



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

تصور مستقبلي لتطوير صنع واتخاذ القرار للقيادات التربوية بوزارة التربية في دولة الكويت

رسالة مقدمة للحصول على درجة دكتوراه الفلسفة في التربية

تخصص " أصول تربية "

مقدمة من الباحثة

نهلة صالح فرج محمد السعيد

إشراف

دكتور	دكتور	الأستاذ الدكتور
نادية عبدالله سليمان العريفان	زينب عبد العزيز السيد	حافظ فرج أحمد
خبير التربية بوزارة التربية	مدرس أصول التربية	أستاذ أصول التربية
في دولة الكويت	كلية البنات – جامعة عين شمس	كلية البنات – جامعة عين شمس

١٤٤٠ هـ / ٢٠١٩ م



"قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ" (سورة البقرة: آية ٣٢)

صَدَقَ اللهُ الْعَظِيمُ



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

إدارة الدراسات العليا

تاريخ موافقة مجلس الكلية على تشكيل لجنة الحكم والمناقشة

فحص في / / ٢٠١٨م وتتكون من :

مناقشة

- ١- الأستاذ الدكتور / حافظ فرج أحمد
 - ٢- الأستاذ الدكتور / صلاح الدين إبراهيم معوض
 - ٣- الأستاذ الدكتور / نوال أحمد نصر
- تاريخ موافقة مجلس الكلية بمنح الطالب درجة

دكتوراه في / / ٢٠١٨م

أ.د. وكيلة الكلية

مدير الإدارة

الموظف المختص



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

صفحة العنوان

اسم الطالب: نهلة صالح فرج محمد السعيد

الدرجة العلمية: دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص أصول تربية)

القسم التابع له: أصول التربية

اسم الكلية: كلية البنات للآداب والعلوم والتربية

الجامعة: جامعة عين شمس

سنة المنح : ٢٠١٩م



كلية البنات للآداب والعلوم والتربية
قسم أصول التربية

رسالة دكتوراه

اسم الطالب : نهلة صالح فرج محمد السعيد

عنوان الدراسة : تصور مستقبلي لتطوير صنع واتخاذ القرار للقيادات
التربوية بوزارة التربية في دولة الكويت

اسم الدرجة:دكتوراه الفلسفة في التربية (تخصص أصول تربية)

لجنة الإشراف :

الإسم: أ.د. حافظ فرج أحمد
أستاذ أصول التربية كلية البنات جامعة عين شمس

الإسم: د. زينب عبد العزيز
مدرس بقسم أصول التربية كلية البنات جامعة عين شمس

الإسم: د. نادية عبدالله سليمان العريفيان
خبير التربية بوزارة التربية في دولة الكويت

تاريخ مناقشة البحث: / / ٢٠١٦م

الدراسات العليا: ختم الإجازة
أجيز البحث بتاريخ / / ٢٠م

موافقة مجلس الجامعة
/ / ٢٠م

موافقة مجلس الكلية
/ / ٢٠م

شکرو تقدیر

الحمد لله حمداً يليقُ بقدره، وأشكره شكراً امتثالاً لأمره، وأقرُّ أنَّ الخلقَ عاجزونَ عن تعظيمِ حقِّ عظَمَتِهِ، لِعَدَمِ إحاطَتِهِمْ بِهِ عِلْماً، والصلاة والسلام على أشرف الخلق وإمام المرسلين، نبينا محمد، وعلى آله وصحبه ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين، أما بعد ،،، وامتثالاً لقوله تعالى: **أَلَيْنَ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ** (إبراهيم، الآية ٧) .

يسعدني ويشرفني أن أقدم بخالص شكري وتقديري وعرفاني بالجميل إلى أستاذي الفاضل سعادة الأستاذ الدكتور/ حافظ فرج أحمد أستاذ الإدارة التربوية بكلية البنات- جامعة عين شمس، على دعمه المستمر وعطائه الفياض في كل خطوة من خطوات الدراسة، فقد منحني فيض علمه، و وجدت فيه الإنسانية الرائعة، والتفاني المتناهي، والعلم الزاخر، والنصح السديد، والرأي الرشيد، والصبر الشديد، مما أعانني على إنجاز هذا الجهد، وتعلمت على يديه الكثير، فأطال الله في عمره، وبارك له في عمله وجزاه الله عنى خير الجزاء.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير للدكتورة/ زينب عبد العزيز السيد مدرس أصول التربية في كلية البنات- جامعة عين شمس، والذي كان لتوجيهاتها النيرة الأثر الفاعل في إنجاز هذا العمل، فجزاها الله عني خير الجزاء.

