

# مجلة جامعة البعث

سلسلة العلوم التربوية



مجلة علمية محكمة دورية

المجلد 43 . العدد 18

1442 هـ - 2021 م

الأستاذ الدكتور عبد الباسط الخطيب

رئيس جامعة البعث

المدير المسؤول عن المجلة

رئيس هيئة التحرير	أ. د. ناصر سعد الدين
رئيس التحرير	أ. د. هائل الطالب

مديرة مكتب مجلة جامعة البعث

بشرى مصطفى

عضو هيئة التحرير	د. محمد هلال
عضو هيئة التحرير	د. فهد شريباتي
عضو هيئة التحرير	د. معن سلامة
عضو هيئة التحرير	د. جمال العلي
عضو هيئة التحرير	د. عباد كاسوحة
عضو هيئة التحرير	د. محمود عامر
عضو هيئة التحرير	د. أحمد الحسن
عضو هيئة التحرير	د. سونيا عطية
عضو هيئة التحرير	د. ريم ديب
عضو هيئة التحرير	د. حسن مشرقي
عضو هيئة التحرير	د. هيثم حسن
عضو هيئة التحرير	د. نزار عبشي

تهدف المجلة إلى نشر البحوث العلمية الأصيلة، ويمكن للراغبين في طلبها

الاتصال بالعنوان التالي:

رئيس تحرير مجلة جامعة البعث

سورية . حمص . جامعة البعث . الإدارة المركزية . ص . ب (77)

. هاتف / فاكس : ++ 963 31 2138071

. موقع الإنترنت : [www.albaath-univ.edu.sy](http://www.albaath-univ.edu.sy)

. البريد الإلكتروني : [magazine@ albaath-univ.edu.sy](mailto:magazine@albaath-univ.edu.sy)

**ISSN: 1022-467X**

## شروط النشر في مجلة جامعة البعث

الأوراق المطلوبة:

- 2 نسخة ورقية من البحث بدون اسم الباحث / الكلية / الجامعة) + CD / word من البحث منسق حسب شروط المجلة.
  - طابع بحث علمي + طابع نقابة معلمين.
  - إذا كان الباحث طالب دراسات عليا:  
يجب إرفاق قرار تسجيل الدكتوراه / ماجستير + كتاب من الدكتور المشرف بموافقة على النشر في المجلة.
  - إذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية:  
يجب إرفاق قرار المجلس المختص بإنجاز البحث أو قرار قسم بالموافقة على اعتماده حسب الحال.
  - إذا كان الباحث عضو هيئة تدريسية من خارج جامعة البعث :  
يجب إحضار كتاب من عمادة كليته تثبت أنه عضو بالهيئة التدريسية و على رأس عمله حتى تاريخه.
  - إذا كان الباحث عضواً في الهيئة الفنية :  
يجب إرفاق كتاب يحدد فيه مكان و زمان إجراء البحث ، وما يثبت صفته وأنه على رأس عمله.
  - يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات (العلوم الطبية والهندسية والأساسية والتطبيقية):  
عنوان البحث .. ملخص عربي و إنكليزي ( كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).
- 1- مقدمة
  - 2- هدف البحث
  - 3- مواد وطرق البحث
  - 4- النتائج ومناقشتها .
  - 5- الاستنتاجات والتوصيات .
  - 6- المراجع.

- يتم ترتيب البحث على النحو الآتي بالنسبة لكليات ( الآداب - الاقتصاد - التربية - الحقوق - السياحة - التربية الموسيقية وجميع العلوم الإنسانية):
- عنوان البحث .. ملخص عربي و إنكليزي ( كلمات مفتاحية في نهاية الملخصين).
- 1. مقدمة.
- 2. مشكلة البحث وأهميته والجديد فيه.
- 3. أهداف البحث و أسئلته.
- 4. فرضيات البحث و حدوده.
- 5. مصطلحات البحث و تعريفاته الإجرائية.
- 6. الإطار النظري و الدراسات السابقة.
- 7. منهج البحث و إجراءاته.
- 8. عرض البحث و المناقشة والتحليل
- 9. نتائج البحث.
- 10. مقترحات البحث إن وجدت.
- 11. قائمة المصادر والمراجع.
- 7- يجب اعتماد الإعدادات الآتية أثناء طباعة البحث على الكمبيوتر:
  - أ- قياس الورق 25×17.5 B5.
  - ب- هوامش الصفحة: أعلى 2.54- أسفل 2.54 - يمين 2.5- يسار 2.5 سم
  - ت- رأس الصفحة 1.6 / تذييل الصفحة 1.8
  - ث- نوع الخط وقياسه: العنوان . Monotype Koufi قياس 20
- . كتابة النص Simplified Arabic قياس 13 عادي . العناوين الفرعية Simplified Arabic قياس 13 عريض.
- ج . يجب مراعاة أن يكون قياس الصور والجداول المدرجة في البحث لا يتعدى 12سم.
- 8- في حال عدم إجراء البحث وفقاً لما ورد أعلاه من إشارات فإن البحث سيهمل ولا يرد البحث إلى صاحبه.
- 9- تقديم أي بحث للنشر في المجلة يدل ضمناً على عدم نشره في أي مكان آخر، وفي حال قبول البحث للنشر في مجلة جامعة البعث يجب عدم نشره في أي مجلة أخرى.
- 10- الناشر غير مسؤول عن محتوى ما ينشر من مادة الموضوعات التي تنشر في المجلة

11- تكتب المراجع ضمن النص على الشكل التالي: [1] ثم رقم الصفحة ويفضل استخدام التهميش الإلكتروني المعمول به في نظام وورد WORD حيث يشير الرقم إلى رقم المرجع الوارد في قائمة المراجع.

تكتب جميع المراجع باللغة الانكليزية (الأحرف الرومانية) وفق التالي:

آ . إذا كان المرجع أجنبياً:

الكنية بالأحرف الكبيرة . الحرف الأول من الاسم تتبعه فاصلة . سنة النشر . وتتبعها معترضة ( - ) عنوان الكتاب ويوضع تحته خط وتتبعه نقطة . دار النشر وتتبعها فاصلة . الطبعة ( ثانية . ثالثة ) . بلد النشر وتتبعها فاصلة . عدد صفحات الكتاب وتتبعها نقطة . وفيما يلي مثال على ذلك:

-MAVRODEANUS, R1986- Flame Spectroscopy. Willy, New York, 373p.

ب . إذا كان المرجع بحثاً منشوراً في مجلة باللغة الأجنبية:

. بعد الكنية والاسم وسنة النشر يضاف عنوان البحث وتتبعه فاصلة، اسم المجلد ويوضع تحته خط وتتبعه فاصلة . المجلد والعدد ( كتابة مختزلة ) وبعدها فاصلة . أرقام الصفحات الخاصة بالبحث ضمن المجلة . مثال على ذلك:

BUSSE,E 1980 Organic Brain Diseases Clinical Psychiatry News , Vol. 4. 20 – 60

ج . إذا كان المرجع أو البحث منشوراً باللغة العربية فيجب تحويله إلى اللغة الإنكليزية و التقيد

بالبنود ( أ و ب ) ويكتب في نهاية المراجع العربية: ( المراجع In Arabic )

## رسوم النشر في مجلة جامعة البعث

1. دفع رسم نشر (20000) ل.س عشرون ألف ليرة سورية عن كل بحث لكل باحث يريد نشره في مجلة جامعة البعث.
2. دفع رسم نشر (50000) ل.س خمسون الف ليرة سورية عن كل بحث للباحثين من الجامعة الخاصة والافتراضية .
3. دفع رسم نشر (200) مئتا دولار أمريكي فقط للباحثين من خارج القطر العربي السوري .
4. دفع مبلغ (3000) ل.س ثلاثة آلاف ليرة سورية رسم موافقة على النشر من كافة الباحثين.

## المحتوى

الصفحة	اسم الباحث	اسم البحث
92-11	د. شريفة جاسم عبد الرحمن النصرالله	تصور مقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت
124-73	الدكتور أنور حميدوش	درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات
172-125	د. محمد سليمان صليبي هبة بوشي	التفكير الناقد وعلاقته بالتفكير ما وراء المعرفي لدى عينة من طلبة جامعة دمشق







# تصور مقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت

الباحثة/ شريفة جاسم عبد الرحمن النصرالله

دكتوراه إدارة تربوية - جامعة القاهرة

## ملخص البحث

هدفت الدراسة إلى وضع تصور مقترح للإدارة الافتراضية بمدارس الكويت، وذلك من خلال الكشف عن المعوقات التقنية والبشرية والإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية، بالإضافة إلى التعرف على مقترحات القيادات المدرسية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت. اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي، وتم اختيار عينة الدراسة وفقاً لأسلوب العينة الطبقية العشوائية، حيث تم اختيار عينة قوامها (301) من مديري المدارس والمدراء المساعدين ورؤساء الأقسام بمدارس الكويت، واستخدمت الدراسة أداة الاستبيان لجمع المعلومات من عينة الدراسة، حيث تم تصميم استبانة شملت (8 محاور أساسية). من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي:

أشارت النتائج أن المتوسط العام لجميع محاور المعوقات يعادل (3.30) بدلالة لفظية متوسطة.

أشارت النتائج أن التحليل الوصفي لتصورات القيادات المدرسية لتطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت قد جاء بدلالة لفظية مرتفعة، ومتوسط حسابي (3.56).

شملت محاور التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت (مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية، مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية، مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في

شؤون الطلاب، مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية، مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية)

ومن خلال نتائج البحث، توصلت الباحثة إلى عدد من التوصيات الهامة، وذلك كما يلي:

ضرورة الاهتمام بتدريب القيادات المدرسية على استراتيجيات وأساليب وتطبيقات الادارة الافتراضية، من أجل تعزيز المهارات الإدارية والتكنولوجية لديهم، بما ينعكس على فعالية التطبيق، والاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية في مدارس الكويت، لدورها المحوري في تطبيق الإدارة الافتراضية.

**الكلمات المفتاحية: الإدارة الافتراضية - الإدارة المدرسية - مدارس - الكويت.**

## **Abstract**

The study aimed to develop a proposed perception of virtual management in Kuwait schools by detecting technical, human, and administrative obstacles to virtual management and identifying proposals of school leaders to implement virtual management in Kuwait schools. The study was based on the descriptive survey approach, and the study sample was chosen according to the random stratified sample method, where a sample consisting of (301) school principals, assistant principals, and department heads were selected in Kuwaiti schools. The study used a questionnaire tool to collect information from the study sample, where a

questionnaire was designed that included (8 main axes). Among the most important findings of the study are the following:

-The results indicated that the general average for all obstacles axes is equivalent to (3.30) in terms of medium verbal significance.

-The results indicated that the descriptive analysis of school leaders' perceptions of implementing virtual management in Kuwaiti schools came with a high verbal significance and an arithmetic mean (3.56)

-The themes of the proposed conception for the application of virtual management in Kuwait schools included (proposals for qualification and support for human resources to implement virtual management, proposals to activate administrative communication with the virtual administration, proposals for the application of virtual management in student affairs, proposals to activate the application of virtual management, proposals to increase the effectiveness of school leaders in the application of virtual management.)

Through the results of the research, the researcher reached several important recommendations, as follows:

The need to pay attention to training school leaders on strategies, methods, and applications of virtual administration to enhance their managerial and technological skills will be reflected in the effectiveness of the application.

Paying attention to Kuwait schools' technological infrastructure due to its pivotal role in implementing virtual management.

Keywords: virtual management - The school administration - schools - Kuwait.

## مقدمة

أدى التطور التقني الهائل في عصرنا إلى تغييرات ملحوظة في وظائف الإدارة التقليدية حيث تم تحويلها إلى وظائف إلكترونية تعتمد على أنظمة المعلومات في التخطيط والتنظيم وتصميم المرافق والتوجيه والتحكم في العمليات، وإدارة الفريق والعمل الجماعي والعمليات الإلكترونية الأخرى، التي لا تفترض وجود العاملين في مكان واحد (الشهري، 2011، ص: 36)، وهو ما أتاح للبشرية البديل الفعال في ضوء إجراءات التباعد المكاني التي فرضها انتشار فيروس كوفيد 19 المستجد (Dirani et al., 2020)، حيث أثبتت التقنيات التكنولوجية أهميتها ودورها الحيوي في مساعدة البشرية على استمرار الأنشطة الحياتية، في ظل إجراءات التباعد المكاني التي فرضها الفيروس.

وبالانتقال إلى المؤسسات التربوية، فقد وجدت المؤسسات التعليمية نفسها أمام مأزق يفرض عليها ضرورة التحول للتعليم الإلكتروني، وذلك بعد أن أجبرت الأنظمة التعليمية والطلاب على الجلوس في المنزل نتيجة انتشار جائحة كورونا في العالم (Zhu & Liu, 2020)، وهو ما صاحبه لجوء القيادات المدرسية لاستخدام التحول إلى استخدام الأدوات التقنية في إدارة المنظومة المدرسية

(Delcker & Ifenthaler, 2020)، حيث تظهر مزايا الإدارة الافتراضية في تطوير المؤسسات، وسرعة وسهولة الإجراءات، وإنجاز الأنشطة والمعاملات الإدارية بما في ذلك التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة (العيدي، 2020)، ومن ثم فإن البحث عن البدائل يبدو هو العنوان الرئيسي للمرحلة الحالية، وعليه فيمكن القول أن المؤسسات التعليمية قد وجدت ضالتها في التعليم الإلكتروني والفصول الافتراضية، والذي تصحبه بطبيعة الحال الإدارة الافتراضية.

ومع التركيز على النطاق الجغرافي لدولة الكويت، نجد أنها لا تختلف عن غيرها من الدول التي لجأت إلى نظام الفصول الافتراضية لوقف انتشار الفيروس، وهو ما مثل تحولاً في المنظومة التعليمية في الكويت من النظم التقليدية إلى التعليم الإلكتروني، وما تلا ذلك بالضرورة من الاعتماد على تقنيات الاتصالات والمعلومات في العمليات الإدارية، وهو ما يشير إلى مسار اجباري لتطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت، ومع هذا التحول المفاجيء، تتبدى المثالب والمعوقات، وتظهر جوانب القصور في التطبيق، وهو ما يستدعي العمل على ضرورة البحث في هذه الجوانب، من أجل تعزيز الإفادة من مزايا الإدارة الافتراضية



في التعامل مع المتغيرات والأزمات بمرونة وفعالية (أحمد، 2011، ص:401)، والعمل على وضع تصور مقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت.

### مشكلة البحث

لم يعد التعليم الإلكتروني والفصول الافتراضية، يشكلان دور المكمل او البديل المؤقت عن أنظمة التعليم التقليدية، فمع لجوء أنظمة التعليم إلى اعتماد التعليم الإلكتروني استجابة لإجراءات التباعد الاجتماعي التي فرضها فيروس كوفيد 19، بات على الأنظمة الإدارية التحول هي الأخرى لتطبيق الإدارة الافتراضية، باعتبارها الوجه الإداري لتطبيق الفصول الافتراضية (Oberländer, Beinicke, 2020 & Bipp)، وهو ما حدث في الكويت باعتبارها أحد الدول التي حولت نظامها التعليمي إلى الفصول الافتراضية.

وتجدر الإشارة إلى أن هذا التحول للفصول الافتراضية والإدارة الافتراضية، قد شابه بعض المعوقات والعقبات، حيث نشرت جريدة القبس الكويتية عن تعثر هذا التحول للتعليم الإلكتروني في مدارس الكويت (الحمادي، 2020)، مع وجود عقبات تتمثل في خوادم الانترنت، وضعف التأهيل التكنولوجي، ونقص في الوظائف التقنية، وهو ما يحول دون التطبيق الفاعل للتعليم الإلكتروني والإدارة

الافتراضية، ومن هنا تبرز الحاجة الى الكشف عن معوقات تطبيق الإدارة الافتراضية، ووجود تصور لتطبيقها في مدارس الكويت، وهو ما تحاول الدراسة الحالية الوقوف عليه من خلال وضع تصور مقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت.

### أسئلة الدراسة

يتمثل السؤال الرئيسي للدراسة في: ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة

الافتراضية في مدارس الكويت من وجهة نظر القيادات المدرسية؟

ويتفرع عن هذا السؤال عدد من الأسئلة الفرعية، كما يلي:

- ما المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟
- ما المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟
- ما المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟
- ما مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟

- ما مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية بمدارس

الكويت؟

- ما مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب بمدارس

الكويت؟

- ما مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟

- ما مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة

الافتراضية بمدارس الكويت؟

### أهمية البحث

- يتناول البحث الحالي لمشكلة بحثية ترتبط بالواقع الراهن، للشقي

الإداري والتعليمي للمنظومة التربوية قبل الجامعية بدولة الكويت.

- يسعى البحث الحالي لأن يقدم تصوراً مقترحاً لتطبيق الإدارة

الافتراضية بمدارس الكويت، مما قد يمثل دليلاً ارشادياً للقيادات

المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.

- يهتم البحث الحالي بدراسة الجوانب المختلفة لتطبيق الإدارة الافتراضية، وهو ما قد يفيد في وضع دليل إرشادي لفعالية تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.
- يسعى البحث الحالي لأن يقدم للقيادات التربوية والإدارية، عددًا من الأساليب والاستراتيجيات الإدارية، التي يمكن أن تساعدهم في تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.
- يسعى البحث الحالي لفتح المجال أمام العديد من الدراسات التي تحاول إختبار هذا التصور المقترح، ودراسة مدى جدواه وفعاليتها في تطبيق الإدارة الافتراضية في المنظومة التربوية بمدارس الكويت.

### أهداف البحث

- يتبلور الهدف الرئيسي للدراسة في الكشف عن التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت من وجهة نظر القيادات المدرسية.
- ويتفرع عن الهدف الرئيسي للدراسة عدد من الأهداف الفرعية كما يلي:

- الكشف عن المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.
- بيان المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.
- التعرف على المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.
- بيان مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.
- بيان مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.
- التعرف على مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب بمدارس الكويت.
- التعرف على مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.

- التعرف على مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.

- الكشف عن وجود فروق بين متوسطات درجات المبحوثين في أبعاد الدراسة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (الجنس - الخدمة الوظيفية - التخصص التعليمي - المرحلة الدراسية - المنطقة التعليمية) بمدارس الكويت.

## مصطلحات البحث

يُقصد بالإدارة الافتراضية اصطلاحاً استخدام جميع الطاقات البشرية والتقنية لتحقيق الأهداف الإدارية، حيث تجمع بين الإدارة عن بعد، والإدارة عن قرب، لعدم وجود إتصال مواجهي بين الأفراد من من جهة، وإعتمادها على الأرقام والنتائج من جهة أخرى (الشريف وآخرون، 2013، 149).

أما إجرائياً فيقصد بالإدارة الافتراضية مقترحات الإدارة المدرسية لتحويل عمليات الإدارة التقليدية بالمدرسة إلى عمل يعتمد على التواصل عن بعد بإستخدام

تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وذلك لتحقيق الأهداف المرجوة بأقل جهد وكفاءة عالية.

تعرف الإدارة المدرسية بأنها "جهود منسقة لفريق من العاملين التربويين والإداريين والفنيين لتحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة بما يتماشى مع ما تهدف إليه الدولة من حيث الإنصاف والتعليم المتين " (العجمي، 2000، ص: 29)

ويقصد إجرائياً بالإدارة المدرسية في هذا البحث بأنها محصلة العمليات التي يتم من خلالها وضع المهارات البشرية والمادية في خدمة أهداف العمل، وتؤدي الإدارة وظيفتها من خلال التأثير على سلوك الأفراد، وتحقيق الأهداف المرجوة.

يقصد بالقائد المدرسي اصطلاحاً المدير المباشر لجميع العاملين بالمدرسة، والمسؤول عن تحقيق رؤية ورسالة المدرسة (الحقيل، 1996).

في حين يقصد إجرائيًا بالقيادات المدرسية (المديرين - المدراء المساعد- رؤساء الأقسام) بمدارس الكويت بمراحلها الثلاث (الابتدائية - المتوسطة - الثانوية) بمناطقها التعليمية الستة.

### حدود البحث

الحدود المكانية: اقتصرت الحدود المكانية على مدارس الكويت بمراحلها الثلاث الابتدائية والمتوسطة والثانوية في المناطق التعليمية الستة بدولة الكويت.

الحدود البشرية: اعتمد البحث الحالي التطبيق على القيادات المدرسية (المدراء - المدراء المساعدين - رؤساء الأقسام) بمدارس دولة الكويت.

الحدود الموضوعية: يركز البحث على الموضوع النظري للدراسة والمرتبط، بوضع تصور لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.

الحدود الزمنية: يشمل الإطار الزمني للدراسة الميدانية المضمون والنتائج المنبثقة عنها خلال فترة الدراسة، وقد تم التطبيق خلال الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2020/2021.

### الدراسات السابقة



سعت العديد من الدراسات لتناول الجوانب المختلفة للإدارة الافتراضية، من حيث الجوانب اللازمة للتطبيق، والركائز الأساسية التي تعتمد عليها الإدارة الافتراضية، أو الإلكترونية، ومعوقات التطبيق التي تواجهها، أو تناول الجوانب المتضمنة عن تقييمات المستويات الإدارية المختلفة لدرجة التطبيق والممارسة للإدارة الافتراضية بالمدارس، فقبل أن يتعرض العالم لجائحة كوفيد 19، والتحول إلى التعليم الإلكتروني، سعت دراسة (الشقصي، 2008) فقد سعت منذ وقت مبكر لتحديد الجوانب الهامة لتطبيق الإدارة الافتراضية، ومن ثم إمكانية وضع تصور لتطبيقها، وعليه فقد هدفت الدراسة التعرف على متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التعليم العالي، والتعرف على المعوقات التي تحد من تطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التعليم العالي. وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي واعتمدت على الاستبانة كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (410) موظفاً في وزارة التعليم العالي، وأظهرت نتائج الدراسة ضرورة توفير نظام حماية للبيانات الخاصة بالتعاملات الإلكترونية، وتوفير البرمجيات الحديثة التي تناسب تطبيقات هذا النظام الإلكتروني، وتأهيل الموظفين لعملية التطبيق، كما أنه من الهام إنشاء قاعدة بيانات تسهل تنفيذ المعاملات، مع وضع خطة إستراتيجية لعملية التطبيق،

وتوفير الدعم المالي والأجهزة الحديثة التي تتناسب متطلبات التطبيق، وأهمية دعم الإدارة العليا لسياسة التحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية. كما توصلت نتائج الدراسة إلى عدد من المعوقات التي تعوق تطبيق هذا النظام الإداري مثل غياب التخطيط الإستراتيجي لعملية التحول، تدني مستوى الدورات التدريبية في مجال الحاسوب، أن عملية التطبيق تحتاج إلى مبالغ مالية عالية، عدم إهتمام الإدارة العليا بأهمية تطبيق الإدارة الإلكترونية، كما يوجد نقص في الكوادر البشرية المتخصصة في تقنية المعلومات، نقص العمالة الفنية الماهرة لصيانة أجهزة الحاسوب، كما أظهرت النتائج ضعف البنية الأساسية للاتصالات وإرتفاع تكاليف خدمة الصيانة للأجهزة، مقاومة العاملين للتغيير لاعتقادهم بفقدان وظائفهم، عدم مناسبة التشريعات القانونية لطبيعة العمل الإلكتروني.

من جهة أخرى حاولت دراسة (الهور، 2013) الكشف عن الصعوبات التي يواجهها قادة مدارس الأونروا في محافظات غزة في إستخدام الإدارة الإلكترونية وسبل التغلب عليها، ولكي تتحقق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي والتحليلي، بالاعتماد على أداة الاستبانة كأداة للدراسة حيث تم تطبيقها على جميع مديري مدارس وكالة الغوث في العام الدراسي (2012، 2013)، والبالغ

عددهم (245) مديرا ومديرة، كما تم استخدام المقابلة الشخصية كأداة ثانية، لجمع البيانات من مسؤولي التعليم في الأونروا وفريق من المبرمجين من وزارة التربية والتعليم. وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات عينة الدراسة بتقييم الصعوبات التي يواجهونها عند استخدام الإدارة الإلكترونية في مدارس الأونروا في محافظات غزة لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة)، كما تأتي التكلفة العالية والصعوبة المالية في المرتبة الأولى بدرجة متوسطة والوزن النسبي ( 65.66%) كأبرز المعوقات لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتوصلت الدراسة بأهمية إجراء دورات خدمة سنوية مخصصة لمفهوم الإدارة الإلكترونية والقضايا ذات الصلة بها، منح المتفوقين في العمل الإداري الإلكتروني مكافآت تحفيزية ومكافآت وشهادات تقدير من خلال وزارة التربية والتعليم، كما يتم تخصيص أموال موجهة للإدارة الإلكترونية في المدارس.

من زاوية أخرى هدفت دراسة (الصوافي، والفهدي، والحارثية ، 2014 ) إلى التعرف على درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في بعض العمليات الإدارية في مدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان، والتعرف إلى تأثير متغيرات الدراسة (النوع، الخبرة التكنولوجية)، واستخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي، وأداة

الاستبانة لجمع البيانات من عينة قوامها (290) مديراً ومساعد مدير في مدارس التعليم الأساسي.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة التوظيف الإدارية الإلكترونية تعزى لمتغير (النوع، والخبرة التكنولوجية)، إجماع عينة الدراسة على أن الخبرة التكنولوجية تلعب دوراً هاماً في تطبيق الإدارة الإلكترونية بفاعلية في المدارس. وقد شملت توصيات الدراسة القيام بإعداد الخطط الإستراتيجية والأهداف العامة لتوظيف الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية بمشاركة جميع العاملين، والتوسع في توفير خطوط الهاتف والإنترنت في المدارس وخصوصاً في المحافظات البعيدة.

كما سعت دراسة (منجين، 2013) إلى التعرف على التحديات التي تعيق التطبيق الفعال لتقنيات المعلومات والاتصالات في المدارس الثانوية في مقاطعة ميرو بكينيا. واعتمدت على المنهج الوصفي المسحي، باستخدام الاستبانة كأداة للدراسة، بالتطبيق على عينة بلغ عددها (220) مقسمة بين معلمي تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، ومديري المدارس، وتوصلت نتائج الدراسة إلى: أن اهتمامات والتزام ودفاع مدير المدرسة لتنفيذ برنامج تكنولوجيا المعلومات يؤثر

بشكل إيجابي على العملية التعليمية بأكملها، وبناءً على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، تم استنباط عدد من التوصيات كان أهمها اعتماد وتطبيق استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات من قبل قادة المدارس وإستخدامها في الأنشطة اليومية وتطبيقها في المدارس، واستحداث دورة في تكنولوجيا المعلومات والاتصالات والمهارات الادارية وتدريب قادة المدارس والمسؤولين عنه.

في سياق مشابه ركزت دراسة ( خلف الله، 2014) بدورها على التعرف على صعوبات تطبيق الإشراف الإلكتروني على الطلبة المعلمين بكلية التربية في جامعة الأقصى، ووضع تصور مقترح لتطبيق الإشراف الإلكتروني بفاعلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، مستعيناً بالاستبانة أداة للدراسة، والتي طبقت على (120) مشرفاً، وهم العاملون في قسم الإشراف التربوي بخان يونس، وكان من أهم نتائج الدراسة أن أكثر الصعوبات لها علاقة بالجانب الإداري في الجامعة حيث حصل على نسبة مقدارها (82.66%)، ويليهما الصعوبات ذات العلاقة بالطلبة والمعلمين ومقدارها (77.27%) ثم تليها ما لها علاقة بالمشرفين التربويين ومقدارها (76.26%)، وتقدم الباحث بتصور مقترح لتطبيق الإشراف الإلكتروني

كان من أهم محاوره تصميم برنامج تسجيل محوسب لإدارة مهام الإشراف التربوي، إلى جانب تصميم مدونات إلكترونية خاصة بكل من الطلبة والمشرفين التربويين.

كما هدفت دراسة (الراضي، 2015) إلى اكتشاف واقع توظيف مديري المدارس الحكومية بمحافظة الخبر لبرنامج الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطوير أداء مديري المدارس فيما يتعلق ببرامج إدارة المدرسة الإلكترونية وتقديم المقترحات والوسائل الإعلامية والسماح بالتطور الذي يساعد على تطوير العمل الإداري لمدرء المدارس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، واعتمدت على تطبيق أداة الاستبانة على عينة مكونة من (48) مديراً من مديري المدارس الحكومية. وأظهرت نتائج الدراسة أن استخدام برامج الإدارة الإلكترونية يتحرك في الإتجاه التصاعدي في المدارس، كما يوجد موظفين متخصصين في المدارس لمساعدة إدارة المدرسة على تطبيق الإدارة الإلكترونية. وأوصت الدراسة بإشراك قادة المدارس في دورات مكثفة حول كيفية تنفيذ برامج الإدارة الإلكترونية بشكل دائم لمتابعة التطورات في هذا المجال، وتعيين موظفين مؤهلين متفانين للعمل مع أجهزة الكمبيوتر والبرامج الإلكترونية في المدارس.

من ناحية أخرى سعت دراسة أويديمي (Oyedemi, 2015) للتعرف على آراء الإداريين حول استخدام تقنيات المعلومات والاتصالات في الإدارة المدرسية الفعالة، وذلك من خلال المنهج الوصفي والتحليلي، وتطبيق أداة الاستبانة كأداة للدراسة على عينة الدراسة المكونة من (120) إدارياً منهم (40) مديراً و(80) نائب مدير. وتم إختيار مديري المدارس والنواب بشكل عشوائي من المدارس الثانوية في ولاية أوسين. أظهرت نتائج الدراسة وجود إتجاهات إيجابية لدى قادة المدارس ومن ينوب عنهم فيما يتعلق باستخدام تكنولوجيا المعلومات وأدوات الاتصال في الإدارة المدرسية الفعالة، وأن هناك نقص واضح في الأجهزة والشبكات في المدارس. وتضمنت التوصيات تزود الحكومة وأولياء الأمور المدارس بكمية كافية من تكنولوجيا المعلومات والاتصالات، والقيام بتزويد المدارس بالأموال الكافية لتزويدها بالإنترنت ووسائل الاتصال الحديثة.

من زاوية أخرى ركزت دراسة ( الحميديين والسرحان، 2015) على تقدير حاجات المدارس الحكومية الثانوية في مديريات التربية والتعليم في عمان للإدارة الإلكترونية، فقد طبقت الدراسة على عينة قوامها (213) مديراً ومديرة، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتم استخدام المنهج الوصفي للدراسة، وقد أظهرت

نتائج الدراسة أن درجة توافر احتياجات المدارس الحكومية الثانوية في مديريات التربية والتعليم في عمان للإدارة الإلكترونية كانت بدرجة متوسطة في جميع المجالات.

في حين هدفت دراسة ( الغنбовسي والهاجري، 2016) التعرف على صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس وزارة التربية والتعليم في كل من سلطنة عمان والكويت من وجهة نظر مديري المدارس ومساعديهم، وقد إستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من (274) مديرا، وقد أظهرت نتائج الدراسة أنه توجد فجوة ثقافية إلكترونية في المرتبة الأولى بين عوامل الصعوبات، كما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية بين البلدين وذلك لصالح دولة الكويت.

أما دراسة (عبد كحيل، 2016) فقد هدفت إلى تقديم مقترح تصميمي لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وتحديد مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة غزة للإدارة الإلكترونية من وجهة نظرهم، ودراسة أهمية الفروق بين متوسط درجات الأفراد في العينة من حيث ممارسة الإدارة الإلكترونية، واعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي، واستخدم أداة



الإستبيان الإلكتروني، واشتملت عينة الدراسة على (134) مديراً ومديرة من مديري المدارس الثانوية في الفصل الدراسي الثاني من العام (2015-2016) تم أخذها بطريقة المسح الشامل. وأظهرت نتائج الدراسة. أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة للإدارة الإلكترونية هي درجة متوسطة، وفي ضوء هذه النتائج أوصت الباحثة باعتماد السيناريو المقترح في دراسة وزارة التربية والتعليم العالي لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وضرورة وضع خطط فعالة لتدريب وتنقيف القائمين على العمل الإداري لتطبيق الإدارة الإلكترونية.

