدر على تقدير إمكانيات المنظمة، وأدائها، ومن خلال معرفتهم وقربهم من مستويات التشغيل، فمن الممكن أن يساهموا في تحسين القرارات (Shivakumar, 2014).

وللقرارات الإستراتيجية دور جوهري في بناء الإستراتيجية العامة للمنظمة بنوعها الإستراتيجية المخططة **Planned strategy**؛ وهي الإستراتيجية التي تعدّ بشكل مسبق، والإستراتيجية الناشئة **Emergent Strategy** والتي تظهر استجابةً لأحداث غير متوقعة، حيث تُصاغ الإستراتيجية المخططة عبر القرارات الإستراتيجية، كما يتم تنفيذ جزء من هذه الإستراتيجية عبر عدد من القرارات الإستراتيجية. وفي المقابل؛ فإن مواجهة الأحداث غير المتوقعة تتم كذلك عبر جملة من القرارات الإستراتيجية، ومن ثم يشكل مجموع هذه

القرارات ما يُعرف بـ"الإستراتيجية الناشئة"، وبذلك؛ فإن القرارات الإستراتيجية هي جوهر عملية صنع الإستراتيجية في المنظمة بغض النظر عن نوع هذه الإستراتيجية (Papadakis & Barwise, 1998a).

المبحث الثالث: عمليات صنع القرار:

شهدت دراسات صنع القرار تحولاتٍ متعددةً اختلفت فيها أساليب تحليل عملية صنع القرار، وهي - كما يبدو - تأثرت بالتحولات التي حدثت في علم الإدارة - بشكل عام - فقد غلب منهج التخطيط المأخوذ من الأسلوب العلمي على دراسات صنع القرار في الخمسينيات والستينيات، وفي السبعينيات توجه التركيز على النتائج، فأصبحت الدراسات تركز على تنوع أساليب صنع القرار، تبعاً للنتائج المرغوبة، وفي الثمانينيات غلب على الدراسات في مجال صنع القرار التحول من دراسة محتوى القرار Content إلى دراسة عمليات صنع القرار Process، وفي التسعينيات استمر التركيز على خصائص عمليات صنع القرار، وظهر تركيز خاص على تتبع أثر عمليات صنع القرار على النتائج.

وبعد عام 2000، اتجهت دراسات صنع القرار لمحاور دقيقة، مثل كيف يفكر ويحلل ويفسر صانع القرار أثناء عملية صنع القرار، أو ما يعرف بـ"دراسة الظروف الواقعية لصنع القرار"؟ وظهر ما يعرف بمفهوم الإستراتيجية كممارسة Strategy as practice، ومفهوم الإستراتيجية المستندة على الأنشطة Activity-based Strategy، وهي مفاهيم تؤكد أن ظروف صنع القرار تختلف من منظمة لأخرى؛ بل إنها تختلف داخل المنظمة من إدارة لأخرى، وداخل الإدارة من قرار لآخر؛ وبالتالي؛ فإن هناك حاجة للتحليل الدقيق Micro analysis الذي يتعاطى كل قرار على حدة، وفق العوامل والظروف التي تحيط به، ومن ثم يفسر مراحل صنع القرار في ضوء هذه العوامل والظروف (Nutt & Wilson, 2010a).

وتشعبت دراسات عمليات صنع القرار إلى ثلاثة مسارات رئيسية؛ دراسات معيارية Normative: تقدم ما يجب أن يفعله صانع القرار وفق نظرية ما. ودراسات تشخيصية Prescriptive: وتصف الإجراءات الصحيحة التي يجب أن يقوم بها صانع القرار. ودراسات وصفية Descriptive: وتسمى أحياناً تفسيرية Interpretive، وتصف ما قام به صانع القرار في الواقع، وهي الأكثر انتشاراً من الأنواع الأخرى (Kowalski, 2010)؛ لكن أيّاً من هذه المسارات لم يكن قادراً على تقديم نظرية متكاملة في عملية صنع القرار.

وقدم ويلسون ونوت Wilson & Nutt (2010 b) قراءة نقدية لدراسات عمليات صنع القرار، فعمليات صنع القرار تقدم إما بطرق وصفية أو تشخيصية؛ بل إن وصف ما يقوم به صانع القرار يتحول بطريقة ضمنية

إلى تشخيص ما يجب أن يقوم به صانع القرار، ذلك أنه لا يمكن معرفة أي طريقة هي الأفضل لإنتاج أفضل النتائج، وبذلك؛ فإن "كل جهد جديد لإنتاج أفكار جديدة يعقد مهمة التكامل أكثر.. والبحوث بذلك تستمر في إضافة قطعة، أو أكثر للأحجية" (P.645-646)، وشخص الباحثان الإشكال في أن الدراسات تتعاطى صنع القرار إما كبنية Structure، أو كعملية Process؛ ولكن يندر أن تتعاطى المفهومين معاً، كما أن بعض الدراسات قد تتجاهل العملية تماماً، وتتعاطى بعض العوامل التي تؤثر على العملية، فضلاً عن أن الدراسات التي قدمت وصفاً للعملية فشلت في وضع محددات للإجراءات التي تتم لصنع القرار، وتميل على الأغلب للتعميم، خصوصاً إذا ارتبطت بقياس مخرجات القرار، كما يرى الباحثان أن وصف وتشخيص طبيعة عملية صنع القرار، كما تحدث في الواقع، يتعارض مع معايير الصرامة التي تنتهجها المجالات العلمية المحكمة، وبالتالي؛ يلجأ الباحث إلى مزيد من التحديد، وبحث العوامل التي تؤثر على العملية لا العملية الملموسة ذاتها في سياقها الطبيعي، والتي قد لا ترتبط بنظرية محددة (Nutt & Wilson, 2010 b).

ولحل ذلك، اقترح الباحثان التحول من الاستعراض النظري المجرد إلى الجهود المستندة على النظرية الإجرائية Action Theory، والتحول من النمط التفسيري إلى النمط الاستكشافي في البحوث، من خلال فحص السلوكيات الأكثر جدوى، والسلوكيات غير المجدية، والأسباب وراء ذلك، ويريان أن البحث عن أفضل الممارسات واستخلاص الخطوات الإجرائية، التي تمت بها صناعة القرارات الجيدة في هذه الممارسات، ومقارنتها مع غيرها؛ من الأساليب الجيدة لبناء نظرية إجرائية حول صنع القرارات (Nutt & Wilson, 2010 b).

وتم تقديم تفسيرات مختلفة لعمليات صنع القرار، وبدأت هذه التفسيرات معيارية ومتأثرة بالنظريات الاقتصادية، والإدارة العلمية من خلال مفهوم العقلانية، أو الرشد Rationality، التي تفترض أن الأفراد عقلانيون، ولديهم قدرٌ غير محدود من المعلومات، وأهداف واضحة، ويعملون في مؤسسات وبيئات مستقرة وواضحة (Gänswein, 2011; Rahman & De Feis, 2009). وتتخذ القرارات وفق مفهوم العقلانية بخطوات منظمة، كما قدمها دراكر Drucker عام 1967، وتشمل تحديداً دقيقاً للمشكلة، وجمع كل البدائل، وجمع معلومات عن كل بديل، وتقييم كل بديل، وما يترتب عليه، ووزن البدائل، ومن ثم اختيار البديل الأفضل، أو ما تُسمى بـ"العمليات الخطية" Linear process (Hart, 2018). وقدم سايمون Simon عام 1957 تصحيحاً لمفهوم العقلانية يأخذها من البعد العلمي إلى البعد السلوكي؛ وذلك لأنها أهملت القصور الإدراكي لصانع القرار، ومحدودية قدرته على الوصول لكل المعلومات، والمتغيرات التي تمر بها المنظمات، وحالات عدم اليقين، وشخ البدائل، وغير ذلك، فقدم سايمون بدلاً من ذلك مفهوم العقلانية المؤطرة Bounded rationality، التي تفسر عملية صنع القرار في ظروف أقرب للواقعية من خلال اختيار البديل

"المرضي" *satisficing*، أو الجيد بما فيه الكفاية بدلاً من البديل "الأفضل" *best* في المفهوم العقلاني (Rahman & De Feis, 2009). ويعرف الأسلوب الذي يستخدم العقلانية بـ "الأسلوب الشمولي" أو "الشمولية" *Comprehensiveness*، ويرى بعض الباحثين أن تطبيق الأسلوب الشمولي - حتى في وجود المحددات التي تحدّ من قدرة صانع القرار - أفضل لصنع القرارات من الأساليب الأخرى، وتوصلت بعض الدراسات إلى أن الأسلوب الشمولي مرتبط بفعالية القرار، خصوصاً في البيئات المستقرة (Intindola et al., 2016)، وعلى العكس من ذلك، يُعتبر استخدام الأسلوب الشمولي غير ملائم في البيئات سريعة التغير، أو غير المستقرة، وكذلك في حالات عدم التأكد، أو التعقيد، وغلبة الانحيازات (Busenitz & Barney, 1997; Talaulicar et al., 2005).

وظهرت بعد ذلك المزيد من التفسيرات الوصفية، التي تتحدّى مفهوم العقلانية، ومن هذه: التفسيرات السياسية *Politics*، أو السلوك السياسي *Political behaviour*، ويفترض هذا التفسير أن عملية صنع القرار ليست عملية فردية يقوم بها صانع القرار فحسب، كما تفسرها العقلانية؛ لكنه نتيجة لعملية يشترك فيها أكثر من فرد أو جماعة، ولكلٍ منهم هدف أو أهداف معينة، ويستخدمون سلطاتهم أو تأثيرهم للدفع باتجاه اتخاذ القرار الذي يخدمهم (Child et al., 2010). وتظهر الصراعات السياسية وفق هذا المنظور من ثلاثة جوانب: بين الأفراد داخل المنظمة، أو بين وحدات أو مستويات داخل هذه المنظمة، وهناك قراءة تشمل جميع أنواع التأثير، واستخدام السلطة، سواءً من داخل أو من خارج المنظمة (Child et al., 2010). ويرى منتزيرغ وآخرون (Mintzberg et al., 1976) أن السياسة تعد "عاملاً" مؤثراً على عملية صنع القرار، واعتُبر السلوك السياسي عاملاً ضاراً يؤثر سلباً في عملية صنع القرار الإستراتيجي؛ وذلك لأنه قد يعطّل أهداف المنظمة في سبيل تحقيق الأهداف الذاتية، ويتم فيه حجب بعض المعلومات؛ لتمرير قرارات معينة، وبالتالي، يحوّل دون الفهم الكامل للمشكلة، وكذلك يحول دون التحليل الكامل للمشكلة، وبدائلها الممكنة، ومن ثم؛ فإنّ له أثراً على مخرجات القرار التي تكون غالباً سلبية، وبالمجمل؛ فهو يمثل استنزافاً لموارد ووقت المنظمة، وقد يؤخرها ويفوّت عليها الكثير من الفرص، وبالتالي يؤثر على نجاح قراراتها (Child et al., 2010; Elbanna, 2006). ومؤخراً، ظهرت قراءات أخرى تتعاطى السلوك السياسي من منظور مختلف، وتقدم جوانب إيجابية للسياسة في المنظمات، خصوصاً في البيئات سريعة التغير، حيث يساعد السلوك السياسي كإستراتيجية لتكييف المنظمة مع المتغيرات، كما يمكن أن يقلل حالة عدم اليقين، ويزيد القبول من خلال المفاوضات، كما يخدم السلوك السياسي كإدّ خفيّة تسهم في تمرير بعض التغيرات اللازمة التي قد تجد مقاومة، كما أن أثر السلوك السياسي قد يمتد ليمهد الطريق لتنفيذ القرارات (Elbanna, 2006). وكذلك ظهر مؤخراً مسمى السلوك السياسي الإيجابي، واختُبرت علاقته بالإبداع والالتزام، أو الاستقامة في مسار القرار، ووجدت علاقة إيجابية،

خصوصاً في البيئات التي تُحاط بحالةٍ من عدم التأكد (Elbanna et al., 2017)، ويمكن اعتبار السلوك السياسي عُملةً بوجهين، فله أبعاد ضارة وأخرى نافعة، يحددها هدف هذا السلوك، والمراد منه، وطبيعة القرارات التي يتداخل فيها هذا السلوك (Child et al., 2010).

كما قدم ليندبلوم Lindblom (1959) تفسيراً عرف بـ"التدرجية" Incrementalism، ويقصد به أن العمليات في المنظمة تتشابه فيها الوسائل والغايات، وتتم بخطوات متدرجة تنتقل بالمنظمة من الوضع الراهن إلى وضع آخر ضمن عملية تطويرية تلقائية دون الارتباط بهدف بعينه، والذي غالباً ما ينشأ تصوّر عنه مع كل خطوة، وبالتالي، فصنع القرار ليس حدثاً منفصلاً؛ بل حلقة ضمن سلسلة من العمليات، والتركيز في هذا التفسير ينصبّ على تنفيذ القرار، وليس على ما يسبقه، وعلى التعلم المستمر من القرار المنقذ، وعمليات التغذية الراجعة المتعددة، والتعديلات على القرار حتى الوصول لوضع مختلف عن الوضع الحالي (Sipp & Carayannis, 2013). ولتحقيق هذا المفهوم؛ فإن القرارات الكبيرة تنفذ عبر سلسلة من القرارات الأصغر، ويُسمّى هذا النمط من التدرجية بـ"التدرجية المفككة"، بينما وضع كوين Quinn مفهوماً آخر، وهو التدرجية المنطقية، والفرق بينهما هو الغرض، فالنوع الذي وضعه كوين Quinn يقوم على فرضية التدرج لغرض، أو بشكل مقصود، بينما افترض ليندبلوم Lindblom أنها عملية تتم بطريقة تلقائية (Rahman & De Feis, 2009).

وفي عام 1972 قدم كوهين وآخرون Cohen et al. نموذجاً وصفيّاً آخرًا سموه بـ"سلة المهملات" Garbage Can، حيث تمثل عملية صنع القرار في هذا النموذج نقطة التقاء لأهداف متعددة، وآراء مختلفة، وأشخاصاً متنوعين، بما في ذلك التقاء حلول بمشاكل تبحث عن حل، ومشاكل بحلول تبحث عن مشاكل تتحكم فيها الصدفة بشكل كبير، وتفاعل العاملين، فما قد لا يحدث اليوم؛ بسبب عدم توفر الفرصة، أو تفاعل العاملين قد يحدث غداً. يصور هذا النموذج عمل المنظمات على أساس تفضيلات غير متسقة، وغير محددة، وقدر من العمليات غير المنتظمة وغير المفهومة من قبل العاملين، فالعمل فيها يتم عن طريق التجربة والخطأ في حدود غير مؤكدة ومتغيرة، ولذا، استخدم الباحثون سلة المهملات ككناية عن هذه العشوائية والتنوع في المدخلات، التي تتدفق للمنظمة بصورة عشوائية Chaotic وتلقائية Simultaneous، وتتم التفاعلات فيها بصورة غير خطية Nonlinear (Cohen et al., 1972; Kowalski, 2010; Slaven, 2014) وقدم هذا التفسير نوعاً من الفهم لبعض ظروف صنع القرار، التي كانت غير ممكنة التفسير بالنسبة للباحثين وصناع القرار في صنع القرار عبر فرضية العشوائية والتلقائية، وكذلك قدم آلية مفيدة تتمثل في تمديد الزمن اللازم لحل المشكلات، والتخلي عن فكرة المواعيد النهائية لاقتناص كل الفرص الممكنة؛ ولكنه في نفس الوقت تغاضى عن بعض أشكال النظام التي تظهر في عمل المنظمات، ولم يضع مفاهيم معيارية يمكن العمل في ضوءها على

أرض الواقع، بما في ذلك خطوات إجرائية تساعد صانع القرار في الواقع (Eisenhardt, 1998; Langley et al., 2003).

كما ظهر تفسير وصفي مضاد للعقلانية يسمى الحدس Intuition، أو النموذج الحدسي Intuitive Model، الذي يفسر عملية صنع القرار على أنها مستندة على الشعور، وليست العمليات العقلانية، بالاعتماد على الخبرة والنظرة الكلية للمشكلة (Hart, 2018). في هذا التفسير يتخذ صانع القرار قرارات يدفعها شعور داخلي، ولا تتبع منطقاً معيناً، ولا يجد لها صانع القرار تفسيراً محدداً (Intindola et al., 2016). والحدس ليس عملية مستندة للعواطف كما قد تفسر؛ بل هو عملية عقلية سريعة تحدث في الجزء اللاواعي Unconsciousness، ويتم فيها استدعاء خبرات وعادات متصلة في الجزء اللاواعي، ونمت من مواقف حقيقية، وخبرات وتجارب سابقة لصانع القرار (Keeney, 2012). وبهذا أصبح استخدام الحدس مقبولاً علمياً كظاهرة قائمة على الخبرة، وتستند إلى المعرفة الضمنية المتراكمة من خلال الخبرات والتجارب الحقيقية، التي يتم استرجاعها من خلال التعرف على الأنماط في المواقف المختلفة، فصانع القرار يرى صورة كبيرة في سياق واسع عبر عملية مسح للجزء اللاواعي تتم بصورة عشوائية (Sinclair & Ashkanasy, 2005). وفي دراسة على 100 مدير تنفيذي، وُجد أن الحدس كان مفيداً في حالات عدم التأكد الشديدة، وقلة السوابق للقرار، وعندما تكون المتغيرات أقل قابلية للتنبؤ علمياً، وعندما تكون الحقائق محدودة، أو لا تشير بوضوح إلى الاتجاه الواجب اتخاذه، كما تفيد عندما تكون البيانات التحليلية قليلة الفائدة، أو إذا وجدت الكثير من الحلول البديلة المعقولة للاختيار من بينها، مع وجود دلالات لصحة كل بديل، كما يفيد الحدس عندما يكون الوقت محدوداً، وفي حالات الضغط الشديد نحو اتخاذ قرار، كما وُجد أن الحدس مفيد في القرارات التي يكثر فيها الجدل والتفاوض (Agor, 1986)؛ لكن بعض الدراسات أثبتت أن الحدس مرتبط سلباً بأداء المؤسسة في البيئات المستقرة، كما أن العمليات العقلية تحقق خيارات تفوق تلك التي يحققها الحدس (Elbanna & Child, 2007)، كما تنطوي العمليات المستندة على الحدس على مخاطر عالية، وليس هناك ضمان حقيقي لاتخاذ القرار الصحيح، حيث قد تلعب المصادفة دوراً في نجاح القرار، وليس حدس صانع القرار (Samba, 2016). وترى الباحثة أن إحدى إشكاليات الحدس هو الحد من التتبع، الذي يحدث عندما تصنع قرارات خاطئة، ففي النموذج العقلاني والسياسي يمكن مراجعة الإجراءات، ودراسة الخلل، وهذا غير ممكن في نموذجي سلة المهملات والحدس. وقدمت آينهارت Eisenhardt (1998) تفسيراً وصفيًا مقارياً للحدس هو الارتجال Improvisation، الذي يكون بين فريق من صناع القرار، وليس صانع قرار بمفرده، حيث تشبه آينهارت Eisenhardt اتخاذ القرارات الإستراتيجية عالية الجودة والسريعة والقابلة للتنفيذ بالارتجال في فرق موسيقى الجاز، أو الدراما، أو الرياضة، مثل لعبة الركبي. وتعرف آينهارت Eisenhardt الارتجال بأنه عملية

تجمع بين الابتكار والفعالية في التنفيذ، وهو كما المقطوعات الموسيقية المبتكرة منظم؛ لكنه وليد اللحظة، ويكون لكل طرف مشارك في المقطوعة دورٌ يقوم على تفسيرٍ آنٍ لما يقوم به الآخرون، ويؤلي الفريق اهتمامًا وثيقًا بالوقت الحالي، ولديهم قدر كبير غير عادي من التفاعل والتواصل مع بعضهم البعض، كما أن لديهم أيضًا تركيزًا شديدًا على المعلومات في الوقت الحالي عن عملهم مع قدر صغير من المعلومات حول المتغيرات التشغيلية (Eisenhardt, 1998). هذه الفرق لا تنظر كثيرًا إلى الماضي، ولا تمضي وقتًا طويلًا في التطلع إلى الأمام أيضًا، أهم خصائص هذه الفرق هو استغرائهم في "الآن"، وحققت هذه الفرق -وفقًا لآيزنهارت Eisenhardt- عددًا من النتائج الإيجابية عبر الارتجال، حيث كانت قراراتهم سريعة ومتكيفة مع المتغيرات البيئية، وامتازت بأنها ذات جودة عالية؛ لأنها كانت نتيجة للمناقشة القائمة على النزاع، وحققت قبولًا من الجميع، ووفق هذا التفسير يعدّ فريق الإدارة العليا كفرقة موسيقى جاز، والقرار الإستراتيجي كمعزوفة، والأداء كعمل يجمع خاصيتي الارتجال وحسن التنفيذ معًا (Eisenhardt, 1998).

وقدّمت الكثير من التفسيرات الأخرى التي لا يتسع المجال لذكرها؛ لكن الأدبيات المتعلقة بصنع القرار تركز على التفسيرات السابقة بصفاتها الأكثر شيوعًا وشهرةً (باستثناء تفسير الارتجال لآيزنهارت Eisenhardt، الذي لم يحظَ بذات الشهرة). ومع اختلاف هذه التفسيرات؛ فقد حاول بعض الباحثين النظر فيها بتوازن، فاعتبروا أن كل هذه التفسيرات ممكنة الحدوث تبعًا لطبيعة القرار، والمنظمة، وخصائص صانع القرار، وغير ذلك، وكان الجدل الأكبر حول العمليات العقلية لصانع القرار؛ العقلانية والحدس، فقد أثبتت دراسات آيزنهارت Eisenhardt (1989) أن صنّاع القرار يستخدمون البُعدين (العقلي والحدسي) معًا عند صنع القرارات الإستراتيجية السريعة، كما يستخدم صنّاع القرار البعدين لتحقيق قرارات فعالة (Intindola et al., 2016) بينما أثبتت دراسات أخرى أن صانع القرار يميل للإجراءات العقلانية أكثر كلما كان القرار مهمًا، وله تبعات جوهرية (Elbanna & Child, 2007). وأتت نتائج دراساتٍ أقدمٍ خلاف ذلك من حيث قلة الارتباط بين الإجراءات العقلانية، وأهمية القرارات، كما كشفت عن علاقة سلبية بين العقلانية وحالات عدم التأكد (Sharfman & Dean, 1998). وهذا التعارض في النتائج أصبح سمة لدراسات صنع القرار، التي ستظهر أكثر عند استعراض خصائص صنع القرار، ويرجع ذلك إلى السياقات المتنوعة التي تمت فيها هذه الدراسات، والفترات الزمنية المتفاوتة، واختلاف بيئات المؤسسات المعنية بالدراسة، سواءً الداخلية أو الخارجية؛ بل إن هذا الاختلاف قد يعود للطريقة التي يفكر بها الباحثون أنفسهم، فقد كتب مارش March وسامون Simon في الطبعة الثانية لكتابهما الشهير Organizations الصادر عام 1993 أن النقد الأكبر الذي

يمكنهما توجيه للطبعة الأولى التي صدرت عام 1958؛ هو أنه كان ينبغي أن يوجها تركيزاً أكبر على الجوانب المتعلقة بالدور والحس في صنع القرار (Keeney, 2012).

أما فيما يتعلق بمسار عملية صنع القرارات الإستراتيجية؛ فقد قدمت دراسات برادفورد Bradford Studies الشهيرة ثلاثة مسارات تمت ملاحظتها خلال الامتداد التاريخي للدراسة؛ وهي: المسار المتقطع Sporadic؛ وهو مسار تكون فيه العملية غير رسمية، وطويلة، ومتقطعة، والمسار السلس Fluid؛ وهو مسار تتقدم فيه العملية بثبات، وتوجه رسمياً وبشكل سريع، وأخيراً المسار المنقبض Constricted؛ وهو مسار توجهه فيه العملية بصعوبة ومحدودية، والعوامل التي تفسر هذا الاختلاف -وفقاً للباحثين في دراسات برادفورد- هي تعقيد المشكلة، ومستوى التداخل السياسي فيها (Miller, 2010). كما اختلف كبار المنظرين في وصف مسار عملية صنع القرار، فذكر Drucker يرى أنها عملية خطية Linear؛ أي: تسير في مسار خطي عبر أنشطة متتابعة بدايةً من تحديد المشكلة، ومن ثم جمع المعلومات، ومن ثم البحث عن البدائل حتى مرحلة التطبيق، أما منتزيرغ فيرى عكس ذلك؛ أي: أنها عملية تتبع مساراً غير خطي nonlinear، وغير متتابعي، وأقرب للعشوائي (Intezari & Pauleen, 2018). وهناك منظور آخر يتناول عملية صنع القرار، من حيث كونها حالة نظام أو لا نظام/ اضطراب، فمن يرى أنها حالة نظام Order يعتبر أن المنظمة قبلها تكون في حالة اضطراب/ لا نظام Disorder، وأن العمليات التي تتم لصنع قرارٍ ما كجمع المعلومات، واختيار البديل المرضي؛ تهدف لخلق حالة من النظام في المنظمة، بينما يرى البعض أن المنظمة تكون في حالة نظام، وعندما تدخل في عمليات صنع القرار، التي تكون -على الأغلب- محاطة بحالة من عدم التأكد والارتباك؛ فإنها في الواقع تتحول من حالة النظام إلى حالة عدم نظام، أو إلى اضطراب (Nutt, 2010).

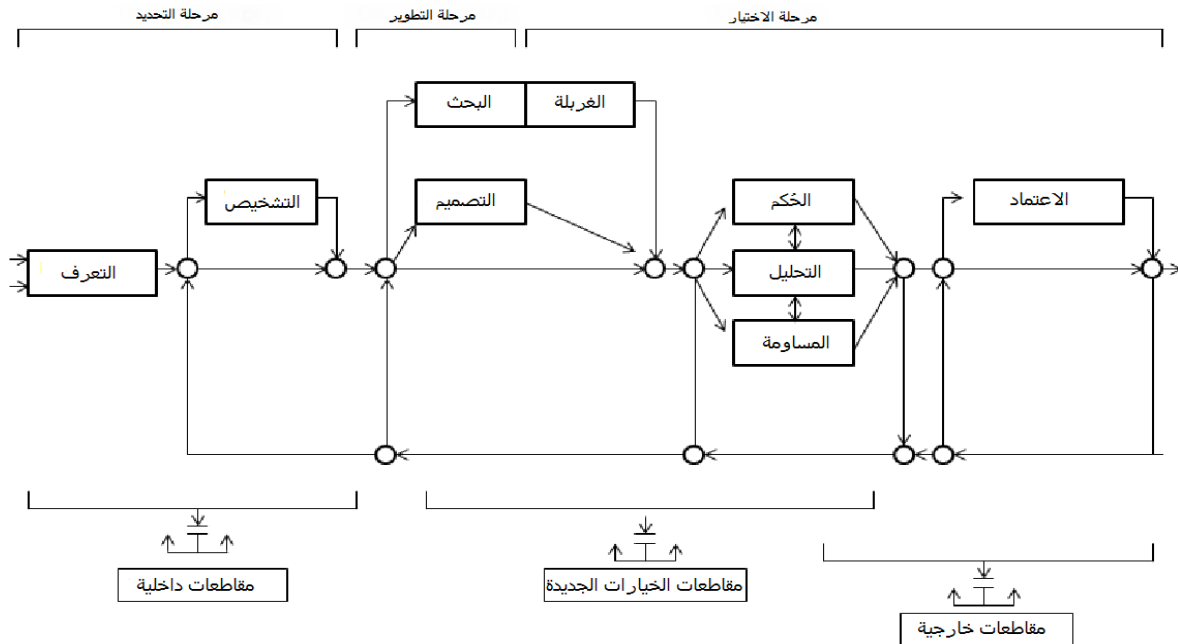
وتم تمثيل عملية صنع القرار الإستراتيجي عبر عدة نماذج؛ أشهرها نموذج منتزيرغ وآخرين Mintzberg et al. (1976)، والموضح في الشكل (2-2)، وهو نموذج وصفي صُمم عبر دراسة وتحليل 25 قراراً إستراتيجياً، ويقوم النموذج على اعتبار وجود ثلاث مراحل رئيسية، في كل مرحلة عدد من الإجراءات، وداخل كل نمط عدد من الإجراءات الفرعية، بالإضافة لثلاثة إجراءات داعمة تؤثر في جميع المراحل، وسبعة عوامل ديناميكية (Mintzberg et al., 1976) ويمكن تفصيل ذلك كما يلي:

المرحلة الأولى: مرحلة التحديد Identification Phase : وفيها إجراءات؛ هما التعرف Recognition، حيث يمكن تصنيف القرارات من خلال الدوافع، التي أثارها على شكل امتداد خطي في أحد طرفيه توجد الفرص Opportunity، وهي تلك التي بدأت على أساس طوعي بحث لتحسين وضع آمن بالفعل، مثل إدخال منتج جديد؛ لتوسيع حصة الشركة من السوق رغم وجودها في وضع آمن، ويقابله في

السياق التعليمي إدخال مقرر جديد، أو مشروع تدريب نوعي، وفي الطرف الآخر، توجد الأزمات Crisis، حيث تستجيب المنظمات لضغوط شديدة؛ نتيجةً لوضع خطير يتطلب اتخاذ إجراءات فورية، على سبيل المثال: قيام منظمة بالاندماج مع كيان آخر؛ لتفادي الإفلاس، ويقابله في السياق التعليمي ظهور نتائج منخفضة؛ لتحصيل الطلاب في اختبارات وطنية أو دولية -على سبيل المثال-. وبالتالي؛ تمثل الفرص والأزمات طرفي نقيض، وبينهما توجد المشكلات Problems، التي تنتج غالبًا عن ضغوط أقل في حدثها من ضغوط الأزمات، وقد تنشأ تبعات لتجاهل فرصة تُسمى الفرصة المشكلة Opportunity-problem، أو قد يتخذ صانع القرار إجراءات مؤقتة تخفف من الأزمة، فتصبح مشكلة Problem-crisis. أما الإجراء الثاني فهو **التشخيص Diagnose**، وهو إجراء يلي ظهور دوافع القرار (أزمة/ مشكلة/ فرصة)، يمتاز بوجود معلومات شبه منظمة، وموقف جديد كليًا. ويمكن أن يظهر التشخيص بصيغة رسمية Formal، ومعلنة Explicit، مثل تشكيل لجنة لتقصي الموضوع، أو تكليف مستشارين، وهو أكثر ظهورًا مع المشاكل والأزمات، أو بصيغة غير رسمية Informal، وضمنية Implicit، ولم تجد دراسة Mintzberg et al. (1976) أي حالة تم استخدام هذا النوع من التشخيص فيها.

شكل 2-2

نموذج منتزبرغ وآخرين (Mintzberg et al., 1976)



المرحلة الثانية: مرحلة التطوير Development Phase: ويتم ذلك من خلال إجراءين؛ هما البحث **Search:** الذي يتم لغرض البحث عن حلول جاهزة عبر أربعة أساليب؛ هي: البحث في الذاكرة: ويشمل البحث عن بدائل في ذاكرة المؤسسة البشرية، أو الورقية. والبحث غير الفعال: ويمثل انتظار ظهور بدائل بشكل طوعي، والبحث بأسلوب الفخ: حيث يتم تنشيط مولدات البدائل (شركاء معينين، أو موردين على سبيل المثال)؛ لتقديم البدائل الملائمة، وأخيرًا البحث النشط: وهو البحث المباشر عن البدائل؛ إما من خلال مسح مساحة واسعة، أو التركيز على موضوع محدد. والإجراء الثاني من إجراءات مرحلة التطوير هو **التصميم Design:** وفيه يتم تصميم حلول مخصصة، أو تعديل حلول جاهزة، وغالبًا ما يتم استخدام إجراء البحث؛ لتضييق البدائل المتاحة الجاهزة، ثم يتم استخدام إجراء التصميم لتعديلها، وتصبح قابلةً للتطبيق على المشكلة الحالية (Mintzberg et al., 1976).

المرحلة الثالثة: مرحلة الاختيار Selection Phase: وفيها يتم اختيار أحد البدائل، الذي يمكن أن يتم تنفيذه عبر عدد من القرارات المضغرة، وفي هذه المرحلة ثلاثة إجراءات؛ هي: **الغربلة Screen:** وتستخدم لغربلة العدد الكبير من البدائل الجاهزة لعدد أقل من البدائل الممكنة، ويمكن أن يتم ذلك في إجراء البحث خلال مرحلة التطوير، فيتم الحكم على البديل، ومن ثم استبعاده أو الإبقاء عليه. وإجراء **التقييم - الاختيار Evaluation-Choice:** ويستخدم لفحص البدائل الممكنة، والتحقق منها، وتحديد مسار العمل لهذه البدائل، ولهذا الإجراء ثلاثة طرق شائعة؛ هي: الحكم **Judgement:** ويقوم به شخص واحد باستخدام إجراءات عقلية لا يستطيع هذا الشخص شرحها، وهي -على الأغلب- الاختيار بالحدس، وهو الأكثر استخدامًا، وفق دراسة منتزيرغ وآخرين (Mintzberg et al., 1976)، والمساومة **Bargaining:** وتقوم به مجموعة من صناع القرار لأهداف متصارعة، ولكل منهم حكم خاص، والتحليل **Analysis:** وفيه يتم إجراء تقييم واقعي يتبعه اختيار بإحدى الطريقتين السابقتي الحكم، أو المساومة. ويرى الباحثون أن هذا الإجراء (التقييم - الاختيار) هو أكثر الإجراءات التي يتم تحريفها أو تشويهها؛ وذلك بسبب القيود العقلية البشرية والتي تحدث عند وجود قدر كبير جدًا من المعلومات، وكذلك بسبب التحيزات **Biases** بنوعيتها؛ المقصودة وغير المقصودة، وهذا ينطبق على جميع طرق الاختيار بما في ذلك التحليل. والإجراء الثالث في هذه المرحلة هو **الاعتماد Authorization:** ويستخدم للتصديق على مسار العمل المختار على أعلى مستوى في الهيكل التنظيمي، وقد لا يظهر كإجراء منفصل، ويكون ضمن عملية التقييم والاختيار إذا كان من يقوم بها هو صاحب السلطة المخول بإصدار القرار؛ ولكن في كثير من الحالات تتم كل المراحل السابقة، ثم يتم التصديق من صانع القرار المخول بذلك، ويكون ذلك أكثر ظهورًا في القطاع العام، ويقدم صانع القرار موافقة يليها

تطبيق لإجراءات العمل، أو رفض، ويليهِ غالبًا إعادة تدوير لاختيار بديل جديد، أو استبعاد، وظهرت كذلك حالات قبول مشروط، وهذا يتطلب أيضًا إعادة تدوير الحل المقترح لمرحلة التطوير، وتحسين الجوانب التي تم الاعتراض عليها، ويواجه هذا الإجراء تعقيدات تفوق تلك التي يواجهها إجراء التقييم - الاختيار؛ وذلك لأن الوقت غالبًا يكون محدودًا، كما أن هذا القرار يتم النظر فيه في ضوء قرارات إستراتيجية أخرى، وقد يواجه قيودًا في الموارد، أو تداخل القوى السياسية الخارجية على القرار أثناء الإقرار، والإشكال الأهم هو أن صناع القرار المخولين بالإقرار يفتقرون إلى المعرفة المتعمقة، التي وصل لها مطورو الحل الذين عملوا على القرار منذ بداية ظهور دوافعه.

الإجراءات الداعمة: وضع منتزيرغ وآخرون. Mintzberg et al. (1976) ثلاثة إجراءات داعمة تظهر خلال مراحل صنع القرار الثلاث؛ وهي: **إجراء التحكم في القرار Decision Control**: ويقصد به العملية المصغرة Metadecision making لصنع قرارات تسهل عملية صنع القرار الأساسية، ويصعب على الأغلب تتبعها؛ لأنها ضمنية وغير رسمية، وتكون مسجلة في ذاكرة صانع القرار، ولا تترك أثرًا يمكن تتبعه على أرض الواقع، ومع ذلك هناك بعض الأساليب التي يمكن تلمسها مثل: التخطيط للقرار Decision Plan، الذي تغلب عليه صبغة غير رسمية ومرنة، وقابلة للتعديل، والأسلوب الثاني هو التبديل Switching، حيث يوجه صانع القرار انتباهه إلى الخطوات التالية، ويقوم باختيار الإجراء المناسب، مثل التشخيص، أو البحث، ويحدد الموارد التي يجب الالتزام بها، ومن ثم يراقب النتائج؛ لتحديث الخطة الخاصة بالقرار.

والإجراء الثاني هو: اتصالات القرار Decision Communication: وهو إجراء منتشر في أنشطة المنظمة خلال المراحل الثلاث منذ مسح البيئة؛ للتعرف على دوافع القرار، ومرورًا بجمع المعلومات للتشخيص، ومعلومات عن البدائل وتبعاتها حتى مرحلة تمرير المعلومات للمخول بإقرار القرار. ولهذا الإجراء ثلاث عمليات: الاستكشاف Exploration: ويتم فيه فحص وتحري المعلومات، ومراجعة ما يظهر دون بحث مقصود، ويتم استخدام هذه العملية بشكل كبير لتحديد وضع القرار، وبناء نماذج مفاهيمية، وتطوير قاعدة بيانات عامة لعملية صنع القرارات. وهناك عملية التحقق Investigation: وتتضمن البحث المركز، والبحث عن معلومات خاصة لجانب محدد، وهي عملية تُستخدم غالبًا للعثور على المعلومات، أو تأكيدها أثناء البحث عن التشخيص، وأنشطة التقييم - الاختيار، وهي تعتمد إلى حد كبير - على قنوات الاتصال الشفهية وغير الرسمية. والعملية الأخيرة ضمن إجراء اتصالات القرار هي النشر Dissemination: وتُعنَى هذه العملية بنشر معلومات القرار، وتوصل منتزيرغ وآخرون. Mintzberg et al. (1976) إلى أنه كلما زاد عدد الأشخاص المعنيين أو المهتمين بنتيجة القرار؛ زاد الوقت الذي يقضيه صانع القرار في نشر المعلومات حول

تقدمه، كما توصلوا إلى أنه كلما زاد طول عملية اتخاذ القرار؛ كلما زاد نشر المعلومات المتعلقة بها. وكنتيجة لذلك، كلما أصبح الحل أكثر وضوحًا، وأكثر التزامًا بالنسبة لصانع القرار؛ كلما زاد ميله إلى توصيل المعلومات المتعلقة به؛ لضمان قبوله في نهاية المطاف.

والإجراء الثالث: هو الإجراء السياسي **Political**: ويقصد به التداخل من قوى داخل أو خارج المنظمة؛ لدفع عملية اتخاذ القرار نحو اتجاه معين. والأنشطة السياسية تتمثل في تأثير الأفراد، الذين يسعون إلى تلبية احتياجاتهم، أو مصالحهم الشخصية والمؤسسية من خلال القرارات المتخذة في المنظمة، وقد يكون هؤلاء الأفراد من داخل المنظمة أو خارجها، وما يربطهم بعملية القرار هو اعتقادهم بأنهم سوف يتأثرون بالنتيجة، وتوضح الأنشطة السياسية علاقات القوة في المنظمة، ويمكن أن تساعد في تحقيق التوافق، وتعبئة القوى؛ من أجل تنفيذ القرارات. وتظهر الإجراءات السياسية عبر ثلاث عمليات؛ هي: المساومة **Bargaining**: وتحدث غالبًا بين أولئك الذين لديهم بعض السيطرة على الخيارات، وتظهر عادةً عندما يتم تجاهل مراكز القوى المعنية أثناء التطوير، وبالتالي؛ تواجه المنظمة هذه العملية في وقت متأخر من مرحلة الاختيار. وهناك عملية الإقناع **Persuasion**: وفي هذه العملية تحاول المنظمات استباق هذه المقاومة التي تتطلب المساومة، وذلك عن طريق نشر معلومات حول الحل أثناء مراحل التطوير، والاختيار المبكر، كما يتم استباق المقاومة بعملية مقاربة تسمى الاستقطاب **cooptation**: ويتم فيها دعوة المعارضين المحتملين للمشاركة في مرحلة التطوير. وبالمجمل؛ فإن نتيجة القرار تحدد مستوى التداخل فيه، فكلما كانت أكثر أهمية ومثيرة للجدل، وكلما زاد التأثير على الاختيار، خصوصًا من خارج المنظمة، ويكثر ذلك في القطاع العام، كلما يزداد التركيز على عمليات الاختيار والاتصال بشكل عام، وعمليات المفاوضة والإقناع بشكل خاص (Mintzberg et al., 1976).

العوامل الديناميكية: يرى منتزيرغ وآخرون (Mintzberg et al. 1976) أنه لا يوجد تقدم ثابت دون عائق من إجراء إلى آخر في عملية صنع القرار الإستراتيجي، فالعملية ديناميكية تحدث في نظام مفتوح، حيث تتعرض للتدخلات، أو التعليق، أو النهايات غير المتوقعة، وعوامل أخرى، وهذه العوامل الديناميكية -وفقًا لمنتزيرغ وآخرين -Mintzberg et al. هي أهم خاصية في عملية صنع القرارات الإستراتيجية عن غيرها من القرارات، وتؤثر هذه العوامل على القرارات الإستراتيجية، فتؤفّقها، أو تؤخرها، أو تعيدها لنقطة البداية، وقد تسرع القرار، وقد تفرّعه إلى مرحلة جديدة، وقد تعيد تدويره في مرحلة واحدة، أو بين مرحلتين، أو إلى نقطة سابقة في العملية. وهذه العوامل الديناميكية هي: **المقاطعات Interrupts** التي تسببها القوى البيئية، وتسبب تغييرًا في اتجاه القرار، أو تسارعه، وقد تكون بسبب قيود تظهر متأخرة بعد مرحلة الاختيار، ومن ثم تستوجب العودة لمرحلة التطوير، كما قد يحدث القطع؛ بسبب الجمود السياسي عندما تتداخل قوى من داخل أو خارج

المنظمة في مسار القرار، ومن ثم يتم القطع، وإعادة العملية لمرحلة التطوير، أو يتم التوقف والتفاوض حول المسار الحالي للقرار، كما يمكن أن يتم القطع لظهور خيارات جديدة بعد اختيار بديل محدد، وقد يحدث قطع للتسريع كاستجابة لضغط سياسي، أو ظهور منافسة حادة، وقد تقود مقاطعة أو قطع واحد إلى سلسلة من المقاطعات الأخرى، وهذا شائع الظهور في حالات الضغط الشديد، ويظهر بشكل أكبر في المؤسسات العامة، خصوصًا الحكومية، وتؤدي هذه المقاطعات إلى زيادة امتداد القرار الزمني Decision Duration من متوسط سنة في حالات عدم وجود مقاطعات، إلى متوسط ثلاث سنوات مع وجود المقاطعات (Mintzberg et al., 1976).

وثاني العوامل الديناميكية المؤثرة في صنع القرار هو: **تأخير الجدولة Scheduling Delays**: حيث يقوم صانع القرار بتفتيت القرارات المعقدة إلى إجراءات صغيرة يمكن إدارتها وجدولتها، ولكي يتم فصل كل خطوة من خطوات عملية اتخاذ القرار الإستراتيجي؛ فإن ذلك يسبب تأخيرًا كبيرًا في الوقت، وهذا يعني مدة أطول لتنفيذ القرار (Mintzberg et al., 1976). ويأتي **تأخير التغذية الراجعة Feedback Delays** كعامل من العوامل الديناميكية المؤثرة في القرارات الإستراتيجية، ويحدث هذا التأخير بينما ينتظر صانع القرار نتائج الإجراءات السابقة المتخذة ضمن عملية صنع القرار الإستراتيجي، بالإضافة إلى ذلك؛ فالعديد من الخطوات تتطلب رد فعل، والبعض الآخر يتطلب ما يمكن تسميته بفترة حضانة قبل الوصول إلى البصيرة بخصوص هذا الإجراء، ويظهر ذلك أكثر في عمليات اتخاذ القرارات المعقدة بشكل خاص، التي تتداخل فيها أطراف من الخارج، وبالتالي؛ فهي تمتد لفترات زمنية أطول (Mintzberg et al., 1976).

وهناك عوامل **تأخير التوقيت والتسريع Timing Delays and Speed ups**: ويقصد بها توقيت صنع القرار لكل مرحلة، وبدء التنفيذ، وغير ذلك من مهام الجدولة الزمنية، ويحدث أن يقوم صانع القرار عن قصد بتسريع أو تأخير عملية اتخاذ القرار؛ للاستفادة من ظروف معينة، أو في انتظار دعم من جهة، أو أفراد محددين، أو لانتظار تحسن ظروف التنفيذ، أو لمزامنة إجراء من إجراءات صنع القرار مع نشاط آخر، أو التأثير على بعض العناصر المفاجئة، أو لمجرد كسب المزيد من الوقت. ويكثر نمط التسريع أو التأخير الزمني في البيئات التنافسية والبيئات العدائية (Mintzberg et al., 1976). والعامل الخامس هو **دورات الفهم Comprehension cycles**: حيث أكد منتزبيرغ وآخرون Mintzberg et al. أن عملية صنع القرار الإستراتيجي يغلب عليها نمط الدوران لا النمط الخطي، فيقوم صانع القرار بالدوران بين مراحل وإجراءات العملية؛ لفهم القضايا المعقدة، فقد يقوم بالدوران داخل مرحلة التحديد؛ للتعرف على المشكلة بدقة، وقد يقوم بالدوران بين إجراءات التصميم والبحث؛ لفهم تبعات البدائل، وقد يدور بين مرحلتين الاختيار والتطوير؛

ليتمكن من التوفيق بين الأهداف والبدائل. وعلى الأغلب؛ فإن الدوران Cycling للفهم يكثر في القضايا الإستراتيجية الجديدة والمعقدة. وآخر العوامل التي قدمها منتزيرغ وآخرون Mintzberg et al. هي إعادة التدوير للفشل **Failure Recycles**: حيث يتم -أحياناً- إيقاف عمليات صنع القرار؛ لعدم وجود حل مقبول، وقد يتم رفض الحلول في إجراء التقييم -الاختيار؛ لأنها ذات مردود منخفض للغاية، أو لأنها قد تواجه التزامات لا يمكنهم الوفاء بها، أو لأنها ببساطة قد لا تناسب المخول باعتماد القرار، ويقود ذلك صانع القرار إلى إعادة التدوير حتى يظهر حل مقبول، أو قد يغير المعايير حتى يصبح الحل غير المقبول (الذي تم تقديمه مسبقاً) حلاً مقبولاً، وتقوم المنظمات (التي تواجه فشلاً في إيجاد أو تصميم بديل مقبول) بإعادة تدوير العملية لمرحلة التطوير، وقد تتكرر عملية إعادة التدوير أكثر من مرة، وتفشل مجددًا حتى يعود صانع القرار إلى البديل، الذي تم رفضه في البداية (Mintzberg et al., 1976).

وبناءً على مسار عمليات اتخاذ القرار في المؤسسات التي درسها منتزيرغ وآخرون Mintzberg et al. (1976)؛ فقد ظهرت أنواع للقرارات تتشابه في مساراتها تم جمعها تحت نوع أو فئة، وهذه الأنواع أو الفئات هي:

1- عمليات المأزق البسيط Simple impasse decision processes: وهي الأبسط والأقرب للنموذج الرئيسي للدراسة بمراحله وأنماطه المذكورة سابقاً، وهي خطية نسبياً لا يظهر فيها أنشطة تطوير، وتواجه مقاطعات تحول دون تدفق عملية صنع القرار لفترة بسيطة؛ لكنها سرعان ما تعود للتدفق في فترات لاحقة.

2- عمليات التصميم السياسي Political design decision processes: وهي شبيهة بالنوع الأول؛ لكن المأزق فيها أكثر صعوبة وتعقيداً، فتجد المنظمات أنه من الضروري أن تتحول إلى عمليات سياسية واسعة النطاق، ويتم فيها استبعاد أو تعيين أشخاص، وتعديل بنود أو معايير، والدفع نحو خيار معين بالتفاوض، أو الإقناع، وغير ذلك من الأنشطة المرتبطة بالعامل السياسي، ويرى منتزيرغ وآخرون Mintzberg et al. (1976) أن هذا النوع من العمليات تُصمم في جميع مراحلها سياسياً؛ أي: تكون هناك تداخلات، وصراعات قُوى في كل مرحلة، وقد تصل لمرحلة تغيير هيكل السلطة، كما أن هذا التصميم تختفي فيه ملامح إجراءات التعرف، والاختيار - التقييم، ولا يمكن تمييزهما، حيث تلعب القوى السياسية دوراً مهماً يجعل من الصعب تتبع هذين الإجراءين تحديداً، وكذلك يمتاز هذا النوع من العمليات بأن هناك تداخلاً بين دوافع القرار (مشكلة - فرصة - أزمة)، ذلك أن هناك من قد يرى القضية أزمة، ومن يراها فرصة أو مشكلة، والعكس صحيح، ومن ثم يدفع كل طرف بعمليات القرار سياسياً، وفق منظوره الشخصي، ومصالحه.

3- عمليات البحث الأساسي Basic search decision processes: وتقوم المؤسسات في هذا النوع من العمليات بوضع مبادئ توجيهية واضحة نسبياً للحل في البداية، ثم الانتقال لمرحلة التطوير عبر إيجاد أفضل حل جاهز متوفر في خطوة أو خطوتين للبحث، فهي من العمليات المباشرة والخطية نسبياً، التي تتضمن عددًا محدودًا من المقاطعات، وعددًا أكبر من خطوات البحث وخطوات الاختيار، ومتوسط مداها الزمني، أو استمرارها من عام إلى عامين.

4- عمليات البحث المعدل Modified search decision processes: ويتم فيها تعديل طفيف في مرحلة التطوير على بدائل جاهزة من خلال نشاط تصميم محدود؛ أي: أن هناك تدويرًا مكثفًا في مرحلة التطوير في عمليات البحث والتصميم تحديداً. ولوحظ في الدراسة أن هذا النوع من العمليات ارتبط بعمليات شراء معدات تكنولوجية.

5- عمليات التصميم الأساسية Basic design decision processes: وهي أكثر العمليات شيوعاً، خصوصاً في أنشطة التسويق الربحية على الأغلب، وتقوم على أنشطة تصميم بدائل واسعة النطاق، وتنتج عنها -غالباً- حلول معقدة ومبتكرة، ويندر ظهور المقاطعات أو التداخل السياسي في هذا النوع من العمليات، ويغلب عليها أن يكون دافعها فرصة أو مشكلة طفيفة.

6- عمليات التصميم المعترضة Blocked design decision processes: ويأخذ هذا النوع من العمليات نمطاً مشابهاً لعمليات التصميم الأساسي، حتى تصل لمرحلة الاختيار، ثم تواجه مقاومة قوية من قوى خارجية، ويظهر هذا النوع في القطاعات العامة والحكومية، وقد يتم إيقاف التنفيذ بسبب هذه القوى، أو قد تدخل المنظمات في عمليات مفاوضات طويلة قد تنتهي بالفشل.

7- عمليات التصميم الديناميكي Dynamic design decision processes: وتعتبر من أكثر الأنواع تعقيداً، حيث تبدأ لعمليات تصميم أساسي، أو بحث معدل؛ لكن تواجهها مقاطعات متعددة تجعل تدفق الأنشطة يصبح عملية معقدة للغاية، ومن ثم؛ فإن امتداد مداها الزمني قد يصل إلى ثلاث أو أربع سنوات، واعتُبرت جميع القرارات من هذا النوع مدفوعةً بمشكلة، أو أزمة، وتشابهت القرارات في هذا النوع من العمليات بأنها تختص ببناء، أو تشييد، أو اختيار أماكن لمنشآت جديدة، وهذه العمليات طبيعة ديناميكية؛ لأنها تنطوي على استثمارات ضخمة نسبياً، كما أنها تستلزم نشاطات تصميم معقدة لهذه المنشآت، كما أن احتمالية حدوث مقاطعات جديدة للبداية التي تم اختيارها أكبر؛ بسبب وفرة البدائل الجاهزة.

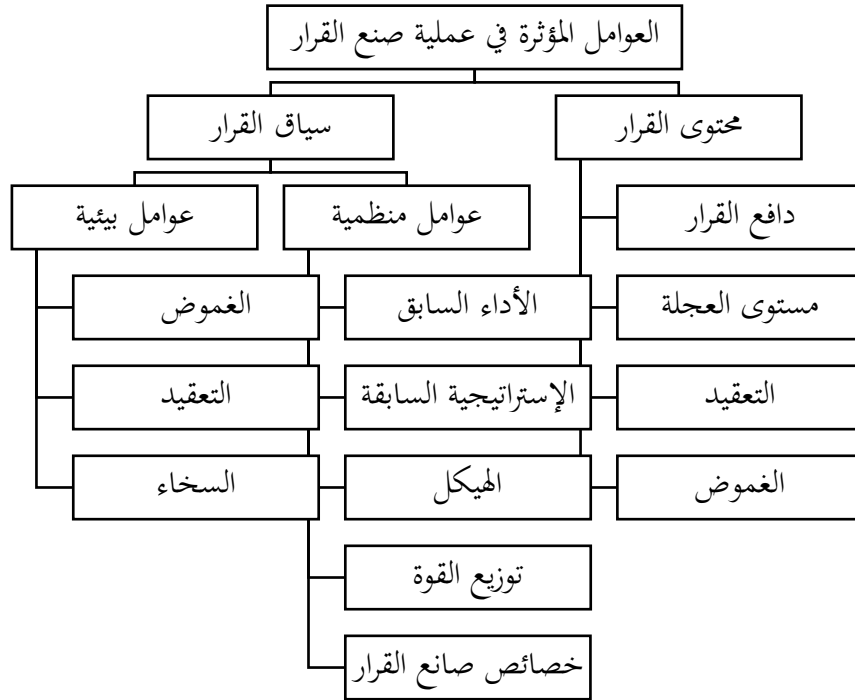
وأهم ميزة في نموذج منتزيرغ وآخرين, Mintzberg et al (1976) أنه جمع بين وجهتي نظر متعارضة في مسار عملية صنع القرار؛ وهي التسلسلية أو التتابعية Sequential، والفوضوية Chaotic، أو Anarchical، حيث يعرض لعملية صنع القرار عن طريق اعتماد التسلسل الخطي للنموذج كأساس للعملية، ثم يقدم سلسلة من العوامل الديناميكية (مثل الانقطاعات الخارجية والسياسة، وغير ذلك مما ورد في الشرح أعلاه)، التي تعتبر مصدر الفوضوية في النموذج (Langley et al., 2003)، فصناع القرار يبدؤون -غالبًا- هنا بشيء ملموس (مشكلة، أو أزمة) يتعين حلها، أو فرصة يمكن الاستفادة منها، ومن ثم يبذلون جهودهم لإبقاء العملية على المسار الصحيح (المسار التسلسلي) من خلال مراحل مختلفة من التصور الأولي إلى الاختيار النهائي؛ لكن هناك تداخلات من الأحداث التي لا يمكن التنبؤ بها، ووجهات النظر المتضاربة تُحوّل هذه العملية من مسارها التتابعي إلى مسار فوضوي بدرجات متفاوتة، وقد يوقف العملية عن مسارها؛ اعتمادًا على شدة هذا التداخل، فالعملية -وفق نموذج منتزيرغ وآخرين. Mintzberg et al- تأخذ أشكالًا مختلفة تكون أقرب للخطية والتتابع عندما تكون الانقطاعات والتداخلات قليلة أو بسيطة، وقد تكون أقرب للفوضى واللاخطية عندما تكون هذه التداخلات كبيرة ومؤثرة جدًا، لدرجة قد يصعب معها استعادة النظام (Langley et al., 2003).

المبحث الرابع: العوامل المؤثرة في صنع القرار:

حظيت العوامل التي تؤثر في صنع القرار باهتمام مماثل لعمليات صنع القرار، وتمت دراسة هذه العوامل من جانبين؛ حيث تمت دراسة أثر عوامل معينة على عملية صنع القرار، وأثر نوع عملية صنع القرار على متغيرات معينة في المنظمة (Almutairi & Alsarraf, 2019). ويمكن استعراض أشهر العوامل التي تمت دراستها كما يلي:

أ) - عوامل مؤثرة في عملية صنع القرار: وقسمها راجاقبولان وآخرون. Rajagopalan et al (1998) إلى عوامل بيئية (عدم التأكد "الغموض" Uncertainty، التعقيد Complexity، السخاء Munificence) وعوامل منظمية (الأداء السابق Past Performance، الإستراتيجية السابقة Past Strategies، الهيكل Structure، توزيع القوة Power distribution)، وعوامل متعلقة بالقرار (دافع القرار Impetus/motive، مستوى العجلة Urgency، عدم التأكد "الغموض" Uncertainty، التعقيد Complexity). وهناك من يجمع العوامل البيئية والمنظمية تحت مسمى سياق القرار Decision Context، وفي المقابل، تسمى العوامل المتعلقة بالقرار نفسه بمحتوى القرار Decision Content (Bell et al., 1998)، وهي موضحة على شكل مخطط بياني في شكل (2-3).

مخطط لأشهر العوامل المؤثرة على عملية صنع القرار (من إعداد الباحثة)



(ب) - أثر نوع عملية صنع القرار على مخرجات القرار: وتمت دراسة العمليات الأشهر، مثل الشمولية Comprehensiveness، التي تدل على مستوى العقلانية في عملية اتخاذ القرار، والتداخلات السياسية Politics، والحدس Intuition على نوعين من المخرجات؛ هي مخرجات العمليات Process Outcomes وهي (جودة القرار Quality، التوقيت/ السرعة Timeliness/Speed، العلاقات Relationship)، والمخرجات الاقتصادية Economic Outcomes كالأرباح، والنمو، والحصة السوقية في المؤسسات الربحية (Rajagopalan et al., 1998)، وتسمى هذه العوامل مجتمعةً بـ "عوامل عملية القرار" Decision Process، و"مخرجات القرار" Decision Outcomes، وهذه العوامل متداخلة، وأثرها منعكسٌ على بعضها البعض (Bell et al., 1998).

أولاً: العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار:

تتم عملية صنع القرار في ظروف مختلفة، وتحيط بها العديد من العوامل، التي تؤثر في عملية صنع القرار، وأول هذه العوامل هو سياق القرار Decision Context، وهو يشمل - كما تم استعراضه سابقاً - العوامل البيئية، والعوامل المنظمة، وتسمى أحياناً البيئة الخارجية، والبيئة الداخلية.

وتعتبر بيئة المنظمة الخارجية عاملاً حاسماً في تحديد نوع الإجراءات، التي يتم العمل بها عند صنع القرارات الإستراتيجية، فيغلب على مؤسسات القطاع العام اعتبارات سياسية أكثر من نظيراتها في القطاع الخاص، وبالتالي، فإن عملية صنع القرار أطول؛ وذلك لأنها تحتاج مزيداً من الوقت للتفاوض والإقناع، بغرض موازنة القوى بين المصالح السياسية المتعارضة (Nutt, 2006)، وهناك من يعتبر أن البيئة الخارجية للمنظمة مسؤولة عن تدفق القرارات المنظمة أو المبرمجة، التي تحدث كاستجابة لمتغيرات هذه البيئة لا كعملية منهجية مقصودة لصنع القرار، وهذا يفسر الرأي الذي يعتبر أن القرارات لا يمكن تتبعها بدقة، كما ورد سابقاً في مطلع هذا الفصل (Shepherd & Rudd, 2014).

ومن العوامل المؤثرة في صنع القرار والمرتبطة بالبيئة الخارجية للمنظمة حالة عدم التأكد Uncertainty، التي أثبتت بعض الدراسات أن حالة عدم التأكد تزيد من احتمالية لجوء صانع القرار إلى الانحيازات Biases، والاستدلالات Heuristics (وهي آليات عقلية معرفية، ونمط من أنماط الآراء الشخصية، التي يستخدمها صناع القرار في صنع القرارات، وتعتبر جزءاً من الحدس؛ لكنها ليست رديفاً له)، بينما اعتبرت هذه الدراسات أن استخدام صانع القرار للإجراءات الشمولية في حالة عدم التأكد غير ممكن، خصوصاً لصناع القرار من رواد الأعمال Entrepreneurs (Busenitz & Barney, 1997). وهناك دراسات أخرى تناولت ذات المفهوم بمصطلح آخر، هو الغموض Ambiguity، ويرى نوت Nutt (2006) أن الغموض يكثر في بيئة المنظمات العامة والحكومية، ويؤثر في عملية صنع القرار فيها، حيث يكون هناك شُحٌّ في المعلومات، وبالتالي تقل المعرفة حول البدائل. وكما هو الحال في حالات عدم التأكد؛ فإن صانع القرار يستخدم في حالات الغموض الكثير من الاستدلالات، ويلجأ إلى الانحيازات كبديل عن غياب المعلومات، أو شُحها، أو عدم وضوح تبعات كل بديل، كما يحدث في الحالات العادية (Chen & Lee, 2003).

وقامت دراسات أخرى بفحص أثر التعقيد Complexity في البيئة الخارجية للمنظمة على عملية صنع القرارات، ونتجت عن ذلك نتائج متعارضة، فتوصلت إلى أن زيادة التعقيد في بيئة المنظمة يؤدي كذلك إلى زيادة استخدام الآليات المعرفية، مثل الإدراك الانتقائي، والاستدلال، والتحيزات، بينما وجدت دراسات أخرى أن التعقيد قاد صناع القرار إلى مزيد من الإجراءات المكثفة في جمع المعلومات والبدائل، وتحليلها (Rajagopalan et al., 1998). ومن العوامل التي تمت دراستها في بيئة المنظمة الخارجية عامل السخاء Munificence، ويقصد به القدرة الكامنة في البيئة الخارجية للمنظمة، التي تساعد على توفير موارد للمنظمة، وبالتالي؛ تساعد على النمو أو العكس (Gänswein, 2011; Rajagopalan et al., 1993)، وتعارضت النتائج بخصوص هذا العامل أيضاً، فهناك دراسات ترى أن العقلانية تحسن الأداء في البيئات

السخية (Goll & Rasheed, 2005)، بينما توصلت دراسات إلى أن العقلانية تقود إلى قرارات أكثر فعالية في البيئات الأقل سخاءً (Elbanna & Child, 2007).

