

MEU

## جامعة الشرق الأوسط

درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس  
المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري  
لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

إعداد الطالب

أحمد عبيد سويد مساعد الرشيدى

إشراف

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

الدكتورة ملك الناظر

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول

على درجة الماجستير في التربية/ تخصص الإدارة والقيادة التربوية

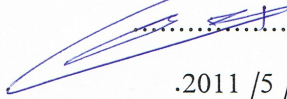
جامعة الشرق الأوسط / كلية العلوم التربوية

مايو / 2011

### تفويض

أنا أحمد عبيد سويد مساعد الرشيدي أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: أحمد عبيد سويد مساعد الرشيدي

التوقيع:  .....

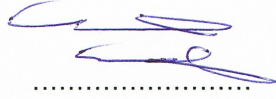
التاريخ: 2011 / 5 / 28.

## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها " درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " وأجيزت بتاريخ 22 / 5 / 2011.

التوقيع

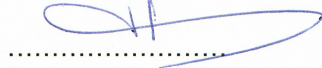
أعضاء لجنة المناقشة :



أ. د عبدالجبار توفيق البياتي (رئيساً ومشرفاً)



د. عونية أبو سنيينة (عضواً)



د. أيمن العمري عضواً (ممتحنًا خارجياً)

## الإهداء

إلى من أطلب رضاهم في كل شؤني

والذي الكريمين

إلى من رافقوني طفولتي وشبابي

إخواني وأخواتي

إلى رفيقة المشوار

زوجتي

## الشكر والتقدير

بعد إنجاز هذه الدراسة وهذا الجهد المتواضع بعون الله العلي القدير وتوفيقه، يسعدني أن أتقدم بالشكر الوفير والامنتان العظيم والاحترام والتقدير والعرفان بالجميل إلى أستاذي الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي والدكتورة ملك الناظر المشرفين على هذه الرسالة اللذين ساهما بجهدهما ووقتهما وفكرهما وعلمهما وخبرتهما الأكاديمية المتميزة وتوجيهاتهما العلمية والمنهجية وملاحظاتهما القيمة التي أعانتني خلال كل مرحلة من مراحل الإعداد على إنجاز وإخراج هذه الدراسة بصورتها المرجوة إلى حيز الوجود.

وأتوجه ببالغ الشكر والتقدير لجامعة الشرق الأوسط، وإلى أساتذتي الكرام أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي والدكتورة ملك الناظر والدكتورة عونية أبو سنية والدكتور أيمن العمري وتفضلهم في إبداء آرائهم وملاحظاتهم وتوجيهاتهم القيمة التي أثرت فصول هذه الرسالة.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر والعرفان إلى أساتذتي أعضاء الهيئة التدريسية في قسم الإدارة والمناهج التربوية في جامعة الشرق الأوسط لما قدموه من علم ومعرفة طيلة فترة دراستي في الجامعة فلهم مني كل الشكر الاحترام.

وأخيراً كل الشكر لجميع موظفي جامعة الشرق الأوسط، وخاصة موظفي المكتبة لتسهيلهم مهمة بحثي ودراستي وتعاونهم مع طلبة الدراسات العليا. والشكر الجزيل لمحكمين أداتي الدراسة، كما وأشكر المناطق التعليمية في الكويت لتسهيلهم مهمتي البحثية، وإلى كل من مد يد العون والمساعدة، والتشجيع والدعم في إنجاز هذه الدراسة.

الباحث

أحمد عبيد سويد مساعد الرشيد

## قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع	الرقم
	العنوان	.1
ب	تفويض	.2
ج	قرار لجنة المناقشة	.3
د	الإهداء	.4
هـ	الشكر والتقدير	.5
و	قائمة المحتويات	.6
ط	قائمة الجداول	.7
ل	قائمة الملحقات	.8
م	الملخص باللغة العربية	.9
س	الملخص باللغة الانجليزية	.10
12 - 2	الفصل الأول: مقدمة الدراسة	
2	تمهيد	.11
6	مشكلة الدراسة	.12
7	هدف الدراسة	.13
8	أهمية الدراسة	.14
9	أسئلة الدراسة	.15
10	فرضيات الدراسة	.16
11	حدود الدراسة	.17
12	محددات الدراسة	.18
12	مصطلحات الدراسة	.19
47 - 13	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة	

الصفحة	الموضوع	الرقم
14	أولاً: الأدب النظري	.20
34	ثانياً: الدراسات السابقة	.21
46	خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها	.22
62 - 48	<b>الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات</b>	
49	منهج الدراسة	.23
49	مجتمع الدراسة	.24
50	عينة الدراسة	.25
51	أداة الدراسة	.26
58	وضوح التعليمات في مقياسي الدراسة	.27
59	متغيرات الدراسة	.28
60	المعالجة الإحصائية	.29
61	إجراءات الدراسة	.30
87 - 63	<b>الفصل الرابع: نتائج الدراسة</b>	
64	نتائج السؤال الأول	.31
70	نتائج السؤال الثاني	.32
76	نتائج السؤال الثالث واختبار الفرضية الأولى	.33
78	نتائج السؤال الرابع واختبار الفرضية الثانية	.34
79	نتائج السؤال الخامس واختبار الفرضية الثالثة	.35
80	نتائج السؤال السادس واختبار الفرضية الرابعة	.36
82	نتائج السؤال السابع واختبار الفرضية الخامسة	.37
84	نتائج السؤال الثامن واختبار الفرضية السادسة	.38
85	نتائج السؤال التاسع واختبار الفرضية السابعة	.39
101 - 89	<b>مناقشة النتائج والتوصيات</b>	

الصفحة	الموضوع	الرقم
90	مناقشة نتائج السؤال الأول	.40
92	مناقشة نتائج السؤال الثاني	.41
94	مناقشة نتائج السؤال الثالث واختبار الفرضية الأولى	.42
95	مناقشة نتائج السؤال الرابع واختبار الفرضية الثانية	.43
96	مناقشة نتائج السؤال الخامس واختبار الفرضية الثالثة	.44
97	مناقشة نتائج السؤال السادس واختبار الفرضية الرابعة	.45
98	مناقشة نتائج السؤال السابع واختبار الفرضية الخامسة	.46
99	مناقشة نتائج السؤال الثامن واختبار الفرضية السادسة	.47
101	مناقشة نتائج السؤال التاسع واختبار الفرضية السابعة	.48
102	التوصيات	.49
103	قائمة المراجع	.50
104	المراجع العربية	.51
110	المراجع الأجنبية	.52
113	ملاحق الدراسة	.53



## قائمة الجداول

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
50	توزيع مجتمع الدراسة (المعلمين والمعلمات) حسب المناطق التعليمية والجنس في دولة الكويت	.1
51	توزيع عينة الدراسة (المعلمين والمعلمات) حسب المناطق التعليمية والجنس في دولة الكويت	.2
55	معاملات الثبات باستخدام طريقة الاختبار وإعادةه وطريقة الاتساق الداخلي لمجالات مهارات الاتصال الإداري والمجالات ككل	.3
59	معاملات الثبات باستخدام طريقة الاختبار وإعادةه وطريقة الاتساق الداخلي لمجالات المشاركة باتخاذ القرار الإداري والمجالات ككل	.4
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات	.5
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الاتصال مع إدارات التعليم العليا مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	.6
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الاتصال مع المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	.7
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الاتصال مع المجتمع المحلي العليا مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	.8
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات	.9
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	.10
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال	.11

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
	القرارات المتعلقة بالطلبة مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	
74	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لقرارات مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	.12
75	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لقرارات مجال القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية	.13
77	معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين	.14
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين	.15
79	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي	.16
81	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الخبرة التعليمية	.17
82	تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة التعليمية على درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين	.18
83	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر الجنس على درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين	.19
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "ت" لأثر المؤهل العلمي على درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري	.20

الصفحة	محتوى الجدول	رقم الجدول
	المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين	
84	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الخبرة التعليمية	.21
86	تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة التعليمية على درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين	.22
87	المقارنات البعدية بطريقة شيفيه لأثر الخبرة التعليمية على مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين	.23

## قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
114	أداتا الدراسة بصيغتهما الأولية	.1
120	أسماء محكمي أداتي الدراسة	.2
121	أداتا الدراسة بصيغتهما النهائية	.3
127	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط	.4
128	كتب تسهيل المهمة من وزارة التربية في دولة الكويت	.5

درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت

إعداد الطالب

أحمد عبيد سويد مساعد الرشيد

إشراف

الأستاذ الدكتور عبدالجبار توفيق البياتي، والدكتورة ملك الناظر

الملخص

تهدف الدراسة الحالية التعرف إلى درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت في العام الدراسي 2010 / 2011م، تم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، كل طبقة تمثل منطقة تعليمية، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (695) معلماً ومعلمة موزعين على المناطق التعليمية في دولة الكويت.

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبع الباحث المنهج الوصفي الارتباطي، وذلك من خلال بناء أداتين: الأولى المتعلقة بمهارات الاتصال الإداري وتكونت من (33) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: مجال الاتصال مع إدارات التعليم العليا، ومجال الاتصال مع المعلمين، ومجال الاتصال مع المجتمع المحلي، الثانية استبانته المشاركة باتخاذ القرار الإداري وقد تكونت من (44) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين، ومجال القرارات المتعلقة بالطلبة، ومجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، ومجال

القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية، قد تم التأكد من صدقها وثباتها من خلال تحكيمها، بالإضافة إلى استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة لاستخراج دلالات ثبات أداة الدراسة.

وقد كشفت نتائج الدراسة عن درجة متوسطة لممارسة مهارات الاتصال الإداري والمشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، ووجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري. كما كشفت النتائج عن وجود فروق إحصائية تعزى لأثر متغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور، ولأثر متغير المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس فأقل، وعدم وجود فروق تعزى لأثر متغير الخبرة التعليمية. أما بالنسبة لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري فقد كشفت النتائج عن وجود فروق تعزى لأثر متغير الجنس، وجاءت الفروق لصالح الذكور، ولأثر متغير المؤهل العلمي، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس فأقل. ولأثر متغير الخبرة ولصالح الخبرة الأكثر.

**The Degree of Practicing Administrative Communication Skills by Middle School Principals' and its Relationship with Participation in Administrative Decision Making from Teachers' Point of their View in the State Kuwait**

**Prepared by**

**Ahmad Obiad Swaid Musaed Al Rasheedi**

**Supervisor**

**Professor. Abdel Jabbar Tawfeeq Al Biatti & Dr. Malak Al Nader**

**Abstract**

The purpose of the study was to investigate middle schools principals' practice level for administrative communication skills and relationship with their participation in administrative decision making from teachers' perspectives in Kuwait in the academic year 2010/ 2011. Arandom stratified sample was selected from the population of the study, each layer representing one of the educational directorates in Kuwait. The sample totaled (695) teachers distributing on the different geographical regions in Kuwait.

To achieve the purpose of the study, the researcher use the correlational descriptive approach. In doing so, the researcher developed two instruments; a (35) items administrative communication skills distributing on the following domains: Senior education authorities related communication, teachers related communication and local community related communication, the second instrument administrative decision making was a ( 44) items distributing on four domains teachers related decisions, students relate decisions, local community related decisions and educational process related decisions. Reliability and

validity were achieved for both instruments by using the appropriate statistical procedures.

Results of the study indicated moderate levels for middle schools principals' practice level for administrative communication skills and in decision making process. Significant positive correlation was found between middle schools principals' practice level for administrative communication skills and in participation administrative decision making. Significant differences were found due to gender in favor of males, due to qualification, in favor of BA or less, while no significant differences were found due to experience. As for participation level in decision making, significant differences were found due to gender in favor of males, due to due to qualification, in favor of BA or less and due to experience, in favor more experienced.



## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

## الفصل الأول

### مقدمة الدراسة

#### تمهيد:

تقوم الإدارة المدرسية من خلال وظائفها ومسؤولياتها بقيادة العمل التعليمي والتربوي في المدرسة، ذلك أن الإدارة المدرسية هي الموجه لسلوك ونشاطات الأفراد بالمدرسة نحو تحقيق الأهداف التربوية، وهي بعملها تقوم بالتأثير في كل فرد ولذلك فإن دور الإدارة المدرسية في العمل التربوي فريداً من نوعه؛ ونجاح الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية المرسومة للمدرسة ما هو إلا دليل على نجاح العملية التربوية في أداء مهماتها ووظائفها.

ويعد أساس النجاح في الإدارة المدرسية وجوهره عملية الاتصال الفاعل بين مدير المدرسة والمعلمين، وتعد عملية الاتصال العمود الفقري لعملية التفاعل التي تفضي إلى النشاط (Halawah, 2009). وفي هذا أشار القريوتي (2000) أن الاتصال الإداري يعد أحد الوظائف الهامة للعمليات الإدارية الأساسية التي بدونها لا يمكن للعمليات الإدارية أن تكتمل، فالاتصالات الإدارية من الخدمات الأساسية التي بدونها لا يتهيأ جو العمل اللازم، فأى قصور في خدمة الاتصالات يمكن أن يؤثر سلباً في مستوى أداء الأعمال.

يعد الاتصال الإداري واحداً من المهام الإدارية والتنظيمية المهمة، ويرجع ذلك إلى الطبيعة المعقدة لعملية الاتصال (المعاينة، 2007)، حيث بين أريستنج (Arlesting, 2007) أن عمليات الاتصال الإداري لا تقتصر على إصدار الأوامر والتوجيهات للحصول على الإنتاجية المطلوبة، إنما تستخدم لتحقيق أهداف المنظمة، وربط كافة عناصر العملية التربوية

مع الإدارة المدرسية، مما يعطي عمليات الاتصال مؤشراً دقيقاً لنجاح أو فشل أي مؤسسة تعليمية.

لقد أصبح الاتصال المدرسي جانباً حيويًا ومهماً في مهمة المدير، ويحتل جزءاً كبيراً من وقت عمله حتى يخطط، ويشرف على المدرسة، لذا فإنه يحتاج إلى معلومات تفيدده في وضع الأهداف والسياسات وتقييم الأداء (المعاينة، 2007).

من أهم السمات الإيجابية التي يجب أن يتحلى بها مدير المدرسة فيما يتعلق بعمليات الاتصال الرغبة في الاتصال بالآخرين، والقدرة على الاستماع حتى في حال الأخبار السيئة، والرغبة في فهم الآخرين، وتوفير الوقت الكافي للاتصال بالعاملين معه كافة والتحدث إليهم. مع العمل على حفظ قنوات الاتصال المفتوحة ولا سيما في أوقات التغيير أو المشكلات أو الضغوط التي قد تمر بها الإدارة (عطوي، 2004)

تعد عملية الاتصال الوسيلة التي تنقل بواسطتها التعليمات والبيانات داخل الأجهزة الإدارية، ويتم بموجب ذلك اتخاذ القرارات اللازمة من قبل الإدارة العليا، وتقوم الأجهزة التنفيذية بتنفيذ تلك القرارات الصادرة، ليس هذا فحسب بل إن الوظائف الإدارية الأخرى من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة لا تؤدي بمعزل عن الاتصالات، لأن الاتصالات تمثل القلب النابض لها، ولا يتم أي جانب من جوانب العمل الإداري قبل توفير نظام اتصال فعال داخل النظام المدرسي (نشوان، 2004).

إن المشاركة في اتخاذ القرارات الإدارية يعتبر من المهمات الرئيسية لمدير المدرسة، ولذلك فإن عملية الإدارة المدرسية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرار يتشارك فيه مدير المدرسة مع الجهات ذات العلاقة بالعملية التربوية، وللقرارات التي يتخذها مدير المدرسة

أثرها في أداء المدرسة وانجازها للأهداف التربوية من جهة، ومن جهة أخرى في نوع العلاقات الإنسانية بين مدير المدرسة ومدرسيه (راغب، 2011).

ويمكن التفريق بين المدير الفعّال وغير الفعّال بقدرته على اتخاذ القرار الإداري ودرجة إشراك العاملين فيه (كنعان، 2003)، ويشير تانينبوم (Tannenbaum, 1998) أن فكرة اتخاذ القرارات تنطوي على الاختيار من بين مجموعة من البدائل المتاحة، وإظهار مدى قدرات الفرد في تحديد عملية التفضيل بين تلك البدائل التي يتعين وجودها من أجل صلاحية القرار أو عدمه.

إن عملية اتخاذ القرار تمثل سلوكاً أو تصرفاً واعياً منطقياً وذات طابع اجتماعي، ويمثل الحل أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة لحل المشكلة هو الأكثر كفاية وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة (المنصور، 2001). لذا أشار زويلف (2001) أن عملية اتخاذ القرار الإداري تمثل حصيلة اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

وتعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية والمشاركة فيها من جميع أصحاب العلاقة جوهر العملية الإدارية وأساسها الذي يربط بين جوانب التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ (الجيوسي وجاد الله، 2008)، حيث أشار المنصور (2001) أن فاعلية القرار تعتمد بشكل رئيس على قدرة القائد على الاختيار بين عدة بدائل مطروحة ومتاحة للمشكلة وموضوع القرار، بناءً على قدرات عقلية ومهارات إدارية وخبرة عملية ومشورة مهنية.

كما إن عملية المشاركة باتخاذ القرار تعد حجر الزاوية في إدارة المدرسة أو أي مؤسسة تعليمية، والمعيار الذي يمكن على أساسه تقييم المدرسة (أيوب، 1993). وبين حمادات (2006) أن المدير لا يعمل إلا من خلال العاملين والمعلمين في مدرسته، وهذا

الوضع يجعله متخذاً لقرارات متنوعة يتشارك فيها أكثر من طرف؛ مما يؤدي لإثارة العاملين ودفعهم للعمل.

إن عملية المشاركة باتخاذ القرارات هي عملية أساسية للإدارة، فهي المحرك لجهود ونشاط الموارد البشرية ويتخللها كل وظائف الإدارة وعناصرها، سواء ما تعلق منها بأهداف العمل الموضوعية، ورسم السياسات، وتحديد نظم العمل وقواعده وإجراءاته، أو ما يتعلق بالحياة اليومية في أعمال المنظمة من اختيار وتوجيه وتنظيم ورقابة وتحديد معايير ومتابعة (شمس الدين والفقهي، 2007).

ومن خلال ما سبق يظهر ارتباط عملية الاتصال الإداري بالمشاركة باتخاذ القرار بعلاقة قوية، إذ أشار عريفج (2007) أن عملية الاتصال مهمة جداً في فهم الأهداف وتدارس المشكلات، والمشاركة في اتخاذ القرار الإداري. ورأى المومني (2007) أن المدير الفعال هو الذي يتخذ منحى التفكير المنطقي والإبتكاري الخالي من التحيز والانفعال، ويطور قنوات اتصاله مع العاملين والمعلمين والطلبة؛ ليتخذ قراراته بناء على ما يقدمه تفكيره الابتكاري والإبداعي، وما تفرزه عمليات الاتصال الإداري من مشاركة فعالة في اتخاذ القرار مع جميع الأطراف التربوية في المدرسة.

ومن هذا المنطلق فإن الدراسة الحالية حاولت الكشف عن درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت في ضوء بعض المتغيرات مثل الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

## مشكلة الدراسة:

تغيرت النظرة إلى دور مدير المدرسة من شخص يمارس أعمالاً روتينية إدارية إلى شخص تقع عليه مسؤولية القيادة والاتصال مع جميع عناصر النظام التربوي المدرسي في جو ديمقراطي يشجع على المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة (راغب، 2011).

كما أوصت نتائج العديد من الدراسات بضرورة دراسة ممارسة مهارات الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية ودورها الإيجابي في تحسين العملية الإدارية مثل دراسة الأسمر (2000)، ودراسة الخوالدة (2002)، ودراسة تابور (Tabor, 2002)، ودراسة الكبيسي (2007)، ودراسة أرلستنج (Arlesting, 2008)، ودراسة حلاوة (Halawah, 2009)، حيث أظهرت نتائج هذه الدراسات الدور الإيجابي لمهارات الاتصال الإداري في مختلف جوانب العملية الإدارية المتعلقة بالمديرين والمعلمين والطلبة، والعملية التعليمية. أما عن موضوع المشاركة في اتخاذ القرار الإداري فقد أظهرت نتائج العديد من الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع أهمية المشاركة باتخاذ القرار الإداري ودوره في تطوير العمل الإداري مثل دراسة كيفر (Kiefer, 2000)، ودراسة خويص (2001)، ودراسة نيوكم (NewCombe, 2002)، ودراسة الجغبير (2003)، ودراسة إيد وفولتون (Ed & Fulton, 2004)، ودراسة نزال (2009).

واستناداً إلى عمل الباحث كمعلم في المرحلة المتوسطة منتقلاً بين عدد من المدارس ومن خلال خبرة عشر سنوات وإيماناً بأهمية الاتصال وأهمية المشاركة في اتخاذ القرارات فإن الغرض من الدراسة الحالية الكشف عن درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى

مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت.

#### هدف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، كما ينبثق عن الهدف العام مجموعة من الأهداف الفرعية يمكن صياغتها:

- درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت.
- درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت.
- العلاقة الارتباطية بين درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت.
- دور جنس المعلمين ومؤهلهم العلمي وخبرتهم في درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت.
- دور جنس المعلمين ومؤهلهم العلمي وخبرتهم في درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت.

#### أهمية الدراسة:

تبدو أهمية الدراسة من خلال تناولها جانبيين هما كما يأتي:

1. **الأهمية النظرية:** من خلال ما ستضيفه الدراسة الحالية من معارف ومفاهيم وحقائق جديدة

إلى المكتبة التربوية والإدارية العربية وخاصة في دولة الكويت حول موضوع الدراسة وهو مهارة الاتصال الإداري واتخاذ القرار الإداري.

2. **الأهمية التطبيقية:** يظهر ذلك من خلال ما تقدمه الدراسة الحالية من نتائج تعود بالفائدة

العملية يستفيد منها جميع الأطراف ذات العلاقة بالإدارة التربوية، وذلك من خلال ما يأتي:

- قد يستفيد القائمون على البرامج التربوية في وزارة التربية الكويتية من الدراسة

الحالية بفتح آفاقهم نحو موضوعات جديدة ومهمة تشكل مادة أساسية في وضع

البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس المتوسطة في مختلف المناطق التعليمية.

- من المؤمل أن تفيد مديري المدارس المتوسطة من خلال إدراكهم لأهمية الاتصال

الإداري مع عناصر العملية التعليمية في مدارسهم في تحقيق الأهداف التربوية،

واتخاذ القرار التربوي.

- قد يستفيد من الدراسة الحالية الباحثون في الإدارة التربوية والإدارة المدرسية من

خلال تقديم أداة تم التحقق من صدقها وثباتها لتحديد مهارات الاتصال الإداري لدى

مديري المدارس، ومهارات اتخاذ القرار الإداري لديهم.

**أسئلة الدراسة:**



تهدف هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت وعلاقتها باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة

الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

2. ما درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة

الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

3. هل هناك علاقة بين درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري ودرجة المشاركة في

اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر

المعلمين؟

4. هل هناك فروق في درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس

المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس؟

5. هل هناك فروق في درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس

المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

6. هل هناك فروق في درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس

المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة التعليمية؟

7. هل هناك فروق في درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس

المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس؟

8. هل هناك فروق في درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس

المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

9. هل هناك فروق في درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس

المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة التعليمية؟

#### فرضيات الدراسة:

من الممكن صياغة فرضيات الدراسة كما يأتي:

**الفرضية الأولى:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين

درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري واتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس

المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في

درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة

الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس؟

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في

درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة

الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في

درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة

الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة التعليمية؟

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في

درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة

الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس؟

**الفرضية السادسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في

درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة

الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

**الفرضية السابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) في

درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة

الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة التعليمية؟

#### **حدود الدراسة:**

تتلخص حدود هذه الدراسة وفقاً لما يأتي:

- **الحدود البشرية:** تقتصر هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات الذين يدرسون في

المرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

- **الحدود الزمانية:** تتحدد نتائج هذه الدراسة بالسياق الزمني الذي جرت فيه، وهو

الفصل الثاني من العام الدراسي 2010-2011م.