وبالتركيز على درجة الممارسة للإدارة الإلكترونية، فقد هدفت دراسة ( الرشيدى، فهد معتق حمود و الجبر، حامد سعيد سعد، 2016 ) إلى الكشف عن درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت، وهل تختلف آراء عينة الدراسة باختلاف بعض المتغيرات المستقلة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام إستبيان تكون من (41) فقرة موزعة على أربعة محاور (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة والتقييم)، وتكونت العينة من (102) معلماً، و ( 52 ) إدارياً، يعملون في (12) مدرسة ثانوية، وأظهرت النتائج أن الإدارة الإلكترونية تطبق بدرجة متوسطة ( 64%)، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية

بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى للجنس أو الوظيفة (إداري، مدرس) أو التخصص التدريسي (علمي، أدبي)، بينما ظهرت فروق دالة إحصائية تعزى للخبرة ولصالح الخبرة الأطول، و فروق تعزى لمهارات التعامل مع تكنولوجيا المعلومات ولصالح المهارة الأعلى.

أما دراسة جوجيزاي وإسماعيل وأحمد ( Jogeza, Ismail and Ahmed, 2016 ) فقد هدفت إلى معرفة تصورات مدراء الثانوية حول تكامل تكنولوجيا المعلومات والاتصالات مع ممارسات التدريس والتعلم بالمدارس الباكستانية، وقد استخدمت الدراسة المنهج النوعي على (8) مدراء من خلال إجراء المقابلات والمحادثات غير الرسمية والنقاش لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن معظم عينة الدراسة لديهم تصورات إيجابية بشأنه إدماج تكنولوجيا المعلومات والاتصالات يوماً بعد يوم في ممارسات التعليم والتعلم، وكشف عن العديد من العوائق التي تحول دون إدماج تكنولوجيا المعلومات، منها ما يتعلق بتوفير البنية التحتية التكنولوجية، ومنها ما يتعلق بالإجراءات الإدارية والنظام الإداري في المدارس الباكستانية.

في حين ركزت دراسة ( الخنifer، 2018) على التعرف على معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية 2020، وسبل التغلب عليها، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، كما تم استخدام أداة الاستبانة على عينة عشوائية من الموظفين الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وبلغ عددهن (75)، وقد توصلت نتائج الدراسة إلى إن أفراد عينة الدراسة يقرون بوجود معوقات تواجه تطبيق الإدارة الإلكترونية، وجاءت المعوقات المالية في المرتبة الأولى، تليها المعوقات التقنية، ثم المعوقات الإدارية، ثم المعوقات البشرية وأخيرا المعوقات التشريعية والأمنية. وكان من أبرز المعوقات الإدارية: غياب الخطط الإجرائية للتحويل نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، ضعف توافق الهياكل التنظيمية مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، ومن أبرز المعوقات التشريعية والأمنية: الإفتقار إلى وجود إجراءات للإعتماد الإلكتروني في التعامل بين الإدارات مع عدم كفاية القوانين اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية. وقد أظهرت النتائج أبرز المعوقات البشرية: محدودية الفرص المتاحة للموظفين لحضور المؤتمرات والندوات المتعمقة بالإدارة الإلكترونية، قيمة الحوافز المعنوية للمتميزين في العمل على البرامج والأجهزة الإلكترونية. وكان من أبرز المعوقات

المالية: محدودية المخصصات المالية لتدريب الموظفين في مجال نظم المعلومات والتقنيات الإلكترونية، ضعف دور القطاع الخاص في المساهمة المالية والعينية لدعم تطبيق الإدارة الإلكترونية. وكان من أهم المعوقات التقنية: ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، والافتقار إلى برامج نوعية لإنجاز العمليات الإلكترونية. كما أوضحت الدراسة أن أهم السبل للتغلب على المعوقات تتمثل في توفير التدريب المستمر للموظفين على الأجهزة والبرامج الإلكترونية، كما يتم توفير الدعم الفني لتطبيق الإدارة الإلكترونية، وتجويد الربط الإلكتروني بين الإدارات، مواكبة المستجدات اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، كما يتم العمل بنظام لتحفيز المتميزين في العمل الإلكتروني.

## منهجية البحث وإجراءاته

### منهج البحث

اعتمد البحث الحالي المنهج الوصفي لمناسبته لإجراءات البحث الحالي.

### مجتمع البحث

شمل مجتمع البحث الحالي جميع القيادات المدرسية (مدير - مدير مساعد

- رئيس قسم) بمدارس الكويت في مراحل التعليم ما قبل الجامعي (ابتدائي -

متوسط - ثانوي) وذلك للكشف عن استجاباتهم حول التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.

### عينة البحث

تم اختيار عينة الدراسة وفقاً لأسلوب العينة الطبقية العشوائية، نظراً لدورها في إعطاء فرص التمثيل لشرائح المجتمع حسب حجمها في الظهور والاختيار بالعينة، حيث تم اختيار عينة قوامها (301) من المديرين والمديرين المساعدين ورؤساء الأقسام بالمدارس؛ وفيما يلي توزيع عينة البحث حسب (الجنس، الخدمة الوظيفية، التخصص التعليمي، المرحلة الدراسية، المنطقة التعليمية)؛ كما هو موضح بالجدول التالي:

جدول 1: توزيع العينة حسب المتغيرات الشخصية

المتغير الشخصي	أقسام المتغير الشخصي	العدد	النسبة المئوية
1. الجنس	ذكر	132	43.9
	أنثى	169	56.1
	المجموع	301	%100
2. الخدمة الوظيفية	من سنة إلى 5 سنوات	11	3.7
	من 6 إلى 11 سنة	70	23.3

تصور مقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت

73.1	220	12 سنة فأكثر	
%100	301	المجموع	
53.2	160	علمي	
46.8	141	أدبي	
%100	301	المجموع	
32.9	99	مدير	4- الدرجة الوظيفية
24.9	75	مدير مساعد	
127	127	رئيس قسم	
%100	301	المجموع	
49.8	150	الابتدائية	
33.6	101	المتوسطة	
16.6	50	الثانوية	
%100	301	المجموع	
18.3	55	العاصمة	5. المنطقة التعليمية
19.3	58	الفروانية	
19.3	58	الأحمدي	
18.6	56	الجهراء	
11.6	35	مبارك الكبير	
13.0	39	حولي	
%100	301	المجموع	

توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الجنس تشير إلى أن نسبة الذكور بلغت (43.9%)؛ مقابل النسبة الأكبر للإناث التي بلغت (56.1%)؛ أما توزيع مفردات عينة الدراسة حسب الخدمة الوظيفية فيوضح البيانات إلى أن سنوات الخدمة الوظيفية سن 12 سنة فأكثر قد احتلت المرتبة الأولى بنسبة (73.1)، ثم تلتها الخدمة الوظيفية من سن ( 6 إلى 11 سنة) بنسبة (23.3)، بينما حلت الخدمة الوظيفية (من سنة إلى 5 سنوات) في المرتبة الأخيرة بنسبة (3.7). بينما يشير توزيع مفردات العينة حسب الدرجة الوظيفية أن النسبة الأكبر في الدرجة الوظيفية كانت لدرجة رئيس قسم واحتلت المرتبة الأولى بنسبة (42.2)، يليها الدرجة الوظيفية لدرجة مدير وكانت بنسبة ( 32.9)، تلتها في المرحلة الأخيرة درجة مدير مساعد بنسبة (24.9)، بينما يشير توزيع مفردات عينة الدراسة حسب التخصص التعليمي أن التخصص التعليمي الأكثر تكراراً بين عينة الدراسة كان للتخصص العلمي بنسبة (53.2)، مقابل التخصص الأدبي بنسبة (46.8). بينما كان توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المرحلة الدراسية التي يعملون يشير إلى أن المرحلة الدراسية الأكثر تمثيلاً كانت المرحلة الابتدائية بنسبة (49.8)، بينما جاءت في المرتبة الثانية المرحلة المتوسطة بنسبة (33.6) وفي المرتبة الثالثة والأخيرة جاءت

المرحلة الثانوية بنسبة (16.6). أما عن توزيع مفردات عينة الدراسة حسب المنطقة التعليمية ، فتشير نتائج توزيع العينة منطقتي الفروانية والأحمدي حلتا في المرتبة الأولى بنسبة(19.3) لكل منهما، تلاهما بفارق ضئيل منطقة الجهراء التعليمية بنسبة (18.6)، بينما المنطقة الأقل تمثلا كانت منطقة مبارك الكبير التعليمية بنسبة (11.6).

### أدوات البحث

عمدت الباحثة إلى استخدام أداة الاستبانة للحصول على البيانات والمعلومات واستجابات المبحوثين حول موضوع الدراسة، وقد شملت الاستبانة عدد (8) محاور، حول التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية في المدارس بدولة الكويت، وقد عبرت عبارات المحور الأول عن المعوقات التقنية، وذلك من خلال (4) عبارات، والمحور الثاني عن المعوقات البشرية من خلال (3) عبارات، والمحور الثالث عن المعوقات الإدارية والبالغ عددها (5) عبارات، والمحور الرابع مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية وتم التعبير عنه بعدد (6) عبارات، والمحور الخامس والخاص بمقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية من خلال عدد (10) عبارات، والمحور السادس



مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب والذي تضمن عدد (6) عبارات ، والمحور السابع الخاص بمقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية والذي يتضمن عدد (6) عبارات، وجاء المحور الأخير الخاص بمقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية ليشتمل عدد (7) عبارات.

### إجراءات الثبات والصدق

#### صدق الاتساق الداخلي

تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين درجة كل فقرة ودرجة المحور الذي تنتمي إليه لحساب الاتساق الداخلي للاستبيان.

أولاً: حساب علاقة المفردات بدرجة المحور كما هو مبين في جدول

(2).

جدول 2: معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) بين درجات الفقرات ودرجات محاور

الاستبيان (ن = 30)

المحور	البنود	معامل ارتباط بيرسون	المحور	البنود	معامل ارتباط بيرسون
المحور الأول:		.666**	المحور الثاني:		.631**

تصور مقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت

.754**		المعوقات	.902**		المعوقات التقنية
.677**		البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية	.915**		لتطبيق الإدارة الافتراضية
.695**	1	المحور الرابع	.600**		المحور الثالث: المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية
.714**	2				
.794**	3		.569**	1	
.917**	4		.814**	2	
.683**	5		.894**	3	
.751**	6		.891**	4	
			.771**	5	
.805**	1	المحور السادس: مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب	.725**	1	المحور الخامس: مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية
.871**	2		.756**	2	
.778**	3		.851**	3	
.566**	4		.542**	4	
.870**	5		.636**	5	
.461**	6		.744**	6	
			.769**	7	
.893**	1	المحور الثامن:	.715**	8	
.862**	2	مقترحات زيادة	.776**	9	
.860**	3	فعالية القيادات	.643**	10	

.764**	5	المدرسية في	.804**	1	المحور السابع: مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الاقتراضية
.808**	6	تطبيق الإدارة الاقتراضية	.857**	2	
.591**	7		.729**	3	
			.869**	4	
			.772**	5	
			.747**	6	
** الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 1%					

وتظهر نتائج الجدول (2) وجود ارتباط موجب ودال احصائياً عند مستويات الدلالة 0.01 بين درجات جميع الفقرات وبين درجة المحور الذي تنتمي إليه، وتراوحت قيم معاملات الارتباط لجميع المحاور بين 0.461. كحد أدنى، وبين 0.917. كحد أعلى، وتشير تلك النتائج الى توفر الاتساق الداخلي للاستبانة.

ثانياً: حساب قيم مصفوفة معاملات الارتباطات بين درجات محاور الاستبيان وبين الدرجة الكلية للاستبيان، كما هو مبين في جدول (3).

جدول 3 : معاملات الارتباط الخطية (بيرسون) بين بين درجات محاور الاستبيان وبين الدرجة الكلية للاستبيان (ن=30)

معاملات الارتباط بين المحاور والتقييم العام	عدد الفقرات	المحور
.831**	4	المحور الأول: المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الاقتراضي

تصور مقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت

.802**	3	المحور الثاني: المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية
.690**	5	السؤال الثالث: المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية
.868**	6	المحور الرابع: مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية
.815**	10	المحور الخامس: مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية
.782**	6	المحور السادس: مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شئون الطلاب
.833**	6	المحور السابع: مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية
.844**	7	المحور الثامن: مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية
<b>** الارتباط دال عند مستوى الدلالة الإحصائية 1%</b>		

و يلاحظ من الجدول أن جميع علاقات ارتباط بيرسون بين أبعاد المحاور والدرجة الكلية للاستبانة موجبة وتتراوح بين 0 و 1، وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة 1%، والذي يدل على تحقق صدق اتساق المحتوى للاستبانة.

**ثبات أداة الدراسة:**

وللتأكد من ثبات المقياس لكل من محوري الاستبيان والدرجة الكلية، تم

استخدام معامل ألفا كرونباخ كما هو مبين في جدول (4).

جدول 4 : معاملات ثبات محاور الاستبيان ودرجته الكلية (ن=30)

معامل كرونباخ ألفا	المحاور
--------------------	---------

871.	المحور الأول: المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الافتراضي
865.	المحور الثاني: المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية
811.	السؤال الثالث: المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية
916.	المحور الرابع: مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية
898.	المحور الخامس: مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية
877.	المحور السادس: مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب
890.	المحور السابع: مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية
902.	المحور الثامن: مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية
968.	الثبات العام للاستبيان

يتضح من خلال الجدول رقم (4) أن معامل الثبات العام لمحاور البحث مرتفع، حيث بلغ ( ) لإجمالي فقرات الاستبيان، فيما تراوح ثبات المحاور ما بين (811.) و (968.)، وهذا يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليه في التطبيق الميداني للدراسة. وبناءً على ما سبق من نتائج الثبات والاتساق الداخلي في الجداول السابقة يتضح ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) بدرجة مرتفعة وصدق اتساقها الداخلي، مما يجعلها صالحة للتطبيق على كامل العينة.

## طرق التحليل الإحصائي ومعالجة البيانات:

للإجابة عن أسئلة الدراسة، تم إجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، بعد إدخال البيانات في جهاز الحاسوب، لمعالجتها إحصائياً بحسب برنامج (SPSS) الإصدار (27)، وقد استخدمت الأساليب الإحصائية التالية:

1. التحليل الوصفي: باستخدام النسب المئوية و المتوسطات الحسابية لكل بند من بنود المحور مع ترتيب تلك البنود تنازلياً من الأعلى إلى الأقل. لقد تم ترميز الخيار موافق بشدة "5" و موافق "4"، محايد "3"، وغير موافق "2"، وغير موافق بشدة "1" عند حساب المتوسطات الحسابية. تم حساب الانحراف المعياري معامل الاختلاف لمتوسطات جميع محاور الدراسة.

2. تم تحديد الدلالة اللفظية لمتوسط كل بند من بنود المحاور وكذلك للمتوسط العام للمحور من خلال الميزان التقدير وفقاً لمقياس ليكرت الخماس كما يتضح من خلال الجدول (5):

جدول 5 : ميزان تقديري وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي

الدلالة اللفظية	طول الفترة	المتوسط المرجح بالأوزان	الاستجابة
منخفضة جداً	0.79	من 1 إلى 1.79	غير موافق بشدة
منخفضة	0.79	من 1.80 إلى 2.59	غير موافق

متوسطة	0.79	من 2.60 إلى 3.39	محايد
مرتفعة	0.79	من 3.40 إلى 4.19	موافق
مرتفعة جدًا	0.80	من 4.20 إلى 5.00	موافق بشدة

3. معامل ارتباط بيرسون لحساب العلاقة بين درجة كل فقرة ودرجة

المحور الذي تنتمي اليه، للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة.

4. معامل ألفا كرونباخ، للتأكد من ثبات المقياس لكل من محوري

الاستبيان والدرجة الكلية

### عرض نتائج البحث

هدف البحث لبيان التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس

الكويت، وذلك من وجهة نظر القيادات المدرسية (مدير - مدير مساعد - رئيس

قسم)، وللإجابة على سؤال الدراسة والذي نصه: ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة

الافتراضية في مدارس الكويت من وجهة نظر القيادات المدرسية؟، فقد تم عمل

المعالجة الإحصائية للبيانات التي تم الحصول عليها بعد تطبيق أداة الدراسة على

عينة المبحوثين، حيث تم حساب التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات

المعيارية لاستجابات افراد عينة الدراسة حول محاور الاستبانة، وفيما يلي عرض وتوضيح لنتائج الدراسة.

### المحور الأول: المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الافتراضية

للإجابة على السؤال الفرعي الأول والذي ينص على: ما المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الأول ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول 6: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لمحور المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الافتراضية

الترتيب	الدلالة اللفظية للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل
1	مرتفعة	1.108	3.55	عدم جاهزية النظام الإلكتروني على تحقيق جميع المعاملات الإدارية	1
3	متوسطة	1.143	3.25	عدم كفاية الأجهزة الإلكترونية اللازمة لتطبيق الإدارة الافتراضية	2
2	متوسطة	1.094	3.38	ضعف الربط الشبكي بين المدارس والإدارات والمناطق التعليمية ووزارة التربية	3
4	متوسطة	1.081	2.89	ضعف البنية التحتية الإلكترونية بالمدارس	4



متوسطة	.82377	3.26	المتوسط العام للمحور	
--------	--------	------	----------------------	--

بالنظر للجدول رقم (6) يلاحظ أن المتوسط العام لإستجابات المبحوثين حول المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الافتراضية (3.26)، وانحراف معياري (.82377) وبدلالة لفظية (متوسطة)، وقد جاءت العبارة التي تنص على "عدم جاهزية النظام الإلكتروني على تحقيق جميع المعاملات الإدارية" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.55) وانحراف معياري (1.108) وبدلالة لفظية مرتفعة؛ وجاء متوسط العبارة التي تنص على "ضعف الربط الشبكي بين المدارس والإدارات والمناطق التعليمية ووزارة التربية" في المرتبة الثانية بمتوسط (3.38) وانحراف معياري (1.094) بدلالة لفظية متوسطة؛ بينما حلت في المرتبة الأخيرة عبارة "ضعف البنية التحتية الإلكترونية بالمدارس" بمتوسط (2.89) وانحراف معياري (1.081) بدلالة لفظية متوسطة، وسبقها في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة التي تنص على "عدم كفاية الأجهزة الإلكترونية اللازمة لتطبيق الإدارة الافتراضية" بمتوسط (3.25) وانحراف معياري (1.143)

وتتفق نتائج الدراسة الحالية، مع نتائج دراسة (الشقصي، 2008) ودراسة (الهور، 2013)، ودراسة (الراضي، 2015) والتي أشارت إلى المعوقات التقنية

كأبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الافتراضية، في المقابل تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الخنيفر، 2018) والتي احتل فيها عامل ضعف البنية التحتية اللازمة لتطبيق الإدارة الإلكترونية، المرتبة الأولى ضمن المعوقات التقنية.

وتعكس النتائج السابقة أن التحول للتعليم الإلكتروني لازال في مراحله الأولى في مدارس الكويت، حيث بدأ التحول الفعلي للاعتماد على التعليم الإلكتروني منذ بداية العام الدراسي الحالي 2021/2020، بعد توفيق المدارس في النصف الثاني من العام الدراسي 2020/2019 نتيجة لجائحة فيروس كوفيد 19، وبناءً عليه فإن تطبيق الإدارة الافتراضية، لازال هو الآخر في مراحله الأولى، وهو ما يعكسه حصول عدم جاهزية النظام الإلكتروني على تحقيق جميع المعاملات الإدارية على المرتبة الأولى بدلالة لفظية مرتفعة، بين باقي عبارات المعوقات التقنية.

### المحور الثاني: المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية

للإجابة على السؤال الفرعي الثاني والذي ينص على: ما المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟، تم حساب المتوسطات الحسابية

والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول

المحور الثاني ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب  
لمحور المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية

الترتيب	الدلالة اللفظية للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل
1	مرتفعة	1.133	3.52	ضعف المهارات التكنولوجية للموارد البشرية	1
3	متوسطة	970.	3.00	نقص دوافع بعض المعلمين والقياديين لتطبيق الإدارة الافتراضية	2
2	متوسطة	1.206	3.23	خوف بعض المعلمين والقياديين من التحول الإداري إلى الإدارة الافتراضية	3
	متوسطة	.76855	3.24	المتوسط العام للمحور	

بالنظر للجدول رقم (7) يلاحظ أن المتوسط العام لمحور المعوقات البشرية

لتطبيق الإدارة الافتراضية قد بلغ (3.24)، وبانحراف معياري (.76855) بدلالة

لفظية (متوسطة)، وقد حلت العبارة التي تنص على "ضعف المهارات التكنولوجية

للموارد البشرية" في المرتبة الأولى بمتوسط (3.52) وانحراف معياري (1.133)

وبدلالة لفظية مرتفعة، بينما جاء متوسط الفقرة التي تنص على "خوف بعض

المعلمين والقياديين من التحول الإداري إلى الإدارة الافتراضية. " في المرتبة الثانية بمتوسط (3.23) وانحراف معياري (1.206) ودلالة لفظية متوسطة؛ بينما حلت في المرتبة الأخيرة الفقرة التي تنص على " نقص دوافع بعض المعلمين والقياديين لتطبيق الإدارة الافتراضية " بمتوسط (3.00) وانحراف معياري (0.970). ودلالة لفظية متوسطة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية، مع نتائج دراسة (الشقصي، 2008) ودراسة (الهور، 2013) والتي أشارت إلى المعوقات التقنية كأبرز المعوقات التي تواجه تطبيق الإدارة الافتراضية، في المقابل تختلف

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسات (الشقصي، 2008) ودراسة (الهور، 2013)، ودراسة (الراضي، 2015) ودراسة (الخنيفر، 2018) والتي أشارت إلى ضعف الفرص المتاحة للتدريب على مهارات الإدارة الافتراضية، ووجود نقص في الكوادر البشرية المتخصصة في تقنية المعلومات، نقص العمالة الفنية الماهرة لصيانة أجهزة الحاسوب. كما تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الصوافي، والفهدي، والحارثية، 2014)، والتي أكدت نتائجها على أن الخبرة

التكنولوجية ذات دور محوري وفاعل في تطبيق الإدارة الإلكترونية بفاعلية في المدارس.

وتدلل النتائج السابقة على صدق واتساق نتائج الدراسة، فمع التحول السريع أو شبه المفاجيء للفصول الافتراضية بمدارس الكويت، ومن ثم الإدارة الافتراضية، تبدو الممارات التكنولوجية للموارد البشرية على غير استعداد للتعامل مع الأدوات التكنولوجية، وهو ما يشير الى ضرورة رفع المؤهلات التكنولوجية للموارد البشرية.

### المحور الثالث: المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية

للإجابة على السؤال الفرعي الثالث والذي ينص على: ما المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الثالث، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول 7: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لمحور المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية

الترتيب	الدلالة اللفظية للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل
5	متوسطة	1.292	3.05	عدم جاهزية النظام الإداري للتحويل إلى الإدارة الافتراضية	1
3	متوسطة	1.260	3.35	عدم التخطيط المسبق لتطبيق الإدارة الافتراضية	2
1	مرتفعة	1.156	3.87	عدم كفاية البرامج التدريبية والتأهيلية لتطبيق الإدارة الافتراضية	3
2	مرتفعة	1.109	3.48	نقص الحوافز المادية والمعنوية لتطبيق الإدارة الافتراضية	4
4	متوسطة	1.168	3.09	صعوبة التحول من النظم الإدارية التقليدية إلى الإلكترونية	5
	متوسطة	.91818	3.36	المتوسط العام للمحور	

ويلاحظ من الجدول أن المتوسط العام للمعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة

الافتراضية (3.36) وانحراف معياري (0.91818)، حيث جاء معظم متوسط فقرات

المحور بدلالة لفظية متوسطة، حيث جاء متوسط الفقرة التي تنص على "عدم

جاهزية النظام الإداري للتحويل إلى الإدارة الافتراضية" بأقل متوسط بقيمة (3.5)

وبانحراف معياري (1.292) بدلالة لفظية متوسطة، بينما جاءت الفقرة التي تنص

على " صعوبة التحول من النظم الإدارية التقليدية إلى الإلكترونية في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط (3.09) وبانحراف معياري (1.168)، بينما جاء متوسط الفقرة التي تنص على " عدم كفاية البرامج التدريبية والتأهيلية لتطبيق الإدارة الافتراضية" بأعلى قيمة متوسط وبدالة لفظية مرتفعة بقيمة متوسط حسابي (3.87) وبانحراف معياري (1.156).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ( jogezai, Ismail and Ahmed, 2016 )، والتي أوضحت أن ما يتعلق بالإجراءات الإدارية والنظام الإداري في المدارس الباكستانية، من ضمن العدي من العوائق التي تحول دون إدماج تكنولوجيا المعلومات في العملية الإدارية؛ في حين تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة ( الخنيفر، 2018) والتي أوضحت أن غياب الخطط الإجرائية للتحول نحو تطبيق الإدارة الإلكترونية، ضعف توافق الهياكل التنظيمية مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية، هي أبرز المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية.

وتكشف النتائج السابقة عما دللت عليه نتائج المعوقات البشرية، فمع ضعف المهارات التكنولوجية للموارد البشرية، يبدو منطقيًا حلول عدم كفاية البرامج

التدريب والتأهيلية في المرتبة الأولى ضمن المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية، بالإضافة الى نقص الحوافز المادية والمعنوية لتطبيق الإدارة الافتراضية.

### المحور الرابع: مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية

للإجابة على السؤال الفرعي الرابع والذي ينص على: ما مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول 8: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لمحور مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية

الترتيب	الدلالة اللفظية للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل
6	متوسطة	1.348	3.09	نشر الوعي بمزايا التحول لإدارة الافتراضية	1



4	متوسطة	1.002	3.30	وضع استراتيجية تهدف للتحويل الرقمي بمدارس الكويت	2
5	متوسطة	.932	3.23	وضع دليل إرشادي لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت	3
3	متوسطة	.983	3.31	وضع خطة لتنمية المهارات التكنولوجية للموارد البشرية	4
1	مرتفعة	1.065	3.55	توفير فريق لتقديم الدعم الفني والتقني على مدار الساعة	5
2	مرتفعة	1.132	3.45	توفير البرامج التدريبية في الإدارة الافتراضية على جميع المستويات الإدارية	6
	متوسط	.84450	3.32	المتوسط العام للمحور	

ويلاحظ من الجدول أن المتوسط العام لمحور مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية قد بلغ (3.32)، وانحراف معياري (.84450) وبدلالة لفظية متوسطة، حيث جاء المتوسط الحسابي لعبارة " توفير فريق لتقديم الدعم الفني والتقني على مدار الساعة" في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.55) وانحراف معياري (1.065)، وفي المرتبة الثانية حلت عبارة " توفير البرامج التدريبية في الإدارة الافتراضية على جميع المستويات الإدارية" بمتوسط حسابي (3.45) وانحراف معياري (1.132)؛ بينما جاءت في المرتبة الأخيرة عبارة " بمتوسط حسابي (3.23) وانحراف معياري (.932).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية، مع نتائج دراسة (الشقصي، 2008) والتي أكدت أهمية وضع خطة استراتيجية لتطبيق الإدارة الافتراضية، كما تتفق مع دراسة (الصوافي، والفهدي، والحارثية، 2014)، التي أوصت بإعداد الخطط الإستراتيجية والأهداف العامة لتوظيف الإدارة الإلكترونية في العمليات الإدارية بمشاركة جميع العاملين، كما تتفق مع دراسة (الراضي، 2015) التي أشارت إلى أهمية التأهيل التكنولوجي لتطبيق هذا النوع من الإدارة، كما تتفق مع دراسة (الخنيفر، 2018) والتي أكدت أن أهم السبل للتغلب على عوائق تطبيق الإدارة الافتراضية تتمثل في توفير التدريب المستمر للموظفين على الأجهزة والبرامج الإلكترونية.

وتكشف النتائج السابقة عن حاجة الموارد البشرية والقيادات المدرسية إلى فريق دعم فني مؤهل يكون قادر على تقديم المساعدة بشكل مستمر، وهو أمر منطقي، حيث تكثر المشكلات الفنية والتقنية مع بداية التحول إلى أنظمة الإدارة الافتراضية، وعليه فإن النتائج تشير إلى درجة احتياج مرتفعة لجانب الدعم الفني، بالإضافة إلى زيادة المهارات الإلكترونية للتعامل مع أدوات الإدارة الافتراضية؛ بينما قد يشير حلول نشر الوعي بمزايا التحول للإدارة الافتراضية في المرتبة

الأخيرة، إلا معرفة الموارد البشرية بهذه الأهمية، ناهيك عن كونها فرضاً واقعاً وبديلاً عن أنظمة الإدارة التقليدية في الوقت الحالي.

### المحور الخامس: مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية

للإجابة على السؤال الفرعي الخامس والذي ينص على: ما مقترحات تفعيل

الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟، تم حساب المتوسطات

الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لاستجابات أفراد عينة

الدراسة حول المحور الخامس ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول 9: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لمقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية

الترتيب	الدلالة اللفظية للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل
3	متوسطة	1.186	3.37	اعتماد البريد الإلكتروني كنظام رسمي للمكاتبات والمراسلات.	1
1	مرتفعة	1.019	3.57	توفير قاعدة بيانات رقمية متكاملة للمدرسة.	2
5	متوسطة	1.192	3.21	عقد الاجتماعات إلكترونياً على المستويين الداخلي والخارجي.	3

تصور مقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت

10	متوسطة	1.133	3.02	التحول لتكليف الموظفين بالمهام إلكترونياً.	4
8	متوسطة	1.135	3.11	توجيه القيادات المدرسية للمعلمين من خلال النظام الإداري الرقمي.	5
6	متوسطة	1.197	3.20	لاعتماد على التقارير الإلكترونية في الاتصال الإداري.	6
4	متوسطة	0.974	3.25	التبادل الإلكتروني للمعلومات بين المدرسة والجهات الإدارية.	7
2	مرتفعة	1.125	3.56	الاعتماد على تطبيق إلكتروني يحقق جميع المعاملات الإدارية بالمدرسة	8
7	متوسطة	1.164	3.17	الإفادة من وسائل التواصل الاجتماعي في التواصل الإداري	9
9	متوسطة	1.135	3.11	توفير منتدى عام للحوار الإلكتروني يخدم جميع مدارس الوزارة	10
	متوسطة	.72883	3.25	المتوسط العام للمحور	

ويلاحظ من الجدول أن المتوسط العام لمحور مقترحات تفعيل الاتصال

الإداري بالإدارة الافتراضية، يعادل (3.25) وانحراف معياري (0.72883) بدلالة

لفظية متوسطة. حيث جاء متوسط معظم فقرات المحور بدلالة لفظية متوسطة؛

بينما جاء متوسط العبارة "توفير قاعدة بيانات رقمية متكاملة للمدرسة"، فقد جاءت

في المرتبة الأولى بمتوسط (3.57) وانحراف معياري (1.019) وبدلالة لفظية

مرتفعة، وكذلك جاءت عبارة "الاعتماد على تطبيق إلكتروني يحقق جميع

المعاملات الإدارية بالمدرسة" في المرتبة الثانية بفارق بسيط ومتوسط حسابي بقيمة (3.56) وانحراف معياري بقيمة (1.125) وبدلالة لفظية مرتفعة، بينما جاء في المرتبة الأخيرة عبارة " التحول لتكليف الموظفين بالمهام إلكترونياً." بقيمة متوسط حسابي (3.02) وانحراف معياري (1.133) ودلالة لفظية متوسطة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية، مع نتائج دراسة (الشقصي، 2008) والتي أوضحت نتائجها أهمية انشاء قاعدة بيانات تسهل تنفيذ المعاملات، كما تتفق مع نتائج دراسة (خلف الله، 2014) والتي كان من أهم ركائزها في التحول للإدارة الافتراضية تصميم برنامج محوسب يضم البيانات الأساسية للعمليات الإدارية.