وبالإضافة إلى هذه العوامل التي ذكرها راجاقبولان وآخرون (Rajagopalan et al, 1998)؛ فإن هناك عوامل أخرى بحثها باحثون آخرون لكن بمنظور أكبر، ويبدو أن هذا الاختلاف في الطرح بين الباحثين يرجع لاختلاف المنظور الشخصي لمفهوم البيئة لكل فريق، فالباحثون الذين تناولوا العناصر السابقة (عدم التأكد - والتعقيد - والسخاء) يعتبرونها مكونات منفصلة يمكن دراستها على حدة، بينما تناولها باحثون آخرون بمنظور أشمل يُعامل معها ككل لا كجزئيات منفصلة؛ أي: أنها تشكل مجتمعةً نوعًا محددًا من البيئات يؤثر بشكل كلي على عملية صنع القرار، ومن هذه البيئات البيئة العدائية، والبيئة سريعة التغيير، أو غير المستقرة، التي تعتبر -من منظور هؤلاء الباحثين- بيئات تمتاز بالتعقيد والغموض، وعدم التأكد في ذات الوقت.

فقد تمت دراسة أثر بيئة المنظمة الخارجية العدائية Hostile Environment، وهي البيئات المليئة بالمخاطر والتهديدات على سلوكيات صانع القرار، ونتجت عن ذلك نتائج متعارضة، فهناك دراسات ترى أن صانع القرار في هذا النوع من البيئات أقل انفتاحًا على المعلومات الجديدة، وأقل ميلاً لجمع وتحليل المعلومات، بينما لم تجد دراسات أخرى أي أثر ملحوظ يمكن تتبعه على سلوك صانع القرار (Shepherd & Rudd, 2014)، كما تمت دراسة البيئة الخارجية عالية السرعة High velocity Environment، وتسمى أحيانًا البيئة الديناميكية Dynamic Environment، وأحيانًا البيئة غير المستقرة Unstable Environment، وهي بيئة تشهد تغييرًا سريعًا، وغير دائم في الطلب، أو المنافسين، أو التكنولوجيا، أو التنظيم، بحيث تكون المعلومات في الغالب غير دقيقة، أو غير متوفرة، أو قديمة، ووجد أن هناك علاقة بين هذا النوع من البيئات، وميل صانع القرار إلى مزيد من الإجراءات العقلانية، أو ما يعرف بـ"الشمولية"، وهذا يعني المزيد من البحث عن المعلومات والبدائل، وبالتالي؛ إجراءات أكثر من تلك التي تتم في البيئات الأكثر استقرارًا (Eisenhardt & 1988, Bourgeois). وعلى العكس من ذلك؛ أثبتت دراسات أخرى أن الشمولية ممكنة في البيئات المستقرة، حيث يجد صانع القرار الوقت الكافي لإجراءات جمع البيانات والبدائل، وتحليلها ودراستها، على عكس صانع القرار في البيئات غير المستقرة، أو الديناميكية (Fredrickson & Iaquinto, 1989)، بينما بينت دراسات أخرى أن صانع القرار في البيئات المستقرة قد وصل إلى مستوى من الخبرة، يمكنه من التعامل مع القضايا دون الحاجة لمزيد من عمليات جمع المعلومات والتحليل لاختيار البديل الفعال (Dean & 1997, Sharfman).

وفي داخل المنظمة هناك **العوامل التنظيمية**: وهي عناصر أخرى مهمة تمت دراستها، ومحاولة التعرف على أثرها على صنع القرار، فيؤثر الأداء السابق **Past Performance** للمنظمة على عدة عناصر؛ منها نظرة صانع القرار للقضية التي يتم النظر فيها، فإذا كان الأداء السابق مرتفعاً -بشكل عام- فغالباً ما يتم التعامل مع القضايا كفرص، بينما يتم التعامل مع هذه القضايا كتهديدات إذا كان الأداء السابق للمنظمة ضعيفاً -بشكل عام- (Amason & Mooney, 1999)، كما يؤثر الأداء المرتفع على عملية صنع القرار، فيعتمد صانع القرار -بشكل كبير- على القرارات السابقة بثقة، بما في ذلك الطرق التي تمت فيها عملية صنع القرارات (Amason & Mooney, 1999)، كما تؤثر الإستراتيجية السابقة **Past Strategy** على عملية صنع القرار، حيث يمكن أن تكون الإستراتيجيات السابقة مصدراً رئيسياً للقصور التنظيمي **Organizational Inertia**، وبالتالي؛ يمكن أن تقيّد الإستراتيجيات السابقة الإجراءات الإدارية عن طريق الحدّ من النظر في بدائل جديدة؛ وذلك بسبب وجود إلحاح مصدره إستراتيجيات قديمة للسير في مسار عمل محدد، كما تؤثر الإستراتيجية السابقة على نوع الإجراءات الإدارية، التي يقوم بها المديرون للتعامل مع أي قضية (Rajagopalan et al., 1998)، كما يؤثر الهيكل **Structure** الخاص بالمنظمة على عملية صنع القرار، ولهذا الهيكل ثلاثة أبعاد مهمة؛ هي: المركزية، الرسمية، والتعقيد (Fredrickson, 1986). وأثبتت بعض الدراسات أن الهيكل الرسمي **Formal** الذي يرتبط -غالباً- بالأسلوب المركزي في إدارة المنظمات يؤثر على طريقة صنع القرارات، ويلبسها -غالباً- صبغة عقلانية أو شمولية (Elbanna & Child, 2007). أما فيما يتعلق بالبعد الثالث، وهو التعقيد؛ فله ارتباط أكثر بمستوى التداخل السياسي، فقد وجدت بعض الدراسات أن التداخلات السياسية أقل حدة في المنظمات، التي يميل هيكلها للبساطة وعدم التعقيد، كما أن تدفق العمليات والمعلومات في هذه الهياكل البسيطة أسلس من المنظمات الكبيرة معقدة الهيكل (Brouthers et al., 1998)، ووجدت دراسات أخرى علاقة بين الهيكل المركزي وسرعة القرارات، بينما توصلت دراسات أخرى إلى وجود أثر سلبي للهيكل الرسمي على سرعة القرار الإستراتيجي (Papadakis & Barwise, 1998b)، كما يعتبر توزيع السلطة **Power Distribution** من العوامل المهمة، التي تؤثر على صنع القرار، فقد أثبتت دراسة آيزنهارت وبورجويس (Eisenhardt and Bourgeois, 1988) أن احتكار السلطة في يد المدير التنفيذي، أو إدارة الفرد الأوتوقراطي؛ تؤدي إلى تشكل التحالفات في فريق الإدارة العليا **Top Management Team TMT**، وظهور الأجندات الخاصة بكل تحالف، ومحاولة تمريرها لأغراض ومصالح لكل تحالف؛ أي: أن عملية صنع القرار تتجه في هذه الحالة إلى المزيد من السلوك السياسي، ويكون صنع القرار في إدارة الفرد الأوتوقراطي أكثر سرعة؛ وذلك لأن المدير لا يحتاج الكثير من الوقت في الاستشارة، ولوجود المعلومات كاملةً تحت سلطة هذا المدير، وبالتالي؛ فالوصول لها أسهل، كما أن مستوى الصراعات

السياسية في سلطة الفرد الأوتوقراطي أقل، أو قد تكاد تكون معدومة، وبالتالي؛ فمسار العملية يتدفق بطريقة سهلة وسلسلة، وتقل التداخلات والتقاطعات التي غالباً ما تكون سبباً في ببطء عملية صنع القرار (Eisenhardt, 1989; Wally & Baum, 1998).

وبالإضافة لما سبق، هناك دراسات تناولت خصائص صانع القرار Decision Maker Characteristics ضمن العوامل المنظمة، أو عوامل البيئة الداخلية للمنظمة، التي تؤثر في عملية صنع القرار. وبشكل عام؛ يرى Nutt أن صناع القرار في المؤسسات العامة يميلون لتعزيز التعاون من خلال إتاحة الفرصة للعديد من اللاعبين الرئيسيين لاقتراح بدائل، على عكس مؤسسات القطاع الخاص، التي تقل فيها المطالب بالكشف عن الإجراءات أثناء البحث عن البدائل (Nutt, 2006)، كما أن هناك دراسات ترى أن الخصائص الشخصية لصانع القرار كالخبرة، والقيم، والخلفية الثقافية، والتوقعات الشخصية تُسمى مجتمعة الإدراك Perception، والإدراك هو الطريقة التي يفسر بها الأفراد بيئتهم، وتؤثر قضايا الإدراك المتعلقة بكيفية إدراك الواقع على الطريقة، التي يتم بها صنع القرارات (Slaven, 2014)، وبناءً على ذلك؛ يستجيب صانع القرار للتهديدات بشكل أكثر شمولية، وتكون بالنسبة له أكثر إلحاحاً للاستجابة من الفرص (Martinsons & Davison, 2007).

وقدم راو وبولغاريديس Rowe and Boulgarides (1983) تصنيفاً تم تصويره على شكل منظومة مقسمة إلى أربعة أقسام؛ يمثل كل قسم صنفاً من صناع القرار، كما يتضح في شكل (2-4)؛ النوع الأول: هو صانع القرار التوجيهي Directive: ويحتاج بدرجة رئيسية للقوة، فيميل للسيطرة على الآخرين، كما أن صانع القرار التوجيهي لديه تسامح منخفض للغموض، ويفضل مستويات منخفضة من التعقيد المعرفي، وتُحد هذه التفضيلات من كمية المعلومات التي يجمعونها، وعدد من البدائل التي يضعونها في الحسبان (Rowe & Boulgarides, 1983). وهناك نوع آخر: هو صانع القرار التحليلي Analytical: ولدى صناع القرار من هذا النوع حاجة قوية إلى الإنجاز عبر خوض تحديات جديدة، ولديهم تسامح أكبر للغموض من نظرائهم التوجيهيين، وهم كذلك أكثر ارتياحاً فيما يتعلق بالتعقيد المعرفي، وبالتالي؛ فهم يعملون بقوة على جمع البيانات، ومعالجتها، ويمتاز صناع القرار التحليليين -إجمالاً- بأنهم يتخذون القرارات ببطء؛ لأنهم يرغبون في دراسة الموقف بدقة، وينظرون في العديد من البدائل بشكل منهجي ومنظم، ويشترك النوعان (التوجيهي والتحليلي) من صناع القرار في أنهما أكثر اهتماماً بالمهام Task-oriented، ومرجعيتهما العقلية تنبع من الجزء الأيسر من الدماغ Left Brain Hemisphere (Rowe & Boulgarides, 1983). أما النوع الثالث: فهو صناع القرار المفاهيميون Conceptual: وهم -كما صناع القرار التحليليين- حاجتهم قوية للإنجاز؛ لكنهم يتوقون إلى المكافآت الخارجية، مثل الشناء، والتقدير، والاستقلال، ويظهرون كذلك قدراً عالياً

من الارتياح مع التعقيد المعرفي، وبالتالي؛ فهم يجمعون المعلومات عادةً من مصادر متعددة، ويفكرون في العديد من البدائل، ويميل المفاهيميون إلى اتخاذ منظور طويل الأجل، وإظهار قدر كبير من الإبداع والمثالية (Rowe & Boulgarides, 1983). والنوع الرابع من صناعات القرار: هم السلوكيون Behavioral: وهم مدفوعون بالحاجة إلى الانتماء، ولديهم تعقيد معرفي منخفض، لذا، فهم يميلون إلى التواصل بسهولة، ويكونون مهتمين جدًا برفاهية أقرانهم، ومرؤوسيههم، ويقبلون الاقتراحات، وهم على استعداد دائم للتسوية، ويفضّلون الضوابط المرنة، ويشترك صناعات القرار المفاهيميون والسلوكيون في أنهم أكثر اهتمامًا بالناس People-oriented، ومرجعيتهم العقلية تنبع من الجزء الأيمن من الدماغ (Rowe & Right Brian Hemisphere Boulgarides, 1983).

شكل 2-4

أنواع صناعات القرار (Rowe & Boulgarides, 1983)

	الجانب الأيسر من الدماغ	الجانب الأيمن من الدماغ
عالي	التحليلي يستمتع بحل المشكلات/ الأحاجي يستخدم بيانات كثيرة يجري تحليلًا دقيقًا حاجة كبيرة للإنجاز (تأخذ شكل تحديات)	المفاهيمي خلاق وإنساني تركيز واسع وطويل المدى يسعى للاستقلال حاجة كبيرة للإنجاز (تأخذ شكل تقدير)
التعقيد المعرفي	التوجيهي عدواني وأتوقراطي	السلوكي داعم ومتعاطف
	يتصرف بسرعة يستخدم القواعد والحدس حاجة كبيرة للقوة	يفضل التواصل/ النقاش يستخدم الحدس بدلًا من المعلومات حاجة كبيرة للانتماء
منخفض	مرتبطة بالمهام	مرتبطة بالناس

القيم

وظهر في بعض الدراسات أثر لمستوى التعليم على أسلوب صنع القرار، فصناعات القرار الأعلى تعليمًا يميلون للأسلوب العقلاني في صنع القرارات (Shepherd & Rudd, 2014)، بينما أثبتت دراسات أخرى وجود علاقة بين مدة البقاء في المنصب Tenure -مقرونة باستمرارية فرق الإدارة العليا، وزيادة حجم المنظمة-

واستخدام الأسلوب العقلاني في صنع القرار (Fredrickson & Iaquinto, 1989)، وكان للعمر، وسنوات الخبرة العامة، وسنوات الخبرة في المجال، ونوع التعليم؛ أثرٌ على الطريقة التي تُصنع بها القرارات في المنظمات (Hitt & Tyler, 1991).

ومن اللافت في دراسات صنع القرار هو هيمنة السياق الثقافي الغربي على هذه الدراسات، وقد انطلقت الدعوات للتوسع في دراسات صنع القرار في سياقات ثقافية مختلفة من عدد من الباحثين، بما في ذلك الباحثون الغربيون أنفسهم، حيث أقرّوا بأن دراسات صنع القرار قد أخذت طابعاً غريباً Westernised، وأن الدراسات في سياقات ثقافية أخرى ستكون لها نتائج مختلفة؛ وذلك لاختلاف هرمية الأنظمة، واختلاف النظرة إلى أدوار الفرد (Eisenhardt & Zbaracki, 1992; Papadakis, Ioannis, & Barwise, 2010). وعززت بعض الدراسات التي قارنت سلوكيات صنع القرار في سياقات ثقافية مختلفة ذلك، حيث أثبتت الدراسات أن سلوكيات صنع القرار الآسيويين تختلف عن نظرائهم الغربيين؛ بل إن السلوكيات ضمن السياق الأكبر (الآسيوي) تختلف من دولة لأخرى، فصناع القرار اليابانيون يميلون للإجراءات المفصلة والدقيقة، مع قدر كبير من التفاوض والنقاش مع جميع مستويات المنظمة، وعلى العكس من ذلك، يميل صناع القرار الصينيون إلى تفضيل أسلوب إدارة أقل تشاركية، وأكثر أوتوقراطية، مع الميل لمركزية السلطة لعدد قليل من الأفراد (Martinsons & Davison, 2007).

ومن العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار **العوامل المتعلقة بالقرار**؛ وهي: عوامل يحددها القرار نفسه، بغض النظر عن البيئة الداخلية أو الخارجية للمنظمة، أو ما يعرف -بشكل عام- بـ"السياق"، وهذه العوامل تسمى في بعض الأدبيات بـ"محتوى القرار" Decision Content، وهذه العوامل وفقاً لراجاقبولان وآخرين (Rajagopalan et al. 1998) هي دافع القرار Impetus/motive، مستوى العجلة Urgency، عدم التأكد Uncertainty، التعقيد Complexity.

ويعتبر دافع القرار Decision Motive، أو محفز القرار Decision Stimuli، كما يسميه منتزيرغ وآخرون (Mintzberg et al. 1976)، من العوامل التي تؤثر في التعاطي مع القرار الإستراتيجي باعتباره فرصة أو أزمة، بما في ذلك العمليات اللاحقة لصنع القرار، حيث يتصرف صناع القرار بطريقة مختلفة إذا أدركوا أن القرار يكون بدافع وجود فرصة، وليس أزمة، فقد أثبتت الدراسات أن صنع القرار عندما رأوا دافع القرار كأزمة؛ فإنهم تجنبوا النقاش السياسي، وركزوا أكثر على الحقائق والأفكار، وما إن خفت الأزمة، وتم امتصاصها تدريجياً؛ حتى عادت الأنشطة السياسية إلى الظهور من جديد، كما يصبح صناع القرار أكثر عقلانية عندما يتعلق القرار بأزمة ما، بينما يميلون في حال كان دافع القرار فرصة إلى التعاطي مع القرار دون استخدام

العمليات العقلانية والتحليلية (Elbanna & Child, 2007; Mintzberg et al., 1976). بينما أكدت دراسات أخرى عكس ذلك، حيث وجدت أن صناع القرار يميلون لاستخدام الحدس في صنع القرارات المنطلقة من دافع الأزمة (Samba, 2016). وفيما يتعلق بمستوى العجلة Urgency في القرار؛ فقد بينت بعض الدراسات أن صناع القرار يميلون للتعجيل بالإجراءات الخاصة بالقرار كلما زادت المخاطر (Rajagopalan et al., 1993)، أما حالة عدم التأكد Uncertainty المتعلقة بالقرار؛ فقد توصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة سلبية بين حالة عدم التأكد فيما يتعلق بالقرار والعقلانية في صنع القرارات (Sharfman & Dean, 1998)، وفيما يتعلق بالتعقيد Complexity في القرار؛ فالمقصود به مقدار ونوع العناصر الموجودة في القرار، ونوع ومستوى العلاقات بين هذه العناصر، ومقدار وضوح الأهداف، ومعايير التقييم، وكمية البدائل المتاحة، ودرجة وضوحها، بما في ذلك وضوح عواقبها، بالإضافة إلى كم المعلومات، ومستوى وضوحها (Keeney, 2012). وربطت بعض الدراسات التعقيد بالتداخل السياسي؛ ومنها دراسات برادفورد Bradford Studies، التي اعتبرت أن التعقيد في القرارات تنتج عنه ثلاثة أنواع للقرارات، حسب درجة التعقيد من الأكثر تعقيداً للأقل؛ وهي: الدوامة vortex: وهي أكثر تعقيداً، وتكثر فيها التداخلات السياسية، وتأخذ غالباً مساراً متقطعاً Sporadic. والنوع الثاني: القابل للتتبع tractable: وتكون أقل تعقيداً، وأقل تسييساً، وتأخذ غالباً المسار السلس Fluid. وأخيراً: القرارات المألوفة familiar: وهي أقل تعقيداً؛ لكن التداخل السياسي فيها أعلى من القرارات القابلة للتتبع، وتأخذ غالباً مسار المنقبض Constricted، وتم تحديد كل مسار من حيث التفاوت في درجة كل من التدقيق، والتفاوض، والتوقف، والمركزية، والمدة (Miller, 2010; Shepherd & Rudd, 2014).

ثانياً: أثر نوع عملية صنع القرار على مخرجات القرار:

اهتمت دراسات صنع القرار بدراسة أثر أشهر أنواع عمليات صنع القرار (الشمولية/ السلوك السياسي/ الحدس) على نواتج القرار المختلفة، فقد درست الشمولية Comprehensiveness في صنع القرار، ووجد بورجيوس وآيزنهارت Bourgeois and Eisenhardt (1988) وآيزنهارت Eisenhardt (1989) علاقةً بين الأداء الجيد للمنظمات واستخدام الأسلوب العقلاني أو الشمولي في صنع القرار في البيئات سريعة التغير، بينما ربطت دراسات فريدريكسون Fredrickson (1986)، وفريدريكسون وميتشيل Fredrickson and Mitchell (1984) استخدام الأسلوب الشمولي بالأداء الجيد؛ لكن في البيئات المستقرة، وهناك علاقة -سبق الإشارة إليها- بين العقلانية والأداء الجيد في البيئات السخية بوجهتي نظر متعارضة؛ ترى إحداها أن الارتباط

إيجابي في البيئات السخية، وأخرى ترى أنه إيجابي في البيئات الأقل سخاءً (Elbanna & Child, 2007; Goll & Rasheed, 2005).

ويؤثر السلوك السياسي على عملية صنع القرار، فقد ربطت دراسات برادفورد Bradford Studies بين السلوك السياسي والمسارات الثلاثة للقرار (السلس، والمنقطع، والمنقبض) بناءً على مستوى التداخل السياسي في كل مسار، كما ورد في محور سابق (Shepherd & Rudd, 2014). وتوصلت دراسة البنا وتشايلد Elbanna and Child (2007) إلى وجود علاقة سلبية بين السلوك السياسي وفاعلية القرارات في القرارات، التي انطلقت بدافع الأزمة أكثر من تلك التي انطلقت بدافع فرصة، كما توصلت دراسة بوريغوس وآيزنهارت Bourgeois and Eisenhardt (1988) إلى أن السلوك السياسي يؤدي إلى انخفاض أداء المنظمة في البيئة سريعة التغير. وخلاف ذلك، وجدت دراسات أخرى أن هناك أثرًا إيجابيًا للسلوك السياسي على نمو بعض المنظمات (Shepherd & Rudd, 2014)، كما وجدت دراسات أخرى أن نوع السلوك السياسي الإيجابي قادرٌ على التأثير على الابتكار في القرار والالتزام، ويمكن التفريق بين نوعي السلوك السياسي السلبي والإيجابي بتبع المنطلق الخاص بهذا السلوك، فإذا كان منطلقه مركّزًا على المنظمة Organization-centered، فهو - على الأغلب - إيجابي أو بناءً، وإذا كان منطلقه مركّزًا على الفرد Self-centered فهو - غالبًا - سلبي وهادم (Elbanna et al., 2017).

وتمت كذلك دراسة أثر الحدس، ووجدت بعض الدراسات ارتباطاً بين النمو واستخدام الحدس Intuition، بالإضافة إلى دور الحدس في تسريع القرارات (Wally & Baum, 1998)، كما وُجد أن هناك علاقة إيجابية بين الأداء الجيد للمنظمة واستخدام الحدس عند صنع القرارات في البيئات غير المستقرة، وعلاقة سلبية في البيئات المستقرة (Khatri & Ng, 2000)، وربطت دراسات أحدث بين تصاعد خبرة صانع القرار واستخدام الحدس (Hart, 2018).

وقبل التفصيل في نواتج القرار Decision Outcomes كما عرضها راجاقبولان وآخرون Rajagopalan et al. (1993)؛ فإنه من الضروريّ عرض وجهات النظر حول قياس نواتج القرار، أو الأساليب التي يمكن من خلالها الحكم على نجاح أو فاعلية القرار، فمن الملاحظ وجود قدر كبير من الاختلاف بين الباحثين حول المؤشرات الدقيقة، والتي يمكن من خلالها الحكم على نواتج القرار، واستعرض فرانز وكرامر Franz and Kramer (2010) هذه الآراء والصعوبات التي تُعيق الاتفاق على رأي محدد، فمن منظور الاقتصاديين؛ فإن القرار ناجح بمقدار المنفعة المتحققة منه، لكن الإشكال في هذا الرأي أن المنفعة قد تتحقق بسبب عوامل مختلفة قد لا يكون للقرار علاقة بها؛ ومنها الصدفة أو الحظ، بينما رأى باحثون آخرون أن القرار الجيد هو

ببساطة الذي يسبب عواقب جيدة؛ ولكن يعيق العمل بهذا الرأي أن حالة عدم التأكد قد تجعل عددًا من التبعات السيئة تالية لقرار جيد، وبالتالي؛ يصبح الأخذ بهذا الرأي مجحفًا في حق بعض القرارات (Franz & Kramer, 2010). ولحل هذا الإشكال؛ اتجه فريق آخر لاعتبار نجاح القرار مرهونًا بجودة القرار، التي يمكن تمثيلها كخطٍ منحني لجودة نواتج القرار تتدرج من "غير المقبول" حتى "المتفوق" من خلال احتساب الانحراف، وتقدير ذلك بالنسبة المئوية عبر وضع تقدير قبلي للنواتج المتوقعة، وقياس المتحقق في ضوء هذه التوقعات، كما استخدم رضا العميل أو المستفيد، وكذلك رضا صانع القرار كمقياس لنجاح القرار، واستخدمت أيضًا مقاييس؛ منها مقارنة آراء المشاركين، وآراء الخبراء، كما استُخدمت البحوث في قياس فاعلية القرارات، وتوافقها مع الأهداف بالأساليب الكمية والنوعية (Franz & Kramer, 2010).

وظهرت كذلك وجهات نظر ترى أن نجاح القرار يمكن قياسه بالجهد، حيث تتم مقارنة نتائج القرار مع الوقت والمعلومات المستهلكة لأجل هذا القرار، وجهد صانع القرار، ومستوى السلطة، وبالتالي؛ فالقرارات الناجحة لا يظهر فيها قدر كبير من الصراعات، أو التعارض مع أهداف المنظمة، ولها قدر مقبول من المخاطر والمكاسب، وكانت عملية التنفيذ فيها مفهومة بالنسبة لمن هم محلّون بالتنفيذ، بينما اعتبر باحثون آخرون أن تحقيق أهداف القرار في الوقت المحدد للقرار يُعتبر مؤشرًا كافيًا ومقبولًا لقياس فاعلية القرارات (Franz & Kramer, 2010). كما أن هناك رأيًا يُعتبر أن قياس فاعلية القرارات مرتبط بالمنفعة المتوقعة، وقياس كفاءة القرار مرتبط بالمدة التي تحققت فيها هذه المنفعة (Nutt, 2010)، كما اعتُبر مقدار التعلم Learning الناتج عن عملية صنع القرار، الذي يُضاف لمحصلة خبرات صانع القرار وخبرات المنظمة على حدٍ سواء كمقياس معتبر، يُؤخذ بعين الاعتبار ضمن نواتج القرار، حيث يُعتبر التعلم ناتجًا من نواتج القرار عندما يساعد على اتخاذ قرارات أسرع، أو يساعد في اتخاذ قرارات أفضل، وهو بهذا مرهونٌ بالوقت اللاحق للقرار، والقرارات التالية له، ويظهر على شكل تغييرات دائمة في الإدراك الإداري والتنظيمي لصانع القرار، وللمنظمة ككل، التي تؤدي إلى خرائط تدفقٍ ومخططاتٍ جديدةٍ للعمليات، ويعيق قياس ذلك أن تتبَّعه غير ممكن إلا بالملاحظة الدقيقة والمقصودة، وبنوع واحد فقط من الدراسات؛ هي الدراسات الطولية (Rajagopalan et al., 1993).

وهناك من ميّز بين القرار الجيد Good Decision، والمخرج الجيد Good Outcome، فالقرار الجيد هو القرار الذي يتسق منطقيًا مع تفضيلات صانع القرار من حيث البدائل، والمخرجات المتوقعة، وقياس حالة عدم التأكد، أما المخرج الجيد فهو ببساطة ظهور أحداث، أو نتائج مفضلة، أو المرغوبة لصانع القرار (Parnell et al., 2013)، وقد يوحي ذلك بأن القرار الجيد ينتج عنه دائمًا مخرج جيد، وهذا ليس صحيحًا على إطلاقه؛

ولكنه صحيحٌ نسبياً، حيث قد تُحوّل حالة عدم التأكد دون حدوث ذلك، فتننتج عن ذلك قرارات جيدة لمخرجات غير جيدة، وفي المقابل، قد تظهر مخرجات جيدة لقرارات غير جيدة (Parnell et al., 2013).

وبالعودة إلى المخرجات التي حددها Rajagopalan et al. (1998) وهي؛ النوع الأول: مخرجات العملية Process Outcomes: وهي مقسمة إلى ثلاثة عناصر: جودة القرار / وسرعة القرار / والعلاقات، ويمكن الحكم على جودة القرارات Decision Quality إذا تحققت فيها مجموعة من الشروط؛ هي: (1) إطار مناسب. (2) بدائل إبداعية. (3) معلومات ذات صلة وموثوق بها. (4) قيم ومفاضلات واضحة. (5) منطق سليم. وأخيراً (6) التزام بالعمل (Spetzler et al., 2016). ويرى بعض الباحثين - كما ورد سابقاً - أن هذه العوامل يمكن قياسها بمقياس تقدير متدرج Rating Scale، يتم في ضوءه تحديد درجة تحقق كل عنصر، ومستوى تحقق كل عنصر بالتدرج من "غير المقبول" إلى "المتفوق"، أو "المذهل" (Franz & Kramer, 2010). أما سرعة القرارات Decision Speed، فقد اعتبرت آيزنهارت Eisenhardt (1990) أن القرارات الإستراتيجية السريعة مطلوبة في البيئات سريعة التغير، ويعتمد صنع القرار الذين يصنعون قرارات سريعة على معلومات الوقت الحالي، والاستشارة، والإجماع، أو توافق الآراء مع الجدارة Consensus with qualification، واستخدام الحدس أكثر من العمليات الشمولية، التي ارتبطت -وفق آيزنهارت Eisenhardt- بالقرارات الأبطأ في البيئات سريعة التغير (Eisenhardt, 1990). كما وجدت آيزنهارت Eisenhardt في دراسة سابقة علاقة إيجابية بين صنع القرارات السريعة والأداء الجيد للمنظمة (Eisenhardt, 1989)، والعنصر الأخير هو العلاقات Relationships، ويقصد به علاقة كل نوع من أنواع العمليات بمخرجات القرار (Rajagopalan et al., 1998) كعلاقة العقلانية، والسلوك السياسي، والحدس بسرعة القرار، أو الأداء -على سبيل المثال- (وقد سبق استعراضها ضمن استعراض كل نوع من أنواع عمليات القرار في المحور الحالي).

أما النوع الثاني من المخرجات: فهي المخرجات الاقتصادية Economic Outcomes، التي ترتبط بمؤسسات القطاع الخاص كالأرباح، والفوائد، والمبيعات، ونمو الحصة السوقية، وغير ذلك من المؤشرات الاقتصادية، والتي يندر ظهورها في مؤسسات القطاع العام (Rajagopalan et al., 1998).

ويبقى السؤال الأهم مرتبطاً بالكيفية، التي تعمل بها هذه العوامل، والتي تؤثر بدورها على عملية صنع القرار، فهذه العوامل لا تعمل منفردة أو بمعزل عن العوامل الأخرى؛ بل هناك تداخل شديد بين كل عامل وآخر، بل إن التداخل قد يمتد ليشمل علاقات متقاطعة لعدة عوامل بعدة عوامل أخرى، فقد تؤثر البيئة سريعة التغير على أسلوب العمل في المنظمة، فتتجه لمزيد من المركزية، ومن ثم ينتج عن ذلك قرارات أبطأ،

وتطول مدة التنفيذ، ومن ثم تقل جودة القرار، كما تؤثر العوامل بدرجة مختلفة على كل قرار على حدة، فهناك قرارات تتم في أوقات تستقر فيها بيئة المنظمة، أو هيكلها، وفي المقابل، تتخذ قرارات في أوقات أخرى تكون هذه العوامل مختلفة تمامًا عن سابقاتها. ولفهم هذه العلاقة؛ ظهرت بعض

المحاولات التي قدّمت تفسيرًا كليًا لهذه العلاقة عبر معادلة (العملية ⇌ المحتوى ⇌ المخرج)، شريطة ألا يتم النظر لها كعلاقة خطية؛ بل علاقة متداخلة، عشوائية، تلقائية، غير محددة الاتجاه، وبالتالي؛ فالإخراج الأفضل لهذه المعادلة هو (العملية ⇌ المحتوى ⇌ المخرج) (Maritan & Schendel, 1998).

المبحث الخامس: العوامل التي تؤدي لفشل القرارات:

تُعَدُّ دراسة القرارات الخاطئة أحدَ مجالاتِ دراسةِ صنع القرار، والتي ينتج عن تحليلها قدرٌ من الفائدة لا يقل عن الفائدة الناتجة عن دراسة وتحليل القرارات الناجحة (Wilson, 2010). ويعتبر بول نوت Paul Nutt أشهرَ مَنْ كتب في هذا المجال، حيث خصص سنواتٍ من خبرته الطويلة في دراسات صنع القرار؛ لتحليل القرارات الخاطئة، ومن ثم نشر نتائج ذلك في سلسلة من الدراسات والبحوث، وجمعها أيضًا في كتاب صدر عام 2002م.

وحلل نوت Nutt 356 قرارًا إستراتيجيًا لمنظمات متوسطة وضخمة ومتنوعة ما بين حكومية وخاصة، ووجد أن نصف هذه القرارات قد فشلت لأسباب وضّحها في عددٍ من الأوراق المنشورة، وفي كتابه الشهير "لماذا تفشل القرارات؟" (Nut, 1999, 2002) "Why Decisions Fail؟"، وصاغ نوت Nutt أسلوبًا خاصًا في استعراض العوامل، التي تؤدي إلى فشل القرارات، ووضح نوت Nutt أن فشل القرارات مرتبطٌ بارتكاب ثلاثة أخطاء، واستخدم لذلك المصطلح المرتبط بالخطأ الفادح أو البين Blunder، وليس الخطأ العادي أو البسيط Mistake، وهذه الأخطاء؛ هي: (1) - الاندفاع إلى الحكم "الالتزامات السابقة لأوانها، أو غير الناضجة". (2) - والمصالح المكتسبة "الموارد التي يُساء استخدامها". (3) - والطرق أو التكتيكات المعرّضة للفشل "التكتيكات السيئة" (Nut, 2002). ويقع صناع القرار في سبعة فخاخ Traps للقرارات، كما ذكرها نوت Nutt (2002) تقوّد صانع القرار لارتكاب الأخطاء الثلاثة السابقة، وهذه الفخاخ؛ هي: (1) الفشل في التوفيق بين الأطروحات والادعاءات المختلفة. (2) وجود قوى اجتماعية وسياسية غير مُدارة. (3) توجيهات مضللة. (4) غياب ممارسات البحث والابتكار. (5) إساءة استخدام التقييم. (6) الفخاخ الأخلاقية. و(7) فخاخ التعلم، كما وضّح Nutt دروسًا مستفادة وخطوات إجرائية يمكن لصناع القرار اتباعها؛ لتفادي هذه الأخطاء، ومن ثم النجاة من هذه الفخاخ (Nut, 2002).

يحدث الخطأ الأول: الاندفاع إلى الحكم "الالتزامات غير الناضجة": حين يقفز صانع القرار نحو الحكم على بديل معين بأنه الأفضل، والتمسك به، ومن ثم قضاء فترات طويلة من الوقت لجعل هذا البديل تحديداً يعمل على حل المشكلة (Nutt, 2013, 2002)، ويفسر نوت Nutt ذلك بأنه دافع طبيعي يدفعه الخوف من الفشل، خصوصاً في حالات شح البدائل، أو المعلومات، فيقفز صانع القرار إلى التمسك بالفكرة الأولى التي تخطر في ذهنه، حيث تُشعره بالأمان، وتحقق جانباً من تأكيد الذات، خصوصاً إذا كان القرار محفوفاً بضغوطات الوقت، أو المساءلات، وهي بذلك مرتبطة بخصائص صانع القرار، وتفضيلاته الشخصية، وقدراته المعرفية، والعوامل التحفيزية الداخلية، التي تتدخل في جميع مراحل عملية صنع القرار، ابتداءً من الاختيار حتى التنفيذ، وما يليه (Almutairi & Alsarraf, 2019; Nutt, 2002)، وتسمى أحياناً معضلة المعرفة، التي تحصر صانع القرار فيما يعرف، وبالتالي؛ تجعله يتجنب الاقتراب مما لا يعرف، والذي قد يكون ثرياً جداً بالفرص، والحلول، والبدائل؛ لكن صانع القرار مدفوع بالمعرفة نحو مسار معين، يدفعه انخياز داخلي يسمى الانخياز نحو العمل Bias Towards Action، ومن ثم يتحقق لصانع القرار الشعور بالأمان في هذا عند الدخول في مرحلة العمل (Haslam & Shenoy, 2018)، كما يتمسك صانع القرار بهذه الأحكام بدافع النزوة، ولا يجدون -على الأغلب- تفسيراً منطقياً يقدمونه حول تمسكهم بها، والأخطر أن ذلك يؤدي للمقاومة من المستويات الأدنى أثناء التنفيذ (Nutt, 2000)، ويلجأ صانع القرار غالباً إلى استنساخ ممارسات سابقة، فيتمسكون أكثر بها من منطلق البدء حيث انتهى الآخرون، ويبدوون في إقناع المحيطين بهم بأنه لا حاجة لإعادة تدوير العجلة، والبحث مجدداً (Nutt, 2002). ويرى نوت Nutt أن حل ذلك يكون عبر البحث المكثف عن عدد من البدائل بعدة طرق وأساليب قبل الحكم عليها، وجمع معلومات كافية عن كل بديل (Nutt, 1999). ورغم أن آيزنهارت Eisenhardt (1990) ترى أن قضاء وقت طويل في تحليل وجمع المعلومات والبدائل قد يؤدي لنتائج غير جيدة، واعتبرته سمة مرتبطة بصناع القرار الأبطأ؛ إلا أنها أكدت على جمع الكثير من المعلومات والبدائل المتعلقة بالوقت الحالي، كما أنها وجدت أن صناع القرار الأبطأ يتعاطون عدداً أقل من البدائل التي يتعاطاها نظراؤهم الأسرع، وبالتالي؛ فإنه لا يوجد تعارض بين سرعة اتخاذ القرارات وتجنب الخطأ الأول "الاندفاع إلى الحكم"، الذي وضعه نوت Nutt عبر البحث عن العديد من البدائل. كما لاحظت آيزنهارت Eisenhardt أن صناع القرار الأبطأ ينتظرون حتى تظهر دلالات فشل بديل ما حتى يقوموا بالنظر في بديل آخر، وهذا يؤكد أنهم قفزوا إلى حكم مبكر حول هذا البديل (Eisenhardt, 1990).

ويظهر الخطأ الثاني: المصالح المكتسبة "الموارد التي يُساء استخدامها": عندما يخصص صانع القرار الكثير من الموارد للقيام بعملية تقييم مكلفة للبدائل، ويكون جُلُّ هذا التقييم دفاعياً، ويتبنى -غالباً- بديلاً

مفضلاً أو مدفوعاً بضغط سياسي، ويحاول الترويج له، وإثبات صحته، ويتجاهل تخصيص جزء من هذه الموارد للتحقق من الادعاءات، أو وضع الأهداف، والبحث عن أفكار، وتقييم الفوائد والمخاطر، أو إدارة القوى الاجتماعية والسياسية (Nutt, 2002). كما يؤكد نوت (Nutt, 2002) أن هذا السلوك حتى وإن كان غير مقصود؛ إلا أنه يخلق شكاً في وجود مصالح شخصية وأجندات خفية لصانع القرار، وهذا يؤثر لاحقاً في قناعة العاملين، والتزامهم بالعمل.

ويستخدم صناع القرار طرقاً أو تكتيكات معرضة للفشل بكثرة، وهذا ما اعتبره نوت (Nutt, 2002) الخطأ الثالث، الذي يظهر بنسبة عالية في القرارات، حيث يتكرر في اثنين من كل ثلاثة قرارات استخدام ممارسات معرضة للفشل، ويعود ذلك لعدة عوامل؛ منها أن صناع القرار لا يحللون القرارات بشكل فاعل، ويستمرون في استخدام ممارسات خاطئة؛ لتجنب تكاليف معينة قد ترتبط بالممارسات الصحيحة، أو للنجاة من اللوم الذي يقع على عاتقهم في حال فشلت القرارات (Nutt, 2002)، كما تفسر الأدبيات المتعلقة بصنع القرار ذلك بما يعرف بـ "ظاهرة اعتماد المسار" Path Dependence، ويقصد بها استخدام ذات الممارسات التي نجحت في قرارات سابقة (Amason & Mooney, 1999)، كما أن صناع القرار يميلون للحفاظ على النسق الحالي، أو الوضع الحالي للمنظمة، الذي يعتقدون أنه ممكن عبر اللجوء لأساليب وأفكار مألوفة بالنسبة لهم، والتي استخدموها -على الأغلب- في مواقف سابقة، أو لجؤوا لها عند صنع القرارات في الماضي (Dean & Sharfman, 1997).

ويرى نوت (Nutt, 2002) أن هذه الأخطاء تظهر ما إن يقع صانع القرار في فخٍّ من سبعة فخاخ؛ أولها: هو الفشل في التوفيق بين الأطروحات أو الادعاءات المختلفة حول قرارٍ ما، فما إن يجد صانع القرار نفسه أمام موقف يستدعي صنع قرار مهم، حتى يتبنى أول طرح يظهر مناسباً له، ويقفز للتمسك به دون توسيع دائرة البحث، أو النقاش حوله، ويخصص موارد مالية لهذا الطرح تحديداً تكون على الأغلب -كما ذكر سابقاً- دفاعية، ومن ثم يتم تطبيقه دون النظر في وجهات النظر المختلفة للعاملين أو الشركاء، أو متلقي القرار، ومن ثم تظهر ادعاءات أخرى تتسبب فيها مخاوف أو اهتمامات مختلفة لم ينظر لها صانع القرار، وعلى الأغلب تظهر على شكل تساؤلات، أو نقد، وفي مواجهة هذا النقد قد يقوم صانع القرار برفض التساؤلات التي تحيط بهذا القرار، وقمع كل الجدال الدائر حوله، والاستمرار فيه، من ثم يفسرون الصمت الذي يليه على أنه قبول للقرار (كما قد يظنُّ صانع القرار) أن الحاجة للقرار ومبرراته كانت واضحة للعاملين والشركاء والمعنيين بالقرار بنفس قدر وضوحها بالنسبة له، وبالتالي؛ فهو لا يرى حاجة للحديث عن دوافع القرار، أو للسؤال عما قد يسبب قلقاً أو تساؤلاتٍ للآخرين (Nutt, 1998)، وتنبع هذه المشكلة من تركيز صانع القرار على ما

يعرفه، وهذا يحجب عنه ما لا يعرف، والذي قد يكون أكثر أهمية وأشد حساسية مما يعرف، وبالتالي؛ تركيزه على منظور ضيق ومحدود يقوده للنظر فيما يظهر على السطح، وما هو قريب بدلاً من النظر إلى عمق وبُعد المشكلة الحقيقي، وكل ذلك يعيق تأطير القضية، أو المشكلة بشكل صحيح (Haslam & Shenoy, 2018)، كما يفسر ذلك من خلال النظر إلى بنية القرار Decision Construct، حيث تختلف بنية القرار من منظور صانع القرار عن بنية القرار من منظور متلقي القرار، فالقرار من منظور صانع القرار عملية عقلية مجردة تحتل حيزاً في اللاوجود؛ لكنه بالنسبة لمتلقي القرار ومنفذه عملية إجرائية فعلية تظهر على شكل أحداث واقعية، وهذا التفاوت يسبب ظهور الادعاءات والنقاشات حول القرار، وهي تستخدم كلما ضاق منظور صانع القرار، وتحفّ كلما حاول توسيع منظوره (Tsoukas, 2010).

ويقع صناع القرار في الفخ الثاني، وهو: الفشل في إدارة القوى الاجتماعية والسياسية عندما يتبنون أحد أسلوبين؛ هما الأمر Edict، أو الإقناع Persuasion، أو ينتقلون بينهما، فيستخدمون أسلوب الإقناع إذا فشل أسلوب الأمر، ويرى نوت Nutt (2002) أن الأسلوبين غير صالحين لإدارة القوى الاجتماعية والسياسية، فالأمر -على الأغلب- يؤدي لنفور الناس، وقلة حماسهم، واهتمامهم بالقرار، أما الإقناع فهو فعالٌ فقط في حال وجود خسائر محتملة للعاملين، وهذا لا يحدث في جميع القرارات، وتظهر هذه القوى بحد متفاوت تتحكم فيها عوامل مهمة؛ أولها: علاقات المنظمة الخارجية، ودرجة ارتباطها بغيرها من المنظمات، الذي يرتبط -غالباً- بمؤسسات القطاع العام، فكلما ازداد حجم وتعقيد هذه العلاقات؛ فإن فرصة تدخل قوى خارجية تصبح أكبر، أما ثاني هذه العوامل: فهي بنية المنظمة وخصائصها، فالمنظمة المركزية، ودرجة التنوع الأفقي في المنظمة، ووجود مجموعات عمل فاعلة؛ تزيد من احتمالية ظهور قوى تؤثر في مسار صنع القرار، وأخيراً؛ فإن طبيعة القرار تعتبر كذلك عاملاً مهماً، فالقرارات المصيرية والكبرى، والقرارات المتعلقة بالموارد، والقرارات التي يكتنفها الغموض؛ أكثر عُرضةً لظهور صراعات سياسية واجتماعية من القرارات الأخرى (Child et al., 2010). ومن الإشكالات المترتبة على ظهور الصراعات بين القوى المختلفة هو محاولة صانع القرار تجنب هذه الصراعات عبر اللجوء للأساليب والطرق والحلول، التي تم استخدامها سابقاً، وتضييق دائرة البحث عن حلول جديدة، أو مبتكرة (Chen & Lee, 2003)، وهذا يؤكد أن هناك ارتباطاً بين هذه الفخاخ، التي يقود أحدها -على الأغلب- إلى سلسلة من فخاخ أخرى.

واعتبر نوت Nutt (2002) أن التوجيهات الغامضة فُحّ ثالث يقع فيه صناع القرار، ويقصد بالغموض: أن تكون هذه التوجيهات مضللة، أو مفترضة من قبل صانع القرار؛ لكن غير متفق عليها من الفاعلين في التنفيذ، أو غير معلومة تماماً، ويرى أن ذلك عائد للقفز بسرعة نحو بديل، أو حل محدد، وإهمال ما يجب أن يرافق

ذلك في وضوح الرؤية فيما يتعلق بالنتائج، التي يُبنى عليها قدرٌ واضح ومفهوم من التوجيهات، كما قد يكون غموض التوجيهات راجعاً لرغبة صانع القرار في تخفيف الضغط، وتقديم إجابة سريعة، والخلاص من الإلحاح الذي يرافق وجود مشكلة، وهذا -على الأغلب- يفتقر لتحديد دقيق للنتائج المرغوبة، ويرافق ذلك افتراض غير واقعي من قبل صانع القرار بأن العاملين لديهم فهم كافٍ ومعرفة جيدة بما يحدث، وهذا لا يحدث دون وجود توجيهات واضحة (Nutt, 1998, 2002).

كما يقع صناع القرار في فخ رابع؛ هو: البحث المحدود عن البدائل، وانعدام الابتكار، ويأتي كل ذلك في سبيل البحث عن حل سريع، والتمسك به، وهو -غالبًا- الفكرة التي تبدو صالحة لأول وهلة، والتي يحجب التمسك بها ظهور أفكار، وبدائل أخرى، فضلاً عن الخوف من المجهول، الذي يدفع صناع القرار إلى التمسك بالأفكار والحلول، التي سبق العمل بها في الماضي، أو الموجودة في دائرة المعلوم، كما يلجأ صناع القرار إلى تبني ممارسات الآخرين، والتي قد تكون صالحة؛ لكنها ليست واقعية، ولا تناسب سياق وبيئة وظروف منظمة صانع القرار (Nutt, 2002, 2013). ويقيد البحث عن المزيد من البدائل عوامل عدة؛ كالتوقيت، والتكاليف، والقدرة على معالجة البيانات، وبالتالي؛ فإن صناع القرار يلجؤون لعدد من البدائل المعلومة والمحدودة، والتي سبق استخدامها، أو التي يُعتقد أنها صالحة، أو التي قد يُنصح باستخدامها (Brohammer et al., 2017). كما وضع بارنيل وآخرون Parnell, et al. (2013) تصنيفاً لمعوقات جمع عددٍ جيد من البدائل؛ هي: المعوقات الإدراكية Perceptual Blocks (رؤية المتوقع رؤيته "التنميط" - صعوبة تحديد وعزل المشكلة المقصودة - وضع حدود ضيقة للمشكلة - عدم فحص المشكلة من أكثر من منظور - قصور في إدراك وحفظ المعلومات - قصور في استخدام جميع الحواس)، المعوقات العاطفية: Emotional Blocks (الخوف من المخاطر - الخوف من الفوضى - الحكم بدلاً من توليد الأفكار في مراحل مبكرة من صنع القرار - استبعاد بعض البدائل قبل فهمها بشكل كامل - الدافعية الزائدة نحو النجاح - عدم التمييز بين الواقعي والخيالي في حل المشكلة)، المعوقات الثقافية والبيئية: Cultural and Environmental Blocks (إزاحة ما يبدو غير صحيح "التابوهات الثقافية" - انعدام روح المرح في التعاطي مع المشكلة - الميل للإجراءات العقلانية في صنع القرار على حساب الحدس - أنماط التفكير "الأيمن الذي يميل للأرقام والأشكال والحقائق، والأيسر الذي يميل للخيال والفن والحدس" - صعوبة تحدي التقاليد وانعدام التجديد - البيئة غير الداعمة - القادة الأوتوقراطيون)، المعوقات الفكرية والتعبيرية: Intellectual and Expressive Blocks (لغة حل المشكلة تتفاوت من مشكلة لأخرى - انعدام المرونة والطلاقة اللازمة لتوليد عدد من البدائل الكثيرة والمختلفة - المعلومات غير الصحيحة - اللغة غير الملائمة والاتصال المحدود).

وُيُساء كذلك استخدام التقييم عند المفاضلة بين البدائل؛ مما يوقع صناع القرار في الفخ الخامس: حيث يقودهم التمسك بأسرع البدائل ظهوراً، وأكثرها ملاءمة -من وجهة نظرهم- إلى توجيه التقييم من كونه فحصاً للبدائل، ونظراً معتمداً في إيجابياتها وسلبياتها، ليصبح دفاعاً عن هذا البديل؛ بل إن جمع المعلومات يكون موجهاً نحو تلك المعلومات، التي تعزز صحة هذا البديل، ومن ثم؛ فإنه يتم تجاهل قدر من المعلومات الأكثر أهمية وقيمة للقرار (Nutt, 2002)، وصناع القرار بذلك يطبقون التقييم في موضع تالٍ للاختيار لا سابق له، ومن ثم يخصصون وقتاً وجهداً وموارد لهذا التقييم الذي يكون -غالباً- مضللاً ومبنياً على افتراضات محدودة مع ضبابية في الرؤية فيما يتعلق بالنتائج المرجوة (Nutt, 2013).

ويقع صناع القرار في الفخ السادس: عندما يتجاهلون السؤال الأخلاقي أثناء صنع القرار، فقد يعتمد صناع القرار إلى اختيار أو إزاحة بديل لمصالح شخصية، أو قد يبدو أنهم يفعلون حتى لو لم يقصدوا فعل ذلك، كما تؤدي الموارد المخصصة لقرار ما إلى الوقوع في الكثير من المآزق الأخلاقية، التي قد تقود إلى تشكيك من هم في داخل المنظمة، ومقاطعة أو هجوم من هم خارجها، وحتى لو لم تظهر هذه الظواهر؛ فإن الثقة تنعدم في صانع القرار عندما تظهر تساؤلات أخلاقية حول القرارات، وهذه التساؤلات تبدأ صغيرة، ثم تتفاقم مع مرور الوقت حتى تصبح معضلة حقيقية تحيط بكل القرارات المستقبلية لصانع القرار (Nutt, 2002, 2013).

ويشكل الفشل في التعلم فخاً سابغاً يقع فيه صناع القرار، الذين يكرّرون -على الأغلب- استخدام ذات الممارسات المعرضة للفشل مرةً بعد مرة، وينتج ذلك بسبب وجود بيئة لا تتسامح مع الخطأ؛ مما يؤدي إلى تطبيق ممارسات مألوفة، وتحفظ العاملين على مشاركة مخاوف معينة، أو نتائج سيئة متوقعة، أو حقيقية. كما ينبه نوت (Nutt 2002) إلى ضرورة التفريق بين أن تكون هناك نتائج سيئة من قرار جيد مردّها سوء الخط، أو تعيّر مفاجئ في البيئة، وبين القرارات السيئة التي قد تصبح نتائجها جيدة لنفس الأسباب السابق ذكرها، ويرى نوت (Nutt) أن عدم التسامح مع الخطأ يقود العاملين للتعطية على بعض النتائج السلبية، ومن ثم يستمر تبني هذه الممارسات -رغم فشلها- في تحقيق نتائج جيدة، ويتكرر مراراً، وهذا يمثل عائقاً دون التعلم، الذي يرتبط بقدر من الشفافية في كشف النتائج السيئة والمسارات التي أدت إليها.

ووضع نوت (Nutt 2002) خطوات إجرائية عملية تجنّب صانع القرار الأخطاء الثلاثة التي تنتج؛ بسبب وقوع صانع القرار في أحدٍ أو عددٍ من الفخاخ السبعة -والتي تم استعراضها أعلاه- ويرى نوت (Nutt) أن العمل بهذه الإجراءات يرفع فرص النجاح إلى نسبة 50%، وأول هذه الخطوات هو التركيز على القضية، حيث لا ينبغي التعلق بالبديل الأول الذي يظهر كحل للمشكلة، ولا الخضوع للضغط الذي يستحث ضرورة البدء في العمل، ويرى نوت (Nutt) أن هناك ثلاث آليات ناجحة تساعد صانع القرار على الحفاظ على تركيزه

في القضية التي تتم معالجتها؛ وهي: الاستقصاء التقديري والغوص في العمق للفهم، والتمييز، وخلق مساحة للأفكار قبل البدء في أي عمل، والتأمل في هذه الأفكار مع طرح الكثير من التساؤلات قبل الحكم على أي فكرة.

كما يعتبر الاستخدام الحكيم للموارد خطوة إجرائية تساعد صانع القرار على تجنب الهدر، الذي يرافق صنع القرارات الخاطئة، والذي يكون -على الأغلب- مرتبطاً بالدفاع عن بديل معين، وتخصيص الكثير من الموارد لأجل ذلك، حيث ينبغي أن توجه الموارد نحو فهم القضية، ومن ثم فهم البدائل المتاحة، والبحث عن أكبر عدد منها، وكشف الادعاءات والمخاوف حيال كل بديل، والقضايا الأخلاقية المرتبطة بها (Nutt, 2002).

ويدعو نوت Nutt (2002) كذلك لتبني الممارسات الناجحة أثناء عملية صنع القرار؛ ومنها استكشاف القضية التي يتم التعامل معها بشكل كافٍ، بما في ذلك الادعاءات والمخاوف المتعلقة بها، وتحديد النتائج المرغوبة بدقة، والتقصي المعمق في كل ما يؤدي إلى هذه النتائج عبر جمع وتصميم أكبر عددٍ من الحلول والبدائل، وتوطين الابتكار كممارسة ضمن ممارسات البحث، ومن ثم رسم خارطة طريق للإجراءات المطلوبة، ومخرجاتها، وعواقبها. ويتعاطى صناع القرار الناجحون مع الظروف الموجودة بحكمة، فيكشفون كل ما يحيط بالقضية من اعتبارات عبر البحث المعمق والجوانب، التي قد تثير التساؤل حول البدائل، ويجيبون عنها بدقة؛ مما يجعل "ساحة العمل" - كما يسميها نوت Nutt - واضحة المعالم (Nutt, 2002)، ويرتبط القرار بقدر كبير من الصراعات السياسية والاجتماعية في المنظمات، وتعتبر إدارة هذه الصراعات من الأساليب الحاسمة في تنفيذ القرارات، وتجنب الاصطدام بالقوى التي قد تعطلها، أو تحد من تنفيذها بالشكل المطلوب، ومن أهم أساليب إدارة القوى الاجتماعية والسياسية هي المشاركة والانفتاح للاعتبارات المختلفة للمعنيين بالقرار (Nutt, 2002).

كما يرى نوت Nutt (2002) أن وضع وتحديد التوجيهات بدقة من خلال الاسترشاد بالنتائج المرغوبة كموجه لها من الأساليب، التي تساعد على نجاح القرارات، ويلحق ذلك قدر شاسع من البحث في البدائل المحتملة، والتفكير في بدائل إبداعية وفيرة مؤطرة بالتوجيهات المحددة سلفاً، والتي يعتبر نوت Nutt أنها قادرة على ضمان نجاح عملية البحث، بغض النظر عن الأسلوب المستخدم لهذه العملية. كما يعتبر التقييم السليم للبدائل إحدى الممارسات الناجحة، التي تقوم بالحكم على كل بديل على حدة بعد دراسة جوانب القوة والضعف في كل بديل، والابتعاد عن التقييم الدفاعي، الذي يتم فيه اختيار بديل معين، ومن ثم جمع المعلومات التي تؤيد هذا البديل على وجه الخصوص (Nutt, 2002).

ويلعب السؤال الأخلاقي دورًا مهمًا في نجاح القرار، فمن الأدوار المهمة لصانع القرار أن يجيب عن الأسئلة الأخلاقية قبل أن تُطرح، فتكون إجابات أسئلة مثل "من سيدفع؟"، و"من سيستفيد؟"، و"من سيقدر؟" معلومة ومشاعة للمعنيين بالقرار، وأصحاب المصلحة في جميع القضايا (Nutt, 2002). كما أن التعلم من الفرص الفائتة، وحتى من القرارات التي قد تبدو ناجحة من العوامل المهمة في ضمان نجاح القرارات المستقبلية، فمن المهم أن يلي كل قرار إجابات حول أي البدائل كان أصلح، وأيهما لم يكن صالحًا؟ ولماذا؟ كما ينبغي أن يتعلم صانع القرار كيف يتخطى عقبات التعلم؛ ومنها الحوافز الضارة التي تتلاشى في البيئة المتسامحة مع الأخطاء والبيئة الشفافة، وتظهر بكثرة في البنية الاجتماعية للمنظمة عندما لا يكون هناك تسامح مع الأخطاء، فيقوم العاملون بالتغطية والتستر على الممارسات والنتائج غير الجيدة؛ هربًا من العقوبة، أو اللوم، أو تحمل المسؤولية (Nutt, 2002)، كما تحجب النتائج الجيدة التعلم؛ وذلك للاعتقاد بأن النتائج الجيدة تحصيل عملية جيدة لصنع القرار، وهذا ليس صحيحًا في كل حال، حيث قد يلعب الحظ دورًا كبيرًا في ظهور نتائج جيدة لقرار غير جيد، وكذلك قد يتم تجنب ممارسات صحيحة لظهور نتائج غير جيدة رغم أنها ناتجة لقرار جيد. ويرى نوت (Nutt 2002) أن مناقشة القرارات، ومحاکاتها، أو إعادة صياغتها افتراضيًا وواقعيًا، والتحقق من أن الممارسة التي تم اعتمادها أدت إلى نفس النتائج كل مرة؛ إجراء مهم، وكذلك؛ فإنه من المهم غربة الأساليب الناجحة والأساليب غير الناجحة، وطرح السؤال حول أسباب نجاحها، وأسباب فشلها.

كما يقع صناع القرار في بعض الأخطاء نتيجة لعدد من الانحيازات، والآثار العقلية والإدراكية، التي تكون -على الأغلب- غير واعية؛ أي: أن صانع القرار يقع في هذه الأخطاء، ويصنع قرارات خاطئة دون أن يدرك ذلك، أو يشعر به (Haslam & Shenoy, 2018). وتعتبر هذه الانحيازات أخطاء إدراكية عقلية في ترميز المعلومات، تتراكم وفق خبرات وثقافة وبيئة الشخص (Parnell et al., 2013).

ووضع بارنيل وآخرون (Parnell, et al. 2013) قائمة بأشهر الانحيازات، والآثار العقلية والإدراكية، التي تؤثر على عملية صنع القرار:

- أثر التأطير Framing Effect: ويحدث عندما تستخلص عدة استنتاجات من نفس المعلومات؛ اعتمادًا على طريقة تقديم المعلومات، وتظهر في الاختيار بين نفس المعلومات عند ربطها بالخسارة تارةً، وربطها بالربح تارةً أخرى على سبيل المثال، حيث تختلف اختيارات صانع القرار وفق الطريقة التي تم ربط المعلومات بها رغم أن هذه المعلومات ثابتة، فيميل لاختيار بدائل محددة عندما يتم ربط هذه المعلومات بالربح، وبدائل مختلفة تمامًا عندما يتم ربطها بالخسارة.

- أثر عربة السيرك Bandwagon Effect: وهو الميل للتصرف أو الحكم بناءً على تصرفات، أو حكم عدد كبير من الناس، وهو مرتبط بالتفكير الجمعي، أو "سلوك القطيع".
- انحياز المعلومات Information Bias: وهو الجمع الانتقائي لمعلومات محددة تدعم فكرة موجودة إدراكياً لدى الشخص، منطلقاً رغبةً صانع القرار في إثبات صحة وجهة نظره، لا تقييم واقعي لها، رغم أن المعلومات التي تعارضها قد تكون أكثر قيمة وفاعلية لصنع القرار، وهو ما يعرف أيضاً بـ"انحياز التأكيد" Confirmation Bias.
- انحياز الترسية والتعديل Anchoring and Adjustment Bias: ويقصد به الاعتماد أو وضع الثقل كاملاً على معلومة محددة، أو خاصية واحدة في الحكم على قرار معين "الترسية"، وعدم القدرة على تعديل هذا الاعتماد، حيث تصدر مزيد من الأحكام لدعم هذه المعلومة أو الخاصية.
- انحياز التوفر Availability Bias: وفيه ينحاز الشخص إلى المعلومات المتوفرة من الخبرة، أو المعرفة الشخصية، أو الأساليب الشائعة لجمع البيانات.
- انحياز التمثيل Representative Bias: ويحدث عند الحكم على معطًى واحد، وتجاهل عددٍ من المعطيات الأخرى في بديل، أو معلومات معينة.
- وهم التأكد Certainty Illusion: ويحدث عند ربط سبب بنتيجة معينة، أو عامل بأثر معين، فهو يحدث عند خلق روابط وصلات غير موجودة بين متغيرات معينة.
- انحياز الإدراك المتأخر Hindsight Bias: ويعبر عنه بجملة "كنتُ أعرف ذلك"، حيث يؤدي هذا الانحياز إلى رؤية الأحداث الماضية وكأنها متوقعة وقت حدوثها، رغم أن الشخص قد يكون رأى هذه الأحداث بمنظور مختلف في الماضي.
- أثر الحداثة Recency Effect: ويحدث عندما يُعطي صانع القرار وزناً أكبر للجوانب الأكثر حداثة في موضوع، أو قضية ما عن الجوانب الأقدم، أو للظواهر الأحدث بشكل عام.
- انحياز خدمة الذات Self-serving Bias: ويحدث عندما يعزو الشخص النجاح لنفسه، أو لعوامل ذاتية، بينما يعتبرُ الفشل راجعاً لعوامل خارجية لا يمكن التحكم فيها، ومن ثم إنكار المسؤولية عن الفشل.

