



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

تطوير السلوك الإداري في المدرسة الثانوية العامة بدولة قطر
باستخدام مدخل إدارة الأزمات

رسالة مقدمة
للحصول على درجة دكتوراة الفلسفة في التربية
تخصص " أصول التربية "

إعداد
سلطان محمد علي المنصوري

إشراف

الأستاذ الدكتور
يوسف محمد عبيدان
عميد كلية الإدارة والاقتصاد سابقاً
جامعة قطر

الأستاذ الدكتور
حافظ فرج أحمد
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية
كلية البنات / جامعة عين شمس

2005 م

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿الَّذِينَ قَالَ لَهُمُ النَّاسُ إِنَّ النَّاسَ قَدْ جَمَعُوا لَكُمْ فَاخْشَوْهُمْ فَزَادَهُمْ إِيمَانًا وَقَالُوا حَسْبُنَا اللَّهُ وَنِعْمَ الْوَكِيلُ فَانْقَلَبُوا بِنِعْمَةِ مِّنَ اللَّهِ وَفَضْلٍ لَّمْ يَمَسَّ لَهُمْ سُوءٌ وَاتَّبَعُوا رِضْوَانَ اللَّهِ

وَاللَّهُ ذُو فَضْلٍ عَظِيمٍ﴾ [آل عمران 173: 174]

صدق الله العظيم

إهداء

إلي أحب خلق الله العظيم إلي نفسي . . والدي العزيز يرحمه الله
ووالدتي العزيزة أطال الله في عمرها .

وإلي من أوصانا الرسول الأعظم عليه أفضل الصلاة والسلام بهن
خيراً . . زوجتي العزيزة الفاضلة أمد الله في عمرها .

وأولادي الأعزاء

جزاهم الله عني ألف خير، وأدام الله في عمرهم، وحفظهم من كل
سوء ومكروه

آمين



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

صفحة العنوان

تطوير السلوك الإداري في المدرسة الثانوية العامة بدولة قطر باستخدام مدخل إدارة الأزمات		
اسم الطالب	:	سلطان محمد على المنصوري
الدرجة العلمية	:	دكتورة الفلسفة في التربية
القسم التابع له	:	قسم أصول التربية
اسم الكلية	:	كلية البنات
اسم الجامعة	:	جامعة عين شمس
سنة التخرج	:	
سنة المنح	:	2005



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

رسالة دكتوراه

اسم الطالب : سلطان محمد علي المنصوري
عنوان الرسالة : تطوير السلوك الإداري في المدرسة الثانوية العامة
بدولة قطر باستخدام مدخل إدارة الأزمات

لجنة الإشراف

الاسم : أ.د / حافظ فرج أحمد
أستاذ ورئيس قسم أصول التربية
كلية البنات / جامعة عين شمس

الاسم : أ.د / يوسف محمد عبيدان
أستاذ الإدارة والاقتصاد
كلية الإدارة / جامعة قطر

تاريخ البحث / / 200 م
الدراسات العليا

ختم الإجازة / / 200 م
أجيزت الرسالة بتاريخ / / 200 م

موافقة مجلس الكلية / / 200 م
موافقة مجلس الجامعة / / 200 م

شكر

أولاً – أشكر السادة الأساتذة الذين قاموا بالإشراف وهم :

1- أ.د / حافظ فرج أحمد

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

كلية البنات / جامعة عين شمس

2- أ.د / يوسف محمد عبيدان

أستاذ الإدارة والاقتصاد

و عميد كلية الإدارة والاقتصاد سابقاً / جامعة قطر

ثانياً – الأشخاص الذين تعاونوا معي :

1- الأستاذة الفاضلة / شخة أحمد المحمود

2- أ.د / محمد عبد الرحيم كافود .

3- د / أحمد خليفة بوشرباك المنصوري .

4- الأستاذ / عبد العزيز عبد الله تركي السبيعي .

5- الأستاذ / عبد العزيز حسن التميمي .

6- د / حصة محمد صادق

7- د / بدرية محمد العماري

8- د / عبد العزيز محمد الحر

9- د / ظبية السليطي .