ويتضح من خلال النتائج السابقة وعي القيادات المدرسية بأولويات التحول للاتصال الإداري والمتمثلة في وجود قاعدة بيانات رقمية يتم الارتكاز عليها في تحقيق الاتصال الإداري الإلكتروني على كافة المستويات الوظيفية، بالإضافة الى اهتمام القيادات المدرسية بالتطبيقات الإلكترونية، ودورها في تيسير عمليات التواصل الإلكتروني، علاوة على التحول إلى البريد الإلكتروني واعتماده كنظام رسمي للمبادلات والمراسلات؛ غير أنه تجدر الإشارة إلى أن حلول عبارة التحول لتكليف الموظفين إلكترونياً في المرتبة الأخيرة، قد يشير إلى نقص في المهارات

القيادية في استخدام الوسائل التكنولوجية في التكليف بالمهام، وهو ما يشير الى أهمية القيادات المدرسية على كيفية نقل التكليف بوضوح للمرؤوسين من خلال قنوات الإدارة الافتراضية.

## المحور السادس: مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب

للإجابة على السؤال الفرعي السادس والذي ينص على: ما مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب بمدارس الكويت؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور السادس ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول 10: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لمقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب

الترتيب	الدلالة اللفظية للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل
2	مرتفعة	1.375	3.61	الاعتماد على تطبيق إلكتروني ذو جودة في تطبيق الفصول الافتراضية	1
1	مرتفعة	1.183	3.67	التحول الرقمي لتقديم جميع الخدمات للطلاب	2

5	متوسطة	1.196	3.34	تقديم الدعم الإلكتروني للطلاب، للتأقلم مع النظام الإلكتروني	3
4	مرتفعة	1.109	3.59	الاعتماد على قنوات الاتصال الرقمية في التواصل مع الطلاب وأولياء الأمور	4
3	مرتفعة	1.023	3.61	توفير فريق دعم فني لحل ومعالجة المشكلات التي توجه الطلاب	5
6	متوسطة	1.020	3.15	توفير أنشطة وفعاليات إلكترونية بديلة عن الأنشطة التقليدية	6
	مرتفعة	.81801	3.49	المتوسط العام للمحور	

ويلاحظ من الجدول أن المتوسط العام لمحور مقترحات تطبيق الإدارة

الافتراضية في شؤون الطلاب (3.49)، وانحراف المعياري (0.81801)، حيث

جاءت معظم الفقرات الدلالة اللفظية المرتفعة، باستثناء الفقرتين اللتان تتصان

على " توفير أنشطة وفعاليات إلكترونية بديلة عن الأنشطة التقليدية " بمتوسط

(3.15) وانحراف معياري (1.020) ، والتي حلت بدورها في المرتبة الأخيرة بين

الفقرات؛ بينما الفقرة رقم 3 التي تنص على " تقديم الدعم الإلكتروني للطلاب،

للتأقلم مع النظام الإلكتروني "، والتي جاءت في المرتبة قبل الأخيرة بأقل متوسط

(3.43) وبانحراف معياري (1.196)، حيث اشتركتا في الدلالة اللفظية المتوسطة؛

بينما جاءت الفقرة رقم 2 الخاصة ب " التحول الرقمي لتقديم جميع الخدمات

للطلاب" بأعلى متوسط حسابي بقيمة (3.67) وانحراف معياري بقيمة (1.183) ودلالة لفظية مرتفعة.

تتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الخنيفر، 2018) التي أكدت أن توفير الدعم الفني من أهم السبل لتذليل العقبات التي تعوق تطبيق الإدارة الافتراضية، كما تتفق مع نتائج دراسة (خلف الله، 2014) والتي أكدت أهمية الاعتماد على التطبيقات التكنولوجية في التحول الإلكتروني للإدارة.

وتؤكد النتائج السابقة على فهم القيادات المدرسية لأولويات التحول نحو الإدارة الافتراضية، حيث يتكامل التحول الرقمي في تقديم الخدمات للطلاب، مع توفر قاعدة بيانات تسمح بالاتصال الإداري الرقمي، بالإضافة إلى حلول مقترح التطبيق الرقمي والإلكتروني في المرتبة الثانية في كلا المحورين، وهو ما يؤكد في الوقت ذاته على اتساق نتائج الدراسة. كما توضح النتائج أهمية توفر فريق للدعم الفني سواء على المستوى الإداري، أو على مستوى تقديم الخدمات للطلاب، خاصة في المراحل الأولى لتقديم الخدمات إلكترونياً.

**المحور السابع: مقترحات تفعيل الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت**



للإجابة على السؤال الفرعي السابع والذي ينص على: ما مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور السابع ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول 12: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لمقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية

الترتيب	الدلالة اللفظية للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل
4	مرتفعة	1.253	3.41	تكثيف البرامج التدريبية في مجال الإدارة الافتراضية للإداريين التربويين.	1
6	متوسطة	1.203	3.31	التحديث المستمرة للبنية التحتية الإلكترونية بالمدارس	2
3	مرتفعة	.985	3.58	الإفادة من تجارب الدول الرائدة في تطبيق الإدارة الافتراضية في مجال التعليم	3
5	مرتفعة	1.192	3.40	تزويد المدارس بمختصين في مجال صيانة الأجهزة الإلكترونية	4
2	مرتفعة	1.074	3.81	توفر برامج وتطبيقات إلكترونية متوافقة مع النظام التعليمي، وسهولة التطبيق	5

1	مرتفعة	.983	3.89	التدريب على برامج وتطبيقات الإدارة الافتراضية	6
	مرتفعة	.84328	3.56	المتوسط العام للمحور	

ويلاحظ من الجدول أن المتوسط العام لمحور مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية (3.56) وانحراف معياري (.84328)، حيث جاءت معظم الفقرات الدلالة اللفظية مرتفعة، باستثناء العبارة التي تنص على "التحديث المستمرة للبنية التحتية الإلكترونية بالمدارس" حيث جاءت في المرتبة الأخيرة بأقل متوسط حسابي بقيمة (3.31) وانحراف معياري (1.203) ودلالة لفظية متوسطة.

بينما جاءت العبارة التي تنص على "التدريب على برامج وتطبيقات الإدارة الإلكترونية بأعلى متوسط حسابي بقيمة (3.89) وانحراف معياري (.983) ودلالة لفظية مرتفعة، وجاءت في المرتبة الثانية العبارة "توفر برامج وتطبيقات إلكترونية متوافقة مع النظام التعليمي، وسهولة التطبيق" بمتوسط حسابي قيمته (3.81) وانحراف معياري (1.074) ودلالة لفظية مرتفعة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الراضي، 2015) التي

أشارت الى أهمية التأهيل التكنولوجي لتطبيق هذا النوع من الإدارة، كما تتفق مع

دراسة (الخنيفر، 2018) والتي على ضرورة التدريب المستمر للموظفين على الأجهزة والبرامج الإلكترونية، كما تتفق مع دراسة (خلف الله، 2014) والتي أكدت الاعتماد على البرامج والتطبيقات التكنولوجية للتحويل للإدارة الافتراضية.

وتدلل النتائج السابقة على صدق واتساق نتائج الدراسة، حيث سعت القيادات المدرسية في استجاباتها نحو سبل تفعيل الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت، إلى التركيز على البنود والمحاور ذات الأهمية، والمتعلقة بتوفير التدريب والتأهيل للموارد البشرية، وتوفير البرامج والتطبيقات الإلكترونية المتوافقة مع النظام التعليمي، وهو ما أكدته المحاور المختلفة للتصورات حول تطبيق الإدارة الافتراضية، علاوة على حداثة تجربة التحويل نحو الإدارة الافتراضية، مما قد يكون سبباً في رغبة القيادات المدرسية في الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في تطبيق الإدارة الافتراضية في مجال التعليم.

### **المحور الثامن: مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية**

للإجابة على السؤال الفرعي الثامن والذي ينص على: ما مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟، تم حساب

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لاستجابات

أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول 13: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب

لمحور مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية

الترتيب	الدلالة اللفظية للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	تسلسل
7	متوسطة	1.244	3.07	اهتمام الإداريين بالدقة وتحليل المعلومات	1
5	متوسطة	1.050	3.28	تشجيع كل أنماط التواصل والرسائل عبر البريد الإلكتروني	2
4	متوسطة	1.073	3.36	نشر المعلومات غير السرية على شبكة المعلومات والاتصالات الداخلية، لتوفير الوقت على الموظفين	3
3	مرتفعة	.900	3.50	فتح قنوات تبادل المعلومات ومشاركة المعرفة بين الموظفين من أجل تعزيز الشفافية	4
6	متوسطة	1.221	3.22	السماح بارتكاب الأخطاء لتشجيع الابتكار والإبداع في العمل	5
1	مرتفعة	.985	3.82	الموضوعية في التعامل مع الموظفين	6
2	مرتفعه	.919	3.68	التركيز على الثواب والعقاب في تحقيق الأهداف بعيداً عن العلاقات والنوايا	7
	مرتفعة	.98105	3.40	المتوسط العام للسؤال	

ويلاحظ من الجدول أن المتوسط العام للسؤال مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية (3.40) وبانحراف معياري (98105)، حيث جاءت معظم الفقرات بدالة لفظية متوسطة، فجاءت الفقرة رقم 1 الخاصة ب" سبل زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية بالمدرسة) اهتمام الإداريين بالدقة وتحليل المعلومات " بأقل قيمة متوسط حسابي (3.07) وانحراف معياري (1.244) ودلالة لفظية متوسطة.

بينما جاءت الفقرة رقم 6 الخاصة ب "الموضوعية في التعامل مع الموظفين" بأعلى قيمة متوسط حسابي (3.82) وانحراف معياري (985.) ودلالة لفظية مرتفعة، تلتها في المرتبة الثانية الفرقة رقم الخاصة ب "التركيز على الثواب والعقاب في تحقيق الأهداف بعيداً عن العلاقات والنوايا " بمتوسط حسابي قيمته (3.68) وانحراف معياري (919.) ودلالة لفظية مرتفعة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الصوافي، والفهدي، والحارثية، 2014) التي أكدت دور الأهداف في تحقيق التحول للإدارة الافتراضية، مع أهمية مشاركة جميع العاملين في ذلك.

وتشير النتائج السابقة الى تأكيد القيادات المدرسية على الثوابت الإدارية المتعلقة بالموضوعية وعدم الشخصية، والشفافية، وتبادل المعلومات، وهو ما يؤكد حلول البنود المتعلقة بها في المراتب الأولى من المقترحات الخاصة بزيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية، علاوة على تأكيدهم على أهمية استخدام القيادات المدرسية للبريد الإلكتروني في التواصل والمراسلات، وهو ما يتسق ويؤكد نتائج المحور الخاص بمقترحات الاتصال الإداري.

### التحليل الوصفي لمعوقات تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت

للإجابة على السؤال الفرعي الثامن والذي ينص على: ما مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور الرابع ورصدت النتائج في الجدول التالي: فيما يتعلق بالتحليل الوصفي لمعوقات تطبيق الإدارة الافتراضية (التقنية والبشرية والإدارية) فقد تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول المحور المحاور الثلاث الأولى والتي شملت المعوقات، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول 11 : التحليل الوصفي لمتوسطات محاور معوقات تطبيق الإدارة الافتراضية

الترتيب حسب المتوسط	الدلالة اللفظية للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	المحور
1	متوسطة	.91818	3.36	المحور الأول: المعوقات التقنية لتطبيق الإدارة الافتراضية
3	متوسطة	.76855	3.24	المحور الثاني: المعوقات البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية
2	متوسطة	.82377	3.26	المحور الثالث: المعوقات الإدارية لتطبيق الإدارة الافتراضية
	متوسطة	.75545	3.30	المتوسط العام لمحاور المعوقات

وبالنظر الى الجدول رقم (12) يتضح أن الدلالات اللفظية للمتوسط العام لجميع محاور معوقات تطبيق الإدارة الافتراضية متوسطة بمتوسط (3.30) و انحراف معياري (.75545)، وقد حلت المعوقات التقنية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.36) وانحراف معياري (.91818)، بينما حلت المعوقات البشرية في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.26) وانحراف معياري (.82377)، وجاءت المعوقات الإدارية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.24) وانحراف معياري (.82377).

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة (الخنيفر، 2018) والتي جاءت فيها المعوقات التقنية في المرتبة الثانية، تلتها المعوقات الإدارية في المرتبة الثالثة، وفي المترتبة الرابعة المعوقات البشرية.

وتشير النتائج السابقة إلى استعداد الموارد البشرية في مدارس الكويت للتحول نحو الإدارة الافتراضية، حيث جاءت المعوقات البشرية في المرتبة الأخيرة؛ غير أنه تجدر الإشارة إلى أن هذا الأمر قد يكون فيه من الاجبار أكثر ما يكون فيه من الاختيار، حيث بات التحول نحو الفصول الافتراضية، والإدارة الافتراضية امرًا مفروضًا على واقع التعليم في المرحلة الحالية، علاوة على أن هذا الاستعداد للتحول يتقاطع مع المعوقات التقنية والإدارية، والتي لازالت تشير إلى حاجة الموارد البشرية للتدريب والتأهيل على استخدام تقنيات وأدوات الإدارة الافتراضية.

### **التحليل الوصفي لتصورات القيادات المدرسية لتطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت**

للإجابة على السؤال الرئيسي للدراسة والذي ينص على: ما التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت من وجهة نظر القيادات المدرسية؟، تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والدلالة اللفظية



والترتيب لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول محاور تصورات تطبيق الإدارة الافتراضية، ورصدت النتائج في الجدول التالي:

جدول 13: التحليل الوصفي لمتوسطات تصورات تطبيق الإدارة الافتراضية

الترتيب حسب المتوسط	الدلالة اللفظية للمتوسط	الانحراف المعياري	المتوسط	المحور
4	متوسطة	.84450	3.32	المحور الرابع: مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية
5	متوسطة	.72883	3.25	المحور الخامس: مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية
2	مرتفعة	.81801	3.49	المحور السادس: مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب
1	مرتفعة	.84328	3.56	المحور السابع: مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية
3	مرتفعة	.98105	3.40	المحور الثامن: مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية
	مرتفعة	.87150	3.56	المتوسط العام لمحاور التصورات المقترحة

يتضح من الجدول رقم (13) أن الدلالات اللفظية للمتوسط العام لجميع

محاور التصورات المقترحة لتطبيق الإدارة الافتراضية من وجهة نظر القيادات المدرسية كانت مرتفعة بمتوسط (3.56) و انحراف معياري (0.87150)، وقد حلت

المقترحات الخاصة بتفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.56) وانحراف معياري (0.84328)، وفي المرتبة الثانية حلت مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب بمتوسط حسابي (3.49) وانحراف معياري (0.81801)، أما في المرتبة الثالثة حلت مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية بمتوسط حسابي (3.40) وانحراف معياري (0.98105)؛ بينما جاء في المرتبة الرابعة مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية بمتوسط حسابي (3.32) وانحراف معياري (0.84450)، وقد حلت مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف معياري (0.72883).

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع ما أوصت به دراسة (الصوافي، والفهدي، والحارثية، 2014) من ضرورة العمل وفق خطة استراتيجية لتطبيق الإدارة الافتراضية، كما تتفق الدراسة الحالية مع ما أوصت به دراسة (منجين، 2013) من أهمية تدريب القيادات المدرسية على الإدارة الافتراضية، والاعتماد على تقنيات المعلومات والاتصالات واستخدامها في الأنشطة اليومية.

وتدلل النتائج السابقة على ترتيب منطقي للتصورات المقترحة من القيادات المدرسية لتطبيق الإدارة الافتراضية، حيث حازت مقترحات التفعيل، المرتبة الأولى والثالثة، مما يؤكد الرغبة في مزيد من التحول نحو الإدارة الافتراضية، يصحب ذلك الانتقال الى مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية فيما يتعلق بشؤون الطلاب، بما يشكل ثلاث محاور أساسية تهتم بتفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية، وليس التوجه نحوها، حيث أنها أصبحت بالفعل حيز التطبيق نظراً للتحول نحو التعلم الالكتروني والفصول الافتراضية في مدارس الكويت.

### **التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت**

في ضوء ما أفرزته نتائج الدراسة عن معوقات ومقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت، فقد اتضحت جوانب القصور والمعوقات في تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت، ومن خلال هذه النتائج، سيتم اقتراح تصور لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت، وسيتم بناء التصور وفقاً لما يلي:

**أولاً: منطلقات التصور المقترح.**

مع التحول للتعليم الالكتروني والفصول الافتراضية بمدارس الكويت، تبدو الحاجة ملحة لتصور فاعل في تطبيق الإدارة الافتراضية بالمدارس، نظرًا لدورها في تيسير العملية التعليمية، وتسهيل الإجراءات الادارية وزيادة فعاليتها وكفاءتها.

### ثانيًا: أهداف التصور المقترح.

يهدف هذا التصور الى تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت، وينبثق عن هذا الهدف الرئيسي عدد من الأهداف الفرعية، وذلك كما يلي:

- التحول نحو الإدارة الافتراضية بديلاً عن أساليب الإدارة التقليدية في ظل التحول نحو التعليم الالكتروني والفصول الافتراضية.
- الاستفادة من مزايا الإدارة الافتراضية في تسهيل العمليات الإدارية بالمدرسة.
- تعزيز مهارات القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت.
- تحقيق مستويات اتصال إدارية متميزة من خلال الاستفادة من تقنيات الإدارة الافتراضية.

## ثالثاً: مجالات التصور المقترح

مقترحات التأهيل والدعم للموارد البشرية لتطبيق الإدارة الافتراضية.

يعد الإعداد والتأهيل هي الخطوة الأولى للتحويل نحو أي نظام إداري جديد، وعليه فحتى تكون الموارد البشرية بمدارس الكويت، قادرة على تطبيق الإدارة الافتراضية فإنها تحتاج إلى:

- توفير فريق لتقديم الدعم الفني والتقني على مدار الساعة.
- توفير البرامج التدريبية في الإدارة الافتراضية على جميع المستويات الإدارية.
- وضع خطة لتنمية المهارات التكنولوجية للموارد البشرية.

## مقترحات تفعيل الاتصال الإداري بالإدارة الافتراضية

تمثل قنوات الاتصال الإداري محوراً هيكلية في المنظومة الإدارية، وعليه يتحدد نجاح التواصل بين أفراد المنظمة، وحتى يتم تحقيق الاتصال عبر الوسائل الإلكترونية بما ينعكس على فعالية الإدارة الافتراضية، يجب العمل على:

- وضع خطة لتنمية المهارات التكنولوجية للموارد البشرية.

- الاعتماد على تطبيق إلكتروني يحقق جميع المعاملات الإدارية بالمدرسة.
- اعتماد البريد الإلكتروني كنظام رسمي للمكاتبات والمراسلات.
- التبادل الإلكتروني للمعلومات بين المدرسة والجهات الإدارية.
- عقد الاجتماعات إلكترونياً على المستويين الداخلي والخارجي.

### مقترحات تطبيق الإدارة الافتراضية في شؤون الطلاب

لتطبيق الإدارة الافتراضية في خدمات شؤون الطلاب، تحتاج مدارس

الكويت إلى:

- التحول الرقمي لتقديم جميع الخدمات للطلاب.
- التحول الرقمي لتقديم جميع الخدمات للطلاب.
- توفير فريق دعم فني لحل ومعالجة المشكلات التي تواجه الطلاب.
- الاعتماد على قنوات الاتصال الرقمية في التواصل مع الطلاب وأولياء الأمور.

## مقترحات تفعيل تطبيق الإدارة الافتراضية

لتفعيل تطبيق الادارة الافتراضية تحتاج مدارس الكويت إلى:

- التأهيل والتدريب على برامج وتطبيقات الإدارة الافتراضية.
- توفير برامج وتطبيقات إلكترونية متوافقة مع النظام التعليمي، وسهولة التطبيق.
- الاستفادة من تجارب الدول الرائدة في تطبيق الإدارة الإلكترونية في مجال التعليم.

## مقترحات زيادة فعالية القيادات المدرسية في تطبيق الإدارة الافتراضية

لزيادة فعالية تطبيق الإدارة الافتراضية، تحتاج القيادات المدرسية إلى:

- الموضوعية في التعامل مع الموظفين
- التركيز على الثواب والعقاب في تحقيق الأهداف بعيداً عن العلاقات والنوايا

- فتح قنوات تبادل المعلومات ومشاركة المعرفة بين الموظفين من أجل تعزيز الشفافية.

- نشر المعلومات غير السرية على شبكة المعلومات والاتصالات الداخلية، لتوفير الوقت على الموظفين.

### رابعاً: آليات تنفيذ التصور المقترح

لتنفيذ التصور المقترح يجب العمل من خلال استراتيجية إدارية فعالية بمدارس الكويت، وهو ما يستوجب العمل وفق الخطوات والمتطلبات التالية:

#### 1. تقييم ودراسة واقع الإدارة بمدارس الكويت

ويشمل تقييم الوضع ثلاث مستويات هيكلية تتمثل في البنية التحتية، والمهارات، والعمليات الإدارية، وذلك من خلال مدى توفرها ومدى الحاجة إليها.

#### أ- تقييم الوضع الحالي

وذلك بهدف معرفة الوضع الحالي للمدرسة على مستوى البنية التحتية والمهارات، والعمليات الإدارية بالمدرسة.



## ب- تقييم متطلبات تطبيق تصور الإدارة الافتراضية

وتتحدد المتطلبات وفقاً للرؤية والأهداف المرسومة، وتتمثل في سد الفجوة بين الوضع الحالي على مستوى (البنية التحتية - المهارات - العمليات الإدارية) وبين الرؤية المستهدف تحقيقها، ومن الحثيات الهامة التي يجب الالتفات إليها، العمل أولاً على الاستفادة من الموارد المتوفرة، أو تحديث الموارد الحالية بالمدارس، ثم تحديد المتطلبات الجديدة.

### 2. دراسة بيئة التعليم الإلكتروني والعوامل المتعلقة بها

عدد من الدراسات والتقارير الهامة يجب الوقوف عليها، لاستكمال الخطوات الاستراتيجية لتنفيذ التصور المقترح، على سبيل المثال لا الحصر، دراسة أنواع العمليات والإجراءات الإدارية بالمدارس، دافعية الموارد البشرية لتطبيق الفصول الافتراضية والإدارة الافتراضية، المهارات التكنولوجية للموارد البشرية.

### 3. تحديد الموارد البشرية والإجراءات الإدارية

- يتمثل ذلك في تحديد الموارد البشرية والاحتياجات الوظيفية -خاصة التقنية - اللازمة لتطبيق التصور المقترح للإدارة الافتراضية، مع التحديد الدقيق

للمؤهلات، وعدد الموظفين، والقدرات والمهارات اللازمة لتحقيق الأهداف المطلوبة للمنصة، بالإضافة الى تحديد عمليات التطوير والتحول الإلكتروني، ومراجعة معايير ضمان الجودة وأساليب تقييم الخدمات الإدارية، وإجراءات المكافأة والتميز.

#### 4. تصميم حملة تعريفية بمزايا الإدارة الافتراضية

وذلك لتوعية الموارد البشرية داخل وخارج المؤسسة بأهمية الإدارة الافتراضية، ودورها في تسهيل الإجراءات والمعاملات الإدارية، وفي المزايا التي تحققها للمتعاملين.

#### 5. الجدول الزمني

ويستهدف الجدول الزمني توزيع الإجراءات الخاصة بتنفيذ التصور المقترح للإدارة الافتراضية، وفق جدول زمني محدد.

#### 6. الميزانية التقديرية

يجب أن يراعي عند وضع الميزانية التقديرية، تضمين جميع التكاليف المباشرة لاعتماد وتنفيذ التصور المقترح للإدارة الافتراضية، فضلاً عن تكاليف البرمجيات، والتقنيات اللازمة، وما يتبعها من تكاليف غير مباشرة متعلقة بعمليات تطبيق الإدارة الافتراضية.

### 7. خطة التقييم

من الهام الحرص على متابعة وتقييم فاعلية التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية، من أجل مراجعة وتقييم تحقيقها لرؤية وأهداف المؤسسة التربوية، وهو ما يستلزم وضع أسلوب لتقييم فاعلية الإدارة الافتراضية على مختلف الجوانب والمستويات.

ومن خلال التصور السابق، تم التوصل الى نموذج يعبر عن آليات تنفيذ

التصور المقترح للإدارة الافتراضية وذلك كما يلي:

## تصور مقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية بمدارس الكويت



شكل 1: يوضح نموذج تنفيذ آليات التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية

## التوصيات والبحوث المستقبلية

- من خلال نتائج البحث، توصلت الباحثة عدد من التوصيات الهامة، وذلك كما يلي:
- ضرورة الاهتمام بتدريب القيادات المدرسية على استراتيجيات وأساليب وتطبيقات الادارة الافتراضية، من أجل تعزيز المهارات الإدارية والتكنولوجية لديهم، بما ينعكس على فعالية التطبيق.
- نشر الوعي بأهمية الإدارة الافتراضية المدرسية بين القيادات المدرسية والمعلمين، لتعزيز تطبيقاتها في مدارس الكويت.
- الاهتمام بالبنية التحتية التكنولوجية في مدارس الكويت، لدورها المحوري في تطبيق الإدارة الافتراضية.
- تفتح الدراسة الحالية المجال لدراسات مستقبلية حول تقييم فعالية التصور المقترح لتطبيق الإدارة الافتراضية في مدارس الكويت.
- تمهد الدراسة الحالية لمزيد من الدراسات حول تطبيق الإدارة الافتراضية على فئة المتلقين أو المستجيبين في المنظومة الإدارية

والذين تشملهم فئات المعلمين والطلاب، وحتى أولياء الأمور،  
ودرجة استخدامهم لأدوات تكنولوجيا المعلومات في التواصل مع  
إدارة المدرسة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

- إدريس، ثابت. (2003). نظم المعلومات الإدارية في المنظمات المعاصرة والجودة الشاملة في الإدارة التعليمية والمدرسية. الإسكندرية: دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر. دار الجامعية.
- الحميديين، رحمة والسرحان، خالد. (2015). تقدير حاجات المدارس الحكومية الثانوية في مديريات التربية والتعليم في عمان للإدارة الإلكترونية. مجلة دراسات العلوم التربوية، 42(3)، 1001-1022.

الخنيفر، أمل بنت عبد الله. (2018). معوقات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء 2030 وسبل التغلب عليها. مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر (178).

الراضي، خالد. (2015). برمج h الإدارة الإلكترونية المدرسية في مدارس التعليم العام: الواقع والمعوقات. المجلة التربوية الدولية المتخصصة، 2(4)، 137\_119.

الرشيدي، فهدمعلق حمود والجبر، حامد سعيد سعد. (2016). درجة تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت. المجلة العلمية لكلية التربية، أسبيوط.

الشريف، عمر و عبد العليم، أسامه و بيومي، هشام محمد. (2013). لإدارة الإلكترونية مدخل إلى الإدارة التعليمية الحديثة. عمان، الأردن: دار المناهج للنشر.

الشقصي، ليلي بنت خميس. (2008). تصور مقترح لتطبيق الإدارة الإلكترونية في وزارة التعليم العالي بسلطنة عمان في ضوء آراء العاملين فيها . رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جامعة السلطان قابوس.

الشهري، عبد الله مرعي. (2011). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في الممارسات الإشرافية: دراسة ميدانية في منطقة عسير التعليمية. أبها: جامعة الملك خالد.: رسالة ماجستير غير منشورة.

الصوافي، محمد؛ والفهدي، وراشد؛، الحارثية، عائشة. (2014). درجة توظيف الإدارة الإلكترونية في بعض العمليات الإدارية بمدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان. *المجلة الدولية للتربية المتخصصة، جامعة السلطان قابوس، 3(7)*، 100-113.

العجمي، محمد حسن. (2000) الإدارة المدرسية، ط1، مصر: دار الفكر.

العيدي، عائشة و العيدي، مسعودة. (2020). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدارس الابتدائية من وجهة نظر المديرين أنفسهم بمدينة الأغواط. *مجلة العلوم الإجتماعية، 9(2)*، 258\_236.

الغنبوصي، سالم والهاجري، سالم. (2016). صعوبات تطبيق الإدارة الإلكترونية بمدارس وزارة التربية والتعليم في كل من سلطنة عمان ودولة الكويت. *مجلة الدراسات للعلوم التربوية، 43(2)*، 551\_535.

الهور، معين. (2013). الصعوبات التي تواجه مديري مدارس الأونروا بمحافظات غزة في استخدام الإدارة الإلكترونية وسبل التغلب عليها. غزة، الجامعة الإسلامية: رسالة ماجستير غير منشورة.

خلف الله، محمود ابراهيم. (يونيو، 2014). تصور مقترح لتطبيق الإشراف التربوي الإلكتروني على الطلبة المعلمين بكلية التربية\_ جامعة الأقصى. *مجلة جامعة الأقصى (سلسلة العلوم الإنسانية)*، 18(2)، 315-287.



عابدين، محمد عبد القادر. (2001). الإدارة المدرسية في ضوء الفكر المعاصر، عمان : دار الشروق.

عبد كحيل، زينات حامد. (2016). تصور مقترح لتفعيل الإدارة الإلكترونية في المدارس الثانوية بمحافظة غزة. الجامعة الإسلامية\_ غزة، شئون البحث العلمي والدراسات العليا: قدم هذا البحث إستكمالاً لمتطلبات الحصول على درجو الماجستير في أصول التربية في الجامعة الإسلامية بغزة.

## المراجع الأجنبية

- Delcker, J., & Ifenthaler, D. (2020). Teachers' perspective on school development at German vocational schools during the Covid-19 pandemic. *Technology, Pedagogy and Education*, 1-15.
- Dirani, K. M., Abadi, M., Alizadeh, A., Barhate, B., Garza, R. C., Gunasekara, N., . . . Majzun, Z. (2020). Leadership competencies and the essential role of human resource development in times of crisis: a response to Covid-19 pandemic. *Human Resource Development International*, 23(4), 380-394.
- Jogezai, N. A., Ismail, S., & Ahmed, F. (2016). ICT integration & the role of school leadership: perceptions of head teachers of secondary schools in Quetta Pakistan. *International Journal of Innovation and Scientific*, 27(1), 155-163.
- Mingaine, L. (2013). Leadership Challenges in the Implementation of ICT in Public Secondary Schools, Kenya. *Journal of education and learning*, 2(1), 32-43.
- Oyedemi, O. A. (2015). *ICT and effective school management: Administrators' perspective*. Paper presented at the Proceedings of the World Congress on Engineering.
- Zhu, X., & Liu, J. (2020). Education in and after Covid-19: Immediate responses and long-term visions. *Postdigital Science and Education*, 2(3), 695-699.

## المواقع الإلكترونية

الحمادي، هاني (2020). التعليم الإلكتروني، التربية نقشل لسنوات!، تحقيق صحفي، جريدة القبس، الكويت، تاريخ النشر 28 مارس 2020، تاريخ الاطلاع 12 فبراير 2021، متوفر عبر الرابط التالي:  
<https://alqabas.com/article/5764364-التعليم-الإلكتروني-التربية-نقشل-لسنوات>

نقشل-لسنوات

---



## درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات "دراسة ميدانية في محافظة طرطوس"

الدكتور أنور حميدوش\* تربية/ طرطوس

### الملخص

هدف البحث إلى تعرف درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة طرطوس، ودراسة فيما إذا كان هناك فروق بين متوسطات استجابات المديرين في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغيرات: نوع التعليم، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

شمل مجتمع البحث جميع مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس، والبالغ عددهم (140) مدير، وباستخدام أسلوب الحصر الشامل، تم توزيع الاستبانة أداة البحث على جميع مديري مدارس التعليم الثانوي، وتم استعادة (128) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي.

أظهرت النتائج أنّ درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس كانت بدرجة عالية، وعدم وجود فروق دالة إحصائية في درجة امتلاكهم لهذه الخصائص تعزى لمتغيرات: نوع التعليم، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

**الكلمات المفتاحية:** الريادة، الخصائص الريادية، مدير المدرسة الثانوية.

\* أستاذ مساعد، قسم تربية الطفل، كلية التربية، جامعة طرطوس، طرطوس، سورية.