ورغم أن هذه الانحيازات غير واعية، ولا يستشعرها الشخص، حيث تحدث بطريقة آلية أثناء معالجة المعلومات في العقل البشري؛ إلا أنه يمكن العمل على تخفيفها، والحد من آثارها عبر تبني أساليب علمية واعية؛ منها التحديد الدقيق للقضية، أو المشكلة، واستخدام عدد متنوع من أساليب ومنهجيات القياس،

والتعامل الموضوعي مع جميع البدائل المطروحة عبر النظر في جوانب القوة والضعف في كل بديل، وإخضاع كل الفرضيات لمفهوم "كرة الكريستال Crystal Ball"، حيث يتم النظر في كل ما يمكن أن يحدث من جميع الجوانب لكل فرضية، كما يفيد البحث عن المعلومات التي تنفي بنفس قدر فائدة المعلومات، والتي تؤكد التخفيف من أثر هذه الانحيازات، كما يعتبر الحوار والبحث عن الآراء المختلفة أحد الإجراءات الفاعلة في مواجهة الانحيازات والآثار (Parnell et al., 2013).

المبحث السادس: الدراسات الاستشرافية (السيناريوهات):

تعتبر الدراسات الاستشرافية من الأساليب العلمية، التي يتم من خلالها استقراء وتحليل المستقبل بطرق منظمة، وتهدف هذه الدراسات إلى فحص وتقييم الصور المستقبلية الممكنة والمفضلة، ويقوم الباحثون في الدراسات الاستشرافية بذلك؛ بهدف مساعدة المنظمات في استكشاف وخلق المستقبل المرغوب، الذي يساعد هذه المنظمات على تحسين أدائها (Bell, 1996). ومرت الدراسات الاستشرافية بثلاث مراحل أثناء نشأتها، بدأت المرحلة الأولى بين عامي 1940 و1950، حيث بدأت المؤسسات في الازدهار، وتوسع النمو الاقتصادي والصناعة، وغيرها، وظهرت الحاجة للتخطيط على المدى الطويل، وقادتها في ذلك الوقت القطاعات العسكرية، وتحديدًا مؤسسة راند RAND (Kuosa, 2011).

وامتدت المرحلة الثانية بين عامي 1960 و1970، وفي تلك الفترة بدأت الدراسات الاستشرافية تخرج من الفكر العسكري، وتنتشر في الفكر المدني، كما ظهرت المؤلفات المتخصصة في هذا المجال، وأشهرها "صورة المستقبل" "The Image of the Future" لبولاك Polak، ومن ثم بدأ إنشاء وتأسيس الجمعيات الخاصة بهذا النوع من الدراسات، التي راعت عددًا من الدراسات الاستشرافية؛ مما أسهم في زيادة النشر في هذا المجال، والتوسع في التفكير تجاه المستقبل عبر تطوير عدد من الطرق، أو الأساليب الخاصة بالدراسات الاستشرافية أو المستقبلية (Bell, 1996; Kuosa, 2011).

أما المرحلة الأخيرة فامتدت من عام 1980 حتى عصرنا الحالي، وفيها توقف تطوير مزيد من الأدوات، أو الأساليب الخاصة باستشراف المستقبل، وتأسست الدراسات الاستشرافية عبر إنشاء الأقسام الخاصة بهذا النوع من الدراسات في الجامعات، وتقديم الرسائل العلمية، كما أعيد النقاش والبحث حول هوية الدراسات الاستشرافية، وتجزأ علم الدراسات الاستشرافية لعدد من التخصصات الفرعية (Kuosa, 2011).

وتتعدد أساليب الدراسات الاستشرافية، كما استعرضها جيهاني ويزداني (Jahani & Yazdani, 2019)، وتنطلق بدورها من فلسفات مختلفة؛ فمنها: ما ينطلق من فلسفة وضعية تجريبية، ومنها: ما ينطلق من فلسفة

تفسيرية، ومنها: ما ينطلق من فلسفة نقدية، كما يوجد منظور رابع يتعامل مع التعلم أثناء العمل، وهو مفتاح تطوير المستقبل المحتمل، والمتوقع، والمثالي، وفقاً لتصنيف المستفيدين، ويساعد تعلم المحتوى في تسهيل عملية التعلم. وبناءً على ذلك، فالمستقبل ملك لأولئك الذين يهتمون به (Jahani & Yazdani, 2019).

ومن أشهر أساليب الدراسات الاستشرافية:

- التحليل السببي الطبقي (Causal Layered Analysis (CLA).
- المسح البيئي Environemtal Scanning.
- طريقة السيناريوهات Scenario Method.
- نظام دلفاي Dephi System.
- ورش المستقبل Future Workshops.
- عجلة المستقبل Future Wheel.
- هندسة النظم System Engineering.
- التنبؤ التكنولوجي Technology Forecasting:

وظهرت السيناريوهات Scenario -لأول مرة- عندما استخدمتها مؤسسة راند RAND في صياغة تصورات للنماذج المحتملة للأسلحة، ورائد هذا المسار هو كان Kahn، الذي أعاد استخدام مصطلح السيناريوهات بعد أن استبدلته هوليوود بالنص السينمائي Screenplay، وأسّس كان Kahn معهد هرسون والمتخصص في كتابة قصص عن المستقبل؛ لمساعدة الناس في التفكير فيما لا يمكن التفكير فيه (Chermack, 2011).

ولتحقق الفائدة المرجوة من السيناريوهات؛ فإنها يجب أن تكون ذات صلة بالمديرين الذين يستخدمونها، ويمكن خلق الصلة من خلال ثلاث إستراتيجيات؛ هي: تضمين بيانات المقابلات في السيناريوهات، وتضمين مجموعة متنوعة أساليب العصف الذهني وأنشطة التفكير، وإشراك المديرين في عملية كتابة السيناريو (Chermack, 2011).

كما يجب أن توسع السيناريوهات مدى التفكير داخل المنظمة، وتحداه، كما يجب أن تتحدى السيناريوهات الافتراضات داخل عقول المديرين، وتُصاغ السيناريوهات التي تتحدى من التحليلات الخارجية والداخلية المبنية بشكل دقيق وجيد زمن فهم عميق للقوى المؤثرة (Chermack, 2011).

ورغم أن السيناريوهات يجب أن تتحدى الافتراضات؛ إلا أن هذا التحدي ينبغي أن يبقى في حدود المعقول، فالسيناريوهات المعقولة هي السيناريوهات التي قد تحدث بالفعل، وإذا كانت السيناريوهات صعبة للغاية، أو لم يتم بحثها جيدًا؛ فإنها معرضة لخطر الاستبعاد لكونها غير قابلة للتصديق، ومن المخاطر المحتملة لفشل السيناريوهات هي الخلط بين مصطلحي المعقولة والاحتمالية، وينبغي التحقق من أن السيناريو المقدم يُفهم على أنه "ممکن" بدلاً من "مُحتمل" (Chermack, 2011).

وهناك عدد كبير من المدارس المختلفة لتصميم وصياغة السيناريوهات؛ منها: طريقة شل Shell، والمدرسة الفرنسية، وپلسون وراسون، السيناريوهات الصناعية، السيناريوهات الإجرائية، الأسلوب الإبداعي، وغيرها (Chermack, 2011). ووضع وايد Wade (2012) خطوات لصياغة السيناريوهات تمر بست مراحل متعلقة بالصياغة وأربع مراحل متعلقة بالتنفيذ:

1. تأطير التحديات Framing the Challenge:

وتمثل الخطوة الأولى البحث الدقيق حول ما تتطلع له المنظمة، ويتم تأطيرها غالبًا من خلال سؤال يكون متعلقًا بجميع جوانب المنظمة، أو قد يكون متعلقًا بجانب واحد من جوانب عمل المنظمة، كما يساعد وضع مدّى زمني، وتحديد أصحاب المصلحة على تأطير التحدي بدقة (Wade, 2012).

2. جمع المعلومات Gathering Information:

وهذه المرحلة متعلقة بالفهم المرتبط بالواقع والمستقبل، ويوصي وايد Wade (2012) بأن تستخدم كل الطرق الممكنة لجمع المعلومات، ويؤكد دور المقابلات حتى في حال وفرة المعلومات وغزارتها عند من يخطط للسيناريوهات، فهي قادرة على استقرار الجوانب الذاتية والشخصية، التي تعتبر مهمة جدًا في تنفيذ السيناريوهات، وجوهرية لنجاحها.

3. تحديد القوى المؤثرة Identifying Driving Forces:

ويرى وايد Wade (2012) أن هذه الخطوة تلزم عملاً جماعياً مكثفًا، ويشارك في هذا العمل جميع المعنيين بصياغة السيناريوهات، الذين يفكرون في كل القوى التي من المتوقع أن تؤثر على مستقبل المؤسسة، وما يجعل التفكير فيها صعبًا، ويلزم الكثير من الجهد، والعمل الجماعي؛ هو طبيعتها غير الواضحة، وتساعد أساليب تحليل البيئة مثل تحليل سوات SWOT، وتحليل بيست PEST، على استخلاص هذه القوى (Wade, 2012).

4. تحديد العوامل الأكثر غموضًا (الخرجة)، غموض "إما/أو": Defining the future's critical "either/or" uncertainties

وفي هذه المرحلة يتم تحديد أهم العوامل غير المعلومة أو غير الواضحة، التي من المحتمل أنها سيكون لها الأثر الأكبر على مستقبل المنظمة، ويتم استخلاصها من العناصر التي نتجت من المرحلة السابقة (Wade, 2012). ويعتبر تحديد العوامل الأكثر غموضًا مهمة صعبة؛ وذلك لأن الجزء الأكبر من هذه العوامل غامض، لكن هناك بعض العوامل يمكن التنبؤ بها كالعوامل الديموغرافية، أو الاجتماعية؛ لكن وايد Wade (2012) يؤكد أن العوامل المقصودة هنا هي عوامل تُتدرج تحت بندين مهمين؛ هما مستوى غموض مرتفع، ومستوى أثر مرتفع أيضًا.

ويرى وايد Wade (2012) أن العوامل الأكثر غموضًا يجب أن تُحقق قدرًا معقولًا من الاتفاق، وضمن الأفق الزمني الذي تم الاتفاق عليه، وألا تزيد على عاملين.

ويقترح وايد Wade (2012) استخدام هذه المنظومة؛ لتصنيف العوامل التي نتجت عن المرحلة السابقة:

شكل 2-5

منظومة تصنيف العوامل لوايد (Wade, 2012)



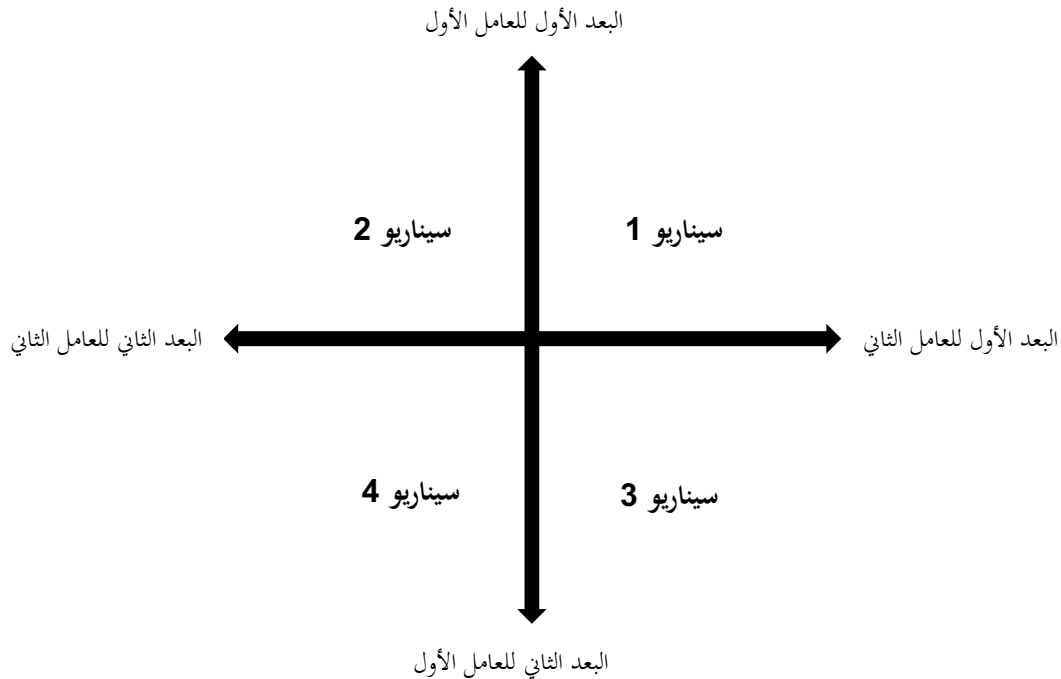
وتأخذ هذه العوامل الناتجة كعوامل حرجة كالميزانيات المخصصة لمنظمة ما منحى من محورين، يشكّلان البُعدين المحتملين لكل عامل في المستقبل، مثل (زيادة إنفاق، أو خفض إنفاق).

5. توليد السيناريوهات :Generating Scenarios

وفي هذه المرحلة يتم بناء منظومة السيناريوهات الرباعية، التي يتقاطع فيها العاملان الأكثر حرجًا، واللدان نتجًا عن المرحلة السابقة بالبُعدين الخاصين بكل عامل (Wade, 2012)، وهنا يتم صياغة كل سيناريو في ضوء هذا التقاطع كما يوضحه شكل (2-6).

شكل 2-6

منظومة العوامل المتقاطعة لوايد (Wade, 2012)



ويقترح وايد Wade (2012) أن يتم إطلاق اسم مختصر لكل سيناريو، وكلما كانت أكثر جذبًا وتشويقًا، كلما كان ذلك أفضل؛ لبثّ الحماس في مجموعة العمل، وكسرًا للجديّة والروتين أثناء صياغة السيناريوهات.

6. تجسيد السيناريوهات وصياغة القصة **Fleshing them out and creating story**

:lines

وفي هذه المرحلة يتم خلق القصة التي تشرح كل سيناريو من السيناريوهات الأربعة، التي ظهرت في المرحلة السابقة، وعرفت محدداتها ومسمياتها، ويعتبر وايد Wade (2012) هذه المرحلة هي مرحلة بث الحياة في السيناريوهات، فيتم شرح معناها، ومن يمكن أن يتأثر بها، وتبعاتها المالية والإجرائية، وكيف يمكن أن يتم تبنيها، والخطوات الواقعية لتطبيقها، ومميزاتها وعيوبها، وتكاليفها، وأثرها المحتمل على المنظمة، ويرى وايد Wade أن سرد الأحداث يكون من المستقبل للحاضر، وليس العكس، وأهم ما ينبغي التركيز عليه هو سلسلة السببية أو المسببات، التي تصل بالمنظمة للمستقبل، كما وضع وايد Wade (2012) أربع خطوات أخرى تتعلق بمتابعة تنفيذ هذه السيناريوهات، وتحقيقها على أرض الواقع.

7. التحقق من صحة السيناريوهات وتحديد جوانب البحث الإضافية اللازمة **Validating the**

:scenarios and identifying further research needed

وفي هذه الخطوة يُفضل أن تعرض السيناريوهات على مَنْ يمكن أن يقيّمها من أصحاب المصلحة والأفراد من ذوي الخبرة في المجال، ويرى وايد Wade (2012) أن هناك عددًا من الأسئلة يجب أن تتم الإجابة عنها للتقييم، من حيث كونها معقولة، وواضحة، وملائمة، واتساقها، وما النواقص فيها والتغييرات التي يجب عملها، ويتم جمع هذه الملاحظات وتعديل السيناريوهات بناءً على ذلك؛ حتى تصل لمستوى توافقٍ مقبول.

8. تقييم تضمين السيناريوهات وتحديد آثارها المحتملة **Assessing their implications and**

:defining possible responses

هناك عدة طرق لتضمين السيناريوهات، ويقترح وايد Wade (2012) تطوير قائمة بالخيارات الإستراتيجية الممكنة لكل سيناريو، ومن خلال هذه الخيارات الإستراتيجية تتفاعل المنظمة لتحقيق هذه السيناريوهات، ويرى وايد Wade (2012) أن أفضل إستراتيجية هي تلك التي تمنح المنظمة أكبر درجة من المرونة.

9. تحديد علامات السيناريوهات :Identifying signposts

يمثل كل سيناريو -من وجهة نظر وايد Wade (2012)- عالماً مستقلاً من المرجح أن يحدث بعد سنوات، ويمكن أن تجد المنظمة نفسها في أحد هذه العوالم انطلاقاً من نقطة وجودها الآن؛ لكنه من المهم تحديد العلامات، التي يمكن من خلالها معرفة أيّ عالم من هذه العوالم الأربعة تسير نحوه المنظمة، وهو تشبّع العلامات التي ترشد المسافرين في الطريق، وهي -على الأغلب- أحداث، أو قضايا، أو اتجاهات من المرجح أن تحدث، وتقودَ لواحدٍ من هذه العوالم (السيناريوهات).

10. رصد وتحديث السيناريوهات مع مرور الوقت Monitoring and updating the

:scenarios as time goes on

وفي هذه الخطوة يستمر العمل على تحديث السيناريوهات بشكل دائم، خصوصاً القوى المؤثرة، ويوصي وايد Wade (2012) بأن يتم ذلك مرة كل عام عبر نفس فريق العمل الذي صمّم السيناريوهات، أو فريق عمل مصغر، ويتم في هذه الخطوة تقييم التغيرات التي حدثت، والعلامات التي تم رصدها، ومن ثم تحديث السيناريوهات في ضوءها.

ثانياً: الدراسات السابقة

يوجد العديد من الدراسات التي تناولت صنع القرار في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية، إلا أن الملاحظ - كما ذكر سابقاً في مدخل الدراسة - أن جميع هذه الدراسات لم تصل للمستوى الإستراتيجي في صنع القرارات، بل تناولت صنع القرار في مستويات تكتيكية، وتشغيلية، وقد تم الأخذ بالدراسات في المستويات التكتيكية فقط؛ حيث هناك مجال للمقاربة في النتائج بينها وبين صنع القرار على مستوى جهاز وزارة التعليم. فقد تناولت دراسة السبيعي (2009) موضوع تطوير صنع واتخاذ القرار التربوي لدى القيادات النسائية في إدارة التربية والتعليم بجدة في ضوء معايير الجودة الشاملة. وهدفت الدراسة إلى تحديد معايير لقياس جودة واتخاذ القرار لدى القيادات النسائية في إدارة تعليم جدة، ومنها معايير الخصائص الشخصية، والقدرة القيادية، وجودة القرار. واستخدمت الدراسة منهج الدراسات المستقبلية باستخدام أسلوب دلفاي على عينة بلغت 71 خبيراً. وتوصلت الدراسة إلى أن المعايير التي اتفق عليها الخبراء في الخصائص الشخصية هي تمسك القيادات بتعاليم الإسلام، وأخلاقه، واحترام ذاتها، والآخرين، والالتزام بأخلاقيات العمل. كما أن المعايير المتفق عليها في القدرة القيادية هي أنها تملك القدرة على التفكير المنظم، وتوازن بين الجوانب الإنسانية ومصلحة العمل، وتستطيع الربط بين جميع العمليات، والأحداث، والأنظمة التي تؤثر على أداء العمل. أما المعايير المتفق

عليها في جودة القرار فهي مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرار، وتحليل الموقف الذي اتخذ القرار بشأنه، وتحديد الهدف من القرار قبل اتخاذه، وتحديد قيمة للقرارات يمكن قياسها.

ومحلياً أيضاً تناولت دراسة الهوميل (2016) دور الاتصال الإداري الحكومي في دعم عملية اتخاذ القرار لدى القيادات النسائية بإدارة التربية والتعليم بمحافظة القويعة. وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة توافر متطلبات الاتصال الإداري الإلكتروني، وتحديد درجة أهمية الاتصال في دعم عملية اتخاذ القرار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة على مجتمع الدراسة البالغ 86 مفردة. وتوصلت الدراسة إلى أن للاتصال الإداري الإلكتروني أهمية عالية في دعم اتخاذ القرار لدى القيادات، غير أن توافر متطلبات الاتصال الإداري الإلكتروني جاءت بدرجة متوسطة.

وتناولت دراسة اللحاني (2016) نظم المعلومات الإدارية، وعلاقتها بمهارة اتخاذ القرار لدى مديري ومساعدى إدارة التعليم بمنطقة مكة من وجهة نظر العاملين فيها. وهدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص نظم المعلومات المستخدمة في إدارة التعليم بمكة المكرمة، ودورها في ممارسة مديري ومساعدى إدارة التعليم مهارة اتخاذ القرار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة على عينة بلغت 224 فرداً. وتوصلت الدراسة إلى أن خصائص نظم المعلومات الإدارية - كسرعة الحصول على المعلومات، والمميزات التقنية لنظم المعلومات، وملاءمتها للمستويات الإدارية - جاءت بدرجة عالية، بينما توصلت إلى أن نظم المعلومات تساعد بدرجة متوسطة مديري ومساعدى إدارة التعليم في مهارات اتخاذ القرار؛ كتحديد المشكلة، وتشخيصها، وتحديد البدائل، والاختيار بينها، والمشاركة في اتخاذ القرارات، وسرعة اتخاذ القرارات.

كما تناولت دراسة الرويلي (1438) موضوع مشاركة القيادات التربوية في صنع القرار، وعلاقتها بالولاء التنظيمي. وهدفت الدراسة إلى التعرف على درجة مشاركة القيادات التربوية في صنع القرار، وعلاقة ذلك بالولاء التنظيمي، والتعرف على معوقات مشاركة القيادات التربوية في صنع القرار. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والنوعي، وأداتي الاستبانة، والمقابلة على عينة من القيادات التربوية بلغت 923 قائداً تربوياً. وتوصلت الدراسة إلى أن مشاركة القيادات التربوية في صنع القرار كانت بدرجة متوسطة، كما توصلت إلى وجود علاقة ارتباطية طردية بين درجة محور مشاركة القيادات التربوية في صنع القرار ككل والولاء التنظيمي. كما توصلت الدراسة إلى أن معوقات مشاركة القيادات التربوية في صنع القرار جاءت بدرجة مرتفعة، وعلى رأسها طول الإجراءات، وتعقيدها، والاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة في اتخاذ القرارات، وإهمال الكفاءات الشابة من قبل القيادات الإدارية، وضعف إشراكهم في عملية صنع القرار.

ومن الملاحظ أن الدراسات المحلية استطلعت في بحث العوامل المؤثرة على صنع القرار، وهي معايير الجودة (السبيعي، 2009)، والاتصال الإداري (المويعل، 2016)، ونظم المعلومات (الحياني، 2016)، والمشاركة (الرويلي، 1438)، لكن أيًا من هذه الدراسات لم تدرس الكيفية التي تتم بها عملية صنع القرارات Decision Making Processes، والتي اهتمت الأدبيات المتعلقة بصنع القرار بدراساتها منفردة، أو بالنظر فيها جنبًا إلى جنب مع تحليل العوامل المؤثرة عليها. ولا شك أن تجاهل دراسة عملية صنع القرارات في الدراسات المحلية شكّل ثغرة في أدبيات صنع القرارات في المؤسسات التعليمية في المملكة العربية السعودية. كما أن الدراسات المحلية تناولت صنع القرارات في مستويين فقط هما: (المستوى التكتيكي) كإدارات التعليم، والمكاتب، و(المستوى التشغيلي) كالمدارس، لكن لا توجد -على حد علم الباحثة- دراسات طرقت صنع القرار في أعلى مستوى، وهو المستوى الإستراتيجي؛ أي: في جهاز وزارة التعليم، ولا شك أن ذلك قد يكون مرتبطًا بصعوبة إجراء البحوث في جهاز الوزارة، وضعف التجاوب من القيادات، وصناع القرار، لكن الاستغراق في دراسة صنع القرار في مستويات تنفيذية على الأغلب يتجاهل لب المشكلة، وهو المستوى الأعلى الذي تصنع فيه هذه القرارات ويكون دور المستويات الأدنى على الأغلب تنفيذ وليس صنع القرارات، واستهدفت هذه الدراسة نتيجة لذلك هذه الثغرة من حيث دراسة صنع القرارات في المستوى الإستراتيجي، ودراسة عمليات صنع القرارات جنبًا إلى جنب مع عدد من العوامل المؤثرة على صنع القرارات.

ولم تكن الدراسات العربية مختلفة كثيرًا عن الدراسات المحلية من حيث التركيز على العوامل، والممارسات المؤثرة على صنع القرارات، وتجاهل العمليات المتعلقة بصنع القرار. فدراسة الحوامدة والعبودي (2012) تناولت أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية. وهدفت الدراسة إلى بيان أثر ممارسة الإدارة بالتجوال بأبعادها (اكتشاف الحقائق، وتحسين الاتصال، والتحفيز، والتطوير، والإبداع، والتغذية الراجعة) على فاعلية عملية اتخاذ القرارات في الجامعات الأردنية الرسمية، واستخدمت المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة لعينة بلغت 361 فردًا من المديرين، أو مساعدي المديرين في عشر جامعات أردنية. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للإدارة بالتجوال بأبعادها الستة على فاعلية عملية اتخاذ القرار في الجامعات التي تمت دراستها.

كما تناولت دراسة كاظم (2013) أثر استخدام المعرفة الكمية في عملية صنع القرار الإستراتيجي في كليات، ومعاهد هيئة التعليم التقني. وهدفت الدراسة إلى قياس تأثير ومدى العلاقة بين المعرفة الكمية، وأدواتها، وأساليبها في صنع القرارات الإستراتيجية في مؤسسات التعليم التقني. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي على عينة بلغت 50 من قيادات خمس مؤسسات، ومعاهد تعليم تقني عراقية. وتوصلت

الدراسة إلى وجود اختلاف كبير بين الإدارات العليا لهذه المؤسسات في استخدام المعرفة الكمية في عملية صنع القرارات الإستراتيجية، كما توصلت إلى أن هناك تأثيراً كبيراً للمعرفة الكمية على عملية صنع القرار الإستراتيجي الصائب.

أما دراسة عبدالله (2018) فقد تناولت أثر الذكاء الإستراتيجي في جودة القرارات الإستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن، والتي هدفت إلى التعرف على أثر الذكاء الإستراتيجي، وأبعاده (الاستشراف، التفكير النظامي، الرؤية المستقبلية، الدافعية، والشاركة) في جودة القرارات الإستراتيجية في الجامعات، والتي استخدمت المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة لعينة بلغت 95 من أعضاء الإدارة العليا، والوسطى لخمس جامعات. وتوصلت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية للذكاء الإستراتيجي بأبعاده الخمسة على جودة القرارات الإستراتيجية في الجامعات التي تمت دراستها.

وتناولت دراسة شغري (2018) التغير والتكيف البيئي وأثره على فاعلية القرارات الإستراتيجية: دراسة ميدانية في جامعة الجنان. وهدفت الدراسة إلى التعرف على مدى تأثير التكيف، والتغير البيئي على فاعلية القرارات الإستراتيجية في جامعة الجنان في لبنان، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وأداة الاستبانة لعينة بلغت 15 فرداً يشكلون القيادات في جامعة الجنان. وتوصلت الدراسة إلى أن التغير، والتكيف في البيئة الداخلية للجامعة يؤثر بنسبة 38% على فاعلية القرارات المتخذة في الجامعة، كما توصلت إلى أن التغير، والتكيف في البيئة المحلية للجامعة يساهم بنسبة 34% من فاعلية القرارات المتخذة في الجامعة.

وقدمت دراسة غبور (2017) تصوراً مقترحاً لتحقيق التميز الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة. وهدفت الدراسة إلى تحديد متطلبات ممارسة القيادات الأكاديمية لاتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات المصرية في ضوء اقتصاد المعرفة لتحقيق التميز الإستراتيجي. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وأداة الاستبانة على عينة بلغت 88 من القيادات، والخبراء في جامعة المنصورة. وتوصلت الدراسة إلى أن أهم متطلبات ممارسة القيادات الأكاديمية لاتخاذ القرارات في ضوء اقتصاد المعرفة هي وجود رؤية إستراتيجية واضحة في الجامعة حول توظيف المعلومات في اتخاذ القرارات، وأن تعترف الجامعة بالمعرفة ورأس المال الفكر كموجودات جوهرية، وأن تقيم الجامعة الأنشطة لضمان تحقيق إستراتيجيات اقتصاد المعرفة.

ورغم أن الدراسات العربية اهتمت بصنع القرار في المستوى الإستراتيجي، إلا أنها كنظيراتها المحلية تجاهلت عملية صنع القرارات، وركزت على العوامل، والممارسات المختلفة للقيادات؛ مثل الإدارة بالتجوال (الحوامدة

والعبيدي، 2012)، واستخدام المعرفة الكمية (كاظم، 2013)، والذكاء الإستراتيجي (عبدالله، 2018)، والتغير، والتكيف البيئي (شغري، 2018). وتميزت دراسة غبور (2017) بتقديم تصور مقترح لتحقيق التميز الإستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة، إلا أن بناء التصور المقترح لم يكن نتيجة للتعلم في فهم الكيفية التي تتم بها صناعة القرارات، بل بناءً على منظورات المشاركين. وهذا يكشف ثغرة أخرى في الدراسات المحلية، والعربية بالجمال؛ حيث قامت جميعها بدراسة صنع القرارات بالمنهج الكمي المسحي المرتكز على النتائج، أو وجهات نظر العاملين، دون فحص حقيقي لإجراءات صنع القرار التي حدثت بالفعل، والتي تتفق معظم الأدبيات العالمية على ضرورة فحصها بالأساليب النوعية، والمقابلات مع صناع القرار الذين يحتفظون في ذاكرتهم بجزء كبير من التفاصيل المتعلقة بصنع القرارات، والتي لا تسجل، أو تكتب في الوثائق، والمستندات، ولا يمكن الوصول لها من خلال مسح وجهات نظر العاملين؛ حيث يحتفظ صناع القرار -على الأغلب- بقدر كبير من هذه التفاصيل، ولا يشاركونه مع العاملين.

وعلى صعيد الدراسات غير العربية، فقد تناولت الدراسات المتعلقة بصنع القرار عملية صنع القرارات بشكل مباشر في بيئات أو ظروف محددة، فدراسة فاسكويز Vasquez (2017) تناولت تشكيل الإستراتيجية عبر تحليل مؤسسي لصناعة القرار في المستويات المتوسطة. وهدفت الدراسة إلى استكشاف أثر البيئة التنافسية على صناعة القرار المؤسسي عبر دراسة إجراءات صنع القرار في كلية الفنون الليبرالية. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي في تحليل البيانات، وأداة المقابلة لعينة بلغت 10 من قيادات الجامعة، وتحليل الوثائق لما مجموعه 29 وثيقة رئيسة. وتوصلت الدراسة إلى أن البيئة الخارجية حددت الواقع التنظيمي، وأثرت بشكل كبير على صنع القرارات الإستراتيجية، كما توصلت الدراسة إلى أن البيئة خلقت عوامل ضغط تسببت في تبني الكلية لتغييرات لا تتناسب مع قيمها التاريخية.

كما تناولت دراسة هورناك وغاززا ميتشيل Hornak & Garza Mitchell (2016) القيم الرئاسية وصنع القرار. وهدفت الدراسة إلى تتبع وفحص إجراءات صنع القرار في كليات المجتمع، وتحديدًا ما يتعلق بأثر القيم الخاصة برؤساء هذه الكليات. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي باستخدام أداة المقابلة لعينة بلغت 13 من رؤساء كليات المجتمع، وتحليل الوثائق، والبيانات، والمواقع للكليات المحددة بالدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن صنع القرار الإستراتيجي في كليات المجتمع يتم باستخدام أساليب مختلفة، وأن أكثر ما يؤثر على عملية صنع القرار الإستراتيجي في هذه الكليات هو المنظور الشخصي للرئيس.

وتناولت دراسة ميجور Major (2013) فحص إجراءات صنع القرار لحذف أو الإبقاء على تعليم الموسيقى في مدارس إحدى المقاطعات. واستهدفت الدراسة تتبع حالة قرار بشأن تعليم الموسيقى في ولاية

ميتشغان. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وأداتي المقابلات، وتحليل الوثائق للحالة المدروسة "مقاطعة ليكربي". وتوصلت الدراسة إلى أن أبرز العوامل التي أثرت على اتخاذ القرار بشأن تعليم الموسيقى هي: قيم وفلسفة المسؤولين في تعليم الموسيقى، وقيم ومطالب المجتمع، وجودة التعليم التي يمكن أن توفرها المقاطعة، والأغراض الجمالية، والنفعية لإبقاء تعليم الموسيقى في المنهج.

وفيما يخص المؤشرات المالية، وعلاقتها بصنع القرارات الإستراتيجية؛ فقد تناولت دراسة ريزينويبر Reissenweber (2012) استخدام هذه المؤشرات في الجامعات، والكليات الخاصة الصغيرة في الغرب الأوسط للولايات المتحدة. وهدفت الدراسة إلى التعرف على استخدام المؤشرات المالية في عملية صنع القرار الإستراتيجي، واستكشاف كيف تتم الاستفادة من المؤشرات المالية لدعم مجالس الجامعات، والكليات الخاصة في عملية صنع القرار الإستراتيجي. وتبنت الدراسة المنهج النوعي لتحليل البيانات، واستخدمت أداة الاستبانة المفتوحة لاستطلاع استخدامات المؤشرات المالية على عينة بلغت 214 موظفًا ماليًا في جامعات، وكليات خاصة، ومقابلات معمقة مع 18 من قيادات ست جامعات، وكليات خاصة بواقع 3 قادة من كل جامعة. وتوصلت الدراسة إلى أن غالبية الموظفين الماليين لا يستخدمون المؤشرات المالية لإثراء عملية صنع القرارات الإستراتيجية في مجالس الجامعات، والكليات بسبب قلة الوقت، وعدم اهتمام المدير، والمجلس، وغلبة الفكر التقليدي، والثقافة التقليدية بطيئة التغيير.

وهدفت دراسة بريزر وآخرين Brazer et al (2010) إلى التعرف على الكيفية التي يتم بها صنع القرار الإستراتيجي التعاوني في المناطق التعليمية، وكيف يتشارك مديرو التعليم في المناطق التعليمية مع أصحاب المصلحة في صنع القرار الإستراتيجي، وكيف تؤثر اختيارات المديرين على نتائج القرار. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وأداة المقابلة لعينة بلغت 9 مديري تعليم، والملاحظة الميدانية، وتحليل الوثائق. وتوصلت الدراسة إلى أنه بالرغم من استجابة مديري التعليم لضغوط المساءلة إلا أن القرارات التي تطبق غالبًا تكون هي القرارات التي يميلون إلى تحقيقها، كما توصلت إلى أن التعاون ينتهي حالمًا يتم اتخاذ القرار؛ أي: عندما يدخل حيز التنفيذ.

وفي ذات السياق، فقد استهدفت دراسة سيدري وآخرين Sideri et al (2019) صنع القرار التشاركي عبر الحوكمة الإلكترونية في السياقات التعليمية، واستخدام وسائل التواصل الاجتماعي في صنع القرار التشاركي. وهدفت الدراسة إلى فحص وجهات نظر القيادات في التعليم الثانوي اليوناني، والتعليم العالي حول الاستخدام المحتمل لوسائل الإعلام الاجتماعية في عمليات صنع القرار التشاركية من أجل تحديد ما إذا كان يمكن تنفيذ نموذج المشاركة الإلكترونية في مجال التعليم اليوناني كما في غيرها من المجالات العامة. واستخدمت

الدراسة المنهج الاستقصائي عبر مسح البيانات كمياً، وعبر استبانات وزعت على 93 مشاركاً من القيادات التربوية للتعليم الثانوي، والعالي في اليونان. وكشفت الدراسة عن اتجاه إيجابي لدى قيادات التعليم في اليونان تجاه استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في عملية صنع القرار التشاركي، كما كشفت عن مزايا محتملة؛ مثل تعزيز الحوار، والشفافية، وسرعة الاستجابة، وكشفت أيضاً عن صعوبات محتملة؛ كضعف الموارد المالية، والبشرية، وانكشاف بعض وجهات النظر للعامة، ومستوى الأمن المعلوماتي عبر شبكات التواصل، والإحجام المحتمل عن المشاركة، والتي قد تحد من الاستفادة من شبكات التواصل الاجتماعي في صنع القرار التشاركي.

ومن الملاحظ أن هناك اتجاهًا لدراسة استخدام البيانات، والبحوث في الدراسات غير العربية، فقد تناولت ثلاث دراسات استخدام البيانات، والبحوث في صنع القرارات، فضلاً عن شيوع مفهوم صنع القرارات المستند على البيانات Data-Driven Decision Making في الدراسات المتعلقة بصنع القرارات بشكل عام في السنوات الأخيرة. فقد تناولت دراسة ليتل وآخرين Little et al (2019) صنع القرار المعتمد على البيانات في التعليم المبكر في برامج ما قبل الروضة في ولاية كارولينا الشمالية. وهدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على استخدام البيانات في إعداد برامج التعليم المبكر في ولاية كارولينا الشمالية. واستخدمت الدراسة المنهج المختلط عبر إجراء مسح كمي لبيانات 2000 طفل في مرحلة ما قبل الروضة في الولاية خلال عامين، ومقابلات نوعية مع 35 مشاركاً من مسؤولي التعليم في الولاية؛ للتعرف على أنواع البيانات المتاحة للتربويين في مرحلة ما قبل الروضة، والطرق التي تقصد لاستخدام البيانات، والكيفية الفعلية لاستخدام البيانات، وميسرات، ومعوقات صنع القرار الفعال القائم على البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن بيئات ما قبل الروضة هي بيئات غنية بالبيانات، وهي غالباً بيانات غير رسمية يتم تحصيلها من خلال أدوات الفحص التنموي، وأنظمة التقييم التكويني. ويتفاوت التعامل مع هذه البيانات، واستخدامها في التدريس. كما توصلت الدراسة إلى أن مشاركة البيانات بين المراحل التعليمية المختلفة غير متناسقة، ولكن أحد العوامل المهمة للتنبؤ بمشاركة البيانات هو تسكين برامج ما قبل الروضة داخل مباني المدارس الابتدائية.

كما تناولت دراسة غالوي وشيبارد Galway & Sheppard (2015) بعنوان: البحوث والأدلة في صنع القرار التعليمي عبر مقارنة لنتائج دراستين كنديتين. وهدفت الدراسة إلى معرفة مدى الاستفادة من البحوث في عملية صنع القرار التعليمي من خلال مقارنة نتائج دراستين أجريتا على وزارة التعليم، والإدارات التعليمية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التفسيري الذي تم بناؤه من خلال نتائج الدراستين اللتين تم تحليلهما من خلال مقارنة النتائج، وإعادة تفسيرها في ضوء ما ينتج عن تلك المقارنة. وتوصلت الدراسة إلى أن قرارات السياسة على مستوى الوزارة تُعزى في المقام الأول إلى العوامل السياسية، والبرغماتية، والمعتقدات الشخصية،

والمهنية، والمعرفة المحلية، وقد تبين أن دور البحث الخارجي هامشي نسبياً، ويقتصر على الدراسات الكمية، وتقييمات الأداء. بينما لا يتأثر صانعو القرار على مستوى المناطق التعليمية كثيراً بالتأثيرات السياسية، والبراغماتية، وتعتمد صناعة القرار لديهم -بشكل أكبر- على المعتقدات الشخصية، والقيم، والعوامل التجريبية التي تكملها مشورة الموظفين الفنيين، والمؤشرات، والبحوث الداخلية. وتظهر النتائج من كلتا الدراستين اللتين تم تحليلهما اعتماداً محدوداً على البيانات الخارجية، والبحوث المنفذة في الجامعات؛ حيث تحتل نتائج البحوث الجامعية المرتبة الخامسة عشرة من 20 عاملاً مؤثراً تم التوصل إليها.

وضمن اهتمام الدراسات غير العربية باستخدام البحوث في صنع القرار، فقد تناولت دراسة هولاند وإسكيوتا (Holand & Escueta, 2019) الكيفية التي تُفيد فيها الأبحاث في صنع قرارات تكنولوجيا التعليم في التعليم العالي. وهدفت هذه الدراسة إلى تقصي دور البحوث في الحصول على التكنولوجيا التعليمية للتدريس، والتعليم، واستخدامها في الجامعات. واستخدمت الدراسة المنهج النوعي، وطبقت أداة المقابلة مع 45 مشاركاً من صناع القرار في الجامعات الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن صناع القرار ينخرطون في عدد من الأنشطة البحثية عند صنع القرارات المتعلقة بتكنولوجيا التعليم، لكنهم في أغلب الحالات لا يلتزمون الصرامة المنهجية. وبلغت نسبة الاستفادة من البحوث المنتجة خارج الجامعة -والتي حققت الصرامة العلمية- أقل من 20% فقط، كما أن صناع القرار ينفذون بعض أساليب التقصي، والبحث الداخلية، والتي تنتج على الأغلب أبحاثاً أكثر ارتباطاً بواقع الجامعة، لكنها غير صارمة بما فيه الكفاية لتوجيه القرارات بشكل فعال.

ومن الملاحظ أن الدراسات غير العربية تعمقت في فهم أثر بعض العوامل المؤثرة على صنع القرار الإستراتيجي من خلال تحليل البيانات نوعياً، وفحص إجراءات صنع القرار الإستراتيجي من قبل الباحثين أنفسهم؛ أي: إن هذه الدراسات تتبع الأثر في العمليات ذاتها لا في نتائجها، أو وجهات نظر العاملين، والتي تأتي على الأغلب تاليةً للعمليات، أو ناتجة عنها، أو دون أثر يذكر عليها، خصوصاً إذا كان المشاركون لا يملكون صلاحيات حقيقية لصنع القرار. كما أن فحص الإجراءات يسمح بمعرفة مكنم الخلل، أو موطن القوة، وهو ما لا يكشفه فحص النتائج، أو المنظورات الشخصية. فقد تتبع الدراسات الأجنبية مراحل صنع القرار في ضوء بعض العوامل؛ كالبيئة التنافسية (Vasquez, 2017)، والقيم الخاصة بصانع القرار (Hornak, 2016; Garza Mitchell, & 2015; Sheppard, Galway, 2019; Little et al., 2020; Hollands & Escueta, 2020)، والمؤشرات المالية (Reissenweber, 2012)، وصنع القرار التشاركي، والتعاوني (Sideri et al., 2019; Brazer et al., 2017).

ولا شك أن هذه الدراسات غير العربية تمت في سياقات ثقافية، واجتماعية، وسياسية مختلفة عن السياق السعودي، وهي وإن أمكن الاستفادة من نتائجها تبقى رهينة لسياقاتها، ومن هذا المنطلق فإن الحاجة لدراسات صنع القرار في السياقات العربية مطلب ملّح، وهذا ما أكد عليه كبار منظري صنع القرار كما ورد في إطار الدراسة النظري. ومع شح الدراسات العربية التي تتعمق في فهم عمليات صنع القرار تصبح الحاجة لمزيد من الدراسات العربية أكثر إلحاحًا.

الفصل الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها

1. فلسفة الدراسة
2. منهج الدراسة
3. تصميم الدراسة
4. سياق الدراسة
5. المشاركون في الدراسة
6. موقع الباحثة
7. أدوات الدراسة
8. أساليب وإجراءات التحليل
9. معايير جودة البحوث النوعية
10. الاعتبارات الأخلاقية
11. قيود ومحددات الدراسة

فلسفة الدراسة:

تنطلق هذه الدراسة من النموذج الفلسفي البنائي Constructivist Paradigm، وتحديدًا البنائية الاجتماعية Social Constructivism، وهي فلسفة تقوم على أربعة معتقدات رئيسية، وعدد من المكونات الفرعية، ومعتقداتها الرئيسية كما عرضها لينكن وغوبا (Lincoln & Guba (2013) هي:

-نظرية الوجود (الأنطولوجيا) Ontology القائلة بأن الحقائق متعددة، ونسبية، وموجودة على شكل بُنى في أذهان الناس تشكلت في محيطها اجتماعيًا، وثقافيًا، وتاريخيًا، ولا وجود ملموسًا لها في أرض الواقع. وهذه الدراسة تتعاطى مع ظاهرة صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية بهذه الأنطولوجيا كظاهرة خاصة بسياقها، وشخصيتها، وقد تختلف في سياقات، ومع شخوص آخرين، بل إن اختلافها يحدث عند تغير سياقها، أو تغير شخصيتها.

-نظرية المعرفة (الأيستمولوجيا) Epistemology القائلة بأن العلاقة بين الباحث عن المعرفة، وما يحاول معرفته علاقة ذاتية خاضعة للسياق، وتحدث المعرفة نتيجة تفاعل هذا الباحث، وما يبحث عنه في سياق محدد في ضوء خبراته، ومعارفه الشخصية، وقيمه، وثقافته، والتي تشكل مجتمعة البنى الخاصة به، فالمعرفة بالتالي لا تستكشف، بل تخلق من خلال هذا التفاعل. وهذه الدراسة نتجت عن تفاعل بين ما تقوم به الباحثة من تقصٍ وفق خبرات، ومعارف، وقيم خاصة بها، وما أخبر به المشاركون (صناع القرار) وفق قيمهم، ومعارفهم، وخبراتهم، ونتج عن ذلك معنى للظاهرة ظهر على شكل بُنى مفهومة ضمن سياق، وزمن، ومكان محدد.

-المنهجية (الميثودولوجيا) Methodology القائلة بأن الطريقة الفضلى للوصول للمعرفة تتطلب التعمق في فهم البنى الاجتماعية للعارفين (المشاركين)، وكشفها، وذلك عبر عملية التفاعل السابق ذكرها، والتي تتجاوز هذا التفاعل إلى صياغة تفسيرات ذات معنى، وبالتالي فالتفسيرية Hermeneutics هي الطريقة الفضلى للتعبير عن هذه المعرفة. كما أن هذه البنى الكامنة في أذهان المشاركين تتم المقابلة بينها، ومقارنتها، وعرضها معًا، وبالتالي فلا بد من استخدام الطرق الجدلية Dialecticism لهذا الغرض. وهذه الدراسة استخدمت التفسيرية لعرض المعرفة التي تم التوصل لها، والمتعلقة بظاهرة صنع القرار جنبًا إلى جنب مع الجدلية التي دجت هذه المعرفة المستقاة من عدد من المشاركين لتشكيل مفهومًا مشتركًا بين ما أخبر به كل مشارك على حدة.

-نظرية القيم (الإكسيولوجيا) Axiology القائلة بأن إعادة خلق المعاني للبنى الاجتماعية، أو إعادة تشكيل الحقائق المشتركة هي عملية تنكشف فيها قيم الباحث، وقيم المشاركين، وقيم السياق الذي يحتوي على الظاهرة، وهي بالتالي تخضع للعوامل الذاتية لكلٍ من الباحث، والمشاركين معًا. ومن هذا المنطلق فما نتج من

تفسيرات لظاهرة صنع القرار في هذه الدراسة وليدة التجربة، والخبرة، والقيم الذاتية للباحثة، وللمشاركين، وبالتالي فاحتمال اختلافها عندما يجريها باحث آخر مع نفس المشاركين، أو مع مشاركين آخرين واردة، ومحتملة بدرجة كبيرة.

واستخدمت الدراسة الحالية منهج المنطق الاستدلالي Deductive Reasoning Approach أو البُعد الاستدلالي Deductive Dimension كما يسميه هاتش Hatch (2002)، وهو بُعد يكون موجودًا بشكل ضمني في داخل الدراسة من خلال الأنماط، والعلاقات التي قد تكون محددة سلفًا، أو مستندة لأطر نظرية معلومة للباحث. كما تسميه براون وكلاكرك Braun & Clarke (2006) التحليل النظري theoretical analysis، وهو تحليل مدفوع بنظرية على عكس التحليل الاستقرائي الذي يكون مدفوعًا بالبيانات. ورغم شيوع استخدام منهج المنطق الاستقرائي Inductive Reasoning Approach بكثرة في البحوث النوعية، إلا أن استخدام المنهج الاستدلالي ممكن، وفيه ينطلق الباحث من فكرة، ثم يجمع حولها البيانات التي تتسق معها، أو تثبتها، ويحدث العكس في المنهج الاستقرائي؛ حيث تستخدم البيانات لتوليد الفكرة (O'Reilly & Parker, 2013). وينتج عن هذا المنهج غالبًا تصميم مركب، أو منظم Structured Design، ويرى ماكسويل Maxwell (2012) أن هذا النوع من التصميم قادر على مقارنة البيانات بين المشاركين، واستخلاص الفوارق بين ما يخبر به المشاركون. ولأن هذه الدراسة تسعى لخلق مسار/ مسارات لصنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم، وللتعرف على عوامل محددة تؤثر على هذا المسار؛ فقد استخدمت نموذج منتزيرغ وآخرين (1976) كموجه للدراسة خلق هذا البُعد الاستدلالي. ونتج عن ذلك قدر من التنظيم في تصميم المقابلات (مقابلات شبه منظمة)، واستمارات التحليل (استمارات شبه منظمة)، ومن ثم انعكس هذا التنظيم على الترميز؛ حيث ظهر عدد كبير من الرموز المحددة مسبقًا Predetermined Codes، وعدد أقل من الرموز الناشئة Emergent Codes، وانعكس ذلك بدوره على استعراض وتفسير النتائج، والتي ظهر جزء منها بشكل منظم يتبع مراحل صنع القرار الإستراتيجي الرئيسة التي وردت في نموذج منتزيرغ وآخرين (1976).

منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة الحالية المنهج النوعي، وهو منهج وصفي تفسيري يُعنى باستكشاف ووصف وتفسير الظواهر الاجتماعية، عبر تجزئة المعاني المرتبطة بحياة الناس، والتعمق في فهم بعض جوانب هذه الظواهر في سياقاتها، وظروفها الطبيعية (Leavy, 2014). ويرى Yin (2011) أنه من الأفضل ألا يتم تقييد البحوث النوعية بوصف شديد التحديد، فهي مجال واسع - كالبحوث الاجتماعية، والبحوث التربوية - لا ينبغي تحديد

ماهيتها بدقة، بل من الأنفع والأجدى وضع خصائص تصفها. ومن هذه الخصائص أنها بحوث تدرس معنى حياة الناس في ظروفها الطبيعية، وتقدم مناظير، ووجهات نظر المشاركين، وتغطي السياقات التي يعيش فيها الناس، وتقدم رؤى تساعد في فهم السلوك الاجتماعي البشري، وتسعى لاستخدام مصادر متعددة للأدلة بدلاً من الاعتماد على مصدر واحد (Yin, 2011).

تصميم الدراسة:

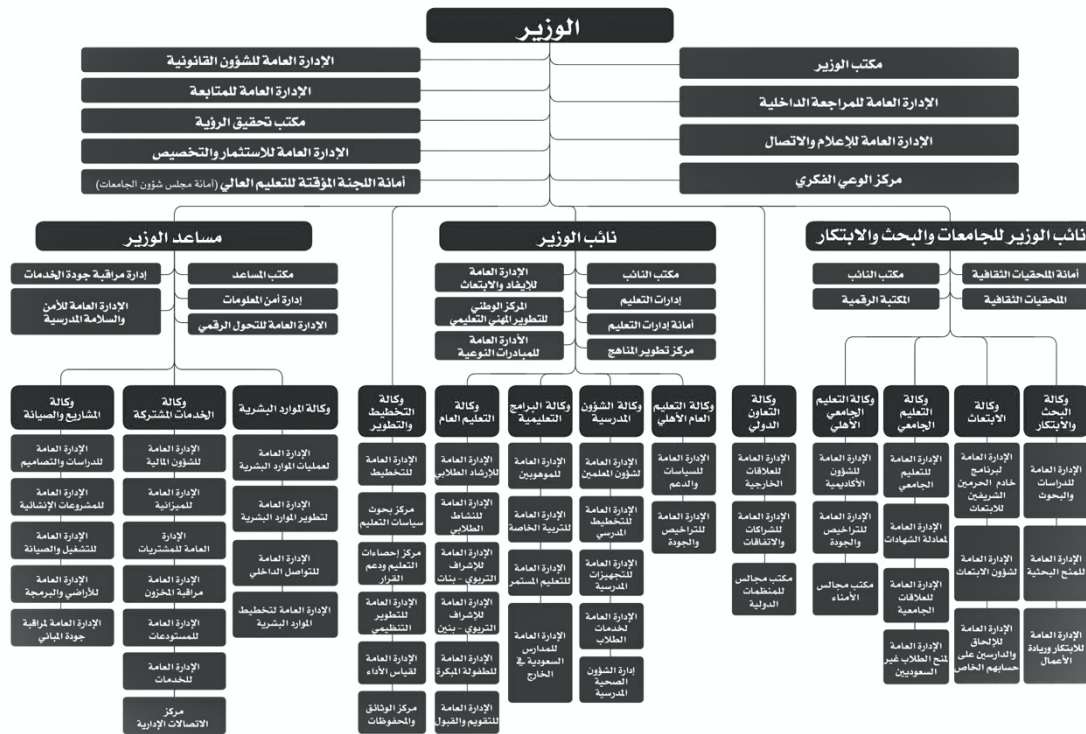
استخدمت الدراسة الحالية التصميم الأساسي التفسيري Basic Interpretive Research، والذي تصفه ميريام وتيزدل Merriam and Tisdell (2016) بأنه أقرب التصاميم النوعية للفلسفة البنائية؛ حيث يهدف الباحث إلى بناء المعنى لا استكشافه، وهذا التصميم معني بتجارب المشاركين وخبراتهم، فهو يستهدف التعمق في فهم الظواهر الإنسانية، وهو من أكثر التصاميم التي تستخدم في الدراسات التربوية، والاجتماعية، وإدارة الأعمال. ورغم أن التصاميم الأخرى للبحوث النوعية تهتم كذلك بالتعمق في فهم الظواهر الإنسانية، إلا أن لها أبعاداً تجعلها تختلف عن البحث الأساسي، ومنها الظاهرية Phenomenology التي تهتم بالتعمق في فهم الظواهر، لكنها تؤكد على ما يسميه هيسرل Husserl بالتقويس Bracketing، ويقصد به وضع الانحيازات، والأحكام الشخصية، والأطر النظرية جانباً أثناء فحص وتفسير الظاهرة؛ للوصول للجوهر Essence، والبنى الكامنة للظاهرة، بينما يأخذ التصميم السردى Narrative بُعداً يهتم بنقل ما يرويهِ الناس عن تجاربهم وخبراتهم كما يعايشونها، بينما تأخذ دراسة الحالة Case Study بُعداً متعلقاً بالتعمق في الفهم المقرون باستخدام كل الطرق، والأدوات الممكنة لفهم نظام مؤطر Bounded System، وهو إما شخص، أو مؤسسة، أو مدينة، أو مجتمع، ونحو ذلك، وتكون معنية بفهم الظاهرة في سياقها؛ حيث لا يمكن فصلهما (Cohen et al., 2000; Merriam & Tisdell, 2016).

سياق الدراسة:

جرى تطبيق الدراسة في جهاز وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهي الجهة المسؤولة عن صنع القرارات الإستراتيجية للتعليم. ويقع في أعلى هرم السلطة وزير التعليم، ويتبعه نائبان، ومساعد وزير، وتقسم اختصاصات العمل في الوزارة على 13 وكالة، و56 إدارة عامة، و3 إدارات، و10 مراكز ومكاتب كما في شكل (3-1). وكانت بداية ظهور جهاز التعليم بالمملكة العربية السعودية عام 1344هـ باسم مديرية المعارف، وفي عام 1371 تم تطوير وتغيير مسمى مديرية المعارف إلى وزارة المعارف. ومرت الوزارة بعدد من التغيرات في مسماها واختصاصها، انتهت بإعلان دمج وزارتين هما وزارة التعليم العالي ووزارة التربية والتعليم تحت مسمى وزارة التعليم عام 1436هـ (وزارة التعليم، 1441).

الهيكل التنظيمي لوزارة التعليم (وزارة التعليم، 1441)

الهيكل التنظيمي



تقوم سياسة التعليم في المملكة العربية السعودية على أسس إسلامية تؤكد على الالتزام بتعاليم الإسلام كمنطلق، وتؤكد على تعليم المواد الإسلامية في جميع المراحل الدراسية، وعلى أن اللغة العربية هي اللغة الأساسية لتلقي العلوم في المدارس، والتأكيد على ربط التعليم بالتنمية، وغاية التعليم وفقاً لوثيقة سياسة التعليم هي "فهم الإسلام فهمًا صحيحًا متكاملًا، وغرس العقيدة الإسلامية ونشرها، وتزويد الطالب بالقيم والتعاليم الإسلامية وبالمثل العليا، وإكسابه المعارف والمهارات المختلفة، وتنمية الاتجاهات السلوكية البناءة، وتطوير المجتمع اقتصاديًا واجتماعيًا وثقافيًا، وتهيئة الفرد ليكون عضوًا نافعًا في بناء مجتمعه" (وزارة التربية والتعليم، 1416، ص 5).

ويغلب النمط المركزي على نظام العمل في وزارة التعليم، ويظهر ذلك جلياً في هيكل الوزارة التنظيمي الذي يشمل جميع مهام ومسؤوليات التعليم، وبالتالي فهو هيكل رسمي ومعقد، كما ظهر من خلال منح وتحديد الصلاحيات للوكلاء، وللمدراء، والمشرفين في جهاز الوزارة، وكذلك لمدراء التعليم، وقادة المدارس.

ولكون الباحثة من منسوبات وزارة التعليم؛ فهي باحثة داخلية insider، أو ما يعرف في الدراسات الأنثروبولوجية بمصطلح emic، وهو مصطلح يشير للباحث القادم من داخل السياق الذي يدرسه، والذي سيكون على الأغلب متعمقًا، ومعاشيًا لهذا السياق، وبالتالي فهو ليس بحاجة إلى التعمق، أو القراءة المكثفة عن سياق الدراسة، والتي يقوم بها عادةً الباحث الخارجي outsider، أو etic، كما أن الباحث الداخلي يسهل عليه الوصول للسياق؛ لمعرفته بطبيعة المشاركين، وخصائصهم، وأنظمة العمل، وغير ذلك. وهذا ما حدث مع الباحثة حول الوصول للمشاركين، وسيأتي تفصيله في الجزء المتعلق بموقع الباحثة.

المشاركون في الدراسة:

طبقت الدراسة على عينة قصدية تم تقديرها مبدئيًا أثناء تقديم خطة البحث بعدد 15 مشاركًا من القيادات، وصناع القرار في جهاز وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وبعد التطبيق ظهرت حاجة شديدة لزيادة العدد بسبب تحفظ بعض المشاركين تجاه مشاركة الوثائق، والذي نتج عنه عدد قليل من الوثائق التي حصلت عليها الباحثة. واستمرت زيادة عدد المشاركين حتى وصل عددهم إلى 19 مشاركًا شاركوا في 18 مقابلة؛ حيث شارك شخصان في مقابلة واحدة، واستمرت زيادة عدد المشاركين بشكل متزامن مع عملية التحليل التي بدأت بعد الانتهاء من أول 4 مقابلات حتى وصلت البيانات لمرحلة عمق واتساع المعلومات Depth and Breadth، أو ما يعرف بالتشبع Saturation؛ حيث اتضح تكرار أنماط معينة في صنع القرارات. وتنوع المشاركون بين مدير إدارة، ومشرف عام، كما تنوعت مؤهلاتهم، وخبراتهم كما هو موضح في الجدول (1-3).

جدول 1-3

البيانات العامة للمشاركين في الدراسة

المنصب	النوع	المؤهل	سنوات الخبرة
-مدير عام إدارة: 13	-ذكر: 13	-دكتوراه: 9	-أقل من 10 سنوات: 1
-مشرف عام: 3	-أنثى: 6	-ماجستير: 4	-من 10 سنوات إلى 20 سنة: 6
-نائب مشرف عام: 3		-بكالوريوس: 6	-أكثر من 20 سنة: 12

واستخدمت طريقتان قصديتان لاختيار المشاركين هما: العينة الملائمة convenience sample، وهي التي يتم فيها اختيار المشاركين حسب التوفر، وذلك راجع لطبيعة المشاركين كصناع قرار قد يصعب الوصول

إلى من يتم تحديده قصدياً منهم، فتم طلب مقابلة المتوفر من صناع القرار، أو من أبدى استعداداً للمشاركة. أما الطريقة الثانية فهي عينة كرة الثلج Snowball Sampling؛ حيث طلب من بعض المشاركين ترشيح مشاركين آخرين، وحثهم على المشاركة حسب معرفتهم، ودرجة انشغالهم، وهي كذلك إستراتيجية ملائمة للمشاركين الذين يصعب الوصول إليهم. ومن أهم اعتبارات العينة في البحوث النوعية الملاءمة، والكفاية، والملاءمة يقصد بها أن يكون المشاركون هم أفضل من يخبر عن موضوع الدراسة، أما الكفاية فيقصد بها كفاية المصادر اللازمة لجمع المعلومات (الأشخاص، الأماكن، الأحداث، نوع البيانات)، والتي يتحقق من خلالها التعمق في الوصف (Fossey et al., 2002). وقد سعت الباحثة إلى أن تتوفر هذه الاعتبارات في عينة البحث، فاختارت تطبيق البحث على صناع القرار في جهاز وزارة التعليم، مع اعتبار عامل استمرارية في المنصب لا تقل عن 6 أشهر، بحيث يمكن أن يكون صانع القرار قد تعرّض للكثير من مواقف صنع القرار التي يمكن الحديث عنها، كما رُصدت الظاهرة عبر الحديث مع الأشخاص، وتحليل الوثائق للحصول على مزيد من البيانات التي قد تساعد على الوصول إلى أعمق درجة ممكنة من الفهم.

موقع الباحثة:

تهتم الفلسفة البنائية بموقع الباحث في البحث، وتعتبر أن قيم الباحث، وخبراته، وتجاربه "الذاتية" Subjectivism هي جزء مهم لبناء المعنى، والذي يسمى البناء المشترك للمعنى Co-creation، وبالتالي لا يمكن تحييد الباحث، أو تطبيق ما يعرف بالموضوعية Objectivism، فهي تحول دون "بناء" المعنى، والذي يشترط لتحقيقه التفاعل بين الباحث والمشاركين معاً، وبالتالي فمن المتوقع أن يصرح الباحث بخبراته، وقيمه، واتجاهاته، وموقعه من السياق (Leavy, 2014).