- **الحدود المكانية:** تشمل هذه الدراسة على المناطق التعليمية الستة في دولة الكويت

وهي: العاصمة، حولي، مبارك الكبير، الفروانية، الأحمدية، الجهراء.

#### **محددات الدراسة:**

تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة موضوعية وصدق استجابة عينة الدراسة على أدواتها، كما تتحدد الدراسة بصدق أداتي الدراسة وثباتهما، ومن الممكن تعميم نتائج الدراسة الحالية في ضوء تماثل مجتمع الدراسة الحالي مع المجتمعات التي تم تطبيق الدراسة عليها.

### مصطلحات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المصطلحات الآتية:

- **الاتصال الإداري المدرسي:** "هي مجموعة من المهارات التي يتم من خلالها نقل الأفكار والمعلومات التربوية من مدير المدرسة إلى المعلمين أو العكس أو من مجموعة من المعلمين إلى مجموعة أخرى وذلك عن طريق الأسلوب الكتابي أو الشفوي مما يؤدي في النهاية إلى وحدة الجهود وتحقيق أهداف المدرسة وفلسفتها" (المعاينة، 2007: 275). **وتعرف إجرائياً** بأنها مهارات الاتصال الإداري المدرسي التي تتضمنها أداة الدراسة التي تم بناءها لهذا الغرض.
- **اتخاذ القرار الإداري:** "وهي مجموعة من المهارات النظامية المنظمة التي تتكون من عدد من الخطوات المترابطة والمتكاملة لاختيار البديل الأنسب يتطلب أداء كل منها قدراً من المعلومات والخبرات والإجراءات التي تتوقف عليها سلامة القرار وصحته ودقته وفاعليته بالنسبة للهدف المنشود" (حمادات، 2006: 77). **وتعرف إجرائياً** بأنها مهارات اتخاذ القرار الإداري التي تتضمنها أداة الدراسة التي تم بناءها لهذا الغرض.
- **مديرو المدارس المتوسطة:** هم الأشخاص الذين يتولون حالياً إدارة المدارس التي تضم الصفوف السادس والسابع والثامن والتاسع في الكويت.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل جزأين، الأول وهو المتعلق بالأدب النظري والذي يتضمن ما كتب من مفاهيم ونظريات ومبادئ وحقائق حول متغيري الدراسة الرئيسان وهما الاتصال الإداري والمشاركة باتخاذ القرار الإداري، ويشتمل الجزء الثاني على الدراسات السابقة المتعلقة بالاتصال الإداري واتخاذ القرار والعلاقة بينهما، وذلك كما يأتي:

#### أولاً: الأدب النظري

يشمل الأدب النظري مفاهيم ومعاني الاتصال الإداري وأنواعه ومعوقاته، واتخاذ القرار الإداري من حيث مفهومه وأنواعه ونظرياته وغيرها.

#### 1. الاتصال الإداري:

يشمل هذا الجزء من الأدب النظري متغير الاتصال الإداري في مجتمع المدارس من حيث المفهوم، والمهارات، والمكونات، وهي كما يأتي:

#### مفهوم الاتصال الإداري:

اشتقت كلمة اتصال من الأصل الإغريقي لكلمة (Communist) وهو الأصل نفسه لكلمة "Common" التي تعني أكثر من واحد، أي عام، وفي اللغة العربية أصلها وصل أي وجود اتصال بين اثنين أو أكثر، وكانت قديماً تستخدم بمعنى نقل أو تبادل ما يمكن توصيله مثل رسالة أو محتواها، بينما تعني اليوم إعطاء وتقاسم الأفكار والمعارف والمشاعر عن طريق الكلام أو الكتابة أو الإشارة (الطويل، 1998).

ويتحدد مفهوم الاتصال على ضوء طبيعة استخدامه والأغراض التي يراد تحقيقها من وراء ذلك ومستوى تطور المؤسسة، وعلى هذا يشير الشامي (2007: 251) إلى أن الاتصال بشكله الأولي يعني "تبادل المعلومات بين شخصين على أقل تقدير، أو بين طرفين كمؤسسة وجمهورها مثلاً".

وقد أشار العديد من الباحثين إلى مفهوم الاتصال في الإدارة التربوية فيرى عابدين (2001: 37) "أنه عملية يتم من خلالها نقل المعلومات والبيانات والأفكار والإرشادات والمقترحات من شخص إلى آخر أو مجموعة أشخاص وإحاطتهم علماً بها وتبادلها بينهم بوسيلة أو أكثر من الوسائل الممكنة"، كما يعرف نشوان (2004: 54) الاتصال الإداري بأنه "عملية مستمرة تتضمن قيام أحد الأطراف بتحويل أفكار ومعلومات معينة إلى رسالة شفوية أو مكتوبة تنتقل من خلال وسيلة إلى الطرف الآخر".

ويشير عامر وقنديل (2010: 118) إلى أن الاتصال الإداري يشير إلى "العملية التي يستطيع من خلالها طرفان أن يصلا إلى حالة من المشاركة التامة أو الجزئية في فكرة أو إحساس أو تحفز لعمل معين"

كما عرض كل من الشامي (2007: 252) مجموعة من التعريفات للاتصال الإداري، وخلص كل منهما إلى "أن الاتصال يميز بين نوعين هما: الاتصالات الشخصية، وهي التي تتم بين شخصين أو أكثر خارج المنظمة، والاتصالات الإدارية: وهي التي يعتمدها المدير لتطوير نظام ما يتم بموجبه إعطاء المعلومات وتفسيرها للأفراد داخل المنظمة".

ومن خلال التعريفات السابقة لعملية الاتصال الإداري يظهر أن معظم التعريفات أشارت إلى أن الاتصال حتى يتم بصورة سليمة لا بد من سلامة عناصر الاتصال لتتم عملية تبادل المعلومات والمعارف بين أطراف الاتصال ووصول الرسالة بوضوح.

### أهمية الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية:

يشكل الاتصال عنصراً مهماً من عناصر التفاعل الإنساني سواء أكان ذلك على مستوى الأفراد أم على مستوى الجماعات، وإنه لولا الاتصال لما حدثت مثل هذه التفاعلات (المصري، 2000)، ويرى الجبوسي وجادالله (2008) أن الحاجة إلى الاتصال ضرورة نفسية واجتماعية أساسية لا غنى عنها للإنسان.

إن الاتصال يهتم بتوافر إمكانات الحياة والنماء والارتقاء والتقارب والتعامل مع الآخرين، والعيش معهم بتفاهم وانسجام ومشاركتهم الأفكار والآمال وما دامت الحياة اليومية مبنية على الاتصال فإنه ليس من الغريب أن العملية التربوية تعتمد على الاتصال أساساً في سيرها وحتى يتسنى للعملية الإدارية أن تسير في خطها الصحيح فلا بد من اكتمال حلقاتها، (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والرقابة)، ضمن اتصال واضح المعالم (حريم، 1997).

إن عملية الاتصال الإداري تحدث وتتم داخل المؤسسات والمنظمات المختلفة التي تسعى لتحقيق أهداف خاصة بها وضرورية لاستمرارية وجودها، لذا فإن عدم توافر النظام الفعال والخاص لهذا النوع من الاتصالات يجعلها ضعيفة. فلا تكتمل الحلقات الإدارية المختلفة إلا بالاتصال (عبدالوهاب وثمان، 2000).

يعد الاتصال عنصراً هاماً من عناصر نجاح العملية التعليمية، لذا فإنه يجب أن يراعي المدير الكفو استخدام مهاراته الاتصالية في تعامله مع المعلمين والتلاميذ. ( Kiefer, 2000).

إن مفهوم الاتصال قد انعكس على إدارة المؤسسة التربوية لأن فاعلية المدير أصبحت تعتمد بدرجة كبيرة على فاعلية الاتصالات مع من هم داخل وخارج المؤسسة التربوية، ويعد الاتصال المنظم داخل المؤسسة التربوية وخارجها عملية هامة جداً فهو



كالشرايين في جسم الكائن الحي يتم من خلاله تزويد المديرين، والعاملين بالمعلومات والبيانات التي تساعد على تحقيق كفاية العملية التربوية، والاستفادة من آرائهم واقتراحاتهم (سلامة، 2002).

ويرى مساد (2005) أن الاتصال عامل أساسي في تحسين الأداء، والتبادل الفكري للوصول إلى أهداف المؤسسة التربوية، فكفاية الاتصال ضرورية لكل من يعمل بالإدارة، ويرى العناتي (2003) أن الاتصال ضروري لنجاح المؤسسة التربوية كما أنه ضروري لنجاح مدير المؤسسة التربوية في تعامله مع الآخرين.

ومن هنا تظهر أهمية الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية، والدور الكبير لممارسة مهارات الاتصال الإداري في تحقيق أهداف العملية التربوية وحل الكثير من المشكلات التربوية، وتحقيق مستويات عالية من الثقة التنظيمية بين المدير والعاملين معه في المدرسة.

### مهارات الاتصال التربوي:

إن نظام الاتصال في المؤسسات التربوية يقوم على مجموعة من المهارات التي تلعب دوراً فاعلاً في نقاء وصفاء عملية الاتصال بين المدير والعاملين، وبين العاملين مع بعضهم البعض؛ مما يؤثر على زيادة إنتاجية العمل الإداري وزيادة فاعليته.

ومن أهم مهارات الاتصال الإداري التي يجب على مديري المدارس امتلاكها وأشرار

إليها الباحثون والخبراء في العمل الإداري التربوي ما يأتي:

1. **مهارة القراءة:** تعد القراءة مهارة بصرية أو صوتية يستخدمها الإنسان لكي يفهم ويعبر،

ويؤثر في الآخرين، ويرى حمادات (2006) أن مهارة القراءة تعد من المهارات التي

تساعد مدير المدرسة على توصيل المعلومات والأفكار والقرارات إلى العاملين معه، لذا يرى الأسمر (2000) أن الفرد الذي يقرأ بسرعة ويفهم ما يقرأ عادة ما يكون وصفه كمرسل أو مستقبل عنصراً فاعلاً في تحقيق اتصال فاعل.

2. **مهارة الكتابة:** يقصد بالكتابة القدرة على ترجمة الرموز المنطوقة إلى حروف وكلمات وعبارات صحيحة من حيث الإملاء والوضوح، إضافة إلى فن الكتابة الموضوعي (سلامة، 2002)، ويرى الأسمر (2000) أن مهارة الكتابة تساعد المدير على توصيل المعلومات والأفكار والآراء والقرارات بطريقة واضحة ومفهومة ومن وسائل الكتابة الكتب الرسمية والنشرات والأوامر أو التعليمات المكتوبة.

3. **مهارة الاستماع:** يعد الاستماع الجيد عنصراً أساسياً في تلقي رسالة سليمة وفهمها (العجمي، 2000)، وقد أشار حمدان (2006) إن من مهارات الاستماع الانتباه لمداه طويلة، وإدراك الأفكار الأساسية والفرعية للنص المسموع.

4. **مهارات التحدث:** وهي قدرة المدير على توصيل المعلومات والقرارات أو الآراء إلى تابعيه، بصوره لغوية صحيحة ومفهومة وبصوت واضح ومناسب لجذب انتباه السامعين (الأسمر، 2000) وهذه المهارة تعد من أهم مهارات الاتصال الإداري، وتبدو ذات خصوصية تعطيها مزيداً من العناية وذلك لأن المتحدث قد لا يملك الفرصة الكافية للمراجعة أو التعديل، كذلك التي يمتلكها الكاتب (العناتي، 2003).

#### مكونات عملية الاتصال:

تتضمن عملية الاتصال عدة مكونات أساسية لا يخلو منها أي موقف للاتصال،

حددها المنصور (2001) بما يأتي:

- **المرسل:** وهو الذي لديه ما يريد أن ينقله إلى شخص أو أكثر.
  - **الرسالة:** وهي الفكرة التي يقوم المرسل بإعدادها ووضعها في رموز مفهومة للشخص أو الأشخاص المستهدفين.
  - **المستقبل:** وهو الذي يقوم باستقبال الرسالة وفك رموزها وفهمها.
  - **الوسيلة:** وهي التي يتم من خلالها أو بوساطتها نقل الرسالة من المرسل إلى المستقبل، وقد تكون هذه الوسيلة هي اللغة في الاتصال وجها لوجه وقد تكون الصحيفة أو المجلة أو جهاز الراديو أو التلفزيون كما في الاتصال الجماهيري.
  - **التغذية الراجعة:** هي الرسالة في الاتجاه المعاكس لاتجاه الاتصال يرد بها المستقبل على رسالة المرسل وتعد في حد ذاتها رسالة جديدة.
- وتعد عملية الاتصال الإداري مهارة مهمة من مهارات المدير الناجح، الذي يوظف عمليات الاتصال الإداري، إذ أشار المومني (2007) إلى أن المدير الفعال هو الذي يطور قنوات اتصال فاعله مع العاملين والمعلمين والطلبة؛ ليتخذ قراراته بناء على ما يقدمه تفكيره الابتكاري والإبداعي، وما تفرزه عمليات الاتصال الإداري من مشاركة فعالة في اتخاذ القرار مع جميع الأطراف التربوية في المدرسة.

## 2. اتخاذ القرار الإداري:

تعد عملية اتخاذ القرارات الإدارية جوهر العملية الإدارية وأساسها الذي يربط بين جوانب التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ (الجبوسي وجاد الله، 2008)، إذ يرى المنصور (2001) أن فاعلية القرار تعتمد بشكل رئيس على قدرة القائد على الاختيار بين عدة بدائل

مطروحة ومتاحة للمشكلة وموضوع القرار، بناءً على قدرات عقلية ومهارات إدارية وخبرة عملية ومشورة مهنية.

ويمكن التفريق بين المدير الفعّال وغير الفعّال بقدرته على اتخاذ القرار الإداري (كنعان، 2003)، ويشير تانينباوم (Tannenbaum, 1998) أن عملية اتخاذ القرارات تنطوي على الاختيار من بين مجموعة من البدائل المتاحة، وإظهار مدى قدرات الفرد في تحديد عملية التفضيل بين تلك البدائل التي يتعين وجودها من أجل صلاحية القرار أو عدمه. كما إن اتخاذ القرارات الإدارية تعد أحد الأبعاد الرئيسة التي تحدد في ضوء جودتها مدى فعالية المنظمات، فكلما خضعت عملية اتخاذ القرارات للأصول والقواعد العلمية السليمة زادت قدرتها على تحقيق مستويات أعلى من الفعالية والنجاح (محمود، 2011).

### مفهوم اتخاذ القرار:

تناول الباحثون في الإدارة التربوية مفهوم اتخاذ القرار الإداري بشكل واسع لما له دور مهم في عملية سير العملية الإدارية التربوية، وتوقف الكثير من المهام التربوية عليه، ومنها ما ذهب إلى أنه أيوب (1993) حيث يرى أن اتخاذ القرار الإداري هو العملية التي تبنى على أساس الدراسة والتفكير الموضوعي للوصول إلى قرار معين أي الاختيار بين البدائل، وما أشار إليه الطيب (2002) بأن اتخاذ القرار الإداري هو عملية الاختيار بين أفضل البدائل وأفضل السبل لتحقيق أهداف التنظيم، وإلى تعريف قريب من ذلك ذهب كنعان (2003) بأنه الاختيار الحذر والدقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل السلوكية.

كما عرف بون و كورنر (Boone & Kurtz, 1992) مفهوم عملية اتخاذ القرار بأنها الاختيار من بين بديلين أو أكثر بإتباع الخطوات التالية: إدراك المشكلة وتعريفها، وتحديد البدائل الموجودة وتحليلها، اختيار البدائل الأكثر إسهاماً في تحقيق أهداف المنظمة وتنفيذه. إن عملية اتخاذ القرار تمثل سلوكاً أو تصرفاً واعياً منطقياً وذات طابع اجتماعي، ويمثل الحل أو البديل الذي تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة لحل المشكلة هو الأكثر كفاية وفاعلية بين تلك البدائل المتاحة (المنصور، 2001). لذا يرى زويلف (2001) أن عملية اتخاذ القرار الإداري تمثل حصيلة اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة.

وعرف الشماع (2007: 109) اتخاذ القرار بأنه "عملية متعددة الخطوات تتوج أخيراً باختيار حل معين كخطوة أخيرة"، كما يرى الجبوسي وجاد الله (2008: 76) أن اتخاذ القرار الإداري يشير إلى "لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار".

راجع محمود (2011: 166) تعريفات الباحثين لمفهوم اتخاذ القرار ووجد أن هناك شبه اتفاق بينها على أن هذا المفهوم يشير إلى "اختيار بديل معين للتصرف من بين مجموعات البدائل المتاحة في موقف معين من أجل تحقيق أهداف محددة"

### عوامل النجاح في اتخاذ القرار:

ويتوقف النجاح الذي تحققه أي مؤسسة إلى حد بعيد على قدرة قيادتها وكفايتها على اتخاذ القرارات المناسبة، لذلك لا بد من توفر العديد من العوامل التي تسهم في نجاح عملية اتخاذ القرارات مثل (حبيب، 1997)، الذي أشار إلى ما يأتي:

- الأساس الذي يقوم عليه القرار الجيد.
- الوسط المحيط باتخاذ القرار.
- النواحي السيكولوجية لمتخذ القرار.
- الطريقة التي يتم بها توصيل القرار.
- اشتراك المعنيين بالقرار أو من يشملهم.

لقد أشار الدوري والعزاوي والسكرانة والعملة وعبدالقادر (2010: 88) إلى الفرق بين صنع القرار واتخاذ القرار، فعملية صنع القرار هي عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة، وتتمثل في البحث في البيئة المحيطة عن الظروف التي تستدعي اتخاذ القرار، وتحديد الإجراءات البديلة أو البدائل الممكنة، ثم اختيار البديل أو الإجراءات، أما عملية اتخاذ القرار فإنها تمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار، وبالتالي فهي عملية متممة لعملية صنع القرار وليست مرادفة لها.

أما مفهوم المشاركة في اتخاذ القرار الإداري فيرى عامر وقنديل (2010: 208)

إلى أنه يشير إلى "اعتماد المدير على إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات اللازمة لحل المشكلات الإدارية التي تواجههم"

#### الاتجاهات النظرية المفسرة لاتخاذ القرار الإداري:

ظهرت الاتجاهات النظرية المختلفة في علم الإدارة بناء على تنوع المدارس الإدارية واختلاف وجهاتها في تفسير المفاهيم الإدارية في الميدان التربوي، واتخاذ القرار الإداري كمفهوم رئيس في العملية الإدارية والتربوية لقي اهتماماً لدى المدارس الإدارية في توصيفه النظري، ومن أهم المدارس الإدارية التي حاولت وضع التفسير النظري له ما يأتي:

## 1. المدرسة الكلاسيكية:

تقوم هذه المدرسة على قواعد ثابتة في العمل الإداري، وتعطي للمدير المسؤولية الكاملة في إدارتها وفق التسلسل الإداري المحكوم بقواعد ثابتة، وترى هذه المدرسة أن الإدارة العليا تتمتع بقدرات خاصة ولديها معرفة تامة بظروف العمل الحالي والمستقبل الوظيفي، وبحكم خبرتها وتجاربها قادرة على تحديد البدائل واختيار أفضلها (الجبوسي وجاد الله، 2008).

ويرى زويلف (2001) أن نظرة هذه المدرسة إلى عملية اتخاذ القرار الإداري يركز على مجموعة من الأسس كما يأتي:

- حصر اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا .
- اعتبار المنظمة نظاماً لا يتأثر بالبيئة الخارجية، وهذا يؤثر سلباً على عملية اتخاذ القرارات.
- الإيمان بالأمر الواقع، ورفض التغيير، والمدير هو الذي يقرر درجة التغيير وقوته واتجاهه.
- التركيز على الهيكل التنظيمي وما يتضمن من المستويات والصلاحيات وإلزام العاملين التقيد بالأنظمة والقوانين.
- فهم محدود للسلوك الإنساني، واعتبار الحوافز المادية محركاً أساسياً للعامل، مما يحرمه من الحوافز المعنوية ومنها المشاركة في اتخاذ القرارات.

## 2. المدرسة السلوكية:

تنظر المدرسة السلوكية إلى المنظمة على أنها نظام مفتوح يؤثر ويتأثر بالبيئة الداخلية والخارجية، وتعترف بالتأثيرات التي تحدثها التكنولوجيا وانعكاسها على القيم

والعوامل الاجتماعية والنفسية (علي، 2001)، ويرى حريم (1998) أن هذا الاتجاه الإداري يدعو إلى المساواة في المعاملة وتكافؤ الفرص في العمل، والتركيز على مكونات الفرد وشخصيته والأنماط القيادية المرغوبة.

ويمكن تلخيص نظرة المدرسة السلوكية إلى موضوع اتخاذ القرارات على النحو

التالي (حبتور، 2000):

- تتأثر عملية اتخاذ القرارات الإدارية في المنظمة بطبيعة الأنظمة السياسية والاقتصادية والاجتماعية التي تحيط بها.

- تعتبر شخصية وعواطف ومركز المدير الاجتماعي واتجاهاته عوامل متشابكة تؤثر في مراحل عملية اتخاذ القرارات، كما أن فهمه العميق للأمور، ونزوعه للمبادرة وتحمل المسؤولية ذات أثر بالغ في القرارات.

- إن شعور العاملين بالأمان في عملهم والمناخ الذي يوفره المدير لهم، وعلاقات العمل المريحة والألفة التي تجمعهم مع العاملين حيث تعتبر كلها منظومة مؤثرة في القرارات.

### 3. المدرسة الحديثة:

ترى المدرسة الحديثة أن القرارات الإدارية تتأثر بشخصية الإداري متخذ القرارات، والعوامل التنظيمية المتمثلة في بيئة المنظمة، وارتباط عملية اتخاذ القرارات بدرجة من العقلانية التي ترسم حدوداً عند اختيار البدائل وتقييمها، وإتباع أسلوب توفيقى عند اتخاذ القرارات بين النتائج المتوقعة وبين إمكانات المنظمة البشرية والمادية، والتعامل مع القرارات كمدخل أساسي للمنظمة مع الأخذ بعين الاعتبار المؤثرات الخارجية كالعوامل الاقتصادية والسياسية والاجتماعية (علي، 2001).



ويرى حسون (2002) أنه من الممكن تلخيص نظرة المدرسة الحديثة إلى اتخاذ

القرارات على النحو التالي :

- يتأثر اتخاذ القرار الإداري في المنظمة بالمشكلات الخارجية التي تفرضها أنظمتها.
- التركيز على حل المشكلات من خلال استخدام التخطيط السليم الذي يعتمد على النماذج الرياضية، والعمليات المحوسبة، وهذه الأساليب تعتمد على مشاركة محددة من المرؤوسين تنحصر في فئة مخصصة تبعاً للأسلوب الكمي واتخاذ القرارات.
- العقلانية في اتخاذ القرارات، إذ لا يمكن الوصول إلى أعلى درجات الفاعلية للقرارات المتخذة بسبب محدودية التفكير والمعارف والمهارات، لذلك فإن القرارات تتصف بالمناسبة والمعقولة .
- السمات الفسيولوجية والنفسية والقدرات للأفراد بالمؤسسة التربوية وبالتالي فإن هذا التفاوت يلقي ظلاله على عملية اتخاذ القرارات.

#### أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات:

يعتبر اتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للمدير، ومن هنا وصفت عملية اتخاذ القرارات بأنها لب الإدارة، وأن مفاهيم النظرية الإدارية يجب أن تكون مستمدة من منطق وسيكولوجية الاختيار الإنساني، كما وصف المدير بأنه متخذ قرارات وأن قدرته على اتخاذ القرارات وحقه النظامي في اتخاذها هو الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري (محمود، 2011).

تعد عملية اتخاذ القرارات الناتج النهائي لحصيلة مجهودات متكاملة من الآراء والاتصالات والدراسة والتحليل والتقويم التي تمت في مستويات مختلفة داخل المنظمة

وبمشاركة جهات متعددة، تبادلت فيه الخبرات والمعارف والمهارات، الأمر الذي جعل هذه العملية نتاج مجهود جماعي مشترك وليس لرأي فرد واحد (الدعيلج، 2009).