كما أتقدم بأسمى آيات الشكر والتقدير للدكتورة/ نادية عبدالله سليمان العريفان خبيرة التربية بوزارة التربية بدولة الكويت ، والذي كان لتوجيهاتها النيرة الأثر الفاعل في إنجاز هذا العمل، فجزاها الله عني خير الجزاء.

ولا يفوتني أن أتوجه بالشكر العميق إلى السادة الأساتذة الخبراء والقيادات التربوية المشاركين في جولات دلفي، فلم يخلوا بخبراتهم وعلمهم ونصائحهم، فجزاهم الله عنا خير الجزاء.

وأخيراً أتقدم بجزيل الشكر والعرفان لكل من ساهم في إتمام هذا العمل ليخرج إلى الوجود بهذه الصورة .

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

الباحثة

محتويات الدراسة

الموضوع	رقم الصفحة
الفصل الأول: الإطار العام للدراسة.	٢١-١
• مقدمة الدراسة.	٣
• مشكلة الدراسة وتساؤلاتها.	٤
• أهداف الدراسة	٦
• أهمية الدراسة.	٦
• حدود الدراسة.	٦
• منهج الدراسة وأداتها.	٦
• مصطلحات الدراسة.	٧
• الدراسات السابقة.	٩
• خطوات السير في الدراسة	٢٠
الفصل الثاني: الإطار النظري لصنع القرارات الإدارية.	٦٣-٢٢
• تمهيد	٢٣
• المبحث الأول: إتخاذ القرارات.	٢٣
أولاً: مفهوم عملية إتخاذ القرارات وعناصرها.	٢٤
ثانياً: أهمية إتخاذ القرارات.	٢٦
ثالثاً: الفرق بين مفهوم عملية صنع القرارات وإتخاذها.	٢٧
رابعاً: خصائص القرارات الإدارية.	٢٧
خامساً: خطوات إتخاذ القرارات.	٢٨
سادساً: أنواع القرارات الإدارية.	٣٦
سابعاً: أساليب إتخاذ القرار.	٣٨

الموضوع	رقم الصفحة
ثامناً: الإتجاهات والأساليب الحديثة في صنع القرار التربوي وإتخاذه.	٤٥
• المبحث الثاني: المشاركة في إتخاذ القرارات.	٤٨
أولاً : مفهوم المشاركة في إتخاذ القرارات.	٤٩
ثانياً : أهمية المشاركة في إتخاذ القرارات.	٥٠
ثالثاً : الأساليب الجماعية الحديثة للمشاركة في إتخاذ القرارات.	٥٢
رابعاً : المهارات الواجب توافرها في المدير كقائم على صناعة القرار ومتخذ له.	٥٧
خامساً : عيوب المشاركة في إتخاذ القرارات.	٥٩
سادساً: مجالات المشاركة في صنع القرارات.	٦١
الفصل الثالث: العوامل المجتمعية المؤثرة علي صنع وإتخاذ القرار بوزارة التربية في دولة الكويت.	٦٤ – ٨٥
• تمهيد	٦٥
• أولاً : العوامل المجتمعية لصناعة القرار بدولة الكويت.	٦٦
• ثانياً: تحولات صنع القرار في دولة الكويت.	٦٨
• ثالثاً: المؤثرات الخارجية ودورها في صنع القرار المحلي.	٧١
• رابعاً: مدى تأثير صناعة القرار التربوي بوزارة التربية بدولة الكويت .	٧٣
• خامساً: أبعاد صناعة القرار التربوي بوزارة التربية في دولة الكويت .	٧٧
• سادساً: واقع تطبيق القرارات التي تحدد التوقعات في دولة الكويت.	٧٨
• سابعاً: مجتمع المعرفة وتحولات صناعة القرار .	٨١
• ثامناً: المؤشرات التعليمية لصانعي القرار بدولة الكويت.	٨٣
الفصل الرابع: واقع صنع وإتخاذ القرار لدى القيادات التربوية بوزارة التربية في دولة الكويت.	٨٦-١١٦
• تمهيد	٨٧