والباحثة هي إحدى منسوبات وزارة التعليم، وامتدت خبرتها لمدة 16 عاماً تنوعت بين التعليم، والقيادة التربوية، وهي كذلك مطلعة -بحكم عملها- على مستجدات التعليم، وما يستجد من قرارات، وتوجهات في وزارة التعليم، فضلاً عن واقع التطبيق لهذه القرارات في الميدان الذي تعمل فيه، وسهل ذلك بشكل كبير فهم القرارات التي تناولها صناع القرار، وبالتالي كانت الأسئلة مركزة على تتبع عمليات صنع القرار دون الحاجة لفهم القرار أولاً؛ وذلك لأن الباحثة من داخل السياق emic كما ورد أثناء استعراض سياق الدراسة. وللباحثة خبرة جيدة في البحث النوعي كمدربة، وساهمت هذه الخبرة في القدرة على تصميم وتطبيق الدراسة بما يلائم الموضوع، ويحقق أهداف الدراسة.

تمت محاولة الوصول للمشاركين بالخطابات الرسمية، وقد صدرت الخطابات الرسمية من جميع الجهات ذات العلاقة في الجامعة، ووزارة التعليم. وواجهت الباحثة ما يعرف بظاهرة "حراس البوابات" Gatekeepers، وهم العاملون في المكاتب، والسكرتارية الخاصون بصناع القرار، والذين على الأغلب يتخذون قرارات اجتهدانية خدمةً لمدائهم؛ للمحافظة على وقتهم، فيحاولون إحالة الباحثة إلى مشاركين آخرين، أو إليهم بشكل مباشر، أو الاعتذار لازدحام جدول المشارك، أو قد يفضلون عدم الاستجابة مطلقاً، ونتج عن ذلك في بداية الأمر ضعف شديد في المشاركة. كما أدت الإجراءات التي اتخذتها الحكومة السعودية في مواجهة فايروس كورونا - ومن ضمنها تعليق الحضور لمقرات العمل - إلى مزيد من الصعوبات في الوصول للمشاركين. وللتغلب على ذلك، قامت الباحثة بالبحث عن وسائل للتواصل بشكل مباشر مع المشاركين، وعرض موضوع البحث، وإرسال الوثائق المطلوبة. واستمرت الباحثة في البحث عن وسائل للتواصل جنباً إلى جنب مع إستراتيجية كرة الثلج لتحديد العينات التي سبقت الإشارة إليها في استعراض المشاركين في الدراسة. تم التواصل مع 32 مشاركاً هاتفياً، و16 مشاركاً بالبريد الإلكتروني؛ أي: ما مجموعه 48 مشاركاً، وأبدى 11 مشاركاً منهم تجاوباً وموافقة للمشاركة، لكن لم يتجاوبوا عند طلب تحديد موعد، أو اعتذروا قبل الموعد، ولم يحددوا موعداً بديلاً، بينما استجاب والتزم بإجراء المقابلة 19 مشاركاً من العدد الكلي للمشاركين الذين تم التواصل معهم، بينما لم يتجاوب 15 مشاركاً إطلاقاً، واعتذر ثلاثة من المشاركين بسبب طبيعة عمل إدارتهم، والتي تعتبر إدارة داعمة لعمل الإدارات الأخرى، ولا تصنع فيها أي قرارات إستراتيجية.

ويعتبر المشاركون رؤساء غير مباشرين للباحثة، وليس هناك أي معرفة سابقة، أو صلة قرابة، أو عمل سابق مع أحد المشاركين. وقد حصلت الباحثة على موافقة شفوية من المشاركين في البحث من خلال التواصل المبدئي الذي أبدى فيه جميع المشاركين استعداداً للمشاركة على الرغم من أن الباحثة أبلغتهم بأنها تعرف ضغط العمل الذي يتعرضون له، والتالي ستفهم اعتذارهم، كما حصلت على موافقة رسمية شفوية في بداية المقابلة لمن أتمت معهم المقابلات.

أداتا الدراسة:

تم استخدام أداتين في هذه الدراسة هما: المقابلة، وتحليل الوثائق، وتساعد الأداتان على تحقيق مفهوم التعدد Triangulation، وهو أحد معايير الجودة التي يتم تطبيقها في البحوث النوعية، كما أن استخدام الأداتين موصى به من قبل المنظرين في بحوث صنع القرار الإستراتيجي؛ وذلك لاعتماد صناع القرار غالباً على ذاكرتهم في استدعاء العملية التي تم بها صنع القرارات أثناء المقابلة، وقد يعتري هذه الذاكرة نقص، أو نسيان، وبالتالي فاستخدام تحليل الوثائق قد يساعد على سد هذه الثغرة، ومعالجة هذا النقص.

أولاً/ المقابلة: تعتبر المقابلات أشهر أدوات البحوث النوعية، وأكثرها استخداماً، وذلك لأنها تمكن الباحث من الوصول لحقائق لا يمكن الوصول لها بالأدوات الأخرى، وخصوصاً تلك المتعلقة بالخبرات، والتجارب، والمشاعر، كما أنها من الأدوات التي يمكن من خلالها تجاوز معوقات الزمان، والمكان، فهي فضلاً عن أنها الأداة المناسبة لاستكشاف الخبرات القديمة، أو المستقبلية للمشاركين؛ فإنها تساعد على الوصول للمشاركين حيثما كانوا إذا لم يكن ممكناً تنفيذها بشكل مباشر (Peräkylä & Ruusuvuori, 2018). والمقابلات هي: "محادثات لها هيكل، وغرض، وهي تتجاوز التبادل التلقائي لوجهات النظر كما في المحادثات اليومية، وتصبح منهجاً للتساؤل، والاستماع بعناية بغرض الحصول على معرفة مجربة بشكل معمق" (Kvale, 1996, p 6). وتم تصميم مقابلة شبه مركبة معمقة In-depth semi-structured Interview غلب على الجزء الأكبر منها التنظيم؛ أي: إن الغالب هو الأسئلة المعدة سلفاً. واستخدم هذا النوع من المقابلات لملاءمتها لفلسفة وغرض الدراسة، والمقابلة شبه المركبة هي مقابلات يتم غالباً إعداد قدر من أسئلتها مسبقاً، بينما ينشأ قدر آخر من هذه الأسئلة من السياق، بينما يشير مصطلح معمقة In depth إلى كثرة وعمق التفاصيل التي يتم الحديث فيها أثناء المقابلة. واستخدمت المقابلة في هذه الدراسة كأداة رئيسة لجمع البيانات، ومرت إجراءات تصميم المقابلة بمراحل هي:

1. التعمق في الأدبيات، وإعداد وكتابة الإطار النظري بشكل كامل قبل البدء في تصميم الأداة.
2. إعداد دليل المقابلة (النسخة الأولية)، واحتوى على تقديم الباحثة، واستعراض عنوان وأهداف الدراسة، وعرض الوقت المتوقع للمقابلة (60 إلى 90 دقيقة)، والتنويه بتسجيل المقابلة، وتعهد السرية، وسرد حقوق المشاركين، ونص الموافقة. كما احتوى الدليل على بيانات المشاركين، ومرحلتين للنقاش هما: مرحلة اختيار القرار، وشملت التفكير في قرار إستراتيجي وفق مواصفات القرار الإستراتيجي التي تم استخلاصها من أدبيات الدراسة، ومن ثم تقييم خصائص القرار، وخصائص بيئة القرار، والمرحلة الثانية هي مرحلة فحص القرار، وشملت 5 مواضيع رئيسة تمثل أهداف الدراسة الثلاثة الأولى، وظهر فيها 14 سؤالاً رئيساً، وعدد من أسئلة التتبع.
3. المراجعة، والتعديل، وإعادة صياغة بعض الأسئلة، وخصوصاً السؤال المتعلق بالعوامل السياسية للقرار؛ وذلك لحساسية هذا الجانب، وقامت الباحثة بإعادة صياغة هذا السؤال ما يقارب 5 مرات حتى وصلت لصياغة مناسبة.
4. رافق عمليات المراجعة والتحليل استشارة متخصصين في صنع القرار الإستراتيجي، والإدارة، والبحث النوعي (ملحق 1)، وتمت الاستفادة من بعض المقترحات في تطوير الأداة؛ كتعديل الفترة

المقترحة للقرار الذي يختاره المشارك من ستة أشهر إلى سنة، إضافة إلى عدد من أسئلة التتبع، وبعض التعديلات اللغوية.

5. استمرت عملية التحرير، والمراجعة، وأضافت الباحثة موضوعاً سادساً أضيف فيه سؤال رئيس، وعدد من أسئلة التتبع.

6. نفذت الباحثة مقابلة تجريبية Pilot Interview على مشاركتين متقاربتين في خصائصهما من المشاركين الأصليين (ملحق 2)، وتم تسجيل المقابلتين، ومن ثم طُلب من المشاركتين تقييم المقابلة باستخدام استمارة تقييم المقابلات (Castillo-Montoya, 2016) (ملحق 3)، وتقديم أي ملاحظات على دليل المقابلة.

7. تم تعديل وقت المقابلة (من 30 إلى 45 دقيقة) بعد التطبيق التجريبي، وهو الوقت الفعلي الذي ظهر أثناء التطبيق التجريبي، كما تم حذف سؤال العمر؛ حيث اقترحت إحدى المشاركات الاكتفاء بالسؤال عن الخبرة، كما تمت إضافة توضيح سردي للتفريق بين السؤالين 9 و13 بعد أن وضحت إحدى المشاركات في المقابلة التجريبية أن هناك تشابهاً بينهما، ولم تفرق بين المقصود من كل سؤال.

8. تمت مراجعة الدليل للمرة الأخيرة قبل رفعه لاعتماده من الجهات ذات الاختصاص في الجامعة، ومن ثم إرساله إلى وزارة التعليم للبدء في تنفيذ المقابلات الفعلية، واحتوى الدليل في صورته النهائية على تقديم الباحثة، واستعراض عنوان وأهداف الدراسة، وعرض الوقت المتوقع للمقابلة (30 إلى 45 دقيقة)، والتنويه بتسجيل المقابلة، وتعهد السرية، وسرد حقوق المشاركين، ونص الموافقة. كما احتوى الدليل على بيانات المشاركين، ومرحلتين للنقاش وهما: مرحلة اختيار القرار، وشملت التفكير في قرار إستراتيجي وفق مواصفات القرار الإستراتيجي التي تم استخلاصها من أدبيات الدراسة، ومن ثم تقييم خصائص القرار، وخصائص بيئة القرار، والمرحلة الثانية هي مرحلة فحص القرار، وشملت 6 مواضيع رئيسة ظهر فيها 17 سؤالاً رئيساً موضحة في الجدول (2-3)، وهي النسخة الرسمية (ملحق 4)، واحتفظت الباحثة بنسخة غير رسمية ظهرت فيها تفاصيل أسئلة التتبع، وتقدر بنحو 50 سؤالاً استخدم الملائم منها لكل مشارك حسب سياق المقابلة (ملحق 5)، وتم استصدار كل المخاطبات الرسمية اللازمة للتطبيق (ملحق 6).

جدول 2-3

مواضيع أداة المقابلة وعلاقتها بأهداف الدراسة

الموضوع	الأسئلة الرئيسة	أسئلة التتبع	الهدف الذي ترتبط به
صنع القرار الإستراتيجي في مرحلة التحديد	2	5	الهدف الأول
صنع القرار الإستراتيجي في مرحلة التطوير	1	4	الهدف الأول
صنع القرار الإستراتيجي في مرحلة الاختيار	2	8	الهدف الأول
الإجراءات الداعمة لعملية صنع القرار	3	11	الهدف الثاني
العوامل المؤثرة في صنع القرار	*8	16	الهدف الثالث
المنظور الشخصي لصانع القرار	1	6	الهدف الثالث

*تمت إضافة العنصرين المتعلقين بخصائص القرار وخصائص بيئة القرار (المرحلة الأولى من المقابلة) لهذا الموضوع لارتباطهما رغم عدم وجودهما ضمن أسئلة الموضوع.

قامت الباحثة بعد صدور المخاطبات الرسمية بالتطبيق، وطُبق الجزء الأكبر من المقابلات هاتفياً؛ نظراً للإجراءات التي أُخذت للحد من انتشار فايروس كورونا، والتي رافقها منع الحضور لمقرات العمل، والحظر الكلي. وبعد رفع الحظر تمكنت الباحثة من إجراء مقابلة واحدة مباشرة، بينما فضّل بعض المشاركين إجراء المقابلات هاتفياً. ويوضح الجدول (3-3) عدد المقابلات من كل نوع.

جدول 3-3

نوع وعدد مقابلات الدراسة

المقابلات الهاتفية	16
المقابلات المباشرة	1
المقابلات الافتراضية (زووم)	1

تم إجراء المقابلات في الفترة بين شهر أبريل وشهر يوليو من عام 2020، وتم تسجيل جميع المقابلات، وبلغ متوسط وقت المقابلات 45 دقيقة، وامتدت أطول مقابلة إلى ساعة وعشرين دقيقة، وأقصرها امتدت لثلاثين دقيقة فقط. وبعد انتهاء كل مقابلة تم تفرغ المقابلات، وكتابتها في مستند وورد مع تغيير الصيغ، والكلمات، والعبارات التي تشير إلى المتحدث، أو الإدارة التي يتبع لها؛ كإجراء لضمان سرية البيانات أثناء إرسالها

بالوسائط الإلكترونية، وضمن الإجراءات التي قامت بها الباحثة للتخفيف من حساسية مشاركة المعلومات بشكل صريح، والتي ظهرت لدى بعض المشاركين، علمًا بأن هذا التغيير لم يؤثر على جودة بيانات المقابلة. تم إرسال المقابلات بعد النسخ للمشاركين كإجراء للتحقق من دقة المعلومات، وهو ما يعرف بتدقيق المشاركين. Member Check أو Respondent Validation. تكررت بعض الأنماط في مرحلة مبكرة من جمع البيانات، وتحديدًا بعد المقابلة الخامسة؛ حيث ظهرت مبدئيًا المسارات الثلاثة لصنع القرار، ووصلت البيانات لمستوى مُرضٍ من التشبع بعد المقابلة الرابعة عشرة؛ حيث ظهر في كل مسار من مسارات القرارات عدد من البيانات التي تدعم وجود هذا المسار، وتكررها أكثر من 3 مرات، ومع ذلك استمرت الباحثة في جمع البيانات لغرض معرفة أي هذه المسارات أكثر ظهورًا من غيره حتى وصلت البيانات لمستوى من التشبع اتضحت من خلاله ملامح القرارات، وأكثرها ظهورًا.

ثانيًا/ تحليل الوثائق: ويعرف تحليل الوثائق بأنه "إجراءات ممنهجة لمراجعة، وتقييم الوثائق/ المستندات سواءً المطبوعة، أو الإلكترونية (الموجودة على أجهزة الحاسب، أو على الإنترنت)، وغيرها من الأساليب التحليلية المستخدمة في البحوث النوعية؛ فهي تتطلب أن يتم فحص وتفسير البيانات بهدف استخلاص المعنى، والوصول للفهم، وتطوير المعرفة التجريبية" (Bowen, 2009, P 27).

تم تحليل 13 وثيقة تم الحصول عليها من المشاركين، ووثيقة حصلت عليها الباحثة من خلال البحث، وتنوعت هذه الوثائق بين: (عروض تقديمية-أدلة-تعاميم-منشورات إلكترونية)، وقدمت هذه الوثائق بيانات مختلفة لكل مرحلة من مراحل صنع القرار باستخدام استمارة مصممة لتحليل الوثائق (ملحق 7). وقد طُلب من المشاركين تقديم كل ما يمكن أن يتعلق بالقرار الذي تمت مناقشته أثناء المقابلة، غير أن طبيعة حساسية مواقع المشاركين، وحساسية المواضيع حالت دون وصول الباحثة لقدر ملائم من الوثائق التي قد تساعد في تتبع صنع القرار الإستراتيجي في السياق المقصود بالدراسة، فضلاً عن عدم ارتباط معظم هذه الوثائق بعملية صنع القرار؛ حيث شكل الجزء الأكبر منها وثائق مرتبطة بتنفيذ القرار وليس صنع القرار. وقد عاجلت الباحثة هذا الإشكال عبر: (1 - زيادة عدد المشاركين، و2) -التوسع في أسئلة التتبع أثناء المقابلات، ومحاولة التعمق قدر الإمكان في كل إجراءات صنع القرار، و(3) -توسيع دائرة البحث حول القرار لتشمل الوثائق الإلكترونية؛ كالمواقع الإخبارية، وشبكات التواصل الاجتماعي، وعدم الاكتفاء بما يقدمه المشاركون من وثائق. قدم المشاركون الوثائق لسبعة قرارات فقط، بينما لم يقدم المشاركون في بقية القرارات أي وثائق متعلقة بالقرارات التي تمت مناقشتها. وقد تمت عملية جمع الوثائق كاملة، ومن ثم تحليلها بعد الانتهاء من جمعها، كما تم تحليل الوثائق بعد تحليل المقابلات على اعتبارها أداة مساعدة تسهل فهم عملية صنع القرار، وهذا استوجب تحليل

المقابلات أولاً، وصياغة تصور ومسار للقرار، ومن ثم البحث في الوثائق حول ما يمكن أن يدعم أو يعارض هذا المسار.

استخدمت الوثائق لتدعم مزيداً من الفهم في جميع جوانب صنع القرار، وهو الجانب الذي يسميه باوين Bowen (2009) الشمولي Comprehensive، ويقصد به أن الوثائق استخدمت لغرض فهم جميع جوانب القرار، وليست جزءاً منه، وهو ما يعرف بالجانب الانتقائي Selective، والذي تستخدم فيه الوثائق لفحص وفهم جانب واحد من الموضوع، أو الظاهرة. وبالتالي فقد كانت الوثائق تستهدف فهم القرار في مراحل صنعه الثلاث: (التحديد-التطوير-الاختيار)، وفي الإجراءات الداعمة له، وفي العوامل المؤثرة فيه.

أساليب وإجراءات التحليل:

تم تحليل البيانات باستخدام إستراتيجيتين هما: تحليل سطر بسطر Line by line coding، وفيها يتم تحليل مقابلة/ وثيقة كاملة، وترميزها بالكامل، ومن ثم الانتقال إلى المقابلة/ الوثيقة الثانية، وترميزها، وهكذا. وتمت هذه العملية أثناء عملية جمع البيانات، مع محاولة رسم مسار مبدئي لعملية صنع القرار، وقامت الباحثة بالتحليل بهذه الإستراتيجية مرتين، المرة الأولى كانت متوازية مع عملية جمع البيانات، وهدفها ترميز البيانات للمقابلات، والمرة الثانية جاءت بعد الانتهاء من جمع البيانات، وهدفها التحقق من وجود كل جزء ضمن الرمز الذي يرتبط به للمقابلات، وللوثائق.

أما الإستراتيجية الثانية فهي إستراتيجية مقارنة الحالة بالحالة Case by Case Comparison، ويتم فيها تحليل جميع المقابلات، ومقارنة البيانات لسؤال، أو عنصر واحد فقط. وبدأت بعد الانتهاء من جمع البيانات، والانتهاء من تطبيق الإستراتيجية الأولى، وامتدت حتى مرحلة كتابة النتائج.

واستخدمت الباحثة طريقة التحليل المواضيعي Thematic Analysis لبراون وكلارك Braun and Clarke (2006)، والتي تطبق عبر ست خطوات كما يلي:

● التآلف مع البيانات Familiarizing with the data: وكما أوصت براون وكلارك Braun and

Clarke (2006)، فقد تم نسخ البيانات، أو تفرغها، وقراءتها عدة مرات لتحقيق هذا التآلف. كما طبقت الباحثة إستراتيجيتين للتحليل تساهمان في خلق مزيد من التآلف مع البيانات. وتمت في المراحل الأولية صياغة بعض الملاحظات، وصياغة تصور عام للمسارات لم يتبلور في تفاصيله الدقيقة إلا بعد تحليل مقارنة الحالة بالحالة.

● توليد الرموز الأولية Generating Initial Codes: وغلب على هذه الرموز التحديد Predetermined، كما امتازت بأنها متعلقة بدلالة اللفظ Semantic، وليست كامنة Latent؛ أي: إن كل رمز يرتبط به معنى يعبر عنه هذا الرمز بطريقة مباشرة. ونتج عن هذه المرحلة مجموعة من الرموز الأساسية، والرموز الفرعية. واستخدمت الباحثة برنامج التحليل النوعي MAXQDA كبرنامج مساعد لتحليل البيانات النوعية. وفي شكل (2-3) قائمة بالرموز الأساسية والفرعية التي نتجت خلال عملية التحليل.

شكل 2-3

قائمة الرموز الأساسية والفرعية للدراسة

Co...		
الإجراءات الداعمة	0	
السياسة	38	
المكلفون بالتنفيذ	14	
اتصالات القرار	80	
التحكم بالقرار	27	
مرحلة الاختيار	48	
أخرى	5	
معايير	4	
أمر	9	
تصويت	2	
مرحلة التطوير	16	
البحوث التربوية	8	
الاستفادة من الخبرات	19	
التصميم	12	
البحث	7	
مرحلة التحديد	0	
إجراءات التشخيص	47	
استشعار المحفز	20	
محفز القرار	9	
مشكلة	9	
أزمة	7	
فرصة	4	
خصائص بيئة القرار	0	
سخاء البيئة	18	
التعقيد	18	
الغموض	18	
خصائص القرار	0	
التعقيد	18	
العجلة	18	
الغموض	18	
الخلفية والخبرة	0	
المنصب	19	
المؤهل	19	
سنوات الخبرة	20	
الجنس	0	
أنثى	6	
ذكر	13	

Co...		
Code System	897	
المشاركة	11	
إدارة الصراع YELLOW	8	
مهمة GREEN	12	
خصائص صانع القرار	1	
توجيهي	0	
تحليلي	7	
سلوكي	5	
مفاهيمي	7	
تقييم القرار	11	
الالتزام بالعمل	16	
المدة الزمني	17	
تعلم المنظمة	17	
التعلم الشخصي	18	
الأهداف	15	
الرضا	19	
التقييم	21	
العوامل الديناميكية	0	
فشل القرار	18	
إعادة التدوير	22	
التوقيت (تسريع أو تباطؤ)	22	
تغذية راجعة	21	
تأخير الجدولة	30	
مقاطعة	19	
نقص معلومات	10	

- البحث عن المواضيع Searching for Themes: وفي هذه المرحلة تجسّد البحث عن المواضيع في محاولة رسم مسارات للقرارات في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهي مواضيع رئيسة Themes، ومن ثم ارتبط توليد المزيد من المواضيع بهذه المسارات (المواضيع الفرعية) Sub-themes؛ مثل توليد مواضيع فرعية عن أحد العوامل المؤثرة في صنع القرار (غموض البيئة مثلاً)، وربطها بالمواضيع الرئيسية (غموض البيئة في مسار القرارات السريعة مثلاً)، وهكذا.
- مراجعة المواضيع Reviewing Themes: وفي هذه المرحلة تمت مراجعة المواضيع، والتحقق من الاتساق بين هذه المواضيع، وتم ذلك عبر الإستراتيجية الأولى Line by Line Coding من خلال الجزئيات الصغيرة داخل كل رمز Extracts، والتي تم التحقق من كونها تنتمي لهذا الرمز. وتم التحقق من التجانس الداخلي Internal homogeneity عبر تناسق البيانات داخل الموضوع في المجمل، ودعمها للبيانات الأخرى (تسريع القرارات في مسار القرارات السريعة مثلاً)؛ حيث قد يعتبر هناك خلل في البيانات إذا ارتبطت البيانات في مسار القرارات السريعة بتأجيل القرارات؛ حيث يؤدي التأجيل إلى تباطؤ القرارات، وليس سرعتها، وهكذا. وفي نفس الوقت تم التحقق من وجود التمايز الخارجي External Heterogeneity؛ حيث يقوم كل رمز وكل فكرة مقامًا متميزًا عن غيره من الرموز، ومن خلال هذا العنصر ظهرت مسارات القرارات الثلاثة، والاختلاف بينها، ومن ثم الاختلاف الذي ارتبط بالعناصر الأخرى داخل كل مسار من هذه المسارات الثلاثة؛ كإعدام ظهور المقاطعات في مسار القرارات السريعة، وظهورها بكثرة في القرارات المتضخمة.
- تحديد وتسمية المواضيع Defining and Naming Themes: وفي هذه المرحلة ظهر التمايز الكلي بين المواضيع، والمتمثل في ظهور المسارات الثلاثة (السريعة/ المتضخمة/ الناضجة). كما تم التعرف على "جوهر" Essence هذه المواضيع كما تسميه براون وكلاارك Braun and Clarke (2006)، وهذا الجوهر هو الذي أكسبها مسمياتها (السريعة لسرعة القفز لبدليها وإجراءاتها على سبيل المثال). كما أن كل موضوع تم استعراضه بعلاقته بالمواضيع الأخرى الفرعية (مثل ظهور كل عامل في كل مسار من مسارات القرار بقراءة مختلفة عن المسار الآخر)؛ أي: إن هذا الجوهر تمت صياغته من خلال دمج المواضيع الفرعية بالمواضيع الرئيسية حتى تشكلت القصة كاملة، كما تم دعم ذلك بما نتج من تحليل الوثائق.
- إنتاج التقرير Producing the Report: وهي آخر مرحلة، وفيها تتم كتابة القصة كاملة The Complete Story كما تسميها براون وكلاارك Braun and Clarke (2006). ويجب أن

يوصف التقرير وصفًا دقيقًا، ومتسقًا، ومنطقيًا، ومشوقًا، وخاليًا من التكرار. كما يجب أن يتجاوز التقرير وصف البيانات إلى التعمق فيها، وتفسيرها، والجدل حولها، وتوضيح العوامل الخفية التي قد تكون تسببت فيها. وتأمل الباحثة أن تكون هذه الشروط قد تحققت في تقرير النتائج (الفصلين الرابع، والخامس) حيث حرصت على دقة الوصف من خلال توضيح التفاصيل الصغيرة التي أثرت في البيانات (استعراض تفاصيل عمليات التشخيص على سبيل المثال)، وحرصت على استعراضها بأسلوب منطقي، ومتسق (الانتقال من المراحل الثلاث لصياغة مسارات كاملة للقرارات مثلًا). كما تم ربط النتائج بأدبيات الدراسة، وتفسير النتائج في ضوءها.

معايير جودة البحوث النوعية:

تم تبني معايير ماكسويل Maxwell (2012)، والتي تقوم على تسعة عناصر. وتم اختيار معايير ماكسويل Maxwell لأنها أقرب المعايير ملائمة لفلسفة الدراسة؛ حيث تهتم في مجملها بما يحقق سلامة النتائج، فهي كما يقول ماكسويل Maxwell ليست للقطع بصحة النتائج، بل لتجنب ما يسميه ماكسويل Maxwell مهددات الموثوقية التي قد تقدح فيها، وهذا يتماشى مع مبادئ الفلسفة البنائية التي تنطلق منها هذه الدراسة، والتي تم استعراضها في بداية هذا الفصل. ويرى ماكسويل Maxwell أنه يمكن استخدام كل هذه القائمة، لكن على الأرجح فإن الباحثين قد يستخدمون بعض عناصرها، بينما قد لا يمكن استخدام عناصر أخرى، ويؤكد أن ذلك ينبغي ألا يؤثر في موثوقية النتائج، والمهم بالنسبة له هو استخدامها بشكل فعلي، وليس توافرها كاملة. وقد تم استخدام هذه المعايير كما هو موضح في الجدول (3-4).

جدول 3-4

معايير الجودة ومستوى تحققها في الدراسة

المعيار	ما تحقق	مالم يتحقق
الانغماس المكثف وطويل الأمد	-الاستغراق في أدبيات الدراسة. -المقابلات المعمقة.	-مستوى محدود من الانغماس في بيانات الوثائق لعدم توفر جزء منها، وعدم ارتباط الجزء المتوفر بعملية صنع القرار.
Intensive, Long-Term Involvement	-نسخ المقابلات. -استخدام إستراتيجيتين للتحليل، وتكرار أحدهما لزيادة الانغماس.	
	-التأمل من المنظور الشخصي.	
البيانات الثرية	-الانغماس المطول، والمقابلات المعمقة أنتجت	-محدودية البيانات من الوثائق.
Rich Data		

قدراً كبيراً من البيانات. - الاستفادة من أكبر قدر ممكن من البيانات. - توظيف البيانات، وربطها ببعضها البعض. - تمثيل البيانات في رسوم بيانية.		
- إقرار النتائج من قبل المشاركين، وحال دون ذلك انشغال المشاركين، وكثرة أعبائهم. وتمت مع جميع المشاركين، وطلب ثلاثة مشاركين تعديلات طفيفة ترتبط برغبتهم في إخفاء كل ما يمكن أن يؤدي إلى كشف طبيعة القرار.	- أسئلة التتبع. - إقرار صحة البيانات الأولية بعد النسخ، وتمت مع جميع المشاركين، وطلب ثلاثة مشاركين تعديلات طفيفة ترتبط برغبتهم في إخفاء كل ما يمكن أن يؤدي إلى كشف طبيعة القرار.	التحقق من جهة المستجيب Respondent Validation
- لم يحدث أي نوع من التدخل في هذه الدراسة، وقامت على استدعاء معلومات سابقة فقط.		التدخل Intervention
- تم استعراض البيانات المتعارضة مع أدبيات الدراسة (ظهور السلوك السياسي في القرارات المدفوعة بأزمة). - تم استعراض الحالات السلبية التي تعارضت مع قدر كبير من البيانات (تضخم قرارات غير موجهين).		البحث عن أدلة متناقضة وحالات سلبية Searching for Discrepant Evidence and Negative Cases
- لم تعطِ الوثائق معلومات ذات عمق كالمعلومات التي تم تحصيلها من المقابلات.	- تم جمع المعلومات من مصادر مختلفة (المشاركين-الوثائق). - تم جمع المعلومات بطرق مختلفة (المقابلات - تحليل الوثائق).	التعدد Triangulation
- تم تجنب الكلمات التي لا تعطي دلالة محددة مثل "معظم"، "أغلب". - تم استخدام الأرقام لتحديد ظهور نمط أو مسار أو سلوك معين أثناء كتابة تقرير البحث. - تجنب الباحث قصدياً استخدام النسب المئوية؛ لعدم ملاءمتها للبحوث النوعية المستندة على فلسفات تفسيرية، كالبنائية الاجتماعية.		الترقيم Numbers
- تم تبني إستراتيجية خاصة للمقارنة (مقارنة حالة بحالة) أثناء التحليل لأهمية المقارنة الجوهرية لهذه الدراسة لغرض بناء مسار/مسارات		المقارنة Comparison

القرارات.

- تم تبني مقارنة دقيقة بين المواضيع الرئيسية،
والمواضيع الفرعية (أثر العوامل كمواضيع فرعية
على مسار/مسارات القرارات كمواضيع رئيسية).

الاعتبارات الأخلاقية:

تبنت الباحثة قائمة أخلاقيات البحوث النوعية التي وضعها بايتون Patton (2014) على النحو التالي:

1. توضيح الغرض من البحث في تقديم المقابلة، وإعطاء مزيد من التوضيح والشرح لمن طلب ذلك، وطلب اثنان من المشاركين فقط مزيداً من التوضيح حول الغرض من الدراسة، ووافقا على المشاركة بناءً على ذلك.
2. نال المشاركون الشكر، والتقدير مقابل المشاركة، كما تم إعطاؤهم الصلاحية كاملة لتحديد وقت وزمان ومكان المقابلة، وتمت المقابلات بثلاثة أساليب (هاتفية-مباشرة-افتراضية) في الأوقات التي اختارها المشاركون.
3. لم تُقدم وعود مبالغ فيها للمشاركين، قدمت الباحثة وعداً بالحصول على نسخة من الرسالة لكل مشارك حسب إمكانية الوصول له بعد انتهاء الدراسة، ورغبته، أو عدم رغبته في ذلك.
4. لم يتم تعريض أي مشارك لأي نوع من الأخطار؛ سواءً النفسية، أو الجسدية، أو القانونية، ويوجد لدى كل مشارك نسخة من محادثات جامعة الملك سعود الرسمية لتطبيق الدراسة.
5. تمت المحافظة على سرية بيانات المشاركين من خلال عدة إجراءات، وهي:
 - عدم الكشف عن أسماء المشاركين، أو أماكن عملهم، أو إداراتهم لأي جهة، أو فرد.
 - إخفاء الصياغات، والكلمات التي قد تكشف عن المشاركين أثناء نسخ المقابلات، واستبدال كلمات مثل: "العاملين"، "إدارتنا" بها، وهكذا.
 - الاتفاق مع المشاركين الأكثر حساسية على مناقشة إجراءات صنع القرارات دون معرفة القرارات على وجه التحديد، وتم الاتفاق على إعطاء هذه القرارات مسمى رمزياً (X)، وحدث ذلك مع ثلاثة مشاركين فقط.
 - تم الاحتفاظ بالتسجيلات، ونسخ المقابلات في مكتبة الباحثة، وتم إتلافها بعد إجازة الرسالة.

6. تم الحصول على الموافقات اللازمة من ثلاث جهات هي: جامعة الملك سعود، ووزارة التعليم، ومن المشاركين أنفسهم.
7. البيانات الأولية ملك للباحثة فقط، وهي الوحيدة التي اطلعت عليها، ولم يطلع عليها أحد غير الباحثة. ولا تستخدم البيانات الأولية في جلسات المناقشة، ولا يتم طلبها من المشرفة، ولا من المناقشين.
8. لم تكن هناك استشارة متعلقة بالصحة العقلية أو النفسية للباحثة، فطبيعة الموضوع لا تستدعي طلب مساعدة بهذا الخصوص.
9. لم تطلب الباحثة مساعدة فيما يتعلق بمعرفة الاعتبارات الأخلاقية، وسبق للباحثة تقديم دورات تدريبية على معايير الجودة، والأخلاقيات أكثر من مرة، فهي على اطلاع كافٍ بكل ما يتعلق بهذا الخصوص.
10. واجهت الباحثة بعض الصعوبات للوصول للعمق مع إحدى المشاركات؛ حيث كانت الإجابات مختصرة نوعاً ما، وعالجت ذلك بتكثيف أسئلة التتبع. كما واجهت صعوبات أخرى مع ثلاثة مشاركين آخرين لا يرغبون في الكشف عن القرار الذي يتحدثون عنه، وتمت معالجة ذلك عبر إعطاء اسم رمزي للقرار (قرار X).
11. لم يكن هناك تقاطع بين الاعتبارات الأخلاقية ومنهجية الدراسة، ولم يتم الوصول للبيانات، أو استخدام أدوات لجمعها تتعارض مع أخلاقيات البحث.
12. لم تكن هناك تبعات قانونية تترتب على المشاركة في الدراسة، ولم تطلب الباحثة أو المشاركون خلال جمع البيانات ما قد يكون مخالفاً للأعراف، والقوانين. ولم يكن هناك تبادل مصالح، أو منافع، أو مقابل طلبه المشاركون للمشاركة في الدراسة.

قيود ومحددات الدراسة:

يمكن تأطير هذه الدراسة بعدد من القيود والمحددات. ويقصد بالقيود العوامل الخارجية التي تحدث دون تحكم من الباحث، وتؤثر على نتائج البحث، أما المحددات فهي الحدود التي يرسمها الباحث بشكل مقصود لتحديد نطاق معين للدراسة. (Bloomberg & Volpe, 2019)

حدث طبيعة عمل المشاركين من الوصول لمزيد من البيانات عبر عدد أكبر من المقابلات؛ حيث تعذر الوصول لعدد أكبر من المشاركين بسبب طبيعة عملهم، وانشغالهم المتزايدة ك مسؤولين، وصناع قرارات في وزارة التعليم، وازداد الأمر صعوبة مع قرب بداية عام دراسي جديد. كما أثرت قلة عدد الوثائق التي تم الحصول

عليها، وطبيعتها التي لا ترتبط كثيرًا بصنع القرارات، بل بتنفيذها، ولم تساعد على التعمق في فهم عملية صنع القرارات في وزارة التعليم من وجهة نظر هذه الوثائق.

كما أثرت حساسية بعض المشاركين، وحدثت من مشاركة المعلومات بأريحية، وأدت في بعض الأحيان إلى اختصار الإجابات، ولكنها كانت محدودة، فلم تؤثر على النتائج بشكل عام.

وقد تكون ظروف تطبيق الدراسة أثناء جائحة كورونا من القيود التي منعت الوصول لعدد أكبر من المشاركين، كما أن حجم أعباء القيادات ازداد بعد الجائحة، وقد يكون ذلك عاملاً من العوامل التي أدت لقلّة المشاركة.

وتم تغيير الدراسة من دراسة مقارنة عبر تغيير نطاق التطبيق من دولتين (المملكة العربية السعودية، وسنغافورة) إلى التطبيق على المملكة العربية السعودية فقط، ومن ثم تحويل الدراسة إلى دراسة استشرافية، وتسبب في ذلك قيود متعلقة بالتواصل مع وزارة التعليم في سنغافورة، تلاها تعليق السفر ضمن إجراءات الحكومة السعودية للحد من انتشار فايروس كورونا، والذي استمر حتى تاريخ تسليم الرسالة، علمًا بأن ذلك لم يؤثر على أهداف أو منهج الدراسة؛ حيث لم يتم تغيير الأهداف، وإنما اقتصر تطبيقها على المملكة العربية السعودية، وتمت زيادة هدف واحد فقط متعلق بالسيناريوهات، كما لم يؤثر هذا التغيير على المنهجية، والتي كانت نوعية في الحالتين.

أما فيما يتعلق بمحددات الدراسة، فقد عمدت الباحثة إلى تحديد الدراسة في نطاق مؤسسات القطاع العام، وتحديدًا قطاع التعليم، وبالأخص في جهاز وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية. كما استهدفت المشاركين من صناع القرار في وزارة التعليم بشكل مباشر، وليس من ينوب عنهم إلا في أضيق الحدود.

كما استخدمت الباحثة المنهج النوعي بشكل مقصود؛ لقدرته على استخلاص أعمق البيانات، وأكثرها تعقيدًا؛ حيث هدفت الدراسة منذ بداية إلى رسم مسار/مسارات لصنع القرارات في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية.

الفصل الرابع

عرض وتحليل نتائج الدراسة ومناقشتها

1. نتائج السؤال الأول ومناقشتها

2. نتائج السؤال الثاني ومناقشتها

3. نتائج السؤال الثالث ومناقشتها

4. نتائج السؤال الرابع ومناقشتها

1- نتائج السؤال الأول ومناقشتها: كيف يتم صنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في المراحل الثلاث لصنع القرار وفقاً لنموذج منتزيرغ وآخرين (1976)، وهي مرحلة التحديد، ومرحلة التطوير، ومرحلة الاختيار؟

تم تتبع صنع القرار الإستراتيجي في المراحل الثلاث لصنع القرار الإستراتيجي وفق نموذج منتزيرغ وآخرين Mintzberg et al. (1976)، وهي مرحلة التحديد، مرحلة التطوير، مرحلة الاختيار، من خلال البيانات النوعية التي تم جمعها في المقابلات مع المشاركين في الدراسة، والذين سيتم ترميزهم بالحرف "م" مقروناً برقم المشارك مثل (م 6)؛ أي: المشارك السادس أثناء استعراض الاقتباسات، ورمزي "أ" و "ب" للتفريق بين المشاركين في نفس المقابلة، وتحليل الوثائق، والتي سيتم ترميزها بالحرف "ق" مقرونة برقم القرار الذي ترتبط به مثل (ق 6) أثناء استعراض الاستشهادات. ويدل مصطلح صانع القرار في المتن على الشخص الذي يقوم بعمليات صنع القرار (المشاركين)، وصاحب الصلاحية يشير غالباً إلى صاحب السلطة لإقرار أو اعتماد القرار، كالوزير، أو أحد نوابه، أو من هو أعلى من الوزير من خارج الوزارة. وجاءت النتائج على النحو التالي:

1-مرحلة التحديد:

تبدأ القرارات الإستراتيجية وفق أدبيات صنع القرار بمحفز أو دافع للقرار، وهو إما فرصة، أو مشكلة، أو أزمة كما سبق استعراضها في الإطار النظري ضمن إجراء التعرف. وانطلقت سبعة قرارات من القرارات الثمانية عشر التي تم تحليلها من دافع وجود مشكلة، بينما انطلقت سبعة قرارات أخرى من دافع أزمة. ولم ينطلق أي قرار من القرارات التي تم تحليلها من دافع اقتناص فرصة فقط، بل كان قراران يشكلان مزيجاً بين اقتناص فرصة، وحل مشكلة في ذات الوقت، بينما اعتبر أحد القرارات مدفوعاً بفرصة ممزوجة بالدافعين الآخرين (المشكلة، والأزمة)، واعتُبر أحد القرارات قراراً تطويرياً كما عبر عنه (م 15):

"هذا القرار كان تطويرياً، وليس فرصة بقدر ما هو تحول، وهذا التحول حتمي ولا بد أن يحدث، وهو قد يعتبر فرصة إذا تمت في الوقت المناسب أو المسموح فيه بالتغيير، وقد تتحول إلى مشكلة إذا لم يتم القيام بهذا التغيير".

ويعتبر وقوع أربعة عشر قراراً ضمن نطاق المشاكل، والأزمات مؤشراً على أن القرارات في وزارة التعليم يغلب عليها معالجة مشكلات، أو مواجهة أزمات، وهذا بلا شك يحد من اقتناص الفرص التي قد تبدأ وتنتهي دون أن تُستثمر. كما يعتبر هذا مؤشراً على وجود إشكالات في قرارات سابقة متعلقة بسوء التنفيذ، أو بظهور نتائج غير مرضية، فوجب التدخل لحلها من خلال قرارات أخرى أحدث.

(م 14): "محفز هذا القرار هو مشكلة مرتبطة بضعف تنفيذ قرار سابق".

(م 4): "دافع هذا القرار كان مشكلة، وهي عجز بعض العاملين عن تغطية بعض الأعمال المكلف بها".

(م 2): "محفز هذا القرار أزمة وصلت لمستوى عالٍ من التصعيد... وكان للإدارة السابقة مرئيات معينة، ولكن لنا مرئيات مختلفة".

(م 13): "محفز هذا القرار أزمة، وظهر ذلك على الطلبة، وأصبح الوضع صعباً جداً ولا بد من التدخل".

ويمكن أن يُفسر ارتباط الفرص بحل مشكلات، أو مواجهة أزمات بأنها تقاطعات تحدث بالصدفة ضمن تفاعلات المنظمة، أو ما يعرف بنموذج سلة المهملات Garbage Can Model لكوهين وآخرين Cohen et al. (1972)؛ حيث يجد صناع القرار هذه الفرصة، وتصادف تقاطعها مع مشكلات قائمة، فيتم استخدامها كفرصة لحل مشكلة قائمة، أو مواجهة أزمة محتملة.

واستُشعرت هذه المحفزات أو الدوافع من خلال تقارير جهات خارجية من داخل أو خارج المملكة، أو من تقارير من داخل الوزارة، أو من وقائع تعليمية، وإحصائيات، ومعايير مختلفة، وضعها صناع القرار حسب نوع قراراتهم، أو من نتائج الطلبة، أو من حالات مماثلة عالمياً. كما عملت المطالبات، والشكاوى، والتصعيد الإعلامي أحياناً كمؤشرات لاستشعار المشكلة، بالإضافة للتجربة الشخصية لبعض صناع القرار المشاركين في الدراسة. كما ساهمت "حالة واحدة" تعاملت معها إحدى صانعات القرار -وحدثت بالمصادفة المحضة- في كشف مشكلة تم على إثرها صنع أحد القرارات الإستراتيجية.

ويظهر من خلال أساليب استشعار دوافع أو محفزات القرار مؤشر خطورة آخر، وهو غياب المتابعة المستمرة أثناء تنفيذ القرارات السابقة، والتي قد تعطي إنذاراً مبكراً بوجود مشكلات في التطبيق، أو انحراف القرار عن مساره أثناء التطبيق؛ حيث يتم استشعار المشكلات والأزمات في وقت متأخر عندما تصبح ظواهر كبيرة يشعر بخطورتها الجميع داخل وخارج الوزارة، وعلى جميع المستويات.

(م 5): "المشكلة قائمة منذ زمن قديم؛ ولأجل ذلك أعتبر هذا القرار من أهم القرارات الإستراتيجية التي صنعت في وزارة التعليم... والمشكلة موجودة منذ 15 عاماً لم يتخذ فيها قرار".

(ق 2): "مقابلة صحفية مع متضررة من قرار سابق "جميع المتضررات يرفضن الشروط جملة وتفصيلاً، ولن يتوقفن عن المطالبة بحقوقهن، وسيطرن الأبواب كلها".

أما فيما يتعلق بإجراءات التشخيص التي تتخذ كمرحلة أولى في صنع القرارات، فقد تم اعتماد عدد من الإجراءات الرئيسية، وهي تشكيل اللجان- واستشارة الخبراء. وتم تشكيل لجان، واستشارة خبراء معاً في 13 قراراً، بينما تم تشخيص الوضع من خلال ورش عمل، واستشارة خبراء في واحد من القرارات، واعتمدت ثلاثة قرارات على اللجان فقط للتشخيص، بينما اعتمد أحد القرارات على استشارة الخبراء فقط، وهي بالجملة أساليب رسمية، أو صريحة للتشخيص. ورغم أن دراسة منتزيرغ وآخرين (Mintzberg et al. (1976 لم تجد في أي قرار من القرارات التي حللتها أي شكل من أشكال التشخيص غير الرسمية، إلا أنه ظهر في واحد من القرارات التي تم تحليلها في هذه الدراسة استخدام أساليب غير رسمية، أو ضمنية جنباً إلى جنب مع الأساليب الرسمية، رغم وجود قدر كبير من البيانات غير الرسمية الثرية في البيئة كما أكدت دراسة ليتل وآخرين (Little et al. (2019، إلا أنه يندر الاستفادة منها، وهذا يتفق مع ما توصلت له هذه الدراسة.

(م 17): "جمعنا المعلومات بالطرق التقليدية... كما أننا جمعنا بطرق غير مباشرة كخطباء الجمع وشيوخ القبائل وغيرهم".

ونفذ أثناء عمليات التشخيص عدد من الإجراءات الفرعية؛ كتحليل تقارير داخلية وخارجية، وإجراء المقابلات، والمقارنات المرجعية، وتنفيذ ورش عمل، أو ندوات، ونشر استبانات، وتحليل الدراسات العلمية، والزيارات الميدانية. واستخدم من خلال هذه الإجراءات بعض الممارسات، أو الأنشطة البحثية، لكن لم يتم تنفيذ بحوث علمية صارمة لهذا الغرض إلا في قرار واحد، وهذا يتوافق مع النتيجة التي توصل لها هولاند وإسكيوتا (Holand & Escueta (2019، كما أن استشارة خبراء من الجامعات كانت ممارسة شائعة في القرارات التي تم تحليلها، لكن لم يظهر في أي قرار تمت صناعته الاعتماد على نتائج الدراسات، والبحوث العلمية في عملية صنع القرار، وهذا يؤكد ما توصلت له دراسة غالوي وشيبارد (Galway & Sheppard (2015 التي توصلت إلى أن دور البحث الخارجي هامشي نسبياً في صنع القرارات الإستراتيجية التعليمية في كندا.

ومن خلال تحليل البيانات ظهر أن هناك من بين الإجراءات الأساسية والفرعية ممارسات ناجحة في عمليات التشخيص أثرت على مسار القرارات، وهي "اللجان المشتركة" المشكّلة من جميع الجهات ذات العلاقة، وكان لها أثر كبير جداً في الحد من السلوك السياسي أثناء صنع القرار، والعصف الذهني، والمقارنات المرجعية، والتي ساهمت في استخدام أنشطة تصميم البدائل. وسيتم تفصيل ذلك في الأجزاء المخصصة لمناقشتها (الإجراءات الداعمة لصنع القرار "السياسة"-مرحلة التطوير).

ورغم تشابه معظم القرارات في الإجراءات المتخذة للتشخيص إلا أن الكيفية التي يتم من خلالها عمل هذه الإجراءات متفاوتة. فقد ظهر في 12 قرارًا ما يمكن تسميته عمليات التشخيص الموجهة، وهي عمليات تشخيص تتم لغرض جمع معلومات حول بديل محدد سلفًا قفز له صانع القرار في اللحظة التي ظهر فيها هذا البديل كما في شكل (4-1). وظهر هذا التوجيه من عدة مصادر، فكان توجيه القرارات من صانع القرار في قرارين، ومن صاحب الصلاحية في 6 قرارات، أحدها بدأ قرارًا غير موجه، ثم قام صاحب الصلاحية بتوجيهه عندما وجه بتبني بديل محدد، ومن جهات عليا خارج الوزارة في أربعة قرارات. وتتوافق هذه النتيجة مع دراسة هورناك وغارزا ميتشيل (2016) Hornak & Garza Mitchell، ودراسة ميجور (2013) Major من حيث قوة أثر المنظور الشخصي لصانع القرار، أو المخول باعتماده، أو القيم، والفلسفات الخاصة بهم؛ حيث يبدأ هذا الأثر في هذه القرارات باختيار البديل، ومن ثم توجيه جميع العمليات اللاحقة لما يمكن أن يحقق تنفيذ هذا البديل، وهذا يحد من المشاركة في صنع القرارات، أو صنع القرار بالأسلوب التشاركي من قبل بقية المعنيين بالقرار كما توصلت إليه دراسة بريزر وآخرين (2010) Brazer et al، والتي أكدت أن المشاركة حتى وإن ظهرت في بداية مراحل صنع القرار إلا أن صانع القرار يميل لاختيار البديل الذي يرى أنه الأفضل لحل المشكلة، وأن القرار حالما يدخل مرحلة التنفيذ فإن المشاركة فيه تصبح شبه معدومة، وتؤكد البيانات التي تم تحليلها في هذه الدراسة أن المشاركة بالفعل تصبح غير ممكنة حالما يتم توجيه القرار.

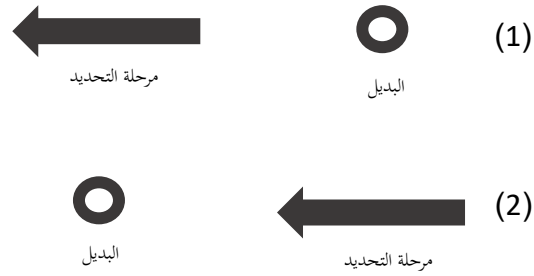
كما يمثل هذا السلوك أحد أشهر الأخطاء التي يرتكبها صناع القرارات كما وضعها نوت (2002) Nutt، (2013)، وهي الاندفاع إلى الحكم "الالتزامات غير الناضجة"؛ حيث يقفز صانع القرار نحو الحكم على بديل معين بأنه الأفضل، ويتمسك به، ومن ثم يقضي فترات طويلة من الوقت لجعل هذا البديل تحديدًا يعمل على حل المشكلة. كما يقع صناع القرار في هذا المأزق بسبب الانحيازات العقلية، والإدراكية، وتحديدًا انحياز المعلومات Information Bias، أو انحياز التأكيد Confirmation Bias؛ حيث يصبح جمع المعلومات انتقائيًا، ويستخدم لدعم فكرة موجودة إدراكيًا لدى صانع القرار يضعها على شكل بديل يتم تبعًا لذلك جمع كل المعلومات التي تؤيده، ويتم تجاهل المعلومات التي تعارضه، والتي قد تكون أكثر قيمة، وفاعلية لصنع القرار. كما يمكن أن يفسر ذلك بالتنافسية في البيئة، والتي تدفع صانع القرار للعمل بشكل سريع، وتشكل عوامل ضغط على صانع القرار كما أكدت دراسة فاسكويز (2017) Vasquez، والتي تؤثر في القرارات الإستراتيجية، فيصنع صانع القرارات قرارات قد لا تتناسب مع احتياجات أو قيم أو بيئة المنظمة.

بينما ظهرت في ستة قرارات عمليات مختلفة يمكن تسميتها بعمليات التشخيص غير الموجهة، ويجمع فيها صانع القرار المعلومات لغرض الفهم، وتحليل الواقع قبل بدء عمليات البحث عن البدائل. وتتم في هذه

القرارات عمليات جمع وتحليل للمعلومات بشكل غير موجه، وتتجه لتحليل البيانات للفهم وليس للعمل، وتعتبر عمليات التحليل هذه أحد عناصر جودة القرارات التي توصلت لها دراسة السبيعي (2009)، وبالتالي فإنه من المرجح أن القرارات من هذا النوع قد تنجح أكثر من القرارات الموجهة.

شكل 4-1

مرحلة التحديد في القرارات الموجهة (1) والقرارات غير الموجهة (2)



2-مرحلة التطوير:

كشفت الدراسة الحالية عن وجود مسارين للتشخيص هما: عمليات التشخيص الموجهة، وعمليات التشخيص غير الموجهة. وفي النوع الأول يتم اختيار البديل، ومن ثم جمع المعلومات التي ترتبط بهذا البديل، وبالتالي فإن هذا المسار تنعدم فيه أنشطة البحث، والتصميم الخاصة بالبدايل، وتتحول لأنشطة بحث وتصميم متعلقة بآليات عمل، أو أساليب تنفيذ البديل الذي تم اختياره، وظهرت في 12 قراراً، أحدها بدأ غير موجه، ثم تم توجيهه. وقد تتخطى بعض القرارات هذه المرحلة، وتصل لمرحلة الاختيار من خلال إقرار البديل الذي تم اختياره، ومن ثم التحول من القرار للعمل، أو الدخول في مرحلة التنفيذ مباشرة:

(م 1): "لم تكن هناك بدائل، حددنا المشكلة بدقة، وأردنا خلق فرصة، فاخترنا هذا البديل، ولا يوجد بديل آخر إلا البديل القائم حالياً".

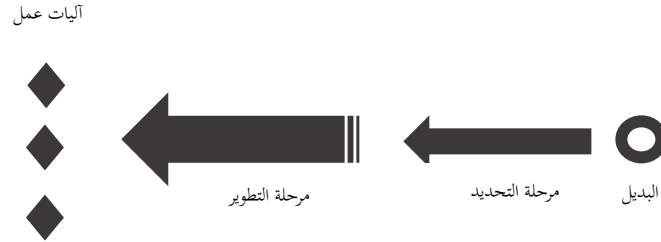
(م 11): "عملنا على التكيف مع الوضع بما يناسب ولوجود تجارب ميدانية قائمة فلم تكن هناك حاجة للبحث عن تجارب".

ورغم أن الاثنى عشر قراراً التي انطلقت بشكل موجه قامت بالعديد من عمليات البحث خلال مرحلة التطوير، إلا أن هذا البحث موجه نحو البديل الذي تم اختياره كما يوضح الشكل (4-2)؛ حيث يتم جمع المعلومات التي تدعمه، والتفكير في طرق التنفيذ لهذا البديل تحديداً من خلال مسح التجارب العالمية التي

تطبيقه، أو البحث في أساليب تطبيق قديمة لقرارات مماثلة، أو التعاقد مع جهات استشارية، أو حتى أنشطة التصميم، والتي على الأغلب تقوم بتصميم آليات تنفيذ خاصة لتطبيق هذا البديل، وظهرت أنشطة التصميم هذه في أربعة قرارات موجهة.

شكل 2-4

مرحلة التطوير في القرارات الموجهة



ويوضح الشكل (3-4) أن صناع القرار في الستة قرارات الأخرى قد استفادوا من مرحلة التطوير في البحث وجمع المعلومات لغرض الوصول لبدايل مناسبة. واستخدمت أساليب البحث النشط، أو البحث المباشر عن البدائل من خلال مسح مساحة واسعة لتجارب أخرى، أو ممارسات شائعة، وانتهى أحد القرارات إلى تبني أحد البدائل، وتطبيقه كما هو، بينما انتهت خمسة قرارات بعمليات تصميم بديل خاص من خلال الاستفادة من البدائل التي تم الاطلاع عليها، ومن ثم تعديلها لتناسب ظروف وسياقات التعليم في المملكة العربية السعودية:

(م 10): "لم نقوم باستنساخ بديل من هذه التجارب بسبب تفرد تجربتنا في المملكة، وبالتالي صممنا حلاً خاصاً بنا".

(م 6): "قمنا بتصميم حل خاص بنا، وذلك أن حالتنا لا تشابه أي حالة أخرى من الحالات التي اطلعنا عليها وبيئتنا مختلفة".

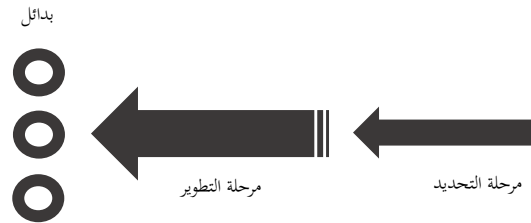
(م 4): "فكرنا في هذا المشروع الذي يعتبر تجربة رائدة استفدنا فيه من تجربة الدول الأخرى، وخرجنا بشيء جديد، أو منتج جديد... وصمم هذه الفكرة فريق العمل الذي تولى هذا الموضوع كاملاً".

وتعتبر ممارسات البحث النشط في قدر شاسع من البدائل المحتملة، والتصميم، والابتكار في البدائل، أو ما يسميه نوت Nutt (2002) التفكير في البدائل الإبداعية من الممارسات الناجحة في صنع القرارات؛ حيث يتم توجيه قدر كبير من الجهد نحو البحث عن البدائل، وتقييمها بدقة، ومن ثم إعادة تقديمها في شكل مبتكر

يناسب واقع وظروف وبيئة المنظمة. كما أنها من عناصر الإدارة التي تؤثر في فاعلية القرارات كما أكدت دراسة الحوامدة والعبودي (2013).

شكل 3-4

مرحلة التطوير في القرارات غير الموجهة



3-مرحلة الاختيار:

وبناءً على المرحلتين السابقتين فإن صناع القرار الذين بدأوا من خلال إجراءات موجهة يصلون لهذه المرحلة للاختيار بين آليات التنفيذ التي تساعدهم على تنفيذ البديل الذي تم اختياره، بينما يصل صناع القرار الذين بدأوا بإجراءات غير موجهة في هذه المرحلة في الاختيار بين بدائل القرار التي أسفرت عنها مرحلتا التحديد والتطوير.

ومن بين الاثني عشر قراراً التي تم توجيهها، ظهر في أربعة قرارات اتجاه مباشر نحو الاختيار دون توسيع دائرة البحث حول عدد من آليات التنفيذ؛ حيث يمتاز البديل في هذا النوع من القرارات (النوع الأول) كما يوضح الشكل (4-4) بأنه بديل مرتبط بآلية تنفيذ واحدة، وبالتالي فلم تحدث أنشطة غريبة، أو تقييم واختيار لآليات التنفيذ. وكما سبقت الإشارة فإن هذه القرارات تخطت مرحلة التحديد، وانطلقت من التشخيص إلى الاعتماد من المخول باعتماد القرار.

(م 8): "لم يكن لدينا إلا بديل واحد وهو استحداث طريقة حديثة، أو الاستمرار بالطريقة القديمة المعمول بها حالياً".

(م 3): "لا يوجد حل سوى الحل الذي تم اختياره؛ حيث يحتاج الموضوع لهذا الحل كإجراء تصحيحي".

شكل 4-4

مرحلة الاختيار في القرارات الموجهة (النوع الأول)



ومر أحد القرارات الموجهة بمرحلة الاختيار؛ حيث تم استخدام أنشطة التقييم، والاختيار، ومن ثم الحكم في واحد من القرارات، بينما مر قرار آخر بمرحلة التقييم، ومن ثم عاد لمرحلة التصميم؛ حيث تم تصميم آلية تنفيذ خاصة لهذا القرار.

بينما ظهر في ستة قرارات نوع ثانٍ، وهو نمط يمكن تسميته بنمط الجمع كما يوضح الشكل (4-5)، ويقوم فيه صانع القرار بتبني جميع آليات التنفيذ التي تم التوصل لها، وجمع جميع البدائل لا لغرض تقييمها، والاختيار منها، بل لغرض تطبيقها معاً، ويرجع ذلك لاختلاف الظروف من منطقة تعليمية لأخرى، أو لوجود عدد من المشكلات في القضية التي تتم معالجتها، ولكل مشكلة يتم تبني عدد من الحلول؛ مثل مشكلات متعلقة بالطلبة، وبالمعلمين، وبالمباني، وهكذا، وقد يكون ذلك لإتاحة عدد من الحلول للجهات المنفذة لاختار منها ما يلائمها.

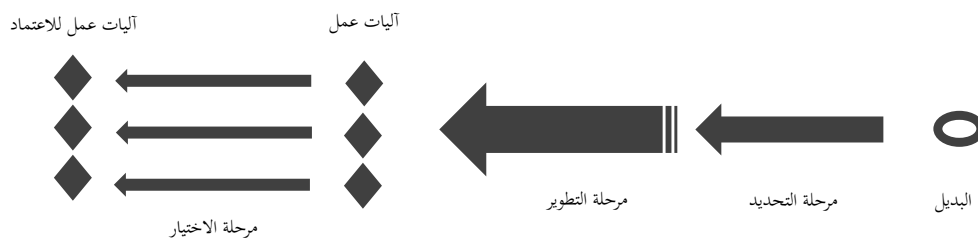
(م 9): "كان لدينا عدد من الخيارات حول تنفيذ هذا البديل ابتداءً من نطاق التطبيق حتى كيفية التنفيذ، وانتهينا إلى جعل ذلك قراراً لمدير التعليم بعد أن استشرناهم ورأوا أن يكون متروكاً لكل منطقة حسب ظروفها".

(م 17): "كان لهذا القرار عدد من البدائل وكانت متدرجة، فكل بديل كان متاحاً للتطبيق حسب الحالة وكان عددها تقريباً سبعة بدائل".

ووصلت ستة قرارات من القرارات الاثني عشر الموجهة إلى مرحلة المساومة حول آليات التنفيذ المقترحة، وحسم الجدل في أحدها بالتصويت، وفي خمسة من هذه القرارات الستة تم حسم الجدل بأمر من صاحب الصلاحية، أو المخول باعتماد القرار.