وتختلف درجة المشاركة في اتخاذ القرارات باختلاف نمط السلوك الذي يمارسه المدير والنهج الذي يسير عليه لاشراك مرؤوسيه في حل المشكلات التي تواجهه في اتخاذ قراراته، فقد أشار عبوي (2009) إلى أن اتخاذ القرار على شكل مجموعة قد يكون مفيداً، فعندما يصل الأفراد إلى قرار جماعي، يأخذ الدعم الجماعي، ويشعر جميع أفراد المؤسسة بالدافعية لجعل قرارهم ناجحاً.

ومما زاد من أهمية المشاركة في اتخاذ القرارات، ما تشهده المنظمات الإدارية الحديثة من مشكلة تعدد أهدافها وتعقدها، ووجود التعارض بين هذه الأهداف أحياناً، إذ لم يعد التنظيم الإداري يسعى لتحقيق هدف واحد كما كان من قبل، وإنما عليه أن يسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف المعقدة والمتشابكة، مما يستدعي تضافر جهود جميع أفراد المؤسسة في الخروج بقرارات جماعية تقوم على مبدأ التشاركية (كنعان، 2003).

وتعود عملية المشاركة في اتخاذ القرارات بالعديد من الفوائد التنظيمية والإدارية والفردية على المؤسسة التربوية، ويشترك في جني ثمار المشاركة في اتخاذ القرار الإداري التربوي جميع من لهم علاقة بالعملية الإدارية التربوية، ومن الممكن تصنيف الفوائد التي تعود على المؤسسة والفرد بما يأتي:

- **الأهمية التنظيمية:** تساهم عملية المشاركة في اتخاذ القرار الإداري التربوي في حل الكثير من المشكلات المعقدة، حيث أن العديد من أفراد الجماعة يمكن أن يطوروا القرار أو يحسنوه من خلال المساهمة بخبراتهم ومعارفهم في تعريف المشكلة وتقييم البدائل (الدوري، وزملاؤه، 2010)، كما يرى عبوي (2009) أن القرارات الجماعية التي تعتمد

في اتخاذها على المشاركة الفاعلة بين أفراد المؤسسة تكون أكثر إبداعاً من القرارات الفردية. كما يشير عامر وقنديل (2010) إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار الإداري والتربوي يؤدي إلى تحقيق الثقة المتبادلة بين المدير وبين أفراد التنظيم من ناحية، وبين التنظيم والجمهور الذي يتعامل معه من ناحية أخرى.

- الأهمية الفردية: إن العديد من الموظفين، في الوقت الحاضر يتوقعون من المنظمات أن تقدر آراءهم ومعارفهم وتسمح لهم بإعطاء آرائهم في صنع القرار، وهؤلاء الموظفون يتوقعون أن يؤدي دورهم في صنع القرارات ومن المحتمل أن يشعروا بعدم الرضا إذا كانت المنظمات تمنعهم من القيام بذلك، وهذه التوقعات مناسبة في المنظمات التي تعتمد كثيراً على العاملين ذوي المعرفة، وإن دور مثل هؤلاء العاملين يطلب منهم أن يساهموا في صنع القرار ويتشاركوا في معرفتهم من أجل مصلحة المنظمة بشكل عام (اليوسفي، 2003). ويرى عامر وقنديل (2010) إلى أن المشاركة في اتخاذ القرار لها أثرها في تنمية القيادات الإدارية في المستويات الدنيا من التنظيم، وتزيد من إحساسهم بالمسئولية وتفهمهم لأهداف التنظيم. كما أن للمشاركة في اتخاذ القرار أهمية سيكولوجية أشار إليها الشماع (2007) وتتمثل هذه الأهمية في تنمية دافعية العاملين نحو العمل، وتحسين اتجاهاتهم نحو المؤسسة التي يعملون بها، ورضاهم عن العمل.

ومن هنا أصبحت عملية اتخاذ القرارات والمشاركة فيها محور العملية الإدارية، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد على قدرة وكفاية قيادتها على اتخاذ القرارات المناسبة ومشاركة كل من له علاقة مباشرة بها (محمود، 2011).

## أنواع القرارات الإدارية التربوية:

قدم المتخصصون في علوم الإدارة أشكالاً متعددة لتصنيف القرارات، وقد وجد

اليوسفي (2003) أن أفضل تصنيف وأقربها شمولاً هو التصنيف الآتي:

- القرارات الإستراتيجية: وهي التي تتعلق بمستقبل المؤسسة التربوية كلها، وتؤثر تأثيراً طويلاً الأجل، ولا يمكن اتخاذها بشكل روتيني لأنها غير متكررة، كما أنها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها.

- القرارات التنظيمية: وهي القرارات التي تتصف بالتكرار إذا ما قورنت بالقرارات السابقة ومن أمثلتها: القرارات التنظيمية المرتبطة بتدفق المعلومات.

- القرارات التشغيلية: هي التي تتصف بدرجة عالية من اللامركزية، كما أن هذه القرارات تتصف بالتكرار، أي أنها مبرمجة ومن أمثلتها توزيع الحصص، وأساليب الإشراف والرقابة على العمليات الإنتاجية.

أما من الناحية الإدارية التربوية فقد أشار عبوي (2009) إلى أن القرارات التعليمية تصنف إلى ما يأتي:

1. قرارات النشاط: وهي القرارات التي تتعلق بالموارد المالية والبشرية.

2. قرارات التخطيط: وهذه القرارات تقسم إلى قرارات مخططة، وقرارات غير مخططة.

- القرارات المخططة: ويطلق عليها القرارات المبرمجة أو الروتينية أو التنفيذية وهي القرارات المتكررة بشكل مستمر ولا تحتاج في اتخاذها إلى مجهود كبير ومن أمثلتها: توزيع الأعمال، صرف المواد الخام من المخازن، صرف العلاوات الدورية وغيرها.

- القرارات غير المخططة: وهي القرارات غير المبرمجة وتسمى بالقرارات الأساسية، وهي قرارات غير متكررة وتعالج مشكلات وحالات معقدة ذات أهمية حيوية بالنسبة لحياة المؤسسة ومستقبلها، كما أنها تعالج مشكلات وقضايا لمدة طويلة مستقبلاً.

3. قرارات المستويات التنظيمية: وهي القرارات التي ترتبط بالمستويات الإدارية في المنظمة والتي يمارسها المدير بصفته الإدارية، وهذه القرارات تتصل بالسياسة العليا للمؤسسة وتحدد الإطار العام لجميع القرارات الأخرى التي تصدرها المؤسسة التعليمية، وهي قرارات تتميز بالثبات وطول الأمد وتتطلب جهداً ووعياً كبيرين كما تستوجب مستوى عال من الفهم.

في حين أشارت الحريري (2008) إلى أن القرارات التعليمية تصنف وفقاً لسياسات التعليم الرئيسية وفي ضوء التوجهات المستقبلية للتعليم، ووفقاً للحاجات والمشكلات التعليمية والتغيرات الرئيسية في هيكل التعليم، أو قد تصنف وفقاً لتنفيذ المهام المرتبطة بالقدرات الإستراتيجية والتكتيكية وعليه فإن هناك تصنيفات متعددة للقرارات التربوية التعليمية منها ما يأتي:

1. قرارات تعليمية إستراتيجية: وهي القرارات التي ترتبط بالمهام الأساسية للإدارة التعليمية وترتبط بالمشكلات التربوية بشكل عام والمشكلات التعليمية بشكل خاص، وعادة ما تكون هذه القرارات ذات صبغة تتصل بالأهداف والسياسات التعليمية والتخطيط، وقد ترمي هذه القرارات إلى استحداث صيغ تعليمية جديدة في التعليم مثل: التعليم الأساسي، والتعليم المفتوح، والمدارس الإلكترونية... وغيرها، ويشترك فيها ممثلي الهيئات والوزارات

والمصالح المختلفة وتصنف هذه القرارات كالتالي: قرارات تحديد السياسة التعليمية العامة، وقرارات تحديد الخطط التعليمية العامة، وقرارات تمويل التعليم، وقرارات تنظيم عمل القيادات التربوية.

ويشير الطبيب (2002) إلى أن القرار الاستراتيجي يصدر لتحقيق هدف من أهداف التعليم ويهتم بالمستقبلات ويعمل على تغيير مسار العملية التعليمية ليأتي تغييراً مطلوباً في السياسة التعليمية الحالية ويعتمد في صدوره على لجان مختلفة، كما انه يحتاج إلى قدر كبير من المعلومات والبيانات الدقيقة، ومن الممكن أن يتمثل القرار الاستراتيجي في التالي: قرارات إنشاء مدارس المستقبل، وقرارات تطبيق إدارة الجودة الشاملة في المدارس، وتطوير الدراسة في أي مرحلة من مراحل التعليم، وإنشاء مدارس رياضية تجريبية، وإنشاء مدارس فنية صناعية متقدمة للمعلمين، وتطوير المناهج في المراحل التعليمية (التعليم الفني ودور المعلمين)، وإنشاء وتطوير مركز تطوير المناهج.

2. قرارات تعليمية تكتيكية: وهي قرارات قصيرة المدى، ويطلق عليها القرارات الإستراتيجية الفنية، حيث تأتي في الأهمية بعد القرار الاستراتيجي وترتبط فيه، ومجال عمل هذا النوع من القرارات تطوير المقررات الدراسية وإدخال نظام التشعيب في مرحلة التعليم الثانوي، وتعتمد آلية صنع هذه القرارات على مبادرة من الرؤساء في الإدارة العليا.

3. قرارات تعليمية تنفيذية: هذه القرارات تعني بتنفيذ المهام المحددة للأفراد أو الجماعات في مستوى القرارات العليا السابقة، وضمان تنفيذها بكفاءة وفاعلية، وتعد هذه القرارات روتينية أو روتينية فنية وترتبط القرارات الروتينية بتوزيع المهام داخل المدرسة

والحضور والانصراف والانضباط الوظيفي، ويكون نطاق مشاركة المرؤوسين فيها محدوداً. أما القرارات الروتينية الفنية فتتعلق بالمشكلات والقضايا الفنية في مستويات التعليم كالمناهج والمقررات الدراسية وأساليب التدريس وطرق تقويم التلاميذ وامتحانات الشهادة العامة، وتتحصر سلطة اتخاذها في المديرين والمدرسين الأوائل، وقد يتعلق القرار الفني بأمور تتم بصفة دورية وتحتاج إلى مزيد من الدقة في دراستها وجمع البيانات عنها أو قد يكون القرار الفني متعلقاً بتسيير دفة العمل الإداري والتعليمي في وزارة التربية والتعليم.

#### خطوات اتخاذ القرار الإداري:

تمر عملية اتخاذ القرار الإداري بالعديد من المراحل وذلك للوصول إلى قرارات سليمة، وتختلف هذه الخطوات وطريقة ترتيبها باختلاف الأطر النظرية والعملية، ومن أهم الخطوات التي يمر بها اتخاذ القرار الإداري مراحل عدة كل مرحلة تؤدي إلى أخرى وهي كما يأتي:

1. المرحلة التحضيرية (ولادة القرار): تتألف هذه المرحلة من مجموعة من الخطوات

المرتبة زمنياً وهي كالتالي (المصري، 2000):

- إدراك المشكلة: تنشأ المشكلة نتيجة اختلاف بين الحالة القائمة عن الحالة المرغوب الوصول إليها، أي وجود تفاوت بين الأهداف أو النتائج المرجوة وبين مستوى الانجاز أو الأداء الفعلي.

- فهم المشكلة: وذلك بعد جمع المعلومات وتشخيصها بدقة حيث تتم صياغة المشكلة ضمن حدود قائمة بذاتها دالة على المشكلة .

- تشخيص المشكلة: ويتم حصر أبعادها بشكل واضح ومفهوم على أسس موضوعية.
- 2. المرحلة التطورية (تنامي القرار): تتألف هذه المرحلة من خطوتين وهما (المنصور، 2001):
  - تحديد البدائل: البدائل هي الحلول أو الوسائل أو الأساليب المتاحة أمام الرجل الإداري لحل مشكلة قائمة وتحقيق الأهداف المطلوبة، وعلى الرجل الإداري القيام بدراسة كافية، لتحديد البدائل معتمداً على خبرته السابقة في هذا المجال وعلى نتائج تجارب الآخرين.
  - تقييم البدائل: وهذا يتطلب دراسة وافية لكل بديل تتضمن تحديد النتائج المترتبة على كل بديل وتكلفة كل بديل من خلال موازنة بين الايجابيات والسلبيات بناءً على معايير فنية واقتصادية واجتماعية محددة وبعد ذلك يقوم الرجل الإداري بمقارنة تلك البدائل مع بعضها بعضاً.
- 3. المرحلة النهائية (نضوج القرار) : تتألف هذه المرحلة من الخطوات التالية (عبد الوهاب وعثمان، 2000).
  - البحث عن البدائل وهي مجموعة حلول ممكنة للوصول إلى الهدف بأقل كلفة وأقصى طاقة للحل.
  - الاختيار حيث يقع الاختيار على البديل المناسب من وجهة نظر الرجل الإداري وذلك بعد القيام بالموازنة بين الفوائد المتوقعة والمخاطر المترتبة على ذلك في اختيار انطباق بديل، واختيار البديل الأكثر كفاية من ناحية استغلال الموارد والسرعة المطلوبة والوقت المناسب، وواقعية البديل وإمكانية تنفيذه استناداً للموارد المتاحة وبخاصة



البشرية التي تعمل على تنفيذه، واختيار البديل الذي يحقق الأهداف التنظيمية للمؤسسة ويكون منسجماً مع سياستها.

- تنفيذ القرار: بعد اتخاذ القرار يترتب على ذلك السير بإجراءات تنفيذه بحيث يكون التنفيذ مباشراً في سبيل معالجة المشكلة والتخلص من أثارها، وينبغي على متخذ القرار توفير جميع مستلزمات نجاح تنفيذ القرار وإزالة معوقاته، فأحياناً نجد القرار سليماً ورشيداً، لكن عملية التنفيذ لم تكن بجودة القرار نفسه مما يؤدي إلى حصول انحراف عن المسار المرسوم أو المسار الذي ينبغي أن يتم.

- المتابعة والملاحظة والمراقبة: وهذه الخطوة تتطلب من المدير متابعة تنفيذ القرار عن طريق التوجيه الذي يمارسه على عمل مرؤوسيه المنفذين.

مما سبق عرضه يظهر بأن خطوات تنفيذ القرار الإداري تمر بعدة مراحل تبدأ بالمرحلة التحضيرية حيث يولد القرار، وتنتهي بالمرحلة النهائية حيث ينضج القرار، ويمكن إضافة مرحلة رابعة هي مرحلة المتابعة والتقييم لنتائج تنفيذ القرار وهي مرحلة مستقلة وليست ضمن المرحلة النهائية.

## ثانياً: الدراسات السابقة:

سيتناول هذا الجزء الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الرئيسي، وهي دراسات تتعلق بالاتصال الإداري، ودراسات تتعلق باتخاذ القرار الإداري، وسيتم ترتيبها زمنياً من الأقدم إلى الأحدث، كما يأتي:

### أولاً: الدراسات ذات الصلة بالاتصال الإداري لدى مديري المدارس:

أجرى جونز (Johns, 1997)، دراسة هدفت إلى تحديد كفايات الاتصال الضرورية للقيادة. تكونت عينة الدراسة من (317) مدير مدرسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة حول كفايات الاتصال، وأظهرت نتائج الدراسة أهمية توافر خمس كفايات أساسية في عملية الاتصال وتشمل (تكوين العلاقات، والاستماع، وإعطاء المعلومات الأساسية، والمهارات التفاعلية، والعلاقات العامة والمهارات التنظيمية)، كما أظهرت النتائج حاجة المديرين إلى الاستمرار في تطوير مهاراتهم الاتصالية كإجراء مهم يسهل عملية التطوير التربوي على القيادة التربوية.

وأجرت زيدان (1998) دراسة حاولت التعرف إلى أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة نابلس وطولكرم وقلقيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة، تكونت عينة الدراسة من (27) مديراً ومديرة منهم (19) مديراً و(8) مديرات، وتكونت عينة الطلبة من (242) طالبا وطالبة، منهم (142) طالباً و(100) طالبة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام مقياسين أحدهما لأنماط الاتصال، والثاني لقياس الاتجاهات، وقد كشفت نتائج الدراسة أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين اتجاهات الطلبة نحو المدرسة، وأنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها، وعدم

وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الاتصال تعزى لمتغير جنس المدير ومؤهله العلمي.

وقام رويكي (Rowicki, 1999) بإجراء دراسة هدفت إلى بيان كيفية تحسين الاتصال الفعال لدى مديري المدارس، فضلاً عن وضع حلول بهدف التخلص من عدم الفاعلية في الاتصال التي يعاني منها بعض مديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (206) مدير مدرسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانة ومقابلة مفتوحة لمديري المدارس عينة الدراسة، وأظهرت نتائج الدراسة أن من بين الحلول المقترحة لتفعيل الاتصال ضرورة قيام المديرين بأخذ آراء الآخرين عوضاً عن الاكتفاء بإصدار الأوامر، وتشجيع الإداريين الآخرين على إبداء آرائهم والخروج بحلول للمشكلات التي يواجهونها، فضلاً عن تشجيعهم على التفكير الإبداعي. كما أظهرت النتائج أن على المديرين معرفة كيفية ضبط أنفسهم والتحكم بانفعالاتهم وتحقيق أهداف الاتصال الفعال بين الإدارة وأعضاء الهيئة التدريسية.

أجرت الأسمر (2000) دراسة هدفت إلى الكشف عن مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين. تكونت عينة الدراسة من (550) معلماً ومعلمة، موزعين على مديريتي إربد الأولى والثانية التابعتين لمحافظة إربد، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانة تكونت من (64) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: مهارة الكتابة، مهارة القراءة، مهارة الاستماع، ومهارة التحدث. وأظهرت نتائج الدراسة عن درجة توافر كبيرة لمهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية والخاصة تبعاً لمتغيرات ملكية المدرسة والجنس والمؤهل العلمي والخبرة.

وهدفت دراسة روبرتز (Roberts, 2001) إلى الكشف عن العلاقة بين نمط الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس العامة في غرب فرجينيا، وكل من المناخ المدرسي، والتحصيل الدراسي، من وجهة نظر المعلمين وعلاقة ذلك بكل من جنس المدير، ومستوى المدرسة، وحجمها، والمركز الاقتصادي والاجتماعي لمدير المدرسة، تكونت عينة الدراسة من (350) مدرسة إذ تم اختيار (12) معلماً من كل مدرسة بالطريقة العشوائية واستخدمت الدراسة أدوات مسح لنمط الاتصال من وجهة نظر المعلمين والمناخ المدرسي، وكذلك التحصيل المدرسي. وأظهرت النتائج وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة والمناخ المدرسي كما يتصوره المعلمون. وأنه كلما كان نمط الاتصال يميل إلى جو الصداقة والفتنة والهدوء، شعر المعلمون أن المناخ المدرسي مناخ إيجابي، وكذلك بينت النتائج عدم وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط اتصال المدير وتحصيل الطلبة.

وأجرى الخوالدة (2002) دراسة هدفت إلى تعرف معوقات الاتصال في العملية التربوية التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش. تكونت عينة الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في محافظة جرش وعددهم (100) مدير ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام استبانة للكشف عن المعوقات التي تعترض عملية الاتصال بينهم، وقد كشفت النتائج أن أكثر المعوقات كانت في غياب مشاركة أولياء أمور الطلبة بالنشاطات المدرسية، وجاءت وسائل الاتصال بالمرتبة الثانية بين معوقات الاتصال، في حين جاء مجال الدراسة بأقل المعوقات تأثيراً في عملية الاتصال.

وأجرى تابور (Tabor, 2002) دراسة هدفت إلى اختبار العلاقة بين إدراك المعلمين لمهارات الاتصال لدى مديري المدارس الابتدائية، وبين نمط إدارة الصراع والمناخ المدرسي لمدارس غرب فرجينيا، تكونت عينة الدراسة من (199) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً

من (18) مدرسة ابتدائية أجابوا عن الأدوات الثلاث للدراسة. وقد تم استخدام ثلاث أدوات في الدراسة: الأولى كانت أداة رحيم (Rahim) للصراع التنظيمي والثانية مقياس ويمان (Wieman) لكفاءة الاتصال والثالثة استبانة وصف المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية (OCDQ). وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مديري المدارس، والمناخ المدرسي في تلك المدارس، ووجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط الاتصال لدى مدير المدرسة وأسلوب إدارة الصراع في المدرسة.

وأجرت كل من صادق والدرويش والعماري (2003) دراسة استهدفت بحث العلاقة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات مدارس التعليم العام بدولة قطر. تكونت عينة الدراسة من (192) مديرا ومديرة للمراحل التعليمية الثلاث، يمثلون كل المجتمع الأصلي، وتم تطبيق استبانة للرضا عن الاتصال وأخرى للرضا عن العمل. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، توفر الرضا عن العمل وعن الاتصال لدى مديري ومديرات المدارس القطرية، ووجود علاقة ايجابية دالة بين الرضا عن العمل والرضا عن الاتصال، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للرضا عن الاتصال تعزى لمستوى الخبرة والجنس.

أجرت الكبيسي (2007) دراسة هدفت إلى تعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر؛ تم اختيار عينة طبقية عشوائية بلغ عدد أفرادها (230) معلماً ومعلمة موزعين على جميع المدارس الثانوية في دولة قطر. وقد تم بناء استبانتين إحداهما لتعرف درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال والأخرى لتحديد مستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر، وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة مهارات الاتصال الفعال كانت مرتفعة، وجاءت

(مهارات القراءة) بالمرتبة الأولى، ثم تلاها (مهارات الاستماع)، ثم (مهارات التحدث)، وأخيراً (مهارات الكتابة). كما أظهرت النتائج وجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال ومستوى الرضا الوظيفي عن العمل في دولة قطر. كما أجرى أرلستنج (Arlesting, 2008) دراسة هدفت إلى الكشف عن طبيعة الاتصال بين مديري المدارس والمعلمين حول القضايا التربوية المختلفة، وخاصة قضايا التعليم والتعلم. تكونت عينة الدراسة من (24) مدرسة ثانوية تم اختيارهم عشوائياً من إحدى مديريات التربية والتعليم في السويد، استخدمت الدراسة لتحقيق أهدافها استبانة تكشف عن طبيعة الاتصال الإداري، وقد أشارت نتائج الدراسة أن مديري المدارس الناجحة يستخدمون عملية الاتصال مع المعلمين بطريقة متعددة القنوات والأبعاد، كما أشارت النتائج أن معظم مديري المدارس يستخدمون الزيارات الصفية في عملية الاتصال مع المعلمين.

وأجرت حلوة (Halawah, 2009) دراسة هدفت إلى الكشف عن الاتصال الفاعل لمدير المدرسة الثانوية وبين المناخ التنظيمي للمدرسة. تكونت عينة الدراسة من (555) طالباً من طلاب المرحلة الثانوية، و(208) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من منطقة أبو ظبي التعليمية، استخدمت الدراسة استبانة للاتصال الفاعل بين مدير المدرسة والمعلم، واستبانة المناخ التنظيمي للمدرسة في عملية جمع البيانات، أشارت نتائج الدراسة أن المناخ التنظيمي المدرسي الجيد كان يسود في المدارس التي يكون فيها الاتصال فاعلاً بين مدير المدرسة والمعلمين. وان هناك فروقاً في مستوى الاتصال بين مديري المدارس ومديراتها لصالح المديرات.