# The Degree of Availability of Entrepreneurial Characteristics Among Secondary School Principals and Their Relationship to Some Variables "Field Study in Tartous Governorate"

\*Dr. Anwar Hmidoush

## ABSTRACT

The aim of the research is to find out the degree of availability of entrepreneurial characteristics among secondary school principals in Tartous Governorate, and to study whether there are differences between the average managers' responses in the degree to which they have entrepreneurial characteristics due to variables: type of education, academic qualification, years of experience. The research community included all the principals of secondary education schools in Tartous governorate, who were (140) principals, and by using the comprehensive enumeration method, the questionnaire was distributed as a research tool to all the principals of secondary education schools, and (128) complete questionnaires valid for statistical analysis were retrieved.

The results showed that the degree of availability of entrepreneurial characteristics among the principals of secondary education schools in Tartous governorate was to a high degree, and that there were no statistically significant differences in the degree of their possession of these characteristics due to variables: type of education, academic qualification, years of experience.

**Keywords:** Leadership, Entrepreneurial Characteristics, High School Principal.

\* Assistant Professor, Department of Child Education, College of Education, Tartous University, Tartous, Syria.

## أولاً: مقدمة:

تُعدّ الريادة سمة ضرورية من سمات منظمات الأعمال لنجاح وتطور أعمالها، حيث يسهم الأشخاص الرياديين في خلق المشروعات الجديدة الناجحة التي تثري الأفراد والاقتصاد وتحرك المجتمعات نحو مستويات أعلى من النشاط والرفاهية والأمل، فالريادة والرواد يشكلون اليوم عصب التطور الاقتصادي والتكنولوجي والمعرفي في المجتمعات الحديثة، حيث أضحت الريادة والخصائص الريادية في منظمات الأعمال وسيلة لتحسين القدرة على اكتشاف واستغلال الفرص وخلق القيمة في بيئة تتصف بالتعقيد الشديد والتغيير المتسارع.

كما تُعدّ الريادة من الظواهر الجديرة بالاهتمام والرعاية؛ لأهميتها في التنمية التي تسعى إليها مختلف المجتمعات، للخروج بأجيال تمتلك روح الابتكار والإبداع، وتدرك الفرص وتبادر في تبنيها، وتستثمر الموارد المتاحة بطريقة منظمة للخروج بمشاريع ناجحة تحقق لهم أهداف الريح والنمو (الشيخ وآخرون، 2009، ص497).

إنّ القيادة الريادية هي تنظيم مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك باستخدام السلوك الريادي، وذلك من خلال تحسين المخاطر، والابتكار للاستفادة من الفرص المتاحة، وتحمل المسؤولية الشخصية وإدارة التغيير داخل البيئة الديناميكية لصالح المنظمة، إذ يساعد القادة الرياديون موظفيهم على العمل وفقاً لرؤيتهم الخاصة بالمنظمة، وينفذ القائد الريادي الأعمال من خلال الإلهام، كما ينظم العلاقات لتحقيق الأهداف المشتركة (السواريس، 2019، ص43). لذلك يمثل توافر الخصائص الريادية لدى المديرين مدخلاً لتعزيز السلوك الريادي وعلى النحو الذي أفضى بالمنظمات المعاصرة إلى محاولة إقرارها مطلباً لمدراءها، ومتجهاً فاعلاً لترسيخ حيويتها كونها تجسد جوانب شخصية، وتعكس منطلقات سلوكية ذات مديات استراتيجية تؤثر حقيقة وواقعية الفعل الإنساني وقدرته على الابتكار وتحمل المخاطر (غنام، 2017، ص2).

بناءً على ذلك، لا بد أن يتوفر في المنظمة الريادية قائد ريادي، حيث لن يكون هناك إبداع من دونه؛ فالريادي هو ذلك الشخص الذي يبني ويبتكر الأشياء ذات القيمة الكبيرة، ويستمر في استثمار الفرص المتعلقة بالموارد، ويأخذ عنصر المخاطرة.

## ثانياً: مشكلة البحث:

تواجه منظمات اليوم ظروفاً بيئية متغيرة ومعقدة مع تزايد حالات عدم التأكد التي أصبحت السمة البارزة لهذا العصر، مما تطلب امتلاك المنظمة طاقات وإمكانات فائقة قادرة على مواجهة العوامل المؤثرة في أداؤها، ولغرض الاستمرار والنمو لابد من توافر موارد بشرية بخصائص وسمات ريادية مبدعة، فضلاً عن توافر المتطلبات الريادية في المنظمة لكي تحقق أهدافها المنشودة وتستمر في دنيا العمال بتميز ونجاح (الرمثي، 2019، ص408).

وفي هذا الصدد تؤكد (علي، 2016، ص2141) أنّ لخصائص الفرد وسماته الشخصية أثر إيجابي في سلوكه وتوجيهاته وأدائه، ولعل من أبرز هذه الخصائص تلك الخصائص المتعلقة بالريادة وسلوكياتها، والتي تدفع الأفراد بشكل عام والمدراء بشكل خاص إلى المثابرة وبذل الجهود لأداء الخدمة والأفراد بكفاءة وفاعلية وتحقيق الجودة فيه.

بناءً على ما سبق، ومع تنامي الاهتمام العالمي بموضوع الريادة والأعمال الريادية، ودورها في تحقيق التنمية المستدامة ورفع كفاءة الأداء، كان لا بد من الاهتمام بدراسة الشخص الريادي بصفته المحرك الأساس للأعمال الريادية؛ فالتوجه نحو الريادة أمر حتمي تفرضه التطورات في بيئة التعليم، وبما أنّ مديري المدارس هم أساس تطوير وتحقيق رؤية التعليم في مدارسهم، كان لا بد من امتلاكهم لخصائص ريادية تؤهلهم لتحقيق رؤية مدارسهم والنهوض بها وتميز أداؤها، وبحكم عمل الباحث في مجال العمل الإداري، وإشرافه على عدد كبير من الطلبة في مجال التربية العملية والتعامل المباشر مع مديري المدارس ومنها المدارس الثانوية، حرص على دراسة مدى تمتع مديري المدارس الثانوية بالخصائص الريادية التي تؤهلهم لإدارة مدارسهم وتطويرها وتحسّن قدرتهم على اكتشاف واستغلال الفرص وخلق القيمة في بيئة العمل بما ينعكس على أداء المدرّسين والإداريين في المدرسة.

ويمكن تحديد مشكلة البحث في التساؤل الآتي:

ما درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة طرطوس؟



### ثالثاً: أهمية البحث:

تتبع أهمية البحث من أهمية الموضوع المدروس، حيث يلقي الضوء على موضوع يتسم بالحدثة والأهمية، كما يُعدّ هذا البحث من الدراسات المحلية القليلة - في حدود علم الباحث - المطبقة في البيئة المدرسية، حيث يمكن أن تسهم نتائجه في تزويد المسؤولين في مديرية التربية بمحافظة طرطوس حول درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الثانوية والذي من شأنه أن يؤدي لتحسين عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية وينعكس إيجاباً على أداء المدرّسين والإداريين في هذه المدارس.

### رابعاً: أهداف البحث:

يهدف البحث إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1- ما درجة توافر الخصائص الريادية (القدرة على الإبداع، المخاطرة، الاستقلالية، المبادرة، الثقة بالنفس) لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة طرطوس.
- 2- هل هناك فروق دالة إحصائياً بين متوسطات استجابات مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية القدرة على الإبداع، المخاطرة، الاستقلالية، المبادرة، الثقة بالنفس) تعزى لمتغيرات: نوع التعليم (عام، خاص)، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة.

### خامساً: فرضيات البحث:

**الفرضية الأولى:** لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير نوع التعليم (عام، خاص).

**الفرضية الثانية:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الثالثة:** لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

### سادساً: مجتمع البحث وعينته:

يشمل مجتمع البحث جميع مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس، والبالغ عددهم (140) مدير، موزعين بين (129) مدير للتعليم العام، و(11) مدير للتعليم الخاص، ونظراً لصغر حجم مجتمع البحث فقد قام الباحث باستخدام أسلوب الحصر الشامل، وتم توزيع الاستبانة أداة البحث على جميع مديري مدارس التعليم الثانوي، وتم استعادة (128) استبانة كاملة وصالحة للتحليل الإحصائي، موزعة بين (119) استبانة لمديري التعليم العام، و(9) استبانات لمديري التعليم الخاص.

### سابعاً: منهج البحث:

لتحقيق أهداف البحث اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي، وهو منهج "الدراسة أوصاف دقيقة للظواهر التي من خلالها يمكن تحقيق تقدم كبير في حل المشكلات، وذلك من خلال قيام الباحث بتصوير الوضع الراهن، وتحديد العلاقات التي توجد بين الظواهر في محاولة لوضع تنبؤات عن الأحداث المتصلة" (أبو علام، 2006، ص 285).

### ثامناً: مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

**الخصائص الريادية:** هي الخصائص التي تتوافر لدى الريادي؛ فهو ذلك الشخص الذي ينظم وينفذ الفرص، ومن أبرز خصائصه الريادية الشخصية الاستعداد والميل نحو المخاطرة والرغبة في النجاح والثقة بالنفس والاندفاع نحو العمل والالتزام والتفائل وإتباع المنهج النظامي (إسماعيل، 2010، ص 45).

**وتُعرف إجرائياً بأنها:** الخصائص التي تتوافر لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس، وتتمثل تلك الخصائص ب: القدرة على الإبداع، المخاطرة، الاستقلالية، المبادرة، الثقة بالنفس، وثُقاس بالدرجة التي يحصل عليها مديرو مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس على الاستبانة المعدة لهذا الغرض.

**مدير المدرسة:** الشخص الذي يقوم بدوره في تطوير وتنمية كفايات الهيئة التدريسية، ويتطلب مهارات وكفايات وله دور فاعل في قيادة البرنامج التعليمي (شاهين، 2011، ص 7). **ويعرف إجرائياً بأنه:** الشخص المكلف من قبل مديرية التربية بإدارة المدرسة

الثانوية، والمسؤولية عن العمل الإداري والفني لجميع العاملين بالمدرسة، ويعمل على تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية.

### تاسعاً: أداة البحث:

تتمثل أداة البحث باستبانة لقياس درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس، وقد تكونت من قسمين، تضمن القسم الأول معلومات عامة شملت المتغيرات الآتية: نوع التعليم (عام، هاص)، عدد سنوات الخبرة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات)، المؤهل العلمي (إجازة جامعية، دبلوم تأهيل، دراسات عليا). أما القسم الثاني فتضمن الخصائص الريادية (القدرة على الإبداع، المخاطرة، الاستقلالية، المبادرة، الثقة بالنفس) وقد تضمن هذه القسم (35) عبارة لكل خاصية من الخصائص (7) عبارات.

وقد تم إخضاع هذه الاستبانة لاختبار الموثوقية من الناحية العلمية والإحصائية للتأكد من مدى صلاحيتها، حيث تم عرضها على مجموعة من المحكمين، وعددهم (6) محكمين لأخذ ملاحظاتهم، وقد أجريت التعديلات اللازمة في ضوء الملاحظات المقترحة، وقد شملت التعديلات اختصار وتعديل بعض البنود، كما تم اختيار ثبات أداة البحث باستخدام طريقة ألفا كرونباخ، وبلغت قيم معاملات الثبات كما هو موضح في الجدول الآتي:

الجدول (1) قيم معاملات الثبات للمقياس ككل وللمحاور الفرعية

الخصائص الريادية	عدد البنود	معامل ثبات ألفا كرونباخ
القدرة على الإبداع	7	0.831
المخاطرة	7	0.899
الاستقلالية	7	0.857
المبادرة	7	0.884
الثقة بالنفس	7	0.906
الثبات الكلي	35	0.891

يبين الجدول رقم (1) أنّ قيم معاملات الثبات للمحاور الفرعية وللاستبانة ككل كانت مرتفعة، مما يدل على أنّ أداة البحث ذات ثبات جيد.

وللإجابة عن أسئلة الاستبانة تم الاعتماد على مقياس (ليكرت) الخماسي، والمثقل بأرقام تصاعديّة لتحديد درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس، حيث تم إعطاء الدرجة (1) للإجابة بدرجة ضعيفة جداً، والدرجة (2)

للإجابة بدرجة ضعيفة، والدرجة (3) للإجابة بدرجة متوسطة، والدرجة (4) للإجابة بدرجة عالية، والدرجة (5) للدرجة عالية جداً.

استخدم الباحث في تحليل النتائج برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS.25، أما معيار الحكم على متوسط الاستجابات فقد كان بالاعتماد على مقياس ليكرت الخماسي:

درجة المقياس = (درجة الاستجابة العليا - درجة الاستجابة الدنيا) / عدد فئات الاستجابة

$$0.8 = 5 / (1 - 5) = \text{درجة المقياس}$$

وبناءً عليه تكون فئات الدرجات وفق مقياس ليكرت على النحو الآتي:

الجدول (2) التبيويب المغلق لتدرجات سلم ليكرت الخماسي

الأهمية النسبية	درجة توافر الخصائص	المجال (مقياس ليكرت)
%(36-20)	ضعيفة جداً	1.8 – 1
%(52-36.2)	ضعيفة	2.60 – 1.81
%(68-52.2)	متوسطة	3.40 – 2.61
%(84-68.2)	عالية	4.20 – 3.41
%(100-84.2)	عالية جداً	5 – 4.21

عاشراً: حدود البحث:

الحدود الزمانية: تم إجراء البحث خلال الفصل الأول من العام الدراسي 2019-2020

الحدود المكانية: محافظة طرطوس، مدارس التعليم الثانوي.

الحدود البشرية: مديري مدارس التعليم الثانوي.

حادي عشر: الدراسات السابقة:

1- دراسة عثمان وأيوب (Ayub & Othman, 2013) بعنوان:

**Entrepreneurship Management Practices in Creating Effective Schools.**

ممارسات الإدارة الريادية ودورها في بناء مدارس فاعلة - إندونيسيا.

هدفت الدراسة إلى فحص علاقة ومساهمة ممارسات الإدارة الناجحة الريادية المتمثلة في (الرغبة في التميز، الإصرار، إدارة الذات، الإبداع) في بناء مدارس فاعلة من وجهة نظر المديرين أنفسهم، اتبعت الدراسة المنهج المسحي، والاستبانة كأداة تم تطبيقها على عينة عشوائية مكونة من (180) مدير مدرسة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج

أهمها: وجود علاقة ذات دلالة بين الإدارة المبينة على الخصائص الريادية وبين فاعلية المدرسة، وأهمية دمج الممارسات الريادية في النمط الإداري والثقافة الريادية في المدارس وبخاصة المدارس الثانوية.

2- دراسة كيم وآخرون (Kum, *etal*, 2013) بعنوان:

### **Entrepreneurial Characteristics Amongst University Students in Albania.**

خصائص ريادة الأعمال بين طلبة الجامعات في ألبانيا\_ ألبانيا.

هدفت الدراسة إلى البحث في الميل نحو ريادة الأعمال بين طلبة الجامعات في السنة الجامعية الأخيرة في مجال الأعمال التجارية في ألبانيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي لملاءمته لطبيعة الدراسة، فيما تمّ استخدام الاستبانة كأداة رئيسة لغرض جمع البيانات، وقد أجريت الدراسة على عينة عشوائية من الطلبة والبالغ عددهم (519) طالباً من ثلاث جامعات البانية، وتوصلت الدراسة على أنّ هناك مستوى اهتمام نسبي في ريادة الأعمال بين الطلبة في ألبانيا، كما بينت أنّ التعرض لتعليم ريادة الأعمال له تأثير إيجابي على اتجاهات الطلبة نحو العمل في مجال ريادة الأعمال، وأكدت الدراسة على ضرورة قيام الجامعات البانية بإدخال أفكار التنمية المستدامة لتعليم ريادة الأعمال مع إعادة توجيه أهداف التعليم من حيث المحتوى ومنهجية التعليم الريادي.

3- دراسة المومني (2014) بعنوان: أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق

التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان: دراسة تطبيقية\_الأردن. هدفت الدراسة إلى تعرف أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت أداة الدراسة من استبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتكون مجتمع الدراسة من الجامعات الخاصة في الأردن وعددها (017) جامعة، أما عينة الدراسة فقد شملت الجامعات الخاصة في مدينة عمان والبالغ عددها (7) جامعات، أما وحدة المعاينة والتحليل فقد تكونت من القيادات الجامعية العليا في تلك الجامعات ممثلة عمداء الكليات في هذه الجامعات والبالغ عددها (53) عميداً، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أنّ الاهتمام بالخصائص الريادية لعمداء الكليات وتعزيزها

سيؤدي حتماً لتحقيق التوجهات المستقبلية بالبقاء والنمو للجامعات الخاصة الأردنية في مدينة عمان، وأكدت الدراسة على ضرورة منح عمداء الكليات مساحة من الحرية والاستقلالية في عملهم وتخصيص وقت مناسب يجتمع فيه المعنيون في الجامعات لمناقشة كل ما هو جديد وفق برنامج يعد مسبقاً حتى يصبح من ثقافة الجامعة.

**4-دراسة السر (2019) بعنوان: درجة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية في الكليات الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقتها بإدارة التميز \_ فلسطين.**

هدفت الدراسة إلى تعرف درجة توافر الخصائص الريادية (الاستعداد والميل نحو المخاطرة، الرغبة في النجاح، الثقة بالنفس، الاندفاع نحو العمل، التفاؤل) لدى القيادات الإدارية بالكليات الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقتها بإدارة التميز. اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، واستخدم الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من مجموعة من العاملين في الكليات الحكومية بمحافظات غزة (الكلية الجامعية للعلوم والتكنولوجيا، كلية مجتمع الأقصى، كلية فلسطين)، والبالغ عددهم (161) فرداً، وهي تمثل (40.2%) من مجتمع الدراسة البالغ عدده (400) من العاملين. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: بلغت درجة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية في الكليات الحكومية بالمحافظات الجنوبية ما نسبته (71.3%) بدرجة تقدير كبيرة.

**5- دراسة الرمهي (2019) بعنوان: الخصائص الريادية لدى قادة مدارس محافظة بيشة وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين \_ السعودية.**

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس بمحافظة بيشة وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، ولتحقيق هدف الدراسة تمّ استخدام المنهج الوصفي، وتمّ استخدام الاستبانة أداة للدراسة، وتمّ تطبيقها على عينة تمّ اختيارها بطريقة عشوائية من مجتمع البحث المتمثل في معلمي المدارس الحكومية في محافظة بيشة والبالغ عددهم (3676) وقد بلغت عينة الدراسة النهائية (350) مفردة، وتوصلت الدراسة عن عدة نتائج أهمها: أنّ درجة توافر الخصائص الريادية بجميع

مجالاتها الخمسة (القدرة على الإبداع، الثقة بالنفس، المبادرة، الاستقلالية، المخاطرة) لدى قادة المدارس الحكومية بمحافظة بيشة متوافرة بدرجة عالية، كما تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابة أفراد العينة لدرجة توافر الخصائص الريادية لدى قادة المدارس في محافظة بيشة تعزي لمتغيرات (المرحلة التعليمية، الدورات التدريبية، سنوات الخبرة)، بينما تبين انخفاض درجة توافر الخصائص الريادية بجميع مجالاتها لدى قادة المدارس التابعة لمكتب الوسط في محافظة بيشة مقارنة بقادة المدارس التابعة لكل من مكاتب الثنية وخيبر والنقيع.

6- دراسة حسين وبودريالة (2020) بعنوان: أثر الخصائص الريادية على متطلبات الريادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على عينة من المدارس الخاصة بمدينة درنة \_ ليبيا.

هدفت الدراسة إلى التعرف على مستوى الخصائص الريادية في المدارس الخاصة بمدينة درنة، وهدفت أيضاً إلى دراسة مدى توافر متطلبات الريادة الاستراتيجية لدى العاملين بالمدارس محل الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، والاستبانة كوسيلة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، وتمثلت عينة الدراسة بـ (85) عامل وعاملة تم اختيارها بطريقة العينة العشوائية الطبقية، وبعد توزيع الاستبانة تم استرجاع (74) استبانة صالحة للتحليل الإحصائي. توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها: أن المتوسط العام لأبعاد الخصائص الريادية جاء بدرجة مرتفعة، وإلى وجود أثر للخصائص الريادية على الريادة الاستراتيجية.

#### التعقيب على الدراسات السابقة:

بعد استطلاع مجموعة من الدراسات السابقة التي تناولت الخصائص الريادية، لاحظ الباحث أن الدراسات التي تناولت الخصائص الريادية في البيئة المدرسية هي دراسات قليلة نسبياً، لذلك تُعدّ هذه الدراسة جديدة في البيئة المحلية من ناحية تناولها الخصائص الريادية لمديري المدارس الثانوية، حيث استفاد الباحث من الدراسات السابقة في تصميم أداة الدراسة "الاستبانة"، وفي الاطلاع على المفاهيم المختلفة للريادة وللريادة، والاستفادة منها في تكوين الإطار النظري للدراسة. وتضيف الدراسة الحالية متغيرات نوع التعليم،

والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة لمعرفة مدى تأثير امتلاك المديرين للخصائص الريادية بهذه المتغيرات.

## ثاني عشر: الإطار النظري للبحث:

### أولاً: مفهوم الريادة والريادي:

الريادة مفهوم قديم استعمل لأول مرة في اللغة الفرنسية في بداية القرن السادس عشر، وقد تضمن المفهوم آنذاك معنى المخاطرة مطلع القرن الثامن عشر مهما يكن الأمر فإنّ روح المخاطرة والمغامرة بقيت ملازمة لهذا المفهوم (أحمد وبرهم، 2010، ص109).

وتجدر الإشارة إلى أنّ مصطلح (Entrepreneur) تمّ تغيير ترجمته إلى العربية ثلاث مرات في العقود الأخيرة، فقد ترجم على أنه (منظم) لتركيز العلماء الأوائل في الاقتصاد على مهارة التنظيم لدى الريادي، وقدرته على إنشاء شركة أو عمل، وثمّ تغير إلى (مقاول) لإظهار المقاولين استعدادات ريادية عالية، وثمّ تحول في بداية التسعينات إلى (ريادة)؛ لأنّ الاستعدادات الريادية لم تنحصر على فئة المقاولين فقط، وقد عمل الشباب على إنشاء شركات صغيرة في مختلف المجالات، واستطاعوا تحويلها إلى شركات كبيرة خلال مدة قصيرة (برنوطي، 2008، ص22).

تُشكّل الريادة نشاطاً فاعلاً تمارسه الجماعات والأفراد من خلال بذل الجهود الإدارية والتنظيمية نحو خلق القيم وتحقيق سبل النمو والتحسين في إشباع حاجات الأفراد والجماعات وتشجيعهم نحو العطاء المتميز من خلال الإبداع والتفرد في الأداء (حمود، 2010، ص46).

وتعني القدرة على الإبداع وعلى تقديم المخترعات الجديدة، وعلى إيجاد حلول حديثة ومتطورة لإدارة الأعمال، وعلى قدرة أصحاب الأعمال على تطوير الأفكار التجارية الحديثة (مرزوق، 2009، ص47).

وتُعرّف الريادة بأنها: "عملية إنشاء شيء جديد ذي قيمة، وتوفير الوقت والجهد والمال اللازم للمشروع وتحمل المخاطر المرتبطة، واستقبال المكافئة الناتجة. إنها عملية ديناميكية لتأمين تراكم الثروة، وهذه الثروة تقدم عن طريق الأفراد الذين يتخذون المخاطر في رؤوس أموالهم، والالتزام بالتطبيق لكي يضيفوا إلى بعض المنتجات أو الخدمات،



وهذه المنتجات أو الخدمات قد تكون أو لا تكون قيمة ولكن يجب أن يضيف الريادي إليها قيمة من خلال تخصيص الموارد، جديدة أو فريدة والمهارات الضرورية" (رمضان، 2013، ص 270).

يُوصف الشخص الريادي بأنه: الإنسان الذي يتمتع بالطاقة والحيوية العالية، والقبول بالمهام المتحدية وممارسة المخاطرة المحسوبة إلى درجة كبيرة؛ فالريادين هم أفراد، يعملون بشكل مستقل أو كجزء من المنظمة، والذين يقومون بإنشاء مشروع جديد أو تطوير أو ابتكار والمجازفة في الدخول إلى السوق، ويمكن أن يكون الريادين أفراد مستقلين أو يخدمون في المنظمة في أي مستوى كانت سواء المستوى الأول الموظفين العاملين أو الإدارة الوسطى أو الإدارة العليا.

يُعرّف الريادي بأنه: الشخص الذي يمتلك القدرة على اكتشاف الفرصة وإدراكها، وتحمل المخاطر والعزم على البدء بالمشروع، وتأمين المصادر والإمكانات اللازمة وتشغيلها من أجل إضافة قيمة إلى المنتج أو الخدمة أو الطريقة والإجراءات وإيجاد ما هو جديد ومميز، وبشكل يلبي حاجات الزبائن ورغباتهم، وبحيث تكون النتيجة إما الحصول على الفوائد المعنوية والمادية، أو التعرض للخسارة المعنوية والمادية (مشني، 2018، ص 22).

بناءً على ما سبق إنّ الريادة هي خصائص وسلوكيات تتعلق بالابتداء بعمل والتخطيط له وتنظيمه وتحمل مخاطره والإبداع في إدارته، ومن يتمتع بهذه الصفات فهو يسمى بالريادي، لذلك فالريادي هو الفرد الذي يتمتع بقدرات على تحمل المخاطر ورؤية الفرص والتخطيط والإدارة الإبداعية لعمل خاص به.

### ثانياً: الخصائص الريادية:

الخصائص الريادية هي القدرات والسمات الشخصية التي يمتلكها الريادي، ويحتاجها لإدارة مشروعه الناجح، وهي المهارات السلوكية والإدارية التي تمكنه من النجاح في مشروعه، ووفق هذا التصور يمكن تصنيف خصائص الريادي على النحو الآتي (حمزة، 2009، ص 24):

أ- الخصائص الشخصية: وتشمل (Sirec & MoCnik, 2010, p4-7):

- 1- **الاستعداد والميل للمخاطرة:** إنّ الريادي هو الشخص المخاطر والمغامر، ولذلك فإنّ أهم ميزة في الريادة هي الميل إلى المخاطرة.
  - 2- **الثقة بالنفس:** إنّ الأشخاص الذين يمتلكون الثقة بالنفس ويشعرون أنهم يمكن أن يقابلوا التحديات، والثقة بالنفس يستطيع الريادي من خلالها أن يجعل من عمله عملاً ناجحاً، حيث أنه يمتلك شعوراً متفوقاً وإحساساً بأنواع المشاكل المختلفة بدرجات أعلى والقدرة على ترتيب هذه المشاكل والتعامل معها بطريقة أفضل من الآخرين..
  - 3- **المبادرة:** يُظهر الريادي مستوى من الاندفاع نحو العمل أعلى من الآخرين، حتى إنّ هذا الاندفاع والحماس يأخذ العناد والرغبة في العمل الصعب والشاق.
  - 4- **التفاؤل:** يتميز الريادي بأنه متفائل أكثر من غيره على الرغم من أنّ الأشخاص قد يفشلون في تبني شيء ما في مراحل الحياة، وهذا لا يمكن تقاديه ولكن الفشل لا يثبط عزيمته ويتعلم من ذلك الفشل ويعدّه حلقة من حلقات النجاح.
  - 5- **الحاجة للإنجاز:** الريادي شخص لديه الدافعية لإشباع الحاجة للإنجاز بدرجة عالية، لأنه بارع ومتفوق يختار الظروف التي توفر له النجاح في عمله الذي يتصف بالتحدي والأهداف الصعبة ليحقق بها درجات عالية من الرضا.
- ب- **الخصائص السلوكية:** وتشمل (Dyer et al, 2008, p319-322):
- 1- **المهارات التفاعلية:** وهي المهارات الإنسانية من حيث بناء وتكوين علاقات إنسانية بين العاملين والإدارة والمشرفين والسعي لإيجاد بيئة تفاعلية تستند إلى التقدير والاحترام والمشاركة في حل المشكلات وتنمية الإبداع وإقامة قنوات اتصال فعّال، وهذه المهارات توفر الأجواء لتحسين الأداء.
  - 2- **المهارات التكاملية:** وهي تنمية المهارات التكاملية بين العاملين إذ تصبح الشركة وكأنها خلية عمل متكاملة وتضمن انسيابية الأعمال بين الفعاليات وبين الأقسام.
- ج- **الخصائص الإدارية:** وتشمل (Islam, et al, 2011, p290-292):
- 1- **المهارات الإنسانية:** وتمثل المهارات الخاصة بالتعامل الإنساني والتركيز على إنسانية العاملين وظروفهم الإنسانية والاجتماعية، وتهيئة الأجواء الخاصة بتقدير واحترام

الذات، فضلاً عن احترام المشاعر الإنسانية والكيفية التي يتم فيها استثمار الطاقات خلال بناء بيئة عمل تركز على الجانب السلوكي والإنساني وانعكاس ذلك على الأداء والتميز.

**2- المهارات الفكرية:** يتطلب من الريادي مجموعة من المهارات الفكرية الخاصة وامتلاك المعارف والرؤية لإدارة مشروعه والقدرة على صياغة الأهداف.

**3- المهارات التحليلية:** وهي ترتبط مع المهارات الفكرية وتهتم بتفسير العلاقات والعوامل والمتغيرات المؤثرة على أداء المشروع وتهتم بتحليل عناصر القوة والضعف للبيئة الداخلية والفرص والتهديدات للبيئة الخارجية فضلاً عن تحليل سلوكيات المنافسين وتصوراتهم المستقبلية.

**4- المهارات الفنية:** وتتمثل بالمهارات الخاصة بكيفية أداء الأعمال الفنية لا سيما فيما يتعلق بتصميم المنتج وكل ما يرتبط بالجوانب الفنية، وهذه لها تأثير كبير لا سيما في المشاريع ذات الطابع الفني.

بنياً على ما سبق إن من أبرز خصائص الرياديين هي حب العمل والمبادرة والتعلق بهما والإصرار على النجاح رغم المخاطر والثقة الكاملة والتصميم وحب التنفيذ والمهارة في إدارة المخاطر، ورؤية المتغيرات كفرص يتحتم اقتناصها والاستقلالية في العمل ومجابهة التحديات والشعور بالإنجاز وتحقيق السيطرة المالية والاستقلال المالي، كما إن العمليات الريادية تتضمن أبعاداً مختلفة من الخصائص والمهارات التي ينبغي أن يطلع بها الريادي في مختلف جوانب النشاطات التي يقوم بها.

**ثالث عشر: تحليل إجابات أفراد العينة الكلية:**

**سؤال البحث:** ما درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة اللاذقية؟

لتحليل إجابات أفراد عينة البحث، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، وحسب كل خاصية من الخصائص الريادية، ومن ثم حساب الدرجات الخام على كامل العبارات، وحساب المتوسط الحسابي العام، وذلك وفق الآتي:

## 1) خاصية القدرة على الإبداع:

الجدول (3) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات خاصية القدرة على الإبداع

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة	درجة الممارسة
1. تتعامل مع المشكلات التي تواجهك كفرص.	3.833	0.622	76.66	2	عالية
2. تمتلك مهارة طرح البدائل لحل أي مشكلة.	3.895	0.511	77.9	1	عالية
3. تترجم الأفكار إلى مهام ونتائج.	3.739	0.545	74.78	7	عالية
4. تسعى إلى توظيف الأفكار الجديدة في المدرسة.	3.816	0.636	76.32	4	عالية
5. تطور إجراءات العمل بما يعكس على جودة الأداء.	3.757	0.516	75.14	6	عالية
6. تعزز أسلوب روح الجماعة في تنفيذ المهام.	3.762	0.572	75.24	5	عالية
7. تسعى إلى توظيف الأفكار الجديدة في المدرسة.	3.818	0.675	76.36	3	عالية
المتوسط العام	<b>3.801</b>	<b>0.430</b>	<b>76.02</b>	-	عالية

يبين الجدول رقم (3) أن المتوسطات الحسابية لإجابات مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس فيما يتعلق بدرجة امتلاكهم لخاصية القدرة على الإبداع تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة عالية على مجالات سلم ليكرت الخماسي الموضحة في الجدول رقم (2). كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.801)، وهي تقابل شدة الإجابة بدرجة عالية، وبناءً عليه يمكن القول أن خاصية القدرة على الإبداع تتوافر بدرجة عالية وبأهمية نسبية (76.02) لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس.