شكل 4-5

مرحلة الاختيار في القرارات الموجهة (النوع الثاني)



كما ظهر من بين القرارات الستة التي بدأت بشكل غير موجه أنشطة التقييم-الاختيار في أربعة قرارات، وتم فيها تحليل البدائل، والاختيار منها بعد عمليات التحليل كما يوضح الشكل (4-6)، ولم تظهر في أي قرار عمليات التقييم، والاختيار المنتهية بالحكم، والتي غالبًا ما ترتبط بالحدس، وظهر في اثنين منها نمط الجمع الذي ظهر كذلك في القرارات الموجهة من حيث اختيار جميع البدائل، وتطبيقها لنفس الأسباب المذكورة أعلاه.

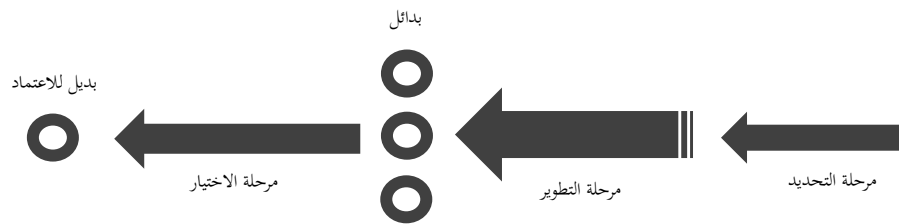
أما فيما يتعلق بالجدل حول البدائل، فقد وصلت ثلاثة من القرارات الستة غير الموجهة لمرحلة المساومة التي يحدث فيها جدل حول البدائل، وتم حل هذا الجدل بالتصويت في أحد القرارات، والأمر من صاحب الصلاحية في قرار آخر، وأخيرًا بالنقاشات خلال اللقاءات الدورية، والتي يقدمها كل طرف حتى يتم الاتفاق في القرار الثالث.

(م 7): "تمت غريبة البدائل وفق المعايير التي نستخدمها لقراراتنا، والجوانب القانونية، وأحيانًا تقوم بعض الجهات المشاركة معنا بدور في غريبة البدائل، والاختيار؛ لأنه قد يكون مناسبًا لنا لكن لا يكون مناسبًا لهم، فالقرار يلزم له توافق عدد من الجهات، وليس قرارًا لنا بمفردنا".

(م 6): "كنا مضطرين لتعدد الحلول وذلك لتشعب المشكلة، فهناك مستويات للمشكلة مثل الموارد البشرية، ووضعنا لها حلًا، ومستوى البرنامج قدمنا له حلًا آخر، وعلى مستوى المباني كان هناك حل آخر، فالحلول تعددها قادم من تفرع المشكلة".

شكل 4-6

مرحلة الاختيار في القرارات غير الموجهة



بدأت معظم القرارات في مرحلة التحديد من خلال اختيار البديل، ومن ثم توجيه بقية العمليات نحو هذا البديل، بينما اتجهت قرارات أخرى إلى تنفيذ عمليات تشخيص تهدف للفهم، والتعرف على المشكلة بدقة قبل اختيار أي بديل. واستمر هذان المساران في توجيه العمل خلال مرحلة التطوير مع ظهور بعض الاختلاف بين بعض القرارات الموجهة، والتي اتجه بعضها لعمليات بحث وتصميم لإيجاد بدائل للتنفيذ، بينما ظهر في بعض من هذه القرارات اتجاه سريع للتفكير في آلية عمل وتنفيذ مباشرة للبديل الذي تم اختياره. وظهر في

المرحلة الثالثة مسار ثالث للقرارات التي بدأت بشكل موجه، وظهر بشكل محدود في القرارات التي بدأت بشكل غير موجه، وهو مسار يتم من خلاله تبني جميع البدائل المطروحة، وجمع أكبر قدر ممكن منها، بل قد يستمر توليد عدد من البدائل حتى بعد إقرار القرار وبدء العمل به. ومن خلال استعراض المراحل الثلاث يمكن وضع ثلاثة مسارات رئيسة للقرارات في وزارة التعليم تشكل أنماطاً شائعة، قد تختلف الإجراءات التفصيلية فيما بين القرارات ضمن النمط الواحد بشكل طفيف، لكنها على الأغلب تسير في مسارات متقاربة جداً، ومتشابهة إلى حدٍ كبير، وهي:

-مسار القرارات السريعة:

وهي قرارات تمتاز بإيقاع سريع، وانطلاق نحو العمل، وسرعة التمسك بالحل الذي يظهر للمرة الأولى، وتتحول بشكل سريع من حالة القرار Decision إلى حالة العمل Action. وجميع هذه القرارات من القرارات التي تم توجيهها في مرحلة التشخيص (القرارات الموجهة) كما يوضح الشكل (4-7)، وتم فيها تحديد البديل، ومن ثم الانطلاق في بقية العمليات. وتم صنع ستة قرارات من القرارات الثمانية عشر التي تم تحليلها بهذا الأسلوب، وتفاوتت سرعة القرارات في مرحلتها التطوير، والاختيار، فكان هناك في معظم هذه القرارات انتقال سريع، وتجاوز مرحلتها التطوير، والاختيار في أربعة قرارات؛ حيث تم العمل بشكل سريع على التفكير في آلية تنفيذ سريعة للبديل الذي تم اختياره مباشرة. بينما ظهرت في قرارات عمليات بحث محدودة متعلقة بآليات التنفيذ الممكنة للبديل الذي تم اختياره، وكذلك ظهرت عمليات محدودة أيضاً في التقييم، والاختيار للبدائل.

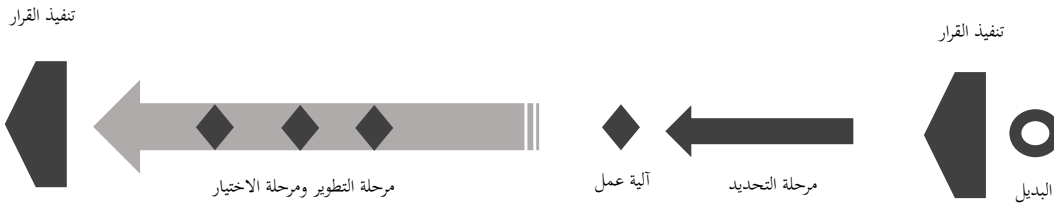
وتمتاز هذه القرارات بأنها خطية، وتسير غالباً في مسار سلس Fluid؛ حيث تتقدم العملية بثبات، ويندر فيها أن تنقطع، أو تعود للدوران في مسار غير خطي. وتشبه هذه القرارات إلى حدٍ كبير عمليات المأزق البسيط Simple impasse decision processes التي وصفها منتزيرغ وآخرون Mintzberg et al. (1976)، والتي تسير في مسار خطي نسبياً، ولا تظهر فيها أنشطة تطوير، وتواجه مقاطعات بسيطة، لكنها تعود للمسار بعد فترة بسيطة، ولكن القرارات السريعة تتم فيها جميع العمليات بشكل موجه نحو التنفيذ أكثر من كونها عمليات موجهة نحو صنع القرار.

وتنعدم في هذا المسار عمليات التشخيص للفهم، ويتم غالباً تخطي مرحلتها التطوير، والاختيار، وهي أقرب للعملية التنفيذية من عملية صنع القرار. واستخدام هذا النمط من القرارات يعتبر غالباً من الأخطاء الشائعة التي يقع فيها صناع القرار كما سبقت الإشارة إلى ذلك؛ حيث لا تتاح الفرصة لتشخيص المشكلة بشكل عميق، ولا لعمليات بحث مكثفة عن البدائل، أو عمليات مماثلة للتقييم، ويتم توجيه الجهد والموارد نحو البديل

الذي ظهر للمرة الأولى لصانع القرار، أو صاحب الصلاحية. ومع أن هذا النمط قد يكون مدفوعًا بظروف عاجلة تقتضي التصرف السريع، أو بحاجة لصنع تغيير موجه نحو هدف منشود لصانع القرار، إلا أنه على الأغلب من الأنماط التي غالبًا ما تنتهي باصطدام القرار بالواقع بعد التنفيذ، وظهور مشكلات مستقبلية، ومن ثم صناعة قرارات أخرى لمعالجتها.

شكل 7-4

مسار القرارات السريعة



-مسار القرارات المتضخمة:

وهي قرارات تبدأ غالبًا كبداية القرارات السريعة؛ حيث يتم القفز لبديل محدد والتمسك به، لكن ما يميزها عن المسار الأول هو تباطؤها أثناء مرحلة التطوير بهدف توسيع دائرة البحث، والتفكير في آليات التنفيذ؛ حيث يتم جمع عدد كبير من الحلول المتعلقة بالتنفيذ للبديل الذي تم اختياره. كما يميز هذا المسار تبني جميع هذه الحلول للتنفيذ؛ وذلك لأن هذه القرارات تعالج على الأغلب قضايا معقدة، ومتشعبة، وظروف تطبيق متفاوتة، ومتعددة كما يوضح الشكل (4-8). ومن هذا المنطلق فإن صانع القرار يتبنى جميع الحلول التي تم التوصل لها، وقد وصلت في بعض القرارات لأكثر من 20 حلاً. وظهر هذا النمط من القرارات في ستة قرارات موجهة. كما وجدت الباحثة أن هذا النمط ظهر كذلك في قرارين غير موجهين؛ حيث تم البحث عن عدد كبير من الحلول، وتبنيها جميعها، لكن الفرق بينها وبين القرارات التي تتخذ نفس المسار من القرارات الموجهة هو أن البحث يكون عن حلول للمشكلة القائمة، وليست حلولاً لتنفيذ الحل الذي تم اختياره.

وتتميز القرارات في هذا المسار بأنها تتم بعمليات غير خطية، وتأخذ مسارًا متقطعًا Sporadic، وتكثر فيها عمليات الدوران، وخصوصًا في مرحلة التطوير، وتستمر في معظم القرارات حتى بعد اعتماد القرار، ودخوله مرحلة التنفيذ. وتبدأ هذه القرارات على الأغلب بداية مقارنة للمسار الأول من حيث التوجيه؛ حيث يتم تحديد البديل في مراحل مبكرة جدًا، لكن على العكس من النوع الأول؛ فإن هذا النوع من القرارات يتباطأ في مرحلة التطوير، وقد يتوقف لفترة، ومن ثم يبدأ في التضخم، فيجمع صانع القرار أكبر قدر ممكن من الحلول

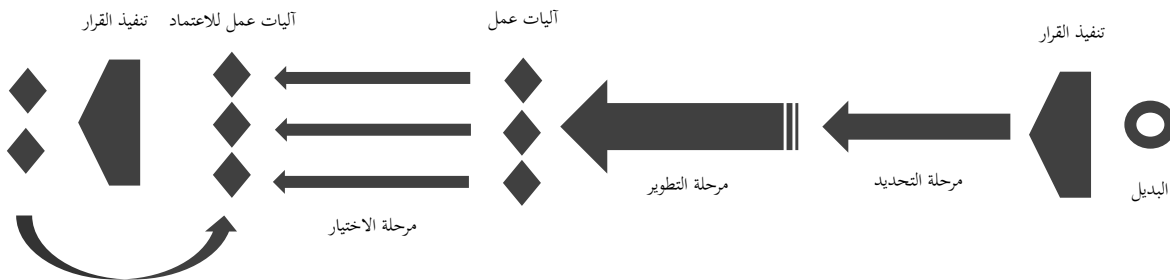
المتعلقة بآليات العمل، ومن ثم يتم تخطي مرحلة الاختيار من خلال تبني جميع الحلول، وتطبيقها؛ وذلك لحاجة صانع القرار في التفكير في عدد كبير جدًا من الظروف، والحالات، والسياقات المختلفة للتطبيق.

وهذا النوع من القرارات هو النمط الغالب في سياق صنع القرار في وزارة التعليم، وهو الأكثر ظهورًا؛ ويرجع ذلك للهيكل التنظيمي لوزارة التعليم الذي يمتاز بقدر شديد من المركزية، والرقمية، والتعقيد؛ حيث تتضخم القرارات في وزارة التعليم لتغطي احتياج المناطق التعليمية البالغ عددها 47 منطقة تعليمية بظروف وسياقات اقتصادية واجتماعية مختلفة، فيصبح من مهام صانع القرار التفكير 47 مرة في كيفية تطبيق البديل، أو حل المشكلة، وعندما يصل لمرحلة الاختيار يجد أنه لا حل سوى تبني جميع الحلول. وقد تستمر هذه القرارات في التضخم حتى بعد التنفيذ؛ حيث تظهر مشكلات، ويضطر صانع القرار لوضع مزيد من آليات العمل، أو الحلول للحلول القائمة؛ نظرًا لتنوع الحالات داخل المنطقة التعليمية الواحدة. ورغم هيمنة القرارات التي بدأت بشكل موجه على هذا النوع من القرارات إلا أن الباحثة وجدت أن قرارين من النوع غير الموجه مرت بحالة تضخم في مرحلة التطوير، رغم أن صانع القرار يبحث عن بدائل لحل المشكلة، لكنه يجد نفسه في نفس المأزق، فيضطر لتبني جميع الحلول.

ورغم أن هذا النوع من القرارات قد يبدو للوهلة الأولى مناسبًا لسياق التعليم في المملكة العربية السعودية المتنوع، إلا أن هذه القرارات مكلفة، ومجهدة، وتستهلك الكثير من وقت وطاقة صانع القرار؛ حيث يدخل صانع القرار في إجراءات تفصيلية، وتنفيذية دقيقة جدًا، وبالتالي فإن أي فرص للتطوير قد تمر دون أن يتم الاستفادة منها، كما أن وضع آليات تطبيقية لكل منطقة لا يعني بالضرورة مناسبتها لكل الحالات داخل نفس المنطقة، وبالتالي فإن عملية التضخم هذه تستمر في إرهاق واستنزاف جهد صانع القرار دون حاجة لذلك.

شكل 8-4

مسار القرارات المتضخمة



-مسار القرارات الناضجة:

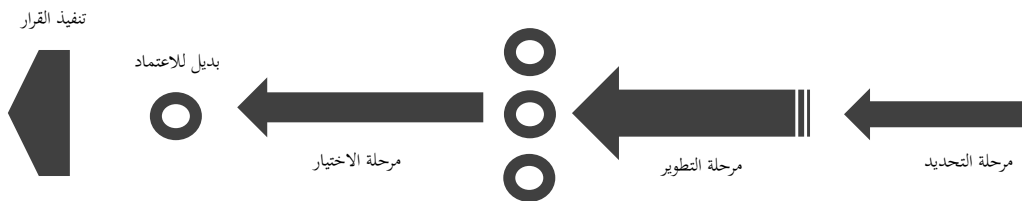
وهي قرارات تم صنعها من خلال المراحل الثلاث (التحديد-التطوير-الاختيار)، وتم فيها توسيع دائرة العمل في كل مرحلة، وتبني معظم الإجراءات اللازمة لكل مرحلة، وانتهت باختيار بديل واحد وتطبيقه. وظهر هذا المسار في أربعة قرارات جميعها من نمط القرارات غير الموجهة. وأعطيت كل مرحلة من مراحل صنع القرار حقها من العمل، ووصلت هذه القرارات لمستوى من النضج في كل مرحلة، واستقرت على تبني بديل واحد فقط، ويتضح مسارها في الشكل (9-4).

سارت هذه القرارات بإيقاع متوسط السرعة، أو بطيء أحياناً في مسار خطي متقطع Sporadic، وظهرت فيها بعض عمليات الدوران، وتأخذ مرحلتا التحديد والتطوير حيزاً كبيراً من عملية صنع القرار، وتستخدم لها عددًا كبيراً من أساليب التشخيص والبحث، وتنتهي هذه العمليات المركزة في معظم القرارات الناضجة بتصميم بديل خاص تتم دراسته بعناية، ومن ثم تبنيه. ووضع صناع القرار جهدهم ووقتهم في مراحل صنع القرار على الفهم، والتشخيص، والبحث المكثف عن البدائل.

ويعتبر هذا المسار من المسارات التي تبني ممارسات سليمة، وموصى بها لصنع القرار، ومن المرجح أن تنجح هذه القرارات، وتحقق أهدافها، وتحل المشكلات التي هدفت إلى حلها إذا وجدت ظروفًا ملائمة للتطبيق. كما أن فرص ظهور مشكلات جراء تطبيق هذه القرارات تقل بشكل كبير؛ وذلك نتيجة الجهد المبذول في تشخيص المشكلة بشكل دقيق، والبحث المكثف عن الحلول.

شكل 9-4

مسار القرارات الناضجة



وهيمن استخدام الأسلوب العقلاني Rationality أو الشمولي Comprehensive في صنع القرار في المسارات الثلاثة؛ حيث يتم صنع القرار بخطوات تطبيقية تبدأ بتحديد المشكلة، وجمع البدائل، وتقييم البدائل، والاختيار، ولكن بأساليب مختلفة، ولأغراض مختلفة، وبمستوى متفاوت من التركيز في كل مسار من المسارات الثلاثة، وهذا الارتباط بين المركزية والعقلانية من الجوانب التي أكدتها أدبيات صنع القرار كما ورد في الإطار

النظري لهذه الدراسة، كما تساهم دوافع القرار -والتي غلب عليها أن تكون لمعالجة مشكلات، أو مواجهة أزمات- في تمسك صنّاع القرار بالأسلوب العقلاني، ونتائج هذه الدراسة تؤكد ذلك رغم وجود دراسات تربط بين دوافع الأزمات، واستخدام الحدس. ولا يمكن الجزم بوجود أو غياب الحدس في سياق صنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية؛ حيث تم اختيار بعض البدائل من قبل صاحب الصلاحية، والذي لا يُعرف ما إذا كان قد قام بعملية لجمع البدائل، ومن ثم تبني البديل الذي اختاره من خلال عملية حدسية، أو عقلية، أو قفز للبديل الأول ظهورًا. وظهر السلوك السياسي في عدد من القرارات، وأثر على مسار بعضها، وهو ما سيتم تفصيله لاحقًا في إجابة السؤال الثاني.

2- نتائج السؤال الثاني ومناقشتها: كيف يتم التنظيم في عملية صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في الإجراءات المساندة (التحكم في القرار - الاتصال - السياسة)؟

وظهر في القرارات التي تم تحليلها استخدام تنظيمات معينة مرتبطة بما يسميه منتزيرغ وآخرون (Mintzberg, et al. (1976 الإجراءات المساندة.

1- التحكم في القرار:

فضمن إجراءات التحكم في القرار تم استخدام أنشطة التخطيط في 11 قرارًا، بينما اعتمدت سبعة قرارات على أنشطة التبديل التي يتم فيها آليات عمل، أو تصورات للتطبيق، ومن ثم تتم متابعتها، وتعديلها دوريًا.

وغلب على مسار القرارات السريعة العمل بأنشطة التبديل؛ حيث كانت أربعة من القرارات السبعة التي استخدمت أنشطة التبديل من القرارات السريعة، ويبدو أن الإيقاع السريع لهذا النوع من القرارات يمتد حتى يصل للإجراءات الداعمة المتعلقة بالتحكم في القرار، فتصبح كذلك إجراءات، أو تصورات تنفيذية تتم متابعتها، وتطويرها متى دعت الحاجة لذلك.

(م 14): "تم وضع تصور للتنفيذ بعد دراسة عدد من التصورات الأخرى. وقمنا بعمل دليل كامل للتنفيذ... هذا الدليل أطلق لكنه يخضع للتحديث بشكل سنوي فهو يدرس في نهاية العام وفق ما تم تطبيقه".

بينما غلب على القرارات المتضخمة استخدام أنشطة التخطيط من خلال ستة قرارات، بينما استخدمت أنشطة التبديل في قراراتين فقط. وكذلك ارتبطت أنشطة التخطيط بالقرارات الناضجة ما عدا قرار واحد استخدم أنشطة التبديل.

2- اتصالات القرار:

وأما ما يتعلق باتصالات القرار؛ فقد ظهر في القرارات التي تم تحليلها بالمجمل ما يمكن تسميته أزمة معلومات؛ حيث تواجه القرارات نقصًا شديدًا في المعلومات، وتضاربًا فيما بينها، وفقدان بعضها، والتلاعب ببعض الآخر. واستخدم صناع القرار الاستكشاف Exploration، والتحقق Investigation معًا في معظم القرارات التي تم تحليلها؛ حيث يتم جمع معلومات القرار بشكل عام عبر الاستكشاف، ويتم كذلك التحقق من بعض هذه المعلومات بشكل محدد، وقد تتكرر عمليات التحقق أكثر من مرة، وقد تنتهي إلى طريق مسدود، فيصنع صانع القرار قراراته في ظل غياب هذه المعلومات.

وفيما يتعلق بمصادر المعلومات؛ فقد جُمعت معلومات القرارات في 11 قرارًا من مصادر متعددة داخل وخارج الوزارة، واكتفى صناع القرار في خمسة قرارات بالمعلومات من داخل الوزارة، واستخدم صانع أحد القرارات الدراسات كمصدر للمعلومات، بينما لم يتطلب صنع أحد القرارات كثيرًا من المعلومات كما ذكر صانع القرار.

وفيما يتعلق بمستوى مصادر المعلومات هذه؛ فإن 12 قرارًا احتاجت للمستويات الدنيا والمتوسطة للمنظمة (إدارات التعليم، والمدارس) كمصادر لجمع المعلومات، وجمعت أربعة قرارات فقط معلوماتها من مستويات المنظمة العليا (مستوى الوزارة)، وكما ذكر سابقًا فقد كان هناك قرار استند على الدراسات كمصدر للمعلومات، وقرار آخر لم يتطلب جمع معلومات كما ذكر صانع القرار.

ولم يظهر في أي قرار من القرارات التي تم تحليلها وجود قاعدة بيانات، أو معلومات مركزية موجودة في الإدارة التي تصنع القرار إلا في قرار واحد فقط. حيث يقوم صناع القرار في القرارات التي تم تحليلها بجمع المعلومات حتى في القرارات التي تعتبر امتدادًا أو تحسينًا أو تطويرًا لقرار سابق، بل إن بعض صناع القرار اضطروا للتواصل مع أشخاص عملوا في الإدارة سابقًا للبحث عن المعلومات؛ أي: إن المعلومات ترحل برحيل الأشخاص الذين جمعوها. وهذه النتيجة تختلف مع النتيجة التي توصلت لها دراسة اللحياني (2016)، والتي ظهرت فيها نظم المعلومات الإدارية كسرعة الحصول على المعلومات، والمميزات التقنية لنظم المعلومات في مستوى عالٍ، ويمكن أن يُفسر ذلك باختلاف سياق الدراستين ما بين منطقة تعليمية، ووزارة.

(م 2): "واجهنا مشكلة أن بعض العاملين في بعض الإدارات الذين عملوا على المشروع في السابق قد انتقلوا لأماكن أخرى، وكنا نبحث عما كان لديهم من معلومات من خلال البحث عنهم، والتواصل معهم وطلب البيانات التي لديهم، والمعلومات التي قد يملكونها، وقد نسألهم عن سبب عدم خدمة المستفيدين الذين نعالج موضوعهم الآن".

وواجه صناع القرار غموضًا في المعلومات في سبعة قرارات، بينما واجهوا تضاربًا في المعلومات في ثلاثة قرارات، وفقدانًا لبعض المعلومات في قرارين، وظهرت في أحد القرارات معلومات غامضة، ومتضاربة معًا، وفي قرار آخر معلومات متضاربة، ومفقودة معًا. وكشف التضارب في المعلومات في أحد هذه القرارات عن تلاعب في المعلومات تم على إثره تقصي الأمر، والتحقيق فيه. لم يواجه صناع القرار في أربعة قرارات أي غموض، أو فاقد، أو تضارب في المعلومات، ومن ضمن هذه القرارات القرار الذي اعتمد على قاعدة البيانات، والمعلومات

الموجودة في الإدارة، وكذلك القرار الذي لم يقيم صانع القرار بجمع الكثير من المعلومات له. ويعكس هذا أثر المعرفة الكمية التي أكدت دراسة كاظم (2013) على دورها الجوهرى في صنع القرارات الإستراتيجية الصائبة.

(م 1): "كانت هناك معلومات غامضة متعلقة ب... ولم يكن لدي معلومة بخصوص ذلك، وحاولت التواصل مع إدارة أخرى لهذا الغرض لكن لم يكن لديهم أيضًا معلومة. وكانت من الأمور التي أعاقتنا كثيرًا فلأسف لم أجد معلومة جاهزة موجودة يمكن الاعتماد عليها، وبالتالي نضطر إلى التواصل مع إدارات التعليم ومن ثم سؤالهم".

(م 7): "لم تكن هناك معلومات غامضة لكن كانت هناك مشكلة في صحة بعض المعلومات. وعالجنا ذلك بتعدد المصادر التي نأخذ منها المعلومات".

(م 9): "ظهر لنا بعض التضارب في المعلومات من مصادر المعلومات في الوزارة، فكانت مشكلة كبيرة، وبالتالي اعتمدنا مصدرًا واحدًا فقط".

وانعكست أزمة المعلومات هذه على القرارات، فأصبح صناع القرار يبدلون الكثير من الجهد في المرحلة الأولى (التحديد)؛ لغرض البحث عن أفضل آلية تنفيذ في القرارات الموجهة، أو لغرض فهم المشكلة، والواقع في القرارات غير الموجهة. وعند سؤالهم عن أكثر الجوانب التي استدعت جمع قدر كبير من المعلومات فقد اعتبر 10 مشاركين من صناع القرار أن مرحلة التشخيص هي المرحلة التي تطلبت منهم قدرًا أكبر من المعلومات، واعتبر أحد صناع القرار مرحلة الاختيار بأنها مرحلة تطلبت قدرًا أكبر من المعلومات. واعتبر آخر أن الصعوبة مرتبطة بموقع من يقوم بالتعاطي مع القرار، فمن يتعاطى القرار وهو قريب من الحدث فإن مرحلة التطوير هي ما يتطلب منه أكبر قدر من المعلومات، أما البعيد عن الحدث فمرحلة التشخيص بالنسبة له تتطلب قدرًا أكبر من المعلومات. وكان أكثر جانب يتطلب معلومات في قرارين آخرين هو رد فعل المجتمع، ورد فعل العاملين، بينما تطلب أحد القرارات قدرًا كبيرًا من المعلومات في المراحل الثلاث جميعها. واعتبر ثلاثة من صناع القرار أن عملية جمع المعلومات لم تشكل لهم أي مشكلة.

(م 18): "بالنسبة للأشخاص الأقرب للحدث فلم يشكل لهم التشخيص مشكلة أثناء جمع المعلومات، بل كانت المشكلة في البدائل، أما الأشخاص البعيدون فكانت مشكلتهم في التشخيص، والتعرف على ماهية الخطر أو المشكلة، لدرجة أنهم يجتمعون وهناك فريق ما زال يبحث عن المشكلة، وفريق يفكر في التنفيذ، والمتخصصون منا واجهوا مشكلة في إيجاد البدائل، ففي التشخيص بعضنا يعين بعضًا، ولكن المشكلة كانت في إيجاد البدائل".

(م 16 أ): "جميع مراحل هذا القرار تطلبت قدرًا كبيرًا من المعلومات، هذا القرار اتخذ في أقل من 24 ساعة فلا مجال لتقييم حتى طبيعة المعلومات، وهذا لن يكون نفس الوضع لو كان لدينا متسع من الوقت".

وجمع صناع القرار في مسار القرارات السريعة المعلومات المتعلقة بآليات التنفيذ، أو يمكن القول بأنهم جمعوا المعلومات ضمن عملية تنفيذ القرار، مثل جمع بيانات المستفيدين من القرار، أو جاهزية الميدان للتطبيق (معلومات متعلقة بالبنية التحتية)، أو المعلومات اللازمة لإعداد تصور أو دليل التنفيذ. بينما اعتبر أحد صناع القرارات السريعة أنه لا توجد حاجة لجمع معلومات كثيرة للقرار.

(م 8): "لا توجد معلومات كثيرة يتم جمعها لهذا القرار وذلك لأنه مطلوب الخروج بتوصية لكيفية التنفيذ فقط. احتجنا معلومات لكيفية التنفيذ، واحتجنا معلومات لبعض الأمور غير الروتينية والتي تحتاج لنقاش من فترة لأخرى".

وتطلبت مرحلة التشخيص أكبر قدر من المعلومات لصناع القرارات السريعة، وواجهت أربعة قرارات منها غموضًا في المعلومات، وأحدها واجه فقدان بعض المعلومات، والآخر لم يواجه مشكلات. وكانت مصادر المعلومات لهذه القرارات من داخل وخارج الوزارة في ثلاثة قرارات، ومن داخل الوزارة فقط في ثلاثة قرارات. ولا شك أن الإيقاع السريع لصنع القرار في ظل أزمة المعلومات يزيد من إمكانية فشل القرار، أو ظهور مشكلات بعد التطبيق.

بينما اعتبر أربعة من صناع القرار في القرارات المتضخمة أن جميع المراحل تتطلب قدرًا كبيرًا من المعلومات، وهذا على الأغلب متوقع، وناتج لتضخم هذه القرارات، وتشعبها، وتعقيدها. واعتبر ثلاثة من صناع القرارات المتضخمة أن مرحلة التشخيص هي التي تطلبت أكبر قدر من المعلومات، واعتبر أحد صناع القرارات المتضخمة أن ردود الفعل هي أكثر جانب تطلب قدرًا كبيرًا من المعلومات. وكانت مصادر المعلومات لأربعة من القرارات المتضخمة من داخل وخارج الوزارة، وثلاثة من داخل الوزارة فقط، بينما اعتمد قرار واحد فقط على مصادر من خارج الوزارة فقط.

وأما القرارات الناضجة فقد تطلبت مرحلة التطوير المتعلقة بالبحث عن البدائل أكبر قدر من المعلومات في ثلاثة قرارات، بينما تطلبت مرحلة التشخيص قدرًا أكبر من المعلومات في قرار واحد. كما أن القرارات الناضجة جمعت معلوماتها من مصادر داخل وخارج وزارة التعليم.

ويتضح من خلال العرض السابق أن القرارات السريعة تجمع المعلومات بشكل مكثف ضمن عملية التشخيص، وقد تعتمد نسبيًا على مصادر داخلية لجمع المعلومات، فالجهد في هذا النوع من القرارات منصب

على التفكير في التنفيذ، والذي ينتهي غالبًا بنهاية مرحلة التشخيص عند الوصول لآلية محددة للعمل، وهي على الأغلب الصورة التي يتم من خلالها اعتماد القرار من صاحب الصلاحية. ويفسر ذلك بالضغط الناتج عن الانحياز نحو العمل Bias Towards Action؛ حيث يحقق لصانع القرار الشعور بالأمان عند الدخول في مرحلة العمل. وهذا يتضح في حديث المشاركين عن مرحلة التشخيص من خلال استعراض جوانب تنفيذية لا يتم فيها تشخيص المشكلة، بل تشخيص العمل.

(م 1): "موضوع الحصر... كان أكثر جانب استلزم معلومات وذلك لأنه مطلوب مني أن أرسل معلوماتي بشكل صحيح ومتكامل ودقيق للجهات العليا...، كما تم تكليف مشرفين تربويين بالإشراف على متابعة الحصر والاتصال على كل إدارة تعليمية ويوضح لهم السبب والموضوع الذي يلزم لأجله جمع المعلومات ويناقشونهم في منطقية الأرقام وشموليتها وهل غطت جميع التخصصات والمراحل وذلك بحثًا عن المعلومات الصحيحة. واحتجنا هذه البيانات في مرحلتنا التشخيص والتنفيذ".

أما القرارات المتضخمة فمعظمها - كما سبقت الإشارة إليه - مرهق في جميع مراحلها، وتتطلب الكثير من البحث، والتفكير، أو قد يُبذل الكثير من الجهد في مرحلة التشخيص من أجل الوصول للعديد من آليات العمل للتنفيذ بالنسبة للقرارات الموجهة، ومن ثم يتم تبني كل ما توصل له صانع القرار ويقدم في شكل حلول متعددة لنفس المشكلة. وتتنوع مصادر المعلومات في القرارات المتضخمة، فقد تكون من داخل وخارج الوزارة إذا كانت هناك حاجة للتفكير في عدد من آليات التنفيذ والبدائل، وقد تكون فقط من داخل الوزارة عندما تكون هناك حاجة للتفكير في تفاصيل التطبيق لكل حالة/منطقة/مدرسة على حدة. ويبدو أن هذه الممارسة من الطرق الشائعة الاستخدام في الوزارة؛ فهي الأكثر ظهورًا في القرارات التي تم تحليلها. وهذا يُفسر في أدبيات صنع القرار بظاهرة "اعتماد المسار" "Path Dependence" وهي من الطرق والتكتيكات المعرضة للفشل كما ذكر نوت Nutt (2002)، وفيها يستخدم صناع القرار ذات الممارسات مرارًا وتكرارًا، والتي نجحت في قرارات سابقة، كما أنهم يميلون للحفاظ على النسق الحالي عبر اللجوء لأساليب وأفكار مألوفة بالنسبة لهم، والتي استخدموها على الأغلب في مواقف سابقة، أو لجأوا لها عند صنع القرارات في الماضي؛ أي: إن الأساليب التقليدية تهيمن على أسلوب التفكير أثناء صنع القرارات كما أكدت دراسة ريزينويبر (2012) Reissenweber.

(م 17): "كان لهذا القرار عدد من البدائل وكانت متدرجة، فكل بديل كان متاحًا للتطبيق حسب الحالة وكان عددها تقريبًا سبعة، وتم تطبيق البدائل كلها حسب الحالة، وما يناسب المستفيد. كل البدائل كانت

متاحة لكن تتحكم فيها ظروف مختلفة للحالة وكنا نسعى أن تكون موجودة لتغطي جميع الحالات. ولم يكن هناك تقييم للبدائل، فكانت هناك بدائل متاحة للجميع حسب الحالة وظروف المنطقة وغير ذلك".

(م 5): "هذه البرامج كانت بدائل مطروحة لحل المشكلة وتم تنفيذها جميعاً. وبدون هذه البدائل كان التنفيذ غير ممكن... وعندما صدر القرار وشخصنا الوضع استشر "صاحب الصلاحية" المشكلة بالإضافة للمقاومة التي واجهها القرار وظن البعض أنه تم التراجع عن القرار ولكننا كنا نعالج التنفيذ ولم نتراجع عن القرار".

أما القرارات الناضجة فكان الجهد الأكبر في معظمها مبذولاً على البحث عن البدائل في مرحلة التطوير، والتي تطلبت وفق صناع القرار أكبر قدر من المعلومات. وتعتبر هذه الممارسة من الممارسات الصحية في صنع القرارات كما ذكر نوت Nutt؛ حيث اعتبر أن البحث المكثف عن عدد من البدائل بعدة طرق وأساليب قبل الحكم عليها، وجمع معلومات كافية عن كل بديل يجنب صناع القرار الدخول في التزامات غير ناضجة، والقفز لأحكام سريعة على البدائل التي تظهر لأول مرة. ويساهم هذا التركيز على جمع وتوظيف المعلومات بطريقة سليمة في زيادة جودة القرارات كما أكدت دراسة السبيعي (2009)، كما أن توظيف المعلومات بدقة من العناصر المهمة لصنع القرارات في ضوء اقتصاد المعرفة كما أكدت دراسة غبور (2017).

(م 4): "قمنا بدراسة تجارب الدول الخليجية والعربية ووجدنا أننا متقدمون عنهم في مجالنا بشكل كبير... ووسعنا دائرة البحث للدول الأوروبية والأمريكية، ووجدنا في التجربة الأمريكية والكندية أنهم يقومون بالعمل بشكل موسع في المدارس... ولديهم لأجل ذلك قوى مالية وبشرية، ووجدنا أنه من الصعب تطبيق نفس التجربة في مدارسنا فهذا سيرهق المدارس، كما أن وقت اليوم الدراسي لدينا قصير مقارنة بالمدارس في أمريكا... والتالي فمن المرجح أن الطلاب هنا لن يستفيدوا من الخدمة. كما أن السياق الثقافي عندهم مختلف... وبالتالي فكرنا في هذا المشروع الذي يعتبر تجربة رائدة الذي استفدنا فيه من تجربة الدول الأخرى وخرجنا بشيء جديد أو منتج جديد".

(م 18): "وصلنا لستة سيناريوهات كبداية وكان منها أربعة متشابهة وبديلان مختلفان. وتمت دراسة هذه الآراء الستة وقد فكرنا بدمج بعض البدائل مع بعضها البعض وجمع بعضها حتى انتهينا إلى أربعة بدائل فقط... وضعنا جدولاً ونذكر سلبيات وإيجابيات كل نقطة بل إننا أحياناً نرد على بعض الإيجابيات التي وضعها غيرنا، فبعضها غير صحيح ولا يمكن اعتبارها إيجابية فقد اختلفنا في التقييم نفسه وما هو إيجابي وما هو سلبي. وكان موضوعاً متعباً لكنه مفيد".

أما فيما يتعلق بمشاركة المعلومات، أو ما يسمى النشر Dissemination، فإن المشاركة في مسار القرارات السريعة يكون على الأغلب مع صاحب الصلاحية، ويكون ذلك لضمان مرور القرار بشكل سريع، وقد تمتد المشاركة لبعض الجهات التي من المحتمل أن تعرقل القرار، أو تتسبب في إيقافه. أما فيما يتعلق بالمشاركة مع العاملين في الميدان، أو أدنى مستويات المنظمة فلم يشرك صناع القرار في أربعة قرارات من القرارات الستة السريعة هذه المستويات الدنيا من العاملين في صنع القرار، بينما أشرك أحد صناع القرارات السريعة العاملين في إدارات التعليم في صياغة آليات العمل، والتنفيذ للبديل الذي تم اختياره، وليس في اختيار البديل، وأشرك أحد صناع القرار بعض المعنيين بالقرار حول البديل الذي تم اختياره، وسمح لهم بالنقاش حوله، وتقديم مقترحاتهم.

(م 1): "لم نشرك المعلمين والمعلمات وإنما تسربت لهم الأخبار، تم إشراك إدارات التعليم و"القيادات العليا" ومكتب تحقيق الرؤية فقط والجهة العليا (خارج الوزارة) وهي المخولة باعتماد القرار".

(م 2): "أطلعنا القيادات العليا في الوزارة (التي تقع في تسلسلها أعلى منا) على كل مستجدات القرار وكنت أقدم تحديثاً أسبوعياً على هذا الموضوع. ولم نطلع الإدارات التعليمية على مستجدات القرار".

وقمت مشاركة معلومات القرارات في القرارات المتضخمة مع القيادات، وصاحب الصلاحية في معظم القرارات، واكتفى أحد القرارات بهذا النوع من المشاركة، وقمت مشاركة إدارات التعليم لصياغة الجوانب التنفيذية للبديل المختار في قرارين، بينما تم إشراك جهتين خارجيتين وخبراء في قرارين، وظهرت مشاركة من العاملين في الميدان في ثلاثة قرارات اثنين غير موجهين، والآخر تم توجيهه بعد أن رُفعت نتائج هذه المشاركة.

(م 13): "تمت مشاركة معلومات هذا القرار مع العاملين من خلال الورش التي ضمت جميع فئات العاملين في الميدان من معلمين وقادة ومشرفين ومساعدین وغيرهم".

(م 17): "شاركنا المعلومات مع المستفيدين والعامة وحاولنا إيصال أكثر مما يحتاجونه ليكونوا معنا في تنفيذ القرار وليس صياغته".

وشارك صانع أحد القرارات الناضجة معلومات القرار في اتجاهات مختلفة داخل وخارج الوزارة، ووصلت المشاركة في صياغة القرار إلى أدنى مستويات المنظمة (العاملين في المدارس)، والعاملين في مكاتب وإدارات التعليم، والجامعات السعودية، ووزارات أخرى معنية بالقرار. ويعتبر هذا القرار من أكثر القرارات توسعاً فيما يتعلق بمستوى المشاركة؛ حيث تمت عمليات المشاركة عبر دورات متكررة من المراجعة، والنقد، والإضافة مقارنةً بجميع القرارات التي تم تحليلها. بينما تمت مشاركة معلومات القرار مع لجان أخرى في الوزارة في أحد القرارات،

ومع جهات خارجية، وخبراء في الجامعات في قرار آخر، ومع شركاء تنفيذيين في القطاع الخاص في القرار الرابع.

(م 10): "لم نشارك معلومات أثناء صنع هذا القرار واكتفينا فقط بفريق العمل الذي كان ممثلاً من الوزارات الثلاث وبعض الشركات والجامعات فكان بالنسبة لنا كافياً. فكل الجهات المعنية وأصحاب العلاقة كانوا موجودين في الفريق".

(م 4): "شاركنا الزملاء العاملين في الميدان في عملية المسح أولاً، لجمع البيانات الأولية، والقضايا، وما رصدوه وجمعناه بواسطة برنامج من جميع إدارات التعليم، وحصلنا على هذه المعلومات من العاملين بأنفسهم في المدارس... كما رجعنا للعاملين في عملية بناء القرار فقد أشركناهم معنا من خلال إدارات التعليم حيث طلبنا عرض التصور على العاملين في إدارات التعليم وفي المدارس، وأضافوا ما لديهم، واقترحوا، قد وصلتنا ردود كثيرة من الميدان... كما وصلتنا تغذية راجعة من وزارات وجهات أخرى (4 جهات)، كما جاءتنا تغذية راجعة من خبراء في جامعات سعودية".

وتعتبر مشاركة العاملين، والمعنيين في صنع القرار من العناصر الجوهرية لنجاح القرارات، وقد تكون سبباً في وصولها لمرحلة النضج، فهي من أبرز عناصر جودة القرارات كما أكدت دراسة السبيعي (2009)، كما أنها من العناصر الجوهرية للذكاء الإستراتيجي الذي يساهم بدوره في جودة القرارات كما بينت دراسة عبدالله (2018)، وتساهم أيضاً في رفع الولاء التنظيمي كما اتضح من دراسة الرويلي (1438). ولم يظهر من خلال تحليل البيانات في هذه الدراسة أن صناع القرارات في وزارة التعليم قد صنعوا القرارات بالأسلوب التشاركي عبر وسائل التواصل الاجتماعي؛ رغم وجود اتجاه إيجابي لدى القيادات في السياق التعليمي اليوناني كما أظهرت دراسة سيدري وآخرين (Sideri et al 2019).. ولا شك أن ذلك قد يرجع لاختلاف السياقين التعليميين؛ حيث تعتبر شبكات التواصل الاجتماعي في السياق السعودي أقرب لكونها وسيلة للبحث، والمطالبة بالشراكة في صنع القرارات، أو تغييرها من قبل المستفيد أكثر من صانع القرار.

كما تعمل هذه المشاركة -وخصوصاً في المراحل المبكرة لصنع القرار- كعنصر فاعل في تخفيف الصراع السياسي الذي قد يؤخر القرار، أو يغير مساره، ويعتبر نوت Nutt (2002) أن المشاركة والانفتاح للاعتبارات المختلفة للمعنيين بالقرار من أنجح أساليب التعامل مع القوى الاجتماعية، والسياسية.

3- السياسة/ السلوك السياسي:

يعتبر السلوك السياسي -من وجهة نظر أدبيات صنع القرار- عاملاً يدفع بالقرارات نحو مسار معين، وقد يعتبر أسلوباً من أساليب صنع القرار، وتستخدم فيه السلطة للدفع بالقرار في مسار معين. ويمكن التنبؤ بأول مظاهر السلوك السياسي من خلال القرارات الاثني عشر الموجهة؛ حيث عمد صاحب الصلاحية إلى تمرير قرارات من خلال استخدام الصلاحية والسلطة في صياغته، ومن ثم تمريره لإحداث التغيير المطلوب الذي يرى صاحب الصلاحية ضروريته. ويأتي هذا التحليل في سياق التنبؤ فقط؛ حيث لم تتم مقابلة صاحب الصلاحية، والحديث معه بشكل مباشر. كما أن القرارات تواجه سلوكاً سياسياً على مستوى ثانٍ أثناء صياغتها، وهو ما سيتم تفصيله لكل مسار من مسارات القرار وفق ما أسفرت عنه نتائج تحليل البيانات النوعية.

ظهر السلوك السياسي في أربعة قرارات من القرارات السريعة، ولم يظهر في قرارين. وظهر السلوك السياسي حول آليات أو بدائل التطبيق، وأثرت في مسار قرارين من هذه القرارات الأربعة. وتمت إدارة الصراع السياسي في القرارات الأربعة من خلال الإقناع Persuasion في قرارين، والمساومة Bargaining في قرار ثالث، بينما كان مستوى الصراع السياسي في القرار الرابع في مستوى أعلى من صانع القرار، فلم يكن بمقدوره إدارته.

(م 3): "تم تغيير بعض جوانب القرار بسبب هذه التداخلات ولكن جزء آخر من العمل تم بسلاسة. وأدت هذه التداخلات إلى جعل مسار القرار أبطأ حيث يأخذ العمل الذي من المفترض أن ينتهي في شهرين فترة حول ستة أشهر".

(م 14): "كان هناك تقاطع صلاحيات وتقاطع مصالح، وقد كان هناك عدد كبير من الإدارات التي تداخل عملنا مع عملهم، وكانت هناك إدارات يؤثر قرارنا على عملهم بشكل سلبي فكانوا يحاولون تأخير أو عدم تنفيذه. كان هناك تقريباً ما لا يقل عن 6 جهات تتقاطع معنا".

كما واجهت أربعة قرارات متضخمة سلوكاً سياسياً، وأثر هذا السلوك السياسي على مسار القرار فغيّره في أحد القرارات حيث تم تعديل مسار القرار ثلاث مرات، وأدى إلى تعطيله لفترة امتدت لعام كامل في أحد القرارات ولفترة طويلة لم يحددها صانع القرار في قرار آخر. وتمت إدارة الصراع السياسي في هذه القرارات الأربعة باستخدام الأمر Edict الذي تم فيه تحديد الصلاحيات من قبل صاحب الصلاحية للجهات المتصارعة في ثلاثة قرارات، بينما اختار أحد صناع القرار تجاهل الصراع مع جهة أخرى خارج الوزارة حتى اضطرت هذه الجهة للتماهي مع عمل صانع القرار.

(م 13): "كان هناك تقاطع للصلاحيات بين جهتين في الوزارة... أثر هذا التقاطع على مسار القرار ولم ننجز القرار لمدة عام كامل ولكن عندما تحددت الصلاحيات وصدر الهيكل الجديد وتم التوجيه من صاحب الصلاحية بأن هذا من صلاحياتنا استطعنا الإنجاز".

(م 5): "لم يؤثر هذا الصراع على مسار قرارنا بل كنا أقوى منهم وسار العمل على شروطنا، وعندما خاطبناهم لم يردوا وتجاهلنا عملهم فاضطروا للعمل على شروطنا ولعلمهم فهموا أننا سنمضي في العمل بقرارنا وقد استشعروا قوتنا في التنفيذ وأن الصراع بالتالي مع وزارة التعليم سيكون قويًا لذلك تراجعوا لكننا لم نتراجع".

ولم تكن القرارات الناضجة بمعزل عن السلوك السياسي الذي ظهر في ثلاثة قرارات من القرارات الأربعة الناضجة، وأثر على قرارات من هذه القرارات، فغيّر مسار أحدها أكثر من مرة، ثم أدى لتأجيله لفترة، وأدى لتوقف آخر لفترة امتدت لثمانية أشهر، وتم فيها تعديل القرار أكثر من مرة، وظهر الصراع السياسي في أحد هذه القرارات الثلاثة قبل مرحلة الاعتماد من قبل صاحب الصلاحية، وفي اختيار البدائل في قرارات آخرين، وتمت إدارة هذا الصراع السياسي من خلال المساومة في أحد القرارات، والإقناع في قرارات.

(م 18): "يوجد تقاطع للمصالح وليس للصلاحيات وهو ما واجهناه، وهي ليست مصالح شخصية بل مصالح جهات، فبعض الجهات كانت تقول إن اختيار بديل معين سيرهقها بالعمل وأخرى ترى أن اختيار بديل معين لا يمكن أن تنفذه، وجهات أخرى ترى أن تنفيذ بديل معين يلغي قيمتها أو يقلل منها".

(م 4): "أثر هذا الأمر على القرار فرجع عدة مرات ببعض الملاحظات وأحيانًا استفسارات وأحيانًا بعض الصلاحيات التي وضعناها لبعض الوحدات، فكان هناك تعديل، عدلنا حتى ينضج القرار بالشكل الصحيح وحتى يتوافق ويتلاءم مع الجهات الأخرى".

ويعتبر ظهور السلوك السياسي في القرارات -وخصوصًا في القرارات الموجهة رغم وضوح البديل - مؤشراً على عدم وضوح مبررات القرار، وبالتالي تقل قناعة العاملين في القرار، كما تختلف وجهات نظرهم في الكيفية الفضلى للتطبيق، وهو ضمن فخ الفشل في التوفيق بين الأطروحات، والادعاءات المختلفة، وهذا كما ذكر نوت Nutt (2002)، وهو أحد فخاخ القرار السبعة التي يقع فيها صانع القرار، كما يمكن أن يعزى ذلك إلى ضعف الاتصال أثناء عملية صنع القرار كما أكدت دراسة الهويل (2016)، والذي قد يزيد من وتيرة السلوك السياسي. كما يكثر أثناء إدارة السلوك السياسي خلال صنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم استخدام الإقناع، أو الأمر، وهما أسلوبان غير صالحين لإدارة القوى الاجتماعية، والسياسية، وبدلان على أن هناك جوانب غموض، ومسائل لم يتم توضيحها للقوى المتصارعة داخل وخارج الوزارة.

ويبقى ظهور السلوك السياسي في وزارة التعليم أمرًا متوقعًا لتحقيق العوامل الثلاثة التي ذكرها تشايلد وآخرون Child et al. (2010)، والتي تزيد من فرصة ظهور السلوك السياسي، وهي: العلاقات الخارجية للوزارة، ودرجة ارتباطها بغيرها من الوزارات، وهو أمر شائع في مؤسسات القطاع العام، وبالتالي فهناك فرصة تداخل قوى خارجية بشكل أكبر. كما أن بنية وزارة التعليم شديدة المركزية، والتنوع الأفقي في الإدارات، وتعدد جوانب عملها يزيد من احتمالية ظهور السلوك السياسي. وكذلك طبيعة القرار كقرارات إستراتيجية كبرى يكتنف معظمها الغموض؛ مما يقود لمزيد من السلوك السياسي.

ولم يظهر السلوك السياسي في 7 قرارات فقط من إجمالي القرارات التي تم تحليلها، ومن خلال تحليل البيانات النوعية وجدت الباحثة أن خمسة من هذه القرارات استخدمت أسلوب الاستقطاب cooptation، والذي تتم فيه دعوة المعارضين المحتملين للمشاركة في مرحلة التطوير؛ حيث ساهمت اللجان المشكلة من كل الجهات، أو الإدارات ذات العلاقة، أو التي يمكن أن يتقاطع عملها في القرار في الحد من الأثر السلبي للسلوك السياسي. ويعتبر الاستقطاب ممارسة صحية تحد من الهدر الذي يحدث بسبب هذه الصراعات، ويمكن لوزارة التعليم زيادة فاعلية هذا الأسلوب بتوسيع دائرة المشاركين لتشمل العاملين في إدارات التعليم المختلفة، والمدارس. وسار قراران دون ظهور سلوك سياسي في مسارهما رغم أنه لم يتم استخدام أسلوب الاستقطاب.

(م 6): "اعتمدنا في التشخيص على عدد من الدراسات العلمية، وتم تشكيل عدد كبير من اللجان؛ وذلك لأن عملنا متداخل مع عدد كبير من الجهات الأخرى داخل وخارج جهاز الوزارة بلغ عددها ست جهات تقريبًا في الوزارة. وشكلت هذه اللجان من قبل المخول باتخاذ القرار مع مشاركة هذه الجهات جميعها... لم يحدث تقاطع في الصلاحيات، فاللجان كانت حلًا ممتازًا".

(م 8): "لم يكن هناك تقاطع في الصلاحيات بل كان هناك تكامل في العمل ففي اللجنة رئيس وأعضاء من كل الجهات الست فيتكامل عملهم".

(م 9): "كان تشكيل اللجان المشتركة من الأمور التي خففت من تداخل الصلاحيات، وقد واجهنا تضارب أحد القرارات مع قرارنا هذا وحُسم من صاحب الصلاحية الذي رأى أن قرارنا أولى بالتنفيذ".

3 - نتائج السؤال الثالث ومناقشتها: ما العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؟

سيتم استعراض العوامل المؤثرة في عملية صنع القرار المتعلقة بنموذج منتزيرغ وآخرين, Mintzberg et al (1976)، وهي العوامل الديناميكية، وكذلك العوامل المتعلقة بصنع القرار التي تناولتها معظم أدبيات صنع القرار، وسيتم تسميتها بالعوامل العامة.

أولاً: العوامل الديناميكية المؤثرة في عملية صنع القرار:

وضع منتزيرغ وآخرون. Mintzberg et al (1976) عددًا من العوامل الديناميكية التي تتحكم في مسار القرارات؛ فتوقفها، أو تؤخرها، أو تعيدها لنقطة البداية، وقد تسرع القرار، وقد تفرعه إلى مرحلة جديدة، وقد تعيد تدويره في مرحلة واحدة أو بين مرحلتين إلى نقطة سابقة في عملية صنع القرار، وهذه العوامل هي التي تحول عملية صنع القرار من عملية خطية إلى عملية غير خطية أو عشوائية.

1- المقاطعات:

لم تظهر المقاطعات أثناء صنع القرارات الستة السريعة، وإنما ظهرت في أحدها بعد التنفيذ؛ حيث تعطل التنفيذ، وحدث في قرار آخر أثناء عملية صنع القرار ما أسماه صانع القرار بالركود وليس مقاطعة. وعدم ظهور المقاطعات في القرارات السريعة ناتج عن الانطلاق نحو العمل البديل الذي تم اختياره، والذي لا تتاح معه فرصة للتفكير في القيود أو إدارة القوى، والتي قد تظهر لكن صانع القرار لا يحاول التوقف لدراستها أو بحثها أو التفكير فيها؛ ومن ثم يتفاجأ بظهورها مباشرة بعد اعتماد القرار، واصطدام التنفيذ بالمقاومة أو الرفض أو التراخي في التطبيق؛ فيعود لمعالجة هذه المشكلة بقرار آخر، وقد يكون ذلك في فترة قصيرة جدًا ومقاربة للقرار الأول.

(م 14): "فكرنا في كل شيء تقريبًا، لكن المشكلة أن بعض الجهات المشاركة معنا لم تقم بأدوارها بالشكل المطلوب خصوصًا بعد موجة الاعتراضات على القرار، وبالتالي تعطل التنفيذ بالتصور الذي وضعناه؛ وبناء على ذلك فنحن الآن بصدد صنع قرار آخر لمعالجة ذلك".

أما القرارات المتضخمة؛ فقد ظهر في خمسة منها مقاطعات، بينما سارت ثلاثة قرارات متضخمة دون مقاطعات، وترتبط ضخامة هذه القرارات بكثرة ظهور المقاطعات؛ حيث تظهر قيود تستوجب العودة لمرحلة التطوير أو التشخيص أحيانًا، وذلك نتيجة لتعقيد هذه القرارات وضرورة التفكير في كل سيناريوهات التطبيق، وظروف كل منطقة أو كل حالة.

(م 17): "حصلت العديد من المقاطعات لهذا القرار في جميع خطواته، فلم يكن هناك خطوة أقدمنا عليها دون معارضة، ولكن قوة الدعم دعمتنا ولم تؤدّ لتوقف، ولكن تأخير، وكثير من الأمور تجاوزناها بدعم صاحب الصلاحية الذي آمن بهذا القرار، وفعل كل ما يمكن لتمريه".

وظهرت المقاطعات في قرارين من القرارات الأربعة الناضجة، وظهرت في أحدها نتيجة اكتشاف قيود تحد من التطبيق، وفي الآخر بسبب دخول جهة غير مختصة على خط عمل صانع القرار، ويظهر من ذلك أن القرارات الناضجة قد تظهر فيها المقاطعات نتيجة لتوسيع دائرة البحث والتقييم؛ فيكتشف صانع القرار ما قد يعطل تنفيذ القرار، ويعيد النظر فيه قبل اعتماد القرار.

(م 18): "حصلت هذه المقاطعات مرتين رئيسيتين ومرات أخرى أقل أهمية، ومن مسباتها أننا قد نعمل ثم نكتشف أننا مخالفون للنظام، وقد يكون لاستحالة تنفيذ البديل تقنيًا، وتمت معالجة ذلك عبر إدخال قانونيين لمعالجة الإشكاليات القانونية بحيث نبحت عن تعديلات تتيح لهذا القرار المرور قانونيًا، ومرة بإدخال متخصصين في التقنية يفكرون في إمكانية التنفيذ تقنيًا".

2- تأخير الجدولة:

ظهرت في نصف القرارات السريعة جدولة للقرارات وتفتيتها إلى قرارات مصغرة؛ حيث يتم تقسيم عملية التنفيذ إلى مراحل عدا قرار واحد لم يتم جدولته لطبيعته العاجلة جدًّا، وبالتالي تم التركيز على تحقيق الهدف، وتركت عملية التنفيذ للعاملين بما يناسب ظروفهم، وظهرت في واحد من هذه القرارات ما يمكن تسميتها باستدارة في عملية الجدولة أو إعادة جدولة؛ حيث تم جدولة التنفيذ مرتين بسبب اكتشاف قيود تحد من التنفيذ بالجدولة التي وضعت أول مرة، بينما تمت جدولة التنفيذ في أحد القرارات، ولكن صاحب الصلاحية أصدر أمرًا بتنفيذ القرار مرة واحدة دون جدولة.

(م 14): "تم جدولة التنفيذ تدريجيًّا، ولكن كان هناك تداخل في تنفيذ قرارات أخرى أثرت في جدولة التنفيذ وصدرت قرارات لاحقة من المخول باعتماد القرار باعتماد التنفيذ دون مراحل دون علم اللجنة الرئيسية، وهذا كله أثر على التنفيذ".

وظهر في القرارات المتضخمة جدولة لتنفيذ القرار في قرارين فقط، لم يتم جدولة تنفيذ ثلاثة قرارات؛ وذلك لكونها تحول أو تغيير مستدام في أسلوب أو أساليب العمل، وظهر في ثلاثة قرارات نخط يمكن تسميته بنمط خيارات التنفيذ، وهي ليست جدولًا للتنفيذ عبر مراحل أو مستويات؛ بل هي خيارات متوازية يتم تنفيذها حسب ظروف المنطقة أو الحالة في الوقت نفسه.

(م 13): "تمت جدولة التنفيذ لهذا القرار على آليات متعددة، وقمنا بتحديد ووضع كل التفاصيل المتعلقة بالقرار للميدان، وكان هناك بعض الحالات تستثنى من القيادات العليا في الوزارة".

كما تمت جدولة تنفيذ القرارات الناضجة في قرارين فقط؛ حيث تمت جدولة تنفيذها على مراحل أو خطة زمنية، ووضع تفاصيل التنفيذ كاملة، ولم تتم الجدولة في قرارين؛ حيث كانت أيضاً تحول في أساليب العمل، وبالتالي تم تنفيذها كقرار واحد متكامل.

(م 10): "لم يكن هناك جدولة لهذا القرار وينفذ بشكل كامل... في مواعيد محددة سنوياً".

ولم يظهر تفاوت كبير بين مسارات القرار الثلاثة فيما يتعلق بجدولة التنفيذ، لكن من الملاحظ أن معظم القرارات في الأنواع الثلاثة سواء تمت جدولتها أو تطبيقها كقرار واحد قد استغرقت في وضع تصورات التنفيذ وتفصيلها الدقيقة والجزئيات الصغيرة المتعلقة بالتنفيذ، ومن ذلك تصميم بعض النماذج التي ستستخدم في العمل؛ ففي 14 قراراً من القرارات التي تم تحليلها وضع صناع القرار كل التفاصيل التنفيذية الدقيقة، وكان صناع القرار في قرارين منها هم من يقومون بالتنفيذ الفعلي للقرار، ولم يضع صناع القرار تفاصيل التنفيذ في أربعة قرارات منها قراران عاجلان جداً، وقرار ثالث أوكل للقطاع الخاص لصياغة وتنفيذ إجراءاته التفصيلية، وهذه الظاهرة ترجع إلى المركزية الشديدة والهيكل الرسمي الذي أثر على جميع القرارات بمختلف أنواعها في الجوانب المتعلقة بالتنفيذ تحديداً، وظهر ذلك في وضع أدلة مفصلة حول طريقة العمل في بعض القرارات بما في ذلك مواصفات المباني التي ستستخدم لتنفيذ القرارات والمستلزمات الواجب توفرها ككراسات الرسم والتلوين وآلات التصوير وغير ذلك (ق 4).

(م 14): "تم وضع تصور للتنفيذ بعد دراسة عدد من التصورات الأخرى، وقمنا بعمل دليل كامل للتنفيذ، وكانت صياغة هذا الدليل عبر ورش عمل ميدانية، ويشمل كيفية التنفيذ، وما يلزم للتنفيذ، والجهات المساعدة للتنفيذ (الأساسية والداعمة)، وغير ذلك".

(م 13): "تم وضع خطة لتنفيذ القرار، وظهر في البداية تعميم بالقرار، ومن ثم تعميم تفسيري، ومن ثم تعميم ثالث رد على الاستفسارات من الميدان".

(م 10): "وضعنا تصوراً متكاملاً للتنفيذ، وآلية شاملة حتى للنماذج التي سيتم استخدامها أثناء العمل؛ فالقرارات عندما تتخذ تُطرح بآليات تطبيقها أو الجوانب التنفيذية".

3- التغذية الراجعة:

حصلت خمسة قرارات من القرارات السريعة على تغذية راجعة أثرت على مسار القرار في أربعة قرارات، ومن الملاحظ أن هذه التغذية الراجعة جاءت في ثلاثة قرارات من جهات أعلى من صانع القرار، وفي أحدها من جهات أدنى بطلب من صانع القرار، بينما وصلت لصانع القرار تغذية راجعة من جهات أدنى كإدارات التعليم والعاملين وبعض أفراد المجتمع؛ لكنها لم تغير مسار القرار، واكتفى صانع القرار بشرح وتوضيح القرار دون تغيير فيه، وكان أحد القرارات السريعة عاجلاً جداً؛ فلم يكن هناك وقت لانتظار التغذية الراجعة والتعديل في ضوءها.