وأجرى ساهين (Sahin, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن مستوى مهارة الاتصال مع الآخرين لدى مدراء المدارس الابتدائية في تركيا. تكونت عينه الدراسة من (90)

مدير مدرسة و(486) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من عدد من المدارس الابتدائية في منطقة انطاليا التركية. استخدمت الدراسة الاستبانة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى مهارة الاتصال مع الأشخاص الآخرين لدى مدراء المدارس الابتدائية المشاركة في هذه الدراسة كان مرتفعاً حسب وجهة نظر مدراء المدارس والمعلمين المشاركين في الدراسة، ووجود فروق في مستوى مهارة الاتصال مع الأشخاص الآخرين لدى مدراء المدارس تعزى للخبرة وكانت لصالح الخبرة الأطول.

أجرى وودز وشوهو (Woods & Soho, 2010) دراسة هدفت إلى الكشف عن أحد جوانب الاتصال التي لا يتم التركيز عليها لدى مدير المدرسة وهي مهارة الاستماع للأشخاص الآخرين. تكونت عينة الدراسة من (39) مدير مدرسة و (219) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من مجموعه من المدارس المتوسطة والثانوية في مدينة سان انطونيو الأمريكية، استخدمت الدراسة الاستبانة والمقابلة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة أن الاستماع يتكون من العناصر التالية: الانتباه، التعاطف، الاستجابة نحو الآخرين، وأن تصورات مدراء المدارس حول مستوى الاستماع لديهم كانت مرتفعة من وجهة نظرهم، بينما كان مستوى الاستماع لدى مدراء المدارس كان متوسطاً حسب وجهة نظر المعلمين، وأن مهارة الاستماع مهمة جداً في عملية الاتصال التي يستخدمها مدير المدرسة.

**ثانياً: الدراسات ذات الصلة باتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس:**

قام بطاح والسعود (1997) بدراسة حاولت الكشف عن قدرة مديري المدارس ومديراتها في محافظة الكرك على اتخاذ القرار. اشتملت عينة الدراسة على جميع المديرين والمديرات في المدارس الحكومية الأساسية والثانوية في محافظة الكرك، كان عددهم (215)

مديراً ومديرة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانته مؤلفة من (20) فقرة، وقد أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود أثر لعوامل الجنس والمؤهل العلمي والخبرة التعليمية والخبرة الإدارية بشأن قدرة المديرين والمديرات على اتخاذ القرار.

وأجرى الحببشي (1998) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع عملية اتخاذ القرار بمدينة عدن من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وإلى معرفة أثر الجنس والخبرة والمؤهل العلمي على مستوى تقييم المديرين والمعلمين ومعرفة مستوى التوافق بين المديرين والمعلمين لل صعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات في مدارسهم. وبلغت عينة الدراسة ( 35%) من المديرين و(25%) من المعلمين، وقد كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للجنس والخبرة للمديرين والمعلمين لدى تقييمهم لعملية اتخاذ القرارات، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المديرين والمعلمين في مدارس التعليم العام بمدينة عدن تعزى للمؤهل العلمي لدى تقديرهم لل صعوبات التي تعترض عملية اتخاذ القرارات، كانت الصعوبات في اتخاذ القرارات من وجهة نظر المديرين تكمن في: ضعف الإجابة من قبل إدارة التعليم في المحافظة، غياب الدعم، والتعزيز، ومدى الصلاحيات الممنوحة لإدارتهم المدرسية.

وقام دالتون (Dalton, 2000) بإجراء دراسة هدفت إلى تحديد ومقارنة إدراكات مديري ومعلمي مدرسة متوسطة لدرجة المشاركة في صنع القرار في ولاية تكساس (Texas). تكونت عينة الدراسة من مجموعتين من المديرين والمعلمين: مجموعة كانت مشاركة في صنع القرار، ومجموعة أخرى غير مشاركة، ثم عقد مقارنة لتحديد الإدراكات من خلال الأداة ذات الأبعاد الخمسة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم وضع أداة ضمنها خمسة أبعاد، وهي التخطيط، والمناهج، والميزانية، والتوظيف، وتنمية المعلمين، وكونت هذه الأبعاد



محور المشاركة في صنع القرار، وقد كشفت نتائج الدراسة أن المديرين يدركون أن المعلمين يشاركون، بدرجة عالية في الأبعاد الخمسة، أكثر مما يدركه المعلمون لمشاركتهم، أي أن هناك فروقاً بين إدراكات المديرين والمعلمين في درجة المشاركة، وان المديرين يدركون أن المعلمين يشاركون وبدرجة عالية في مجالي الموازنة والتوظيف أكثر من بقية المجالات: التخطيط، والمناهج، وتنمية المعلمين أكثر مما يدركه المعلمون أنفسهم أي أن هناك فروقاً بين إدراكات المديرين والمعلمين في درجات مشاركة المعلمين، اتفق إدراك المديرين والمعلمين في مشاركة المعلمين في صنع القرارات في أبعاد: المناهج وتنمية المعلمين، كانت هناك فروق في الإدراكات بين المديرين والمعلمين في درجة مشاركة المعلمين في أبعاد: الموازنة، والتوظيف، والتخطيط.

أجرى كيفر (Kiefer, 2000) دراسة نوعية هدفت إلى معرفة الطريقة التي تتخذ فيها القرارات على مستوى ولاية وسكانسون في الولايات الأمريكية المتحدة، تكونت عينة الدراسة من (33) قائداً تربوياً تم إجراء عدة مقابلات مفتوحة، وتحقيقاً لهدف الدراسة قام الباحث بتنظيم (33) مقابلة و(21) جلسة ملاحظة، وتحليل واثاق مدرسية وذلك للاطلاع على كيفية اتخاذ القرار وصنعه في مدارس مقاطعة وسكانسون، وقد كشفت نتائج الدراسة أن قادة المدارس المعنية في الدراسة لا يعملون كوحدة منسجمة على مستوى المنطقة، وان القرارات التي تتخذها المدارس لا تغير الوضع القائم، ولكنها أظهرت تحسناً قليلاً، وأن الهيكل التنظيمي للمدارس لا يساعد على عملية الإصلاح في المدرسة، وأن غياب الترابط بين الجماعة على مستوى المنطقة التعليمية أثاراً على طبيعة القرارات التي لم تستطع إحداث تغيير جوهري في الوضع القائم.

وقامت خويص (2001) بدراسة هدفت إلى تحديد العلاقة بين مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية وتقديرهم لذاتهم في مدارس القدس. تكونت عينة الدراسة من (442) معلماً ومعلمة يدرسون المرحلتين الثانوية والأساسية في مدارس مدينة القدس في فلسطين. ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتيين أحدهما للكشف عن درجة المشاركة في اتخاذ القرار، والثانية للكشف عن تقدير الذات. كشفت نتائج الدراسة عن درجة متوسطة لمشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية، وان هناك فروقاً في المشاركة في اتخاذ القرارات تعزى للجنس لصالح المعلمات، وعدم وجود فروق تعزى لأثر العمر وسنوات الخبرة والمؤهل العلمي.

وأجرى كوالي (Kanaly, 2001) دراسة هدفت إلى معرفة درجة مشاركة المعلمين الجدد وإدراكاتهم لدورهم في عملية صنع القرار تبعاً لتطبيقات المشاركة، وقد طبقت الدراسة على مدرستين مختلفتين في الثقافة التنظيمية في ولاية اوكلاهوما (Oklahoma)، كشفت نتائج الدراسة إلى أن إحدى الثقافتين في المدرستين المذكورتين تعتبر المعلمين الجدد مورداً في دعم أهداف المدرسة ولمعايير الجماعة في المدرسة، وأن الثقافة الأخرى اعتبرت المعلمين الجدد غرباء وتبعاً لذلك تم تحديد درجة مشاركتهم.

كما أجرى كيم (Kim, 2001) دراسة هدفت إلى تحليل العلاقات بين المشاركة في صنع القرار والرضا الوظيفي لدى معلمي مدارس ثانوية في كوريا، تكونت عينة الدراسة من (701) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً من منطقتين في كوريا. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث في دراسته أداتين، لقياس المشاركة والرضا الوظيفي لدى المعلمين، وقد كشفت نتائج الدراسة عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مشاركة المعلمين في صنع القرارات والرضا الوظيفي تعزى إلى الجنس لصالح المعلمات، والخبرة التعليمية لصالح

الخبرة الأكثر، وحجم المدرسة والمواضيع التي يدرسها المعلمون، أن إدراك المعلمين نحو الرضا الوظيفي لم تتغير حسب المتغيرات الديمغرافية المستويات الفعلية للمشاركة في صنع القرارات أثرت إيجابياً نحو إدراكهم للرضا الوظيفي، كما أن المستويات المرغوبة في المشاركة في القرارات والخبرة لم تكن ذات صلة بالرضا الوظيفي.

وأجرى نيوكمب (NewCombe, 2002) دراسة تهدف الكشف عن مدى مشاركة المعلم ورغبته في اتخاذ القرار المدرسي في أستراليا، وكانت عينة الدراسة تشتمل على (141) معلمة و(231) معلماً، وتم بناء استبانة للكشف عن مستوى مشاركة المعلم في اتخاذ القرار الإداري، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن الثقة واتخاذ المعلم القرار في المدرسة يبنى على الدعم المالي للمدرسة. واتخاذ المعلم للقرارات في المدرسة يعود إلى مقدار الدعم المالي الذي تحصل عليه المدرسة.

أجرى الجبيري (2003) دراسة هدفت إلى تحديد درجة المعوقات التنظيمية ودرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات والعلاقة بينهما، واقتراح أنموذج نظري للتغلب على هذه المعوقات التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (440) إدارياً وإدارية في وزارة التربية والتعليم الأردنية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير استبانتين، استبانة المعوقات التنظيمية، واستبانة مشاركة الموظفين في اتخاذ القرارات، وكان من نتائج الدراسة وجود درجة متوسطة لمشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم. ووجود علاقة سلبية بين المعوقات التنظيمية ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات تعزى إلى الخبرة الإدارية، ووجود فروق بين متوسطات مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات تعزى إلى المؤهل العلمي، وكانت

الفروق لصالح مؤهل الدبلوم، وعدم وجود فروق بين متوسطات مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات تعزى إلى الجنس.

وأجرى إيد وفولتون (Ed & Fulton, 2004) دراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين تصورات المعلمين حول عملية اتخاذ القرارات التشاركية في المدرسة وبين تصوراتهم حول السلوكيات القيادية المستخدمة من قبل مديري المدارس. تكونت عينة الدراسة من (646) مدير مدرسة ومعلم تم اختيارهم عشوائياً من (24) مدرسة ثانوية في إحدى المناطق التعليمية في إنجلترا، اشتملت الدراسة على أداتين لجمع البيانات هما الاستبانة، والمقابلة في عملية جمع البيانات. أشارت نتائج الدراسة أن الاتصال الفاعل بين المعلمين ومدير المدرسة أساس عملية اتخاذ القرارات التشاركية، وتمكين المعلم، داخل المدرسة، كما أن مدير المدرسة يلعب الدور الأهم في إنشاء قنوات اتصال فاعلة بينه وبين المعلمين في المدرسة.

وقامت العاني والإبراهيم (2004) بدراسة حاولت الكشف عن الأصول الفكرية والمعلوماتية في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري مدارس إقليم الشمال في الأردن، تكونت عينة الدراسة من (75) مديراً ومديرة في مدارس إقليم الشمال في الأردن، ولتحقيق أهداف الدراسة تم إعداد استبانته تكونت من (36) فقرة شملت أربع مدارس فكرية. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أعلى المتوسطات الحسابية في استجابات قد سجلت لصالح المدرسة السلوكية.

وأجرى العجمي (2007) دراسة هدفت إلى معرفة اثر كل من متغيرات جنس المدير، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية على العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في دولة الكويت. تكونت عينة الدراسة من (172) مديراً ومديرة، ولجمع المعلومات تم إعداد مقياس خاص للعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري مكون من (44) فقرة. أشارت نتائج الدراسة أن مستوى اتخاذ القرار

جاء بدرجة متوسطة، وأن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري ضمن مجال العوامل التنظيمية قد احتلت المرتبة الأولى، يليها مجال العوامل الإدارية، يليها مجال العوامل الإنسانية، وأخيراً مجال العوامل البيئية، وأن هناك فروقا دالة إحصائية في استجابة أفراد العينة فيما يتعلق بالعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي ولصالح من يحملون مؤهلات علمية عليا، ومتغير الخبرة ولصالح أصحاب خبرة طويلة، كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق تبعا لمتغير الجنس.

وأجرت نزال (2009) دراسة هدفت التعرف إلى العلاقة بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية ومديراتها في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر مديريها ومديراتها، تكونت عينة الدراسة من (188) مديراً ومديرة. كشفت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية أنفسهم كانت كبيرة جداً، ووجود علاقة إيجابية بين درجة ممارسة القرارات التربوية ودرجة القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في محافظات شمال الضفة الغربية، ووجود فروق في درجة ممارسة القرارات التربوية تعزى إلى متغير النوع ولصالح المديرات، ولصالح الذكور في مجال المهام الإدارية، وإلى المؤهل العلمي بين الدبلوم والبكالوريوس ولصالح البكالوريوس، وإلى سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية ولصالح أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات).

كما قام الناعبي (2010) بدراسة هدفت إلى معرفة مدى امتلاك معلمي ومعلمات التعليم العام والأساسي في المنطقة الداخلية بسلطنة عمان الوسائل والمهارات الأساسية لتكنولوجيا المعلومات والاتصال ومدى استخدامها للأغراض الشخصية وفي التدريس، تكونت

عينة الدراسة من (179) معلماً ومعلمة، وقد تم استخدام استبانة لجمع البيانات، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود عوائق تعوق دون استخدامهم لتكنولوجيا الاتصال، ولم تظهر النتائج وجود أثر لمتغير الجنس والتخصص والخبرة والمؤهل العلمي في استخدام المعلمين والمعلمات لتكنولوجيا المعلومات والاتصال.

### خلاصة الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يُلاحظ ما يأتي:

- تناولت الدراسات السابقة جانبين كان الأول يتحدث عن الاتصال الإداري لدى مديري المدارس، أما الجزء الثاني من الدراسات فقد تناول اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس.
- وقد اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث بيئة تطبيق الدراسة وهي المدارس.
- تمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أنها تعد الدراسة التي بحثت العلاقة بين متغيرين درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرارات الإدارية.
- تمتاز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث التوقيت الزمني والمكان الذي تم فيه إجراء الدراسة الحالية.
- كما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة أداة الدراسة الحالية التي تم تطويرها في ضوء الأدب النظري والدراسات السابقة، ومدى تحقق الصدق والثبات لها.

- تباينت الدراسات السابقة في أدوات البحث فمنها ما استخدم الاستبانة وهي الغالبة ودراسة جونز (Jhons, 1997)، ودراسة زيدان (1998)، ودراسة الأسمر (2000)، ودراسة الكبيسي (2007)، ومنها استخدم المقابلة كدراسة رويكي (Rowiki, 1999)، ودراسة إيد وفولتون (Ed & Fulton, 2004)، ودراسة وودرز وشوهو (Woods & soho, ) (2010)، أما الدراسة الحالية فقد استخدمت الاستبانة كأداة أساسية لقياس مهارات الاتصال الإداري ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري.

- كما تباينت الدراسات السابقة في حجم العينات ونوعها، وقد فضلت الدراسة الحالية اخذ رأي المعلمين وبحجم عينة يعتبر مقبولاً.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات



## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

تضمن هذا الفصل الطريقة والإجراءات المتخذة لتنفيذ البحث من منهجية ومجتمع، وعينة الدراسة وأدواتها وصدقها وثباتها والمعالجات الإحصائية والإجراءات المتبعة في التطبيق، وفيما يأتي توضيح لذلك:

#### منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي لمناسبته لغرض الدراسة الحالية، وذلك بهدف دراسة العلاقة بين كل من مهارات الاتصال الإداري واتخاذ القرار الإداري وهو المنهج المناسب لهذه الدراسة .

#### مجتمع الدراسة:

إن الدراسة الحالية تكشف عن درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت؛ لذا في ضوء ذلك فإن مجتمع الدراسة ضم جميع المعلمين في دولة الكويت، وبعد الرجوع إلى الإحصائيات المدونة في وزارة التربية الكويتية تبين أن مجتمع الدراسة وهم معلمي ومعلمات المرحلة المتوسطة في دولة الكويت عددهم (15949)، حيث تكون عدد المعلمين من (7010) معلماً، و(8484) معلمة موزعين على (202) مدرسة متوسطة في الكويت منها (98) مدرسة ذكور و(104) مدرسة إناث للعام الدراسي

2010/2009م، في المناطق التعليمية في دولة الكويت وهي: العاصمة، حولي، مبارك الكبير، الفروانية، الأحدي. وجميعهم منتظمين في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2011/2010م، والجدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة على المناطق التعليمية في دولة الكويت حسب الجنس.

### الجدول (1)

توزيع مجتمع الدراسة (المعلمين والمعلمات) حسب المناطق التعليمية والجنس في دولة الكويت

الرقم	المنطقة التعليمية	عدد المعلمين	عدد المعلمات	المجموع
1.	العاصمة	1044	1024	2068
2.	حولي	1167	1368	2535
3.	مبارك الكبير	838	1006	1844
4.	الفروانية	1231	1616	2847
5.	الأحمدي	1528	1921	3449
6.	الجهراء	1202	1549	2751
	<b>المجموع</b>	<b>7010</b>	<b>8484</b>	<b>15494</b>

### عينة الدراسة:

حرصاً على أن يمثل الاختيار العشوائي الطبقي لمعلمي المدارس المتوسطة في دولة

الكويت فقد تم ما يأتي:

- تم اختيار عينة الدراسة بطريقة طبقية عشوائية من معلمي المدارس المتوسطة التابعة

لوزارة التربية الكويتية في كل محافظة من محافظات دولة الكويت، كما هو مبين في

جدول (2).

- تم اختيار عينة طبقية عشوائية ممثلة لمجتمع الدراسة، كل طبقة تمثل منطقة تعليمية، حيث بلغ عدد عينة الدراسة (695) معلماً ومعلمة، والجدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية والجنس.

### الجدول (2)

توزيع عينة الدراسة (المعلمين والمعلمات) حسب المناطق التعليمية والجنس في دولة الكويت

الرقم	المنطقة التعليمية	عدد المعلمين	عدد المعلمات	المجموع
1.	العاصمة	52	35	87
2.	حولي	58	49	107
3.	مبارك الكبير	42	39	81
4.	الفروانية	62	77	139
5.	الأحمدي	78	80	158
6.	الجهراء	60	63	123
	<b>المجموع</b>	<b>352</b>	<b>343</b>	<b>695</b>

أداتا الدراسة:

لغرض التعرف على درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، قام الباحث بإعداد استبانتين وذلك لجمع البيانات عن عينة الدراسة وهي كما يأتي:

#### 1. استبانته مهارات الاتصال الإداري:

تم إعداد استبانته مهارات الاتصال الإداري من خلال إتباع عدة خطوات مثلت مراحل بناء الاستبانة وهذه المراحل كما يأتي:

- مراجعة الأدب التربوي للإطلاع على ما كتبه الباحثون حول الاتصال الإداري ومهاراته في الإدارة التربوية، واتخاذ القرار الإداري والمشاركة فيه، وفي ضوء ما كتب في الأدب النظري تم تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

- تم الاستفادة من عدد من الدراسات التي تناولت مهارات الاتصال الإداري مثل دراسة الأسمر (2000)، ودراسة الكبيسي (2007)، ودراسة أريستنج (Arlesting, 2008)، حيث تم الاستفادة من الاستبانات المتضمنة في الدراسات السابقة وتطوير استبانته الدراسة الحالية في ضوءها.

- تم جمع البيانات وتبويبها وتحديد مجالات الدراسة وفقراتها في صيغتها الأولى التي تمثل مجالات الاتصال الإداري، ثم تم توزيع فقرات أداة الدراسة على المجالات، وكانت الاستبانة في صورتها الأولى كما يأتي:

1. المجال الأول: مجال الاتصال مع إدارات التعليم العليا وفقراته من (1-9).

2. المجال الثاني: مجال الاتصال مع المعلمين وفقراته من (10-23).

3. المجال الثالث: مجال الاتصال مع المجتمع المحلي، وفقراته من (24-34).

- تكون المقياس بصورته الأولية من (34) فقرة والملحق (1) يبين ذلك.

- يشمل المقياس خمس درجات يحدد المستجيب درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري باختيار أحد البدائل التالية: قليلة جداً، ويقابلها (1)، وقليلة ويقابلها (2)، ومتوسطة، ويقابلها (3)، وكبيرة، ويقابلها (4)، وكبيرة جداً ويقابلها (5)، إذ يمثل الرقم (1) أدنى درجة من درجات السلوك موضوع الفقرة، بينما يمثل الرقم (5) أعلى درجات السلوك الذي تعكسه الفقرة ويعود استخدام الباحث لهذا التدرج كي يعطي المستجيب الحرية في تحديد الدرجة

التي يراها مناسبة. إذ أن التدرج الرباعي يحتم على المستجيب الميل إلى الدرجة الأعلى أو الأدنى من الوسط مما يؤثر على درجة مصداقية الأداة.

### صدق استبانته مهارات الاتصال الإداري:

يعد الصدق إحدى الخصائص المهمة في الحكم على صلاحية المقياس، فهو أكثر الصفات التي يجب أن يتصف بها المقياس، ويعني الصدق جودة المقياس بوصفه أداة لقياس ما وضع لقياسه أو السمة المراد قياسها، وقد قام الباحث بإيجاد الصدق الظاهري للمقياس بصورته الأولية، وهو أحد أنواع الصدق الذي يمكن الاعتماد عليه في تقويم فقرات المقياس، حيث تعد أفضل وسيلة لاستخراج الصدق الظاهري هي قيام عدد من الخبراء والمختصين بتقدير مدى تمثيل فقرات المقياس للصفة المراد قياسها.

وقد تحقق ذلك من خلال عرض الاستبانة على (9) محكمين مختصين في مجال الإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس في جامعة الكويت الملحق (2). وقد تضمنت هذه الخطوة رأي الخبراء في:

- الحكم على مدى ملاءمة الفقرات للمجالات.
  - الحكم على مدى ملاءمة التعليمات والبدائل.
  - إجراء ما يروونه مناسباً من تعديل أو حذف أو إضافة على الفقرات المحددة بالاستبانتين.
- وفي ضوء آراء الخبراء وملاحظاتهم، عدلت بعض الفقرات لغوياً، وتم حذف فقرتين من المجال الأول وهو مجال الاتصال مع إدارات التعليم العليا أما الفقرتين اللتين تم حذفهما فهما: فقرة (أشعر بسهولة اتصال المدير مع إدارات المناطق التعليمية) والفقرة (لا يتأخر المدير في الرد على كتب المناطق التعليمية)، كما تم فصل فقرة (يحدد لكل عملية اتصال مع

أولياء الأمور والمجتمع المحلي هدف واضح ومحدد)، إلى فقرتين وهما كما يأتي: (يحدد لكل عملية اتصال مع أولياء الأمور هدف معين)، والفقرة (يحدد لكل عملية اتصال مع المجتمع المحلي هدف معين)، إذ اعتمد الباحث موافقة (75%) من المحكمين من أصل كميّار لصلاحية الفقرات وصدقها في قياس ما وضعت لقياسه.

وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة الأولى المتعلقة بمهارات الاتصال الإداري (33)

فقرة موزعة على ثلاثة مجالات الملحق (3) هي كما يأتي:

- المجال الأول: مجال الاتصال مع إدارات التعليم العليا وفقراته من (1-7).
- المجال الثاني: مجال الاتصال مع المعلمين وفقراته من (8-21).
- المجال الثالث: مجال الاتصال مع المجتمع المحلي، وفقراته من (22-33).

**ثبات استبانته مهارات الاتصال الإداري:**

تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة (test- Retest)، حيث عرضت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (25) معلماً ومعلمة من نفس مجتمع الدراسة وعلى عينة غير عينة التطبيق، وبعد أسبوعين من التطبيق الأول تم إعادة التطبيق على نفس العينة مرة ثانية ثم تم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة معامل الثبات، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.89)، كما تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد ثبات الاتساق الداخلي، وقد بلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (0.93)، وتعد هذه المعاملات مناسبة لأغراض التطبيق، في ضوء الدراسات السابقة.