الموضوع	رقم الصفحة
• أولاً: السلم التعليمي بالكويت.	٨٧
• ثانياً: إدارة صنع وتنفيذ القرار التعليمي بدولة الكويت.	٨٨
• ثالثاً: سلطات صنع وإتخاذ القرار بوزارة التربية في دولة الكويت.	٩٣
• رابعاً: مستويات إدارة النظام التعليمي وتنفيذ القرار بدولة الكويت.	٩٦
• خامساً: تصنيف القرارات وفقاً لنمط القيادات التربوية بوزارة التربية في دولة الكويت.	٩٨
• سادساً: طبيعة العلاقة بين الخصائص المميزة للإدارة العليا وسلوك إتخاذ القرارات بدولة الكويت.	١٠٠
• سابعاً: الخطة الإنمائية لتنمية صنع وإتخاذ القرار بوزارة التربية في دولة الكويت.	١٠٢
• ثامناً: صناعة القرارات في اللانحة المدرسية لمدارس التعليم العام بوزارة التربية في دولة الكويت.	١٠٤
• تاسعاً : صعوبات التمكين من صنع القرارات التعليمية بدولة الكويت.	١٠٦
• عاشراً: دور التخطيط في صنع وإتخاذ القرار ورفع كفاءة إختصاص الإدارة العليا بدولة الكويت.	١٠٩
• حادى عشر: إدارة الأزمات وإتخاذ القرار لدى القيادات التربوية بوزارة التربية في دولة الكويت.	١١٣
الفصل الخامس: الدراسة الميدانية إجراءاتها_ تحليلها_ تفسير النتائج ومناقشتها.	١١٧ - ١٥٧
• تمهيد	١١٨
• أولاً: أهداف الدراسة الميدانية.	١١٩
• ثانياً: أداة الدراسة الميدانية	١١٩
• ثالثاً: عينة الدراسة	١٢١
• رابعاً: أساليب المعالجة الإحصائية	١٢١
• خامساً: إجراءات تطبيق أسلوب دلفي ونتائجه.	١٢١
الجولة الأولى.	١٢٢
الجولة الثانية.	١٢٥
الجولة الثالثة.	١٣٤

الموضوع	رقم الصفحة
• سادساً: تحليل نتائج الجولة الثالثة وتفسيرها ومناقشتها.	١٣٤
الفصل السادس: رؤية مستقبلية لتطوير صنع وإتخاذ القرار للقيادات التربوية بوزارة التربية في دولة الكويت.	١٥٨-١٦٧
• تمهيد	١٥٩
• أولاً : فلسفة الرؤية المستقبلية.	١٦٠
• ثانياً : منطلقات الرؤية المستقبلية.	١٦١
• ثالثاً: أهداف الرؤية المستقبلية.	١٦٢
• رابعاً: مرتكزات الرؤية المستقبلية.	١٦٢
• خامساً: وصف الرؤية المستقبلية.	١٦٣
• سادساً: الصعوبات المحتملة التي قد تواجه تنفيذ الرؤية المستقبلية.	١٦٦
• سابعاً: مقترحات للتغلب على الصعوبات التي قد تواجه تنفيذ الرؤية المستقبلية.	١٦٧
قائمة المراجع	١٦٨-١٧٩
• أولاً : المراجع العربية	١٧٠
• ثانياً : المراجع الأجنبية	١٧٩
الملاحق	١٨٠ - ٢٠١
ملخص الدراسة باللغة العربية .	٢٠٢-٢٠٧
ملخص الدراسة باللغة الإنجليزية .	٢٠٨-٢١٣