(م 8): "وصلتنا تغذية راجعة ورسائل من الإدارات وأولياء الأمور وقنوات التواصل الاجتماعي والرسمي، ولم تغير هذه التغذية الراجعة مسار القرار؛ بل شرحنا القرار ومساره وأسباب ذلك".

واستفادت القرارات الثمانية المتضخمة من التغذية الراجعة، وأثرت جميعها في القرار، لكن هذا الأثر يتفاوت في مصدره ووقت حدوثه؛ ففي أربعة قرارات وصلت تغذية راجعة من جهات خارج وداخل الوزارة على مستوى أفقي، وفي أربعة أخرى وصلت التغذية الراجعة بعد التنفيذ من الميدان، وأثرت على القرار؛ فتم إعادة النظر في مساره فتم زيادة عدد البدائل بعد التنفيذ بالإضافة للبدايل القائمة، أي أن القرار يستمر في التضخم بعد التنفيذ كما سبق التوضيح أثناء استعراض مسار القرارات المضخمة. ويتوقع أحد صناع القرار من القرارات التي تلقت تغذية راجعة أفقية أن القرار سيكون له تغذية راجعة من الميدان، وأنها ستغير نسبياً في القرار.

(م 13): "لدينا ورش تعقد هذا العام لمناقشة القرار في ثلاث مناطق، وتناقش بالتفصيل هذا القرار، وقد يتم تغيير بعض آليات التنفيذ بناء على ذلك، وأثناء صنع القرار تغير القرار أكثر من مرة حتى ظهر بشكله النهائي".

(م 16 ب): "كما ذكر زميلي، فقد درسنا واقعنا ومن ثم طبقنا وفق إمكانياتنا، لكننا كنا نعمل بموازاة ذلك على البحث عن البدائل الأفضل؛ ففي بداية التطبيق كان هناك بدائل وفي منتصفها ونهايتها كان هناك تطوير واستخدام بدائل أخرى، وبالتالي فنحن لم نطبق فقط؛ بل عملنا على تطوير الأدوات المتوفرة لوجود بدائل أفضل".

(ق 9): "دراسة ملاحظات ومرئيات قائدات المدارس... على الدليل ورفعها للإدارة...".

وظهرت التغذية الراجعة كذلك في القرارات الناضجة، وظهرت كلها أثناء عملية صنع القرار، وفي أحدها امتدت حتى بعد تنفيذ القرار، وحصل تغيير في مسار ثلاثة قرارات ناضجة، بينما في القرار الرابع تم صنع قرار آخر بناءً على هذه التغذية الراجعة.

(م 10): "أثناء صنع القرار كان هناك توسع في خدمات معينة تجعل عملنا يختلف نسبيًا، ويتطلب هذا الاختلاف متخصصين... لم يكن هناك تعديل على قرارنا بسبب هذا الاختلاف؛ لكننا اتخذنا قرارًا آخر لكي نتجنب العمل فيما ليس من اختصاصنا".

4- التوقيت:

كما تعتبر عوامل التوقيت كتعجيل أو تأخير القرار من العوامل المهمة في تحويل مسار القرار. وواجهت جميع القرارات السريعة عوامل تسريع، وواجهت خمسة منها تسريعًا من صاحب الصلاحية، منها قرار ذو طبيعة عاجلة جدًّا، وأثر هذا التعجيل في مسار ثلاثة قرارات من القرارات الستة؛ فتم اختصار بعض الإجراءات أو تقصير مدتها أو زيادة أعباء صانع القرار وفريقه؛ بينما عجل صانع القرار في أحد القرارات من طرفه؛ لكي "يسير القرار بشكل سريع ويُعتمد" (م 8).

(م 2): "طلب منا التسريع في هذا القرار، وهذا يحدث بشكل دائم يكاد يكون في كل القرارات، وكنت في كل مرة أقدم تحديثًا أسبوعيًا يطلب مني التعجيل في القرار".

وفي القرارات المتضخمة ظهرت عوامل التوقيت في سبعة قرارات من القرارات الثمانية المتضخمة. وأثرت بدورها في مسار القرار أثرًا مشابهاً للأثر الذي سببه التعجيل في مسار القرارات السريعة، وظهر الأثر في أربعة قرارات من هذه القرارات الستة، واستحال تنفيذ أحدها بالتصور الذي وضع أثناء صنع القرار، بينما كان أحدها ذا طبيعة عاجلة جدًّا، وآخر كان صاحب الصلاحية يتابعه بشكل دوري؛ فلم يظهر أثر عوامل التوقيت عليهما رغم ظهور هذه العوامل، وتم التعجيل بالقرار من قبل صانع القرار بسبب الحاجة للقرار كما ذكر صانع القرار، ولم تظهر عوامل التوقيت في واحد فقط من القرارات المتضخمة.

(م 12): "لم نواجه مشاكل في تسريع أو تأجيل القرار، لكن الحاجة لهذا القرار هي سبب تعجيلنا له".

(م 5): "التعجيل أثر في مسار العمل؛ فعندما صدر قرار بالتنفيذ خلال سنتين فقط، اصطدمننا بكيفية التنفيذ خلال هذه الفترة، وبالفعل لم نستطع التنفيذ، ولكن العمل بالبرامج التي تم اقتراحها حافظ على مسار العمل لكن بمدة أطول؛ لأن المدة المحددة للقرار غير قابلة للتنفيذ".

وفي القرارات الناضجة تم تعجيل العمل في قرارين، وأثر ذلك على مسار العمل في أحد القرارات فتم تجاوز بعض الإجراءات ولم يؤثر على مسار القرار الثاني، لكنه سبب ضغط عمل على صانع القرار وفريقه، بينما لم يواجه أحد القرارات الناضجة مشكلة متعلقة بالتوقيت، واصطدم القرار الأخير بالتأجيل بسبب الصراع السياسي قبل اعتماد القرار.

(م 7): "واجهنا طلب تعجيل والسبب حاجة لهذا القرار، لم يؤثر ذلك على مسار القرار، ولكن تسبب في بعض الضغط في العمل".

(م 4): "واجهنا تأجيلاً للقرار بسبب تقاطع الصلاحيات، ولم يؤثر على مسار العمل".

وبالمجمل يعتبر تعجيل أو تسريع القرارات ظاهرة أخرى لافتة للنظر في عملية صنع القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية؛ فقد تشابهت المسارات الثلاثة للقرارات من حيث الدفع بتسريع القرار أو ما يسمى بالتعجيل، وظهر ذلك في 15 قراراً من القرارات التي تم تحليلها، وتم التعجيل في 13 قراراً من قبل صاحب الصلاحية وفي قرارين من قبل صانع القرار، وأثر ذلك في مسار العمل لهذه القرارات كما تمت الإشارة إليه مسبقاً.

5- دورات الفهم:

تعتبر دورات الفهم عمليات استدارة تحدث في مرحلة أو مراحل من صنع القرار، وترتبط وفق منتزيرغ وآخرين (Mintzberg et al. 1976) بالقرارات الأكثر تعقيداً، وفي القرارات السريعة لم يتم إعادة تدوير عملية صنع القرار إلا في قرارين، لكن غرض التدوير لم يكن للفهم بقدر ما كان للتحقق، فهذه القرارات قامت بالاستدارة للتحقق من بعض المعلومات التي تتعلق بالبديل الذي تم اختياره، وسارت القرارات الأربعة المتبقية دون عمليات دوران متعلق بالفهم أو حتى بالتحقق.

(م 1): "تم إعادة تدوير القرار لمرحلة جمع البيانات؛ حيث جمعنا بيانات لكل مناطق المملكة في البداية، ثم جمعنا معلومات عن المدن الكبيرة بعد الاتفاق على تنفيذ المرحلة الأولى في المدن الكبيرة".

وظهرت عمليات إعادة التدوير للفهم في نصف القرارات المتضخمة، ولم تظهر في بقية القرارات ومنها قرار عاجل جداً، وتكرر دورات الفهم في القرارات المتضخمة أكثر من غيرها؛ حيث يتكرر الدوران بمعدل خمس مرات أثناء صنع القرار، وهذه بلا شك نتيجة متوقعة لتضخم هذه القرارات وتشعبها.

(م 5): "نعم تمت عملية إعادة التدوير بشكل كبير بعد إقرار "صاحب الصلاحية" للتنفيذ خلال سنتين فقط، وهذا غير ممكن؛ فقمنا بعدد يقارب خمس مرات (إعادة تدوير) خصوصًا قبل وصولنا لفكرة البرامج".

وظهرت إعادة التدوير للفهم في قراراتين من القرارات الناضجة، ولم تظهر في اثنتين منها، وفي أحدها كان التدوير في مرحلة التطوير أثناء البحث عن البدائل، بينما تمت عمليات إعادة التدوير للقرار الآخر من قبل "الصف الثاني بعد صاحب الصلاحية... لبعض الجزئيات، وهو في التفاصيل الصغيرة وليس في التفاصيل الكبيرة؛ حيث راجعوا بعض الخيارات، وتحققوا من إمكانية تنفيذها، وأنه ليس هناك مشاكل في هذه الخيارات وسلامتها، وحدث ذلك عدة مرات ظهر لي منها مرتان" (م 18).

6- إعادة التدوير للفشل:

وهي العملية المرتبطة بتوقف القرار؛ لعدم وجود حل أو عدم وجود بديل ملائم أو عندما يرفض صاحب الصلاحية البديل الذي تم تقديمه، وواجه قرارين من القرارات السريعة عوامل تدوير لفشل مسار القرار؛ حيث واجه القراران فشلًا في مرحلة قبول القرار من صاحب الصلاحية وصلت لسبع مرات في أحد القرارات.

(م 8): "واجهنا إشكال عدم قبول البديل من صاحب الصلاحية سبع مرات، وتم تعديل القرار كل مرة، وهذا سبب من أسباب تأخير القرار".

كما لم تواجه ستة قرارات متضخمة أي عوامل فشل في مسار القرار، وواجه قراران فقط رفض صاحب الصلاحية للبديل وطلب تعديل، وحرص صناع القرار في عدد من القرارات على إطلاع صاحب الصلاحية على عملية صنع القرار بشكل دوري، ومن ثم الأخذ بملاحظاته.

(م 9): "لم نواجه إشكالات متعلقة بعدم قبول البديل، ولكننا عدلنا بعض الأشياء، وكان ذلك خلال الاجتماعات الأسبوعية بعد اطلاعه عليها مباشرة؛ فكنا نعرض عليه تقدمنا خطوة بخطوة".

ولم تصطدم القرارات الناضجة بأي عامل من عوامل فشل القرار بشكل مباشر، وتم قبولها من صاحب الصلاحية، ولكن تمت في اثنتين منها عمليات تدوير للتحقق قبل الاعتماد.

(م 18): "لم نواجه رفض أو طلب تعديل من المخول بإقرار القرار، ولكن كان بعض المستشارين عنده يقولون إن هناك جهات ينبغي أن تطلع على القرار أو يمر عليها قبل أن تصل للوزير، وحدث ذلك مرة واحدة فقط".

وتُفسر قلة ظهور عوامل فشل مسار القرار -التي تظهر في الوصول لطريق مسدودة أو رفض المخول باعتماد القرار للبديل الذي تم اختياره- بظاهرة القرارات الموجهة التي تم استعراضها في إجابة السؤال الأول؛ فالقرار الموجه على الأغلب يشق طريقه حتى الوصول لمرحلة الاعتماد، وذلك لتبني صاحب الصلاحية للقرار واهتمامه به، وتم تمرير 14 قرارًا من جميع القرارات التي تم تحليلها معظمها قرارات موجهة وفشل أربعة قرارات في المرور اثنان منها غير موجهين حتى تم تعديل بعض جوانبها.

ومن المهم الإشارة إلى أن القرارات الناضجة نجحت في المرور رغم أنها قرارات غير موجهة، لكن الجهد الذي بذله صناع القرارات الناضجة كان كفيلاً بإقناع صاحب الصلاحية بمجدواها.

(م 17): "لم نواجه مشكلة رفض القرار؛ فصاحب الصلاحية كان متبنياً للقرار وداعماً له، كما أنه كان يناقش ويحاول الفهم ويتابع ردود الفعل، وكان يستشعر أن هذا هو القرار الصحيح، ويعمل على دعمه".

ثانياً: العوامل العامة المؤثرة في عملية صنع القرار:

تؤثر جملة من العوامل الأخرى التي تناولتها أدبيات صنع القرار في عملية صنع القرار، لكن أثر هذه العوامل لا يتعلق بديناميكية القرار؛ بل يدخل لعمق عملية صنع القرار، فيؤثر في الكيفية التي تصنع بها، أو يدفعها نحو مسار معين بغض النظر عما قد يحدث أثناء هذا المسار من عمليات استدارة أو توقف أو تسريع أو تأجيل.

وهذه العوامل - كما سبقت الإشارة في الإطار النظري للدراسة - تنقسم إلى عوامل مؤثرة في عملية صنع القرار، وأثر العملية التي يصنع بها القرار على مخرجات القرار، والعوامل المؤثرة على صنع القرار تنقسم بدورها إلى عوامل متعلقة بسياق القرار (العوامل البيئية، والعوامل المنظمية)، وعوامل متعلقة بمحتوى القرار.

1- العوامل المؤثرة في صنع القرار "سياق القرار" (العوامل البيئية):

يعتبر صناع القرار الأقدر على تقدير العوامل البيئية للقرارات التي تمت صناعتها، كما أن العوامل البيئية قد تختلف من قرار لآخر، ولأجل ذلك طُلب من كل صانع قرار أن يقدر أثر هذه العوامل لكل قرار على حدة عبر مقياس متدرج من 1 إلى 10 بحيث 10 تعني وجود هذا العامل بقوة في القرار الذي تمت مناقشته، وتم بعد ذلك تحويل هذه المعطيات الرقمية لوصف لفظي من خمسة مستويات (معدوم-محدود-متوسط-مرتفع-مرتفع جداً) كما يلي:

مقياس تقدير لفظي للعوامل البيئية المؤثرة في صنع القرار

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
مرتفع جداً		مرتفع		متوسط		محدود		معدوم	

- الغموض: يغلب على بيئة صنع القرارات في وزارة التعليم وفق المشاركين من صناع القرار مستوى منخفض ومتوسط من الغموض؛ فقد وقعت أربعة قرارات في مستوى غموض معدوم وثلاثة قرارات في مستوى غموض محدود، ووقعت سبعة قرارات أخرى في مستوى متوسط من الغموض، وأربعة قرارات وقعت في المستوى المرتفع، ولم يقع أي قرار في المستوى المرتفع جداً، أي أن بيئة صنع القرارات في وزارة التعليم متوسطة الوضوح لصناع القرار من وجهة نظرهم.

أما فيما يتعلق بالمسارات الثلاثة؛ فقد غلب على صناع القرارات السريعة تقدير غموض البيئة في المستوى المتوسط بواقع أربعة قرارات، بينما اعتبر اثنان من صناع القرار أن مستوى الغموض في البيئة كان معدومًا، وهذا مؤشر خطورة عندما يجتمع مع توجيه القرار والتعجيل به وتسريع إجراءاته؛ ما يزيد من إمكانية اصطدامه بواقع مختلف أثناء التنفيذ.

(م 1): "ليس هناك وضوح؛ فالجهة العليا (خارج الوزارة) التي نتعامل معها لا يتضح ما الجهات التي تتعامل معها هي بدورها، وقد يتطلب ذلك تواصلًا مع جهات أخرى من قبلنا، وعملنا في هذا القرار على مسارين فمستوى غموض البيئة 6".

بينما غلب على القرارات المتضخمة غموض مرتفع في البيئة؛ حيث وقعت أربعة قرارات في مستوى الغموض المرتفع وفق صناع القرار، ووقع اثنان في مستوى متوسط واثنان في مستوى محدود، وقد يكون هذا الغموض دافعًا لصناع القرارات المتضخمة لتبني جميع البدائل، وهذا قد يشعرهم بالأمان أمام هذا الغموض.

(م 5): "كانت البيئة غامضة كثيرًا؛ فقد كان هناك غموض في الداخل، وأيضًا مع إحدى الوزارات الأخرى التي كان يتعارض عملها مع عملنا؛ فهي تمنح موافقات لا تتفق مع شروطنا، وقد خاطبناهم في ذلك دون رد؛ وبالتالي أقدره 8".

ولم تكن البيئة غامضة بالنسبة لثلاثة من صناع القرارات الناضجة؛ حيث وقع اثنان منها في مستوى الغموض المعدوم، ووقع الثالث في مستوى الغموض المحدود، ووقع الأخير في مستوى غموض متوسط. ويمكن

أن يعزى ذلك لعمليات التشخيص المكثفة التي يقوم بها صناع القرارات الناضجة والتي يتمكنون من خلالها من فهم بيئة القرار.

(م 10): "بيئة القرار كانت واضحة جدًا؛ فالفئة المستهدفة معروفة لدينا؛ وبالتالي أقدره 1".

- التعقيد: وهو كذلك من العوامل البيئية التي اهتمت بها أدبيات صنع القرار، وبنفس الطريقة والمقياس السابقين، فقد طُلب من صناع القرار تقدير تعقيد البيئة في القرارات الثمانية عشرة التي تمت مناقشتها، ويمكن القول إن القرارات في وزارة التعليم تصنع في بيئة متوسطة إلى عالية التعقيد؛ حيث وقعت ثمانية قرارات في مستوى التعقيد المتوسط، بينما وقعت ستة قرارات في مستوى التعقيد المرتفع، ووقعت أربعة قرارات في مستوى التعقيد المرتفع جدًا، ولم يقع أي قرار في مستوى التعقيد المعدوم أو المحدود، ويعتبر الهيكل الرسمي والمعقد، ونظام العمل شديد المركزية تفسيرًا ملائمًا لهذا التعقيد في بيئة صنع القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم.

أما فيما يتعلق بالأنواع الثلاثة للقرارات؛ فكان مستوى تعقيد البيئة في ثلاثة من القرارات السريعة متوسطًا، وفي اثنين مرتفعًا، وفي أحدها مرتفعًا جدًا، ويؤدي هذا التعقيد كالغموض لرفع مؤشر الخطورة لهذه القرارات وصعوبات محتملة أثناء التنفيذ.

(م 14): "كان هناك كثير من التعقيد في البيئة، وذلك لأن القرار الذي سنصنعه يلزمه قرارات أخرى من إدارات أخرى... وقد واجه هذا القرار بعض المعارضة من داخل الوزارة بسبب ذلك، وحدث ذلك في ظل السرعة في صنع هذا القرار".

أما القرارات المتضخمة؛ فكان تعقيد بيئة القرارات مرتفعًا في ثلاثة قرارات ومرتفعًا جدًا في ثلاثة قرارات أخرى ومتوسطًا في قرارين، وهذا التعقيد يؤثر بدوره - كما الغموض - على تبني جميع البدائل ومحاولة فك هذا التعقيد بالكثير من الحلول والبدائل.

(م 5): "بيئة هذا القرار معقدة جدًا؛ أقدرها 9".

وفي القرارات الناضجة كان مستوى تعقيد بيئة القرار متوسطًا في ثلاثة قرارات ومرتفعًا في قرار واحد فقط، وهذا قد يرجع لنفس السبب الذي خفف من غموض بيئة القرار - وهو عمليات التشخيص المكثفة - وتقترن غالبًا بتخفيف حدة التعقيد؛ حيث تكون الرؤية والصلاحيات والمشكلة واضحة لصانع القرار.

(م 7): "هناك اختلاف في أولويات العمل من جهة لأخرى وهذه الجهات تعمل معنا، وبالتالي ما هو أولوية بالنسبة لنا قد لا يكون كذلك بالنسبة للجهة الأخرى؛ وبالتالي أعطيه 5".

- السخاء: ويقصد به وفرة أو شح الموارد في بيئة المنظمة؛ فقد تتوفر لصانع القرار موارد تساعد على صنع القرار، وقد يواجه شحًا يحد من حركة صانع القرار، وقد يفرض نوعًا معينًا من البدائل أو الحلول، وقد واجهت القرارات ظريفي الوفرة والشح بالتساوي تقريبًا؛ فقد كان هناك وفرة ما بين المتوسطة للمرتفعة في سبعة قرارات، وشح ما بين المتوسط والمرتفع كذلك في ثمانية قرارات، وكان لأحد القرارات وفرة مرتفعة في الموارد البشرية وشح متوسط في الموارد المالية، كما كان لأحد القرارات وفرة في الموارد من خارج الوزارة وواجه تقليصًا وشحًا في داخل الوزارة. والقرار الأخير لم يرتبط أثناء صناعته بموارد حيث يتم لاحقًا تحديدها.

وفيما يتعلق بسخاء البيئة في أنواع القرارات الثلاثة؛ فقد عمل ثلاثة من صناع القرارات السريعة في ظروف شح مرتفع في البيئة، وعمل أحدهم في ظروف وفرة مرتفعة، والآخر في ظروف وفرة متوسطة، أما صانع القرار الأخير؛ فقد كان يعمل في ظروف شح داخل الوزارة ووفرة مرتفعة من خارج الوزارة.

(م 1): "من ناحية البيئة الداخلية، فهناك اتجاه للتقليص أما من ناحية الجهة العليا المخولة باعتماد القرار؛ فهي تتجه لزيادة الموارد، وأقدها 7".

وعمل صناع القرارات المتضخمة في ظروف شح في خمسة قرارات، وكانت مرتفعة في قرارين ومتوسطة في ثلاثة قرارات، بينما عمل اثنان من صناع القرارات المتضخمة في ظروف وفرة كانت متوسطة في قرار ومرتفعة في الآخر، بينما عمل صانع القرار الأخير في ظروف وفرة مرتفعة في الموارد البشرية وشح متوسط في الموارد المالية، ولا شك أن وجود الشح في موارد البيئة في ظل صنع قرارات متضخمة قد يفاقم الإشكالات أثناء التطبيق، وقد يكون الشح في الموارد أو وفرتها دافعًا لتبني عدد كبير من البدائل، ففي حالة الشح قد تخدم كثرة البدائل في التأقلم مع الظروف المختلفة، وفي حالة الوفرة قد تشجع وفرة البدائل على تبني أكثر من بديل؛ لضمان تطبيق القرارات المتضخمة في كل المناطق والحالات المختلفة.

وفي القرارات الناضجة توفرت الموارد بدرجة متوسطة في أحد القرارات، وبدرجة عالية في قرار آخر، وكان هناك شح مرتفع في أحد القرارات، بينما لم يرتبط القرار الأخير "بأي موارد في وقت صناعته، ويبدأ الحديث عن الموارد في هذا القرار بعد اعتماده، ويمر تخصيص الموارد لهذا القرار بعدد من الجهات داخل وخارج الوزارة بعد اعتماده" (م 7).

2- العوامل المؤثرة في صنع القرار "سياق القرار" (العوامل المنظمية):

تعتبر العوامل المنظمية من الجوانب المهمة جدًا في صنع القرارات، ولكنها في الوقت ذاته من العوامل التي يصعب تتبعها -وخصوصًا عاملي الأداء السابق، والإستراتيجية السابقة- حيث يلزم لتتبع هذين العاملين

تحديدًا دراسة استيعادية أو دراسات الاستعادة Retrospective Study التي تنطلق من الحاضر لتتبع موضوع الدراسة حتى نقطة محددة في الماضي؛ ومن ثم تخرج بنتائج عن تطور الموضوع خلال المدة التي تغطيها الدراسة، وسيتم استعراض ما يمكن أن تعتبر مؤشرات على أثر هذين العاملين فقط، ولكنها ليست نتائج تم تتبعها قصديًا في هذه الدراسة.

- الأداء السابق: ظهر من خلال تحليل البيانات النوعية أن حل المشكلات ومواجهة الأزمات هو النمط الغالب في القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم -والتي مثلت 14 قرارًا- بينما اعتبرت أربعة قرارات أخرى مزيجًا ما بين الفرص وحل المشكلات أو مواجهة الأزمات، ووفقًا للأدبيات؛ فإن الأداء المنخفض هو الذي يلقي بظلاله على منظور صانع القرار، فيجعل القضايا التي يواجهها يغلب عليها أن تكون تحديات أكثر من كونها فرصًا، ويمكن كذلك قياس أداء وزارة التعليم من خلال ما حققه التعليم السعودي من جانبي التحصيل الدراسي للطلبة ورضا المجتمع عن أداء الوزارة.

ففي عام 2019، حقق الطلبة السعوديون في اختبارات الاتجاهات العالمية في التحصيل الدراسي "تيمس" TIMSS للصف الرابع 389 نقطة لمادة الرياضيات، ولم يستطع نصف طلبة الصف الرابع الوصول إلى المعيار الدولي المنخفض في الرياضيات، كما حقق الطلبة في الصف الثاني متوسط في العام نفسه 394 نقطة، ولم يستطع أكثر من نصف هؤلاء الطلبة كذلك الوصول إلى المعيار الدولي المنخفض في الرياضيات، وبالمجمل؛ فقد احتل الطلبة السعوديون المرتبة 53 من أصل 58 دولة مشاركة، أما اختبار القراءة PIRLS للعام 2016؛ فقد كان أداء الطلبة السعوديين منخفضًا أيضًا بواقع 430 نقطة للصف الرابع، كما كان الطلبة السعوديون منخفضي الأداء في اختبارات PISA التي شارك فيها الطلبة السعوديون لأول مرة مع طلبة من بواقع 399 نقطة للقراءة، و373 نقطة للرياضيات و386 للعلوم. (Mullis et al, 2017; Mullis et al, 2020; OECD, 2020)

واجتماعيًا كان رضا المجتمع السعودي عن الخدمات التربوية في مستوى متوسط، والرضا عن المناهج ضعيف، والرضا عن مدى اكتساب التلاميذ المهارات الحياتية ضعيف أيضًا وفقًا لدراسة منشورة حديثًا (سرور، 2016)، بالإضافة لتكرار ظهور عناوين صحفية ومواضيع في شبكات التواصل الاجتماعي تحمل مدلولات غير إيجابية غالبًا حول بعض القرارات الصادرة من الوزارة، وقد تم الإشارة لبعضها في التقديم لهذه الدراسة.

- الإستراتيجية السابقة: ولأنه من الصعب أيضًا تتبع جميع الإستراتيجيات السابقة لوزارة التعليم فإنه من المفيد تتبع أثر بعض القرارات السابقة في صنع القرارات الحالية، ومن أدوات ذلك تتبع تقاطع صلاحيات

بعض الإدارات أثناء صنع القرارات والتي تكون ناتجة من تحديد إستراتيجي سابق لعمل هذه الإدارات، كما يمكن تتبع القرارات التي كانت تعالج قرارات سابقة أو تحل مشاكل ناتجة عن قرارات سابقة.

وتقاطعت الصلاحيات في 12 قرارًا - كما تم عرضها في إجابة السؤال الثاني - وهذا التقاطع بلا شك ناتج عن آليات عمل وإستراتيجيات قديمة لم يتم تطويرها أو تحسينها أو تحديثها؛ فاصطدمت بها القرارات الأحدث، وأدت لتوقف بعضها لعدة أشهر.

(م 3): "محفز هذا القرار هو مشكلة تسبب بها توزيع الصلاحيات وتقاطعها بين إدارتين، وعندما يتم العمل يصبح هناك ازدواجية في العمل؛ فكان لا بد من حل الموضوع فضلًا عن اختلاف بيئة العمل بين الإدارتين؛ حيث عملت فيهما معًا".

وظهر كذلك اختيار واستبعاد لبعض البدائل؛ لعدم مناسبتها لجهات أو إدارات أخرى غير الإدارة التي تصنع القرار.

(م 7): "تمت غربلة البدائل وفق المعايير التي نستخدمها لقراراتنا والجوانب القانونية، وأحيانًا تقوم بعض الجهات المشاركة معنا بدور في غربلة البدائل والاختيار؛ لأنه قد يكون مناسبًا لنا، لكن لا يكون مناسبًا لهم؛ فالقرار يلزم له توافق عدد من الجهات وليس قرارًا لنا بمفردنا".

- الهيكل: ويؤثر الهيكل بأبعاده الثلاثة (الرسمية، التعقيد، المركزية) على صنع القرارات في وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية. وظهر أثر ذلك في عدد من جوانب صنع القرار، وهي ظهور نمط القرارات المتضخمة، والذي تسببه المركزية الشديدة، وهذا النمط هو الأكثر ظهورًا في القرارات في وزارة التعليم، وظهر في ثمانية قرارات من القرارات التي تم تحليلها، وأدت المركزية أيضًا إلى إعادة تدوير أكثر من نصف القرارات منها ثماني دورات للفهم، وست دورات لفشل مسار القرار قبل الاعتماد، وظهر من خلال هذه الدراسة أن الهيكل المركزي لم يؤثر على سرعة القرارات أو على بطئها، فقد ظهر النمطان في قرارات وزارة التعليم؛ بل إن بعض القرارات تبدأ كقرارات سريعة، ثم تدخل مرحلة من التضخم تجعلها تتباطأ وتتحول من الإيقاع السريع لمسار أكثر بطئًا.

كما أثر تعقيد هيكل الوزارة في القرارات؛ فظهر السلوك السياسي في 12 قرارًا، منها 11 قرارًا كان السلوك السياسي فيها ناتجًا عن تدافع قوي داخلي بين الإدارات داخل جهاز الوزارة.

وكان الأثر الأكبر لهيكل وزارة التعليم الرسمي متجسدًا في استخدام الأسلوب الشمولي في صنع جميع القرارات الإستراتيجية التي تم تحليلها في هذه الدراسة.

- توزيع السلطة: ظهر أثر توزيع السلطة في وزارة التعليم -والذي يتجه كثيرًا للأسلوب الأوتوقراطي- في عاملين هما: توجيه القرارات أو اعتماد بديل معين -والذي ظهر في 12 قرارًا- والتعجيل بالقرارات من قبل صاحب الصلاحية -والذي ظهر في 13 قرارًا- ويعتبر هذان العاملان من أكثر العوامل المؤثرة على القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم؛ فتوجيه القرارات حد من فرص البحث عن عدد كبير من البدائل، وأدى التسريع إلى تجاوز بعض عمليات التشخيص والتطوير. ولا شك أن اجتماع العاملين معًا في بعض القرارات يسبب مزيدًا من الإشكالات والتي تظهر غالبًا بعد أن يدخل القرار حيز التنفيذ.

- خصائص صانع القرار: تؤثر خصائص صانع القرار في الكيفية التي تصنع بها القرارات، كما أن الأسلوب الذي يصنع به القرار يمكن أن يكون دلالة على الخصائص الإدراكية والعقلية لصانع القرار. وتعرفت الباحثة على خصائص صناع القرار بعد الانتهاء من المقابلة مباشرة، عبر تحليل الكيفية التي صنع بها القرار؛ ومن ثم تصنيف صانع القرار وفقًا للأدوات والإجراءات التي قام بها، وظهر من خلال تحليل البيانات النوعية أن سبعة من صناع القرار غلب عليهم النمط التحليلي، وخمسة منهم غلب عليهم النمط السلوكي، والسبعة المتبقين غلب عليهم النمط المفاهيمي، ولم يظهر من خلال تحليل البيانات النوعية ارتباط نمط صانع القرار بأي عامل آخر كسنوات الخبرة أو فترة الاستمرار في المنصب أو نوع صانع القرار (ذكر أو أنثى) أو مؤهله التعليمي، ويُفسر ذلك بأن هذه الأنماط مرتبطة بطبيعة الشخص وغالبًا ما تكون أقرب للتشكيل الفطري الذي لا يتأثر بالعوامل الأخرى، ويستمر مع الشخص في أي مرحلة من مراحل حياته أو في أي عمل يقوم به.

كما لم يظهر من خلال تحليل البيانات النوعية للمشاركين التسعة عشر أن هناك ارتباطًا بين نمط صانع القرار ومسارات القرار الثلاثة كما يوضح الجدول (4-1)؛ حيث تنوعت أنماط صناع القرار في المسارات الثلاثة، ولم يظهر أن نمطًا معينًا يميل لصنع القرارات وفق مسار معين، لكن أسلوب العمل في الإجراءات والمراحل الخاصة بصنع القرار -كالتركيز على المهام أو على الجانب الاجتماعي وأسلوب جمع المعلومات والتحليل والتصال مع الغموض وغير ذلك- هو الذي يختلف من نمط لآخر، ومن خلاله استطاعت الباحثة التعرف على نمط صانع القرار؛ وبالتالي فإن نمط صانع القرار مرتبط بالكيفية التي يتعاطى فيها صانع القرار المعلومات والكيفية التي ينظر من خلالها للعمل وفرق العمل، وليس له ارتباط بالمسار الذي يتخذه صانع القرار عند صنع القرارات.

أنماط صنع القرار في المسارات الثلاثة

مسار القرارات السريعة	مسار القرارات المتضخمة	مسار القرارات الناضجة
النمط التحليلي 3	النمط التحليلي 3	النمط التحليلي 1
النمط السلوكي 2	النمط السلوكي 3	النمط السلوكي 1
النمط المفاهيمي 1	النمط المفاهيمي 3	النمط المفاهيمي 2

وفي الوقت ذاته، لم يظهر ارتباط العوامل الأخرى المتعلقة بصانع القرار التي تم تتبعها للمشاركين التسعة عشر (المنصب/ المؤهل/ سنوات الخبرة/ سنوات الاستمرار في المنصب/ النوع "ذكر/ أنثى") بمسار معين من مسارات صنع القرار كما يظهر في جدول (4-2)، وظهر في مسار القرارات الناضجة أن ثلاثة من صنع القرارات الناضجة من حملة الدكتوراه، وفي حين أن ذلك قد يكون مؤشرًا على أن صنع القرار من حملة الدكتوراه من المرجح لهم صنع القرارات الناضجة، إلا أنه لا يمكن البت بذلك؛ لوجود عدد من صنع القرار من حملة الدكتوراه ممن صنعوا القرارات في المسارات الأخرى، وصنعت أربع من صانعات القرار الإناث قرارات متضخمة، وقد يكون ذلك مؤشرًا على أن صانعات القرار الإناث أكثر ميلاً للدخول في صنع قرارات متضخمة، ومع ذلك لا يمكن تأكيد ذلك في ظل قلة عدد المشاركات من الإناث في الدراسة ووجود صانعات قرار أخريات في المسارات الأخرى.

جدول 4-2

الخصائص العامة لصنع القرار في المسارات الثلاثة

مسار القرارات السريعة					
المنصب	المؤهل	سنوات الخبرة	الاستمرارية بالمنصب	النوع	
مدير عام إدارة 6	دكتوراه 3	أقلها 16 سنة	أقلها سنة و8 أشهر	ذكر 5	
	ماجستير 1	أعلاها 36 سنة	أعلاها 11 سنة	أنثى 1	
	بكالوريوس 2				
مسار القرارات المتضخمة					
المنصب	المؤهل	سنوات الخبرة	الاستمرارية بالمنصب	النوع	
مدير عام إدارة 5	دكتوراه 3	أقلها 7 سنوات	أقلها سنة	ذكر 5	
مشرف عام 2	ماجستير 3	أعلاها 33 سنة	أعلاها 10 سنوات	أنثى 4	
ينوب عن مشرف عام 2	بكالوريوس 3				

مسار القرارات الناضجة					
المنصب	المؤهل	سنوات الخبرة	الاستمرارية بالمنصب	النوع	
مدير عام إدارة 2	دكتوراه 3	أقلها 18 سنة	أقلها سنة	ذكر 3	
مشرف عام 1	بكالوريوس 1	أعلاها 30 سنة	أعلاها 7 سنوات	أنثى 1	
ينوب عن مشرف عام 1					

3-العوامل المؤثرة في صنع القرار "محتوى القرار":

-دافع/ محفز القرار: وتتم صناعة القرارات الإستراتيجية بأحد أو مزيج من هذه الدوافع: المشكلة، الأزمة، والفرصة كما سبقت الإشارة في إجابة السؤال الأول، وكما ورد في إجابة السؤال الأول فقد انطلقت سبعة قرارات من القرارات الثمانية عشر التي تم تحليلها من دافع وجود مشكلة، بينما انطلقت سبعة قرارات أخرى من دافع أزمة، ولم ينطلق أي قرار من القرارات التي تم تحليلها من دافع اقتناص فرصة فقط؛ بل كان قراران يشكلان مزيجًا بين اقتناص فرصة وحل مشكلة في الوقت ذاته، بينما اعتبر أحد القرارات مدفوعًا بفرصة ممزوجة بالدافعين الآخرين (المشكلة والأزمة)، واعتُبر أحد القرارات قرارًا تطويريًا.

وانطلقت ثلاثة من القرارات السريعة من دافع وجود مشكلة، بينما انطلق قرارين من دافع الأزمة، وانطلق قرار واحد من دافع مزيج بين المشكلة والفرصة، بينما كانت خمسة من القرارات الناضجة مدفوعة بأزمة، وقرار واحد مدفوعًا بمشكلة، وقرار مدفوعًا بفرصة مع وجود العاملين الآخرين، والقرار الأخير كان دافعه تطويريًا وقد يعتبر فرصة إذا استغلت ومشكلة إذا لم تستغل، أما القرارات الناضجة؛ فقد كانت ثلاثة منها مدفوعة بمشكلة وأحدها مدفوعًا بفرصة ومشكلة في آن معًا.

ومن خلال استعراض دوافع القرارات لكل مسار من مسارات صنع القرار يتضح أن دافع الأزمة مرتبط - غالبًا - بالقرارات المتضخمة، أي أن القرارات المتضخمة تواجه على الأرجح أزمات، ولهذا فإن صناع القرار يرون أن تبني بديل واحد قد لا يكون كافيًا لمواجهة الأزمة؛ وبالتالي يميلون لتبني كل حل ممكن لمواجهة هذه الأزمة والتي تكون متشعبة ومعقدة، ويساهم تبني جميع البدائل في خلق شعور بالأمان عند صانع القرار في مواجهة هذه الأزمة، ولم يظهر ارتباط مسارات القرارات المتبقية بنوع معين من دوافع القرار.

وعلى عكس ما ورد في أدبيات صنع القرار من أن السلوك السياسي تقل حدته في القرارات التي تنطلق من أزمات؛ فقد ظهر السلوك السياسي في أربعة من القرارات السبعة التي كان دافعها أزمة، وكذلك ظهر في ستة قرارات من القرارات السبعة التي انطلقت من دافع مشكلة، وهذا يؤكد أن السلوك السياسي ظاهرة مرتبطة بهيكل المنظمة أكثر من ارتباطه بدافع القرار على الأقل في سياق هذه الدراسة.

أما فيما يتعلق بالعوامل الأخرى الخاصة بمحتوى القرار؛ فقد طُلب من صناع القرار أن يقوموا بتقديرها رقمياً كما فعلوا مع العوامل المتعلقة بسياق القرار -وتحديداً العوامل البيئية- وتمت قراءة المقياس الرقمي بذات الأوصاف اللفظية التي وردت في العوامل البيئية في خمسة مستويات مماثلة (معدوم- محدود- متوسط- مرتفع- مرتفع جداً) كما يلي:

شكل 11-4

مقياس تقدير لفظي للعوامل المتعلقة بمحتوى القرار (سياق القرار)

10	9	8	7	6	5	4	3	2	1
مرتفع جداً	مرتفع	متوسط	محدود	معدوم					

-الغموض/ عدم التأكد: ظهر من خلال تحليل البيانات النوعية أن اثنين من القرارات السريعة واضحان جداً، ويعتبر الغموض فيهما معدومًا، وفي قرارين آخرين اعتُبر الغموض محدودًا، واعتُبر في قرار واحد متوسطًا، وكان الغموض مرتفعًا في قرار واحد فقط، وظهر في القرارات المتضخمة غموض مرتفع في قرارين فقط، وغموض متوسط في قرارين، وغموض محدود في ثلاثة قرارات، واعتُبر قرار واحد غير غامض إطلاقًا، وظهر في قرارين من القرارات الناضجة غموض مرتفع، وفي أحدها كان محدودًا، وفي الأخير كان معدومًا.

وبالمجمل يمكن القول إن القرارات الإستراتيجية تعتبر قرارات واضحة نسبيًا من وجهة نظر صناع القرار، لكن يمكن الجدل حول ما إذا كان هذا الوضوح متصلًا بواقع القرار أو ما إذا كان أثرًا محتملاً للانحيازات العقلية والإدراكية لصناع القرار، وتحديداً وهم التأكد Certainty Illusion؛ حيث يرى معظم صناع القرارات أن المعطيات واضحة، وكل ما يلزم لصنع القرار يمكن رؤيته بوضوح، وبالتالي يندفعون للعمل عبر قرارات سريعة، أو قرارات تبدأ بداية سريعة يتم فيها اختيار بديل والتمسك به حالما يظهر، ومن ثم يتم توجيه العمل لصالح هذا البديل.

(م 5): "هذا القرار غير غامض إطلاقاً، كان القرار واضحاً جداً، لكن الصعوبة في تنفيذه، كان هناك جوانب في القرار يمكن تنفيذها فوراً وأخرى لا يمكن تنفيذها؛ حيث قد يؤدي تنفيذها إلى مشاكل أخرى".

(م 6): "كان هذا القرار واضحاً جداً بالنسبة لنا، الغموض كان في نقطة واحدة فقط، وهي متعلقة بمقاومة هذا القرار".

- التعقيد: وعلى عكس الغموض صنف صناع القرار من المشاركين في الدراسة أن القرارات الإستراتيجية بالمجمل شديدة التعقيد، فقد ظهر في مسار القرارات السريعة أربعة قرارات ضمن مستوى التعقيد المرتفع جداً، وقرار واحد في مستوى التعقيد المرتفع، وقرار آخر في مستوى التعقيد المتوسط، وفي القرارات المتضخمة كان هناك ثلاثة قرارات ضمن مستوى التعقيد المرتفع جداً، وثلاثة أخرى ضمن مستوى التعقيد المرتفع، وقراران ضمن مستوى التعقيد المتوسط، وكذلك الحال في القرارات الناضجة؛ حيث كان قراران منها في مستوى التعقيد المرتفع جداً، وقرار في مستوى التعقيد المرتفع، وقرار في مستوى التعقيد المتوسط.

(م 9): "هذا القرار معقد وليس سهلاً؛ لأنه ليس مرتبطاً بنا نحن فقط؛ بل بعدد كبير من الجهات الأخرى، ولم يكن هناك أرضية لهذا القرار؛ وبالتالي لزمنا الكثير من الوقت للتجهيز".

(م 1): "هذا القرار معقد جداً فكل فترة يطلب إحصائية، وأشياء أخرى، ودراسات مقارنة، وهي أمور نحن غير معنيين بها، لكن لأن نجاح المشروع يهمنا؛ فنحن نطرق كل الأبواب".

ويرتبط تعقيد القرارات بأحد العوامل البيئية -وهو المتعلق بالهيكل- حيث يؤثر الهيكل الرسمي والمركزي على مستوى التعقيد، ويزيد من حدته، وذلك -كما ورد سابقاً- مرتبط بضرورة التفكير في عدد كبير من ظروف وسياقات التطبيق، ويزيد تعقيد القرارات مستوى عمليات الاستدارة، ويظهر معه قدر أكبر من السلوك السياسي، وهو ما يُعرف بقرارات الدوامة Vortex، وتعتبر نمطاً غالباً في القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم.

- العجلة: قامت الباحثة بتتبع العجلة في مسارين هما مستوى العجلة في القرار بطبيعته، ومستوى التعجيل بالقرار، والذي يرتبط بالدفع بعملية صنع القرار وتسريعها، حيث تعتبر العجلة من العوامل التي تؤثر على صنع القرار، وهي ترتبط بطبيعة القرار والتي تلزم تحركاً سريعاً وعاجلاً، لكن نموذج منتزيرغ وآخرين (1976) اهتم بنوع آخر من العجلة، وهو التسريع الذي يكون بطلب من صانع القرار أو صاحب الصلاحية، وليس ضمن خصائص القرار، أي أن بعض القرارات قد لا تكون عاجلة في طبيعتها، ويمكن التأني أثناء صنعها لكن صانع القرار أو صاحب الصلاحية يعجل بإجرائها، ويدفعها بقوة نحو التنفيذ، وبالمجمل فقد غلب على القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم مستوى عجلة عال إلى عال جداً.

أما على مستوى القرارات السريعة؛ فكان هناك ثلاثة قرارات في المستوى العاجل جداً، وقرار في المستوى المتوسط من حيث العجلة، وقراران غير عاجلين إطلاقاً، وواجهت خمسة قرارات من القرارات الستة السريعة عمليات تسريع -ومنها القراران غير العاجلين إطلاقاً- والقرارات الثلاثة العاجلة جداً، بينما واجه القرار الذي يقع في المستوى المتوسط عمليات تسريع في بعض مراحله، وتباطؤاً في مراحل أخرى، ويكشف هذا العرض عن مشكلة التعجيل والتي تؤثر على مسارات القرار حتى لو كانت ذات طبيعة غير عاجلة، كما يكشف عن مشكلة أخرى هي مشكلة تسريع قرارات عاجلة، وبالتالي زيادة مستوى العمل بحيث تتلاشى عمليات التشخيص والبحث عن البدائل، خصوصاً أن هذه القرارات جميعها من القرارات الموجهة.

(م 3): "القرار لم يكن عاجلاً لكن تم التعجيل به".

أما القرارات المتضخمة؛ فظهر منها ثلاثة قرارات في المستوى المتوسط من حيث العجلة، وثلاثة أخرى في مستوى عاجل جداً، وقراران في المستوى المرتفع من حيث العجلة، وواجهت سبعة من هذه القرارات الثمانية المتضخمة عمليات تسريع، ولم يتم التسريع في قرار واحد ضمن المستوى المتوسط. ويمكن تحسس أثر هذا التسريع في توجيه القرار؛ حيث يتم الدخول بشكل سريع في عمليات بحث حول بدائل تنفيذ لهذا القرار، ولا شك أن تضخم القرار يحد من عمليات التسريع هذه، ويؤثر في مسار القرار؛ حيث يأخذ رغم إيقاعه السريع في البداية بالتضخم ومن ثم التباطؤ، وقد يدفع التسريع بالقرارات المتضخمة للانطلاق نحو العمل قبل اكتمال البحث حول بدائل التنفيذ، وهذا يفسر استمرار بعض هذه القرارات بالتضخم حتى بعد دخولها مرحلة التنفيذ.

(م 9): "القرار كان عاجل لكن تنفيذه يحتاج لمراحل، وكان التنفيذ لأول مرة هو الفيصل في إمكانية تطبيقه بسهولة أو إذا كان هناك مشاكل".

وفي القرارات الناضجة كان هناك ثلاثة قرارات في مستوى العجلة المتوسط من حيث طبيعتها، وقرار واحد في مستوى مرتفع جداً من حيث العجلة، وتم التسريع بقرارين منها فقط كلها في المستوى المتوسط. وقد يكون ذلك مؤشراً على أن نضج هذه القرارات راجع لإعطاء كل قرار الوقت الكافي والمدة اللازمة لإتمام جميع عمليات صنع القرار، ولكن ما زال هناك حاجة للمزيد من البيانات النوعية التي قد تدعم هذا الاستنتاج.

(م 10): "القرار كان غير عاجل جداً؛ فكل جهة كانت تقوم بدورها، وكان بالإمكان أن يستمر الوضع كما هو عليه".

4- أثر نوع عملية صنع القرار على مخرجات القرار:

تؤثر العملية التي تصنع بها القرارات على مخرجات القرارات كما سبق توضيح ذلك في الإطار النظري لهذه الدراسة، ولكن تتبع ذلك يحتاج دراسات طولية *Longitude Study* تدرس هذه القرارات وتطورها خلال المراحل اللاحقة لصنع القرار، وبالمجمل فإن القرارات في سياق هذه الدراسة تأخذ طابعاً شمولياً *Comprehensive*، ويؤثر فيها كثيراً السلوك السياسي، ومن خلال ربط عامل الأداء السابق للمنظمة والذي سبق استعراضه ضمن العوامل المنظمة بهذا النمط يمكن استخلاص بعض المؤشرات على أن الشمولية ارتبطت بأداء غير مرض، وهذا يختلف مع أدبيات صنع القرار التي تربط الشمولية بالأداء الجيد، وقد يفسر ذلك بقوة ظهور السلوك السياسي الذي يعتبر عاملاً مؤثراً سلباً على أداء المنظمة في البيئات سريعة التغير، وهذه أقرب قراءة لسياق صنع القرارات في وزارة التعليم، ويعتبر ما سبق مؤشرات فقط تحتاج لمزيد من البيانات؛ لتأكيداها أو نفيها.

وقامت الباحثة عوضاً عن ذلك بتتبع منظور صانع القرار المتعلق بالقرار ككل باستخدام بعض مؤشرات نجاح القرارات التي وردت في أدبيات صنع القرار، وشملت تقييم صانع القرار للقرار، ورضاه عن الإجراءات، ومستوى تحقق الأهداف التي وضعت للقرار، واستمرار الالتزام بالعمل بالقرار، والتعلم الشخصي وتعلم المنظمة من هذا القرار، واشترك صناع القرارات في المسارات الثلاثة في منظورهم الشخصي للقرار، ولم يكن هناك اختلاف في هذا الجانب يمكن أن يُعزى لمسار معين من مسارات صنع القرار.

واعتبر 16 من صناع القرارات المشاركين في الدراسة أن القرارات التي صنعوها ناجحة من وجهة نظرهم، بينما تحفظ أحد صناع القرار على الحكم على القرار؛ لأنه يحتاج وقتاً طويلاً حتى يتأكد من نجاحه، بينما رأى أحد صناع القرار أن القرار لم يظهر بالصيغة المرضية له هو شخصياً.

(م 18): "لا أستطيع الحكم على هذا القرار الآن؛ فهو لابد أن يمضي عليه فترة طويلة حتى أتأكد، ممكن أن ينجح، لكنه أكيد سيحتاج إلى تعديل بعض الإجراءات وبعض العقود".

(م 14): "الحاجة للقرار كانت كبيرة، وكان هناك ضرورة له، لكن الصيغة التي ظهر بها لم تكن بالشكل المرضي لي أنا شخصياً؛ فأنا قد عملت في الميدان، وأعرف ما يحتاجه العاملون لتنفيذ هذا القرار، وهي لم تتحقق في هذا القرار، وكنت أطمح أن يكون أفضل من ذلك".

كما يشعر 15 مشاركاً بالرضا عن الإجراءات التي اتخذوها لصنع القرارات، بينما أبدى اثنان من المشاركين عدم رضاهم عن الإجراءات التي اتخذوها لصنع القرارات، واعتبر أحد المشاركين أن اقتناص الفرص يعتبره النقص والأخطاء والتي يتم تصحيحها في مراحل لاحقة.

(م 7): "أشعر جدًا بالرضا عن الإجراءات التي قمنا بها، لقد اعتبر هذا المشروع نموذجًا متميزًا تم تعميمه على الجهات التي تمارس نفس عملنا على مستوى الدولة".

(م 15): "لا أشعر بالرضا عن الإجراءات التي اتخذتها -خصوصًا في فترة فك الاشتباك بين الصلاحيات- فلم نقوم بالتحليل الكامل، وهذا طبيعة العمل الحكومي".

ويرى جميع المشاركين أن جزءًا من أهداف القرارات التي صنعوها قد تحققت بالفعل، كما ما زال هناك التزام بالعمل بجميع القرارات التي تم تحليلها.

(م 5): "لقد تحقق جزء كبير من أهداف هذا القرار، ومنها إجراءات تحل جذور المشكلة... وما زال هناك التزام بالعمل في هذا القرار".

وتعلم صناع القرار المشاركون في الدراسة على المستوى الشخصي من القرارات التي صنعوها، وتفاوت التعلم ما بين الجوانب الإدارية والتقنية والإنسانية والإدراكية.

(م 9): "أضف لي هذا القرار كل شيء، لقد زادت خبراتي الإدارية كالتفاوض والنقاش؛ بل والتنازل أحيانًا، وأن نستمتع من الجميع حتى لو كانوا أقل منا في موقعهم، وأن نتنازل عن المثالية في بعض الأمور في سبيل تحقيق الهدف الأساسي".

(م 4): "تعلمت من هذا القرار ألا أترك المشكلة من غير حل، فإذا كانت المشكلة موجودة وواضحة أمامك؛ فابحث عن الحل، وابحث عن البدائل، وقارن بين البدائل، وأوجد بينها الأفضل؛ كما تعلمت عدم التردد في اتخاذ الحلول في مثل هذه المشاكل التي تربك العمل، ووجدنا أثرًا إيجابيًا لذلك، وانعكس على الميدان".

(م 17): "تعلمت من هذا القرار كثيرًا، فممارسته بحد ذاتها مدرسة مررنا فيها بالكثير من الضغوطات والمقاومة والتأييد؛ فكل المتناقضات شهدناها، وقد تعلمت أنه إذا لم يكن المستفيد شريكًا في كل إيجابيات القرار؛ فلن ينجح القرار، ولن يطبق؛ فلا بد أن يكون للجميع مكاسب شخصية، وليس بالضرورة مادية؛ بل أحيانًا معنوية".

(م 18): "نعم كان هذا القرار إضافة كبيرة جدًا لي، وعلمني أنه أحيانًا يكون لدي رأي، ومتأكد من صحته، ومع النقاش ورؤية الزوايا الأخرى تكتشف أنك تحارب نفس رأيك الأول".

ورأى 16 مشاركاً أن تعلم المنظمة أو التعلم على مستوى الوزارة -والذي يظهر في تحسين وتطوير إجراءات أو سياسات قائمة- قد حدث نتيجة للقرارات التي صنعوها، واعتبر أحد المشاركين أن التعلم كان على نطاق المجموعة التي صنعت القرار وليست الوزارة ككل، بينما ظهر التعلم وفق أحد المشاركين في الإدارة التي صنعت القرار وليس الوزارة.

(م 9): "وزارة التعليم بالتأكيد تعلمت؛ فهي اليوم أكثر مرونة، وهناك مساحة للتصحيح، وقد تغيرت بعض اللوائح، ومن المتوقع أن تتغير بعض اللوائح مستقبلاً".

(م 8): "التعلم عندنا في الإدارة، وتم تغيير بعض الأمور، وإزالة بعض اللجان التي لم تكن مجدية".

وأخيراً، فقد امتد صنع القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم بين مدد أقصرها 24 ساعة وأطولها 3 سنوات، ومتوسط المدة اللازمة لصنع القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم يقارب السنة.

وامتدت القرارات في المسار السريع بين الأسبوع والثلاث سنوات، وظهر السلوك السياسي والتسريع في أربعة قرارات، ثلاثة منها امتدت لفترة تقل عن السنة، بينما لم يظهر السلوك السياسي في قرارين منها، لكنهما تعرضا لعمليات تسريع، وكانت كلها في فترات أقل من السنة.

وامتد صنع القرارات المتضخمة بين 24 ساعة وسنة ونصف، وفي أحد القرارات المتضخمة كانت الفترة الزمنية مدة تمتد لعدة سنوات سبقت وصول صانعة القرار، وحسم بعد وصولها في مدة سريعة. وكان اعتماد القرار في أحد القرارات المتضخمة من قبل صاحب الصلاحية في أسبوعين، لكنه امتد بعد اعتماده إلى ستة أشهر لصياغة تفاصيله التنفيذية، وظهر السلوك السياسي والتسريع في قرارين من القرارات المتضخمة، أحدها امتد لسنة والآخر صنع في أسبوعين، وامتد التفكير في آليات التنفيذ لستة أشهر. وظهر السلوك السياسي دون التسريع في قرارين من القرارات المتضخمة، وامتد إلى سنة ونصف، بينما تم تسريع أربعة قرارات أخرى دون أن تواجه سلوكاً سياسياً؛ فامتدت لأقل من عام، وكان أقصرها 24 ساعة، بينما امتد أحدها لعدة سنوات.

أما القرارات الناضجة فقد تمت صناعتها في مدة بين ستة أشهر وستين وأربعة أشهر، وظهر السلوك السياسي في أطول هذه القرارات الذي امتد لستين وأربعة أشهر، وتسبب في تأجيله، كما ظهر في قرار آخر امتد لمدة ستة أشهر، لكن القرارين لم يتم تسريعهما، بينما لم يظهر السلوك السياسي في قرار آخر صنع في سبعة أشهر، لكنه تعرض لعمليات تسريع، وظهر السلوك السياسي وعمليات التسريع في أحد القرارات الناضجة الذي امتد لمدة سنة وشهرين تقريباً.

ولا شك أن مدة صنع القرار خاضعة لعدد من العوامل، ومنها ظهور السلوك السياسي في مسار القرار وعمليات التسريع، ولذلك فقد قامت الباحثة بتحليل هذين العاملين ودرجة شدتهما في القرارات؛ ومن ثم تتبع أثر ذلك في مدة استمرار عملية صنع القرار.

وقد لوحظ أن القرارات التي ظهر فيها السلوك السياسي امتدت لفترات تزيد على السنة غالباً، أي أن السلوك السياسي دفع بهذه القرارات إلى أن تأخذ فترة أطول لصناعتها؛ حيث قد يوقف السلوك السياسي القرار لفترات أو يغير مساره أو يؤجله كما سبق استعراضه في إجابة السؤال الثاني.

بينما تأرجحت القرارات التي ظهر فيها السلوك السياسي والتسريع معاً بين الأسبوع والثلاث سنوات، وقد يكون تفوق أحد العاملين على الآخر سبباً في هذا التأرجح، فعندما يتفوق التسريع أو يكون مدفوعاً بقوة من صاحب الصلاحية؛ فإنه من المرجح أن السلوك السياسي يبدأ بالتلاشي أو الاضمحلال، ومن ثم تقل الفترة الزمنية لصنع القرار، بينما قد يتفوق السلوك السياسي؛ فيتباطأ القرار رغم عمليات التسريع، ويمتد لفترات أطول.

وامتدت القرارات التي تم تسريعها دون ظهور السلوك السياسي إلى مدد تقل عن السنة، ثلاثة من هذه القرارات كانت في فترة أقل من ستة أشهر، وتدل هذه القراءة على أن تسريع القرارات يؤثر على الفترة التي تصنع فيها؛ فتصبح أقصر، كما يساعد عدم ظهور السلوك السياسي على زيادة وتيرة سرعة هذه القرارات؛ فتصبح سريعة للغاية، وهذا يفسر وقوع أقصر مدة لصنع قرار والتي امتدت لأربع وعشرين ساعة ضمن هذه الفئة.

4- نتائج السؤال الرابع ومناقشتها: ما السيناريوهات المستقبلية المقترحة لتطوير وتحسين عملية صنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء أدبيات ونتائج الدراسة؟

تم تصميم السيناريوهات للإجابة على هذا السؤال باستخدام طريقة وايد (Wade 2012)، التي تقوم على ست خطوات للتصميم، وتضاف لها أربع خطوات أخرى للتنفيذ.

1. تأطير التحديات :Framing the Challenges

ظهر من خلال تحليل البيانات النوعية عدد من التحديات التي تواجه صنع القرارات في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وهذه التحديات تسبب تعثراً أو فشلاً أو عدم ملائمة القرارات المصنوعة للواقع، وظهور عدد من النتائج غير المرغوبة أو الصادمة أحياناً، ويمكن تأطير التحديات المتعلقة بصنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم بالاستناد على نتائج الدراسة الحالية كما يلي:

- توجيه القرارات والقفز نحو البديل الذي يظهر لأول مرة، وعدم توسيع عمليات تطوير البدائل والبحث الموسع عن أكبر عدد ممكن من الحلول.
- تضخم القرارات، وتضخم إجراءات العمل التي يتم وضعها لتنفيذ القرار، وتبني عدد كبير من البدائل في بعض القرارات، واستمرار البعض الآخر بالتضخم حتى بعد اعتماد القرار.
- يتم صنع القرارات في ضوء أزمة معلومات تتمثل في نقص المعلومات وعدم دقتها وتناقضها في بعض الأحيان.
- ظهور السلوك السياسي بشقه السلبي بشكل متكرر في معظم القرارات، واستخدام أساليب معرضة للفشل في معالجة هذا السلوك كالإقناع والأمر.
- تسريع القرارات من قبل صانع القرار أو صاحب الصلاحية والدفع بالقرار نحو مرحلة التنفيذ؛ ما يحد من عمليات التحديد والتطوير والاختيار، ويضطر صانع القرار إلى اختصار بعض الإجراءات وتجاوز بعض المراحل.

2. جمع المعلومات :Gathering Information

تم في هذه الدراسة جمع المعلومات باستخدام البيانات النوعية عبر أداتي المقابلة وتحليل الوثائق، وتم تحليلها والإجابة عن أسئلة الدراسة، ومن ثم صياغة التحديات التي تم جمعها في الخطوة الأولى، أي أن جمع البيانات سبق عملية تأطير التحديات، ويحدث ذلك غالباً في الرسائل العلمية، بينما يقوم الممارسون في مجال الإدارة وصناع السياسات بتأطير التحديات، ومن ثم جمع المعلومات حولها؛ للتعمق في فهمها، وفي كلتا الحالتين، فإن

ما ينتج عن هاتين الخطوتين من تحديات ينبغي أن يتم بناء سيناريوهات موجهة؛ لمساعدة المنظمة في التغلب على هذه التحديات ومواجهتها.

3. تحديد القوى المؤثرة Identifying Driving Forces:

لتحديد القوى المؤثرة تم دعوة مجموعة من الخبراء والتربويين (ملحق 8)؛ للمشاركة في جلسة افتراضية استمرت ساعتين ونصف الساعة؛ لتحديد القوى المؤثرة باستخدام تحليل سوات SWOT، وتم اختيار تحليل سوات؛ لأنه يغطي جوانب البيئة الداخلية والخارجية لوزارة التعليم معاً؛ حيث ظهرت معظم التحديات التي تم حصرها في الخطوة الأولى من عوامل داخل بيئة وزارة التعليم، ونتج عن التحليل العناصر الموضحة في جدول (3-4):

جدول 3-4

عناصر تحليل البيئة الداخلية لوزارة التعليم

البيئة الداخلية لوزارة التعليم	
نقاط القوة	نقاط الضعف
- توفر خبرات وطنية مؤهلة.	- ضعف التكامل الإداري في جهاز الوزارة.
- توفر الإمكانيات المالية.	- المركزية في التطوير وفي اتخاذ القرارات.
- توجه الوزارة لإشراك الميدان في صنع القرار.	- عدم وجود نظام وآلية لاختيار القيادات.
- توفر نظم المعلومات الإدارية.	- ضعف تأهيل القيادات.
	- نقص وتضارب المعلومات.
	- عدم وجود رؤية موحدة للمشاريع في الوزارة.