### جدول (3)

معاملات الثبات باستخدام طريقة الاختبار وإعادته وطريقة الاتساق الداخلي لمجالات مهارات

#### الاتصال الإداري والمجالات ككل

الاتساق الداخلي	الاختبار وإعادته	المجال
0.75	0.84	الاتصال مع إدارات التعليم العليا
0.86	0.82	الاتصال مع المعلمين
0.92	0.87	الاتصال مع المجتمع المحلي
0.93	0.89	المجالات ككل

#### 2. استبانته مهارات اتخاذ القرار الإداري:

تم إعداد استبانته مهارات اتخاذ القرار الإداري من خلال إتباع عدة خطوات مثلت

مراحل بناء الاستبانة وهذه المراحل هي كما يأتي:

- مراجعة الأدب التربوي للإطلاع على ما كتبه الباحثون حول مهارات اتخاذ القرار

الإداري في الإدارة التربوية والمشاركة فيه، وفي ضوء ما كتب في الأدب النظري تم

تحديد مجالات الاستبانة وفقراتها.

- تم الاستفادة من عدد من الدراسات التي تناولت مهارات اتخاذ القرار الإداري مثل دراسة

خويص (2001)، ودراسة إيد وفولتون (Ed & Fulton, 2004)، ودراسة العجمي

(2007)، ودراسة نزال (2009)، حيث تم الاستفادة من الاستبانات المتضمنة في

الدراسات السابقة وتطوير استبانة الدراسة الحالية في ضوءها.

- تم جمع البيانات وتبويبها وتحديد مجالات الدراسة وفقراتها في صيغتها الأولى التي تمثل

مجالات الاتصال الإداري، ثم تم توزيع فقرات أداة الدراسة على المجالات، وكانت

الاستبانة في صورتها الأولى كما يأتي:

1. المجال الأول: مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين، وفقراته من (1- 15).
2. المجال الثاني: مجال القرارات المتعلقة بالطلبة، وفقراته من (16- 30).
3. المجال الثالث: مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، وفقراته من (31-36).

4. المجال الرابع: مجال القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية وفقراته من (37- 46).

- أصبح المقياس بصورته الأولية مكون من (46) فقرة الملحق (1).
- يقتصر المقياس على خمس درجات يحدد المستجيب درجة المشاركة باتخاذ القرار باختيار أحد البدائل التالية: قليلة جداً، ويقابله (1)، وقليلة ويقابلها (2)، ومتوسطة، ويقابلها (3)، وكبيرة، ويقابلها (4)، وكبيرة جداً ويقابلها (5)، إذ يمثل الرقم (1) أدنى درجة من درجات السلوك موضوع الفقرة، بينما يمثل الرقم (5) أعلى درجات السلوك الذي تعكسه الفقرة ويعود استخدام الباحث لهذا التدرج كي يعطي المستجيب الحرية في تحديد الدرجة التي يراها مناسبة. إذ أن التدرج الرباعي يحتم على المستجيب الميل إلى الدرجة الأعلى أو الأدنى من الوسط مما يؤثر على درجة مصداقية الأداة.

#### صدق استبانته المشاركة باتخاذ القرار:

يعد الصدق إحدى الخصائص المهمة في الحكم على صلاحية المقياس، فهو أكثر الصفات التي يجب أن يتصف بها المقياس، ويعني الصدق جودة المقياس بوصفه أداة لقياس ما وضع لقياسه أو السمة المراد قياسها، وقد قام الباحث بإيجاد الصدق الظاهري للمقياس بصورته الأولية، وهو أحد أنواع الصدق الذي يمكن الاعتماد عليه في تقويم فقرات المقياس،



حيث تعد أفضل وسيلة لاستخراج الصدق الظاهري هي قيام عدد من الخبراء والمختصين بتقدير مدى تمثيل فقرات المقياس للصفة المراد قياسها.

وقد تحقق ذلك من خلال عرض الاستبانة على (9) محكمين مختصين في مجال الإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس في جامعة الكويت الملحق (2). وقد تضمنت هذه الخطوة رأي الخبراء في:

- الحكم على مدى ملاءمة الفقرات للمجالات.
  - الحكم على مدى ملاءمة التعليمات والبدائل.
  - إجراء ما يروونه مناسباً من تعديل أو حذف أو إضافة على الفقرات المحددة بالاستبانيتين.
- وفي ضوء آراء الخبراء وملاحظاتهم، عدلت بعض الفقرات لغوياً، وتم حذف فقرتين من المجال الثاني وهو مجال القرارات المتعلقة بالطلبة وهما (تحديد الوسائل التعليمية للطلبة) والفقرة (تقرير إجازات الطلبة)، إذ اعتمد الباحث موافقة سبعة محكمين من أصل تسعة محكمين كمعيار لصلاحيه الفقرات وصدقها في قياس ما وضعت لقياسه، والملحق رقم (3) الأداة في صيغتها النهائية.

وبذلك أصبح عدد فقرات الاستبانة الأولى المتعلقة بالمشاركة باتخاذ القرار (44)

فقرة موزعة على أربعة مجالات الملحق (3) كما يأتي:

- المجال الأول: مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين وفقراته من (1-15).
- المجال الثاني: مجال القرارات المتعلقة بالطلبة وفقراته من (16-28).
- المجال الثالث: مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي، وفقراته من (29-34).
- المجال الثالث: مجال القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية، وفقراته من (35-44).

### ثبات استنبائه المشاركة باتخاذ القرار:

تم استخدام طريقة الاختبار وإعادته (test- Retest)، حيث طبقت الاستبانة على عينة استطلاعية مكونة من (25) معلماً ومعلمة من نفس مجتمع الدراسة وعلى عينة غير عينة التطبيق، وبعد أسبوعين من التطبيق الأول تم إعادة التطبيق على نفس العينة مرة ثانية ثم استخدام معامل ارتباط بيرسون لمعرفة معامل الثبات، وقد بلغ معامل الثبات الكلي (0.92)، كما تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد ثبات الاتساق الداخلي، وقد بلغ معامل الثبات الكلي بهذه الطريقة (0.95)، وتعد هذه المعاملات مناسبة لأغراض التطبيق، في ضوء الدراسات السابقة.

### جدول (4)

معاملات الثبات باستخدام طريقة الاختبار وإعادته وطريقة الاتساق الداخلي لمجالات المشاركة باتخاذ القرار الإداري والمجالات ككل

المجال	الاختبار وإعادته	الاتساق الداخلي
القرارات المتعلقة بالمعلمين	0.88	0.91
القرارات المتعلقة بالطلبة	0.81	0.90
القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	0.90	0.90
القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية	0.79	0.90
المجالات ككل	0.92	0.95

### وضوح التعليمات في مقياسي الدراسة:

لقد روعي في كتابة التعليمات أن تتصف بالسهولة والفهم وقدرتها على إيصال ما هو مطلوب، وكذلك اتصافها بالبساطة؛ لأن لتعليمات الأداة تأثيرها على المستجيب، حيث تضمنت التعليمات طريقة الإجابة، ومعلومات ديموغرافية يملؤها المستجيب تمثلت بالآتي:

1. معلومات عن جنس المستجيب وتحتوي على بعدين:

- ذكر.

- أنثى.

2. معلومات عن المؤهل العلمي للمستجيب تحتوي على بعدين:

- بكالوريوس فأقل.

- دراسات عليا.

3. معلومات عن الخبرة للمستجيب تحتوي على ثلاثة أبعاد:

- أقل من 5 سنوات.

- من 5 سنوات - 10 سنوات.

- أكثر من 10 سنوات.

#### متغيرات الدراسة:

تشتمل الدراسة على المتغيرات الآتية:

- **المتغيرات المستقلة:** وهي مهارات الاتصال الإداري، ولها ثلاث درجات: مرتفعة،

متوسطة، متدنية.

- **المتغيرات التابعة:** وهي مهارات اتخاذ القرار الإداري، ولها ثلاث درجات: مرتفعة،

متوسطة، متدنية.

- **المتغيرات الوسيطة:** تشتمل هذه الدراسة على المتغيرات الوسيطة التالية:

- الجنس وله فئتان: (الذكور والإناث).
- الخبرة ولها ثلاث مستويات: أقل من 5 سنوات، من 5-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات.
- المؤهل العلمي: وله مستويان: بكالوريوس فأقل، دراسات عليا.

### المعالجة الإحصائية:

- لأجل الإجابة عن أسئلة الدراسة، واختبار فرضياتها تم استخدام بعض الطرق الإحصائية من الرزمة الإحصائية (SPSS) كما يلي:
- تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى، للإجابة عن السؤالين الأول والثاني.
  - تم استخدام معامل ارتباط بيرسون؛ للإجابة عن السؤال الثالث.
  - تم استخدام اختبار (t) للإجابة عن السؤالين الرابع والسابع.
  - تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي، للإجابة عن الأسئلة: الخامس، السادس، الثامن، والتاسع، واستخدام اختبار شيفية في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية.
  - كما تم استخدام معامل الارتباط وكرونباخ ألفا لإيجاد الثبات لأدوات الدراسة

## إجراءات الدراسة:

تتلخص إجراءات الدراسة بما يأتي:

1. تم استحصال كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط، توجه به الباحث إلى المناطق التعليمية في دولة الكويت لتسهيل مهمته في المدارس عينة الدراسة.
2. اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية من مجتمع المعلمين في دولة الكويت.
3. بناء الاستبانتيين وتحقيق الصدق والثبات لهما.
4. قام الباحث بتطبيق الدراسة بنفسه وتقديم شرح عن أهداف الدراسة، وبيان أن المعلومات التي تم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي وستعامل بسرية.
5. بعد الانتهاء من عملية التطبيق تم فحص الاستبانتيات واستبعاد ما لا يصلح منها للتحليل، وجمع البيانات من الاستبانتيات الصالحة للتحليل والقيام بتصنيفها، والتأكد من صلاحيتها لأغراض التحليل الإحصائي، ومن ثم إدخاله في ذاكرة الحاسوب، واستخدام حزمة التحليل الإحصائي الاجتماعي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.
6. تم تدرج مستوى الإجابة عن كل فقرة وفق مقياس ليكرت الخماسي وحدد بخمسة مستويات كما يلي: (5) درجة كبيرة جداً، (4) درجة كبيرة، (3) درجة متوسطة، (2) درجة قليلة، (1) درجة قليلة جداً، وطلب من المستجيبين وضع إشارة (x) أمام كل فقرة من فقرات الاستبانتيين، ولغايات تحديد مستوى مهارات الاتصال الإداري، واتخاذ القرار الإداري وتم تقسيمه إلى ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع)، وذلك وفقاً للمعادلة التالية لكل منهما:

المستوى =  $\frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{1 - 5}{3} =$$

وبذلك يكون مستوى مهارات الاتصال الإداري أو اتخاذ القرار:

- **منخفض** إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (1-2.33).

- **متوسط** إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (2.34-3.67).

- **مرتفع** إذا تراوح المتوسط الحسابي بين (3.68-5.00).

7. التوصل إلى نتائج الدراسة وتدوينها، وكتابة التوصيات في ضوءها.

8. كتابة توصيات الدراسة.

9. كتابة الرسالة بشكلها النهائي.

## الفصل الرابع نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تم استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي للتعرف على واقع مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت.

وتحقيقاً لهذا الهدف قام الباحث باستخدام التحليلات الإحصائية المناسبة لاستخراج النتائج، وفيما يلي وصفاً لنتائج الدراسة موزعة حسب الأسئلة.

**نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟**

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك.

#### جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	المجال	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	الاتصال مع إدارات التعليم العليا	1	3.67	0.62	متوسطة
2	الاتصال مع المعلمين	2	3.48	0.62	متوسطة
3	الاتصال مع المجتمع المحلي	3	3.21	0.83	متوسطة
	الدرجة الكلية لاستبانة الاتصال ككل		3.42	0.61	متوسطة



يبين الجدول (5) أن الدرجة الكلية لممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت جاءت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.42) ويدل مفتاح التصحيح على أن هذا المتوسط يقابل الدرجة المتوسطة، كما أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.21-3.67)، مما يعطي مؤشراً واضحاً حسب مفتاح تصحيح الأداة على أن ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت جاء بدرجة متوسطة، حيث جاء مجال الاتصال مع إدارات التعليم العليا في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.67)، تلاه في المرتبة الثانية مجال الاتصال مع المعلمين بدرجة متوسطة وبمتوسط حسابي (3.48)، تلاه في المرتبة الثالثة مجال الاتصال مع المجتمع المحلي بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي (3.21).

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو التالي:

#### 1. مجال الاتصال مع إدارات التعليم العليا

للكشف عن درجة فقرات مجال الاتصال مع إدارات التعليم العليا تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في هذا المجال، والجدول (6) يوضح ذلك.

## جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الاتصال مع إدارات التعليم العليا مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	يطبق المدير مضامين الكتب الرسمية الصادرة عن إدارة التعليم والجهات العليا.	1	3.92	0.81	مرتفعة
3	يحرص المدير على تطبيق القرارات الصادرة عن إدارات التعليم بمرونة.	2	3.79	0.93	مرتفعة
5	يستخدم المدير التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع الإدارات العليا.	3	3.73	0.94	مرتفعة
1	يتعامل المدير بجدية مع الكتب الرسمية من المنطقة التعليمية المختلفة.	4	3.72	0.96	مرتفعة
4	يعمل المدير على توصيل آراء المعلمين ومقترحاتهم للجهات العليا.	5	3.56	1.02	متوسطة
7	ينوع المدير طرق الاتصال مع المناطق التعليمية.	6	3.53	1.04	متوسطة
6	يستخدم المدير البريد الإلكتروني في بعض المراسلات مع الجهات العليا.	7	3.42	1.17	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الاتصال مع إدارات التعليم العليا		3.67	0.62	متوسطة

يبين الجدول (6) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.42 - 3.92)، حيث

جاءت الفقرة (2) والتي تنص على "يطبق المدير مضامين الكتب الرسمية الصادرة عن إدارة

التعليم والجهات العليا" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.92)، وبدرجة مرتفعة، بينما

جاءت الفقرة (6) ونصها "يستخدم المدير البريد الإلكتروني في بعض المراسلات مع الجهات

العليا" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.42)، وبدرجة مرتفعة.

## 2. مجال الاتصال مع المعلمين

للكشف عن درجة فقرات مجال الاتصال مع المعلمين تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في هذا المجال، والجدول (7) يوضح ذلك.

### جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الاتصال مع المعلمين  
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	يعطي المدير تعليمات واضحة ومحددة للمعلمين.	1	3.86	0.87	مرتفعة
14	يصيغ المدير العبارات التي يلقيها بدقة ووضوح قبل إرسالها إلى المعلمين.	2	3.70	0.97	مرتفعة
11	يبدى المدير اهتماماً ملحوظاً لأراء وأفكار المعلمين.	3	3.56	1.02	متوسطة
13	يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية في عملية اتصاله مع المعلمين.	3	3.56	1.04	متوسطة
8	يستخدم المدير المقابلة الشخصية في الاتصال مع المعلمين.	5	3.53	0.93	متوسطة
19	يتبع المدير الأسلوب الرسمي في مخاطبة المعلمين.	6	3.48	1.05	متوسطة
17	يجري المدير اجتماعات دورية لمعرفة ملاحظات وحاجات المعلمين.	7	3.47	1.05	متوسطة
12	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات التي تهم المدرسة.	8	3.45	1.06	متوسطة
10	يستفيد من وسائل التكنولوجيا في توصيل آرائه وأفكاره للمعلمين.	9	3.43	1.10	متوسطة
16	يزود المدير المعلمين بالتعليمات والقرارات في الوقت المناسب.	9	3.43	0.95	متوسطة
21	يهتم بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية مع في المؤسسة التربوية.	11	3.39	1.17	متوسطة
15	يطلع المدير المعلمين على أحدث ما توصلت إليه	12	3.34	1.08	متوسطة

رقم الفقرة	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	البحوث والدراسات التربوية في مجال التعليم.				
18	يحاول المدير الاختصار في اجتماعاته مع المعلمين.	13	3.28	1.03	متوسطة
20	يعمل المدير على التقليل من روتين العمل وتعقيد الإجراءات.	14	3.20	1.12	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الاتصال مع المعلمين		3.48	0.62	متوسطة

يبين الجدول (7) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.20 - 3.86)، حيث جاءت الفقرة (9) والتي تنص على " يعطي المدير تعليمات واضحة ومحددة للمعلمين " في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.86)، بدرجة مرتفعة، بينما جاءت الفقرة (20) ونصها "يعمل المدير على التقليل من روتين العمل وتعقيد الإجراءات" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.20)، وبدرجة متوسطة.

### 3. مجال الاتصال مع المجتمع المحلي

للكشف عن درجة فقرات مجال الاتصال مع المجتمع المحلي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين في هذا المجال، والجدول (8) يوضح ذلك.

## جدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال الاتصال مع المجتمع المحلي العليا مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
25	يسمح للآخرين بمقابلته عند الحاجة.	1	3.52	1.07	متوسطة
26	يحدد لكل عملية اتصال مع أولياء الأمور هدف معين.	2	3.37	1.07	متوسطة
31	يحاول المدير معرفة خلفيات واتجاهات الآخرين قبل الاتصال معهم.	3	3.26	1.11	متوسطة
27	يحدد لكل عملية اتصال مع المجتمع المحلي هدف معين.	4	3.25	1.11	متوسطة
22	يعقد المدير مجالس الآباء بصورة دورية ومستمرة.	5	3.24	1.10	متوسطة
28	يستخدم وسائل الاتصال الحديثة في التواصل مع المجتمع المحلي.	6	3.20	1.16	متوسطة
23	يشرك المدير المجتمع المحلي بالأنشطة المدرسية.	7	3.19	1.04	متوسطة
29	يحرص على فتح قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي.	8	3.17	1.15	متوسطة
30	لا يحد حجم العمل من الاتصال مع المجتمع المحلي.	9	3.11	1.10	متوسطة
32	يقدم المدير خدمات اجتماعية للمجتمع المحلي.	10	3.10	1.10	متوسطة
33	يستضيف المدير الخبراء من المجتمع المحلي للقاء الطلبة والمعلمين.	11	3.04	1.26	متوسطة
24	يشرك المجتمع المحلي في صنع القرارات المدرسية وتنفيذها.	12	3.03	1.13	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال الاتصال مع المجتمع المحلي		3.21	0.83	متوسطة

يبين الجدول (8) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.03-3.52)، وهي تقابل الدرجة المتوسطة، حيث جاءت الفقرة (25) والتي تنص على "يسمح للآخرين بمقابلته عند الحاجة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.52)، وبدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (24) ونصها "يشرك المجتمع المحلي في صنع القرارات المدرسية وتنفيذها" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.03)، وبدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثاني: ما درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس

المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والرتبة لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة

الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول (9) يوضح ذلك

### جدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار

الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة

تنازلياً حسب المتوسطات

رقم	المجال	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	القرارات المتعلقة بالمعلمين	1	3.39	0.71	متوسطة
2	القرارات المتعلقة بالطلبة	2	3.31	0.70	متوسطة
4	القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية	3	2.92	0.76	متوسطة
3	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	4	2.77	0.88	متوسطة
	الدرجة الكلية لاستبانة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري		3.18	0.59	متوسطة

يبين الجدول (9) أن درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس

المتوسطة في دولة الكويت جاء متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (2.77-

3.39)، وهي تقابل الدرجة المتوسطة، حيث جاء مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين في

المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (3.39)، بدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية مجال

القرارات المتعلقة بالطلبة بمتوسط حسابي (3.31)، بدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثالثة

مجال القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية بمتوسط حسابي (2.92)، بدرجة متوسطة، بينما

جاء مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.77)،  
بدرجة متوسط.

وقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد  
عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حده، حيث كانت على النحو التالي:

### 1. مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين

للكشف عن درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري في مجال القرارات المتعلقة  
بالمعلمين تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة المشاركة  
في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر  
المعلمين، والجدول (10) يوضح ذلك.

### جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال القرارات المتعلقة  
بالمعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرات	رقم الفقرة
متوسطة	1.12	3.51	1	تحديد أساليب تعامل المعلمين مع الطلبة	15
متوسطة	1.09	3.48	2	تحديد أسس التقرير السنوي لتقييم المعلمين	8
متوسطة	1.05	3.48	3	توزيع مهمات المناوبة والنشاطات على المعلمين	14
متوسطة	1.04	3.46	4	تحديد أوقات اجتماعات المعلمين وجدول أعمالها	6
متوسطة	1.08	3.44	5	تحديد مواعيد الزيارات الصفية من قبل المدير	12
متوسطة	1.06	3.43	6	إعداد جداول مراقبة الامتحانات	5
متوسطة	1.10	3.43	7	وضع برامج أشغال حصص المعلم الغائب من قبل معلمين آخرين	11
متوسطة	1.04	3.40	8	تشكيل مجلس المعلمين	3
متوسطة	1.11	3.38	9	تحديد برامج الزيارات الصفية من قبل المشرفين	13
متوسطة	1.02	3.37	10	اتخاذ الإجراءات التأديبية بحق المعلمين	7
متوسطة	1.09	3.37	11	تشكيل اللجان المالية والمشتريات	10
متوسطة	.98	3.36	12	توزيع المواد الدراسية على المعلمين	2

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة	الفقرات	رقم الفقرة
متوسطة	1.04	3.36	13	إعداد برامج الاختبارات المدرسية	4
متوسطة	1.03	3.32	14	وضع أسس ترشيح المعلمين لدورات التنمية المهنية	9
متوسطة	.98	3.12	15	توزيع برامج المواد على الجدول الأسبوعي	1
متوسطة	0.71	3.39		الدرجة الكلية لمجال القرارات المتعلقة بالمعلمين	

يبين الجدول (10) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.12 - 3.51)، وهي تقابل الدرجة المتوسطة، حيث جاءت الفقرة (15) والتي تنص على "تحديد أساليب تعامل المعلمين مع الطلبة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.51)، بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (1) ونصها "توزيع برامج المواد على الجدول الأسبوعي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.12)، بدرجة متوسطة.

## 2. مجال القرارات المتعلقة بالطلبة

للكشف عن درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري في مجال القرارات المتعلقة بالطلبة تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول (11) يوضح ذلك.



## جدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالطلبة  
مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
23	وضع الأسس التي يتم بموجبها تقدير الطلبة المتفوقين	1	3.51	1.08	متوسطة
19	وضع برامج الامتحانات النهائية.	2	3.38	1.04	متوسطة
25	إقرار المشاريع التعليمية لتنمية المواهب والقدرات الإبداعية	3	3.37	.90	متوسطة
18	تشكيل لجنة لتوزيع الطلبة على الشعب الدراسية.	4	3.34	1.01	متوسطة
22	وضع الأسس التي يتم بموجبها مساعدة الطلبة المحتاجين	5	3.33	1.06	متوسطة
17	تحديد مسؤولية معالجة مشاكل الطلبة.	6	3.32	.95	متوسطة
20	تحديد أنواع الأنشطة المنهجية للطلبة.	7	3.27	1.06	متوسطة
27	وضع أساليب لإثارة دوافع الطلبة نحو التعلم	7	3.27	.98	متوسطة
21	تحديد أنواع الأنشطة غير الصفية للطلبة.	9	3.26	1.07	متوسطة
24	إقرار قواعد وتعليمات الانضباط المدرسي	9	3.26	1.00	متوسطة
28	وضع أسس التعامل مع أولياء أمور الطلبة	11	3.24	1.02	متوسطة
16	تحديد العقوبات لمخالفات الطلبة.	12	3.23	.99	متوسطة
26	تشكيل المجالس والأندية والأسر الطلابية	12	3.23	1.00	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال القرارات المتعلقة بالطلبة		3.31	0.70	متوسطة

يبين الجدول (11) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (3.23- 3.51)، وهي تقابل الدرجة المتوسطة، حيث جاءت الفقرة (23) والتي تنص على "وضع الأسس التي يتم بموجبها تقدير الطلبة المتفوقين" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.51)، بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرتان (16 و 26) ونصهما "تحديد العقوبات لمخالفات الطلبة" و"تشكيل المجالس والأندية والأسر الطلابية" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.23)، بدرجة متوسطة.