فهرس الجداول

م	عنوان الجدول	رقم الصفحة
١	آراء وإستجابات الخبراء محكمي (ال الجولة الثانية) بالنسبة لعبارات المحور الأول: صنع القرار التربوي	١٢٦
٢	آراء وإستجابات الخبراء محكمي (ال الجولة الثانية) بالنسبة لعبارات المحور الثاني مهارات إتخاذ القرار التربوي	١٢٧
٣	آراء وإستجابات الخبراء محكمي (ال الجولة الثانية) بالنسبة لعبارات المحور الثالث خطوات إتخاذ القرار التربوي	١٢٨
٤	آراء وإستجابات الخبراء محكمي (ال الجولة الثانية) بالنسبة لعبارات المحور الرابع: مزايا المشاركة في إتخاذ القرار	١٢٩
٥	آراء وإستجابات الخبراء محكمي (ال الجولة الثانية) بالنسبة لعبارات المحور الخامس: تنفيذ القرار ومتابعته	١٣٠
٦	آراء وإستجابات الخبراء محكمي (ال الجولة الثانية) بالنسبة لعبارات المحور السادس العوامل والقوى التي تؤثر على إتخاذ القرار	١٣١
٧	آراء وإستجابات الخبراء محكمي (ال الجولة الثانية) بالنسبة لعبارات المحور السابع: مجالات إتخاذ القرار	١٣٢
٨	آراء وإستجابات الخبراء محكمي (ال الجولة الثانية) بالنسبة لعبارات المحور الثامن معوقات إتخاذ القرار	١٣٣
٩	آراء وإستجابات الخبراء محكمي (ال الجولة الثالثة) بالنسبة لعبارات المحور الأول صنع القرار التربوي	١٣٥
١٠	آراء وإستجابات الخبراء محكمي (ال الجولة الثالثة) بالنسبة لعبارات المحور الثاني: مهارات إتخاذ القرار التربوي	١٣٧
١١	آراء وإستجابات الخبراء محكمي (ال الجولة الثالثة) بالنسبة لعبارات	١٣٨

	المحور الثالث خطوات إتخاذ القرار التربوي	
١٤٠	آراء وإستجابات الخبراء محكمي (الجولة الثالثة) بالنسبة لعبارات المحور الرابع مزايا المشاركة في إتخاذ القرار	١٢
١٤٢	آراء وإستجابات الخبراء محكمي (الجولة الثالثة) بالنسبة لعبارات المحور الخامس تنفيذ القرار ومتابعته	١٣
١٤٤	آراء وإستجابات الخبراء محكمي (الجولة الثالثة) بالنسبة لعبارات المحور السادس: العوامل والقوى التي تؤثر على إتخاذ القرار	١٤
١٤٥	آراء وإستجابات الخبراء محكمي (الجولة الثالثة) بالنسبة لعبارات المحور السابع: مجالات إتخاذ القرار	١٥
١٤٧	آراء وإستجابات الخبراء محكمي (الجولة الثالثة) بالنسبة لعبارات المحور الثامن: معوقات إتخاذ القرار	١٦
١٤٩	آراء وإستجابات الخبراء محكمي (الجولة الثالثة) في أسلوب دلفي بالنسبة للمحاور الثمانية	١٧
١٥٠	دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات الخبراء المشاركين في جولة دلفي الثالثة للمحاور الثمانية	١٨
١٥٢	دلالة الفروق بين متوسطات تقديرات الخبراء المشاركين في جولة دلفي الثالثة للمحاور الثمانية تبعاً لسنوات الخدمة	١٩

فهرس الأشكال

رقم الصفحة	عنوان الشكل	م
٣٣	تلخيص مراحل وخطوات عملية صنع القرار وإتخاذه.	١
٥٤	خطوات إتخاذ الجماعة للقرار بإستخدام أسلوب دلفى.	٢
٥٦	تلخيص لخطوات إتخاذ الجماعة للقرار بإستخدام أسلوب السلم النقال.	٣
٩٢	أهمية الإتصال الإدارى بين وزارة التربية والإدارات التعليمية فى دولة الكويت.	٤
١٠٥	الهيكل التنظيمى لصناعة وإتخاذ القرار التعليمى على مستوى المدرسة الثانوية بدولة الكويت.	٥
١٦٠	محاور الرؤية المستقبلية لتطوير صنع وإتخاذ القرار للقيادات التربوية بوزارة التربية فى دولة الكويت.	٦

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

- مقدمة .
- مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- أهداف الدراسة.
- أهمية الدراسة.
- حدود الدراسة.
- منهج الدراسة وأداتها .
- مصطلحات الدراسة.
- الدراسات السابقة.
- خطوات السير في الدراسة.