أما على مستوى البيئة الخارجية؛ فكانت نتائج التحليل كما هو موضح في جدول (4-4):

جدول 4-4

عناصر تحليل البيئة الخارجية لوزارة التعليم

البيئة الخارجية لوزارة التعليم	
الفرص	التحديات
- الوضع المالي الاقتصادي القوي للمملكة لدعم الاستثمارات في قطاع التعليم.	- الأزمات الصحية والبيئية والأمنية.
	- قوى الضغط الخارجية على صناعة القرار.

-
- زيادة الاهتمام المحلي والإقليمي والعالمي بجودة التعليم وتحسينه.
 - توفر دراسات وبحوث وتجارب وخبرات دولية يمكن الاستفادة منها.
 - توفر خبرات وطنية مؤهلة، والقدرة على استقطاب أفضل الخبرات العالمية - أفرادًا ومؤسسات.
 - دعم كبير ومستمر من قيادة الدولة.
-

وننتج عن ذلك وضع عوامل خطورة أو قوى مؤثرة، وهي الجوانب التي تشكل عناصر ضعف داخل وزارة التعليم أو تهديدات قادمة من خارج الوزارة كما يلي:

- (1) - ضعف التكامل الإداري في جهاز الوزارة.
- (2) - المركزية في التطوير وفي اتخاذ القرارات.
- (3) - عدم وجود نظام وآلية لاختيار القيادات.
- (4) - ضعف تأهيل القيادات.
- (5) - نقص وتضارب المعلومات.
- (6) - عدم وجود رؤية موحدة للمشاريع في الوزارة.
- (7) - الأزمات الصحية والبيئية والأمنية.
- (8) - قوى الضغط الخارجية على صناعة القرار.
- (9) - المقاومة المحتملة لبعض القرارات.

4. تحديد العوامل الغامضة (المرجحة)، غموض "إما/أو": Defining the future's critical "either/or" uncertainties

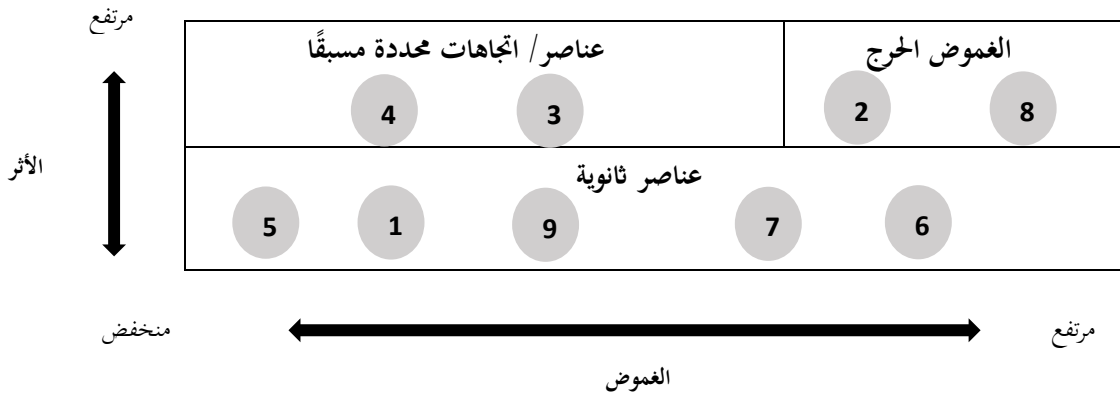
وتم تنفيذ هذه المرحلة من خلال رابط إلكتروني تم إرساله للمشاركين في جلسة تحليل السيناريوهات وكتبوا فيه بصفة مجهولة، وطلب من المشاركين تصنيف العوامل إلى الفئات الثلاث التي وضعها وايد Wade (2012)

وهي العناصر الثانوية، والعناصر المحددة مسبقاً، وعوامل الغموض الحرج، وتم ترجيح النقاط التي تم الاتفاق عليها بأغلبية الأصوات.

واحتل العامل المتعلق بالمركزية في التطوير واتخاذ القرارات الصادرة كعامل من عوامل الغموض الحرج، وتعادلت ثلاثة عوامل أخرى هي عدم وجود نظام وآلية لاختيار القيادات، ونقص وتضارب المعلومات، وقوى الضغط الخارجية على صناعة القرار، وتم الاتفاق بين الباحثة والمشرفة على اختيار العامل الأخير "قوى الضغط الخارجية على صنع القرار"؛ وذلك لأنها الأكثر غموضاً بين هذه العوامل الثلاثة، ويقصد بها كل العوامل التي تشكل ضغطاً على صنع القرار، كالضغط السياسي والمجتمعي وأداء الطلبة السعوديين في الاختبارات الدولية، والتقارير المتعلقة بأداء الوزارة من جهات داخل وخارج المملكة. وبالتالي خلص التحليل لتصنيف هذه العناصر وفق منظومة التصنيف التي وضعها وايد Wade (2012) كما هو موضح في شكل (4-12):

شكل 4-12

نتائج تصنيف عناصر تحليل البيئة وفق منظومة وايد Wade (2012)



وتم إرسال نتائج تحليل البيئة للمشاركين في الدراسة من صنع القرار، وطلبت الباحثة منهم التعليق على نتائج التحليل والتصنيف، وإذا كان هناك عامل أو عوامل يرون أنها يجب أن يعاد تصنيفها، ورد اثنان من المشاركين بموافقتهم على العوامل كما تظهر وعلى تصنيفها، ومن هذا المنطلق تم اعتماد التصنيف كما ظهر في المنظومة أعلاه، وبدأ العمل على تصميم السيناريوهات.

5. توليد السيناريوهات Generating Scenarios:

وضعت الباحثة العاملين الأكثر غموضاً وحرجاً في خطين متقاطعين، وتم بناء السيناريوهات على تقاطعات هذين العاملين، وقامت الباحثة ببناء سيناريوهات مرغوبة وتجنب بناء سيناريوهات متشائمة أو سلبية من

منطلق دورها كباحثة في تقديم الحلول والمقترحات التي تعالج المشاكل، ونتج عن ذلك أربعة سيناريوهات، كما يوضح شكل (13-4).

شكل 13-4

السيناريوهات الناتجة عن تقاطع العاملين الحرجين



ويمثل السيناريو الأول استمرار الوضع القائم من خلال مستوى مرتفع من المركزية مع ضغط متصاعد من القوى الخارجية، وتم تسميته بالجبيل؛ حيث يركز العمل في القمة، ويُناط بها مواجهة هذا الضغط المتصاعد، وفي السيناريو الثاني تنخفض المركزية، ويوكل صنع القرار لإدارات المناطق والمكاتب والمدارس في مواجهة نفس المستوى المتصاعد من الضغط القادم من القوى الخارجية، وتم تسميته بالغابة؛ حيث تبدو الطريق منبسطة وسهلة من حيث القدرة على اتخاذ قرارات تناسب كل منطقة أو كل مدرسة لكن الحاجة شديدة لخارطة طريق تضمن أن تكون القرارات سليمة وتعالج الخلل؛ ليتم خفض الضغط الخارجي من خلال تحسين الأداء بشكل ملحوظ.

ويفترض السيناريو الثالث استمرار المركزية مع تحسن ملحوظ في الأداء؛ وبالتالي انخفاض الضغط من القوى الخارجية على صنع القرار الإستراتيجي، وتم تسمية هذا السيناريو بالهضبة وهو حالة وقوف في المنتصف تم فيها تخفيف الضغط الخارجي على صنع القرار، لكن نمط العمل ما زال مركزيًا، ولكنه أقرب للمستويات المتوسطة والدنيا أثناء صنع القرارات الإستراتيجية، أما في السيناريو الرابع؛ فالمركزية وقوى الضغط الخارجية معًا في مستوى منخفض، وبالتالي فإن الأداء متحسن، ويخف في ضوء ذلك الضغط من القوى الخارجية مع صلاحيات واسعة لصنع القرار الإستراتيجي على مستوى الإدارات والمكاتب والمدارس، وتم تسمية هذا السيناريو بالسهول؛ حيث الطريق منبسطة ومستقيمة، فلا مركزية تقيد العمل في المستويات المتوسطة والدنيا، ولا قوى ضغط تفرض على صناع القرار مسارات معينة.

6. تجسيد السيناريوهات وصياغة القصة **Fleshing them out and creating story lines**

السيناريو الأول/ الجبل: كل شيء مرتكز في القمة:

تعمل وزارة التعليم بنمط شديد المركزية، وتواجه في الوقت ذاته قوى ضغط خارجية متصاعدة، فالسلطة السياسية تضغط باتجاه تحسين الأداء، ويتم صياغة قرارات سياسية متجددة تستوجب تطويرًا وتحسينًا دائمًا لمخرجات التعليم، ونتائج الطلبة السعوديين في الاختبارات الدولية ما زالت دون الحد المأمول، ووسائل الإعلام والهيئات المحلية والعالمية تصدر تقارير دورية تزيد مستوى الضغط.

في كل وكالة من وكالات الوزارة مركز يسمى "مركز المعلومات ودعم صنع القرار"، يقوم بدور إشرافي وإرشادي لصناع القرار في كل وكالة والإدارات التابعة لها، يرتبط بالمركز قاعدة بيانات مركزية تحوي جميع المعلومات اللازمة لصنع القرارات، ويتم تغذيتها بشكل دوري بمعلومات محدثة بما في ذلك جميع المعلومات التي استُخدمت، وتستخدم في صنع القرارات السابقة والحالية، يستخدم المركز تطبيقات الذكاء الاصطناعي لجمع وتحليل ونشر المعلومات.

يعمل في المركز أعضاء دائمون من مستويات مختلفة من الوزارة بما في ذلك إدارات ومكاتب التعليم والمدارس، وآخرون بعضويات غير دائمة وهم أعضاء من جهات وهيئات ومؤسسات مختلفة وأعضاء من أفراد المجتمع، ويتم تشكيل فرق متنوعة بين الأعضاء الدائمين وغير الدائمين حسب القرار الذي يتم صياغتها وارتباطه بجهة أو شريحة معينة.

يخضع جميع الأعضاء قبل بدء العمل لدورات مكثفة يتعرفون فيها على أفضل طرق صنع القرار الإستراتيجي بما في ذلك آليات التشخيص الأكثر ملاءمة، وأدوات البحث المختلفة وأدوات التقييم والاختيار التي تساعدهم في البحث عن البدائل وتقييمها واختيارها.

تشكل الفرق الخاصة بصنع القرار في كل وكالة بعضوية 3 أعضاء على الأقل من المركز، وبقية الأعضاء يكونون من الوكالة أو الإدارة التي تصنع القرار، ويعمل الأعضاء القادمون من المركز كفريق دعم ومساندة وتوجيه، وقد يتم زيادة العدد من أعضاء المركز خصوصاً من الأعضاء غير الدائمين كلما ارتبط القرار بقوة خارجية، كما يستمر العمل باللجان المشتركة من جميع الجهات ذات العلاقة أثناء صنع القرارات الإستراتيجية. وتوجد في كل إدارة من إدارات التعليم مراكز معلومات ودعم قرار مماثلة تعطي تغذية راجعة للقرارات، وتزود المراكز الرئيسية بمعلومات دورية محدثة، كما يعمل أعضاء من هذه المراكز كأعضاء دائمين في المراكز التابعة للوكالات، ويمثلون حلقة وصل وربط بين مراكز المعلومات في المستويات العليا والمتوسطة.

ومن خلال العرض السابق؛ فإن التحديات التي تواجه صنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم والتي نتجت عن تحليل البيانات النوعية لهذه الدراسة يمكن تحجيمها في هذا السيناريو من خلال قواعد البيانات المحدثة بشكل دائم -والتي ستخفف بشكل كبير من أزمة المعلومات التي تواجه صناع القرار في الوضع الحالي- كما تخفف العضويات غير الدائمة واللجان المشتركة من السلوك السياسي السلبي. ويعمل التدريب المكثف لأعضاء مراكز المعلومات ودعم القرار وعضويتهم الدائمة في جميع اللجان المشكلة لصنع القرارات في تجنب الممارسات السلبية في صنع القرار كتوجيه وتسريع وتضخم القرارات.

السيناريو الثاني/ الغاية: خارطة طريق:

تعمل وزارة التعليم في هذا السيناريو بنمط غير مركزي، لكنها تواجه في الوقت ذاته قوى ضغط خارجية متصاعدة، وبالتالي فإدارات التعليم والمكاتب والمدارس في مواجهة هذا الضغط، ومن المتوقع أن تصنع قرارات تخفف منه، وتعمل الوزارة في هذا السيناريو كمرشد وموجه وكجهة رقابية على أداء الإدارات والمكاتب والمدارس، وتعطي الوزارة صلاحيات واسعة للإدارات والمكاتب والمدارس لصنع القرارات حسب ظروفها، لكنها تراقب الأداء من خلال مراكز ولجان رقابية تتابع عن كثب عمل الإدارات، وتشرف على مستوى الشراكات في صنع القرارات لكل إدارة.

يوجد في كل إدارة تعليم مركز متخصص يسمى "مركز المعلومات ودعم صنع القرار"، ويوجد به قاعدة بيانات مركزية لكل إدارة يتم تغذيتها بشكل دوري بمعلومات محدثة ومتجددة، يتشكل المركز من أعضاء دائمين من جميع المكاتب والمدارس وأعضاء غير دائمين من جهات مختلفة وأولياء أمور وأعضاء من المجتمع المحلي، ويتم تأهيلهم وتدريبهم بشكل مكثف خصوصاً في الجوانب المتعلقة بصنع القرار.

وتصنع القرارات في هذه المراكز أو في المكاتب والمدارس، ويقدم المركز لها الدعم اللازم بما في ذلك ندب أعضاء من المركز للمكاتب أو المدارس التي تعمل على صياغة قرارات خاصة بها لتقديم الدعم والمشورة المناسبة.

يتم في هذه المراكز تحليل البيئة الداخلية والخارجية للإدارة، وتحديد نقاط الضعف والتحديات التي تواجهها، وبناء الخطط الخاصة بها، ودراسة قوى الضغط الخارجية التي تؤثر على صنع القرارات في كل إدارة، ووضع الخطط الملائمة لمواجهتها بما في ذلك دعوة ممثلين من جميع الجهات ذات العلاقة للمشاركة في صنع القرار، ويتم الرفع بهذه الخطط سنوياً للوزارة، وتقوم بدورها بمتابعة التنفيذ والرقابة على الأداء ومستوى الشراكة.

ومن خلال هذا السيناريو يمكن تحجيم التحديات التي تواجه صناع القرار من خلال تحديد نطاق العمل في إدارة تعليم واحدة وليس على مستوى مركزي، فيعمل صانع القرار في نطاق عمل واحد وظروف أقرب لأن تكون متشابهة؛ فيسهل عليه صياغة قرارات إستراتيجية أقل تعقيداً وأقل تضخماً؛ وبالتالي يصبح تنفيذها أقرب للتحقق بالصيغ التي يتم وضعها في الخطط الإستراتيجية، كما تقدم قواعد البيانات المحدثة دعماً كبيراً في الحد من أزمة المعلومات التي تواجه صناع القرار، كما تخفف العضويات غير الدائمة واللجان المشتركة من السلوك السياسي السلبي، ويعمل التدريب المكثف لأعضاء مراكز المعلومات ودعم القرار كذلك على تخفيف المظاهر السلبية في صنع القرار كالسلوك السياسي السلبي وتوجيه القرارات بصفتهم أعضاء في اللجان التي تصنع القرارات؛ فيوجهون هذه اللجان نحو الأساليب الصحيحة لصنع القرار، فضلاً عن أن هؤلاء الأعضاء هم صناع قرارات في إداراتهم ومدارسهم.

السيناريو الثالث/ الهضبة: في المنتصف:

ما زالت وزارة التعليم تعمل بنمط مركزي، لكنها لا تواجه قوى ضغط خارجية عالية، فأدائها متحسن؛ وبالتالي فهي تصنع القرارات في محيط أكثر هدوء.

يتم تشكيل هيئة خبراء في وزارة التعليم، وتعمل على دعم صنع القرارات الإستراتيجية عبر عضوية دائمة في جميع اللجان المشكلة في الوكالات والإدارات أثناء صنع القرارات الإستراتيجية، أعضاء هذه الهيئة هم خبراء في صنع القرارات تم تأهيلهم وتدريبهم بشكل مكثف في الإدارة بشكل عام وصنع القرار بشكل خاص، وتتشكل هذه الهيئة بأعضاء من الوزارة وعضوية ممثلين من إدارات التعليم حسب المقاعد المخصصة لكل إدارة.

يقدم أعضاء هذه الهيئة المشورة والدعم والتوجيه للجان صنع القرارات، ويوجهون هذه اللجان للأساليب السليمة في صنع القرارات الإستراتيجية، ويقدم ممثلو إدارات التعليم مرئياتهم حول تطبيق القرارات في إداراتهم ويشكلون حلقة وصل بين الإدارات والوزارة.

يستمر العمل باللجان المشتركة المشكلة من جميع الجهات ذات العلاقة أثناء صنع القرارات الإستراتيجية جنباً إلى جنب مع الأعضاء من هيئة الخبراء والأعضاء من الوكالة أو الإدارة التي يتم فيها صنع القرارات الإستراتيجية.

يُمنح مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار استقلالية تامة في جهاز الوزارة، ويصبح تابعًا لوزير التعليم بشكل مباشر، ويقوم بدور داعم في القرارات، وللمركز فروع في كل إدارة، وتقوم بتغذية المركز الرئيس بشكل دوري بمعلومات متجددة ومحدثة، ويتم حفظ كل المعلومات المستخدمة في جميع القرارات في قاعدة البيانات المركزية. ويساهم هذا السيناريو في تحجيم التحديات التي تواجه صناع القرار من خلال الاستفادة من هيئة خبيرة ومتخصصة ومؤهلة تدعم صنع القرارات، وتساعد على تجنب الممارسات السلبية أثناء صنع القرارات كتوجيه وتسريع القرارات خصوصًا في ضوء انخفاض الضغط من القوى الخارجية، كما تساهم استقلالية مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار في بناء قاعدة بيانات دقيقة ودائمة التحديث، وتحد بدورها من أزمة المعلومات التي تواجه صناع القرار في الوضع الحالي، كما يساهم العمل المشترك بين أعضاء هيئة الخبراء واللجان المشتركة في الحد من السلوك السياسي السلبي.

السيناريو الرابع/ السهل: طريق مستقيمة ومنبسطة:

تعمل إدارات ومكاتب التعليم والمدارس بصلاحيات واسعة، وتصنع القرارات الإستراتيجية وفق ما يلائمها حسب ظروفها ومتطلباتها، كما أن قوى الضغط منخفضة؛ وبالتالي فالحالة العامة لصنع القرار الإستراتيجي مستقرة، فلا ضغط شديد يدفع نحو صنع عدد كبير من القرارات والتعجيل بها ولا مركزية شديدة تقيد صنع القرار في الإدارات والمكاتب والمدارس.

تصنع القرارات الإستراتيجية في الإدارات والمكاتب والمدارس، وتدعم اللامركزية سهولة ودقة المعلومات وسرعة الحصول عليها، كما يدعم ذلك "مركز المعلومات ودعم القرار" الذي يقدم المعلومات اللازمة لصنع القرار من القيادات في الإدارات والمكاتب والمدارس، كما يتم تخزين وتحديث البيانات والمعلومات بشكل دوري.

يقدم المركز تدريب مكثف لصناع القرار في الإدارة والمكاتب والمدارس، ويمنحهم تأهيلاً متقدماً في الإدارة وخصوصًا في الجوانب المتعلقة بصنع القرار، كما يقدم المركز الاستشارة والدعم لصناع القرار أثناء صنع القرارات.

تقدم وزارة التعليم الدعم لهذه المراكز بما في ذلك التدريب والتأهيل والمشورة، كما تعمل على مراقبة الأداء وضبط الجودة من خلال تطبيق نظام محاسبي يتابع أداء هذه الإدارات والمكاتب والمراكز دون أن يفرض عليها نمط عمل محددًا.

من خلال هذا السيناريو يمكن تحجيم التحديات التي تواجه صناع القرار عبر تضيق نطاق العمل والإشراف للقادة في الإدارات والمكاتب والمدارس، والذي يرتبط بالنمط غير المركزي؛ وبالتالي تقل تعقيدات القرارات وتضخمها، ويسهل الحصول على المعلومات اللازمة لها من خلال قواعد البيانات في مركز المعلومات

ودعم القرار، كما أن الفرصة سانحة للحصول عليها من مصادر متعددة بمستوى عالٍ من الدقة، كما يساهم التدريب المكثف للقيادات في تقليل المظاهر السلبية في صنع القرار كالسلوك السياسي السلبي وتوجيه القرارات.

7. التحقق من صحة السيناريوهات وتحديد جوانب البحث الإضافية اللازمة Validating the

:scenarios and identifying further research needed

لتحقيق ذلك قامت الباحثة بإرسال السيناريوهات للمشرفة على الرسالة؛ لطرح مآرائها وملاحظاتها، ومن ثم تم إرسالها لعدد من التربويين والأكاديميين بما في ذلك المشاركون في جلسة تحليل السيناريوهات؛ لإبداء ملاحظاتهم ومقترحاتهم حول السيناريوهات. (ملحق 9)

وتم عرض السيناريوهات على 10 من التربويين والأكاديميين، وتم تعديل السيناريوهات بناءً على بعض المقترحات المقدمة.

8. تقييم تضمين السيناريوهات وتحديد آثارها المحتملة Assessing their implications and

:defining possible responses

تم وضع عدد من الخيارات الإستراتيجية لكل سيناريو وبنائها على التحديات والاستجابة الإستراتيجية الحالية كما يوضح جدول (4-5).

جدول 4-5

الاستجابة الحالية والخيارات الإستراتيجية للتحديات في كل سيناريو

السيناريو الأول: الجبل

التحدي	الاستجابة الإستراتيجية الحالية	الخيارات الإستراتيجية المستقبلية
- توجيه القرارات.	ارتجال صنع القرارات دون معرفة نظرية أو تطبيقية.	- مؤسسة العمل وتنظيمه من خلال إنشاء مركز متخصص لدعم صنع القرار في كل وكالة.
- تضخم القرارات.	تمركز العمل في وزارة التعليم.	- إنشاء فروع للمركز في المناطق التعليمية وعضويات ممثلين عن كل منطقة قد تخفف من تضخم القرارات.
- أزمة المعلومات.	قلة تنظيم المعلومات وتضاربها وفقدان بعضها.	- تنظيم ومأسسة العمل من خلال مراكز المعلومات وتكثيفها؛ لمواجهة قوى الضغط الخارجي عبر إنشاء

مركز معلومات في كل وكالة وكل إدارة تعليمية.		
- السلوك السياسي.	يتقاطع العمل والصلاحيات بين	- تأهيل وتدريب القيادات في مركز المعلومات
	الوكالات والإدارات داخل جهاز الوزارة.	وعضوية ممثلين من كل الجهات في المركز.
- تسريع القرارات.	يتم تسريع القرارات من قبل صاحب	- تأهيل وتدريب القيادات في مركز المعلومات
	الصلاحية أو من قبل صانع القرار.	وعضوية ممثلين من كل الجهات في المركز.

السيناريو الثاني: الغابة

التحدي	الاستجابة الإستراتيجية الحالية	الخيارات الإستراتيجية المستقبلية
- توجيه القرارات.	ارتجال صنع القرارات دون معرفة نظرية أو تطبيقية.	- مأسسة العمل وتنظيمه من خلال إنشاء مركز متخصص لدعم صنع القرار في كل إدارة تعليمية.
- تضخم القرارات.	تمركز العمل في وزارة التعليم.	- منح إدارات ومكاتب التعليم والمدارس صلاحيات واسعة لصنع القرارات الإستراتيجية.
- أزمة المعلومات.	قلة تنظيم المعلومات، وتضاربها، وفقدان بعضها.	- تنظيم ومأسسة العمل من خلال مراكز المعلومات في الإدارات التعليمية، وتحديد نطاق العمل في المنطقة؛ ما يسهل الوصول للمعلومات.
- السلوك السياسي.	يتقاطع العمل والصلاحيات بين	- تأهيل وتدريب القيادات في مركز المعلومات على مستوى الإدارة مع العمل في مستويات متوسطة ودنيا.
- تسريع القرارات.	يتم تسريع القرارات من قبل صاحب	- تأهيل وتدريب القيادات في مركز المعلومات في الإدارة، وتطبيق حزمة من الإجراءات الرقابية والمحاسبية العالية.

السيناريو الثالث: الهضبة

التحدي	الاستجابة الإستراتيجية الحالية	الخيارات الإستراتيجية المستقبلية
- توجيه القرارات.	ارتجال صنع القرارات دون معرفة نظرية أو تطبيقية.	- تنظيم عمليات صنع القرار من خلال لجنة الخبراء.
- تضخم القرارات.	تمركز العمل في وزارة التعليم.	- تمثيل إدارات التعليم في لجنة الخبراء ولجان صنع القرار.
- أزمة المعلومات.	قلة تنظيم المعلومات، وتضاربها، وفقدان بعضها.	- استقلال مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار وتبعيته المباشرة للوزير.

- السلوك السياسي. يتقاطع العمل والصلاحيات بين - تأهيل وتدريب الخبراء في لجنة الخبراء وعضويتهم الوكالات والإدارات داخل جهاز الوزارة. في كل لجان صنع القرار، واستمرار العمل باللجان المشتركة.

- تسريع القرارات. يتم تسريع القرارات من قبل صاحب - تأهيل وتدريب الخبراء في لجنة الخبراء وعضويتهم الصلاحية أو من قبل صانع القرار. في كل لجان صنع القرار واستمرار العمل باللجان المشتركة.

السيناريو الرابع: السهول

التحدي	الاستجابة الإستراتيجية الحالية	الخيارات الإستراتيجية المستقبلية
- توجيه القرارات.	ارتجال صنع القرارات دون معرفة نظرية أو تطبيقية.	- مؤسسة العمل وتنظيمه من خلال إنشاء مركز متخصص لدعم صنع القرار في كل إدارة تعليم.
- تضخم القرارات.	تمركز العمل في وزارة التعليم.	- منح إدارات ومكاتب التعليم والمدارس صلاحيات واسعة لصنع القرارات الإستراتيجية.
- أزمة المعلومات.	قلة تنظيم المعلومات، وتضاربها، وفقدان بعضها.	- تنظيم ومأسسة العمل من خلال مراكز المعلومات في الإدارات التعليمية، وتحديد نطاق العمل في المنطقة؛ ما يسهل تدفق المعلومات.
- السلوك السياسي.	يتقاطع العمل والصلاحيات بين الوكالات والإدارات داخل جهاز الوزارة.	- النمط اللامركزي والتدريب والتأهيل المكثف للقيادات.
- تسريع القرارات.	يتم تسريع القرارات من قبل صاحب الصلاحية أو من قبل صانع القرار.	- تأهيل وتدريب القيادات في مركز المعلومات في الإدارة.

9. تحديد علامات السيناريوهات: Identifying signposts

كما تم وضع عدد من العلامات التي قد ترشد باتجاه وزارة التعليم نحو سيناريو محدد من هذه السيناريوهات الأربعة دون غيره كما يلي:

السيناريو الأول: الجبل:

- تمركز العمل في وزارة التعليم والاتجاه نحو تركيز الصلاحيات في المستويات العليا.
- زيادة وتيرة القرارات السياسية على مستوى الدولة التي تتطلب تجويد مخرجات التعليم كاستحداث الهيئات والجهات التي تلزم كوادر وطنية مؤهلة.

- استمرار وزيادة التقارير الدورية الصادرة من جهات محلية وعالمية التي تقيس وتقيم أداء وزارة التعليم بشكل دوري ومستمر.
- زيادة الضغط الشعبي والإعلامي، وتصاعد المطالبات بتحسين مخرجات التعليم.
- ارتفاع معدلات البطالة، وتذبذب مؤشرات مخرجات التعليم، وعدم توافقها مع متطلبات سوق العمل.

السيناريو الثاني: الغابة:

- منح صلاحيات واسعة لإدارات ومكاتب التعليم والمدارس.
- قيام وزارة التعليم بدور مساندة ورقابة وتوجيه لإدارات التعليم، والتخلي عن جزء كبير من الأعمال، وتسليمها لإدارات التعليم.
- زيادة وتيرة القرارات السياسية على مستوى الدولة التي تتطلب تجويد مخرجات التعليم، كاستحداث الهيئات والجهات التي تلزم كوادرات وطنية مؤهلة.
- استمرار وزيادة التقارير الدورية الصادرة من جهات محلية وعالمية التي تقيس وتقيم أداء وزارة التعليم بشكل دوري ومستمر.
- زيادة الضغط الشعبي والإعلامي، وتصاعد المطالبات بتحسين مخرجات التعليم.
- ارتفاع معدلات البطالة، وتذبذب مؤشرات مخرجات التعليم، وعدم توافقها مع متطلبات سوق العمل.

السيناريو الثالث: الهضبة:

- تمركز العمل في وزارة التعليم والاتجاه نحو تركيز الصلاحيات في المستويات العليا.
- استقرار القرار السياسي على الهيئات والجهات الموجودة حالياً، وتخفيف التوسع في الاتجاه نحو الهيئات التي تتطلب تخصصات دقيقة ومخرجات متميزة.
- تحسن ملحوظ في أداء وزارة التعليم في التقارير الصادرة من الجهات التي تقيس أداء الوزارة داخل وخارج المملكة، وارتفاع مستوى الطلبة السعوديين في الاختبارات المحلية والدولية.
- انخفاض الضغط الشعبي والإعلامي على الوزارة.
- انخفاض معدلات البطالة، وتقارب مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل.

السيناريو الرابع: السهول:

- منح صلاحيات واسعة لإدارات ومكاتب التعليم والمدارس.
- قيام وزارة التعليم بدور مساندة ورقابة وتوجيه لإدارات التعليم، والتخلي عن جزء كبير من الأعمال، وتسليمها لإدارات التعليم.
- استقرار القرار السياسي على الهيئات والجهات الموجودة حالياً، وتخفيف التوسع في الاتجاه نحو الهيئات التي تتطلب تخصصات دقيقة ومخرجات متميزة.
- تحسن ملحوظ في أداء وزارة التعليم في التقارير الصادرة من الجهات التي تقيس أداء الوزارة داخل وخارج المملكة، وارتفاع مستوى الطلبة السعوديين في الاختبارات المحلية والدولية.
- انخفاض الضغط الشعبي والإعلامي على الوزارة.
- انخفاض معدلات البطالة، وتقارب مخرجات التعليم مع متطلبات سوق العمل.

10. رصد وتحديث السيناريوهات مع مرور الوقت Monitoring and updating the scenarios as time goes on

تأمل الباحثة أن تجد هذه السيناريوهات مساحة للتطبيق بحيث يمكن رصد العلامات التي تم وضعها؛ ومن ثم تحديث السيناريوهات بناءً على ما قد يستجد من أحداث ومتغيرات.

الفصل الخامس: ملخص نتائج الدراسة والتوصيات المقترحة

1. ملخص الدراسة.
2. أبرز نتائج الدراسة.
3. توصيات الدراسة.
4. مقترحات الدراسة.

ملخص الدراسة:

يعتبر صنع القرار الإستراتيجي أحد أهم أنشطة المنظمات وأكثرها تكراراً وأهمية، واهتم الباحثون بتتبع الكيفية التي تصنع بها القرارات في المنظمات المختلفة؛ لما لها من أثر كبير وجوهري على أداء المنظمة. ومن هذا المنطلق؛ فقد اهتمت الدراسة الحالية بتتبع كيفية صنع القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية، وتبنت هذه الدراسة نموذج منتزيرغ وآخرين (1976) كموجه لهذه الدراسة، فتبنت تقسيم مراحل صنع القرار على ثلاث مراحل، كما وردت في النموذج، وتتبع الإجراءات الداعمة أثناء صنع القرارات، وتوسعت لدراسة العوامل الديناميكية التي تؤثر على صنع القرارات، كما توسعت لبحث العوامل التي قد تؤثر على كيفية صنع القرار أو على مساره.

واستخدمت الدراسة لتحقيق أهدافها منهج البحث النوعي، وجمعت البيانات باستخدام أداتي المقابلات وتحليل الوثائق، وتم إجراء 18 مقابلة وتحليل 13 وثيقة، وتم تحليل البيانات النوعية من خلال إستراتيجيتين وبأسلوب التحليل المواضيعي، وتم التحقق من دقة وصحة البيانات والنتائج من خلال تطبيق معايير الجودة التي تتسق مع فلسفة الدراسة، وتبنت هذه الدراسة عدداً من الأخلاقيات المتعارف عليها أثناء تصميم وتنفيذ البحوث النوعية.

توصلت الدراسة إلى أن القرارات الإستراتيجية تسير في واحد من هذه المسارات الثلاثة، وهي مسار القرارات السريعة، ومسار القرارات المتضخمة، ومسار القرارات الناضجة، وفي المسار الأول تصنع القرارات بإيقاع سريع يتحدد فيه البديل؛ ومن ثم تسير جميع العمليات اللاحقة بسرعة لصالح هذا البديل، ويتحول في مرحلة مبكرة جداً من قرار إلى عمل، ويتم بعد اختيار البديل الانطلاق في عملية التنفيذ، أما المسار الثاني؛ فيغلب أن يبدأ بداية سريعة كالمسار الأول، لكنه يتباطأ في مرحلة التطوير ويبدأ بالتضخم؛ حيث يتم التفكير في عدد كبير جداً من أساليب التنفيذ ومن ثم يتم تبنيها جميعها، أما المسار الثالث فيمتاز بإيقاع متوازن وعمليات تشخيص غير موجهة نحو بديل محدد، وتأخذ العمليات الثلاث في هذا المسار حقها من الوقت والجهد، ويتم فيها تشخيص المشكلة بدقة في مرحلة التشخيص، وتوليد عدد كبير من البدائل في مرحلة التطوير وفحصها بعناية، واختيار البديل الأفضل في مرحلة الاختيار والذي يغلب أن يكون بديل مصمم بشكل خاص للسياق التعليمي السعودي.

وتصنع القرارات الإستراتيجية وفق بيانات الدراسة في ضوء أزمة معلومات؛ حيث تواجه القرارات نقصاً شديداً في المعلومات وتضارباً فيما بينها، وفقدان بعضها، والتلاعب ببعض الآخر، وانعكست أزمة المعلومات

هذه على القرارات؛ فأصبح صناع القرار يبدلون الكثير من الجهد في المرحلة الأولى بشكل أكبر من بقية المراحل، كما ظهر السلوك السياسي في جزء كبير من القرارات، وأثر على مسار هذه القرارات، وأجل بعضها، وأدى إلى توقف البعض الآخر لفترة من الزمن.

وفيما يتعلق بالعوامل الديناميكية؛ فقد كان أكثرها تأثيراً على القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم هي عوامل تأخير الجدولة وتسريع القرارات والتي أثرت في عدد كبير من القرارات، أما العوامل العامة؛ فقد كان التعقيد أكثر العوامل البيئية تأثيراً على صنع القرارات الإستراتيجية، وكان هيكل وزارة التعليم أكثر العوامل المنظمة تأثيراً على صنع القرارات الإستراتيجية، وكان تعقيد القرار أكثر العوامل المتعلقة بمحتوى القرار أثراً على صنع القرارات الإستراتيجية.

ووضعت الدراسة الحالية أربعة سيناريوهات مستقبلية تصور مستقبل صنع القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء عاملين حرجين هما المركزية في التطوير واتخاذ القرارات، وقوى الضغط الخارجية على صنع القرار. ونتج عن ذلك أربعة سيناريوهات هي: سيناريو الجبل، ويصور صنع القرارات الإستراتيجية في ضوء نظام مركزي وقوى ضغط متصاعدة، وسيناريو الغابة، ويصور صنع القرارات الإستراتيجية في ضوء نظام لا مركزي وقوى ضغط متصاعدة، وسيناريو الهضبة، ويصور صنع القرارات الإستراتيجية في ضوء نظام مركزي وقوى ضغط منخفضة، وسيناريو السهول، ويصور صنع القرارات الإستراتيجية في ضوء نظام لا مركزي وقوى ضغط منخفضة، كما خلصت الدراسة إلى عدد من التوصيات، ووضعت عددًا من المقترحات.

أبرز نتائج الدراسة:

جاءت أبرز نتائج الدراسة كما يلي:

- ملخص نتائج السؤال الأول:

في مرحلة التحديد انطلقت سبعة قرارات من القرارات الثمانية عشر التي تم تحليلها من دافع وجود مشكلة، بينما انطلقت سبعة قرارات أخرى من دافع أزمة، وانطلق قراران من مزيج بين اقتناص فرصة وحل مشكلة في الوقت ذاته، كما ظهر في 12 قراراً عمليات تشخيص موجهة، وهي عمليات تشخيص تتم لغرض جمع معلومات حول بديل محدد سلفاً قفز له صانع القرار في اللحظة التي ظهر فيها هذا البديل، بينما ظهرت في ستة قرارات عمليات تشخيص غير موجهة، ويجمع فيها صانع القرار المعلومات لغرض الفهم وتحليل الواقع قبل بدء عمليات البحث عن البدائل.

وتأثرت مرحلة التطوير بالمرحلة الأولى "مرحلة التحديد"؛ فكانت تتم العديد من عمليات البحث في القرارات الاثني عشرة الموجهة أثناء مرحلة التطوير، إلا أن هذا البحث موجه نحو البديل الذي تم اختياره؛ حيث يتم جمع المعلومات التي تدعمه، والتفكير في طرق التنفيذ لهذا البديل تحديداً، وكانت القرارات الموجهة تتفاوت من حيث مرورها بهذه المرحلة؛ فهناك قرارات تمر بشكل سريع جداً، وأخرى تتباطأ في هذه المرحلة رغم بدايتها السريعة بحثاً عن عدد كبير من أساليب التنفيذ، بينما كانت مرحلة التطوير في القرارات الستة غير الموجهة مخصصة للبحث وجمع المعلومات لغرض الوصول لبدائل مناسبة.

وفي المرحلة الأخيرة "مرحلة الاختيار" يصل صناع القرار الذين بدؤوا من خلال إجراءات موجهة لمرحلة الاختيار بين آليات التنفيذ التي تساعدهم على تنفيذ البديل الذي تم اختياره في المرحلة الأولى إن وجدت، بينما يصل صناع القرار الذين بدؤوا بإجراءات غير موجهة في هذه المرحلة في الاختيار بين بدائل القرار التي أسفرت عنها مرحلتا التحديد والتطوير.

وظهر من خلال تحليل نتائج المراحل الثلاث تصور لمسارات صنع القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم التي سارت في ثلاثة مسارات، هي: مسار القرارات السريعة، مسار القرارات المتضخمة، ومسار القرارات الناضجة.

وتصنع القرارات الإستراتيجية في المسار الأول بإيقاع سريع، وتنطلق بشكل سريع نحو العمل، ويتمسك صانع القرار بالحل الذي يظهر للمرة الأولى، وتتحول في مراحلها الأولى من حالة القرار إلى حالة العمل، وجميع هذه القرارات من القرارات التي تم توجيهها في مرحلة التشخيص (القرارات الموجهة)، وتم فيها تحديد البديل؛ ومن ثم الانطلاق في بقية العمليات، وتم صنع ستة قرارات من القرارات الثمانية عشر التي تم تحليلها بهذا الأسلوب، وتفاوتت سرعة القرارات في مرحلتها التطوير والاختيار، فكان هناك في معظم هذه القرارات انتقال سريع وتجاوز لمرحلة التطوير والاختيار في أربعة قرارات؛ حيث تم العمل بشكل سريع على التفكير في آلية تنفيذ سريعة للبديل الذي تم اختياره مباشرة، بينما ظهرت في قرارين عمليات بحث محدودة متعلقة بآليات التنفيذ الممكنة للبديل الذي تم اختياره، وكذلك ظهرت عمليات محدودة أيضاً في التقييم والاختيار للبدائل.

أما في مسار القرارات المتضخمة؛ فتبدأ القرارات غالباً كبداية القرارات السريعة؛ حيث يتم القفز لبديل محدد والتمسك به، لكن ما يميزها عن المسار الأول هو تباطؤها أثناء مرحلة التطوير بهدف توسيع دائرة البحث والتفكير في آليات التنفيذ؛ حيث يتم جمع عدد كبير من الحلول المتعلقة بالتنفيذ للبديل الذي تم اختياره، كما يميز هذا المسار تبني جميع هذه الحلول للتنفيذ، وذلك لأن هذه القرارات تعالج على الأغلب قضايا معقدة

ومتشعبة وظروف تطبيق متفاوتة ومتعددة، ومن هذا المنطلق فإن صانع القرار يتبنى جميع الحلول التي تم التوصل لها، وظهر هذا النمط من القرارات في ستة قرارات موجهة وفي قرارين غير موجّهين؛ حيث تم البحث عن عدد كبير من الحلول وتبنيها جميعها، لكن الفرق بينها وبين القرارات التي تتخذ المسار نفسه من النوع الأول (الموجه) هو أن البحث يكون عن حلول للمشكلة القائمة، وليس عن حلول لتنفيذ الحل الذي تم اختياره.

وفي مسار القرارات الناضجة صنعت القرارات مرورًا بمراحل صنع القرار الثلاثة (التحديد- التطوير- الاختيار)، وتم فيها توسيع دائرة العمل في كل مرحلة، وتبني معظم الإجراءات اللازمة لكل مرحلة، وانتهت باختيار بديل واحد وتطبيقه، وظهر هذا المسار في أربعة قرارات جميعها من نمط القرارات غير الموجهة، وأعطيت كل مرحلة من مراحل صنع القرار حقها من العمل، ووصلت هذه القرارات لمستوى من النضج في كل مرحلة، واستقرت على تبني بديل واحد فقط.

- ملخص نتائج السؤال الثاني:

تم استخدام أنشطة التخطيط في 11 قرارًا، بينما اعتمدت سبعة قرارات على أنشطة التبديل التي يتم فيها آليات عمل أو تصورات للتطبيق؛ ومن ثم يتم متابعتها وتعديلها دوريًا، وغلب على مسار القرارات السريعة العمل بأنشطة التبديل؛ حيث كانت أربعة من القرارات السبعة التي استخدمت أنشطة التبديل من القرارات السريعة، بينما غلب على القرارات المتضخمة استخدام أنشطة التخطيط من خلال ستة قرارات، في حين استخدمت أنشطة التبديل في قرارين فقط، وكذلك ارتبطت أنشطة التخطيط بالقرارات الناضجة ما عدا قرارًا واحدًا استخدم أنشطة التبديل.

وفيما يتعلق باتصالات القرار؛ فقد ظهر في القرارات التي تم تحليلها بالمجمل ما يمكن تسميته بأزمة معلومات؛ حيث تواجه القرارات نقصًا شديدًا في المعلومات وتضاربًا فيما بينها، وفقدان بعضها والتلاعب ببعض الآخر، وواجه صناع القرار غموضًا في المعلومات في سبعة قرارات، بينما واجهوا تضاربًا في المعلومات في ثلاثة قرارات، وفقدانًا لبعض المعلومات في قرارين، وظهرت في أحد القرارات معلومات غامضة ومتضاربة معًا، وفي قرار آخر معلومات متضاربة ومفقودة معًا.

وتطلبت مرحلة التشخيص أكبر قدر من المعلومات لصناع القرارات السريعة، وواجهت أربعة قرارات منها غموضًا في المعلومات، وأحدها واجه فقدان بعض المعلومات، والأخير لم يواجه مشاكل، وكانت مصادر المعلومات لهذه القرارات من داخل وخارج الوزارة في ثلاثة قرارات، ومن داخل الوزارة فقط في ثلاثة قرارات، ولا

شك أن الإيقاع السريع لصنع القرار في ظل أزمة المعلومات يزيد من إمكانية فشل القرار أو ظهور مشاكل بعد التطبيق.

بينما اعتبر أربعة من صناعات القرار في القرارات المتضخمة أن جميع المراحل تتطلب قدرًا كبيرًا من المعلومات، وهذا على الأغلب متوقع ونتائج لتضخم هذه القرارات وتشعبها وتعقيدها، واعتبر ثلاثة من صناعات القرارات المتضخمة أن مرحلة التشخيص هي التي تطلبت أكبر قدر من المعلومات، واعتبر أحد صناعات القرارات المتضخمة أن ردود الفعل هي أكثر جانب تطلب قدرًا كبيرًا من المعلومات، وكانت مصادر المعلومات لأربعة من القرارات المتضخمة من داخل وخارج الوزارة، وثلاثة من داخل الوزارة فقط، بينما اعتمد قرار واحد فقط على مصادر من خارج الوزارة فقط.

وأما القرارات الناضجة؛ فقد تطلبت مرحلة التطوير المتعلقة بالبحث عن البدائل أكبر قدر من المعلومات في ثلاثة قرارات، بينما تطلبت مرحلة التشخيص قدرًا أكبر من المعلومات في قرار واحد، كما أن القرارات الناضجة جمعت معلوماتها من مصادر داخل وخارج وزارة التعليم.

أما فيما يتعلق بالسلوك السياسي؛ فقد ظهر في أربعة قرارات من القرارات السريعة، ولم يظهر في قراراتين، وظهر السلوك السياسي حول آليات أو بدائل التطبيق، وأثرت في مسار قراراتين من هذه القرارات الأربعة، وتمت إدارة الصراع السياسي في القرارات الأربعة من خلال الإقناع في قراراتين، والمساومة في قرار ثالث، بينما كان مستوى الصراع السياسي في القرار الرابع في مستوى أعلى من صانع القرار؛ فلم يكن بمقدوره إدارته.

واجهت أربعة قرارات متضخمة سلوكًا سياسيًا، وأثر هذا السلوك السياسي على مسار القرار، فغيره في أحد القرارات؛ حيث تم تعديل مسار القرار ثلاث مرات، وأدى إلى تعطيله لفترة امتدت لعام كامل في أحد القرارات، ولفترة طويلة لم يحددها صانع القرار في قرار آخر، وتمت إدارة الصراع السياسي في هذه القرارات الأربعة باستخدام الأمر الذي تم فيه تحديد الصلاحيات من قبل صاحب الصلاحية للجهات المتصارعة في ثلاثة قرارات، بينما اختار أحد صناعات القرار تجاهل الصراع مع جهة أخرى خارج الوزارة حتى اضطرت هذه الجهة للتماهي مع عمل صانع القرار.

كما ظهر السلوك السياسي في ثلاثة قرارات من القرارات الأربعة الناضجة. وأثر على قراراتين من هذه القرارات؛ فغير مسار أحدها أكثر من مرة، ثم أدى لتأجيله لفترة، وأدى لتوقف آخر لفترة امتدت لثمانية أشهر، وتم فيها تعديل القرار أكثر من مرة. وظهر الصراع السياسي في أحد هذه القرارات الثلاثة قبل مرحلة

الاعتماد من قبل صاحب الصلاحية، وفي اختيار البدائل في قرارات آخرين، وتمت إدارة هذا الصراع السياسي من خلال المساومة في أحد القرارات، والإقناع في قراراتين.

– ملخص نتائج السؤال الثالث:

فيما يتعلق بالعوامل الديناميكية؛ فلم تظهر المقاطعات في القرارات السريعة، بينما ظهرت في خمسة قرارات متضخمة، وفي قرارات ناضجة، وظهرت في ثلاثة قرارات سريعة جدولة للقرارات، وظهر في القرارات المتضخمة جدولة لتنفيذ القرار في قراراتين فقط، كما تمت جدولة تنفيذ القرارات الناضجة في قراراتين فقط.

وحصلت خمسة قرارات من القرارات السريعة على تغذية راجعة أثرت على مسار القرار في أربعة قرارات، واستفادت القرارات الثمانية المتضخمة من التغذية الراجعة، وأثرت جميعها في القرار، لكن هذه الأثر يتفاوت في مصدره ووقت حدوثه، وظهرت التغذية الراجعة كذلك في القرارات الناضجة، وظهرت كلها أثناء عملية صنع القرار، وفي أحدها امتدت حتى بعد تنفيذ القرار، وحصل تغيير في مسار ثلاثة قرارات ناضجة، بينما في القرار الرابع تم صنع قرار آخر بناءً على هذه التغذية الراجعة.

وواجهت جميع القرارات السريعة عوامل تسريع، وواجهت خمسة منها تسريعاً من صاحب الصلاحية، منها قرار ذو طبيعة عاجلة جداً، وأثر هذا التعجيل في مسار ثلاثة قرارات من القرارات الستة؛ فتم اختصار بعض الإجراءات أو تقصير مدتها أو زيادة أعباء صانع القرار وفريقه، بينما عجل صانع القرار في أحد القرارات من طرفه، وفي القرارات المتضخمة ظهرت عوامل التوقيت في سبعة قرارات من القرارات الثمانية المتضخمة، وأثرت بدورها في مسار القرار أثراً مشابهاً للأثر الذي سببه التعجيل في مسار القرارات السريعة، وفي القرارات الناضجة تم تعجيل العمل في قراراتين، وأثر ذلك على مسار العمل في أحد القرارات؛ فتم تجاوز بعض الإجراءات، ولم يؤثر على مسار القرار الثاني، لكنه سبب ضغط عمل على صانع القرار وفريقه، بينما لم يواجه أحد القرارات الناضجة مشكلة متعلقة بالتوقيت واصطدم القرار الأخير بالتأجيل بسبب الصراع السياسي قبل اعتماد القرار.

وتمت عمليات إعادة التدوير في قراراتين من القرارات السريعة، وفي أربعة قرارات متضخمة، وفي قراراتين ناضجة، وواجه قراراتين من القرارات السريعة عوامل تدوير لفشل مسار القرار؛ حيث واجه القراران فشلاً في مرحلة قبول القرار من صاحب الصلاحية، وكذلك واجهت قراراتين متضخمة إعادة تدوير لفشل مسار القرار، بينما لم تواجه القرارات الناضجة أي عمليات تدوير لفشل مسار القرار.

أما العوامل العامة؛ فقد تم تتبعها كمعامل متعلقة بسياق القرار (بيئية ومنظمية) وعوامل متعلقة بمحتوى القرار، وتم كذلك تتبع أثر نوع العملية المستخدمة لصنع القرار على مخرجات القرار.

- العوامل البيئية: قدر المشاركون في الدراسة أن غموض بيئة صنع القرار في وزارة التعليم بشكل عام متوسطة، وبشكل خاص فقد غلب على صناع القرارات السريعة تقدير غموض البيئة في المستوى المتوسط بواقع أربعة قرارات، بينما اعتبر اثنان من صناع القرار أن مستوى الغموض في البيئة كان معدومًا.

وفي القرارات المتضخمة قدر صناع القرار مستوى غموض البيئة بمرتفع؛ حيث وقعت أربعة قرارات في مستوى الغموض المرتفع وفق صناع القرار، ووقع اثنان في مستوى متوسط واثنان في مستوى محدود، ولم تكن البيئة غامضة بالنسبة لثلاثة من صناع القرارات الناضجة؛ حيث وقع اثنان منها في مستوى الغموض المعدوم، ووقع الثالث في مستوى الغموض المحدود، ووقع الأخير في مستوى غموض متوسط.

كما قدر صناع القرار المشاركون في الدراسة مستوى تعقيد البيئة بين المتوسط إلى العالي، وفيما يتعلق بالمسارات الثلاثة؛ فقد كان مستوى تعقيد البيئة في ثلاثة من القرارات السريعة متوسطًا، وفي اثنين مرتفعًا، وفي أحدها مرتفعًا جدًا، أما القرارات المتضخمة؛ فكان تعقيد بيئة القرارات مرتفعًا في ثلاثة قرارات، ومرتفعًا جدًا في ثلاثة قرارات أخرى، ومتوسطًا في قرارين، وفي القرارات الناضجة كان مستوى تعقيد بيئة القرار متوسطًا في ثلاثة قرارات ومرتفعًا في قرار واحد فقط.

وكان هناك وفرة ما بين المتوسطة للمرتفعة في سبعة قرارات، وشح ما بين المتوسط والمرتفع كذلك في ثمانية قرارات، وكان لأحد القرارات وفرة مرتفعة في الموارد البشرية وشح متوسط في الموارد المالية، كما كان لأحد القرارات وفرة في الموارد من خارج الوزارة، وواجه تقليصًا وشحًا في داخل الوزارة، والقرار الأخير لم يرتبط أثناء صناعته بموارد؛ حيث يتم لاحقًا تحديدها.

أما فيما يتعلق بالمسارات الثلاثة؛ فقد عمل ثلاثة من صناع القرارات السريعة في ظروف شح مرتفع في البيئة، وعمل أحدهم في ظروف وفرة مرتفعة، والآخر في ظروف وفرة متوسطة، أما صانع القرار الأخير؛ فقد كان يعمل في ظروف شح داخل الوزارة، ووفرة مرتفعة من خارج الوزارة، وعمل صناع القرارات المتضخمة في ظروف شح في خمسة قرارات، وكانت مرتفعة في قرارين ومتوسطة في ثلاثة قرارات، بينما عمل اثنان من صناع القرارات المتضخمة في ظروف وفرة كانت متوسطة في قرار ومرتفعة في الآخر، بينما عمل صانع القرار الأخير في ظروف وفرة مرتفعة في الموارد البشرية وشح متوسط في الموارد المالية، وفي القرارات الناضجة توفرت الموارد بدرجة متوسطة في أحد القرارات، وبدرجة عالية في قرار آخر، وكان هناك شح مرتفع في أحد القرارات، بينما لم يرتبط القرار الأخير بأي موارد في وقت صناعته وتحدد أثناء تنفيذه.

- العوامل المنظمة: ظهر أثر الأداء السابق للمنظمة في دوافع القرارات في وزارة التعليم؛ حيث كانت معظم القرارات تحل مشكلات أو تواجه أزمات، وظهر ذلك في 14 قرارًا، بينما اعتبرت أربعة قرارات أخرى مزيجًا ما بين الفرص وحل المشكلات أو مواجهة الأزمات، كما أثرت الإستراتيجيات السابقة على القرارات في وزارة التعليم؛ فتقاطعت الصلاحيات في 12 قرارًا، كما ظهر أثر هيكل وزارة التعليم الرسمي والمركزي على القرارات، وظهر أثر ذلك في عدد من جوانب صنع القرار، وهي ظهور نمط القرارات المتضخمة، والذي تسببه المركزية الشديدة، وهذا النمط هو الأكثر ظهورًا في القرارات في وزارة التعليم، وظهر في ثمانية قرارات من القرارات التي تم تحليلها، وأدت المركزية أيضًا إلى إعادة تدوير أكثر من نصف القرارات منها ثماني دورات للفهم، وست دورات لفشل مسار القرار قبل الاعتماد، كما أثر تعقيد هيكل الوزارة في القرارات؛ فظهر السلوك السياسي في 12 قرارًا، منها 11 قرارًا كان السلوك السياسي فيها ناتجًا عن تدافع قوي داخلي بين الإدارات داخل جهاز الوزارة، وكان للهيكل الرسمي والمركزي دور كبير في استخدام الأسلوب الشمولي أو العقلاني في صنع القرارات الإستراتيجية.

وظهر كذلك أثر توزيع السلطة في وزارة التعليم والذي يتجه كثيرًا للأسلوب الأوتوقراطي في عاملين هما: توجيه القرارات أو اعتماد بديل معين والذي ظهر في 12 قرارًا، والتعجيل بالقرارات من قبل صاحب الصلاحية والذي ظهر 13 قرارًا.

ولم يظهر من خلال تحليل البيانات النوعية ارتباط نمط صانع القرار بأي عامل آخر كسنوات الخبرة أو فترة الاستمرار في المنصب أو نوع صانع القرار (ذكر أو أنثى) أو مؤهله التعليمي، كما لم يظهر من خلال تحليل البيانات النوعية للمشاركين أن هناك ارتباطًا بين نمط صانع القرار وصنع القرارات في أحد المسارات الثلاثة، كما لم يظهر ارتباط العوامل الأخرى المتعلقة بصانع القرار التي تم تتبعها للمشاركين (المنصب/ المؤهل/ سنوات الخبرة/ سنوات الاستمرار في المنصب/ النوع "ذكر/ أنثى") بمسار معين من مسارات صنع القرار.

- العوامل المؤثرة في صنع القرار والمتعلقة بمحتوى القرار: تم تتبع محفزات القرارات، وظهر بالمجمل أن سبعة قرارات من القرارات الثمانية عشر التي تم تحليلها انطلقت من دافع وجود مشكلة، بينما انطلقت سبعة قرارات أخرى من دافع أزمة، وانطلق قراران من مزيج بين اقتناص فرصة وحل مشكلة في الوقت ذاته، بينما اعتبر أحد القرارات مدفوعًا بفرصة ممزوجة بالدافعين الآخرين (المشكلة والأزمة)، واعتُبر أحد القرارات قرارًا تطويريًا، وانطلقت ثلاثة من القرارات السريعة من دافع وجود مشكلة، بينما انطلق قرارين من دافع مواجهة أزمة، وانطلق قرار واحد من دافع مزيج بين المشكلة والفرصة، بينما كانت خمسة من القرارات المتضخمة مدفوعة بأزمة، وقرار واحد مدفوعًا بمشكلة، وقرار مدفوعًا بفرصة مع وجود العاملين الآخرين، والقرار الأخير كان دافعه

تطوياً، وقد يعتبر فرصة إذا استغلت ومشكلة إذا لم تستغل، أما القرارات الناضجة؛ فقد كانت ثلاثة منها مدفوعة بمشكلة وأحدها مدفوعاً بفرصة ومشكلة في آن معاً.

أما فيما يتعلق بغموض القرار؛ فقد قدر صناع القرار المشاركون في الدراسة بأن القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم تعتبر قرارات واضحة نسبياً من وجهة نظر صناع القرار، وفي المسارات الثلاثة قدر صناع القرار أن اثنين من القرارات السريعة واضحة جداً، ويعتبر الغموض فيها معدوماً، وفي قرارين آخرين اعتُبر الغموض محدوداً، واعتُبر في قرار واحد متوسطاً، وكان الغموض مرتفعاً في قرار واحد فقط، وظهر في القرارات المتضخمة غموض مرتفع في قرارين فقط، وغموض متوسط في قرارين، وغموض محدود في ثلاثة قرارات، واعتُبر قرار واحد غير غامض إطلاقاً، وظهر في قرارين من القرارات الناضجة غموض مرتفع، وفي أحدها كان محدوداً، وفي الأخير كان معدوماً.

أما فيما يتعلق بتعقيد القرار؛ فقد قدر صناع القرار المشاركون في الدراسة أن القرارات الإستراتيجية لوزارة التعليم بالمجمل شديدة التعقيد، وظهر في مسار القرارات السريعة أربعة قرارات ضمن مستوى التعقيد المرتفع جداً، وقرار واحد في مستوى التعقيد المرتفع، وقرار أخير في مستوى التعقيد المتوسط. وفي القرارات المتضخمة كان هناك ثلاثة قرارات ضمن مستوى التعقيد المرتفع جداً، وثلاثة أخرى ضمن مستوى التعقيد المرتفع، وقراران ضمن مستوى التعقيد المتوسط، وكذلك الحال في القرارات الناضجة؛ حيث كان قراران منها في منها في مستوى التعقيد المرتفع جداً، وقرار في مستوى التعقيد المرتفع، وقرار في مستوى التعقيد المتوسط.

وتم كذلك تتبع مستوى عجلة القرار، ورافق ذلك فحص للتعبيل بالقرار الذي قد يحدث برغبة من صانع القرار أو صاحب الصلاحية، وبالمجمل غلب على القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم مستوى عجلة عالٍ إلى عالٍ جداً. أما على مستوى القرارات السريعة؛ فكان هناك ثلاثة قرارات في المستوى العاجل جداً، وقرار في المستوى المتوسط من حيث العجلة وقراران غير عاجلين إطلاقاً، وواجهت خمسة قرارات من القرارات الستة السريعة عمليات تسريع، ومنها القراران غير العاجلين إطلاقاً، والقرارات الثلاثة العاجلة جداً، أما القرارات المتضخمة؛ فظهر منها ثلاثة قرارات في المستوى المتوسط من حيث العجلة، وثلاثة أخرى في مستوى عاجل جداً، وقراران في المستوى المرتفع من حيث العجلة، وواجهت سبعة من هذه القرارات الثمانية المتضخمة عمليات تسريع، ولم يتم التسريع في قرار واحد ضمن المستوى المتوسط. وفي القرارات الناضجة كان هناك ثلاثة قرارات في مستوى العجلة المتوسط من حيث طبيعتها، وقرار واحد في مستوى مرتفع جداً من حيث العجلة، وتم التسريع بقرارين منها فقط كلها في المستوى المتوسط.

- أثر نوع عملية صنع القرار على مخرجات القرار: اعتبر 16 من صناع القرارات المشاركين في الدراسة بأن القرارات التي صنعوها ناجحة من وجهة نظرهم، بينما تحفظ أحد صناع القرار على الحكم على القرار؛ لأنه يحتاج وقتًا طويلاً حتى يتأكد من نجاحه، بينما رأى أحد صناع القرار أن القرار لم يظهر بالصيغة المرضية له هو شخصياً، وشعر 15 مشاركاً بالرضا عن الإجراءات التي اتخذوها لصنع القرارات، بينما أبدى اثنان من المشاركين عدم رضاهم عن الإجراءات التي اتخذوها لصنع القرارات، واعتبر أحد المشاركين أن اقتناص الفرص يعثره النقص والأخطاء والتي يتم تصحيحها في مراحل لاحقة، ويرى جميع المشاركين أن جزءاً من أهداف القرارات التي صنعوها قد تحققت بالفعل، كما ما زال هناك التزام بالعمل بجميع القرارات التي تم تحليلها.

امتد صنع القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم بين مدد أقصرها 24 ساعة وأطولها 3 سنوات، ومتوسط المدة اللازمة لصنع القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم يقارب السنة، وامتدت القرارات في المسار السريع بين الأسبوع والثلاث سنوات، وامتد صنع القرارات المتضخمة بين 24 ساعة وسنة ونصف، أما القرارات الناضجة؛ فقد تمت صناعتها في مدة بين ستة أشهر وستين وأربعة أشهر.