### 3. مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي

للكشف عن درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري في مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول (12) يوضح ذلك.

#### جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لفقرات مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم الفقرة	الفقرات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
33	وضع أسس تشكيل وتحديد أعمال مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة.	1	2.85	1.08	متوسطة
34	وضع برامج رحلات وزيارات الطلبة للمؤسسات الموجودة في البيئة المحلية للمدرسة.	2	2.81	1.10	متوسطة
30	وضع خطط الاتصال والتفاعل مع المجتمع المحلي.	3	2.78	1.03	متوسطة
32	وضع الخطط والبرامج لإمكانية استفادة المجتمع المحلي من إمكانات معلمي المدرسة ( توجيه إرشاد).	4	2.77	1.12	متوسطة
31	وضع الخطط والبرامج لإمكانية استفادة المجتمع المحلي من إمكانات المدرسة المادية ( ملاعب/ قاعات).	5	2.74	1.07	متوسطة
29	وضع خطط الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي.	6	2.67	1.03	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي		2.77	0.88	متوسطة

يبين الجدول (12) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.67 - 2.85)،

وهي تقابل الدرجة المتوسطة، حيث جاءت الفقرة (33) والتي تنص على "وضع أسس تشكيل وتحديد أعمال مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي

(2.85)، بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة (29) ونصها "وضع خطط الاستفاداة من إمكانات المجتمع المحلي" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.67)، بدرجة متوسطة.

#### 4. مجال القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية

للكشف عن درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري في مجال القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول (13) يوضح ذلك.

#### جدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لقرارات مجال القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

رقم	القرارات	الرتبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
36	وضع خطط لمعالجة حالات الضعف في التحصيل الدراسي للطلبة	1	3.04	1.02	متوسطة
37	وضع خطط وبرامج تحسين أداء المعلمين	2	3.02	1.04	متوسطة
40	تحديد الوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهاج	3	2.94	1.06	متوسطة
38	تشكيل لجان تطوير المناهج في المدرسة	4	2.91	1.04	متوسطة
39	تحديد طرق التدريس المناسبة للمواد الدراسية	5	2.90	1.01	متوسطة
35	وضع الخطط العامة لتحقيق أهداف المنهاج	6	2.89	1.04	متوسطة
42	إقرار أساليب الامتحانات الدراسية	6	2.89	1.04	متوسطة
43	تحديد أسس تقييم تحصيل الطلبة	8	2.88	1.05	متوسطة
41	إعداد الخطة السنوية لتنفيذ المنهاج	9	2.87	1.05	متوسطة
44	تحديد النشاطات المرافقة للمنهاج في المدرسة	10	2.84	1.06	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية		2.92	0.76	متوسطة

يبين الجدول (13) أن المتوسطات الحسابية قد تراوحت ما بين (2.84 - 3.04)، حيث جاءت الفقرة (36) والتي تنص على "وضع خطط لمعالجة حالات الضعف في التحصيل الدراسي للطلبة" في المرتبة الأولى وبمتوسط حسابي (3.04)، بدرجة متوسطة، بينما جاءت الفقرة رقم (44) ونصها "تحديد النشاطات المرافقة للمنهاج في المدرسة" بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (2.84)، بدرجة متوسطة.

نتائج السؤال الثالث واختبار الفرضية الأولى: هل هناك علاقة بين درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال والتحقق من صحة هذه الفرضية تم استخراج معامل ارتباط بيرسون بين درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، والجدول (14) يوضح ذلك.

## جدول (14)

معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر

المعلمين

الاتصال ككل	الاتصال مع المجتمع المحلي	الاتصال مع المعلمين	الاتصال مع إدارات التعليم العليا	معامل الارتباط	المجال
** .678	** .716	** .599	** .279	معامل الارتباط ر	القرارات المتعلقة بالمعلمين
** .748	** .757	** .677	** .354	معامل الارتباط ر	القرارات المتعلقة بالطلبة
** .426	** .457	** .381	** .149	معامل الارتباط ر	القرارات المتعلقة بالمجتمع
** .303	** .308	** .272	** .145	معامل الارتباط ر	القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية
** .709	** .735	** .634	** .309	معامل الارتباط ر	القرارات ككل

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

\*\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.01$ ).

يتبين من الجدول (14) وجود علاقة إيجابية دالة إحصائية بين درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، جاءت هذه العلاقة إيجابية طردية بين المتغيرين، مما يدل على تأثر كل منهما بالآخر، فكلما ارتفع مستوى مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس عينة الدراسة أثر ذلك إيجابياً وطردياً على مستوى المشاركة في اتخاذ القرار الإداري.

نتائج السؤال الرابع واختبار الفرضية الثانية: هل هناك فروق في درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس (ذكر، أنثى)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "t"، والجدول أدناه يوضح ذلك.

### جدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر الجنس على درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "t"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
.472	693	-0.720	.64	3.65	352	ذكر	الاتصال مع إدارات التعليم العليا
			.61	3.68	343	أنثى	
*.002	693	3.178	.64	3.55	352	ذكر	الاتصال مع المعلمين
			.59	3.40	343	أنثى	
*.000	693	4.454	.81	3.34	352	ذكر	الاتصال مع المجتمع المحلي
			.83	3.07	343	أنثى	
*.001	693	3.430	.62	3.50	352	ذكر	الاتصال ككل
			.58	3.34	343	أنثى	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

يتبين من الجدول (15) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الاتصال ككل، باستثناء مجال الاتصال مع إدارات التعليم العليا، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

نتائج السؤال الخامس واختبار الفرضية الثالثة: هل هناك فروق في درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "t"، والجدول أدناه يوضح ذلك.

### جدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
الاتصال مع إدارات التعليم العليا	بكالوريوس فأقل	555	3.63	.59	-3.26	693	*.001
	دراسات عليا	140	3.82	.73			
الاتصال مع المعلمين	بكالوريوس فأقل	555	3.50	.59	1.94	693	*.050
	دراسات عليا	140	3.39	.72			
الاتصال مع	بكالوريوس فأقل	555	3.26	.78	3.71	693	*.000

الدالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "t"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
			.97	2.97	140	دراسات عليا	المجتمع المحلي
*.049	693	1.97	.58	3.44	555	بكالوريوس فأقل	الاتصال ككل
			.71	3.33	140	دراسات عليا	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

يتبين من الجدول (16) وجود فروق ذات دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$  تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الاتصال ككل، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس فأقل في مجال الاتصال مع المعلمين والاتصال ككل، في حين جاء في مجالي الاتصال مع إدارات التعليم العليا والاتصال مع المجتمع المحلي فروق إحصائية لصالح دراسات عليا.

نتائج السؤال السادس واختبار الفرضية الرابعة: "هل هناك فروق في درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة التعليمية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الخبرة التعليمية (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، والجدول (17) يوضح ذلك.



## جدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الخبرة التعليمية

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	الفئات	المجال
3.59	.67	207	أقل من 5 سنوات	الاتصال مع إدارات التعليم العليا
3.69	.62	279	من 5 سنوات - 10 سنوات	
3.71	.58	209	أكثر من 10 سنوات	
3.67	.62	695	المجموع	
3.45	.63	207	أقل من 5 سنوات	الاتصال مع المعلمين
3.48	.60	279	من 5 سنوات - 10 سنوات	
3.51	.64	209	أكثر من 10 سنوات	
3.48	.62	695	المجموع	
3.16	.83	207	أقل من 5 سنوات	الاتصال مع المجتمع المحلي
3.18	.84	279	من 5 سنوات - 10 سنوات	
3.29	.81	209	أكثر من 10 سنوات	
3.21	.83	695	المجموع	
3.37	.62	207	أقل من 5 سنوات	الاتصال ككل
3.41	.60	279	من 5 سنوات - 10 سنوات	
3.47	.60	209	أكثر من 10 سنوات	
3.42	.61	695	المجموع	

يبين الجدول (17) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت

من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغير الخبرة التعليمية (أقل من 5 سنوات، من 5

سنوات - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات

الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (18).

## جدول (18)

تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة التعليمية على درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

الدالة الإحصائية	قيمة f	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المجال
*.079	2.542	.986 .388	2 692 694	1.972 268.488 270.460	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الاتصال مع إدارات التعليم العليا
*.584	.538	.209 .389	2 692 694	.418 268.946 269.365	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الاتصال مع المعلمين
*.221	1.514	1.045 .690	2 692 694	2.090 477.542 479.632	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الاتصال مع المجتمع المحلي
*.235	1.451	.535 .369	2 692 694	1.069 255.058 256.127	بين المجموعات داخل المجموعات الكلية	الاتصال ككل

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (18) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى

للخبرة التعليمية في جميع المجالات وفي الاتصال ككل.

نتائج السؤال السابع واختبار الفرضية الخامسة: هل هناك فروق في درجة المشاركة في

اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر

المعلمين تعزى لمتغير الجنس؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت

من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس (ذكر، أنثى)، وليبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "t"، والجدول (19) يوضح ذلك.

### جدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر الجنس على درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

الدلالة الإحصائية	درجات الحرية	قيمة "t"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
*.001	693	3.218	.69	3.48	352	ذكر	القرارات المتعلقة بالمعلمين
			.72	3.31	343	أنثى	
*.000	693	5.858	.67	3.46	352	ذكر	القرارات المتعلقة بالطلبة
			.69	3.15	343	أنثى	
*.000	693	4.257	.91	2.91	352	ذكر	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي
			.83	2.63	343	أنثى	
*.000	693	3.535	.82	3.02	352	ذكر	القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية
			.67	2.82	343	أنثى	
*.000	693	5.247	.61	3.29	352	ذكر	القرارات ككل
			.56	3.06	343	أنثى	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (19) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر

الجنس في جميع المجالات وفي القرارات ككل. وجاءت الفروق لصالح الذكور.

نتائج السؤال الثامن واختبار الفرضية السادسة: هل هناك فروق في درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل، دراسات عليا)، ولبيان الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام اختبار "t"، والجدول (20) يوضح ذلك.

### جدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار "t" لأثر المؤهل العلمي على درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	درجات الحرية	الدلالة الإحصائية
القرارات المتعلقة بالمعلمين	بكالوريوس فأقل	555	3.40	.68	.102	693	.919
	دراسات عليا	140	3.39	.82			
القرارات المتعلقة بالطلبة	بكالوريوس فأقل	555	3.32	.66	.620	693	.535
	دراسات عليا	140	3.27	.83			
القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	بكالوريوس فأقل	555	2.88	.84	6.802	693	*.000
	دراسات عليا	140	2.33	.90			
القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية	بكالوريوس فأقل	555	3.00	.73	5.385	693	*.000
	دراسات عليا	140	2.62	.80			
القرارات ككل	بكالوريوس فأقل	555	3.21	.58	3.141	693	*.002
	دراسات عليا	140	3.04	.62			

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ).

يتبين من الجدول (20) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي القرارات ككل باستثناء مجالي القرارات المتعلقة بالمعلمين والقرارات المتعلقة بالطلبة، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس فأقل.

نتائج السؤال التاسع واختبار الفرضية السابعة: "هل هناك فروق في درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة التعليمية؟"

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الخبرة التعليمية (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات - 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، والجدول (21) يوضح ذلك.

### جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الخبرة التعليمية

المجالات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القرارات المتعلقة بالمعلمين	أقل من 5 سنوات	207	3.31	.72
	من 5 سنوات - 10 سنوات	279	3.37	.72
	أكثر من 10 سنوات	209	3.51	.68
	المجموع	695	3.39	.71
القرارات المتعلقة بالطلبة	أقل من 5 سنوات	207	3.27	.68
	من 5 سنوات - 10 سنوات	279	3.27	.71
	أكثر من 10 سنوات	209	3.39	.68

المجالات	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
	المجموع	695	3.31	.70
القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي	أقل من 5 سنوات	207	2.75	.86
	من 5 سنوات- 10 سنوات	279	2.76	.88
	أكثر من 10 سنوات	209	2.80	.91
	المجموع	695	2.77	.88
القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية	أقل من 5 سنوات	207	2.94	.75
	من 5 سنوات- 10 سنوات	279	2.89	.77
	أكثر من 10 سنوات	209	2.94	.76
	المجموع	695	2.92	.76
القرارات ككل	أقل من 5 سنوات	207	3.14	.61
	من 5 سنوات- 10 سنوات	279	3.15	.60
	أكثر من 10 سنوات	209	3.25	.57
	المجموع	695	3.18	.59

يبين الجدول (21) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغير الخبرة التعليمية (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات- 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الأحادي حسب الجدول (22).

### جدول (22)

تحليل التباين الأحادي لأثر الخبرة التعليمية على درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المجال
*.011	4.509	2.257	2	4.514	بين المجموعات	القرارات المتعلقة بالمعلمين
		.501	692	346.412	داخل المجموعات	
			694	350.927	الكلي	
.118	2.142	1.035	2	2.069	بين المجموعات	القرارات المتعلقة

الدالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المصدر	المجال
		.483	692	334.232	داخل المجموعات	بالطلبة
			694	336.302	الكلية	
.799	.225	.175	2	.350	بين المجموعات	القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي
		.779	692	539.038	داخل المجموعات	
			694	539.388	الكلية	
.722	.326	.189	2	.377	بين المجموعات	القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية
		.578	692	400.320	داخل المجموعات	
			694	400.697	الكلية	
.098	2.332	.822	2	1.644	بين المجموعات	القرارات ككل
		.352	692	243.923	داخل المجموعات	
			694	245.567	الكلية	

\* دالة إحصائية عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

يتبين من الجدول (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$  تعزى للخبرة التعليمية في جميع المجالات وفي القرارات ككل باستثناء القرارات المتعلقة بالمعلمين، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائياً بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفوية كما هو مبين في الجدول (23).

### جدول (23)

المقارنات البعدية بطريقة شفوية لأثر الخبرة التعليمية على مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين

المجال	المتغير	أقل من 5 سنوات	من 5 سنوات - 10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
القرارات المتعلقة بالمعلمين	أقل من 5 سنوات	3.31		
	من 5 سنوات - 10 سنوات	3.37	.06	
	أكثر من 10 سنوات	3.51	*.20	.14

\* دالة عند مستوى الدلالة  $(\alpha = 0.05)$ .

يتبين من الجدول (23) وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين فئة الخبرة من 5 سنوات - 10 سنوات وأكثر من 10 سنوات وجاءت الفروق لصالح أكثر من 10 سنوات في القرارات المتعلقة بالمعلمين.



## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يشتمل هذا الفصل على مناقشة النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية، والتوصيات المقترحة في ضوء نتائج الدراسة، حيث تم مناقشة النتائج حسب أسئلة الدراسة، وهي كما يأتي:

**مناقشة نتائج السؤال الأول: "ما درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟"**

كشفت نتائج الدراسة أن الدرجة الكلية لممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت جاءت متوسطة، حيث جاء مجال الاتصال مع إدارات التعليم العليا في المرتبة الأولى وبدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثانية مجال الاتصال مع المعلمين بدرجة متوسطة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال الاتصال مع المجتمع المحلي بدرجة متوسطة.

ويمكن أن تدل هذه النتيجة على تفاوت كفايات مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت، كما يمكن أن تدل هذه النتيجة على اختلاف مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت في مستوى اهتمامهم بمهارات الاتصال الإداري، وخصوصاً مع المعلمين والمجتمع المحلي.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى انخفاض مستوى الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في دولة الكويت، إما بسبب تدني مستوى التأهيل المهني قبل الخدمة وتدني مستوى البرامج الأكاديمية في الجامعات في إعداد مديري المدارس وفق المهارات والكفايات الإدارية الحديثة،

كما قد يعود ذلك إلى تدني مستوى الإعداد المهني أثناء الخدمة لمديري المدارس المتوسطة في مهارات الإتصال الإداري.

ومن الممكن عزو النتيجة الحالية إلى انشغال مديري المدارس المتوسطة بالأعمال الإدارية الروتينية، والمشكلات اليومية التعليمية والإدارية مما أثر على مستوى مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس سواء في نطاق المعلمين أو المجتمع المحلي.

ودلت نتيجة هذا السؤال على أن مجال الاتصال مع الإدارات العليا جاء بالمرتبة الأولى، وتعد هذه النتيجة واقعية ومنطقية وذلك لأن إدارة التعليم العليا هي الدائرة المركزية التي تربط جميع الدوائر الفرعية وبما فيها إدارات المدارس المتوسطة، ولضمان استمرارية العمل ومواكبة كل ما هو جديد في الإدارات العليا فلا بد من تخصيص جزء مهم من العمل الإداري المدرسي في عملية الاتصال مع الإدارات العليا.

كما أن ثبات المدير في مركزه الوظيفي يتطلب منه مراجعة الإدارات العليا باستمرار، ومن الطبيعي وجود فاعلية اتصال بين المدير والإدارات العليا لأنها هي المسؤولة المباشرة عنه، والمدير يحرص دائماً على الاتصال معهم، على خلاف الاتصال مع المعلمين والمجتمع المحلي.

وقد يعود تدني مستوى اتصال المدير مع المعلمين والمجتمع المحلي مقابل الاتصال مع الإدارات العليا، في أن كثرة المهمات الإدارية والمشكلات التعليمية والتربوية في المدرسة تجعل المدير ينشغل عن اتصاله مع المعلمين والمجتمع المحلي، كما أن المجتمع المحلي لا يبدي أحياناً تعاوناً مع المدرسة مما يتدنى مستوى الاتصال معهم.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية في مستوى مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس مع نتائج دراسة وودز وشوهو (Woods & Soho, 2010)، التي كشفت عن مستوى متوسط لمهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين. وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الأسمر (2000)، ودراسة الكبيسي (2007)، ودراسة ساهين (Sahin, 2010) التي أظهرت درجة توافر كبيرة لمهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية والثانوية الحكومية.

**مناقشة نتائج السؤال الثاني: "ما درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟"**

كشفت نتائج الدراسة أن درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت جاء متوسطاً، حيث جاء مجال القرارات المتعلقة بالمعلمين في المرتبة الأولى، تلاه في المرتبة الثانية مجال القرارات المتعلقة بالطلبة، تلاه في المرتبة الثالثة مجال القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية، بينما جاء مجال القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي بالمرتبة الأخيرة.

وتدل هذه النتيجة على مركزية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت، وان المدير عادةً ما يحبذ استقلالية الرأي مما يدل على سيطرة الأفكار البيروقراطية على سلوكياتهم الإدارية والاستقلالية برأيهم حفاظاً على هيبتهم الإدارية. وتدل هذه النتيجة كذلك على حاجة مديري المدارس في الكويت للكفايات الإدارية المتعلقة باتخاذ القرار الإداري وصناعته، ومحاولة تغيير قناعاتهم حول أهمية المشاركة بالرأي، وكيفية إشراك العاملين بالقرارات الإدارية والتربوية.

وقد يعود السبب في تدني مستوى إشراك مدير المدرسة للعالمين معه في اتخاذ القرار الإداري إلى ضعف الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين، والتي بدورها لا تشجع على اتخاذ قرارات يتم تحمل مسؤوليتها للمدير وحده.

كما قد تعزى نتيجة هذا السؤال إلى النمطية الإدارية التي يمارسها مدير المدرسة، فهم ينظرون إلى الإدارة المدرسية على أنها إدارة تابعة ما عليها إلا أن تتلقى وتنفذ الأوامر والتعليمات، ولا يسمح لها بالابتكار وإيجاد الحلول للمشاكل التي تواجهها، ويبقى مدير المدرسة أسير التعليمات الإدارية والروتين الإداري في المدرسة، وهذا بدوره يؤثر بشكل كبير على إشراك مدير المدرسة للعالمين معه باتخاذ القرار الإداري.

كما أن هذه النتيجة قد يعود السبب فيها إلى أن تمسك المدير الحرفي بالتعليمات والأنظمة والتشريعات يؤدي إلى عدم الإبداع والابتكار ويقلل من فرص المشاركة باتخاذ القرار الإداري.

وبهذا فمن الممكن عزو سبب تدني مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات إلى المركزية في الإدارة والنمط الاتوقراطي المستخدم من قبلها، وما يتصل بهذه العوامل من حصر اتخاذ القرارات في المستويات الإدارية العليا، وبالتالي عدم تفويض الصلاحيات، وان هذه العوامل لها أثر في تحديد مستوى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة دالتون (Dalton 2000) التي كشفت نتائج دراسته أن المديرين يدركون أن المعلمين يشاركون، بدرجة عالية في الأبعاد الخمسة، أكثر مما يدركه المعلمون لمشاركتهم، أي أن هناك فروقاً بين إدراكات المديرين والمعلمين في درجة المشاركة، كما اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة خويص (2001)، ودراسة الجعير

(2003) ودراسة العجمي (2007) التي كشفت عن درجة متوسطة لمشاركة المعلمين والموظفين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية،

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة نزال (2009) التي كشفت عن درجة كبيرة جداً في ممارسات القرارات الإدارية والمشاركة فيها.

مناقشة نتائج السؤال الثالث واختبار الفرضية الأولى: "هل هناك علاقة بين درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟"

كشفت نتائج هذا السؤال وجود علاقة إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين.

وتعد هذه النتيجة متوافقة مع الأدب النظري والواقع العملي الإداري في مختلف المؤسسات التربوية، حيث أن الاتصال الإداري وفاعليته بين المدير والعاملين معه في المدرسة يؤثر بشكل كبير على المشاركة باتخاذ القرار الإداري،

وعندما يكون اتصال المدير مع المعلمين فاعلاً في مدرسته فإن فاعلية الاتصال تزرع الثقة بين المدير والعاملين معه، وعامل الثقة التنظيمية في المؤسسة التربوية له الدور الأكبر في درجة إشراك المدير للعاملين معه في نفس المؤسسة.

كما أن درجة المشاركة باتخاذ القرار تتبع نمط العلاقات السائدة وفاعلية الاتصال الإداري في المؤسسات التربوية، حيث أن أنماط الاتصال وفاعليتها تلعب دوراً كبيراً ومؤثراً في عملية اتخاذ القرارات، فإذا كان الهيكل التنظيمي جامداً، لا يتيح مجالاً لأية علاقات بين

العاملين، فإن ذلك يؤدي إلى تخوف العاملين من أية اتصالات، ويجعلهم غير متحمسين لتقديم اقتراحات من شأنها تحسين الأداء وتنفيذ المهام، أما إذا قام المدير بتشجيع العاملين على عملية الاتصال، وأتاح مجالاً للعلاقات الإيجابية فإن ذلك يشجع على المشاركة باتخاذ القرارات الإدارية.

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة إيد وفولتون (Ed & Fulton, 2004) التي أشارت إلى أن الاتصال الفاعل بين المعلمين ومدير المدرسة أساس عملية اتخاذ القرارات التشاركية، كما لم يجد الباحث أي دراسة تخالف في نتائجها نتيجة هذا السؤال وذلك لقلّة الدراسات التي تناولت العلاقة الارتباطية بين الاتصال الإداري والمشاركة باتخاذ القرار.

مناقشة نتائج السؤال الرابع واختبار الفرضية الثانية: "هل هناك فروق في درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس؟"

كشفت نتائج السؤال الحالي عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي الاتصال ككل، باستثناء مجال الاتصال مع إدارات التعليم العليا، وجاءت الفروق لصالح الذكور.

وتدل هذه النتيجة على أن جنس المعلمين له دور كبير في عمليات الاتصال الإداري المختلفة مع المعلمين والمجتمع المحلي، وذلك يعود عادة إلى أن علاقات الذكور مع بعضهم البعض أكثر انفتاحاً مما يسهل عملية الاتصال بينهم، كما أن طبيعة المجتمع العربي عامةً والمجتمع الكويتي خاصةً تعطي سهولة أكبر لاتصال المديرين مع المجتمع المحلي أكثر من الإناث.