## 2) خاصية المخاطرة:

الجدول (4) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات خاصية المخاطرة

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة	درجة الممارسة
1. تميل للعمل بجرأة في الحالات التي تتسم بمخاطرة عالية.	3.721	0.645	74.42	2	عالية
2. تمتلك الرغبة في المغامرة في أداء الأعمال.	3.425	0.721	68.5	7	عالية
3. تشعر برغبة كبيرة في تحدي الصعاب.	3.660	0.631	73.2	4	عالية
4. تمتلك القدرة على تحمل مخاطر العمل.	3.509	0.664	70.18	6	عالية
5. تؤمن بضرورة مواجهة تغيرات البيئة المفاجئة.	3.857	0.585	77.14	1	عالية
6. تمتلك الجرأة في اتخاذ القرارات الصعبة.	3.633	0.654	72.66	5	عالية
7. تمتلك القدرة على تحمل نتائج المخاطرة.	3.676	0.617	73.52	3	عالية

المتوسط العام	3.640	0.645	72.8	-	عالية
---------------	-------	-------	------	---	-------

يبين الجدول رقم (4) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس فيما يتعلق بدرجة امتلاكهم لخاصية المخاطرة تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة عالية على مجالات سلم ليكرت الخماسي الموضحة في الجدول رقم (2). كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.64)، وهي تقابل شدة الإجابة بدرجة عالية، وبناءً عليه يمكن القول أنّ خاصية المخاطرة تتوافر بدرجة عالية وبأهمية نسبية (73.52) لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس.

### (3) خاصية الاستقلالية:

الجدول (5) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات خاصية الاستقلالية

العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة	درجة الممارسة
1. تعمل بالأفكار والحلول المقتنع بها.	3.567	0.0651	71.34	5	عالية
2. تميل إلى الاستقلالية في اتخاذ قراراتك بنفسك في ضوء صلاحيات العمل.	3.574	0.635	71.48	4	عالية
3. تمتلك حرية كافية لتطبيق الأفكار الجديدة.	3.508	0.645	70.16	6	عالية
4. تتحاور مع الآخرين حول إمكانية تطوير الأعمال الجديدة.	3.651	0.297	73.02	3	عالية
5. تتخذ القرارات المستقبلية دون تردد.	3.452	0.713	69.04	7	عالية
6. تبادر بتقديم حلول لأي مشكلة دون انتظار التوجيهات من الآخرين.	3.742	0.665	74.84	2	عالية
7. تواجه مسببات الفشل وعواملها بالتمسك بأراء موثوقة.	3.763	0.652	75.26	1	عالية
المتوسط العام	3.608	0.525	72.16	-	عالية

يبين الجدول رقم (5) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس فيما يتعلق بدرجة امتلاكهم لخاصية الاستقلالية تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة عالية على مجالات سلم ليكرت الخماسي الموضحة في الجدول رقم (2). كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.608)، وهي تقابل شدة الإجابة بدرجة عالية، وبناءً عليه يمكن القول أنّ خاصية

الاستقلالية تتوافر بدرجة عالية وبأهمية نسبية (72.16) لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس.

#### 4) خاصية المبادرة:

الجدول (6) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات خاصية المبادرة

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة	درجة الممارسة
1. تسعى إلى استثمار الفرص الجديدة في العمل.	3.786	0.296	75.72	4	عالية
2. تبني علاقات داعمة مع زملاء العمل لتطوير الخدمات المقدمة.	3.819	0.573	76.38	2	عالية
3. تبادر نحو الاستفادة من التطورات العلمية في مجال العمل.	3.799	0.663	75.98	3	عالية
4. تسعى لمستوى أداء وإنجاز أفضل من الآخرين.	3.887	0.646	77.74	1	عالية
5. تقوم بأعمال تتجاوز مهامك من أجل التطوير.	3.765	0.759	75.3	5	عالية
6. تتجز الأعمال قبل أن تفرضها عليك الأحداث.	3.762	0.579	75.24	6	عالية
7. تشرف على إنجاز جوانب العمل المختلفة من خلال التقارير مباشرة.	3.708	0.642	74.16	7	عالية
المتوسط العام	<b>3.789</b>	<b>0.594</b>	<b>75.78</b>	-	عالية

يبين الجدول رقم (6) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس فيما يتعلق بدرجة امتلاكهم لخاصية المبادرة تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة عالية على مجالات سلم ليكرت الخماسي الموضحة في الجدول رقم (2). كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.789)، وهي تقابل شدة الإجابة بدرجة عالية، وبناءً عليه يمكن القول أنّ خاصية المبادرة تتوافر بدرجة عالية وبأهمية نسبية (75.78) لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس.

#### 5) خاصية الثقة بالنفس:

الجدول (7) المتوسطات الحسابية والأهمية النسبية لإجابات أفراد العينة على عبارات خاصية الثقة بالنفس

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الأهمية النسبية %	الرتبة	درجة الممارسة
1. تشعر بثقة عالية في القدرة على بلوغ الأهداف.	3.933	0.542	78.66	1	عالية
2. تمتلك القدرة على رؤية ميول ورغبات العاملين	3.702	0.579	74.04	6	عالية

					بالمدرسة.
عالية	2	77.04	0.514	3.852	3. تواجه المشكلات في بيئة العمل بثبات.
عالية	4	75.28	0.573	3.764	4. تستطيع إقناع الآخرين برأيك في حال الصواب.
عالية	7	72.92	0.712	3.646	5. تفضل الحسم عندما تتخذ قراراً حاسماً.
عالية	5	74.78	0.575	3.739	6. تتحكم في معظم الأحيان بالمواقف والأحداث المحيطة بك.
عالية	3	76.34	0.646	3.817	7. تمنح الثقة لزملائك لأداء المهام الموكلة لهم.
عالية	-	<b>75.58</b>	<b>0.592</b>	<b>3.779</b>	المتوسط العام

يبين الجدول رقم (7) أنّ المتوسطات الحسابية لإجابات مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس فيما يتعلق بدرجة امتلاكهم لخاصية الثقة بالنفس تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وتقابل شدة الإجابة بدرجة عالية على مجالات سلم ليكرت الخماسي الموضحة في الجدول رقم (2). كما بلغت قيمة المتوسط الحسابي لجميع العبارات (3.779)، وهي تقابل شدة الإجابة بدرجة عالية، وبناءً عليه يمكن القول أنّ خاصية الثقة بالنفس تتوافر بدرجة عالية وبأهمية نسبية (75.58) لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس.

#### 6) تحديد درجة تتوافر الخصائص الريادية بشكل عام:

بحساب المتوسط الحسابي المرجح لجميع الخصائص نجد:

$$\bar{X} = \frac{(3.801 \times 7) + (3.640 \times 7) + (3.608 \times 7) + (3.789 \times 7) + (3.779 \times 7)}{35}$$

$$\Rightarrow \bar{X} = 3.723$$

بناءً على قيمة المتوسط الحسابي المرجح لجميع الخصائص (3.723) نلاحظ أنّ قيمة هذا المتوسط تقع ضمن المجال (3.41-4.20)، وهي تقابل شدة الإجابة عالية على مقياس ليكرت، وبأهمية نسبية:

$$p = \frac{\bar{X}}{5} \times 100 = \frac{3.723}{5} \times 100 = 74.46\%$$

وهي تقابل المجال (68.2%-84%).

مما يدل على أنّ الخصائص الريادية تتوافر بدرجة عالية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس، وبأهمية نسبية (74.46%).

رابع عشر: اختبار فرضيات البحث:

اختبار الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير نوع التعليم (عام، خاص).

لاختبار الفرضية تم تطبيق اختبار ت ستودنت (t. test) للفرق بين متوسطي عينتين مستقلتين غير متساويتين بالحجم، وفق الآتي:

الجدول رقم (8) نتائج اختبار t. test لدلالة الفرق بين متوسطي درجات مديري مدارس التعليم الثانوي في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير نوع التعليم (عام، خاص)

نتائج اختبار ت ستودنت				الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	نوع التعليم	الخصائص الريادية
القرار	احتمال الدلالة	درجة الحرية	قيمة ت					
لا يوجد فرق	.164	126	-1.401	.36080	3.7868	119	عام	القدرة على الإبداع
				.98629	3.9944	9	خاص	
لا يوجد فرق	.328	126	.983	.21250	3.6453	119	عام	المخاطرة
				.22732	3.5728	9	خاص	
لا يوجد فرق	.842	126	.200	.36102	3.6099	119	عام	الاستقلالية
				.32451	3.5852	9	خاص	
لا يوجد فرق	.139	126	1.491	.38961	3.8013	119	عام	المبادأة
				.46802	3.5978	9	خاص	
لا يوجد فرق	.303	126	1.034	.36957	3.7849	119	عام	الثقة بالنفس
				.40624	3.6519	9	خاص	
لا يوجد فرق	.471	126	.723	.15503	3.7257	119	عام	كلي
				.40240	3.6804	9	خاص	

يبين الجدول رقم (8) نتائج اختبار الفرق بين متوسطي درجات مديري مدارس التعليم الثانوي في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير نوع التعليم (عام، خاص)، حيث يبين الجدول عدم وجود فرق دال إحصائياً بالنسبة للخصائص الفرعية وإجمالي الخصائص، حيث أنّ قيمة احتمال الدلالة كانت على التوالي (0.164، 0.328، 0.842، 0.139، 0.303، 0.471)، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبناءً عليه نقبل الفرضية الأولى، أي لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطي درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير نوع التعليم (عام، خاص).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ مديري مدارس التعليم الثانوي العام والخاص يعملون وفق سياسات ورؤية تربوية مشتركة ومظلة تربوية واحدة تتبع مباشرة إلى مديرية التربية



في المحافظة، كما أنّ مديريّة التربية تعمل على اختيار مدرّاء أكفّاء وعلى درجة عالية من المهنية تمكنهم من تحقيق أهداف مدارسهم من خلال استثمار قدرات العاملين سواء في التعليم العام أم في التعليم الخاص.

اختبار الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لاختبار الفرضية تمّ استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA:

الجدول (9) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير المؤهل العلمي

الخصائص	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القدرة على الإبداع	إجازة جامعية	57	3.8210	.45680
	دبلوم تأهيل	50	3.8217	.42583
	دراسات عليا	21	3.7000	.36572
	<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>3.8014</b>	<b>.43020</b>
المخاطرة	إجازة جامعية	57	3.6568	.19363
	دبلوم تأهيل	50	3.6527	.19698
	دراسات عليا	21	3.5655	.28674
	<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>3.6402</b>	<b>.21344</b>
الاستقلالية	إجازة جامعية	57	3.6099	.37011
	دبلوم تأهيل	50	3.5960	.36599
	دراسات عليا	21	3.6325	.31405
	<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>3.6082</b>	<b>.35745</b>
المبادأة	إجازة جامعية	57	3.8586	.32344
	دبلوم تأهيل	50	3.7596	.43482
	دراسات عليا	21	3.6581	.45878
	<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>3.7870</b>	<b>.39695</b>
الثقة بالنفس	إجازة جامعية	57	3.7633	.39909
	دبلوم تأهيل	50	3.8433	.30579
	دراسات عليا	21	3.6473	.41831
	<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>3.7755</b>	<b>.37211</b>
كلي	إجازة جامعية	57	3.7419	.16767
	دبلوم تأهيل	50	3.7347	.17730
	دراسات عليا	21	3.6407	.20790
	<b>Total</b>	<b>128</b>	<b>3.7225</b>	<b>.18074</b>

يبين الجدول رقم (9) أنّ المتوسطات الحسابية لفئات المؤهل العلمي متقاربة جداً، حيث تدل قيم هذه المتوسطات وفقاً لمجالات سلم ليكرت الخماسي أنّ درجة امتلاك المديرين للخصائص الريادية على المستوى الفرعي والإجمالي كانت بدرجة كبيرة لجميع فئات المؤهل العلمي.

الجدول (10) نتائج تحليل التباين الأحادي للفرق بين متوسطات درجات مديري المدارس الثانوية في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي

الخصائص	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
القدرة على الإبداع	التباين بين المجموعات	.258	2	.129	.695	.501
	التباين داخل المجموعات	23.245	125	.186		
	Total	23.504	127			
المخاطرة	التباين بين المجموعات	.141	2	.070	1.558	.215
	التباين داخل المجموعات	5.645	125	.045		
	Total	5.786	127			
الاستقلالية	التباين بين المجموعات	.020	2	.010	.077	.926
	التباين داخل المجموعات	16.207	125	.130		
	Total	16.227	127			
المبادأة	التباين بين المجموعات	.679	2	.339	2.194	.116
	التباين داخل المجموعات	19.332	125	.155		
	Total	20.011	127			
الثقة بالنفس	التباين بين المجموعات	.584	2	.292	2.146	.121
	التباين داخل المجموعات	17.001	125	.136		
	Total	17.585	127			
كلي	التباين بين المجموعات	.169	2	.085	2.661	.074
	التباين داخل المجموعات	3.979	125	.032		
	Total	4.149	127			

يبين الجدول رقم (10) نتائج اختبار الفرق بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث يبين الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائية بالنسبة للخصائص الفرعية وإجمالي الخصائص، حيث أن قيمة احتمال الدلالة كانت على التوالي (0.501، 0.215، 0.926، 0.116، 0.121، 0.074)، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبناءً عليه نقبل الفرضية الثانية، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي (إجازة جامعية، دبلوم تأهيل، دراسات عليا). ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أن جميع المديرين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية (إجازة جامعية، دبلوم تأهيل، دراسات عليا) يملكون نفس المعلومات عن استراتيجية مديرية التربية في المحافظة وأهدافها وتوجهاتها المستقبلية، بالإضافة إلى أن الدورات التدريبية التي تقدمها مديرية التربية متاحة للجميع، وهذا يتيح الفرصة لجميع المديرين من تنمية مهاراتهم المعرفية.

اختبار الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة.

لاختبار الفرضية تم استخدام تحليل التباين الأحادي ANOVA:

الجدول (11) الإحصاءات الوصفية لفئات متغير عدد سنوات الخبرة

الخصائص	سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
القدرة على الإبداع	5-1 سنوات	7	3.8286	.87505
	10-6 سنوات	50	3.8187	.50505
	أكثر من 10 سنوات	71	3.7865	.30178
	<b>Total</b>	128	3.8014	.43020
المخاطرة	5-1 سنوات	7	3.5779	.14477
	10-6 سنوات	50	3.6362	.23122
	أكثر من 10 سنوات	71	3.6492	.20725
	<b>Total</b>	128	3.6402	.21344
الاستقلالية	5-1 سنوات	7	3.7810	.20625
	10-6 سنوات	50	3.5937	.33932
	أكثر من 10 سنوات	71	3.6014	.37999
	<b>Total</b>	128	3.6082	.35745
المبادأة	5-1 سنوات	7	3.6571	.47208
	10-6 سنوات	50	3.7004	.47899
	أكثر من 10 سنوات	71	3.8608	.30593
	<b>Total</b>	128	3.7870	.39695
الثقة بالنفس	5-1 سنوات	7	3.7143	.42594
	10-6 سنوات	50	3.7925	.36565
	أكثر من 10 سنوات	71	3.7696	.37610
	<b>Total</b>	128	3.7755	.37211
كلي	5-1 سنوات	7	3.7118	.37549
	10-6 سنوات	50	3.7083	.21132
	أكثر من 10 سنوات	71	3.7335	.12508
	<b>Total</b>	128	3.7225	.18074

يبين الجدول رقم (11) أنّ المتوسطات الحسابية لفئات سنوات الخبرة متقاربة جداً، حيث تدل قيم هذه المتوسطات وفقاً لمجالات سلم ليكرت الخماسي أنّ درجة امتلاك المديرين للخصائص الريادية على المستوى الفرعي والإجمالي كانت بدرجة كبيرة لجميع فئات سنوات الخبرة.

الجدول (12) نتائج تحليل التباين الأحادي للفرق بين متوسطات

درجات مديري المدارس الثانوية في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة

الخصائص	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
القدرة على الإبداع	التباين بين المجموعات	.036	2	.018	.095	.909
	التباين داخل المجموعات	23.468	125	.188		
	<b>Total</b>	23.504	127			

درجة توافر الخصائص الريادية لدى مديري المدارس الثانوية وعلاقتها ببعض المتغيرات

.694	.366	.017	2	.034	التباين بين المجموعات	المخاطرة
		.046	125	5.752	التباين داخل المجموعات	
			127	5.786	Total	
.422	.870	.111	2	.223	التباين بين المجموعات	الاستقلالية
		.128	125	16.004	التباين داخل المجموعات	
			127	16.227	Total	
.060	2.876	.440	2	.880	التباين بين المجموعات	المبادأة
		.153	125	19.131	التباين داخل المجموعات	
			127	20.011	Total	
.857	.154	.022	2	.043	التباين بين المجموعات	الثقة بالنفس
		.140	125	17.542	التباين داخل المجموعات	
			127	17.585	Total	
.745	.295	.010	2	.019	التباين بين المجموعات	كلي
		.033	125	4.129	التباين داخل المجموعات	
			127	4.149	Total	

يبين الجدول رقم (12) نتائج اختبار الفرق بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، حيث يبين الجدول عدم وجود فروق دالة إحصائية بالنسبة للخصائص الفرعية وإجمالي الخصائص، حيث أنّ قيمة احتمال الدلالة كانت على التوالي (0.909، 0.694، 0.422، 0.060، 0.857، 0.745)، وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبناءً عليه نقبل الفرضية الثالثة، أي لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى أنّ جميع المديرين على اختلاف سنوات الخبرة (1-5 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من 10 سنوات) يعملون بنفس بيئة العمل مما يجعلهم على درجات متقاربة من امتلاك الخصائص الريادية، وخصوصاً أنّ التأهيل والتدريب الذي تقدمه مديرية التربية من خلال الدورات التدريبية أو ورش العمل متاح لجميع المديرين.

### نتائج البحث:

1- تتوافر خاصية القدرة على الإبداع لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس بدرجة عالية وبأهمية نسبية (76.02)، ويتجلى ذلك من خلال التعامل مع المشكلات كفرص، وامتلاك مهارة طرح البدائل لحل أي مشكلة، وترجمة الأفكار إلى مهام

وننتائج، والسعي إلى توظيف الأفكار الجديدة في المدرسة، وتطوير إجراءات العمل الجماعي، وتعزيز أسلوب روح الجماعة، وتوظيف الأفكار الجديدة في المدرسة.

2- تتوافر خاصية المخاطرة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس بدرجة عالية وبأهمية نسبية (73.52)، ويتجلى ذلك من خلال الميل للعمل بجرأة في حالات المخاطرة، وتحدي الصعاب، وتحمل مخاطر العمل ونتائج المخاطرة، ومواجهة تغيرات البيئة المفاجئة، والجرأة في اتخاذ القرارات الصعبة.

3- تتوافر خاصية الاستقلالية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس بدرجة عالية وبأهمية نسبية (72.16)، ويتجلى ذلك من خلال امتلاك الحرية الكافية لتطبيق الأفكار الجديدة، والاستقلالية في اتخاذ القرارات في ضوء صلاحيات العمل، ومحاورة الآخرين، ومواجهة مسببات الفشل، وتقديم الحلول لأي مشكلة.

4- تتوافر خاصية المبادرة لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس بدرجة عالية وبأهمية نسبية (75.78)، ويتجلى ذلك من خلال استثمار الفرص الجديدة، وبناء علاقات داعمة مع زملاء العمل، والاستفادة من التطورات العلمية، والإشراف على إنجاز جوانب العمل المختلفة، والسعي لمستوى أداء وإنجاز أفضل.

5- تتوافر خاصية الثقة بالنفس لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس بدرجة عالية وبأهمية نسبية (75.58)، ويتجلى ذلك من خلال الشعور بقة عالية لبلوغ الأهداف، وامتلاك القدرة على رؤية ميول ورغبات العاملين، ومواجهة المشكلات في بيئة العمل بثبات، والتحكم بالمواقف والأحداث المحيطة، ومنح الثقة للزملاء لداء المهام الموكلة إليهم.

6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات درجات مديري مدارس التعليم الثانوي بمحافظة طرطوس في درجة امتلاكهم للخصائص الريادية تعزى لمتغيرات (نوع التعليم، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

### توصيات البحث:

1- العمل على تعزيز الخصائص الريادية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في محافظة طرطوس من خلال الدورات التدريبية وورش العمل.

- 2- التركيز في اختيار مديري مدارس التعليم الثانوي على امتلاكهم للخصائص الريادية، وقابلية التطوير والتنمية المهنية.
- 3- تشجيع مديري مدارس التعليم الثانوي على المغامرة والمخاطرة المدروسة من خلال إعطائهم المجال لاتخاذ القرارات المتعلقة بمدارسهم.
- 4- إجراء دراسات مماثلة على مراحل تعليمية أخرى، ودراسات أخرى تربط بين الخصائص الريادية ومتغيرات أخرى مثل: النمط القيادي والالتزام التنظيمي..

## المراجع:

### أ- المراجع العربية:

- 1- أبو علام، رجاء محمود 2006- مناهج البحث في العلوم النفسية والتربوية، الطبعة الخامسة، دار النشر للجامعات، القاهرة، 285.
- 2- أحمد، مروة؛ وبرهم، نسيم 2010- الريادة وإدارة الأعمال الصغيرة، جامعة القدس المفتوحة، فلسطين.
- 3- إسماعيل، عمر علي 2010- خصائص الريادي في المنظمات الصناعية وأثرها على الإبداع التقني: دراسة حالة في الشركة العامة لصناعة الأثاث المنزلي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والاقتصادية، جامعة نينوى، العراق، المجلد (12)، العدد (4)، 101.-68
- 4- برنوطي، سعاد 2008- إدارة الأعمال الصغيرة: أبعاد الريادة، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- 5- حسين، أشرف عبد الحميد؛ وبودريالة، عبد الله علي 2020- أثر الخصائص الريادية على متطلبات الريادة الاستراتيجية: دراسة ميدانية على عينة من المدارس الخاصة بمدينة درنة، المجلة العلمية للجامعة المفتوحة- بنغازي، المجلد الأول، العدد الأول، 9-35.
- 6- حمزة، لفقير 2009- تقييم البرامج التكوينية لدعم المقاول مع دراسة حالة برنامج Cree Germe المعتمد من غرفة الصناعة التقليدية والحرف، رسالة ماجستير، جامعة محمد بو قرّة بو مرداس، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، الجزائر.
- 7- الرمّثي، حمد فيصل سعيد 2019- الخصائص الريادية لدى قادة مدارس محافظة بيئة وعلاقتها بتعزيز الالتزام التنظيمي لدى المعلمين، مجلة كلية التربية بالمنصورة، المجلد (107)، العدد (4)، 403-457.
- 8- رمضان، ريم 2013- عناصر البيئة الخارجية وعلاقتها بالنية الريادية لطلاب الجامعات باستخدام المرصد العالمي لريادة الأعمال"، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، المجلد 29، العدد الأول، 2013.

- 9- السر، أكرم محمد إسماعيل 2019- درجة توافر الخصائص الريادية لدى القيادات الإدارية في الكليات الحكومية بمحافظات فلسطين الجنوبية وعلاقتها بإدارة التميز، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 10- السواريس، ختام حمد عودة 2019- مدى توفر خصائص الريادة لدى القادة التربويين مدير التربية والتعليم ومدير الشؤون التعليمية والفنية ومدير الشؤون المالية والإدارية ورئيس قسم التدريب والتأهيل والإشراف التربوي في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الوسط في الأردن، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، العدد (11)، 41-70.
- 11- شاهين، عبير مرشد 2011- درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، 7.
- 12- الشيخ، فؤاد نجيب؛ وملحم، يحيى؛ والكاليك، وجدان محمد 2009- صاحبات الأعمال الرياديات في الأردن: سمات وخصائص، المجلة الأردنية في إدارة العمال، الجامعة الأردنية، المجلد (5)، العدد (4)، 497-522.
- 13- علي، أمل عبد محمد 2016- تأثير الخصائص الريادية في جودة الخدمة الفندقية: بحث ميداني في فنادق محافظة بابل، مجلة جامعة بابل، جامعة بابل، العراق، المجلد (24)، العدد (8)، 2140-2172.
- 14- غنام، محمود رضوان محمد 2017- أثر الخصائص الريادية لدى الإدارة العليا في تبني التوجهات الاستراتيجية في شركات صناعة الأغذية العاملة بقطاع غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.
- 15- مرزوق، ناصر جبار 2009- الريادة الاستراتيجية، المنظمة العربية للتنمية والموارد البشرية، عمان، الأردن.
- 16- مشني، جهاد 2018- واقع المشاريع الريادية الصغيرة وسبل تطويرها: حالة تطبيقية على محافظة بيت لحم"، رسالة ماجستير، جامعة القدس، فلسطين.



17- المومني، ماجد هناء 2014- أثر الخصائص الريادية للعاملين في تحقيق التوجهات المستقبلية للجامعات الخاصة الأردنية بمدينة عمان: دراسة تطبيقية، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية، العدد (41)، العراق، 331-356.

ب- المراجع العربية باللغة الإنكليزية:

- 1- Abu Allam, Rajaa Mahmoud 2006 - Research Methods in Psychological and Educational Sciences, Fifth Edition, University Publishing House, Cairo, 285.
- 2- Ahmed, Marwa; Barham, Naseem 2010 - Entrepreneurship and Small Business Administration, Al-Quds Open University, Palestine.
- 3- Ismail, Omar Ali 2010- Characteristics of the entrepreneur in industrial organizations and their impact on technical innovation: a case study in the General Company for Home Furniture Industry, Al-Qadisiyah Journal of Administrative and Economic Sciences, Nineveh University, Iraq, Volume (12), Issue (4), 68- 101.
- 4- Barnouti, Souad 2008- Small Business Administration: The Dimensions of Entrepreneurship, Second Edition, Wael Publishing and Distribution House, Amman, Jordan.
- 5- Hussein, Ashraf Abdel Hamid; Bauderbala, Abdullah Ali 2020 - The Impact of Entrepreneurial Characteristics on the Requirements of Strategic Entrepreneurship: A Field Study on a Sample of Private Schools in Derna, The Scientific Journal of the Open University - Benghazi, Volume 1, Issue 1, 9-35.
- 6- Hamzah, Lafqir 2009- Evaluation of training programs to support entrepreneurship with a case study of the Cree Germe program approved by the Chamber of Handicrafts and Crafts, Master Thesis, University of Mohamed Bou Karabou Merdas, Faculty of Economic Sciences, Management Sciences and Commercial Sciences, Algeria.
- 7-Al-Ramthi, Hamad Faisal Saeed 2019- Entrepreneurial characteristics of the leaders of Bee'ah governorate schools and their relationship to strengthening the organizational commitment of teachers, Journal of the College of Education in Mansoura, Volume (107), Issue (4), 457-403.
- 8- Ramadan, Reem 2013- Elements of the external environment and its relationship to the entrepreneurial intention of university students

using the Global Entrepreneurship Monitor, Damascus University Journal of Economic and Legal Sciences, Volume 29, First Issue, 2013.

9-Al-Sir, Akram Muhammad Ismail 2019- The degree of availability of entrepreneurial characteristics among administrative leaderships in government colleges in the southern governorates of Palestine and their relationship to management of excellence, a master's thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.

10- Al-Sawariis, the conclusion of Hamad Odeh 2019- The extent to which educational leaders have leadership characteristics, Director of Education, Director of Educational and Technical Affairs, Director of Financial and Administrative Affairs, and Head of the Training, Rehabilitation and Educational Supervision Department in the Education Directorates of the Central Region in Jordan, The Arab Journal of Educational and Psychological Sciences, Issue (11), 41-70.

11-Shaheen, Abeer Morshed, 2011- Degree of new managers 'practice of leadership skills in public schools in the Gaza governorates from their point of view and ways of developing them, Master's thesis, Islamic University, Gaza, 7.

12-Sheikh Fouad Naguib; And Melhem, Yahya; Al-Akalik and Wijdan Muhammad 2009 - Entrepreneurial Businesswomen in Jordan: Features and Characteristics, The Jordanian Journal of Labor Administration, The University of Jordan, Volume (5), Issue (4), 497-522.

13-Ali, Amal Abd Muhammad 2016- The Impact of Entrepreneurial Characteristics on Hotel Service Quality: Field Research in Hotels in Babil Governorate, Babylon University Journal, University of Babylon, Iraq, Volume (24), Issue (8), 2140-2172.

14- Ghannam, Mahmoud Radwan Muhammad 2017- The Impact of the Entrepreneurial Characteristics of Senior Management in Adopting the Strategic Directions in the Food Industry Companies Operating in the Gaza Strip, Master Thesis, Al-Azhar University, Gaza, Palestine.

15- Marzouq, Nasser Jabbar 2009- Strategic Leadership, Arab Organization for Development and Human Resources, Amman, Jordan.

16- Mashni, Jihad 2018- The Reality of Small Entrepreneurial Projects and Ways to Develop them: An Applied Case on the Bethlehem Governorate “, Master Thesis, Al-Quds University, Palestine.

17- Al-Momani, Majed Hanaa 2014 - The Impact of Entrepreneurial Characteristics of Workers in Achieving the Future Trends of Jordanian Private Universities in Amman: An Applied Study, Journal of Baghdad College of Economic Sciences, Issue (41), Iraq, 331-356.

ج- المراجع الأجنبية:

18- D. Ayub, D & Othman, Norasmah. 2013- Entrepreneurship Management Practices in Creating Effective Schools. Asian Social Science; Vol. 9, No. 12; Published by Canadian Center of Science and Education.

19- Dyer, Jeffrey H., Gregersen, Halb, B.& Christensen, Clayton. 2008- "Entrepreneur Behaviors, Opportunity Recognition, and the Origins of Innovative Ventures", Strategic Entrepreneurship Journal, Vol .2, 319-322.

20- Islam, Md., Aminul; Khan, Mohammad Aktoru ZZaman obaidullah, Abuzfar Muhammad & Alam, M. Syed. 2011- Effect of Entrepreneur and firm Characteristics on the Business Success of Small & Medium Enterprise (SMES)in Bangladesh", International Journal of Business and Management, Vol. 6, 290-292.

21- Kume, Anisa. 2013- entrepreneurial Characteristics amongst university students in Albania. European Scientific Journal, 9(16),206-225.

22- Sirec, Karin & MoCnik, Dijana. 2010- "How Entrepreneurs Personal Characteristics Affect SMES Growth ", Original Scientific Papers, 3-12.



## التفكير الناقد وعلاقته بالتفكير ما وراء المعرفي لدى عينة من طلبة جامعة دمشق

طالب الدراسات العليا: هبه جميل بوشي كلية: التربية - جامعة: دمشق

الدكتور المشرف: محمد سليمان صليبي

### ملخص

هدف البحث إلى تعرف العلاقة بين التفكير الناقد والتفكير ما وراء المعرفي لدى عينة من طلبة جامعة دمشق، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطبيق اختبار كاليفورنيا للتفكير الناقد، ومقياس التفكير ما وراء المعرفي تصميم شراوودينسون(1994) والذي قام بتعريبه الجراح وعبيدات(2011)، على عينة مؤلفة من(150) طالباً وطالبة من طلبة السنة الثالثة من مختلف كليات جامعة دمشق، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- مستوى التفكير الناقد لدى طلبة الجامعة منخفض، بينما مستوى التفكير ما وراء المعرفي متوسط.
- توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين التفكير الناقد والتفكير ما وراء المعرفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في التفكير الناقد والتفكير ما وراء المعرفي لدى طلبة الجامعة.

الكلمات المفتاحية: التفكير الناقد، التفكير ما وراء المعرفي.