- ملخص نتائج السؤال الرابع:

تم بناء سيناريوهات مستقبلية لصنع القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم باستخدام أسلوب وايد Wade (2012) في عشر خطوات؛ حيث تم تأطير التحديات التي نتجت عن نتائج الدراسة التي جمعت معلومات مكثفة عن صنع القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم، وتم تنفيذ جلسة لتحديد القوى المؤثرة تم فيها تحليل بيئة صنع القرارات الإستراتيجية في وزارة التعليم ضمت عدداً من القيادات والخبرات من العاملين والعاملات في الميدان التربوي، وتم تحديد القوى المؤثرة؛ ومن ثم القيام باستطلاع إلكتروني لنفس المشاركين في الجلسة؛ لتحديد وتصنيف هذه القوى واختيار العاملين الأكثر غموضاً وحرَجاً.

وتم اختيار المركزية في التطوير واتخاذ القرارات، وقوى الضغط الخارجية على صنع القرار كعاملين في نطاق الغموض الحرج، وتم بناءً عليهما بناء السيناريوهات الأربعة التالية:

- السيناريو الأول: الجبل، ويشير غالباً لاستمرار الوضع القائم من خلال مستوى مرتفع من المركزية مع ضغط متصاعد من القوى الخارجية، وفي هذا السيناريو يصنع القرار الإستراتيجي في وزارة التعليم بشكل مركزي، ويدعم ذلك وجود مركز في كل وكالة من وكالات الوزارة يسمى "مركز المعلومات ودعم صنع القرار"، يقوم بدور إشرافي وإرشادي لصناع القرار في كل وكالة والإدارات التابعة لها، يرتبط بالمركز قاعدة بيانات مركزية تحوي جميع المعلومات اللازمة لصنع القرارات، ويتم تغذيتها بشكل دوري بمعلومات محدثة بما في ذلك جميع

المعلومات التي استُخدمت وتستخدم في صنع القرارات السابقة والحالية. يستخدم المركز تطبيقات الذكاء الاصطناعي لجمع وتحليل ونشر المعلومات.

- السيناريو الثاني: الغابة، ويفترض هذا السيناريو مستوى منخفضاً من المركزية مع استمرار تصاعد الضغط من القوى الخارجية على صنع القرار، وتعمل الوزارة في هذا السيناريو كمرشد وموجه وكجهة رقابية على أداء الإدارات والمكاتب والمدارس، وتعطي الوزارة صلاحيات واسعة للإدارات والمكاتب والمدارس لصنع القرارات حسب ظروفها، لكنها تراقب الأداء من خلال مراكز ولجان رقابية تتابع عن كثب عمل الإدارات وتشرف على مستوى الشراكات في صنع القرارات لكل إدارة، ويوجد في كل إدارة تعليم مركز متخصص يسمى "مركز المعلومات ودعم صنع القرار"، ويوجد به قاعدة بيانات مركزية لكل إدارة يتم تغذيتها بشكل دوري بمعلومات محدثة ومتجددة.

- السيناريو الثالث: الهضبة، ويفترض هذا السيناريو استمرار العمل بنمط مركزي في الوزارة مقابل انخفاض الضغط القادم من قوى الضغط الخارجية، ويتم تشكيل هيئة خبراء في وزارة التعليم، وتعمل على دعم صنع القرارات الإستراتيجية عبر عضوية دائمة في جميع اللجان المشكلة في الوكالات والإدارات أثناء صنع القرارات الإستراتيجية، واستمرار العمل بأسلوب اللجان المشتركة ومنح مركز إحصاءات التعليم ودعم القرار استقلالية تامة، ونقله في الهيكل التنظيمي؛ ليتبع للوزير مباشرة مع إنشاء فروع للمركز في كل إدارة تعليمية.

- السيناريو الرابع: السهول، وفي هذا السيناريو تعمل إدارات ومكاتب التعليم والمدارس بصلاحيات واسعة وتصنع القرارات الإستراتيجية وفق ما يلائمها حسب ظروفها ومتطلباتها، كما أن قوى الضغط الخارجية منخفضة، وتصنع القرارات الإستراتيجية في الإدارات والمكاتب والمدارس مع دعم من قبل "مركز المعلومات ودعم القرار" الذي يقدم المعلومات اللازمة لصناع القرار من القيادات في الإدارات والمكاتب والمدارس ويقدم التأهيل اللازم لصناع القرارات.

وتم التحقق من صحة السيناريوهات من خلال إرسالها للمشاركين في جلسة تحديد القوى المؤثرة، بالإضافة لعدد من أعضاء هيئة التدريس للتعليق عليها، وإضافة ملاحظاتهم، وكذلك تم عرضها على عدد من الأكاديميين؛ ومن ثم تم وضع الخيارات الإستراتيجية لتضمن هذه السيناريوهات، والعلامات التي تساعد في تتبع السيناريو الذي تتجه له وزارة التعليم مستقبلاً.

توصيات الدراسة:

في ضوء ما توصلت له الدراسة الحالية من نتائج توصي الباحثة بما يلي:

1. ظهر بالمجمل لدى صناع القرار في وزارة التعليم عدد من الممارسات التي تؤدي لفشل القرارات كتوجيه وتسريع القرارات، وتضخم إجراءات العمل، وظهور السلوك السياسي السلبي بكثرة، ومن المرجح أن التدريب المكثف والتأهيل العالي لصناع القرار قادر على الحد من تلك المظاهر، وتوصي الباحثة بأن يكون ضمن متطلبات العمل للقيادات الحصول على تأهيل مكثف في أساليب صنع القرار الإستراتيجي.
2. تسببت المركزية والهيكل الرسمي في تضخم القرارات وتعقيدها بشكل كبير، وتوصي الباحثة بمنح مزيد من الصلاحيات لإدارات التعليم والمكاتب والمدارس لصنع القرارات الإستراتيجية بما يناسب ظروف ومعطيات واحتياجات كل منطقة من مناطق المملكة.
3. توصلت الدراسة إلى كثرة ظهور السلوك السياسي في القرارات الإستراتيجية لوزارة التعليم، وهو وإن كان مظهرًا مرتبطًا بمؤسسات القطاع العام إلا أن تحديد الصلاحيات وإعادة النظر في نمط العمل القائم يمكن أن يخفف بشكل كبير من ظهور السلوك السياسي.
4. توصلت الدراسة إلى وجود أزمة معلومات ناتجة على الأغلب عن عدم وجود قاعدة بيانات دقيقة يمكن الاستناد عليها، وتوصي الباحثة بضرورة بناء قواعد معلومات ضخمة وتطوير القوائم منها وتوحيد مرجعيتها وتحديثها بشكل دوري، ويمكن أن تكون تابعة لمركز إحصاءات التعليم ودعم القرار الموجود حاليًا مع تطوير وحوكمة العمل فيه؛ لتحقيق أهدافه وتحسين أدائه.
5. ظهرت بعض الممارسات الإيجابية التي كان لها أثر إيجابي في تخفيف المظاهر السلبية لصنع القرار، ومنها اللجان المشتركة التي حدت بشكل كبير من ظهور السلوك السياسي، وتوصي الباحثة بتعميم العمل بهذا الأسلوب، كما ظهر استخدام بعض أدوات البحث العلمي كالاستبانات والمقارنات المرجعية، وتوصي الباحثة بأن يستمر العمل بها مع تطويرها واستخدامها في سياق البحوث العلمية المتكاملة لتحقيق أقصى استفادة منها.
6. كما أثر دعم صاحب الصلاحية لبعض صناع القرار في مساعدتهم لصنع قرارات إستراتيجية مهمة، وساهم في تسهيل وصولهم لكل الأدوات اللازمة لصنع القرارات، وتوصي الباحثة بأن يحظى صناع القرار في جميع المستويات بما في ذلك المستويات المتوسطة والدنيا بدعم مماثل.

مقترحات الدراسة:

ما زالت الدراسات المتعلقة بصنع القرار الإستراتيجي في العالم العربي قليلة، كما لا يزال البحث حول كيفية صنع القرارات شحيحاً جداً، وتقترح الباحثة المزيد من البحث في هذا المجال في القطاعين العام والخاص من خلال تتبع الكيفية التي تصنع بها القرارات في هذه المؤسسات، وتقترح الباحثة فيما يتعلق بصنع القرارات الإستراتيجية في التعليم ما يلي:

1. القيام بدراسات مقارنة بين الأنظمة التعليمية فيما يتعلق بصنع القرارات الإستراتيجية، فأدبيات صنع القرار توصي بالمقارنة بين الممارسات الإستراتيجية في صنع القرار؛ للتعرف على أكثر الممارسات جدوى وفائدة.
2. يمكن القيام بدراسات مقارنة بين مؤسسات التعليم العامة والخاصة، والتعرف على المشترك والمختلف بين هذين القطاعين.
3. يمكن أن يتتبع الباحثون كيفية صنع القرارات الإستراتيجية؛ ومن ثم يتتبعون نواتج هذه القرارات باستخدام الدراسات الطولية والتي تساهم في التعرف على تطورات وتحولات القرارات في مراحلها المتقدمة وكيفية تحولها على الأرض من قرارات لعمل.
4. تقترح الباحثة دراسة نوعاً محددًا من العوامل المؤثرة في صنع القرارات الإستراتيجية كالعوامل البيئية أو المنظمة أو دراسة عوامل محتوى القرار كتعقيد القرار في سياق تعليمي واحد أو عدد من السياقات.
5. تقترح الباحثة وتوصي بأن يتم التوسع في استخدام البحوث النوعية في دراسات صنع القرارات الإستراتيجية القائمة على المقابلات والملاحظات وتحليل الوثائق؛ وذلك لما تمتاز به من قدرة على التعمق في الإجراءات والتفاصيل والعلاقات والروابط، فضلاً عن أن صنع القرار الإستراتيجي قائم على ملاحظة صانع القرار أثناء صنع القرارات الإستراتيجية أو الحديث معه لاستدعاء ما قام به أثناء صنع هذه القرارات، وكلها أساليب نوعية قادرة على الإجابة على تساؤلات الباحثين حول كيفية صنع القرارات.

المراجع

- التويجري، عبد العزيز. (2013). تقويم تطبيق نظام التقويم المستمر في المرحلة الابتدائية من وجهة نظر المعلمين. جامعة المجمعة - مركز النشر والترجمة، (3)، 236-177.
- الحوامدة، نضال، والعبدي، أمل. (2013). أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية. جامعة البصرة - كلية الإدارة والاقتصاد، 6(11)، 100-62.
- رؤية المملكة العربية السعودية 2030. (2016). رؤية المملكة العربية السعودية 2030. <https://vision2030.gov.sa>
- الرويلي، عبد العزيز. (1438). مشاركة القيادات التربوية في صنع القرارات وعلاقتها بالولاء التنظيمي: استراتيجية مقترحة. (رسالة دكتوراه غير منشورة). جامعة الملك سعود، كلية التربية، الرياض.
- السبيعي، عزة. (2009). تطوير صنع واتخاذ القرار التربوي لدى القيادات النسائية في إدارة التربية والتعليم بجدة في ظل معايير الجودة الشاملة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.
- سرور، إيناس. (2016). مستويات الرضا عن المناهج المدرسية وعن مدى ما تكسبه للمتعلم من مهارات حياتية في مراحل التعليم العام: دراسة ميدانية على المجتمع السعودي. دراسات في المناهج وطرق التدريس، (214)، 287-251.
- شغري، رضوان. (2018). التغير والتكيف البيئي وأثره على فاعلية القرارات الاستراتيجية: دراسة ميدانية في جامعة الجنان. جامعة الجنان، (1)، 154-131.
- عبد الله، شهباز. (2018). أثر الذكاء الاستراتيجي في جودة القرارات الاستراتيجية في الجامعات الخاصة في إقليم الشمال في الأردن (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، الأردن.
- غبور، أماني. (2017). تصور مقترح لتحقيق التميز الاستراتيجي في اتخاذ القرارات الإدارية بالجامعات المصرية في ضوء مدخل اقتصاد المعرفة. المركز العربي للتعليم والتنمية، 24(106)، 220-117.
- الغشام، سعد. (22 أكتوبر، 2017). إعفاء ستة من «مشرفي فطن» وإيقاف البرامج والدورات. صحيفة الحياة. تم الاسترداد من: <https://bit.ly/2XbD17Z>
- كاظم، دينا. (2013). أثر استخدام المعرفة الكمية في عملية صنع القرار الاستراتيجي في كليات ومعاهد هيئة التعليم التقني. الجامعة المستنصرية - كلية الإدارة والاقتصاد، 36(94)، 422-400.

الحياني، محمود. (2016). نظم المعلومات الإدارية وعلاقتها بمهارة اتخاذ القرار لدى مديري ومساعدتي إدارة التعليم بمنطقة

مكة من وجهة نظر العاملين فيها. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، كلية التربية، مكة المكرمة.

مبارك، مرام. (10 أكتوبر، 2017). تربيوات: "حصص النشاط" عبء غير مدرّس. صحيفة المدينة.

<https://www.al-madina.com/article/543502>

الهوتمل، ابتسام. (2016). دور الاتصال الإداري الحكومي في دعم عملية اتخاذ القرار لدى القيادات النسائية بإدارة التربية

والتعليم بمحافظة القويعة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، كلية العلوم

الاجتماعية، الرياض.

<https://rb.gy/jdsjh1> وزارة التربية والتعليم. (1416). وثيقة سياسة التعليم في المملكة. وزارة التربية والتعليم.

<https://rb.gy/9eupg4> وزارة التعليم. (1441، صفر، 28). الهيكل التنظيمي. وزارة التعليم.

Agor, W. (1986). *The Logic of Intuitive Decision Making: A Research-Based Approach for Top Management*. Quorum Books.

Almutairi, H., & Alsarraf, H. A. (2019). *How To Make Good Decisions : A Investigation Of The Impact Of Managers ' Information Behaviour On The Decision -Making Process* . 34(1).

Amason, A. C., & Mooney, A. C. (1999). The effects of past performance on top management team conflict in strategic decision making. *International Journal of Conflict Management*, 10(4), 340–359. <https://doi.org/10.1108/eb022829>

Bell, G., Bromiley, P., & Bryson, J. (1998). SPINNING A COMPLEX WEB: LINKS BETWEEN STRATEGIC DECISION MAKING CONTEXT, CONTENT, PROCESS, AND OUTCOME. In V. Papadakis & P. Barwise (Eds.), *Strategic Decisions* (1st ed., pp. 163–187). Springer Science & Business Media.

Bell, W. (1996). An overview of futures studies. *The Knowledge Base of Futures Studies: Foundations*, 1, 28–56.
https://sociology.yale.edu/sites/default/files/an_overview_of_fs_1996.pdf%0A
https://www.researchgate.net/publication/265186494_An_overview_of_future_s_studies

Bloomberg, L. D., & Volpe, M. (2019). *Completing Your Qualitative Dissertation: A Road Map From Beginning to End* (Fourth Edi). SAGE Publications, Inc.

Bowen, G. A. (2009). Document Analysis as a Qualitative Research Method. *Qualitative Research Journal*, 9(2), 27–40.
<https://doi.org/10.3316/QRJ0902027>

Bowman, J. S. (2018). Thinking about Thinking: Beyond Decision-Making Rationalism and the Emergence of Behavioral Ethics. *Public Integrity*.
<https://doi.org/10.1080/10999922.2017.1410461>

- Braun, V., & Clarke, V. (2006). Using thematic analysis in psychology. *Qualitative research in psychology*, 3(2), 77-101.
- Brazer, D., Rich, W., & Ross, S. (2010). Collaborative strategic decision making in school districts. *Journal of Educational Administration*, 48(2), 196–217.
- Brohammer, M. E., Ed, M., Cygan, J. J., Ed, S., Stoppel, K. A., Ed, M., Ed, S., Turner, M. M., Ed, M., & Ed, S. (2017). *SUPERINTENDENT DECISION-MAKING : PLANNING AND LEADING EDUCATIONAL FACILITIES*. Saint Louis University.
- Brouthers, K. D., Andriessen, F., & Nicolaes, I. (1998). Driving Blind: Strategic Decision-making in Small Companies. *Long Range Planning*, 31(1), 130–138. [https://doi.org/10.1016/s0024-6301\(97\)00099-x](https://doi.org/10.1016/s0024-6301(97)00099-x)
- Busenitz, L. W., & Barney, J. B. (1997). Differences between entrepreneurs and managers in large organizations: Biases and heuristics in strategic decision-making. *Journal of Business Venturing*, 12(1), 9–30. [https://doi.org/10.1016/S0883-9026\(96\)00003-1](https://doi.org/10.1016/S0883-9026(96)00003-1)
- Castillo-Montoya, M. (2016). Preparing for Interview Research: The Interview Protocol Refinement Framework. *Qualitative Report*, 21(5).
- Chen, J. Q., & Lee, S. M. (2003). An exploratory cognitive DSS for strategic decision making. *Decision Support Systems*, 36(2), 147–160. [https://doi.org/10.1016/S0167-9236\(02\)00139-2](https://doi.org/10.1016/S0167-9236(02)00139-2)
- Chermack, T. (2011). *Scenario Planning in Organizations: how to createm use, and assess scenarios*. Berrett-Koehler Publishers, Inc.
- Child, J., Elbanna, S., & Rodrigues, S. S. B. (2010). The Political Aspects of Strategic Decision Making. In P. C. Nutt & D. C. Wilson (Eds.), *Handbook of decision making* (1st ed., pp. 105–137). Wiley.
- Cohen, M. D., March, J. G., & Olsen, J. P. (1972). A Garbage Can Model of Organizational Choice. *Administrative Science Quarterly*, 1(7), 1–25. <https://doi.org/10.2307/2392088>
- Cohen, M., Kahn, D., & Steeves, R. (2000). *Hermeneutic Phenomenological Research: A Practical Guide for Nurse Researchers*. Sage Publications, Inc.
- Cummings, S., & Daellenbach, U. (2009). A Guide to the Future of Strategy?. The History of Long Range Planning. *Long Range Planning*. <https://doi.org/10.1016/j.lrp.2008.12.005>
- Dean Jr., J. W., & Sharfman, M. P. (1997). Flexibility in strategic decision making: informational and ideological perspectives. *Journal of Management Studies*, 34(4), 191–218.
- Divjak, B. (2016). Challenges of Strategic Decision-Making within Higher Education and Evaluation of the Strategic Decisions. *Central European Conference on Information and Intelligent Systems, December*, 41–46. http://higherdecision.foi.hr/sites/default/files/Divjak_Challenges of Strategic Decision-Making within Higher.pdf
- Eisenhardt, K. M., & Bourgeois III, L. J. (1988). Politics of strategic decision

- making in high-velocity environments: Toward a midrange theory. *Academy of management journal*, 31(4), 737-770.
- Eisenhardt, K. M. (1989). Making Fast Startegic Decisions in High-Velocity Environment. In *Academy of Management Review* (Vol. 32, Issue 3, pp. 543–576). <https://doi.org/10.2307/256434>
- Eisenhardt, K. M. (1990). Speed and Strategic Choice: How Managers Accelerate Decision Making. *California Management Review*, 32(3), 39–54. <https://doi.org/10.2307/41166616>
- Eisenhardt, K. M. (1998). Strategic Decision Making as Improvisation. In V. Papadakis & P. Barwise (Eds.), *Strategic Decisions* (1st ed., pp. 251–258). Springer Scienceand Business Media. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6195-8_15
- Eisenhardt, K., & Zbaracki, M. (1992). Strategic Decision Making. *Strategic Management Journal*, 13, 17–37.
- Elbanna, S. (2006). Strategic decision-making: Process perspectives. *International Journal of Management Reviews*, 8(1), 1–20. <https://doi.org/10.1111/j.1468-2370.2006.00118.x>
- Elbanna, S., & Child, J. (2007). The influence of decision, environmental and firm characteristics on the rationality of strategic decision-making. *Journal of Management Studies*, 44(4), 561–591. <https://doi.org/10.1111/j.1467-6486.2006.00670.x>
- Elbanna, S., Kapoutsis, I., & Mellahi, K. (2017). Creativity and propitiousness in strategic decision making. *Management Decision*, 55(10), 2218–2236. <https://doi.org/10.1108/md-02-2017-0113>
- Fossey, E., Harvey, C., Mcdermott, F., & Davidson, L. (2002). Understanding and Evaluating Qualitative Research. *Australian and New Zealand Journal of Psychiatry*, 36, 717–732.
- Franz, L. S., & Kramer, M. W. (2010). The Dimensions of Decisions: A Conceptual and Empirical Investigation. In P. C. Nutt & D. C. Wilson (Eds.), *Handbook of Decision making* (1st ed., pp. 517–540). Wiley.
- Fredrickson, J. W. (1986). The Strategic Decision Process and Organizational Structure. *Academy of Management Review*, 11(2), 280–297. <https://doi.org/10.5465/amr.1986.4283101>
- Fredrickson, James W., & Iaquinto, A. L. (1989). Inertia And Creeping Rationality In Strategic Decision Processes. *Academy of Management Journal*, 32(3), 516–542. <https://doi.org/10.5465/256433>
- Fredrickson, J. W., & Mitchell, T. R. (1984). Strategic decision processes: Comprehensiveness and performance in an industry with an unstable environment. *Academy of Management journal*, 27(2), 399-423.
- Galway, G., & Sheppard, B. (2015). Research and evidence in education decision-making: A comparison of results from two pan-Canadian studies. *Education Policy Analysis Archives*, 23, 109. <https://doi.org/10.14507/epaa.v23.1905>

- Gänswein, W. (2011). Effectiveness of Information Use for Strategic Decision Making. In *Effectiveness of Information Use for Strategic Decision Making*. Gabler. <https://doi.org/10.1007/978-3-8349-6849-4>
- Goll, I., & Rasheed, A. A. (2005). The relationships between top management demographic characteristics, rational decision making, environmental munificence, and firm performance. *Organization Studies*, 26, 999–1023. <https://doi.org/10.1177/0170840605053538>
- Hart, W. (2018). Is It Rational or Intuitive? Factors and Processes Affecting School Superintendents' Decisions When Facing Professional Dilemmas. *Educational Leadership and Administration: Teaching and Program Development*, 29(1), 14–25.
- Haslam, S., & Shenoy, B. (2018). *Strategic Decision Making: A Discovery-led Approach to Critical Choices in Turbulent Times*. Kogan Page.
- Hatch, J. A. (2002). *Doing qualitative research in education settings*. Suny Press.
- Hendry, J. (2000). Strategic Decision Mking, Discourse, And Strategy As Social Practice. *Journal of Management Studies*, 37(7), 955–978. <https://doi.org/10.1111/1467-6486.00212>
- Herrera-Sosa, K., Hoftijzer, M., & Gortazar, L. (2018). *Education in the EU : Diverging Learning Opportunities ?* 1–59.
- Hitt, M. A., & Tyler, B. B. (1991). Strategic decision models: Integrating different perspectives. *Strategic Management Journal*, 12(5), 327–351. <https://doi.org/10.1002/smj.4250120502>
- Hollands, F., & Escueta, M. (2020). How research informs educational technology decision-making in higher education: the role of external research versus internal research. *Educational Technology Research and Development*, 68(1), 163–180. <https://doi.org/10.1007/s11423-019-09678-z>
- Hornak, A. M., & Garza Mitchell, R. L. (2016). Changing Times, Complex Decisions: Presidential Values and Decision Making. *Community College Review*, 44(2), 119–134. <https://doi.org/10.1177/0091552116629548>
- Intezari, A., & Pauleen, D. J. (2018). *Decision-Making : A Grounded Theory*. 49(2), 335–400.
- Intindola, M., Weisinger, J., & Gomez, C. (2016). With a little help from my friends: Multi-sector collaboration and strategic decision-making. *Management Decision*, 54(10), 2562–2586. <https://doi.org/10.1108/MD-06-2015-0237>
- Jahani, J., & Yazdani, R. (2019). *Futurology : A New Possibility in Education*. 1(3), 47–60. <https://doi.org/10.22034/ijsc.2019.199959.1009>
- Kandemir, D., & Acur, N. (2012). Examining proactive strategic decision-making flexibility in new product development. *Journal of Product Innovation Management*, 29(4), 608–622. <https://doi.org/10.1111/j.1540-5885.2012.00928.x>
- Keeney, B. (2012). *Strategic Decision-Making by Deans in Academic Health Centers : A Framework Analysis* (Issue February). UNIVERSITY OF

MINNESOTA.

- Khatri, N., & Ng, H. A. (2000). The role of intuition in strategic decision making. In *Human Relations* (Vol. 53, Issue 1).
<https://doi.org/10.1177/0018726700531004>
- Kowalski, T. (2010). Handbook of Data-Based Decision Making in Education.
Handbook of Data-Based Decision Making in Education.
<https://doi.org/10.4324/9780203888803>
- Kuosa, T. (2011). Evolution of futures studies. *Futures*, 43(3), 327–336.
<https://doi.org/10.1016/j.futures.2010.04.001>
- Kvale, S. (1996). *InterViews: An Introduction to Qualitative Research Interviewing*. Sage Publications, Inc.
- Langley, A., Mintzberg, H., Pitcher, P., Posada, E., & Saint-macary, J. (2003). *Opening up Decision Making: The View from the Black Stool*. 3, 260–280.
<https://doi.org/10.1080/00365520310000690>
- Leavy, P. (2014). Introduction. In P. Leavy (Ed.), *The Oxford Handbook of Qualitative Research* (pp. 1–13). Oxford University Press.
- Lincoln, Y. S., & Guba, E. G. (2013). The constructivist credo. Left Coast Press.
- Little, M., Cohen-Vogel, L., Sadler, J., & Merrill, B. (2019). Data-driven decision making in early education: Evidence from North Carolina's pre-K program. *Education Policy Analysis Archives*, 27, 1–27.
<https://doi.org/10.14507/epaa.27.4198>
- Lunenburg, F. C. (2012). Decision-making in organisations. *Project Governance: Getting Investments Right*, 15(1), 175–220.
<https://doi.org/10.1057/9781137274618>
- Major, M. L. (2013). How they decide: A case study examining the decision-making process for keeping or cutting music in a K–12 public school district. *Journal of Research in Music Education*, 61(1), 5-25.
- Maritan, C., & Schendel, D. (1998). STRATEGY AND DECISION PROCESSES: WHAT IS THE LINKAGE? In V. Papadakis & P. Barwise (Eds.), *Strategic Decisions* (1st ed., pp. 259–266). Springer Science & Business Media.
- Martin, T. N. (2016). Smart decisions: The art of strategic thinking for the decision making process. In *Smart Decisions: The Art of Strategic Thinking for the Decision Making Process*. <https://doi.org/10.1057/9781137537003>
- Martinsons, M. G., & Davison, R. M. (2007). Strategic decision making and support systems: Comparing American, Japanese and Chinese management. *Decision Support Systems*, 43(1), 284–300.
<https://doi.org/10.1016/j.dss.2006.10.005>
- Maxwell, J. A. (2012). Qualitative research design: An interactive approach (Vol. 41). Sage publications.
- Merriam, S., & Tisdell, E. (2016). *Qualitative Research: A Guide to Design and Implementation* (4th Editio). Jossey-Bass.

- Miller, S. (2010). The Bradford studies: Decision making and implementation processes. In P C Nutt & D. C. Wilson (Eds.), *Handbook of decision making* (pp. 433–448). Wiley.
- Miller, Susan. (2010). The Bradford Studies: Decision Making and Implementation Processes and Performance. In P. c Nutt & D. C. Wilson (Eds.), *Handbook of Decision making* (1st ed., pp. 433–448). Wiley.
- Mintzberg, H. (1993). *The Fall and Rise of Strategic Planning Harvard Business Review*.
- Mintzberg, H., Theoret, A., & Raisinghani, D. (1976). The Structure of “Unstructured” Decision Processes. *Administrative Science Quarterly*, 21(June), 246–275.
- Mintzberg, H., & Waters, J. A. (1990). Tracking Strategy in an Entrepreneurial Firm. *Family Business Review*. <https://doi.org/10.1111/j.1741-6248.1990.00285.x>
- Morris, T., Greenwood, R., & Fairclough, S. (2010). Decision Making in Professional Service Firm. In Paul C Nutt & D. C. Wilson (Eds.), *Hnadbook of Decision Making* (1st ed., pp. 275–306). Wiley.
- Mullis, I. V. S., Martin, M. O., Foy, P., & Hooper, M. (2017). *PIRLS 2016 International Results in Reading*. Retrieved from Boston College, TIMSS & PIRLS International Study Center website: <http://timssandpirls.bc.edu/pirls2016/international-results/>
- Mullis, I. V. S., Martin, M. O., Foy, P., Kelly, D. L., & Fishbein, B. (2020). *TIMSS 2019 International Results in Mathematics and Science*. Retrieved from Boston College, TIMSS & PIRLS International Study Center website: <https://timssandpirls.bc.edu/timss2019/international-results/>
- Nutt, Paul C. (1998). Successful and Unsuccessful Tactics in Decision Making. In V. Papadakis & P. Barwise (Eds.), *Strategic Decisions* (pp. 205–228). Springer Science & Business Media.
- Nutt, Paul C. (1999). Surprising but true: Half the decisions in organizations fail. *Academy of Management Executive*, 13(4), 75–89. <https://doi.org/10.5465/ame.1999.2570556>
- Nutt, Paul C. (2000). Context, tactics, and the examination of alternatives during strategic decision making. *European Journal of Operational Research*, 124(1), 159–186. [https://doi.org/10.1016/S0377-2217\(99\)00165-4](https://doi.org/10.1016/S0377-2217(99)00165-4)
- Nutt, Paul C. (2002). *Why decisions fail: avoiding the blunders and traps that lead to decision debacles*. Berrett-Koehler Publishers. <https://doi.org/10.5860/choice.40-2263>
- Nutt, Paul C. (2006). Comparing public and private sector decision-making practices. *Journal of Public Administration Research and Theory*, 289–318. <https://doi.org/10.1093/jopart/mui041>
- Nutt, Paul C. (2010). Comparing the Merits of Decision-making Processes. In Paul C Nutt & D. C. Wilson (Eds.), *Handbook of Decision making* (1st ed., pp. 449–500).

- Nutt, Paul C. (2013). Think again: Avoiding decision debacles. In *Business Strategy Review* (pp. 88–90). <https://doi.org/10.1111/j.1467-8616.2013.00936.x>
- Nutt, Paul C, & Wilson, D. C. (2010a). Crucial Trends and Issues in Strategic Decision Making. In Paul C Nutt & D. C. Wilson (Eds.), *Handbook of Decision making* (1st ed., pp. 3–29). Wiley.
- Nutt, Paul C, & Wilson, D. C. (2010b). Discussions and Implications: Toward Creating a Unified Theory of Decision Making. In Paul C Nutt & D. C. Wilson (Eds.), *Handbook of Decision making* (1st ed., pp. 645–677). Wiley.
- O'Reilly, M., & Parker, N. (2013). "Unsatisfactory Saturation": A critical exploration of the notion of saturated sample sizes in qualitative research. *Qualitative Research*, 13(2), 190–197. <https://doi.org/10.1177/1468794112446106>
- OECD. (2017). Key findings from Education at a Glance 2017. In *Education at a Glance 2017*. <https://doi.org/http://dx.doi.org/10.1787/eag-2017-74-en>
- OECD (2020), *PISA 2018 Results (Volume VI): Are Students Ready to Thrive in an Interconnected World?*, PISA, OECD Publishing, Paris, <https://doi.org/10.1787/d5f68679-en>.
- Papadakis, V., & Barwise, P. (1998a). Strategic Decisions: An Introduction. In V. Papadakis & P. Barwise (Eds.), *Strategic Decisions* (1st ed., pp. 1–15). Springer Science & Business Media. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6195-8_1
- Papadakis, V., & Barwise, P. (1998b). WHAT CAN WE TELL MANAGERS ABOUT MAKING STRATEGIC DECISIONS? In V. Papadakis & P. Barwise (Eds.), *Strategic Decisions* (1st ed., pp. 267–287). Springer Science & Business Media.
- Papadakis, V., Ioannis, T., & Barwise, P. (2010). Research on Strategic Decisions: Taking Stock and Looking Ahead. In Paul C. Nutt & D. C. Wilson (Eds.), *Handbook of Decision making* (1st ed., pp. 31–69). Wiley.
- Parnell, G. S., Bresnick, T. A., Tani, S. N., & Johnson, E. R. (2013). Handbook of Decision Analysis. In *Handbook of Decision Analysis*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781118515853>
- Patton, M. Q. (2014). Qualitative research & evaluation methods: Integrating theory and practice. Sage publications.
- Peräkylä, A., & Ruusuvuori, J. (2018). Analyzing talk and text. In N. Denzin & Y. Lincoln (Eds.), *Sage Handbook of Qualitative Research* (5th editio, pp. 1163–1201). Sage Publications, Inc.
- Rahman, N., & De Feis, G. L. (2009). Strategic decision-making: Models and methods in the face of complexity and time pressure. *Journal of General Management*, 35(4), 43–59. <https://doi.org/10.1177/030630700903500204>
- Rajagopalan, N., Rasheed, A., & Datta, D. (1993). Strategic Decision Process Critical Review and Future Directions. *Journal of Management*, 19(2), 349–384.

- Rajagopalan, N., Rasheed, A., Datta, D., & Spreitzer, G. (1998). A MULTI-THEORETIC MODEL OF STRATEGIC DECISION MAKING PROCESSES. In V. Papadakis & P. Barwise (Eds.), *Strategic Decisions* (1st ed., pp. 229–249). Springer Science & Business Media.
- Reissenweber, B. (2012). *Financial Indicators in Strategic Decision Making: Recommended Practices for Financial Officers at Small Private Colleges and Universities in the Midwestern United States* (Issue September). University of Nebraska.
- Rowe, A. J., & Boulgarides, J. D. (1983). Decision Styles — A Perspective. *Leadership & Organization Development Journal*, 4(4), 3–9. <https://doi.org/10.1108/eb053534>
- Samba, C. (2016). *COLLECTIVE INTUITION IN STRATEGIC DECISION MAKING: A RESEARCH PROGRAM, DEVELOPMENT AND VALIDATION OF NEW MEASURES, AND AN EXPLORATORY STUDY*. University of Houston.
- Sharfman, M. P., & Dean, J. W. (1998). The Effects of Context on Strategic Decision Making Processes and Outcomes. In V. Papadakis & P. Barwise (Eds.), *Strategic Decisions* (1st ed., pp. 179–203). Springer Science and Business Media. https://doi.org/10.1007/978-1-4615-6195-8_12
- Shepherd, N. G., & Rudd, J. M. (2014). The influence of context on the strategic decision-making process: A review of the literature. *International Journal of Management Reviews*, 16(3), 340–364. <https://doi.org/10.1111/ijmr.12023>
- Shivakumar, R. (2014). How to tell which decisions are strategic. *California Management Review*, 56(3), 78–97. <https://doi.org/10.1525/cm.2014.56.3.78>
- Sideri, M., Kitsiou, A., Filippopoulou, A., Kalloniatis, C., & Gritzalis, S. (2019). E-Governance in educational settings: Greek educational organizations leadership's perspectives towards social media usage for participatory decision-making. *Internet Research*, 29(4), 818–845. <https://doi.org/10.1108/IntR-05-2017-0178>
- Sinclair, M., & Ashkanasy, N. M. (2005). Intuition: Myth or a decision-making tool? *Management Learning*, 36(3), 353–370. <https://doi.org/10.1177/1350507605055351>
- Sipp, C. M., & Carayannis, E. G. (2013). Real Options and Strategic Technology Venturing. In *Real Options and Strategic Technology Venturing: A New Paradigm in Decision Making*. Springer Science and Business Media. <https://doi.org/10.1007/978-1-4614-5814-2>
- Slaven, L. (2014). *An EXAMINATION OF THE DECISION-MAKING PROCESSES USED BY SUPERINTENDENTS IN REDUCING SCHOOL DISTRICT BUDGETS A Dissertation Submitted in Partial Fulfillment of the Requirements for the Degree Doctor of Education in Organizational Lead* (Issue January). UNIVERSITY OF LA VERNE.
- Spetzler, C., Winter, H., & Meyer, J. (2016). Decision Quality Value Creation from Better Business Decisions. In *Decision Quality Value Creation from Better Business Decisions*. Wiley. <https://doi.org/10.1002/9781119176657>

- Talaulicar, T., Grundei, J., & Werder, A. V. (2005). Strategic decision making in start-ups: The effect of top management team organization and processes on speed and comprehensiveness. *Journal of Business Venturing*, 20(4), 519–541. <https://doi.org/10.1016/j.jbusvent.2004.02.001>
- Tsoukas, H. (2010). Strategic Decision Making and Knowledge: A Heideggerian Approach. In Paul C. Nutt & D. C. Wilson (Eds.), *Handbook of Decision making* (pp. 379–402). Wiley.
- UNESCO. (2015). *Education 2030: Incheon Declaration Framework for Action*. <http://unesdoc.unesco.org/images/0024/002456/245656E.pdf>
- UNESCO. (2020). *UNESCO and Sustainable Development Goals*. <https://en.unesco.org/sustainabledevelopmentgoals>
- Vasquez, A. (2017). Shaping strategy: An institutional analysis of decision making in the middle tier [Boston College]. In *Dissertation Abstracts International Section A: Humanities and Social Sciences* (Issue December). http://proxy.cc.uic.edu/login?url=https://search.proquest.com/docview/2020527207?accountid=14552%0Ahttp://HZ9PJ6FE4T.search.serialssolutions.com?ctx_ver=Z39.88-2004&ctx_enc=info:ofi/enc:UTF-8&rft_id=info:sid/PSYCIINFO+&rft_val_fmt=info:ofi/fmt:kev:mtx:diss
- Wade, W. (2012). *Scenario Planning: A Field Guide to the Future*. John Wiley & Sons, Inc.
- Wally, S., & Baum, J. R. (1998). TIMING AND INTUITION IN STRATEGIC DECISION MAKING. In V. Papadakis & P. Barwise (Eds.), *Strategic Decisions* (1st ed., pp. 95–106). Springer Science & Business Media.
- Wilson, D. C. (2010). The Bradford Studies: Issues Raised by These and Other Studies for the Understanding of Decision Making. In Paul C Nutt & D. C. Wilson (Eds.), *Handbook of Decision making* (1st ed., pp. 619–642). Wiley.
- World Bank. (2017). *World Development Report 2018: Learning to realize education's promise*. https://doi.org/10.1596/978-1-4648-1096-1_ov
- Yin, R. (2011). *Qualitative Research from Start to Finish*. The Guilford Press.

الملاحق

ملحق (1)

قائمة بأسماء من تمت استشارتهم في أداة المقابلة.

الاسم	الدرجة العلمية	الجهة
أ.د. خالد السبيعي	استاذ الإدارة التربوية	جامعة الملك سعود
أ.د. سعيد محمد البنا	استاذ الإدارة الاستراتيجية	جامعة برمنجهام
أ.د. عبد المحسن السميح	استاذ الإدارة والتخطيط التربوي	جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية
د. عبد المجيد آل ذواد	دكتوراه الإدارة والتخطيط التربوي	إدارة تعليم الرياض
د. وحيد بن أحمد الهندي	استاذ إدارة الأعمال المشارك	جامعة الملك سعود

ملحق (2)

المشاركتان اللتان تم تطبيق المقابلة التجريبية عليهما.

الاسم	المنصب
د. فاطمة الفضلي	مدير عام الاعتماد والمعايير بالمركز الوطني للتطوير المهني التعليمي
د. هيفاء خوجة	مساعد مكتب تعليم وسط الرياض للشؤون التعليمية

ملحق (3)

نموذج تقييم أداة المقابلة

العنصر	نعم	لا	التغذية الراجعة
بنية دليل المقابلة			
أسئلة البداية واقعية بطبيعتها.			
الأسئلة الرئيسية غالبية على بقية الأسئلة وموضوعة بين الأسئلة الافتتاحية والختامية.			
الأسئلة الختامية تأملية وتتيح للمشارك إضافة تعليق أو ملحوظات ختامية.			
من خلال استعراض موجز النسخة المكتوبة للمقابلة يظهر الانتقال بسلاسة بين المواضيع المختلفة.			
يختم الباحث بالتعبير عن الامتنان وأي رغبة في التواصل أو المتابعة.			
بالمجمل المقابلة منظمة بما فيه الكفاية لتشجيع التسلسل الحواري.			
كتابة أسئلة المقابلة والجمل			
الأسئلة والجمل خالية من الأخطاء النحوية.			
سؤال واحد فقط يسأل كل مرة.			
معظم الأسئلة تطلب من المشارك وصف الخبرة والمشاعر.			
معظم الأسئلة مفتوحة النهاية.			
الأسئلة مكتوبة بطريقة لا توهي بالحكم.			
طول دليل المقابلة			
كل الأسئلة ضرورية.			
الأسئلة/ العبارات موجزة.			
الاستيعاب			
جميع الأسئلة/ العبارات خالية من اللغة الأكاديمية.			
الأسئلة/ العبارات سهلة الفهم.			

ملحق 4

النسخة الرسمية لأداة المقابلة

التقديم للمقابلة/

شكراً لسعادتكم على المشاركة في هذا البحث. اسمي زانة الشهري وأنا تربوية وباحثة دكتوراه بقسم الإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، أجري بحثاً بعنوان "صنع القرار الاستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية". وتهدف الدراسة إلى التعرف على آليات صنع القرار الاستراتيجي في مراحل تحديد المشكلة، وتطوير البدائل، والاختيار، كما تهدف إلى التعرف على آليات التنظيم في الإجراءات المساندة كالتحكم بالقرار والاتصال، وأساليب التعامل مع العوامل الديناميكية المؤثرة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية كالعوامل المعطلة أو القاطعة، والتوقيت، وإعادة التدوير وغير ذلك.

من المتوقع أن تستغرق المقابلة ما بين (30 إلى 45) دقيقة، وسيتم تسجيل المقابلة في هذين الجهازين ليكون هناك نسخة احتياطية، أرجو منك التحدث بصوت واضح ومسموع، حيث لا يمكنني كتابة جميع المعلومات مباشرة. المعلومات التي سيتم الحصول عليها من هذه المقابلة ستُعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولن يتم الإفصاح عنها بما في ذلك أسماء المشاركين وطبيعة عملهم.

يحق لك رفض مشاركة معلومات معينة، أو طلب التوقف لفترة، أو الانسحاب من المقابلة في أي وقت. فهل لديك أي استفسار أو تساؤل؟

أرغب في التحقق من موافقتك على إجراء هذه المقابلة شفهيًا بعبارة "أوافق على إجراء هذه المقابلة".

اسمح لي بالبدء ببعض البيانات الشخصية/

المنصب الحالي/

المؤهل العلمي/

عدد سنوات الخبرة/

سنوات الخدمة في المنصب الحالي/

المرحلة الأولى/ اختيار القرار:

في البداية سأطلب منك التفكير في قرار استراتيجي حديث (يفضل في فترة لا تزيد عن سنة) ليتم النقاش حوله. يوصف القرار الاستراتيجي في الأدبيات التي تناولت هذا الموضوع بأنه قرار مهم، خصصتم له موارد محددة، وله أثر بعيد المدى، وأثر على جميع مستويات المنظمة، وهو قرار يصعب التراجع عنه. فهل يمكن أن تسمي قرار للنقاش حوله يحقق هذه المواصفات؟

خصائص القرار:

هل يمكنك تصنيف هذا القرار من (1) إلى (10) من حيث درجة (عدم التأكد أو الغموض-مستوى العجلة-التعقيد) بحيث (1) يشير إلى الأقل و (10) يشير إلى الأعلى.

العنصر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الغموض										
مستوى العجلة										
التعقيد										

خصائص بيئة القرار:

هل يمكنك تصنيف بيئة القرار من (1) إلى (10) من حيث درجة (الغموض-التعقيد-سخاء البيئة) (وفرة الموارد في البيئة) بحيث (1) يشير إلى الأقل و (10) يشير إلى الأعلى.

العنصر	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10
الغموض										
التعقيد										
سخاء البيئة										

المرحلة الثانية: فحص القرار

الموضوع الأول: صنع القرار الاستراتيجي في مرحلة التحديد.	
الأسئلة الرئيسية	ملاحظات
1- ما محفز/دافع هذا القرار (فرصة أم مشكلة أم أزمة)؟	
2- حدثني عن الإجراءات التي اتخذت لتشخيص الوضع؟	

الموضوع الثاني: صنع القرار الاستراتيجي في مرحلة التطوير.	
الأسئلة الرئيسية	ملاحظات
3- حدثني عن الكيفية التي تم بها تطوير البدائل للمشكلة أو القضية.	

الموضوع الثالث: صنع القرار الاستراتيجي في مرحلة الاختيار.	
الأسئلة الرئيسية	ملاحظات
4- حدثني عن البدائل التي ظهرت كحل للمشكلة.	
5- كيف تمت عملية تقييم البدائل؟	

الموضوع الرابع: الإجراءات الداعمة لعملية صنع القرار (التحكم بالقرار-اتصالات القرار)	
الأسئلة الرئيسية	ملاحظات
6- ما الإجراءات التي وضعت كتصور للتنفيذ؟	
7- حدثني عن الكيفية التي تم بها جمع المعلومات، بدءاً من تشخيص المشكلة حتى عملية التنفيذ.	

الموضوع الرابع: الإجراءات الداعمة لعملية صنع القرار (السياسة).	
الأسئلة الرئيسية	ملاحظات
8- كيف تمت إدارة تعدد الصلاحيات أثناء صنع هذا القرار؟	

الموضوع الخامس/ العوامل الديناميكية المؤثرة في صنع القرار (المقاطعات-تأخير الجدولة).	
الأسئلة الرئيسية	ملاحظات
9- أخبرني عن المقاطعات التي حدثت خلال عملية صنع هذا القرار.	
10- كيف تمت جدولة تنفيذ القرار؟	

الموضوع الخامس/ العوامل الديناميكية المؤثرة في صنع القرار (تأخير التغذية الراجعة-تأخير التوقيت أو التسريع).	
الأسئلة الرئيسية	ملاحظات
11- كيف تم التعامل مع التغذية الراجعة خلال مراحل صنع هذا القرار؟ 12- كيف تعاملتم مع عوامل التوقيت كتأخير أو تسريع عملية صنع هذا القرار إن وجدت؟	

الموضوع الخامس/ العوامل الديناميكية المؤثرة في صنع القرار (دورات الفهم-إعادة التدوير للفشل).	
الأسئلة الرئيسية	ملاحظات
13- ما المسببات التي استدعت إعادة عملية صنع هذا القرار لنقطة سابقة (إعادة التدوير) مثل التشخيص، أو البحث مجدداً عن بدائل مختلفة أو مزيد من المعلومات ونحو ذلك؟ 14- هل واجهتم إشكالات مثل عدم قبول البديل، أو عدم ملائمته، أو رفضه من قبل المخول باعتماده؟	

الموضوع السادس/ تقييم القرار (المنظور الشخصي لصانع القرار).	
الأسئلة الرئيسية	ملاحظات
15- من منظورك الشخصي -هل كان هذا القرار ناجح؟	

ملحق 5

نسخة الباحثة لأداة المقابلة

التقديم للمقابلة/

شكراً لسعادتك على المشاركة في هذا البحث. اسمي زانة الشهري وأنا تربوية وباحثة دكتوراه بقسم الإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة الملك سعود، أجري بحثاً بعنوان "صنع القرار الاستراتيجي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية: دراسة استشرافية". وتهدف الدراسة إلى التعرف على آليات صنع القرار الاستراتيجي في مراحل تحديد المشكلة، وتطوير البدائل، والاختيار، كما تهدف إلى التعرف على آليات التنظيم في الإجراءات المساندة كالتحكم بالقرار والاتصال، وأساليب التعامل مع العوامل الديناميكية المؤثرة في عملية صنع القرارات الاستراتيجية كالعوامل المعطلة أو القاطعة، والتوقيت، وإعادة التدوير وغير ذلك.

من المتوقع أن تستغرق المقابلة ما بين (30 إلى 45) دقيقة، وسيتم تسجيل المقابلة في هذين الجهازين ليكون هناك نسخة احتياطية، أرجو منك التحدث بصوت واضح ومسموع، حيث لا يمكنني كتابة جميع المعلومات مباشرة. المعلومات التي سيتم الحصول عليها من هذه المقابلة ستُعامل بسرية تامة وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط ولن يتم الإفصاح عنها بما في ذلك أسماء المشاركين وطبيعة عملهم.

يحق لك رفض مشاركة معلومات معينة، أو طلب التوقف لفترة، أو الانسحاب من المقابلة في أي وقت. فهل لديك أي استفسار أو تساؤل؟

أرغب في التحقق من موافقتك على إجراء هذه المقابلة شفهيًا بعبارة "أوافق على إجراء هذه المقابلة".

اسمح لي بالبدء ببعض البيانات الشخصية/

المنصب الحالي/

المؤهل العلمي/

عدد سنوات الخبرة/

سنوات الخدمة في المنصب الحالي.

المرحلة الأولى/ اختيار القرار:

المرحلة الثانية: فحص القرار

الموضوع الأول: صنع القرار الاستراتيجي في مرحلة التحديد.		
ملاحظات	أسئلة التتبع	الأسئلة الرئيسية
	- كيف استشعرت هذا الدافع؟ - هل تم جمع أدلة تدعم ذلك؟	1- ما محفز/دافع هذا القرار (فرصة أم مشكلة أم أزمة)؟
	- كم المدة بين استشعار محفز القرار وبدء اجراءات التشخيص؟ - هل تم تشكيل لجنة لدراسة الوضع؟ <u>إذا كانت الإجابة نعم</u> / كم عدد أعضاء اللجنة؟ وما خبراتهم؟ وما الذي توصلوا له؟ كم الوقت الذي لزمهم لذلك؟ <u>إذا كانت الإجابة لا</u> / ما سبب عدم تشكيل لجنة؟ كيف تم تقصي وجمع المعلومات لتشخيص الوضع؟ - هل تمت الاستعانة بخبراء أو مستشارين؟ <u>إذا كانت الإجابة نعم</u> / ما مؤهلات هؤلاء الخبراء؟ هل هم من داخل أو خارج الوزارة؟ وما الذي أوصوا به؟ <u>إذا كانت الإجابة لا</u> / ما سبب عدم الاستعانة بخبراء أو مستشارين؟	2- حدثني عن الإجراءات التي اتخذت لتشخيص الوضع؟

الموضوع الثاني: صنع القرار الاستراتيجي في مرحلة التطوير.		
الأسئلة الرئيسية	أسئلة التتبع	ملاحظات
3- حدثني عن الكيفية التي تم بها تطوير البدائل للمشكلة أو القضية.	- ما الإجراءات المستخدمة للبحث عن بديل؟ - هل تم توفير حلول استخدمت سابقاً في قضايا مشابهة؟ - هل تمت الاستفادة من حلول سابقة لجهات تعليمية أو غير تعليمية أخرى سواءً من داخل أو خارج الدولة؟ <u>إذا كانت الإجابة نعم/ كيف تمت الاستفادة من هذه الحلول؟ كيف تم تعديلها لتوائم المشكلة الحالية؟</u> <u>إذا كانت الإجابة لا/ ما سبب عدم البحث عن حلول من خبرات جهات أخرى؟</u> - هل تم تصميم بدائل/ حلول خاصة بالقضية الحالية تحديداً؟ <u>إذا كانت الإجابة نعم/ حدثني بالتفصيل عن خطوات ومراحل التصميم. من الذي قام بها؟</u> <u>إذا كانت الإجابة لا/ ما سبب عدم تصميم بديل أو حل خاص بهذه المشكلة أو القضية؟</u>	

الموضوع الثالث: صنع القرار الاستراتيجي في مرحلة الاختيار.		
الأسئلة الرئيسية	أسئلة التتبع	ملاحظات
4- حدثني عن البدائل التي ظهرت كحل للمشكلة.	- كم كان عدد البدائل؟ - كيف تمت غربلتها والاختيار منها؟ - متى تمت عملية الغربة؟ هل كانت أثناء البحث بالاختيار والاستبعاد أم عملية منفصلة تمت بعد جمع جميع البدائل؟	
5- كيف تمت عملية تقييم البدائل؟	- ما مبررات اختيار البديل الذي تم اختياره؟ - هل كان هناك جدل حول بديل آخر؟ - كيف تم حسم الجدل؟ - كيف تم الاختيار (تصويت-أمر-معايير موضوعية مسبقاً-أخرى)؟ - كيف تم إقرار هذا البديل؟	

الموضوع الرابع: الإجراءات الداعمة لعملية صنع القرار (التحكم بالقرار-اتصالات القرار)		
ملاحظات	أسئلة التتبع	الأسئلة الرئيسية
	-هل وضعت خطة للتنفيذ؟ -إذا كانت الإجابة نعم/ كم مداها الزمني؟ كم عدد الجهات أو الإدارات التي كلفت بتنفيذها؟ -إذا كانت الإجابة لا/ ما أسباب عدم وضع خطة للتنفيذ؟ ما الإجراءات البديلة التي تم اعتمادها للتنفيذ؟	6- ما الإجراءات التي وضعت كتصور للتنفيذ؟

	- ما أكثر جوانب القرار التي تطلبت قدر أكبر من المعلومات؟ - هل كان هناك معلومات غامضة أو لم تستطيعوا الحصول عليها؟ وكيف تعاملتم مع ذلك؟ - ما مصادر المعلومات حول هذا القرار؟ من داخل أو خارج الوزارة؟ أفراد أم جهات؟ - هل كان هناك مشاركة للمعلومات خلال عملية صنع القرار مع أفراد أو جهات معينة؟ لماذا؟	7- حدثني عن الكيفية التي تم بها جمع المعلومات، بدءاً من تشخيص المشكلة حتى عملية التنفيذ.
--	---	---

الموضوع الرابع: الإجراءات الداعمة لعملية صنع القرار (السياسة).		
ملاحظات	أسئلة التتبع	الأسئلة الرئيسية
	- كم جهة/فرد تدخلوا في هذا القرار؟ - هل كانت هذه التداخلات من داخل أو خارج الوزارة (أفراد-أو جهات)؟ وما سببها؟ - هل نجحت هذه التداخلات في الدفع بالقرار نحو مسار معين؟ - أو هل أدى ذلك إلى توقف أو تأجيل أو إلغاء القرار؟	8- كيف تمت إدارة تعدد الصلاحيات أثناء صنع هذا القرار؟

الموضوع الخامس / العوامل الديناميكية المؤثرة في صنع القرار (المقاطعات-تأخير الجدولة).		
الأسئلة الرئيسية	أسئلة التتبع	ملاحظات
9- أخبرني عن المقاطعات التي حدثت خلال عملية صنع هذا القرار (حين توقفت لأبي سبب سواء بسبب عوامل بيئية، أو أمور وقيود ظهرت متأخرة بعد الاختيار.. الخ). (المقاطعات تكون لأسباب خارجة عن إرادتكم)	- كم مرة حدثت مقاطعة؟ - ما سببها؟ - كيف تمت معالجتها؟ - إلى أي نقطة أعادتكم في عملية صنع القرار.	
10- كيف تمت جدولة تنفيذ القرار؟	- هل كان هناك جدولة للتنفيذ من خلال إجراء واحد أو عدة إجراءات أو مراحل (قرارات مصغرة لتنفيذ القرار)؟ - هل تم وضع أهداف عامة دون تفاصيل محددة لتنفيذ القرار؟ أم تم وضع الأهداف مع خطوات محددة وتفصيلية للتنفيذ؟	

الموضوع الخامس / العوامل الديناميكية المؤثرة في صنع القرار (تأخير التغذية الراجعة-تأخير التوقيت او التسريع).		
الأسئلة الرئيسية	أسئلة التتبع	ملاحظات
11- كيف تم التعامل مع التغذية الراجعة خلال مراحل صنع هذا القرار؟	-هل تم تعديل أي جانب من جوانب القرار بناءً على تغذية راجعة من أي مستوى إداري خلال جميع المراحل؟ أو من خبراء او مستشارين؟	
12- كيف تعاملتم مع عوامل التوقيت كتأخير أو تسريع عملية صنع هذا القرار إن وجدت؟	-ما السبب وراء ذلك؟ -كيف أثر ذلك على مسار العمل لهذا القرار؟	

الموضوع الخامس/ العوامل الديناميكية المؤثرة في صنع القرار (دورات الفهم-إعادة التدوير للفشل).		
الأسئلة الرئيسية	أسئلة التتبع	ملاحظات
13- ما المسببات التي استدعت إعادة عملية صنع هذا القرار لنقطة سابقة (إعادة التدوير) مثل التشخيص، أو البحث مجدداً عن بدائل مختلفة أو مزيد من المعلومات ونحو ذلك؟ (إعادة التدوير أمر اختياري عكس المقاطعات والتسريع والتأخير)	-لأي مرحلة عدتم؟ -ما سبب ذلك؟ -ما الذي حدث بعد ذلك؟ -كم مرة تكرر هذا الإجراء خلال عملية صنع القرار؟	
14- هل واجهتم إشكالات مثل عدم قبول البديل، أو عدم ملائمته، أو رفضه من قبل المخول باعتماده؟	إذا كانت الإجابة نعم/ كيف تعاملتم مع ذلك؟ هل تم تغيير البديل بالكامل أم تطوير البديل الحالي؟ كم مرة تكررت هذه الإشكالات؟	

الموضوع السادس/ تقييم القرار (المنظور الشخصي لصانع القرار).		
الأسئلة الرئيسية	أسئلة التتبع	ملاحظات
15- من منظورك الشخصي -هل كان هذا القرار ناجح؟	-هل تشعر بالرضا عن الإجراءات التي قمت بها؟ -هل لازال هناك التزام بالعمل بهذا القرار؟ وما السبب في ذلك؟ -هل تحققت الأهداف التي تم وضعها لهذا القرار أو جزء منها؟ -هل كان هذا القرار تجربة أضافت لرصيد تعلمك الشخصي؟ -هل كان هذا القرار تجربة أضافت لرصيد تعلم الوزارة؟ هل نتج عن ذلك تحسين أو تطوير تصور سابق أو إجراءات سابقة معمول بها؟ -كم المدى الزمني التقريبي الذي استغرقه صنع هذا القرار منذ بداية استشعار المشكلة حتى إقراره واعتماده؟	

-هل لديك أي إضافات أو تعليقات ختامية؟

-أرغب في الاطلاع على المستندات والوثائق الخاصة بهذه القرار الذي تمت مناقشته من فضلك؟

- أجدد لك الشكر على وقتكم الكريم وحسن تجاوبكم.

ملحق 6

المخاطبات الرسمية لتطبيق أدوات الدراسة

جامعة الملك سعود (034)
هاتف +966 11 467 48 19
فاكس +966 11 467 48 15

المملكة العربية السعودية
ص.ب. الرياض 11451
www.ksu.edu.sa



كلية التربية
مكتب العميد

حفظه الله

سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد

أفيد سعادتكم أن طالبة الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية/ زانه بنت عبد الرحمن الشهري، تقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان (آليات صنع القرار الاستراتيجي في وزارتي التعليم بالمملكة العربية السعودية ودولة سنغافورة: دراسة مقارنة) واستكمالاً لمتطلبات الدراسة العلمية، ترغب الطالبة تطبيق الأداة المرفقة (مقابلة) على عينة من القيادات وصناع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ودولة سنغافورة.
عليه؛ آمل تكرم سعادتكم بالموافقة، والتفضل بمكاتبة مدير عام مركز بحوث سياسات التعليم بوزارة التعليم لتسهيل مهمتها، متمنين لها التوفيق.

وتقبلوا فائق تقديري،،

عميد كلية التربية

أ.د. فهد بن سليمان الشايع

جامعة الملك سعود (034)
هاتف: +966 11 467 01 08
فاكس: +966 11 467 79 99

المملكة العربية السعودية
ص.ب. الرياض 11451
www.ksu.edu.sa



مكتب وكيل الجامعة
للدراستات العليا والبحث العلمي

سعادة مدير عام المركز الوطني لبحوث سياسات التعليم، بوزارة التعليم حفظه الله

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أفيد سعادتكم أن طالبة الدراسات العليا بقسم الإدارة التربوية بكلية التربية/ زانة بنت عبدالرحمن الشهري تقوم بإعداد دراسة علمية بعنوان (آليات صنع القرار الاستراتيجي في وزارتي التعليم بالمملكة العربية السعودية ودولة سنغافورة: دراسة مقارنة) واستكمالاً لمتطلبات الدراسة، ترغب الطالبة تطبيق الأداة المرفقة (مقابلة) على عينة من القيادات وصناع القرار في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية ودولة سنغافورة.

آمل تكرم سعادتكم الموافقة وتسهيل مهمتها، متمنين لها التوفيق.

وكيل الجامعة

للدراستات العليا والبحث العلمي

أ.د. خالد بن إبراهيم الحميري



ملحق 7

استمارة تحليل وثائق

استمارة تحليل وثيقة للقرار (....) والمرتب بالمقابلة رقم (....)

[illegible]

ملحق 8

قائمة بأسماء المشاركين في جلسة تحليل بيئة وزارة التعليم

م	الاسم	المنصب
1	د. أمل راشد الحمدان	مشرفة تربوية بتعليم الرياض
2	د. عبد العزيز الخشلان	مدير مكتب تعليم جنوب الرياض
3	د. منال عبد العزيز السالم	مشرفة تربوية بإدارة التدريب بتعليم الرياض
4	أ. عبد الرحمن الشهري	معلم بإدارة تعليم عسير وباحث دكتوراه
5	أ.عزة آل محمود	مشرفة تطوير بتعليم بيشة وباحثة دكتوراه
6	أ.مي العيفان	رئيسة قسم بإدارة تعليم الرياض
7	أ.نورة السلطان	قائدة تربوية بتعليم الرياض

ملحق 9

المشاركون في مراجعة ونقد السيناريوهات

م	الاسم	المنصب
1	د. أمل راشد الحمدان	مشرفة تربوية بتعليم الرياض
2	د. عبد الله المانع	استاذ الإدارة التربوية المشارك بجامعة الملك سعود
3	د. عبد العزيز الخشلان	مدير مكتب تعليم جنوب الرياض
4	د. منال عبد العزيز السالم	مشرفة تربوية بإدارة التدريب بتعليم الرياض
5	د. مها العمود	استاذ الإدارة التربوية المساعد بجامعة الملك سعود
6	أ.عبدالرحمن الشهري	معلم بإدارة تعليم عسير وباحث دكتوراه
7	أ. عزة آل محمود	مشرفة تطوير بتعليم بيشة وباحثة دكتوراه
8	أ. مي العيفان	رئيسة قسم بإدارة تعليم الرياض
9	أ. نورة السلطان	قائدة تربوية بتعليم الرياض