وقد اتفقت نتائج هذا السؤال في وجود فروق إحصائية تعزى لمتغير الجنس مع دراسة حلاوة (Halawah, 2009)، ودراسة خويص (2001) كيم (Kim, 2001) ولكنها اختلفت من حيث اتجاه الفروق الإحصائية فقد أظهرت نتائج الدراسات أن هناك فروقاً في مستوى الاتصال بين مديري المدارس ومديراتها لصالح المديرات.

كما اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة زيدان (1998) ودراسة الأسمر (2000)، ودراسة صادق والدرويش والعماري (2003)، التي أظهرت نتائجها عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الاتصال تعزى لمتغير جنس المدير.

مناقشة نتائج السؤال الخامس واختبار الفرضية الثالثة: "هل هناك فروق في درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟"

وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي الاتصال ككل، وجاءت الفروق لصالح البكالوريوس فأقل في مجال الاتصال مع المعلمين والاتصال ككل، في حين جاء في مجالي الاتصال مع إدارات التعليم العليا والاتصال مع المجتمع المحلي فروق إحصائية لصالح دراسات عليا.

وتدل هذه النتيجة على أن مهارات الاتصال الإداري المدرسي لحملة البكالوريوس أفضل من أصحاب المؤهلات العلمية الأعلى، وقد تعود هذه النتيجة إلى أن أصحاب المؤهلات الأقل عادة ما يحتاجون لممارسة أكبر لمهارات الاتصال، تعويضاً عن المهارات التي يفتقدون إليها مقابل أصحاب المؤهلات العليا.



وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن شهادة البكالوريوس هي الأكثر ملاءمةً للعمل في المدارس المتوسطة مقارنةً بالشهادتين الأخرين، ولذلك أبدى المعلمون من حملة هذه الشهادة اهتماماً أكثر بما يقوم به المديرين من ممارسات اتصال داخل مدارسهم.

وقد اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة زيدان (1998) دراسة الأسمر (2000) دراسة خويص (2001) التي أظهرت نتائجها عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة الاتصال تعزى لمتغير المؤهل العلمي لمدير المدرسة.

مناقشة نتائج السؤال السادس واختبار الفرضية الرابعة: "هل هناك فروق في درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة التعليمية؟"

كشفت نتائج السؤال الحالي عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى للخبرة التعليمية في جميع المجالات وفي الاتصال ككل.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن ما يتلقاه مدير المدرسة من إعداد مهني ودورات تدريبية وإدارية يشترك فيها جميع المديرين على اختلاف خبراتهم مما يقلل من نسبة الفروق في المهارات الإدارية المعاصرة ومن أهمها مهارات الإتصال الإداري.

تتفق نتائج الدراسة الحالية في متغير الخبرة مع نتائج دراسة الأسمر (2000)، ودراسة صادق والدرويش والعماري (2003)، ودراسة خويص (2001)، التي كشفت نتائجها عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة التعليمية.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ساهين (Sahin, 2010)، ودراسة كيم (Kim, 2001) التي أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للخبرة التعليمية لصالح الخبرة الأكثر.

مناقشة نتائج السؤال السابع واختبار الفرضية الخامسة: "هل هناك فروق في درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الجنس؟"

كشفت نتائج السؤال الحالي عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر الجنس في جميع المجالات وفي القرارات ككل، وجاءت الفروق لصالح الذكور. وتدل هذه النتيجة على أن مستوى مشاركة المديرين الذكور لمعلميهم والعاملين معهم أكبر من مستوى مشاركة المديرات للمعلمات والعاملات معهن، وقد يعود السبب في ذلك إلى اختلاف أنماط الشخصية بين الذكور والإناث واختلاف المتغيرات النفسية مما يؤثر على الثقة المتبادلة بينهن في العمل الإداري، وهذا بدوره يقلل مستوى الثقة التنظيمية ويزيد من مستوى المعوقات الإدارية مما يؤدي إلى تدني مستوى المشاركة باتخاذ القرار الإداري. ويمكن أن يعزى السبب لعدم وجود فروق بين المشاركة تعزى إلى الجنس إلى اختلاف البيئة التربوية بين الذكور والإناث، والتفاوت في البيئة المنظمة التربوية ونمط القيادة بين الذكور والإناث، فنمط القيادة المتبعة في مدارس الذكور أكثر تشاركية وتعاونية وديموقراطية من مدارس الإناث، كما أن الذكور عادة أكثر جرأة من الإناث في المطالبة بإبداء آرائهم وأفكارهم.

ومعايير اختيار الإداريين، وملء الشواغر الإدارية وإضافة إلى ذلك فإن الممارسات الإدارية للمديرين مرتبطة بلوائح العمل وتعليماته، مع الالتزام بما تفرضه المستويات الإدارية من إجراءات إدارية ملزمة مرتبطة بتدرج السلطة في اتخاذ القرارات .

اتفقت نتائج الدراسة الحالية عن وجود فروق إحصائية تعزى للجنس مع نتائج دراسة نزال (2009)، ولكن اختلفت معها في اتجاه الفروق، فقد أظهرت نتائج دراسة نزال (2009) أن هناك فروقاً لصالح الإناث.

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بطاح والسعود (1997)، ودراسة الحبيشي (1998) ودراسة الجغبير (2003) التي أظهرت عدم وجود أثر لعوامل الجنس بشأن قدرة المديرين والمديرات على اتخاذ القرار.

مناقشة نتائج السؤال الثامن واختبار الفرضية السادسة: "هل هناك فروق في درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟"

كشفت نتائج السؤال الحالي عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لأثر المؤهل العلمي في جميع المجالات وفي القرارات ككل باستثناء مجالي القرارات المتعلقة بالمعلمين والقرارات المتعلقة بالطلبة، وجاءت الفروق لصالح بكالوريوس فأقل.

ويرى الباحث أن السبب في ذلك يعود إلى أن حملة مؤهلات الدراسات العليا مؤهلين تأهيلاً مناسباً في كلياتهم ومعاهدهم التي تخرجوا منها، لذلك يعتقدون أنهم أكثر كفاءة من الأقل تأهيلاً وشهادة مما يؤثر على درجة المشاركة باتخاذ القرارات الإدارية لديهم.

كما قد يعود السبب أن أصحاب المؤهلات الأقل عادة لم يدرسوا مواد الإدارة التربوية فكانت شهاداتهم في تخصصاتهم العلمية والأدبية بعيدة عن التخصصات الإدارية، كما أن في مرحلة الدراسات العليا يتلقون المزيد من المعارف ويتخصصون في جانب تربوي أو إداري معين، ويجرون العديد من الأبحاث ويطلعون على العديد من الدراسات خلال فترة دراستهم مما يوسع مجالات الإدراك والتحليل والفهم لديهم، لذا فإن حملة البكالوريوس فأقل هم بحاجة إلى مشاركة أكبر في القرارات الإدارية التربوية أكثر من المؤهلين تربوياً.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة الجغبير (2003) التي كشفت عن وجود فروق بين متوسطات مشاركة الموظفين الإداريين في وزارة التربية في اتخاذ القرارات تعزى إلى المؤهل العلمي، وكانت الفروق لصالح مؤهل الدبلوم، كما اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة العجمي (2007) في وجود فروق إحصائية تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي، ولكن اختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة الدراسة الحالية في اتجاه الفروق، فكانت الفروق في دراسة العجمي (2007) لصالح من يحملون مؤهلات علمية عليا.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بطاح والسعود (1997)، ودراسة الناعبي (2010) التي أظهرت عدم وجود أثر لعوامل المؤهل العلمي بشأن قدرة المديرين والمديرات على اتخاذ القرار.

مناقشة نتائج السؤال التاسع واختبار الفرضية السابعة: "هل هناك فروق في درجة المشاركة في اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغير الخبرة التعليمية؟"

كشفت نتائج السؤال الحالي عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين فئة الخبرة من 5 سنوات -10 سنوات وأكثر من 10 سنوات وجاءت الفروق لصالح أكثر من 10 سنوات في القرارات المتعلقة بالمعلمين.

وقد تعود هذه النتيجة إلى أن أصحاب الخبرات الأكثر نتيجة مرورهم بخبرات تربوية كثيرة، ومعالجتهم لمشكلات متعددة سواء على نطاق الإدارات العليا أم المعلمين أم الطلبة، وتلقيهم العديد من الدورات الإدارية والتدريبية وتجربتهم لأساليب اتخاذ القرار المختلفة تشكل لديهم قناعة أن القرار الإداري قرار تشاركي، يتحمل مسؤوليته جميع الأطراف المشاركة في صناعته واتخاذها، لذا جاءت الفروق لأصحاب الخبرات الأكثر.

اتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة العجمي (2007) التي كشفت عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية ولصالح أصحاب لخبرة الطويلة، ونتائج دراسة نزال (2009) ولكن كانت الفروق فيها لصالح أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات).

اختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة بطاح والسعود (1997)، ودراسة الحبيشي (1998)، ودراسة الجغبير (2003)، ودراسة الناعبي (2010) التي أظهرت عدم وجود أثر لعوامل الخبرة بشأن قدرة المديرين والمديرات على اتخاذ القرار.

## التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة الحالية يوصي الباحث بما يأتي:
- كشفت نتائج الدراسة عن درجة متوسطة في مهارات الاتصال الإداري ومهارات اتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة في دول الكويت، وفي ضوء هذه النتيجة فإن الباحث يوصي بضرورة تنمية هاتين المهارتين من خلال برامج التأهيل التربوي وعقد الدورات التدريبية المختلفة.
  - كما يوصي الباحث في ضوء النتيجة الحالية للدراسة بأهمية وضع أسس وتعليمات تلزم المدير على استخدام مختلف سبل الاتصال الفعال مع مختلف القطاعات التربوية سواء مع الإدارات العليا أم المعلمين أم المجتمع المحلي.
  - وفي ضوء تدني مستوى إشراك المديرين لمعلميهم في اتخاذ القرار الإداري إلى المستوى المتوسط، فإن الباحث في ضوء ذلك يوصي بضرورة إشراك مديري المدارس لمعلميهم في اتخاذ القرارات الإدارية بشكل أكبر.
  - وأخيراً وبناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يوصي الباحث بضرورة عقد دورات تدريبية لمديري المدارس والمعلمين حول مهارات الاتصال الإداري ومهارات اتخاذ القرارات الإدارية والمشاركة الفاعلة فيها.

## قائمة المراجع

## قائمة المراجع:

### المراجع العربية:

الأسمر، هنادي. (2000). مدى توافر مهارات الاتصال الفعال لدى مديري المدارس الأساسية الحكومية الخاصة في محافظة اربد، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

الأشهب، عايذة. (2001). درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

ايوب، ناديا (1993) نظرية القرارات الإدارية ، منشورات جامعة دمشق، دمشق.

بطاح، احمد والسعود، راتب. (1997). قدرة مديري المدارس في محافظة الكرك على اتخاذ القرار. دراسات العلوم التربوية، 24 (1): 135 - 143.

الجبير، عبد الإله عبدالله. (2003). المعوقات التنظيمية وعلاقتها بدرجة مشاركة الموظفين الإداريين في اتخاذ القرارات في وزارة التربية والتعليم واقتراح أنموذج نظري للتغلب على هذه المعوقات. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان.

الجوسي، محمد رسلان وجاد الله، جميلة. (2008). الإدارة علم وتطبيق. عمان: دار المسيرة.

حبتور، عبدالعزيز. (2000). الإدارة العامة المقارنة. الدار العالمية ودار الثقافة للنشر والتوزيع: عمان.



حبيب، مجدي عبد الكريم. (1997). سيكولوجية صنع القرار . القاهرة : مكتبة النهضة المصرية.

الحبيشي، عادل. (1998). تقويم عملية اتخاذ القرار في مدارس التعليم العام بمدينة عدن من وجهة نظر المديرين والهيئة التعليمية، (رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية)، عمان .

حراحشة، فواز ياسين. (2009). درجة ممارسة الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين في مدينة اربد. مجلة علوم إنسانية، 7 (42): 1- 31.

حريم، حسين. (1997). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد في المنظمات. عمان، دار زهران للنشر والتوزيع

حريم، حسين. (1998). أساسيات الإدارة. عمّان: دار الحامد.

حسون، توفيق. (2002). فلسفة الإدارة. دمشق: منشورات جامعة دمشق.

حمادات، محمد حسن. (2006). القيادة التربوية في القرن الجديد. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

الحريري، رافدة. (2008). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

الهوراني، حابس. (2003). مهارات الاتصال لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اربد من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة

الأردنية، عمان، الأردن.

الخرابشة، عمر محمد. (2002). الشباب وفن اتخاذ القرارات. عمان : المجلس الأعلى للشباب.

الخوالدة، احمد محمد. (2002). معوقات الاتصال التي تواجه مديري ومديرات المدارس الأساسية في محافظة جرش. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

خويص، عابدة إبراهيم. (2001). العلاقة بين مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية وتقديرهم لذواتهم في مدارس القدس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

الدعيلج، ابراهيم بن عبدالعزيز. (2009). الإدارة العامة والإدارة التربوية. عمان: دار الرواد للنشر والتوزيع.

الدوري، زكريا والعزاوي، نجم والسكارنة، بلال والعملة، شفيق وعبدالقادر، محمد. (2010). وظائف وعمليات منظمات الأعمال. عمان: دار اليازوري.

راغب، أحمد راغب. (2011). الإدارة التربوية في القطاع المدرسي. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

زيدان، أسماء. (1998). أنماط الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية ومديراتها في محافظة نابلس وطولكرم وقلقيلية وعلاقتها باتجاهات الطلبة نحو المدرسة. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة القدس، القدس، فلسطين.

زويلف، مهدي. (2001). الإدارة نظريات ومبادئ. عمان: دار الفكر.

سلامة، عبد الحافظ محمد. (2002). الاتصال وتكنولوجيا التعلم. ط1. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الشامي، لبنان. (2007). مبادئ الإدارة. إربد: المركز القومي للنشر والتوزيع.

الشماع، خليل محمد. (2007). مبادئ الإدارة. عمان: دار المسيرة.

شمس الدين، محمد علي والفقي، إسماعيل محمد. (2007). السلوك الإداري مدخل نفسي اجتماعي للإدارة التربوية. عمان: دار الفكر.

صادق، حصة والدرويش، أنيسة والعماري، بدرية. (2003). الرضا عن العمل وعلاقته بالرضا عن الاتصال لدى مديري ومديرات التعليم العام بدولة قطر. مجلة العلوم التربوية. 3: 19-37.

الطبيب، أحمد. (2002). الإدارة العامة. عمان: دار المسيرة.

الطويل، هاني. (1998). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي: سلوك الأفراد والجماعات في النظم. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

عامر، سامح وقنديل، علاء. (2010). التطوير التنظيمي. عمان: دار الفكر.

العاني، وجيهة ثابت والإبراهيم، عدنان بدري. (2004). الأصول الفكرية والمعلوماتية في اتخاذ القرار الإداري من قبل مديري المدارس في الأردن. مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. 20 (3): 1345-1375.

عابدين، محمد عبد القادر. (2001). الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق.

عبوي، علي. (2009). أساسيات علم الإدارة. عمان: دار المسيرة.

عبد الوهاب، محمد رفعت وعثمان، حسين عثمان. (2000). أساسيات الإدارة العامة. الإسكندرية: دار المطبوعات الجامعية.

العجمي، فلاح سعد. (2007). العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية. عمان، الأردن.

عريفج، سامي سلطي. (2007). الإدارة التربوية المعاصرة. عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

عطوي، جودت عزت. (2004). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. أصولها وتطبيقاتها. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع. (الإعلام التربوي) جامعة اليرموك.

عطوي، جودت عزت. (2004). الإدارة المدرسية الحديثة. مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

عطوي، جودت. (2002). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي. عمان: الدار العلمية والدولية ودار الثقافة.

علي حسين (2001). الإبداع في حل المشكلات. دمشق: دار الرضا للنشر.

العناتي، ختام عبد العزيز. (2003). بناء أنموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة. (أطروحة

دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان - الأردن.

القريوتي، محمد قاسم. (2000). السلوك التنظيمي: دراسة سلوك الفردي والجماعي في المنظمات الإدارية. عمان: المكتبة الوطنية.

الكبيسي، نوره عبد الله. (2007). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين في دولة قطر. (رسالة

ماجستير غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

كنعان، نواف. (2003). اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق. عمان: مكتبة دار الثقافة.

محمود، علاء الدين عبدالغني. (2011). إدارة المنظمات. عمان: دار الصفاء

- مساد، عمر حسن. (2005). *الإدارة المدرسية*. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- المصري، أحمد محمد. (2000). *الإدارة الحديثة: اتصالات، معلومات، قرارات*. القاهرة: مؤسسة شباب الجامعة.
- المعاينة، عبدالعزيز عطا الله. (2007). *الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر*. عمان: دار الحامد.
- المنصور، كاسر نصر. (2001). *نظرية القرارات الإدارية: مفاهيم طرائق كمية*. عمان: دار ومكتبة الحامد للنشر والتوزيع.
- المومني، واصل جميل. (2007). *الإدارة المدرسية الفعالة*. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الناعبي، سالم. (2010). *واقع استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال وعوائق الاستخدام لدى عينة من معلمي ومعلمات مدارس المنطقة الداخلية بسلطنة عمان*. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 11 (2): 42-63.
- نشوان، يعقوب حسن. (2004). *السلوك التنظيمي في الإدارة والإشراف التربوي*. عمان: دار الفرقان.
- نزال، مي محمد. (2009). *العلاقة بين فاعلية اتخاذ القرارات وإستراتيجية القدرة على حل المشكلات لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في شمال الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمديرات أنفسهم*. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح، نابلس، فلسطين.
- اليوسفي، احمد. (2003). *مبادئ الإدارة ووظائفها*. دمشق: مديرية الكتب والمطبوعات الجامعية.

- Arlesting, H. (2008). Principals' Communication inside school: A contribution to school Improving. **The Education forum**, 71 (2): 260-271.
- Boone, & Kurtz. D.L, (1992), **Management. 4th ed**, New York, MCGraw- Hill, Inc.
- Dalton, Fredrick. (2000). Middle school teacher involvement in site – based decision- making university of Texas at Austin. **Pr- Quest dissertation Abstract .**
- Ed. D & Fulton, C. (2004). Faculty perceptions of shared decision making and the principal's leadership behaviors in secondary school in A large urban district. **Education**, 128 (4): 630 – 645.
- Halawah, I. (2009). The relationship between effective communication of high school principal climate, **Education**, 126 (2): 334- 347.
- Kanaly ‘Bethany ‘Iynnett ‘(2000) ‘A grid and group interpretation of newcomer’s voice in the decision making process in selected elementary schools ‘Oklahoma state university ‘**pro- quest- dissertation abstracts.**
- Kiefer, R. (2000). Visible Control: the art of district decision making, University of Wisconsin Milwaukee. **ProQuest-Dissertation Abstracts**, AAC, 9719847.
- Kim ‘Euny (2001) ‘The relationship between decision making participation and job satisfaction among Korean school teacher university of Iowa, **Dissertation abstract international, A62, pro- quest- dissertation abstracts.**
- Merts, Norma. (2001), **Blins MansBliff: instructional Leadership, teacher selection and rational decision-making**, U.S, Illinois on.

- Newcombe, Geoffrey. (2002). teacher participation and trust in school-based financial decision making (Australia). **Dissertation abstract international, A63/03.**
- Roberts, Linda S. (2001) "The Relationship of the Communication Style of Public School Principals in West Virginia and Their Schools Climates to Student Achievement". **Dissertation Abstracts International – A61/12, P 4634.**
- Rowicki, L. (1999). "Improving Principals Effective Communication Skills". **Journal of Educational Management.** 6 (1): 12-22.
- Johns, Cherg I. (1997). Communication Competencies Necessary for Effective Educational Leadership as Perceived by Public School Principals. **Dissertation Abstracts International, 58/3/670 p3937a**
- Sahin , Ahmet (2010). Interpersonal Communication Skill Levels of Primary School Administrators. **Educational Administration Quarterly, 35 (379) 32-39.**
- Tabor, B. (2002). Conflict Management, Interpersonal Communication Style of the Elementary Principal". **Dissertation Abstracts International A62/09: P .2946.**
- Tannenbaum, R. W, (1998). **Leadership And Organization A Behaviors Science Approach.** New York: Mcgraw Hill Book Co.
- Woods ,Jerry & Soho, Alan. (2010).The Forgotten Aspect of Communication :Principals Listening Skills **.Journal of School Public Relations, 30 (2), 150-165.**

## ملاحق الدراسة



ملحق رقم (1)  
أداتا الدراسة بصيغتهما الأولى

الدكتور: ..... المحترم

الموضوع: تحكيم استبانته

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث أحمد عبيد سويد مساعد الرشيد بدراسة تحاول الكشف عن درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق هدف الدراسة تم بناء استبانتين:

1. استبانته مهارات الاتصال الإداري: التي تتكون من (34) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات،.

2. استبانته المشاركة في اتخاذ القرار: التي تتكون من (31) فقرة موزعة على أربعة مجالات

ولما عرف عنكم من خبرة عملية ونظرية متميزة في المجال البحثي والعلمي فاني أضع بين أيديكم الاستبانتين لتحكيمهما؛ راجياً منكم التفضل بإبداء الرأي في درجة ملائمة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه وسلامة صياغتها اللغوية، وإجراء أي تعديل ترونه مناسباً وإضافة أية فقرات ترون ضرورة وجودها في هذا المجال التي سيتم اعتماد الميزان التالي فيها (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).

أرجو قراءة كل فقرة من الفقرات ووضع إشارة (x) في الخانة المناسبة، وأتمنى عدم

أما عن متغيرات الدراسة فهي كما يأتي:

الجنس: <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
المؤهل العملي: <input type="checkbox"/> بكالوريوس فأقل <input type="checkbox"/> دراسات عليا
الخبرة: <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 سنوات - 10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث أحمد عبيد سويد مساعد الرشيدى

إشراف: الأستاذ الدكتور عبدالجبار البياتي والدكتورة ملك الناظر

جامعة الشرق الأوسط

## أولاً: استبانته الاتصال الإداري

الرقم	العبارة	مناسبة الفقرة للمجال		سلامة اللغة		تعديلات مقترحة
		ملائمة	غير ملائمة	سليمة	غير سليمة	
المجال الأول: الاتصال مع إدارات التعليم العليا						
1.	لا يتأخر المدير في الرد على كتب المناطق التعليمية.					
2.	يتعامل المدير بجدية مع الكتب الرسمية من المناطق التعليمية المختلفة.					
3.	يطبق المدير مضامين الكتب الرسمية الصادرة عن إدارة التعليم والجهات العليا.					
4.	يستخدم المدير المرونة في تطبيق القرارات والتعليمات الصادرة عن إدارة التعليم.					
5.	يعمل المدير على توصيل آراء المعلمين ومقترحاتهم للجهات العليا.					
6.	يستخدم المدير التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع الإدارات العليا.					
7.	يستخدم المدير البريد الإلكتروني في بعض مراسلاته مع الجهات العليا.					
8.	ينوع المدير طرق الاتصال مع المناطق التعليمية.					
9.	أشعر بسهولة اتصال المدير مع إدارات المناطق التعليمية.					
المجال الثاني: الاتصال مع المعلمين						
10.	يستخدم المدير المقابلة الشخصية في الاتصال مع المعلمين.					
11.	يعطي المدير تعليمات واضحة ومحددة للمعلمين.					
12.	يستفيد من وسائل التكنولوجيا في توصيل آرائه وأفكاره للمعلمين.					
13.	يبدي المدير اهتماماً ملحوظاً لآراء وأفكار المعلمين.					
14.	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات التي تهم المدرسة.					
15.	يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية في عملية اتصاله مع المعلمين.					
16.	يصيغ المدير العبارات التي يلقيها بدقة ووضوح قبل إرسالها إلى المعلمين.					