ثالثاً – الهيئات التي ساعدت الباحث :

1- مكتبة الجامعة الأمريكية بالقاهرة

2- المكتبة المركزية جامعة عين شمس

3- مكتبة كلية البنات جامعة عين شمس

4- مكتبة كلية التربية جامعة الأزهر

5- مكتبة كلية التربية جامعة قطر

6- مكتبة وزارة التربية والتعليم بدولة قطر

7- دار الكتب القطرية

8- مركز البحوث التربوية جامعة قطر

﴿ شكر وتقدير ﴾

الحمد لله رب العالمين ، مجيب دعاء المضطرين ، وكاشف الضر عن البائسين ، والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين ، سيد الأولين والآخرين ، النبي محمد بن عبد الله وعلى آله وصحابه ومن نهج نهجه وسار على دربه إلي يوم الدين .

اللهم لك الحمد أنت نور السموات والأرض ومن فيهن ، أنت الحق ، ووعدك الحق ولقاؤك حق ، والجنة حق ، والنار حق ، والساعة حق .

اللهم لك أسلمت ، وعليك توكلت ، وإليك أنبت ، وبك خاصمت ، وإليك حاكمت فاغفر لي ما قدمت وأخرت وما أسررت وما أعلنت ، أنت إلهي لا إله إلا أنت .

أما بعد : أما الشكر فله وحده الذي وفقني ورعاني في إعداد هذه الرسالة وسهل لي ويسرها ، وعن رسول الله ﷺ " لا يشكر الله من لا يشكر الناس " .

أقدم شكري وتقديري واحترامي إلي أستاذي العزيز والمربي الفاضل الأستاذ الدكتور / حافظ فرج أحمد (رئيس قسم أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس) على تفضله بالإشراف على هذه الرسالة وعلى ما بذله معي من جهد وعناء لإنجاز هذه الرسالة ، ولما منحني من فكره وعلمه وما زودني به من خبرات سوف تكون رصيذاً لي في مستقبل حياتي العلمية إن شاء الله .

وخالص شكري وعظيم تقديري للأستاذ الدكتور / يوسف محمد عبيدان (الأستاذ بكلية الإدارة والاقتصاد وعميد كلية الإدارة والاقتصاد جامعة قطر سابقاً) على تفضله بالإشراف على الرسالة وعلى توجيهاته ونصائحه طوال فترة إعداد الرسالة مما ساهم في أن تظهر هذه الرسالة بصورتها التي هي عليها الآن .

وأقدم بالشكر والتقدير إلي سعادة الأستاذ / عبد العزيز عبد الله تركي (وزير التربية والتعليم الأسبق) وإلى سعادة الأستاذ الدكتور / محمد عبد الرحيم كافود (وزير التربية والتعليم الأسبق) وإلى سعادة الدكتور/ أحمد خليفة بوشرياك المنصوري (وزير التربية والتعليم سابقاً) وإلى سعادة الأستاذة / شبيخة أحمد المحمود (وزير التربية والتعليم) لما لاقيته منهم من تشجيع وعون وتأيد جزاهم الله خير الجزاء .

وأتوجه بالشكر والعرفان والتقدير إلي الأخ الفاضل الأستاذ / عبد العزيز حسن التميمي رئيس التعليم الثانوي بوزارة التربية والتعليم على ما قدمه لي من جهد مخلص وتشجيع ومعاونة في إنجاز استبانة هذه الدراسة .

كما أتوجه بالشكر والتقدير إلي جميع العاملين بوزارة التربية والتعليم والسادة مديري ومديرات ووكيلي ووكيلات المدارس الثانوية العامة للبنين والبنات والموجهين والموجهات لما بذلوه لي من جهد وما أعطوه لي من خبرات وأفكار من خلال الاستبانات كانت عوناً لي في هذه الدراسة .

والشكر موصول كذلك إلي جميع العاملين بجامعة قطر وإلي جميع الجامعات المصرية والمراكز العلمية التي تعاملت معهم .

وكما لا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان إلي جميع الأخوة الأفاضل بالمكتب الثقافي لما لاقيته منهم كل عون وتشجيع وتقدير وجهد مخلص معي .