Critical thinking, and its relationship, with thinking skills, beyond color,  
as a result, University of Damascus

#### Abstract

The research aimed at the relationship between thinking, thinking and metacognitive thinking, and Jarrah and Obaidat (2011), on a sample of male and female students from different colleges of Damascus University, and the study reached the following results:

-The level of critical thinking among university students, while the level of metacognitive thinking is average.

There is a statistically significant correlation between critical thinking and metacognitive thinking.

-There are no statistically significant differences in critical thinking and metacognitive thinking among university students.

Key words: critical thinking, metacognitive thinking.

## مقدمة:

من بين الأمور التي تشكل تحدياً للباحثين والمربين بشكل خاص، التفكير الناقد، فهو يتعلق بالتقييم الواعي والمدروس للأفكار والمعلومات، من أجل الحكم على جدارتها أو قيمتها، وهو ينطوي على التساؤل والتحدي وتقييم الأفكار، وهو من أرقى أنواع التفكير (الشمي، 1998، 27)، يقع العائق في تنميته على كاهل المؤسسات التعليمية والكادر التدريسي في المدارس والجامعات، وذلك باتباعه طرائق وأساليب تدريس تركز على التقنيات الحديثة في العملية التعليمية، مواكبةً بذلك تطورات الحياة وتعقيدها، وعلى الرغم من الجهود التي تبذلها تلك المؤسسات التعليمية إلا أن برامجها في بعض الأحيان تقف عاجزة عن اتباع الأساليب والطرائق الحديثة التي تسهم في تنمية أنواع التفكير المختلفة وبشكل خاص التفكير الناقد والتفكير ما وراء المعرفي.

فقد ساهم الانفجار المعرفي الذي شهده العالم في تغيير توجه المؤسسات التعليمية لتركز على تبني المناهج الدراسية في ضوء الواقع والانتقال من تعليم المعرفة إلى تعليم التفكير، وذلك لتسهيل تكيف الطالب مع مستجدات بيئته (جروان، 2012)، وبدأت المؤسسات التربوية والتعليمية تدرك الحاجة نحو التوجه لنظام التعلم-التعليم، بحيث تسهم في تأسيس طالب قادر على مواجهة ما يحمله المستقبل من تحديات، فقد أشارت العديد من الدراسات منها دراسة زولار (Zollar, 1991) على أن تعلم التفكير وتعليمه أصبح مطلباً ضرورياً لجميع الطلاب، ولا يقتصر على أكثرهم ذكاء وتميزاً، وإنما يشمل من هم دون ذلك لأنهم قادرون على تعلم مهارات التفكير الأساسية وحتى العليا حين تتوفر لديهم ظروف تعليم فعالة.

ويعد كلاً من التفكير الناقد والتفكير ما وراء المعرفي أحد أنواع التفكير التي تفتح نافذة العقل وتسهم في تطوير آفاق جديدة تساعد على تقدم المجتمع وتطوره، ويعد هذان النوعان من التفكير مجالاً خصباً تستطيع المؤسسات التربوية والتعليمية من استثماره وتنميته لدى الطلبة ليزدادوا كفاءة وقدرة (حميد، 2017).

## 1- مشكلة البحث:

التغيرات السريعة والمتلاحقة في مختلف مناحي الحياة يستدعي التوجه نحو الاستثمار الأمثل للإمكانات العقلية، وبناء شخصية متوازنة للطلاب الجامعيين في جميع جوانبها ما يسهم في

صقل شخصياتهم ليتمكنوا من مواجهة مشكلات الحياة اليومية التي تعترض طريقهم، إلا أن الملاحظ من قبل الكثير من المؤسسات التربوية والجامعية أنها تنتج نحو طرائق التدريس التي تفتقر إلى تنمية قدرة الطالب على مواجهة المشكلات اليومية، فهم يقومون بممارسة أساليب تعلم تعتمد على حشو ذهن الطالب.

فقد أشارت العديد من الدراسات الحديثة في مجال التربية أن طرائق التدريس الحديثة يجب أن تنتج نحو تطوير مهارات التفكير والتعليم لدى الطالب، والاهتمام بطرائق أكثر تقنية تتناسب مع مشكلات المتعلم وحياته كدراسة (عبد الوارث وسليمان، 2012) ودراسة (حميدة، 2008)، وبحكم عمل الباحثة في وزارة التعليم العالي واحتكاكها المباشر بالطلبة لاحظت أن هنالك تباين واختلاف في طرائق التدريس المتبعة من قبل الأساتذة الجامعيين، فبعضهم يركز على طرائق تؤدي إلى تنشيط المتعلم وتجعله يمارس مهارات عقلية متنوعة أثناء الدرس، بينما البعض الآخر يركز على أساليب تقليدية نمطية يركز فيها على المعلومات الواردة في الكتاب الجامعي وتسلسلها فقط، وقد لاحظت الباحثة بعد اطلاعها على الأدب التربوي المتصل بمواضيع التفكير الناقد والتفكير ما وراء المعرفي بأن هنالك الكثير من الدراسات التي تناولت هذه المواضيع ولكن قلة من هذه الدراسات تناولت مستوى مهارات التفكير لدى الشباب الجامعي وعلاقتها ببعضها وبناء على ذلك قامت الباحثة بهذه الدراسة، وعليه يمكن للباحثة أن تلخص مشكلة بحثها في السؤال الآتي:

**هل يوجد علاقة بين التفكير الناقد والتفكير ما وراء المعرفي لدى عينة من طلبة جامعة دمشق؟**

#### 1- أسئلة البحث:

يسعى البحث الحالي إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- ما مستوى التفكير ما وراء المعرفي لدى أفراد عينة البحث؟
- ما مستوى التفكير الناقد لدى أفراد عينة البحث؟
- ما هي العلاقة بين مستوى التفكير الناقد والتفكير ما وراء المعرفي لدى أفراد عينة البحث؟



## 2- أهمية البحث:

تتجلى أهمية البحث في الاعتبارات الآتية:

- تناول الشباب الجامعي بالبحث والدراسة فهذه الفئة مرحلة مهمة من التعليم الجامعي ولها دور مهم في تقدم المجتمع وتطوره.
- وتكمن أهمية البحث في أهمية متغيراته والمشكلة التي يتناولها والنتائج التي يتوصل إليها، فللتفكير ما وراء المعرفي أبعاد مهمة جدا وكذلك التفكير الناقد فهو ناتج عن قدرة الشباب الجامعي على معالجة العديد من المشكلات التي يواجهها.
- من المحتمل أن يكون هذا البحث إضافة جديدة لمجال دراسات التفكير وعلاقته ببعض المتغيرات لدى الشباب الجامعي.
- من المحتمل أن يلقي هذا البحث الضوء على أهمية الاهتمام بتتمية مهارات التفكير بمختلف أنواعها وتأثير كل منها في تعزيز وتنمية النوع الآخر.

## 3- أهداف البحث:

يسعى البحث الحالي إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- الكشف عن مستوى التفكير الناقد والتفكير ما وراء المعرفي لدى أفراد عينة البحث.
- تعرف العلاقة بين التفكير الناقد والتفكير ما وراء المعرفي لدى أفراد عينة البحث.
- كشف الفروق في التفكير الناقد والتفكير ما وراء المعرفي وفقاً لمتغير الجنس.

## 4- فرضيات البحث:

- لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس التفكير الناقد ودرجاتهم على مقياس التفكير ما وراء المعرفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات افراد عينة البحث على مقياس التفكير الناقد وفقاً لمتغير الجنس.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات افراد عينة البحث على مقياس التفكير ما وراء المعرفي وفقاً لمتغير الجنس.

#### 5- حدود البحث:

- 1- الحدود البشرية: وتتضمن من (150) طالباً وطالبة من طلبة كليات جامعة دمشق.
- 2- الحدود الموضوعية: تتناول العلاقة بين التفكير الناقد والتفكير ما وراء المعرفي، وقياسها من خلال الأدوات التي أستخدمت في البحث وفقاً لمتغير(الجنس)؛ وتمثل الحدود الموضوعية بالمنهج الوصفي الارتباطي، الأدوات المناسبة، الأساليب الإحصائية.....إلخ.
- 3- الحدود المكانية: تم إجراء البحث الحالي في كليات(الطب البشري والهندسة المعمارية، والاقتصاد، والتربية والحقوق والآداب) في جامعة دمشق.
- 4- الحدود الزمانية: تم تطبيق البحث في العام الدراسي(2018-2019) في الفترة الواقعة بين شهري (تشرين الأول وكانون الأول).
- 6- مصطلحات البحث والتعريفات الإجرائية:

**التفكير الناقد:** يعرفه نورس (Norris,1985) أنه مجموعة من الاعتبارات المتعددة التي توجه المتعلم لأخذ وجهات نظر لآخرين بعين الاعتبار، وتوجهه للبحث عن وجهات نظر بديلة، بهدف تكوين وجهة نظر خاصة به. ويتضمن مجموعة من العمليات التي تستعمل منفردة أو مجتمعة، أو بأي تنظيم آخر، لكنه أكثر تعقيداً من مهارات التفكير الأساسية، فالتفكير الناقد من وجهة نظره، يبدأ بادعاء أو نتيجة معينة، حيث يسأل عن مدى صدقها، أو جدارتها، أو أهميتها أو دقتها، كما يتضمن طرماً للتفكير تدعم حكمه، ويؤكد باير أن التفكير الناقد ليس مرادفاً لصنع القرارات أو حل المشكلات.

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها الطالب على اختبار كاليفورنيا المستخدم في البحث الحالي.

**التفكير ما وراء المعرفي:** يشير "البيفنجستون" أن التفكير ما وراء المعرفي هو تفكير يتضمن عمليات تخطيط يقوم بها الفرد للمهمة بعد ذلك يعقبها عملية مراقبة واستيعاب للمهمة، ثم تليها

عملية التقويم (Marzano, 1998). أما "مازلوا" فيرى ان التفكير ما وراء المعرفي هو عبارة عن ادراك الفرد لطبيعة تفكيره اثناء قيامه بالمهام المطلوبة منه وعادة ما يطلق عليها باستراتيجيات التفكير، والتي تتضمن التخطيط والتنظيم الفرد للعمل المطلوب منه (Johnson, 1992).

ويمكن تعريفه إجرائياً بأنه: الدرجة التي يحصل عليها الطالب على مقياس التفكير ما وراء المعرفي المستخدم في البحث الحالي.

#### 7- الإطار النظري:

#### - التفكير الناقد:

من خلال المراجعة المتعمقة لتعريفات التفكير الناقد الواردة في ثنايا الأدب التربوي، تشير إلى توافر زخمٍ من تعريفات متعددة لهذا النوع من التفكير، والتي بدورها غطت جوانب متعددة من مهاراته المختلفة. إن تعدد التعريفات للتفكير الناقد يعود إلى الاختلافات والمنطلقات النظرية لهؤلاء الباحثين، ولعله من نافلة القول أن نشير أنه بالرغم من اختلاف هذه التعريفات إلا أنها تعد من النواحي الإيجابية، إذ يمكن أن يسهم هذا الاختلاف إلى مزيد من البحث والدراسة بين الباحثين، والذي يمكن أن يفضي في النهاية إلى مزيد من توليد المعرفة. فيعرفه باير (Bayer, 1998) أن التفكير الناقد يتضمن مجموعة من العمليات التي تستعمل منفردة أو مجتمعة، أو بأي تنظيم آخر، لكنه أكثر تعقيداً من مهارات التفكير الأساسية.

وهو عبارة عن نمط من أنماط التفكير، يظهر الفرد القدرة على تقييم مشكلة موقف ما من خلال تنظيم الأدلة والحجج، والتنبؤ بالحل الصحيح الذي يتضمنه، واستنباط المعلومات التي تساعد في تفسير الحل، وتبني قرارات، وأحكام موضوعية، بعيداً عن التحيز والعوامل الذاتية. (نصار، 2009، 27).

هذا وقد تناول عسقول (2009، 40) تعريف التفكير الناقد أنه التفكير الذي يقوم على تقصي الدقة في ملاحظة الوقائع التي تتصل بالموضوعات، ومناقشتها، وتقويمها، والتقييد بإطار العلاقات الصحيحة الذي ينتمي إليه هذا الواقع.

وقد قام فاشيون وفاشيون (Fasion & Fasion, 1998) بتحديد خمس مهارات للتفكير الناقد على النحو الآتي:

- **مهارة التحليل Analysis Skill**: يقصد بها تحديد العلاقات ذات الدلالات المقصودة والفعلية بين العبارات والأسئلة والمفاهيم والصفات والصيغ الأخرى للتعبير عن اعتقاد أو حكم أو تجربة أو معلومات أو آراء.

- **مهارة الاستقراء Induction Skill**: يقصد بهذه المهارة أن صحة النتائج مرتبطة بصدق المقدمات، ومن الأمثلة على هذه المهارة الإثباتات العلمية والتجارب.

- **مهارة الاستدلال Inference Skill**: تشير هذه المهارة إلى ممارسة مجموعة من العمليات التي تعتمد على توليد الحجج والافتراضات والبحث عن أدلة والتوصل إلى نتائج، والتعرف إلى الارتباطات والعلاقات السببية.

- **مهارة الاستنتاج Deductive Skill**: تشير هذه المهارة إلى تحديد وتوفير العناصر اللازمة لاستخلاص النتائج المنطقية للعلاقات الاستدلالية المقصودة أو الفعلية من بين العبارات أو الصفات أو الأسئلة، أو أي شكل آخر للتعبير.

- **مهارة التقييم Evaluation Skill**: إنّ قياس مصداقية العبارات أو أية تعبيرات أخرى، ستصف فهم وإدراك الشخص، حيث ستصف تجربته، ووضعه وحكمه، واعتقاده، ورأيه، وبالتالي قياس القوة المنطقية للعلاقات الاستدلالية المقصودة أو الفعلية من بين العبارات أو الصفات أو الأسئلة، أو أي شكل آخر للتعبير.

وقد حدد فيرت (Ferret, 1997) خصائص المفكر الناقد بالآتي:

- يطرح أسئلة وثيقة الصلة بالمادة التي يطالعها، أو يبحث عنها.
- يحكم على التصريحات والمجادلات (Arguments).
- لديه القدرة على الاعتراف بأن لديه نقص في الفهم أو المعلومات.
- يملك حب الاستطلاع والفضول.
- يهتم باكتشاف الحلول الجديدة.

- لديه قدرة واضحة على تحديد مجموعة من المعايير لتحليل الأفكار.
- لديه الرغبة في تفحص المعتقدات والمسلمات والآراء وجعلها مستندة إلى الحقيقة.
- الاستماع بحرص شديد إلى الآخرين ولديه القدرة على إعطاء صدى لهذا الاستماع الناقد.
- يرى أن عملية التفكير الناقد عملية دائمة التقدير الذاتي.
- يعدل في آرائه عندما يحصل على حقائق جديدة.
- يبحث عن الدليل لدعم المسلمات والمعتقدات.
- يعلق إصدار الأحكام على الحقائق حتى تتجمع لديه المعلومات التي تؤخذ بعين الاعتبار.

### التفكير ما وراء المعرفي:

يعرف وتورهان سوانسون (Swanson and Torhan,1996) التفكير ما وراء المعرفي بأنه: سيطرة الفرد على العمليات المعرفية الخاصة بعملية التعلم لديه ووعيه الكامل بها، ويعرفه زاكاري (Zachary,2000) بأنه: المعرفة عن المعرفة، فإذا كانت المعرفة الإنسانية تشير إلى البيانات والمعلومات المتوفرة، فإن ما وراء المعرفة تشير إلى المعرفة الداخلية، وعملية معالجة المعلومات داخلياً، وكيف يفكر الفرد، وكيف يتحكم في تفكيره، وهو التفكير الذي يسمح بالتحكم في الأفكار الذاتية وإعادة بنائها، كما يلعب دوراً مهماً في التعلم وحل المشكلات.

وهناك كثير من النماذج التي تناولت مكونات التفكير ما وراء المعرفي، ومن أشهرها نموذج فليفل (Flavell,1979-1985) الذي يشير إلى أن هناك مكونين أساسيين للتفكير ما وراء المعرفي هما:

- **المكون الأول- المعرفة ما وراء المعرفية:** والتي تتكون من ثلاثة مكونات أساسية، المعرفة بمتغيرات الشخص، والمعرفة بمتغيرات المهمة، والمعرفة بمتغيرات الاستراتيجية: والتي تتمثل بما يمتلكه الفرد من معلومات عن الاستراتيجيات ما وراء المعرفية التي يمكن عن طريقها أن ينجح في تحقيق أهداف معرفية مهمة بالنسبة له.

- **والمكون الثاني- خبرات ما وراء المعرفة:** والتي تتمثل بخبرات معرفية تساعد الفرد في اختيار الاستراتيجيات المثلى عند مواجهة مهمة ما، بحيث تجعله يفاضل بين عدد من

الاستراتيجيات، وبالتالي الوصول إلى الحلول السليمة، وإعادة النظر في المشكلة من زوايا أخرى، أو إعادة قراءة العناوين، والكلمات المفتاحية (الرئيسية)، لترى ما إذا كان هناك شيء قد يسهم في إزالة الغموض، أو أن تحاول طلب المساعدة من الآخرين.

ويوضح فليفل نقلاً عن (أبو رياش، 2007) أن تعلم مهارات التفكير ما وراء المعرفي تمر بالمراحل الأربع التالية:

- **المرحلة الأولى:** تركز على إثارة الدافعية لدى المتعلم من خلال المثيرات التي تعرض عليه لتوفير الفرص له للتوصل لأفضل وسيلة لإنجاز المهمات المطلوبة منه.
- **المرحلة الثانية:** توجيه المتعلم لما سيقوم به ويتم ذلك بطريقتين الأولى بوجود نموذج يلاحظه المتعلم والثاني يعتمد على التجربة الذاتية له.
- **المرحلة الثالثة:** تطوير قدرة المتعلم على التحدث إلى الذات، لتمكين الفرد من فهم العمليات المعرفية ولتطوير مهارته عن طريق الممارسة، مع نقل هذه المهارة إلى مواقف جديدة.
- **المرحلة الرابعة:** توظيف العمليات المعرفية بطريقة آلية وفعالة.

#### 8- دراسات سابقة

دراسات عربية:

دراسة حمد ونده (2017) في العراق بعنوان: تطور مهارات التفكير الناقد لدى الراشدين

هدف البحث إلى تعرف تطور مهارات التفكير الناقد لدى الراشدين وفقاً لمتغيرات العمر والجنس، وتألفت عينة البحث من (240) طالباً وطالبة، وجرى استخدام اختبار كاليفورنيا للتفكير الناقد، وتوصلت الدراسة إلى أن الراشدين من طلبة الجامعة ليس لديهم تفكير ناقد، ولم تظهر فروق ذات دلالة في التفكير الناقد وفقاً لمتغير الجنس، وأن التفكير الناقد عند الراشدين مساراً تطورياً مرحلياً وليس مستمراً، ووفقاً لمتغير العمر توجد فروق ذات دلالة في المرحلة العمرية (19-21) سنة، وليس هنالك أثر للتفاعل بين متغيري العمر والجنس في التفكير الناقد.

دراسة الشلاش (2017) في العراق بعنوان: أثر استخدام بعض استراتيجيات التفكير ما وراء المعرفي في مستوى التفكير الناقد والثقة بالنفس لدى طلاب جامعة شقراء.

هدفت الدراسة إلى معرفة أثر استخدام بعض استراتيجيات التفكير ما وراء المعرفي في مستوى التفكير الناقد والثقة بالنفس لدى طلاب جامعة شقراء، حيث تم تطبيق الاستراتيجيات على عينة مكونة من (50) طالباً وطالبة وتقسيمهم إلى مجموعتين، حيث جرى استخدام اختبار للتفكير الناقد، واختبار واطسون كلاسير للتفكير ما وراء المعرفي، وأشارت النتائج إلى فاعلية استراتيجيات التفكير ما وراء المعرفي في مستوى التفكير الناقد والثقة بالنفس لدى طلاب الجامعة.

**دراسة محمد (2017) في العراق بعنوان: أثر استراتيجيات ما وراء المعرفة في تنمية التفكير الناقد لدى طالبات قسم رياض الأطفال في كلية التربية للبنات.**

هدف البحث إلى اعتماد استراتيجيات ما وراء المعرفة في تنمية التفكير الناقد، وتم تطبيق الاستراتيجيات على الطالبات ضمن محاضرات، على عينة مؤلفة من (50) طالبة، وتقسيمهم إلى مجموعتين وتم استخدام اختبار كلاسير واطسون، وأشارت النتائج إلى وجود فروق لصالح المجموعة التجريبية ما يدل على فاعلية استراتيجيات ما وراء المعرفة في تنمية التفكير الناقد لدى الطالبات.

**دراسة محمد (2015) في العراق بعنوان: دراسة مقارنة في التفكير ما وراء المعرفي بين عينات مختلفة.**

هدفت الدراسة إلى تعرف مستويات التفكير الناقد لدى عينات مختلفة من طلبة الجامعة، وتألفت عينة الدراسة من (211) طالباً وطالبة، حيث جرى استخدام مقياس "كامار، 1998" والذي قام بتعريبه الجراح وعبيدات 2009، وتوصلت الدراسة إلى أن أفراد العينة من طلبة الجامعة يتمتعون بمستوى مرتفع من التفكير ما وراء المعرفي، وإلى وجود فروق ذات دلالة وفقاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، بينما لم تظهر الفروق وفقاً لمتغير الاختصاص، والعمر.

**دراسة الجراح وعبيدات (2011) في الأردن بعنوان: مستوى التفكير ما وراء المعرفي لدى عينة من طلبة جامعة اليرموك في ضوء بعض المتغيرات.**

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى التفكير ما وراء المعرفي لدى طلبة جامعة اليرموك، في ضوء متغيرات الجنس، وسنة الدراسة، والتخصص ومستوى التحصيل الدراسي. تكونت

عينة الدراسة من (1102) طالباً وطالبة، طالبة موزعين على السنوات الدراسية الأربع لبرنامج درجة البكالوريوس، يمثلون فروع كليات الدراسة العلمية والإنسانية. ولتحقيق هدف الدراسة، تم استخدام الصورة المعربة من مقياس التفكير ما وراء المعرفي لشراو ودينسن، وأظهرت نتائج الدراسة حصول أفراد العينة على مستوى مرتفع من التفكير ما وراء المعرفي على المقياس ككل، وعلى جميع أبعاده: معالجة المعرفة، وتنظيم المعرفة، ثم معرفة المعرفة. أما فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، فقد كشفت النتائج وجود أثر ذي دلالة إحصائية في مستوى التفكير ما وراء المعرفي، وبعدي معالجة المعلومات و تنظيم المعرفة يعزى للجنس ولصالح الإناث. كما كشفت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التفكير ما وراء المعرفي، وفي الأبعاد الثلاثة يعزى لمستوى التحصيل الدراسي، ولصالح ذوي التحصيل المرتفع. أظهرت النتائج أيضاً عدم وجود أثر ذي دلالة إحصائية في مستوى التفكير ما وراء المعرفي يعزى لسنة الدراسة وللتخصص، ووجود أثر ذي دلالة إحصائية في بعد تنظيم المعرفة يعزى للتخصص الدراسي، ولصالح التخصصات الإنسانية.

#### - دراسات أجنبية:

دراسة كوشكون وآخرون (2018) في تركيا بعنوان: مهارات التفكير ما وراء المعرفي لدى طلبة الجامعة.

#### A Study on Metacognitive Thinking Skills of University Students

الغرض من هذه الدراسة هو التعرف على مهارات التفكير ما وراء المعرفة لدى طلاب الجامعة، وقد أجريت الدراسة على (407) طالباً وطالبة من طلاب من كليات التربية البدنية والرياضة ، وعلوم التربية والآداب ، وإدارة الأعمال ، واللاهوت ، والهندسة ، والغابات ، والزراعة في جامعة كهرمانماراس سوتكو إمام، تم اختيارهم من خلال طريقة أخذ العينات الملائمة، وتم استخدام "نموذج المعلومات الشخصية" و "مقياس مهارات التفكير ما وراء المعرفي"، خلصت الدراسة إلى أن طلاب الجامعات يتمتعون بمستويات أعلى من القدرة على التفكير ما وراء المعرفي إلى جانب مهارات التفكير ومهارات التفكير الانعكاسية المخصصة لحل المشكلات، مهارة اتخاذ القرار ، الأبعاد الفرعية للتقييم البديل. كانت هناك زيادة في مستوى مهارة التفكير ما وراء المعرفي وكذلك



زيادة مستوى الفصل، وتم تصميم الطلاب الذين يدرسون في كلية اللاهوت على أن يكون لديهم أعلى مستوى من مهارات التفكير ما وراء المعرفي.

دراسة غيث والجابري (Gheith & Aljaberi, 2015) في الأردن بعنوان: مستوى التفكير ما وراء المعرفي لدى طلبة الجامعة وقدرتهم على حل المشكلات.

### University Students' Level of Metacognitive Thinking and their Ability to Solve Problems

هدفت الدراسة إلى التحقق من العلاقة بين التفكير ما وراء المعرفي والقدرة على حل المشكلات الرياضية والعلمية لدى (172) طالباً جامعياً، حيث جرى استخدام اختبارات حل المشكلات العلمية والتفكير ما وراء المعرفي من إعداد الباحثين، وتوصلت الدراسة إلى أن مستوى التفكير ما وراء المعرفي هو متوسط، وأنه لا توجد علاقة بين التفكير ما وراء المعرفي والقدرة على حل المشكلات.

دراسة بناهي وآخرون (2014) في إيران بعنوان: دور مهارات التفكير الناقد وأساليب التعلم لدى طلبة الجامعة في أدائهم الأكاديمي.

### The role of critical thinking skills and learning styles of university students in their academic performance

هدفت الدراسة إلى تعرف دور مهارات التفكير الناقد وأساليب التعلم لدى طلبة الجامعة وعلاقتها بالأداء الأكاديمي. تألفت عينة الدراسة من (216) طالباً وطالبة، وتم استخدام اختبار كاليفورنيا للتفكير الناقد، وتوصلت الدراسة إلى أن أساليب التعلم والتفكير الناقد والأداء الأكاديمي جميعها مرتبطة ببعضها ارتباطاً وثيقاً، وأن التفكير الناقد يسهم في تعزيز الكفاءة المهنية للأفراد، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة بين الذكور والإناث في التفكير الناقد.

### تعقيب:

من خلال العرض السابقة تبين للباحثة أن هنالك ندرة في الدراسات المحلية التي تناولت موضوع الدراسة واقتصرت الدراسات على تناول مواضيع الدراسة كلاً على حدى، وهذا ما يعبر عن جودة البحث الحالي وأصالته وسعيه لإضافة شيء جديد للأدب العلمي، وما يميز الدراسة الحالية هو

سعيها للربط بين متغيرين هامين، وتشابهت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في سعيها للكشف عن التفكير الناقد والتفكير ما وراء المعرفي لدى طلبة الجامعة، وكذلك من حيث بعض الأهداف والنتائج التي توصلت إليها. والنظرة الشاملة للبحوث والدراسات السابقة مكّنت الباحثة من الاطلاع على النقاط التي تم التركيز عليها في هذه الدراسات والمتغيرات التي تمت دراستها، بالإضافة إلى الأدوات التي استخدمتها؛ كما تم الاطلاع على المنهج الذي اعتمده هذه الدراسات، وكذلك الاطلاع على الفرضيات المستخدمة وطرائق استخلاص النتائج، والأساليب الإحصائية المستخدمة في هذه الدراسات، ومن خلال استعراض النتائج ومناقشتها وتفسيرها في هذه الدراسات؛ تمت الاستفادة منها في مناقشة نتائج الدراسة الحالية وتفسيرها.

#### 9- منهج البحث:

اقتضت طبيعة الدراسة استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يعتمد على وصف طبيعة الظاهرة موضع الدراسة، فالمنهج الحالي يساعد على تفسير الظواهر الموجودة، كما يفسر العلاقات بين هذه الظواهر، يضاف إلى ذلك أنه يساعد في الحصول على أكبر قدر ممكن من المعلومات حول هذه الظواهر استناداً إلى حقائق الواقع، وتعد الأبحاث الوصفية أكثر من مشروع لجمع المعلومات فهي تصف وتحلل وتقيس وتقيم وتفسر.

#### 10- مجتمع البحث وعينته

تألف المجتمع الأصلي للبحث من جميع طلبة السنة الرابعة المسجلين في كليات جامعة دمشق للعام الدراسي (2018-2019) من كليات الطب البشري والهندسة المعمارية، والاقتصاد، والتربية والحقوق والآداب، وبلغ العدد الكلي لمجموع طلبة السنة الرابعة في مختلف الكليات (8912) طالباً وطالبة، وتم سحب عينة عشوائية مؤلفة من (150) طالباً وطالبة (75 طالب و75 طالبة)، ليكونوا أفراداً لمجتمع البحث وتم اختيارهم من طلاب السنة الرابعة تحديداً لأنها سنة التخرج في أغلب الكليات أي هذه الفئة من الطلاب سوف تتخرط بمجال العمل قريباً وتقابل العديد من المعوقات في الحياة العملية .

#### 11- أدوات البحث:

- **اختبار كاليفورنيا للتفكير الناقد:** تم بناء اختبار كاليفورنيا للتفكير الناقد استناداً إلى التعريف الذي تم التوصل إليه في إجماع الخبراء في مؤتمر جمعية علم النفس الأمريكية (APA). يشتمل هذا الاختبار على قياس خمس مهارات للتفكير الناقد هي: مهارات التحليل، والاستقراء، والاستدلال، والاستنتاج، والتقييم. وبهذا يكون اختبار كاليفورنيا للتفكير الناقد مكوناً من خمس مهارات فرعية تتضمن التحليل، والاستقراء، والاستدلال، والاستنتاج، والتقييم، ويتكون اختبار كاليفورنيا من (34) فقرة من نوع الاختيار من متعدد، وكل فقرة لها بدائل أربعة، وبعض الفقرات لها بدائل خمسة، بواقع علامة واحدة لكل إجابة صحيحة، ودرجة صفر للإجابة الخاطئة، وبذلك تراوحت العلامة الكلية للاختبار من (صفر - 34) درجة.

#### **دلالات صدق وثبات اختبار كاليفورنيا للتفكير الناقد:**

**الصدق الظاهري:** للتحقق من وضوح الفقرات ومدى ملاءمتها للبيئة العربية، تم عرض الاختبار المعرب على خمسة محكمين ، وفي ضوء نتائج التحكيم تمت مراجعة الصورة الأولية من المقياس المعرب، وإجراء بعض التعديلات لبعض الفقرات من حيث دقة الترجمة من اللغة الإنجليزية إلى اللغة العربية، كما تم إجراء بعض التعديلات على الصياغة اللغوية لبعض الفقرات التي تتسم بالغموض. وبذلك حافظ الاختبار على عدد فقراته المكونة من (34) فقرة موزعة على المهارات الخمس للتفكير الناقد.

**الصدق التجريبي للاختبار:** تم التحقق من الصدق التجريبي للاختبار من خلال تطبيق الاختبار على عينة استطلاعية مكونة من (30) طالباً وطالبة من مجتمع البحث تم على إثرها التأكد من مدى وضوح فقرات الاختبار، وسلامتها اللغوية للطلبة، وكذلك لتحديد الوقت اللازم للإجابة عن جميع فقرات الاختبار، حيث تمّ تحديد الوقت اللازم للإجابة على المقياس ب (60) دقيقة.