الفصل الأول

الإطار العام للدراسة

مقدمة :

يتميز عصرنا الحالي بالتعقيدات والتحديات الجسام التي أنتجتها التغييرات العالمية في شتى مجالات الحياة ونتيجة لهذه التغييرات كان لزاماً على المؤسسات التعليمية الكويتية مواجهتها في بيئتها الداخلية والخارجية، التي أصبحت تشكل لها تحديات حقيقية يتحتم عليها مواجهتها بأكثر الطرق فعالية، ولعل من بين تلك الطرق عملية صنع وإتخاذ القرار داخل المؤسسة، ولكن قد لا يقود كل قرار يتخذ بالضرورة إلى القضاء علي تحدي معين أو حل مشكلة محددة لذا وجب السعي إلي صُنع وإتخاذ قرارات تتميز بالجودة والفعالية، ومعرفة العوامل التي يمكن أن تؤثر علي جودة القرار التربوي في المؤسسة.

وقد حظيت صناعة القرارات وإتخاذها باتمام بالغ من قبل علماء الإدارة والعلوم السلوكية والإجتماعية على مدى سنوات القرن العشرين، وصنع القرار وإتخاذ عملية مهمة تمس الحاضر وتغير الواقع، وتمتد بآثارها إلى المستقبل، فصنع القرارات في المؤسسات التعليمية يتم في عدة مواقف منها إتخاذ القرارات بشأن الأنشطة التربوية وتطوير المناهج والبرامج التعليمية ومواعيد الإختبارات وغيرها من المهام المهمة في تحقيق أهداف العملية التعليمية.

وعلى ذلك فإن مختلف العمليات التي يقوم بها القائد أو الموجه أو المدير وما يصاحبها من أنشطة إدارية، إنما هي في الواقع سلسلة من القرارات تتخذ من أجل توجيه سلوك المرؤوسين، وأن كل وظيفة من وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة يتم داخلها عملية إتخاذ قرار، ومن هنا أصبحت عملية صناعة وإتخاذ القرار محور العملية الإدارية في التعليم، وأصبح مقدار النجاح التي تحققه أي منظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة قيادتها على إتخاذ القرارات المناسبة، وتعتبر عملية صناعة وإتخاذ القرار إحدى المهام الأساسية للقائد التربوي لتناولها عدة مسائل منها: السياسات التعليمية والأهداف والخطط والإستراتيجيات والعاملين والمستفيدين في المجال التعليمي ويشكل القرار التعليمي روح العملية التعليمية في كل مرحلة من مراحلها^(١).

إذ يؤكد (Huczynski & Buchanan, 2001) أن للقرار دوراً مركزياً وجوهرياً مؤثراً في حياة المنظمة ومخرجاتها والذي يؤثر بدوره في العاملين فيها^(٢).

ويعتبر صنع القرار وإتخاذ جوهراً لعمل القيادة الإدارية ونقطة الإنطلاق بالنسبة لجميع الأنشطة التي تتم داخل المنظمة وتلك التي تتعلق بتفاعلاتها مع البيئة الخارجية، وتزداد أهمية القرارات كلما كبر حجم المنظمة، وتعقدت وتشعبت نواحي أنشطتها، وزادت ديناميكية بيئتها الخارجية والداخلية^(٣).

(١) نجاه النابه : واقع عملية اتخاذ القرار الإداري على مستوى المدرسة بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة الخليج العربي، العدد ٤٩، مكتب التربية العربي لدول الخليج، الرياض، المملكة العربية السعودية، ١٩٩٢، ص ص ٥٣-٩٦.

(2) Huczynski, Anrzej & Buchanan, David, : **Organizational Behavior- Anitroductory text**, 4th. Ed, Rotolito Lombarda, Italy, 2001 ,p.337.

(3) Ibid, p.337.