الرقم	العبارة	مناسبة الفقرة للمجال		سلامة اللغة		تعديلات مقترحة
		ملائمة	غير ملائمة	سليمة	غير سليمة	
17.	يطلع المدير المعلمين على أحدث ما توصلت إليه البحوث والدراسات التربوية في مجال التعليم.					
18.	يزود المدير المعلمين بالتعليمات والقرارات في الوقت المناسب.					
19.	يجري المدير اجتماعات دورية لمعرفة ملاحظات وحاجات المعلمين.					
20.	يحاول المدير الاختصار في اجتماعاته مع المعلمين.					
21.	يتبع المدير الأسلوب الرسمي في مخاطبة المعلمين.					
22.	يعمل المدير على التقليل من روتين العمل وتعقيد الإجراءات.					
23.	يهتم بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية مع في المؤسسة التربوية.					
المجال الثالث: الاتصال مع المجتمع المحلي						
24.	يعقد المدير مجالس الآباء بصورة دورية ومستمرة.					
25.	يشرك المدير المجتمع المحلي بالأنشطة المدرسية.					
26.	يشرك المجتمع المحلي في صنع القرارات المدرسية وتنفيذها.					
27.	يسمح للآخرين بمقابلته عند الحاجة.					
28.	يحدد لكل عملية اتصال مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي هدف واضح ومحدد.					
29.	يستخدم وسائل الاتصال الحديثة في التواصل مع المجتمع المحلي.					
30.	يحرص على فتح قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي.					
31.	لا يحد حجم العمل من الاتصال مع المجتمع المحلي.					
32.	يحاول المدير معرفة خلفيات واتجاهات الآخرين قبل الاتصال معهم.					
33.	يقدم المدير خدمات اجتماعية للمجتمع المحلي.					
34.	يستضيف المدير الخبراء من المجتمع المحلي للقاء الطلبة والمعلمين.					

إضافة مجالات أو فقرات جديدة للإستبانة:

1. ....
2. ....
3. ....

## ثانياً: استبانته المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	الفقرة للمجال		سلامة اللغة		تعديلات مقترحة
		ملائمة	غير ملائمة	سليمة	غير سليمة	
المجال الأول: القرارات المتعلقة بالمعلمين: هل يشارك مديرو المدارس الثانوية المعلمين بالمجالات التالية ؟						
1.	توزيع برامج المواد على الجدول الأسبوعي					
2.	توزيع المواد الدراسية على المعلمين					
3.	تشكيل مجلس المعلمين					
4.	إعداد برامج الاختبارات المدرسية					
5.	إعداد جداول مراقبة الامتحانات					
6.	تحديد أوقات اجتماعات المعلمين وجدول أعمالها					
7.	اتخاذ الإجراءات التأديبية بحق المعلمين					
8.	تحديد أسس التقرير السنوي لتقييم المعلمين					
9.	وضع أسس ترشيح المعلمين لدورات التنمية المهنية					
10.	تشكيل اللجان المالية والمشتريات					
11.	وضع برامج أشغال حصص المعلم الغائب من قبل معلمين آخرين					
12.	تحديد مواعيد الزيارات الصفية من قبل المدير					
13.	تحديد برامج الزيارات الصفية من قبل المشرفين					
14.	توزيع مهمات المناوبة والنشاطات على المعلمين					
15.	تحديد أساليب تعامل المعلمين مع الطلبة					
المجال الثاني: القرارات المتعلقة بالطلبة: هل يشارك مديرو المدارس الثانوية المعلمين بالمجالات التالية ؟						
16.	تحديد الوسائل التعليمية للطلبة					
17.	تحديد العقوبات لمخالفات الطلبة					
18.	تقرير إجازات الطلبة					
19.	تحديد مسؤولية معالجة مشاكل الطلبة					
20.	توزيع الطلبة على الشعب الدراسية					
21.	وضع برامج الامتحانات النهائية					
22.	تحديد أنواع الأنشطة المنهجية وتوزيع الطلبة عليها					
23.	تحديد أنواع الأنشطة غير الصفية وتوزيع الطلبة عليها					
24.	وضع الأسس التي يتم بموجبها مساعدة الطلبة المحتاجين					
25.	وضع الأسس التي يتم بموجبها تقدير الطلبة المتفوقين					
26.	إقرار قواعد وتعليمات الانضباط المدرسي					
27.	إقرار المشاريع التعليمية لتنمية المواهب والقدرات الإبداعية					
28.	تشكيل المجالس والأندية والأسر الطلابية					

الرقم	العبارة	الفقرة للمجال		سلامة اللغة		تعديلات مقترحة
		ملائمة	غير ملائمة	سليمة	غير سليمة	
29.	وضع أساليب لإثارة دوافع الطلبة نحو التعلم					
30.	وضع أسس التعامل مع أولياء أمور الطلبة					
المجال الثالث: القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي: هل يشارك مديرو المدارس الثانوية المعلمين بالمجالات التالية ؟						
31.	وضع خطط الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي					
32.	وضع خطط الاتصال والتفاعل مع المجتمع المحلي					
33.	وضع الخطط والبرامج لإمكانية استفادة المجتمع المحلي من إمكانات المدرسة المادية ( ملاعب/ قاعات)					
34.	وضع الخطط والبرامج لإمكانية استفادة المجتمع المحلي من إمكانات معلمي المدرسة ( توجيه إرشاد)					
35.	وضع أسس تشكيل وتحديد أعمال مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة					
36.	وضع برامج رحلات وزيارات الطلبة للمؤسسات الموجودة في البيئة المحلية للمدرسة					
المجال الرابع: القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية: هل يشارك مديرو المدارس الثانوية المعلمين بالمجالات التالية ؟						
37.	وضع الخطط العامة لتحقيق أهداف المنهاج					
38.	وضع خطط لمعالجة حالات الضعف في التحصيل الدراسي للطلبة					
39.	وضع خطط وبرامج تحسين أداء المعلمين					
40.	تشكيل لجان تطوير المناهج في المدرسة					
41.	تحديد طرق التدريس المناسبة للمواد الدراسية					
42.	تحديد الوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهاج					
43.	إعداد الخطة السنوية لتنفيذ المنهاج					
44.	إقرار أساليب الامتحانات الدراسية					
45.	تحديد أسس تقييم تحصيل الطلبة					
46.	تحديد النشاطات المرافقة للمنهاج في المدرسة					

## ملحق (2)

## أسماء محكمي أداتي الدراسة

الرقم	أسماء المحكمين	التخصص	مكان العمل
1.	د. جلالى بوحمامة	المناهج وطرق التدريس	جامعة الكويت - كلية التربية
2.	د. سناء عيد المطيري	الإدارة التربوية	جامعة الكويت - كلية التربية
3.	د. عبدالعزيز الغانم	الإدارة التربوية	جامعة الكويت - كلية التربية
4.	د. عبد العزيز الدهيم	المناهج وطرق التدريس	كلية التربية الأساسية
5.	د. علي أسعد واطفة	الإدارة التربوية	جامعة الكويت - كلية التربية
6.	د. مشاري الحسني	الإدارة التربوية	كلية التربية الأساسية
7.	د. منى بوريسلي	المناهج وطرق التدريس	جامعة الكويت - كلية التربية
8.	د. نورة السبيعي	المناهج وطرق التدريس	جامعة الكويت - كلية التربية
9.	د. هيام رضا بوشهري	الإدارة التربوية	جامعة الكويت - كلية التربية

## ملحق (3)

## أداتا الدراسة بصيغتهما النهائية

درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري والمشاركة باتخاذ القرار الإداري لدى مديري المدارس  
المتوسطة في دولة الكويت

عزيزي المعلم / المعلمة

تحية طيبة وبعد

يقوم الباحث أحمد عبيد سويد مساعد الرشيدي بإعداد دراسة بعنوان " درجة ممارسة  
مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار  
الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت"، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على  
درجة الماجستير في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ولتحقيق  
هدف الدراسة تم بناء استبانتيين: استبانته مهارات الاتصال الإداري التي تتكون من (33) فقرة  
موزعة على ثلاثة مجالات، واستبانته المشاركة في اتخاذ القرار التي تتكون من (44) فقرة موزعة  
على أربعة مجالات

أرجو قراءة كل فقرة من الفقرات واختيار الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك حول درجة  
ممارسة مديرك لمهارات الاتصال الإداري في الاستبانة الأولى، ودرجة المشاركة باتخاذ القرار  
الإداري في الاستبانة الثانية، وذلك بوضع إشارة (x) في الخانة التي تمثل رؤيتك، وأتمنى عدم  
كتابة الاسم لأن المعلومات لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.



الجزء الأول: معلومات عامة حول المعلم

الجنس: <input type="checkbox"/> ذكر <input type="checkbox"/> أنثى
المؤهل العملي: <input type="checkbox"/> بكالوريوس فأقل <input type="checkbox"/> دراسات عليا
الخبرة: <input type="checkbox"/> أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/> من 5 سنوات - 10 سنوات <input type="checkbox"/> أكثر من 10 سنوات

ولكم جزيل الشكر والتقدير

الباحث أحمد عبيد سويد مساعد الرشيدى

إشراف: الأستاذ الدكتور عبدالجبار البياتي والدكتورة ملك الناظر

جامعة الشرق الأوسط

## أولاً: استبانته الاتصال الإداري

الرقم	العبارة	درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري				
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
المجال الأول: الاتصال مع إدارات التعليم العليا						
35.	يتعامل المدير بجدية مع الكتب الرسمية من المنطقة التعليمية المختلفة.					
36.	يطبق المدير مضامين الكتب الرسمية الصادرة عن إدارة التعليم والجهات العليا.					
37.	يحرص المدير على تطبيق القرارات الصادرة عن إدارات التعليم بمرونة.					
38.	يعمل المدير على توصيل آراء المعلمين ومقترحاتهم للجهات العليا.					
39.	يستخدم المدير التسلسل الإداري في المخاطبات الرسمية مع الإدارات العليا.					
40.	يستخدم المدير البريد الإلكتروني في بعض المراسلات مع الجهات العليا.					
41.	ينوع المدير طرق الاتصال مع المناطق التعليمية.					
المجال الثاني: الاتصال مع المعلمين						
42.	يستخدم المدير المقابلة الشخصية في الاتصال مع المعلمين.					
43.	يعطي المدير تعليمات واضحة ومحددة للمعلمين.					
44.	يستفيد من وسائل التكنولوجيا في توصيل آرائه وأفكاره للمعلمين.					
45.	يبيد المدير اهتماماً ملحوظاً لآراء وأفكار المعلمين.					
46.	يشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات التي تهم المدرسة.					
47.	يهتم المدير بالعلاقات الإنسانية في عملية اتصاله مع المعلمين.					
48.	يصيغ المدير العبارات التي يلقيها بدقة ووضوح قبل إرسالها إلى المعلمين.					
49.	يطلع المدير المعلمين على أحدث ما توصلت إليه البحوث والدراسات التربوية في مجال التعليم.					
50.	يزود المدير المعلمين بالتعليمات والقرارات في الوقت					

درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري					العبارة	الرقم
كبيرة جداً	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جداً		
					المناسب.	
					يجري المدير اجتماعات دورية لمعرفة ملاحظات وحاجات المعلمين.	.51
					يحاول المدير الاختصار في اجتماعاته مع المعلمين.	.52
					يتبع المدير الأسلوب الرسمي في مخاطبة المعلمين.	.53
					يعمل المدير على التقليل من روتين العمل وتعقيد الإجراءات.	.54
					يهتم بالعلاقات الاجتماعية والإنسانية مع في المؤسسة التربوية.	.55
المجال الثالث: الاتصال مع المجتمع المحلي						
					يعقد المدير مجالس الآباء بصورة دورية ومستمرة.	.56
					يشرك المدير المجتمع المحلي بالنشاطات المدرسية.	.57
					يشرك المجتمع المحلي في صنع القرارات المدرسية وتنفيذها.	.58
					يسمح للآخرين بمقابلته عند الحاجة.	.59
					يحدد لكل عملية اتصال مع أولياء الأمور هدف معين.	.60
					يحدد لكل عملية اتصال مع المجتمع المحلي هدف معين.	.61
					يستخدم وسائل الاتصال الحديثة في التواصل مع المجتمع المحلي.	.62
					يحرص على فتح قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي.	.63
					لا يحد حجم العمل من الاتصال مع المجتمع المحلي.	.64
					يحاول المدير معرفة خلفيات واتجاهات الآخرين قبل الاتصال معهم.	.65
					يقدم المدير خدمات اجتماعية للمجتمع المحلي.	.66
					يستضيف المدير الخبراء من المجتمع المحلي للقاء الطلبة والمعلمين.	.67

## ثانياً: استبانته المشاركة في اتخاذ القرار

الرقم	العبارة	درجة المشاركة في اتخاذ القرار				
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً
المجال الأول: القرارات المتعلقة بالمعلمين: هل يشارك مديرو المدارس المتوسطة المعلمين بالمجالات التالية؟						
47.	توزيع برامج المواد على الجدول الأسبوعي					
48.	توزيع المواد الدراسية على المعلمين					
49.	تشكيل مجلس المعلمين					
50.	إعداد برامج الاختبارات المدرسية					
51.	إعداد جداول مراقبة الامتحانات					
52.	تحديد أوقات اجتماعات المعلمين وجدول أعمالها					
53.	اتخاذ الإجراءات التأديبية بحق المعلمين					
54.	تحديد أسس التقرير السنوي لتقييم المعلمين					
55.	وضع أسس ترشيح المعلمين لدورات التنمية المهنية					
56.	تشكيل اللجان المالية والمشتريات					
57.	وضع برامج أشغال حصص المعلم الغائب من قبل معلمين آخرين					
58.	تحديد مواعيد الزيارات الصفية من قبل المدير					
59.	تحديد برامج الزيارات الصفية من قبل المشرفين					
60.	توزيع مهمات المناوبة والنشاطات على المعلمين					
61.	تحديد أساليب تعامل المعلمين مع الطلبة					
المجال الثاني: القرارات المتعلقة بالطلبة: هل يشارك مديرو المدارس المتوسطة المعلمين بالمجالات التالية؟						
62.	تحديد العقوبات لمخالفات الطلبة.					
63.	تحديد مسؤولية معالجة مشاكل الطلبة.					
64.	تشكيل لجنة لتوزيع الطلبة على الشعب الدراسية.					
65.	وضع برامج الامتحانات النهائية.					
66.	تحديد أنواع الأنشطة المنهجية للطلبة.					
67.	تحديد أنواع الأنشطة غير الصفية للطلبة.					
68.	وضع الأسس التي يتم بموجبها مساعدة الطلبة المحتاجين					
69.	وضع الأسس التي يتم بموجبها تقدير الطلبة المتفوقين					
70.	إقرار قواعد وتعليمات الانضباط المدرسي					
71.	إقرار المشاريع التعليمية لتنمية المواهب والقدرات الإبداعية					
72.	تشكيل المجالس والأندية والأسر الطلابية					
73.	وضع أساليب لإثارة دوافع الطلبة نحو التعلم					

الرقم	العبارة	درجة المشاركة في اتخاذ القرار			
		قليلة جداً	قليلة	متوسطة	كبيرة
74.	وضع أسس التعامل مع أولياء أمور الطلبة				
المجال الثالث: القرارات المتعلقة بالمجتمع المحلي: هل يشارك مديرو المدارس المتوسطة المعلمين بالمجالات التالية ؟					
75.	وضع خطط الاستفادة من إمكانات المجتمع المحلي				
76.	وضع خطط الاتصال والتفاعل مع المجتمع المحلي				
77.	وضع الخطط والبرامج لإمكانية استفادة المجتمع المحلي من إمكانات المدرسة المادية ( ملاعب/ قاعات )				
78.	وضع الخطط والبرامج لإمكانية استفادة المجتمع المحلي من إمكانات معلمي المدرسة ( توجيه إرشاد )				
79.	وضع أسس تشكيل وتحديد أعمال مجلس الآباء والمعلمين في المدرسة				
80.	وضع برامج رحلات وزيارات الطلبة للمؤسسات الموجودة في البيئة المحلية للمدرسة				
المجال الرابع: القرارات المتعلقة بالعملية التعليمية: هل يشارك مديرو المدارس المتوسطة المعلمين بالمجالات التالية ؟					
81.	وضع الخطط العامة لتحقيق أهداف المنهاج				
82.	وضع خطط لمعالجة حالات الضعف في التحصيل الدراسي للطلبة				
83.	وضع خطط وبرامج تحسين أداء المعلمين				
84.	تشكيل لجان تطوير المناهج في المدرسة				
85.	تحديد طرق التدريس المناسبة للمواد الدراسية				
86.	تحديد الوسائل التعليمية لتحقيق أهداف المنهاج				
87.	إعداد الخطة السنوية لتنفيذ المنهاج				
88.	إقرار أساليب الامتحانات الدراسية				
89.	تحديد أسس تقييم تحصيل الطلبة				
90.	تحديد النشاطات المرافقة للمنهاج في المدرسة				

## ملحق (4)

## كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط

جامعة الشرق الأوسط  
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date:

مكتب الرئيس الجامعة

التاريخ: 2011/3/23

Number:

President's Office

الرقم: 612/11/7

معالي الأستاذة الدكتورة موزي الحمود المحترمة  
وزيرة التربية والتعليم العالي  
- دولة الكويت -

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو أن أنقل إلى معاليكم أن طالب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط بالأردن أحمد عبيد سويد الرشيد/ كويتي الجنسية، يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان " درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتطبيق أداة البحث، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن الاستبانة ذات العلاقة مرفقة مع هذا الخطاب.

ونحن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واهتمام تقدمونه في هذا الشأن، لنترجو أن نؤكد بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق التقدير والاحترام،،،

رئيس الجامعة  
الدكتور طالب الصريع



م.ب.س.ك

## ملحق (5)

## كتب تسهيل المهمة من وزارة التربية في دولة الكويت

EA0105045		وزارة التربية
MINISTRY OF EDUCATION		قطاع البحوث التربوية والمناهج
Educational Research and Curricula Sector		إدارة البحوث والتطوير التربوي
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION		
التاريخ / / 14 هـ	الرقم : وت / ٥٠٩	
الموافق / ٤ / ٧ 201١ م	مرفقات /	
<p>مدير عام منطقة حولي التعليمية</p> <p>أ. منى الصلال</p> <p>المحترمة</p> <p>حياة طيبة وبعد</p> <p><b>الموضوع / تسهيل مهمة</b></p> <p>يقوم الطالب / أحمد عبيد سويد الرشيد المسجل على درجة الماجستير ( إدارة وقيادة تربوية ) في جامعة الشرق الأوسط بالملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة تحت عنوان " درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت "</p> <p>فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق استبيانين " لاستطلاع آراء المعلمين حول درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " وذلك بواقع مدرستين للمرحلة المتوسطة أحدهما بنين والأخرى بنات ولزيارة واحدة فقط بحسب النظم واللوائح بما لا يتعارض مع الجدول المدرسي وبرنامج العمل المدرسي خلال الفصل الدراسي الحالي 2011 - 2012 م .</p> <p>مع خالص الشكر والتقدير</p> <p>مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي</p> <p>د. حميد محمد الصراف</p> <p>مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي</p> <p></p>		
<p>ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تليفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤</p>		

EA0105045

MINISTRY OF EDUCATION  
Educational Research and  
Curricula Sector  
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية  
قطاع البحوث التربوية والمناهج  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ  
الموافق / / 2011 م

الرقم : وت / ٥١٣  
مرفقات /

مدیر عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

أ. بلهيم الخالدي

المحترمة

حیة طيبة وبعد

### الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / أحمد عبید سوید الرشیدی المسجل علی درجة الماجستير ( إدارة وقيادة تربوية ) في جامعة الشرق الأوسط بالملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة تحت عنوان " درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " .

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق استبيانين " لاستطلاع آراء المعلمين حول درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " وذلك بواقع مدرستين للمرحلة المتوسطة أحدهما بنين والأخرى بنات ولزيارة واحدة فقط بحسب النظم واللوائح بما لا يتعارض مع الجدول المدرسي وبرنامج العمل المدرسي خلال الفصل الدراسي الحالي 2011 - 2012 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدیر إدارة البحوث والتطوير التربوي

د. هادي الصراف  
مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

وزارة التربية  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

ص.ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤



EA0105045

MINISTRY OF EDUCATION  
Educational Research and  
Curricula Sector  
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية  
قطاع البحوث التربوية والمناهج  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ  
الموافق / ٤/٧ / 201٨ م

الرقم : وت / ٥٠٨  
مرفقات /

مدین عامر منطقة العاصمة التعليمية

أ. مرقية غلوم المحترمة

لحیة طيبة وبعد

### الموضوع / تسهيل مهمة

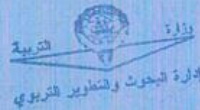
يقوم الطالب / أحمد عبيد سويد الرشیدی المسجل على درجة الماجستير ( إدارة وقيادة تربوية ) في جامعة الشرق الأوسط بالملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة تحت عنوان " درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " .

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق استبيانين " لاستطلاع آراء المعلمين حول درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " وذلك بواقع مدرستين للمرحلة المتوسطة أحدهما بنين والأخرى بنات ولزيارة واحدة فقط بحسب النظم واللوائح بما لا يتعارض مع الجدول المدرسي وبرنامج العمل المدرسي خلال الفصل الدراسي الحالي 2011 - 2012 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدین إدارة البحوث والتطوير التربوي

د. حميد محمود الصراف  
مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي



ص.ب: ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون: ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس: ٢٥٤١٧٦٩٤

EA0105045

MINISTRY OF EDUCATION  
Educational Research and  
Curricula Sector  
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية  
قطاع البحوث التربوية والمناهج  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ  
الموافق / / 2011 م

الرقم : وت / ٥١٠  
مرفقات /

مدين عامر منطقة الفران التعليمية

أ. بسرى العيس المحترمة

خية طيبة وبعد

### الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / أحمد عبيد سويد الرشيدى المسجل على درجة الماجستير ( إدارة وقيادة تربوية ) في جامعة الشرق الأوسط بالمملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة تحت عنوان " درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " .

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق استبيانين " لاستطلاع آراء المعلمين حول درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " وذلك بواقع مدرستين للمرحلة المتوسطة أحدهما بنين والأخرى بنات ولزيارة واحدة فقط بحسب النظم واللوائح بما لا يتعارض مع الجدول المدرسي وبرنامج العمل المدرسي خلال الفصل الدراسي الحالي 2011 - 2012 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدين إدارة البحوث والتطوير التربوي

د. جهيل محمود الصراف  
مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

وزارة التربية  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

ص . ب : ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تليفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٩٤٤

EA0105045

MINISTRY OF EDUCATION  
Educational Research and  
Curricula Sector  
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية  
قطاع البحوث التربوية والمناهج  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14 هـ  
الموافق / ٤ / ٧ 201١ م

الرقم : وت / ١١  
مرفقات /

مدیر عام منطقة الأحمدی التعليمية

أ. طلق الهير المحترم

حیة طیبة وبعد

### الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب / أحمد عبيد سويد الرشیدی المسجل على درجة الماجستير ( إدارة وقيادة تربوية ) في جامعة الشرق الأوسط بالملكة الأردنية الهاشمية بإجراء دراسة تحت عنوان " درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " .

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق استبيانين " لاستطلاع آراء المعلمين حول درجة ممارسة مهارات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس المتوسطة وعلاقتها بدرجة المشاركة باتخاذ القرار الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت " وذلك بواقع مدرستين للمرحلة المتوسطة أحدهما بنين والأخرى بنات ولزيارة واحدة فقط بحسب النظم واللوائح بما لا يتعارض مع الجدول المدرسي وبرنامج العمل المدرسي خلال الفصل الدراسي الحالي 2011 - 2012 م .

مع خالص الشكر والتقدير

مدیر إدارة البحوث والتطوير التربوي

د. حميد محمود الصراف  
مدیر إدارة البحوث والتطوير التربوي

وزارة التربية  
إدارة البحوث والتطوير التربوي

ص.ب: ١٦٢٢٢ القادسية - الرمز البريدي ٣٥٨٥٣ الكويت - تلفون: ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس: ٢٥٤١٧٦٩٤