**ثبات الاختبار:** تم التحقق من ثبات الاختبار بطريقة الإعادة بفترة زمنية قدرها أسبوعان وعلى عينة (25) طالباً وطالبة من خارج عينة البحث بحساب معامل ارتباط بيرسون، كما يظهر ذلك في الجدول:

جدول (1) قيم معاملات الثبات لمهارات اختبار كاليفورنيا للتفكير الناقد والدرجة

الكلية باستخدام طريقة الإعادة

رقم المهارة	المهارة	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	مهارة التحليل	6	0.84
2	مهارة الاستقراء	6	0.83
3	مهارة الاستنتاج	4	0.73
4	مهارة الاستدلال	12	0.88
5	مهارة التقييم	6	0.81
	الكلية	34	0.86

#### - مقياس التفكير ما وراء المعرفي:

قامت الباحثة باستخدام مقياس التفكير ما وراء المعرفي تصميم شراوودينسون (1994) والذي قام بتعريبه الجراح وعبيدات (2011)، وتكون المقياس من 40 عبارة وزعة على (3) أبعاد هي تنظيم المعرفة، معرفة المعرفة، معالجة المعرفة، يجيب المفحوص على المقياس باختيار بديل واحد من بين خمسة بدائل متواجدة أمامه، وتتراوح الدرجة الكلية للأداء على المقياس بين (20) درجة والتي تمثل الدرجة المنخفضة من التفكير ما وراء المعرفي، و (200) والتي تمثل الدرجة المرتفعة من التفكير ما وراء المعرفي، والجدول الآتي يوضح توزيع بنود المقياس على الأبعاد:

جدول (2) توزيع بنود مقياس التفكير ما وراء المعرفي على الأبعاد

الأبعاد	أرقام البنود
تنظيم المعرفة	3,5,6,7,15,16,17,18,27,28,31,32,33,34,37,38,39,40
معرفة المعرفة	2,4,8,12,14,19,20,21,22,25,24
معالجة المعرفة	1,9,10,11,12,23,26,29,30

وللتأكد من الصدق والثبات في الدراسة الأصلية قام معربو المقياس بالتأكد من الثبات بالإعادة عن طريق تطبيقه على عينة مؤلفة من (14) فرداً، وإعادة تطبيقه بفواصل زمني أسبوعان، وبلغت قيمة معامل الثبات (0,86) وهو ذو دلالة عند مستوى (0,01) وهو مؤشر ثبات عالٍ، وللتأكد من الصدق جرى توزيعه على المحكمين وسجلت جميع عباراته نسبة قبول عالية.

وللتأكد من الصدق والثبات في البحث الحالي قامت الباحثة بالإجراءات الآتية:

الصدق التمييزي (مقارنة الفئات المتطرفة في الاختبار نفسه): تعتمد هذه الطريقة على المقارنة بين الفئات المتطرفة في الاختبار ذاته، كأن يؤخذ الربع (أو الثلث) الأعلى من الدرجات المتحصلة على الاختبار والذي يمثل الفئة العليا، ويُقارن بالربع (أو الثلث) الأدنى للدرجات فيه والذي يمثل الفئة الدنيا، ثم تحسب الدلالة الإحصائية للفرق بين متوسطي الفئتين، فإذا ظهرت الدلالة عُد الاختبار صادقاً بدلالة الفرق بين الفئتين العليا والدنيا (ميخائيل: 2006، 152). حيث طبقت الباحثة المقياس على عينة مؤلفة من (15) فرداً، واعتمدت الباحثة أعلى (25%) وأدنى (25%) من درجات المفحوصين بعد أن رتبت تصاعدياً، وتم اختبار الفروق عن طريق اختبار (ت) ستودنت، وكانت النتائج كالتالي:

جدول (3) نتائج اختبار ت ستودنت للتحقق من الصدق التمييزي

القرار	مستوى الدلالة	ت	الفئة الدنيا		الفئة العليا		التفكير ما وراء المعرفي
			الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	
دال	0,000	7,60	22,0	87,5	9,2	159,0	

ويتبين من الجدول أن قيمة مستوى الدلالة ل (ت) المحسوبة أصغر من مستوى الدلالة الافتراضي (0,05) وهذا يشير إلى وجود فروق بين متوسطات المجموعتين لصالح ذوي الدرجات المرتفعة، وهذا يعني أن المقياس يتصف بصدق تمييزي.

**الصدق الذاتي:** ويقاس الصدق الذاتي بحساب الجذر التربيعي لمعامل ثبات المقياس (السيد: 1978، 402)، وقد بلغ الصدق الذاتي للمقياس (0,84)، ويعد هذا معامل ثبات جيد ومقبول لأغراض الدراسة، وهذا ما يدل على أن المقياس يتصف بصدق ذاتي مرتفع.

**ثبات المقياس:** أُستخرج الثبات الخاص بمقياس التفكير ما وراء المعرفي بالطرق التالية:

**الثبات بالإعادة (Test-Retest Method):** إذ استخرج معامل الثبات بطريقة الإعادة، على عينة مؤلفة من (15) فرداً، وهي غير العينة الأساسية للدراسة ثم أعيد تطبيق المقياس للمرة الثانية على العينة نفسها بعد مضي أسبوعين من التطبيق الأول، واستخدم معامل الارتباط بيرسون لحساب الارتباط بين التطبيقين.

**ثبات التجزئة النصفية (Split-Half):** أُستخرج معامل ثبات التجزئة النصفية على العينة نفسها من التطبيق الأول باستخدام معادلة سبيرمان - براون (Spearman- Brown).

ثبات الاتساق الداخلي (Internal Consistency): تم حساب الاتساق الداخلي للمقياس باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (alpha cronbach)، وفيما يلي يبين الجدول نتائج معاملات الثبات:

جدول (4) الثبات بالإعادة والتجزئة النصفية وألفا كرونباخ لمقياس التفكير ما وراء المعرفي

مقياس التفكير ما وراء المعرفي	الثبات بالإعادة	التجزئة النصفية	ألفا كرونباخ
	0,72**	0,84	0,83

يُلاحظ من الجدول السابق أن معامل الثبات بالإعادة للدرجة الكلية قد بلغ (0,72\*\*), أما معامل ثبات التجزئة النصفية بلغ (0,84) في الدرجة الكلية للمقياس، وتعتبر معاملات ثبات جيدة ومقبولة لأغراض الدراسة. كما يُلاحظ أن قيمة معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ) للمقياس قد بلغت (0,83)، ومعاملات الثبات جميعها جيدة ومرتفعة، وتدل على ثبات المقياس وصلاحيته للاستخدام في البحث الحالي.

## 12- نتائج البحث ومناقشتها

### - نتائج أسئلة البحث ومناقشتها

#### نتائج السؤال الأول: ما مستوى التفكير الناقد لدى أفراد عينة الدراسة؟

من أجل تحقيق هذا الهدف طبقت الباحثة اختبار التفكير الناقد على أفراد عينة الدراسة البالغة (150) طالباً وطالبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس (14,5) بانحراف معياري قدره (3,4)، بينما بلغ <sup>(1)</sup>المتوسط الفرضي للمقياس (13,6) درجة، وباستخدام اختبار (T-test) لعينة واحدة لاختبار الفروق بين المتوسطين، ظهر أن قيمة ت المحسوبة بلغت (2,02) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,664) عند مستوى دلالة (0,05) و<sup>(2)</sup>درجة حرية (149) والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (5) نتائج اختبار (T-Test) لعينة واحدة للتأكد من سمة التفكير الناقد

المتغير	حجم	المتوسط	الانحراف	قيمة ت	قيمة ت	مستوى	القرار
---------	-----	---------	----------	--------	--------	-------	--------

(5) قامت الباحثة بحساب قيمة المتوسط الفرضي بجمع أعلى قيمة في المقياس مع أدنى قيمة ÷ 2.

(6) قامت الباحثة بحساب درجة الحرية عن طريق القانون درجة الحرية لعينة واحدة = ن - 2.

	العينة	الحسابي	المعياري	المحسوبة	الجدولية	الدلالة	
التفكير الناقد	150	14,5	3,4	2,02	1,664	0,001	دال

وللتعرف على مستويات التفكير الناقد لدى أفراد عينة البحث، قامت الباحثة بحساب الريبعات والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول (6) الريبعات لدى أفراد عينة الدراسة على مقياس التفكير الناقد

التفكير الناقد	الريبع الأدنى	ن	نسبتهم	الريبع الأوسط	ن	نسبتهم	الريبع الأعلى	ن	نسبتهم
	10,7	79	52,6%	15,4	42	28%	22,5	29	19,33%

وبالنظر إلى النتائج في الجدول أعلاه يُلاحظ أن الربع الأدنى والذي يشكل الدرجات من (10,7) وما دون يمثل من يمتلكون درجة منخفضة من التفكير الناقد ؛ حيث بلغ عددهم (79) فرداً، ويشكلون نسبة (52,6%) من أفراد عينة البحث، وشكّل الربع الأوسط الدرجات حول (15,4) ويمثل من يمتلكون درجة متوسطة من التفكير الناقد وبلغ عددهم (42) فرداً، وشكلوا نسبة (28%)؛ والربع الأعلى مثلّ الدرجات من (22,5) فما فوق ويعبر عن من يمتلكون درجة مرتفعة من التفكير الناقد حيث بلغ عددهم (29) فرداً؛ وشكّلوا نسبة (19,33%).

ويمكن أن تفسر الباحثة هذه النتيجة في أن التفكير الناقد لدى طلبة التعليم الأساسي لازال في طور النمو، فهو وإن كان بنسبة عالية لدى (19,33%) من أفراد العينة فمن الممكن أن يكون ذلك بفضل بعض الاجتهادات الشخصية من الأهل، فالتفكير الناقد يبدأ بالتقدم خلال المراحل القادمة من التعليم أولاً بأول.

نتائج السؤال الثاني: ما مستوى التفكير ما وراء المعرفي لدى أفراد عينة الدراسة؟

من أجل تحقيق هذا الهدف طبقت الباحثة مقياس التفكير ما وراء المعرفي على أفراد عينة الدراسة البالغة (150) طالباً وطالبة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للمقياس (145,7) بانحراف معياري قدره (12,5)، بينما بلغ <sup>(3)</sup>المتوسط الفرضي للمقياس (117,25) درجة، وباستخدام اختبار (T-test) لعينة واحدة لاختبار الفروق بين المتوسطين، ظهر أن قيمة ت المحسوبة بلغت (1,54) وهي أكبر من القيمة الجدولية البالغة (1,664) عند مستوى دلالة (0,05) و<sup>(4)</sup>درجة حرية (149) والجدول الآتي يبين ذلك:

جدول (7) نتائج اختبار (T-Test) لعينة واحدة للتأكد من سمة التفكير ما وراء المعرفي

المتغير	حجم العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت المحسوبة	قيمة ت الجدولية	مستوى الدلالة	القرار
التفكير ما وراء المعرفي	150	145,7	12,5	1,54	1,664	0,001	دال

وللتعرف على مستويات التفكير ما وراء المعرفي لدى أفراد عينة البحث، قامت الباحثة بحساب الربيعات والجدول الآتي يوضح النتائج:

جدول (8) الربيعيات لدى أفراد عينة الدراسة على مقياس التفكير ما وراء المعرفي

التفكير ما وراء المعرفي	الربيع الأدنى	ن	نسبتهم	الربيع الأوسط	ن	نسبتهم	الربيع الأعلى	ن	نسبتهم
	56,7	27	18%	123,5	84	56%	165,1	39	26%

وبالنظر إلى النتائج في الجدول أعلاه يُلاحظ أن الربع الأدنى والذي يشكل الدرجات من (56,7) وما دون يمثل من يمتلكون درجة منخفضة من التفكير ما وراء المعرفي؛ حيث بلغ عددهم (27) فرداً، ويشكلون نسبة (18%) من أفراد عينة البحث، وشكّل الربع الأوسط الدرجات حول (123,5) ويمثل من يمتلكون درجة متوسطة من التفكير ما وراء المعرفي وبلغ عددهم (84) فرداً، وشكلوا نسبة (56%)؛ والربع الأعلى مثلّ الدرجات من (165,1) فما ويعبر عن من يمتلكون درجة مرتفعة من التفكير ما وراء المعرفي حيث بلغ عددهم (39) فرداً؛ وشكّلوا نسبة (26%).

(5) قامت الباحثة بحساب قيمة المتوسط الفرضي بجمع أعلى قيمة في المقياس مع أدنى قيمة ÷2.

(6) قامت الباحثة بحساب درجة الحرية عن طريق القانون درجة الحرية لعينة واحدة = ن - 1.



ويمكن أن ترجع الباحثة هذه النتيجة في أن نسبة التفكير ما وراء المعرفي متوسطة إلى اختلاف الطرق والوسائل التعليمية المتبعة في المدارس، فبعض المدرسين يشجعون على اكتساب مهارات التفكير ما وراء المعرفي، بينما البعض الآخر يتبع الطرق التقليدية وهي أحد الأسباب.

#### فرضيات البحث ومناقشتها:

**نتائج الفرضية الأولى ومناقشتها:** لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس التفكير الناقد وعلى مقياس التفكير ما وراء المعرفي.

للتحقق من صحة هذه الفرضية قامت الباحثة بحساب معامل الارتباط بيرسون بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس التفكير الناقد ودرجاتهم على مقياس التفكير ما وراء المعرفي، وكانت النتائج كالآتي:

جدول (9) قيمة معامل الارتباط على مقياس التفكير الناقد ومقياس التفكير ما وراء المعرفي

التفكير الناقد * التفكير ما وراء المعرفي	قيمة معامل الارتباط
	0,75**

(\*\*) دال عند مستوى دلالة (0,01)

بالنظر إلى النتائج في الجدول أعلاه يُلاحظ أن قيمة معامل ترابط بيرسون (\*\*0,75) وهي دالة عند مستوى (0,01)، بالتالي نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها والقائلة بوجود علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجات أفراد عينة البحث على مقياس التفكير الناقد ودرجاتهم على مقياس التفكير ما وراء المعرفي.

ويمكن أن تفسر الباحثة هذه النتيجة في أن التفكير ما وراء المعرفي يتضمن العديد من المهارات التي تركز على إثارة الدافعية لدى المتعلم لتوفير الفرص له للتوصل لأفضل وسيلة لإنجاز المهمات المطلوبة منه، وتساعد على توجيهه لما سيقوم به، ما يساعد على تطوير قدرته على التحدث إلى الذات، لتطوير مهارات التفكير الناقد لدى الفرد، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (الشلاش، 2017) والتي توصلت إلى أن استراتيجيات التفكير ما وراء المعرفي تسهم في تنمية مهارات التفكير الناقد.

نتائج الفرضية الثانية ومناقشتها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس التفكير الناقد وفقاً لمتغير الجنس.

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس التفكير الناقد تبعاً لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار (T-Test) للعينات المستقلة لتوضيح دلالة الفروق، والجدول الآتي يوضح ذلك:

جدول (10) اختبار (T-Test) لدرجات أفراد العينة على مقياس التفكير الناقد، تبعاً لمتغير الجنس

التفكير الناقد	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	القرار
	ذكور	75	21,5	4,5	1,13	0,060	غير دال
	إناث	75	15,6	3,6			

يلاحظ من الجدول السابق، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس التفكير الناقد تبعاً لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0,060) وهي أكبر من قيمة مستوى الدلالة الافتراضي (0,05)، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية البديلة ونقبل الفرضية الصفرية والتي تقول: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لاختبار التفكير الناقد تبعاً لمتغير الجنس.

ويمكن أن تفسر الباحثة هذه النتيجة في أن التفكير الناقد يتمثل بمجموعة من الاعتبارات التي تساعد الفرد في تكوين وجهات نظر بديلة ومتعددة للمواقف التي يتعرض لها، وذلك تمهيداً لتشكيل رأيه الخاص ووجهة نظره الخاصة، ولا فرق في ذلك بين الذكور والإناث. وهم يستخدمون لتحقيق ذلك مجموعة من العمليات التي تستعمل منفردة أو مجتمعة، أكثر تعقيداً من مهارات التفكير الأساسية، وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة بناهي وآخرون (2014) والتي توصلت إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين الذكور والإناث في التفكير الناقد.

نتائج الفرضية الثالثة ومناقشتها: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات أفراد عينة البحث على مقياس التفكير ما وراء المعرفي وفقاً لمتغير الجنس.

لمعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسط درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس التفكير ما وراء المعرفي تبعاً لمتغير الجنس، تم استخدام اختبار (T-Test) للعينات المستقلة لتوضيح دلالة الفروق، والجدول الآتي يوضح ذلك:

**جدول(11) اختبار (T-Test) لدرجات أفراد العينة على أبعاد مقياس التفكير ما وراء المعرفي، تبعاً لمتغير الجنس**

التفكير ما وراء المعرفي	الجنس	ن	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	مستوى الدلالة	القرار
	ذكور	75	132,5	14,5	1,03	0,000	دال
	إناث	75	139,8	14,1			

يلاحظ من الجدول السابق، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس التفكير ما وراء المعرفي تبعاً لمتغير الجنس حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة (0,000) وهي أصغر من قيمة مستوى الدلالة الافتراضي (0,05)، وهذا يجعلنا نرفض الفرضية الصفرية ونقبل الفرضية البديلة لها والتي تقول: توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط أفراد عينة الدراسة في الدرجة الكلية لمقياس التفكير ما وراء المعرفي تبعاً لمتغير الجنس لصالح الإناث.

ويمكن أن تفسر الباحثة هذه النتيجة أن الإناث يسعين في كثير من الأحيان إلى محاولة امتلاك السيطرة على العمليات المعرفية الخاصة بعملية التعلم لديهن بدرجة أكبر من الذكور، ويحاولون إلى البحث عن البيانات والمعلومات المتوفرة لديهن، لتكوين وجهة نظر حول موضوع معين، أو لمعالجة معلومات معينة، ما يسمح لهن بالتحكم بأفكارهن، على عكس الذكور، ولم تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (محمد، 2015).

### 13- مقترحات البحث:

استناداً إلى نتائج البحث يمكن أن تقدم الباحثة المقترحات الآتية:

- إعداد الأنشطة والتدريبات التي تساعد في تنمية مهارات التفكير الناقد والتفكير ما وراء المعرفي لدى طلبة الجامعة.

- العمل على تصميم برامج إرشادية تسهم في تنمية مهارات التفكير الناقد لدى طلبة الجامعة نظراً لأهميتها في سير حياتهم العلمية والعملية.
- تشجيع المدرسين والأساتذة الجامعيين على ضرورة التركيز في دروسهم واختباراتهم على مهارات التفكير الناقد والتفكير ما وراء المعرفي، ليساهموا في تنميتها لدى الطلبة.
- إجراء البحوث والدراسات للكشف عن مستويات التفكير الناقد لدى أساتذة الجامعة.

#### 14- المراجع:

- أبو رياش، حسين محمد (2007) **التعلم المعرفي**، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- الجراح، عبد الناصر؛ عبيدات، علاء الدين(2011) مستوى التفكير ما وراء المعرفي لدى عينة من طلبة جامعة اليرموك في ضوء بعض المتغيرات، **المجلة الأردنية في العلوم التربوية**، 7(2):145-162.
- جروان، فتحي(2012) **تعليم التفكير: مفاهيم وتطبيقات**، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.
- حميدة ، أماني .( 2008 ) **فاعلية استخدام إستراتيجيتي التساؤل الذاتي والمتشابهات في تدريس التاريخ لتنمية مهارت التفكير لدى طلاب المرحلة الإعدادية**، رسالة دكتوراه، كلية التربية، جامعة عين شمس ،القاهرة.
- حمد، سناء؛ نده، قاسم(2017) تطور مهارات التفكير الناقد لدى الراشدين، **مجلة الأستاذ**، 223(2): 253-276.
- حميد، رائدة(2017) أثر استراتيجية التعلم التعاوني في اكتساب المفاهيم النحوية وتنمية مهارات التفكير الناقد لدى طالبات الصف الخامس العلمي في مادة قواعد اللغة العربية، **مجلة الكلية التربوية الأساسية للعلوم التربوية والنفسية**، 32: 549-577.
- الشلاش، عمر(2017) أقر استراتيجيات ما وراء المعرفة في مستوى التفكير الناقد والثقة بالنفس لدى طلاب جامعة شقراء، **مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية**، 36: 173-200.
- عبد الوارث، سمية؛ سليمان، سميحة. ( 2012 ). **فاعلية إستراتيجية التناقض المعرفي في تعديل التصورات الخاطئة في الفيزياء وتنمية التفكير الناقد لدي طالبات الصف الأول الثانوي**، **مجلة العلوم التربوية والنفسية**، المجلد(13) ، العدد(2).

- عسقول، خليل ( 2009 ) : الذكاء الاجتماعي وعلاقته بالتفكير الناقد وبعض المتغيرات لدى طلبة الجامعة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة .
- محمد، عدنان(2015) دراسة مقارنة في التفكير ما وراء المعرفي بين عينات مختلفة، مجلة سر من رأى، 11(43): 378-353.
- محمد، عمار(2013) مهارات التفكير الناقد لدى طلبة قسم الرياضيات في كلية التربية، مجلة الأستاذ، 204 : 105-146.
- محمد، سهام(2017) أثر استراتيجيات ما وراء المعرفة في تنمية التفكير الناقد لدى طالبات قسم رياض الأطفال في كلية التربية للبنات، مجلة جامعة ذي قار، 12(1): 133-105.
- نصار، إيهاب ( 2009 ) : أثر استخدام الألغاز في تنمية التفكير الناقد في الرياضيات والميل نحوها لدى تلاميذ الصف الرابع الأساسي بغزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

المراجع الأجنبية:

- Beyer,k(1998) **Practical Strategies for the Teaching of Thinking**, Allyn and Bacon.
- Coskun, Y(2018) A Study on Metacognitive Thinking Skills of University Student, **Journal of Education and Training Studies** 6(3):3.
- Facione, P. A. & Facione, N. C.(1998) California Critical Thinking Skills Test, California Academic Press. USA. form A, Form B.
- FARIDE P, ZOHRE GH, ROOHANGIZ N, MEHRDAD K, HAYEDE GHI, and ZARRIN AI(2018), The role of critical thinking skills and learning styles of university students in their academic performance, **J Adv Med Educ Prof**, 2(3): 95–102.
- Ferrett, S. Peak(1997) **Critical Thinking Across the Curriculum Project**, Retrieved May 2005, from:[http:// www. kcmetro. cc. mo. us/ Longview/ ctac/ definitions](http://www.kcmetro.cc.mo.us/Longview/ctac/definitions).
- Flavell, J. (1979). Metacognition and metacognitive monitoring: A new area of cognitive developmental inquiry, **American Psychologist**,34:906-911.
- Gheith, E & Aljaberi, N(2015) Level of Metacognitive Thinking and their Ability to Solve Problems, **American International Journal of Contemporary Research**,5(3).
- Johnson, Scott.D(1992).a framework for technology education curricula which emphasizes processes. Retrieved 10,**journal of technology education**,1(4).
- Marzano, R. J. (1998). **A theory-based meta-analysis of research on instruction**. Aurora, CO: McREL.
- Norris, S. Synthesis of Research on Critical Thinking, **Educational Leadership**, 42(1) p. 413, 1985.
- Swanson, H., and Torhan, M. (1996). Learning disabled and average readers' working memory and comprehension: does metacognition play a role?. **British Journal of Educational Psychology**, 66 (3), 333 – 355.
- Zachary, W. (2000). Incorporating metacognitive capabilities in synthetic cognition. Proceedings of the Ninth Conference on

Computer Generated Forces and Behavioral Representation, P. 512- 513. Retrieved Jan 17, 2009, from <http://www.downloads.chiinc.com/PDFs/INCmetac.ap>.

- Zoller, U. (1991). Teaching/learning styles, performance, and students' teaching evaluation in S/T/E/S-focused science teacher education: A quasi-quantitative probe of a case study, **Journal of Research in Science Teaching**, 28 (7), 593–607.



## الملاحق

### الملحق 1

#### اختبار كاليفورنيا لقياس مهارات التفكير الناقد

أخي الطالب/ أختي الطالبة

#### فقرات الاختبار:

1) افترض أن نادي مدينتكم الرياضي يعقد مباريات تنافس في كرة القدم بين الفرق الرياضية، وأن برنامجاً للمباريات قد تم تنظيمه بحيث تكون فرصة لكل فريق في اللقاء. وافترض أيضاً أن فريق س قد غلب فريق ص يوم السبت الماضي، وأن فريق ص قد غلب الفريق ع يوم السبت قبل الماضي، ما النتيجة التي تتوقعها يوم السبت المقبل حيث سيلتقي فريق س بفريق ع؟

أ. سيفوز فريق س بالتأكيد.

ب. من المحتمل أن يفوز فريق س، ولكنهم قد يخسرون.

ج. من المحتمل أن يخسر فريق س، ولكنهم قد يفوزون.

د. ستنتهي اللعبة بالتعادل.

2) إليك الإدعاء التالي: "حتى زيد (من رجال السياسة) عمد إلى استخدام المراوغة في اللغة ذات مرة" وهذا الادعاء يتعلق بالأسباب التالية: "على كل رجل سياسة أن يكسب رضى جمهوره من المؤيدين، وحتى لو كان زيد رجل دولة عظيماً فإنه يظل رجل سياسة أيضاً، وليس بمقدور أحد أن يكسب رضى جمهوره من المؤيدين دون أن يستخدم المراوغة في اللغة، على الأقل في بعض المناسبات" مفترضاً صحة الأسباب المذكورة كلها، فإن الادعاء:

أ. لا يمكن أن يكون خاطئاً.

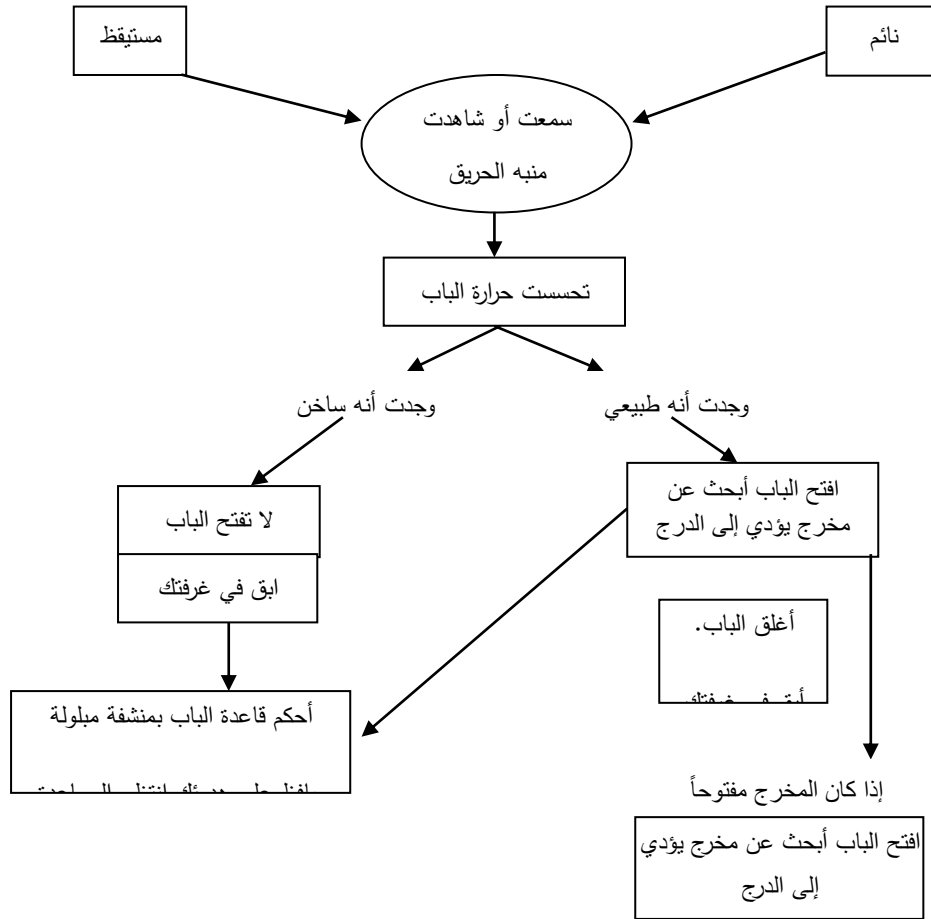
ب. من المحتمل أن يكون صحيحاً، ولكنه قد يكون خاطئاً.

ج. من المحتمل أن يكون خاطئاً، ولكنه قد يكون صحيحاً.

د. لا يمكن أن يكون صحيحاً.

- 3) افترض صحة ما يلي: "أولئك الذين يرومون التحدي والمغامرة هم فقط من يتوجب عليهم الالتحاق بالجيش" أي من العبارات التالية تتفق مع مضمون هذا الافتراض؟
- أ. إذا كنت تروم التحدي والمغامرة، فإنه يتوجب عليك الالتحاق بالجيش.
- ب. إذا التحقت بالجيش، عليك أن تبحث عن التحدي والمغامرة.
- ج. لا يتوجب عليك أن تبحث عن التحدي والمغامرة إلا عن طريق الالتحاق بالجيش.
- د. لا يتوجب عليك الالتحاق بالجيش ما لم تكن تبحث عن التحدي، والمغامرة.

للإجابة على السؤالين 4 و5 استخدم المخطط التالي:



4) اعتماداً على المخطط أعلاه، إذا كنت في غرفتك في الطابق الرابع من فندق مؤلف من عشرة طوابق تشاهد التلفاز وسمعت منبه الحريق، فإنه من المحتمل أنك:

أ. ستخرج مستخدماً الدرج.

ب. ستخلد إلى النوم.

ج. ستغادر مستخدماً المصعد.

د. ستبقى في غرفتك.

هـ. ستتحسس حرارة الباب.

5) افترض أنك قد استيقظت على صوت منبه الحريق، وتفقّدت حرارة الباب فوجدت أنها طبيعية، ثم تفقدت الممر، فوجدت أمام كل باب من أبواب الغرف في الطابق جرائد الصباح مطوية وملفأة أمام الأبواب، وبجانب أحد الأبواب رأيت بعض الزجاجات، وأكواباً وصحون عشاء وسخة تصطف على طبق التقديم الخاص بخدمة الغرف، كما رأيت بعض الأفراد يحملون حقائب سفرهم ويدخلون بهدوء إلى المصعد قاصدين النزول إلى الأسفل. وافترض أن المصعد كان أقرب إلى غرفتك من الدرج، فإنه من المحتمل:

أ. أنك ستخرج مستخدماً الدرج.

ب. أنك ستبقى في غرفتك.

ج. أنك ستحزم حقيبتك.

د. أنك ستغادر مستخدماً المصعد.

هـ. أنك ستنتصل بالدائرة طالباً نصيحتهم.

6) "المنافقون يكذبون" تحمل ذات المعنى الذي تحمله:

أ. إذا كان فلان منافقاً فهو كاذب.

ب. أي كاذب هو منافق.

ج. هنالك على الأقل منافق واحد يعمد إلى الكذب.

د. لا يكذب الناس ما لم يكونوا منافقين.

هـ. جميع ما ذكر أعلاه يفضي إلى معنى واحد.

7) "ليس كل المرشحين أهلاً للقيام بمهام المنصب" تحمل ذات الفكرة التي تحملها:

- أ. لا أحد من المرشحين أهل للقيام بمهام المنصب.
- ب. بعض المرشحين ليسوا أهلاً للقيام بمهام المنصب.
- ج. هنالك من هو أهل للقيام بمهام المنصب ولكنه ليس مرشحاً.
- د. كل المرشحين ليسوا أهلاً للقيام بمهام المنصب.

8) فقرة: "إن الأحياء الدقيقة في هذه البركة تتكاثر في الماء الذي تفوق حرارته درجة التجمد فقط. نحن الآن في فصل الشتاء، والبركة الآن جليد صلب، وعليه، فإنه إذا كان هنالك أحياء دقيقة في هذه البركة من نفس النوع قيد البحث فإنها لا تقوم بالتكاثر حالياً" مفترضاً صحة كل الجمل للفكرة السابقة فإن النتيجة التي تخرج إليها هذه الفقرة:

- أ. لا يمكن أن تكون خاطئة.
- ب. من المحتمل أن تكون صحيحة، ولكن قد تكون خاطئة.
- ج. من المحتمل أن تكون خاطئة، ولكن قد تكون صحيحة.
- د. لا يمكن أن تكون صحيحة.