وكما لا يفوتني أيضاً أن أتقدم ببالغ الشكر والتقدير والامتنان والحب والاحترام إلي أسرتي الكريمة المتمثلة في زوجتي العزيزة الفاضلة وأولادي الأعزاء الذين تحملوا معي ما لم يتحمله أحد في إنجاز هذه الرسالة طوال فترة إعدادها فكانوا لي عوناً وزينة الحياة الدنيا ونعيمها ، فحمداً لله على هذه النعمة ، وأسأل الله العفو والعافية والمعافة الدائمة لي ولهم جميعاً .

وأخيراً أتقدم بخالص الشكر والتقدير والاحترام إلي كل من قدم لي يد العون والمساعدة في إتمام هذه الرسالة وإخراجها على هذا الوجه .

وجزاهاهم الله عني خير الجزاء

الباحـث

محتويات الدراسة

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول : الإطار العام للدراسة	1 : 26
• مقدمة	2 : 10
• مشكلة الدراسة وتساؤلاتها	11
• أهمية الدراسة	11
• أهداف الدراسة	12
• حدود الدراسة	12
• منهج الدراسة	13
• مصطلحات الدراسة	15
• الدراسات السابقة	23
• مخطط الدراسة	
الفصل الثاني: السلوك الإداري للقادة الإداريين في المدارس الثانوية العامة بدولة قطر	26 – 86
• العلاقات الإنسانية	28 : 40
• الاتصال التربوي	40 : 60
• اتخاذ القرار	60 : 86
الفصل الثالث : إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الثانوية العامة بدولة قطر	87 – 129

89 : 88	• مقدمة
94 : 90	• إدارة الأزمات والمفاهيم المرتبطة بها
96 : 94	• خصائص الأزمة .
99 : 96	• تصنيفات الأزمة
101 : 100	• مراحل الأزمة .
104 : 101	• كيفية التعامل مع الأزمات
118 : 104	• ملامح الأزمة التعليمية عالمياً
126 : 118	• السيناريوهات وإدارة الأزمة .
129 : 126	• دور القيادة المدرسية في إدارة الأزمات المدرسية
175 – 130	الفصل الرابع : تطوير السلوك الإداري للقيادة الإداريين في المؤسسات التعليمية في دول قطر
141 : 131	1- مفهوم التطوير ودواعيه في المؤسسات التعليمية .
153 : 141	2- تطوير السلوك الإداري في نظام التعليم في دولة قطر .
159 : 154	3- نماذج التطوير الإداري
160 : 159	4- مجالات تطوير السلوك الإداري :
160	▪ في مجال العلاقات الإنسانية .
163	▪ في مجال الاتصال التربوي
172	▪ في مجال القيادة واتخاذ القرار

181 – 176	الفصل الخامس : إجراءات الدراسة الميدانية
177	- تمهيد
177	- الهدف من الدراسة
177	- كيفية بناء أداة الدراسة
178 :177	- الاستبانة في صورتها النهائية
180 :179	- صدق وثبات الأدوات
181 :180	- عينة الدراسة
181	- المعالجة الإحصائية
245 - 182	الفصل السادس : تحليل نتائج الدراسة الميدانية و تفسيرها
250 - 246	الفصل السابع : توصيات ومقترحات الدراسة
264 – 253	مراجع الدراسة :
262 :254	أولاً : المراجع العربية
264 :262	ثانياً : المراجع الأجنبية
282 - 265	ملاحق الدراسة :
283	قائمة المحكمين
	ملخص الدراسة :
8 - 1	أولاً : باللغة العربية
8 - 1	ثانياً : باللغة الأجنبية

فهرس أشكال الدراسة

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
1	دوافع العمل على أساس الحاجات الإنسانية	36
2	النماذج الخمسة (العجلة ، Y)	46
3	النماذج الخمسة (السلسلة ، الدائرة ، النجمة)	47
4	النموذج الأساسي العام لصنع القرارات	64
5	الخطوات السبع المتبعة في صنع القرار	70
6	توضيح خطوة الأسباب المحتملة	80
7	النقاط التي يجب على المدير دراستها لتنفيذ القرار البديل	83
8	المنهج العلمي في تشخيص المشكلات واتخاذ القرارات	85
9	هيكل التنظيم الإداري مع توافر الإجراءات التنفيذية	144
10	توضيح المشروعات الست والبرامج التي تشملها	153