9) إليك هذه المجموعة من العبارات: "كان (نيرو) إمبراطور روما في القرن الأول قبل الميلاد. عمد كل إمبراطور روماني إلى شرب الخمر مستخدماً في ذلك أباريق وقداحاً من معدن (البيوتر) تحديداً. إن أي شخص يستخدم هذا المعدن ولو لمرة واحدة يتعرض للتسمم بالرصاص. ومن علامات ذلك دائماً الاختلال العقلي الذي يمس صاحبه، "مفترضاً صحة الوارد أعلاه أي من التالية صحيح بالضرورة:

- أ. إن أولئك الذين يعانون من اختلال عقلي عمدوا إلى استخدام هذا المعدن ولو لمرة واحدة على الأقل.
- ب. من المؤكد أن الإمبراطور (نيرو) كان مختلاً عقلياً.
- ج. كان استعمال هذا المعدن حقاً مقصوراً على أباطرة روما.
- د. كان التسمم بالرصاص أمراً شائعاً بين رعايا الإمبراطورية الرومانية.

10) Tay-Sachs هو مرض ناتج عن اختلال جيني، وتنتقل جينات هذا المرض من الآباء إلى أبنائهم إذا كانوا حاملين لهذا المرض، ويشير المخطط أدناه إلى نمط توريث هذا المرض من

الآباء إلى الأبناء، فإذا كان كلا الأبوين حاملين للمرض، فإن احتمالية إصابة أبنائهما بالمرض أو أن يكونوا حاملين له هي 75% تقريباً: حيث إن احتمالية أن يكونوا مصابين بالمرض هي 25% وأن يكونوا حاملين له هي 50%. ولنفترض الآن أن الزوجين كريم وهنادي يرغبان بإنجاب طفل، وعندما خضعا لفحص مرض تاي ساكس عرفا لأول مرة أنهما حاملان لهذا المرض. وبالرجوع إلى المعلومات السابقة الذكر فإنه من المتوقع أن:

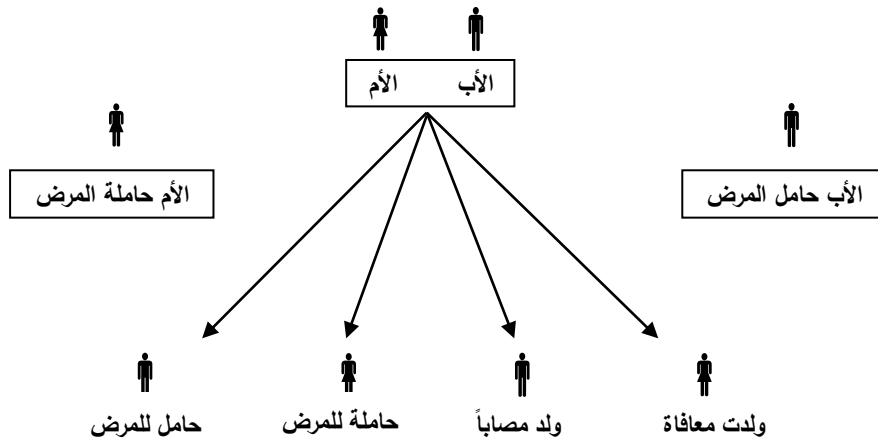
أ. طفلهما سيكون إما حاملاً للمرض أو مصاباً به.

ب. بالرغم من أن نسبة الخطورة عالية، إلا أنه من الممكن أن يكون طفلهما سليماً.

ج. سيفكر كريم وهنادي بخطورة الموقف ويقرران عدم الإنجاب.

د. ستظل لدى كريم وهنادي الرغبة في أن يكونا أبوين لذلك سيقرران فتح روضة للأطفال واعتبار جميع الأطفال فيها أبناءً لهما في حال زواجهما وعدم الرغبة في الإنجاب.

للإجابة على السؤال العاشر استخدم المخطط التالي:



11) تم مؤخراً استحداث العديد من الأقسام ذات المستوى الرفيع من الاختصاص داخل الشركة، مما يبرهن على أن الشركة تولي اهتماماً شديداً بالأساليب المتطورة للوصول إلى السوق. إن أفضل وصف لهذه الفقرة هي أنها تفتقر إلى:

أ. النتيجة، "ستحزز الشركة تقدماً أكبر في الوصول إلى السوق".

ب. النتيجة، "أرادت إدارة الشركة، الخروج بأساليب جديدة للوصول إلى السوق".

ج. المقدمة المنطقية، "كانت الشركة لا تفلح في الوصول إلى السوق قبل استحداث هذه الأقسام الجديدة".

د. المقدمة المنطقية، "تعمل هذه الأقسام الجديدة وفقاً لأساليب متطورة حديثة للوصول إلى السوق"

هـ. النتيجة، "تقوم الشركات لخدمة مصالح أصحابها في المقام الأول، إن لم يكن هذا هو هدفها على سبيل الحصر

12) أظهرت دراسة أجريت على الأطفال في المرحلة التمهيديّة لما قبل المدارس (رياض الأطفال) في سن الرابعة أن أولئك الأطفال الذين التحقوا بالبرنامج التمهيدي للمدرسة النموذجية التابعة لجامعة والذين انتظموا فيه طيلة اليوم ولمدة تسعة أشهر قد أحرزوا ما معدله 58 نقطة في اختبار تم إعداده خصيصاً لقياس مدى جاهزية الأطفال لمرحلة ما قبل المدارس.

كما أظهرت الدراسة أن هؤلاء الأطفال الذين التحقوا بنفس البرنامج التمهيدي هذا للفترة الصباحية فقط ولمدة تسعة أشهر قد أحرزوا ما معدله 52 نقطة.

وفي دراسة ثانية أجريت على الأطفال في المرحلة التمهيديّة في مدرسة أخرى، تبين أن أولئك الأطفال الذين التحقوا بالبرنامج طيلة اليوم ولمدة تسعة أشهر قد أحرزوا ما معدله 54 نقطة في نفس الفحص الذي خضع له أطفال الدراسة الأولى، فيما أظهرت دراسة ثالثة أجريت على أطفال لم يلتحقوا بأي برامج للمرحلة التمهيديّة وهم من فئة ذوي الدخل المتدني.

أن هؤلاء الأطفال قد أحرزوا ما معدله 32 نقطة في الفحص ذاته. ولقد وجد أن هذا التباين في نتائج الفحص لا يستهان به إحصائياً فروقاً لدرجة من الثقة مقدارها (0.05) وإحدى الفرص التالية هي الفرصة العلمية الأكثر معقولة فيما يخص البيانات الواردة أعلاه:

أ. الطفل الذي يحرز 50 نقطة أو أكثر هو طفل ذو جاهزية لرياض الأطفال.

ب. يجب إجراء المزيد من الاختبارات قبل أن يكون بإمكاننا تكوين أي فرضية معقولة

ج. ج. لا علاقة تربط بين الالتحاق ببرامج المرحلة التمهيديّة ومدى جاهزية الطفل لرياض الأطفال.

د. يجب أن تكون هناك ميزانية تدعم التحاق الأطفال في سن الرابعة ببرامج تمهيدية لما قبل البرامج.

هـ. الالتحاق بالبرامج التمهيدية ذو علاقة بمدى جاهزية الطفل لرياض الأطفال.

(13) إليك الفقرة التالية:

(1) لم تكن حكومة (بولندا) ملكية في العام 1926.

(2) أن كثير من علماء التاريخ الأوروبيين ينظرون إلى الحرب العالمية الأولى على أنها إشارة إلى انتهاء الحكومات الملكية الأوروبية.

(3) بعد جيل واحد، عندما بدأت الحرب العالمية الثانية، لم يكن هناك أي حكومة ملكية في أوروبا أو العالم الغربي إلا تلك الحكومات الملكية ذات الطابع الشكلي.

برغم ذلك فإنه من الخطأ الاعتقاد بزوال الحكومات الملكية دون النظر جيداً إلى منطقة الشرق الأوسط. إن أفضل وصف للفقرة السابقة هو أنها:

أ. محاولة لإثبات صحة الجملة (1).

ب. محاولة لإثبات صحة الجملة (2).

ج. محاولة لإثبات صحة الجملة (3).

د. محاولة لإثبات صحة الجملة (4).

هـ. لا شيء مما ذكر أعلاه، إذ لا محاولة لإثبات أي شيء قد ورد في الفقرة.

يعتمد السؤالان 14 و15 على الوضع الافتراضي التالي:

"تحتوي كلية سبعة نواد طلبية، (1، 2، 3، 4، 5، 6، 7) وعلى عمادة الكلية أن تختار خمسة أعضاء بالضبط من خمسة نواد مختلفة ليقوموا بمهام لجنة ذات شأن، بحيث أن أي خماسية يتم اختيارها ستفي بالغرض شريطة أنه: إذا تم اختيار شخص من النادي (1) لا يجوز اختيار شخص من النادي (5)، وإذا تم وضع شخص من النادي (2) في اللجنة يتوجب وضع شخص من النادي (6) فيها أيضاً".

14) التالية هي خمسة بدائل ممكنة للخماسيات المطلوبة لتكوين اللجنة، أي واحدة فقط من هذه الخماسيات يحقق الشروط كافة؟

أ. (1، 2، 4، 5، 6) ب. (2، 3، 4، 5، 6) ج. (2، 3، 4، 6، 7)

د. (1، 4، 5، 6، 7) هـ. (1، 2، 3، 6، 7)

15) افترض أن العمادة لا تريد اختيار شخص من النادي رقم (7) فما هو النادي الثاني الذي يتوجب عدم تواجده في اللجنة؟

أ. 5 ب. 4 ج. 3 د. 2 هـ. 1

16) "تزايد ثمن وقود الطائرات بشكل كبير منذ حادثة ناقلة النفط (إليكسون) في (الأسكا) في العام 1989 وحرب عام 1991 في منطقة الشرق الأوسط. في ذات الوقت، تزايدت أثمان عدد من مشتقات البترول على نحو كبير، ونتج عن هاتين الحقيقتين أن وقود الطائرات هو واحد من مشتقات البترول" إن خير تقييم لهذا الاستدلال الذي قام به المتكلم هو أنه:

أ. تفكير جيد، إذ أن وقود الطائرات هو أحد مشتقات البترول.

ب. تفكير جيد، لكن ليست كل الحقائق الواردة قد تمت صياغتها على نحو دقيق.

ج. تفكير سقيم، فقد تزايدت أثمان المواد الغذائية في ذات الوقت، لكن هذا لا يثبت أن وقود الطائرات هو من المواد الغذائية.

د. تفكير سقيم، إذ لا يمكننا الخروج بأي نتيجة تتعلق بوقود الطائرات لمجرد أن لدينا حقائق تتعلق بمشتقات البترول.

17) "في عتمة ما قبل الفجر، جلس الصغير معن قبالة نافذة غرفة نومه وقد ضغط بأنفه على زجاج النافذة البارد وجُلّ أمانيه أن يطلع الصباح كي يلعب كرة القدم في الخارج. وكان الاهتمام أن تشرق الشمس، وفيما هو مستغرق بالتفكير سطعت الشمس، فواصل أمنيته، ومن دون ريب أخذت الشمس تلوح في الأفق وتتربع في السماء، لقد كان فخوراً بنفسه، وتأمل الذي جرى، ثم توصل إلى أن في مقدوره أن يحيل الليالي الباردة الموحشة إلى نهارات صيفية سعيدة إذا ما أراد ذلك".

أ. سقيم، فوقع الشيء بعد أن تمناه لا يعني أنه قد وقع لأنه تمناه.

ب. سقيم، فالشمس تدور حول الأرض سواء أتمنى معن ذلك أم لم يفعل؟.



ج. جيد، فمعن طفل صغير ليس إلا.

د. جيد، أي لديه دليل يثبت أن ما قد وقع لم يكن ليقع لولم يتمناه؟

18) افرض أن عالم نبات قال في محاضرتة عن نباتات الحدائق: "تبدي الوردة ألواناً عدة". أي من التالية يمكن اعتباره أفضل تفسير لهذا الإدعاء؟:

أ. هنالك وردة لها أكثر من لون واحد.

ب. هنالك ما هو ذو أكثر من لون وهو الوردة.

ج. كل الورود ذوات ألوان عدة.

د. ليست كل الورود من لون واحد.

هـ. جميع التفسيرات مقبولة بالدرجة نفسها.

19) "يبدو أن هنالك روايتين شائعتين تؤيدان ضرورة وجود عقوبة الحكم بالإعدام قانوناً، الأولى: إن الرهبة من الموت ستعمل على ردع الآخرين من اقتراف الجرائم البشعة، وأما الثانية فهي أن الحكم بالموت على شخص ما سيكون أكثر اقتصاداً من البديل الآخر؟ وهو السجن المؤبد. لكن كافة الدراسات العلمية التي أجريت حتى الآن أظهرت أن الحقائق الاقتصادية تؤيد عقوبة السجن المؤبد على الإعدام، وإذا كان عامة الناس سيعتقدون أن الحكم بالإعدام اقتصادياً أكثر من الحكم بالسجن المؤبد فهذا لن يغير في الحقائق الاقتصادية شيئاً! وعليه، فإنه يجب إلغاء حكم الإعدام قانوناً" إن أفضل تقييم لهذا الاستدلال الذي قام به المتكلم هو أنه:

أ. واهن، فهو لم يبين علاقة الرأي العام بالأمر.

ب. واهن، فهو لم يحلل الرؤية الأولى المتعلقة بردع الآخرين من اقتراف الجرائم البشعة.

ج. جيد، فهو يبين لنا أنه لربما يتوجب إلغاء عقوبة الإعدام قانوناً.

د. جيد، لكنه في الواقع غير صحيح فيما يتعلق بإلغاء عقوبة الإعدام.

20) فقرة: "لا عليك يا مهندس، سوف تتخرج يوماً ما، أنت طالب في الكلية، أليس هذا صحيحاً؟ وكل طلبة الكليات يتخرجون إن عاجلاً أم آجلاً. مفترضاً صحة كل الجمل المساندة فإن النتيجة التي أفضت إليها الفقرة:

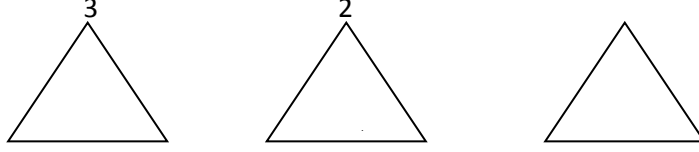
أ. لا يمكن أن تكون خاطئة.

ب. من المحتمل أن تكون صحيحة، ولكن قد تكون خاطئة.

ج. من المحتمل أن تكون خاطئة، ولكن قد تكون صحيحة.

د. لا يمكن إلا أن تكون صحيحة.

السؤال رقم (21) يعتمد على المخطط أدناه:



(21) هناك ثلاث بطاقات مثلثية الشكل على الطاولة تحمل كل واحدة منها حرفاً هجائياً على كل من وجهيها، أي بطاقة/ بطاقات يتوجب عليك أن تقلبها لتثبت أن الإدعاء التالي صحيح دائماً: إذا حمل أحد الوجوه الحرف ك فإن الوجه الآخر يحمل الحرف ب؟

أ. البطاقة رقم (1) فقط

ب. البطاقة رقم (2) فقط

ج. البطاقات رقم (1) و(2) و(3)

د. البطاقتان رقم (19) و(2) ولكن ليس البطاقة رقم (3)

هـ. البطاقتان رقم (2) و(3) ولكن ليس البطاقة رقم (4)

(22) "في دراسة أجريت على طلبة مدرسة ثانوية بجنسيتها الذكور والإناث، وجد أن 75% من الذكور والإناث يشاهدون أفلام العنف ويقتنون أجهزة الفيديو وأسطوانات (الليزر) التي تعرض مثل هذا النوع من الأفلام، يعانون من قصور واضح في ضبط انفعالاتهم والسيطرة عليها. قامت الدراسة باستبعاد إمكانية أن يكون هذا القصور هو محض صدفة وفقاً لمستويات عالية من الثقة مفترضاً صحة الوارد أعلاه، فإن هذه المعلومات تؤكد:

أ. ثمة علاقة إحصائية تربط بين مشاهدة أفلام العنف والعجز عن ضبط النفس والسيطرة على الانفعالات لدى المراهقين.

ب. تتسبب مشاهدة أفلام العنف بالإصابة باضطرابات عصبية وعجز عن ضبط النفس لدى المراهقين.

ج. لا يعتبر الجنس عاملاً مؤثراً في العلاقة بين متابعة أفلام العنف واضطرابات الجهاز العصبي.

د. لدى الباحث سبب شخصي يدفعه لإثبات ضرورة منع المراهقين من متابعة أفلام العنف.  
هـ. إن قوانين بيع وحياسة أشرطة الأفلام ذات الطابع العنيف والمخل بأصول التربية والتنشئة  
غدت قديمة تعوزها بعض التعديلات.

(23) إليك هذه القضية: "زيد أقصر من عمر، ومعن أقصر من زيد، ولكن سعد أقصر من معن،  
وعليه فإن معن أقصر من سيف" مفترضاً صحة كل المقدمات المنطقية ما الذي يتوجب إضافته  
كي تكون النتيجة صحيحة؟

- أ. زيد أطول من سيف.  
ب. عمر أطول من سيف.  
ج. سيف أطول من زيد.  
د. سيف أطول من سعد.

(24) "تحوي أوراق اللعب (الشدة)، وهي مكونة من 52 ورقة، أربع أوراق تحمل رسم الملك، وأربع  
تحمل رسم الملكة، وأربع تحمل رسم الأمير، سنسمي هذه الأوراق الإثنتي عشرة "وجوهاً" للشدة،  
فيما تحمل بقية الأوراق الأرقام من الواحد وحتى العشرة، ولغرض التبسيط سنسمي هذه الأوراق  
"أوراق الأرقام" تصور الآن أن لديك مجموعة أوراق اللعب (الشدة) الاثنتين والخمسين وقد تم  
خلطها على نحو جيد، فإن بإمكاننا أن نستنتج مما عرفناه الآن أو أوراق اللعب الاثنتين والخمسين  
تحوي تحديداً أربع أوراق من كل من الأمير والملكة" إن أفضل وصف للطريقة التي عرض بها  
المتكلم هذه النتيجة هو أنها:

- أ. سقيمة، فهي لا تثبت شيئاً جديداً تماماً كقولنا "إن السماء زرقاء لأن السماء زرقاء".  
ب. جيدة، فالنتيجة بمثابة إعادة صياغة الحقائق المعطاة ولكن على نحو دقيق.  
ج. جيدة، فالاستدلال قد تطرق بشكل واف إلى كل ورقة من أوراق الشدة.  
د. سقيمة، إذ أنها لم تتطرق إلى إمكانية سحب ورقة من أوراق "الوجوه".

(25) "السرية جزء مهم من العلاقة بين الطبيب والمريض، ولكن حماية أشخاص بريئين من أذى  
محقق هو أمر مهم أيضاً، ولا أحد يستطيع أن يجزم على وجه اليقين أي هذين الأمرين ذا أهمية  
أكثر من الآخر، وقد يفضي هذا إلى معضلات ذات طابع مؤلم، فمثلاً، قد يعلم طبيب ما أن  
مريضاً لديه سيعمد إلى إيذاء أحدهم أو أن أحدهم سيعمد إلى إيذائه، تماماً كما يحدث في  
حالات العنف ضد الأطفال، فمثل هذه الحالة تجعل الطبيب في وضع صعب ما بين الحفاظ

على السرية أو إبلاغ الجهات المعنية عن هذا الخطر المتوقع". إن أفضل وصف لهذا الاستدلال الذي قام به المتكلم هو أنه:

- أ. تفكير جيد، إذ أن السرية والخصوصية أمر لا يمكن إذاعته وفضحه.
- ب. تفكير جيد، إذ أن هاتين القيمتين في حالة من التعارض إجمالاً.
- ج. تفكير سقيم، إذ يعمد الأطباء على أرض الواقع إلى تغليب القيمتين على الثانية.
- د. تفكير سقيم، فالقانون ينص بوضوح على أن حماية الطفل هي القيمة الأهم.

السؤالان رقم 26 ورقم 27 مترابطين.

(26) لا تتسع الحافلة التي تنقل الركاب من وكالة التأجير إلى المطار ومن المطار إلى وكالة التأجير لأكثر من عشرة ركاب، فإذا كان هناك 36 شخصاً في وكالة التأجير ينتظرون الذهاب إلى المطار و14 شخصاً في المطار ينتظرون الذهاب إلى وكالة التأجير، وإذا ما بدأت الحافلة سيرها من المطار ولم تحصل أي زيادة على الخمسين شخص الأصليين، فما هو عدد الرحلات التي يتوجب على الحافلة القيام بها ما بين المطار ووكالة التأجير كي توصل الخمسين شخصاً إلى الوجهة التي يقصدونها؟

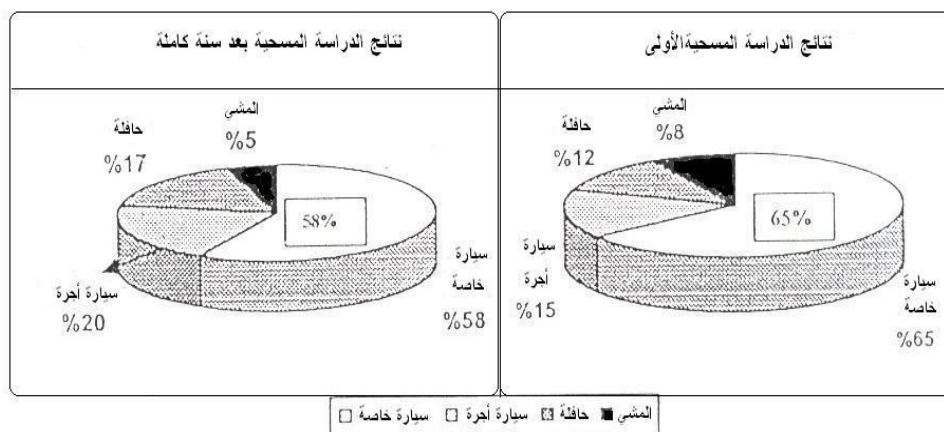
- أ. 5
- ب. 6
- ج. 7
- د. 8

(27) بعد مغادرة الحافلة للمرة الثانية حاملة الركاب إلى وكالة التأجير انضم 25 شخصاً إلى موقف الحافلة في المطار يقصدون الذهاب إلى وكالة التأجير، فكم عدد الرحلات الإضافية التي يتوجب على الحافلة القيام بها في كلا الوجهتين كي توصل الركاب الخمسة والعشرين الإضافيين؟

- أ. صفر
- ب. 1
- ج. 2
- د. 3

تعتمد الأسئلة رقم (28) ورقم (29) ورقم (30) على مخططي تمثيل رسمي/ قطاع في دائرة أدناه الخاصين "ببرنامج وسائل النقل المستخدمة من قبل الموظفين في شركة مصرية":

تعتمد الأسئلة ذوات الأرقام (28) و (29) و (30) على مخطط تمثيل رسمي خاص ببرنامج النقل المستخدم من قبل الموظفين في شركة مصرية:



28) من الدراسة الأولى، وحتى مرور عام، تناقصت نسبة الموظفين الذين يستخدمون "سيارات الأجرة" كوسيلة للنقل:

- أ. إلى 89% من حجمها الأصلي.
- ب. إلى 93% من حجمها الأصلي.
- ج. بما يتناسب مع الزيادة في أعداد مستخدمي (مترو الأنفاق و سيارات الأجرة).
- د. بما يتناسب مع التناقص في أعداد الذين يأتون وظائفهم سيراً على الأقدام.

29) إن أفضل وصف للزيادة في أعداد مستخدمي سيارات الأجرة" هي أنها:

- أ. زيادة بمقدار 33% في استخدام سيارات الأجرة".
- ب. زيادة بمقدار 25% في استخدام سيارات الأجرة".
- ج. إزاحة بمقدار 5% من استخدام التاكسي إلى استخدام سيارات الأجرة".
- د. أكبر من التزايد في استخدام مترو الأنفاق على نحو متناسب.

30) بعد أسبوع واحد من جمع البيانات للدراسة الأولى، وضعت الشركة برنامجاً لتشجيع استخدام (السرفيسات) و(مترو) الأنفاق بديلين عن استخدام "التاكسي" أي من التالية تعتبر الأقل انسجاماً مع البيانات المعطاة؟

- أ. تناقص استخدام سيارة أجرة فعلياً.
- ب. يبدو أن برنامج تشجيع استخدام سيارة أجرة و(مترو) الأنفاق قد أخذ بالعمل.
- ج. تزايدت نسبة إجمالي الموظفين الذين يستخدمون (المترو).

- د. تحول تقريباً نصف الموظفين الذين كانوا يأتون وظائفهم مشياً إلى استخدام (مترو) الأنفاق.
- 31) افترض الآتي، تصبح الشوارع والأرصفة مبلولة زلقة في كل مرة يتساقط فيها الثلج أي من الآتي صحيح بالضرورة أيضاً؟
- أ. إذا كانت الأرصفة والشوارع زلقة أو مبلولة، فإن هذا يعني أن الثلج يتساقط.
- ب. إذا كان الثلج لا يتساقط تكون الشوارع والأرصفة غير زلقة.
- ج. إذا كانت الأرصفة مبلولة أو الشوارع زلقة فإن هذا يعني أن الثلج يتساقط.
- د. إذا كانت الأرصفة زلقة والشوارع جافة فإن هذا يعني أن الثلج لا يتساقط.
- هـ. إنها تتلجج، الأرصفة مبلولة والشوارع زلقة.

تعتمد الأسئلة 32 و33 و34 على الحوار التالي الذي يطلب إليك فيه أن تصرف أحدهم من الخدمة:

بالرغم من أنك طلبت إلى معاونك أن يرسل طرداً ذا أهمية إلى جهة معينة فإنه لم يفعل ولما تنتهي إليه أن الطرد لم يصل إلى الجهة المطلوبة، واجهت معاونك وسألته عن الطرد، فأنكر وغضب وأصر على أنه قد بعث الطرد في بادئ الأمر، لكنه أدرك في النهاية أنك لا تصدقه فقال بأنه قد أضاع الطرد محتجاً بأنه كان منهمكاً بأمر آخرى كنت قد طلبت إليه إنجازها. وبعد ساعتين، عاد إليك قائلاً "أنه قد وجد الطرد تحت كومة من الملفات وبأنه في طريقه إلى وجهته الآن، ولما كنت متردداً فيما يتوجب عليك فعله، طلبت نصيحة رئيسك.

فقال لك: "اصرف معاونك من الخدمة" لكنك لم توافقه في الرأي وقلت: "لا أعتقد أن فقدان الطرد يستدعي أن تصرفه، كما أننا لا نستطيع صرفه قبل أن نرفع إليه تنبيهاً خطياً وفقاً لاتفاقيتنا مع نقابة العمال" فرد رئيسك قائلاً: "اصرفه بكل الأحوال، وعندما تقوم بذلك عليك أن تخبره بأنك أنت من أصر على طرده".

32) إليك التالي: إذا كانت هناك مشكلة تترتب على إمكانية خرق شروط الاتفاقية في حال قمت بطرد معاونك، فإن رئيسك يود أن يكون لديه ما يخوله أن يقول بأن الفكرة كانت فكرتك وليست فكرته. في ضوء هذا الحوار، فإن هذه الفقرة:

أ. هي واقع الحال بالتأكيد

ب. معقولة، لكنها قد لا تكون هي واقع الحال

ج. غير معقولة، لكنها قد تكون هي واقع الحال

د. ليست واقع الحال بالتأكيد

33) قال لك صديقك الذي لا يعمل معك في الشركة، "لندع موضوع النقابة جانباً لبرهة، ودعني أخبرك أن السبب الذي يجعلك تصرف معاونك قوي، فلقد كذب عليك، أضف إلى ذلك فإن معاونك تعوزه القدرة على ترتيب الأشياء الهامة وحفظها من الضياع، حتى أنه لم ينسق أمر إرسال الطرد معك بعد أن وجده، بل تصرف من تلقاء نفسه". إن استدلال صديقك:

أ. سقيم لأن صديقك لا يعرف ظروف العمل في مكتبك.

ب. سقيم، لأن صديقك لم يعط المساعد الفرصة للدفاع عن نفسه

ج. جيد، لأن إهمال معاونك في عمله قد أدى مصالحك وسمعتك.

د. جيد، لأن معاونك تصرف تماماً على النحو غير اللائق الذي وصفه صديقك.

34) تقول ابنتك ذات الأحد عشر عاماً: "يعني إذا صرفت معاونك، ستقع في مشاكل مع النقابة وإذا لم تصرفه ستقع في مشاكل مع رئيسك، ففي كل الأحوال أنت واقع في المشاكل أولاً وأخيراً، إن استدلال ابنتك:

أ. سقيم، إذ من غير المتوقع أن تتفهم الوضع طفلة في الحادية عشرة.

ب. سقيم، إذ إنك لست متأكداً مما قد تقوم به النقابة.

ج. جيد، إذ لا خيارات أخرى تطرح نفسها الآن.

د. جيد، إذ إن في إمكانك دائماً أن تستعف من عمالك.





## الملحق 2

## مقياس التفكير ما وراء المعرفي

م	العبـارات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	مطلقاً
1	أضع بدائل عدة لحل المشكلة قبل أن أجيـب عليها.					
2	استخدم طرق في حل المشكلة ثبت فاعليتها في الماضي.					
3	أتمهل عند اتخاذ القرار لكي أـمنح نفسي وقتاً كافياً.					
4	أدرك نقاط القوة والضعف في قدراتي العقلية.					
5	أحدد ما أحتاج تعلمه قبل أن أبدأ بمهمة ما.					
6	أضع أهدافاً محددة قبل البدء بالمهمة.					
7	أتمهل قليلاً عندما أواجه معلومات هامة.					
8	أعرف ما نوع المعلومات المهمة لصنع القرار.					
9	أتمكن من تنظيم المعلومات بشكل جيد.					
10	أركز انتباهي على المعلومات القيمة والهامة.					
11	أضع هدفاً محدداً لكل استراتيجية استخدمها.					
12	استخدم استراتيجيات متنوعة لحل المشكلة تعتمد على الموقف.					
13	أوجه أسئلة لنفسي عن الطرق الأكثر سهولة لإنهاء المهمة.					
14	لدي قدرة تحكم جيدة في صنع القرارات.					
15	أقوم بمراجعة دورية لفهم بعض العلاقات التي تساعدني في حل المشكلة.					
16	أسأل نفسي أسئلة حول القرار قبل اتخاذه.					
17	أفكر بطرق متعددة لحل المشكلة ثم اتخذ الأفضل.					
18	ألخص ما قمت به بعد أن أنهى المهمة.					

					19	أحفز نفسي على التعلم عندما أحتاج ذلك.
					20	أحدد أفضل الاستراتيجيات عند اتخاذ القرارات.
					21	استثمر جميع قدراتي العقلية لتعويض نقاط الضعف لدي.
					22	أركز على معنى وأهمية المعلومات الجديدة.
					23	أضع أمثلة من تلقاء نفسي لجعل المعلومات ذات معنى.
					24	أقيم بشكل جيد مدى فهمي للأشياء.
					25	أجد نفسي مستخدماً لاستراتيجيات مفيدة لحل المشكلة بشكل تلقائي.
					26	أتوقف بانتظام لكي أتفحص استيعابي.
					27	أسأل نفسي مدى انجازي للأهداف عندما أنهى العملية.
					28	أسأل نفسي فيما إذا أخذت بالاعتبار جميع الخيارات المتاحة بعد حل المشكلة.
					29	أحاول أن أصوغ المعرفة الجديدة بكلماتي الخاصة.
					30	أغير طريقتي في حل المشكلة عندما لا أستطيع فهم الموضوع.
					31	استخدم المعلومات بشكل منظم لتساعدني على حل المشكلات.
					32	أقرأ التعليمات بحرص قبل أن أبدأ بالمهمة.
					33	أسأل نفسي فيما إذا كان ما أقرأه ذو علاقة بما أعرفه سابقاً.
					34	أعيد تقييم افتراضاتي عند ظهور معلومات جديدة.
					35	أتعلم أكثر عندما أكون مهتماً بالموضوع.

					36	أجزأ العمل إلى مهام صغيرة ليسهل التعامل معها.
					37	أسأل نفسي أسئلة حول مدى صحة ما أعمل عندما أتعلم شيئاً جديداً.
					38	أسأل نفسي فيما إذا تعلمت ما يجب تعلمه عندا أنني المهمة.
					39	أقوم بمراجعة المعلومات غير الواضحة لاستيعابها أكثر.
					40	أعيد قراءتي عندما لا أجد المعلومات الكافية.