فهرس جداول الدراسة

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
123-122	توضيح أفضل وأسوأ سيناريو لإدارة الأزمة	1
180	معامل الثبات للاستبيان بطريقة التجزئة النصفية وتصحيحها	2
181	توزيع لعينة الدراسة وفقاً للنوع والخبرة والمؤهل	3
184	ترتيب الوزن النسبي على محور العلاقات	4
186	قيمة (ت) ودلالاتها المعنوية في محور العلاقات الإنسانية	5
189-188	الوزن النسبي من حيث النوع في مجال العلاقات الإنسانية	6
195-194	الوزن النسبي من حيث المؤهل (تربوي / غير تربوي)	7
201-200	الوزن من حيث الخبرة (أقل من عشر سنوات/أكثر من عشر سنوات)	8
207	الوزن النسبي من وجهة نظر أفراد العينة على محور اتخاذ القرار	9
210	قيمة (ت) ودلالاتها في محور اتخاذ القرار	10
211	الوزن النسبي من حيث النوع (مدير - مديرة) في مجال اتخاذ القرار	11
215	الوزن النسبي من حيث المؤهل في مجال اتخاذ القرار	12
219	الوزن النسبي من حيث الخبرة في مجال اتخاذ القرار	13
225	الوزن النسبي من وجهة نظر أفراد العينة على محور الاتصال الإداري	14
228	قيمة (ت) ودلالاتها في محور الاتصال الإداري	15
231-230	الوزن النسبي من حيث النوع (مدير/مديرة) في مجال الاتصال الإداري	16
236	الوزن النسبي من حيث المؤهل (تربوي / غير تربوي)	17
241	الوزن النسبي من حيث الخبرة في مجال الاتصال الإداري	18

جامعة عين شمس
كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

نسخة التحكيم / رقم (1)

استيانه حول

" تطوير السلوك الإداري لدي مدراء المدارس الثانوية العامة بدولة قطر
باستخدام مدخل إدارة الأزمات "
للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية
تخصص " إدارة تربوية "

إعطاء

الباحث / سلطان محمد على المنصوري

إشراف

الأستاذ الدكتور / يوسف محمد عبيدان

أستاذ الإدارة

كلية الإدارة والاقتصاد جامعة قطر

الأستاذ الدكتور / حافظ فرج أحمد

أستاذ ورئيس قسم أصول التربية

كلية البنات جامعة عين شمس

2005

بسم الله الرحمن الرحيم

السيد الفاضل / مدير مدرسة الثانوية

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد ،،

يقوم الباحث / سلطان محمد على المنصوري .. بدراسة علمية للحصول على درجة
دكتوراه الفلسفة في التربية تخصص " إدارة تربوية " في موضوع " تطوير السلوك الإداري
في المدارس الثانوية العامة بدولة قطر باستخدام مدخل إدارة الأزمات تحت إشراف :
د. حافظ فرج أحمد أستاذ ورئيس قسم أصول التربية بكلية البنات جامعة عين شمس
أ.د. يوسف محمد عبيدان أستاذ الإدارة بكلية الإدارة والاقتصاد بجامعة قطر .

وهدف الرسالة تطوير السلوك الإداري والقيادي لمديري المدارس الثانوية العامة
لمواجهة الأزمات المدرسية والتعرف على الأساليب الفعالة لمديري المدارس في التعامل مع
الأزمات داخل المدرسة .

ولتحقيق هذا الهدف قام الباحث بتصميم الاستبيان " أداة الدراسة الحالية " متضمنة

ثلاثة محاور أساسية هي : -

- العلاقات الإنسانية
- اتخاذ القرار
- الاتصال التربوي

ويتشرف الباحث باختيار سيادتكم للإجابة عن عبارات الاستبيان ويأمل بما لديكم من
خبرة في هذا المجال التكرم باختيار أحد الاستجابات التالية وذلك بوضع علامة (√)
(أمام اختياركم للاستجابة المناسبة من وجهة نظركم .