

جامعة مدينة السادات  
كلية التربية  
قسم علم النفس

## صناعة القرار الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء متطلبات التعلم المدمج

بحث مستل من رسالة مقدمة استكمالاً للحصول على درجة الماجستير في التربية  
(تخصص: التربية المقارنة والإدارة التعليمية)

تم قبول البحث للنشر

إعداد الباحثة  
مارينا رضا شنودة تادرس

يعتمد  
عميد الكلية

إشراف

أ.د/ زهير السعيد حجازي

أستاذ أصول التربية ورئيس القسم السابق  
كلية التربية – جامعة مدينة السادات

أ.د/ إبراهيم عباس الزهيري

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة  
التربوية - كلية التربية جامعة حلوان

٢٠٢٢ م - ١٤٤٣ هـ



صناعة القرار الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي  
بمحافظة المنوفية في ضوء متطلبات التعلم المدمج

الباحثة | مارينا رضا شنودة تادرس



جامعة مدينة السادات

كلية التربية

قسم التربية

صناعة القرار الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في

ضوء متطلبات التعلم المدمج

دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول علي درجة الماجستير في التربية

تخصص ( التربية المقارنة و الإدارة التعليمية)

إعداد الباحثة

مارينا رضا شنودة تادرس

إشراف

أ.د. زهير السعيد حجازي

أ.د إبراهيم عباس الزهيري

استاذ اصول التربية ورئيس القسم السابق

أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والادارة التربوية

كلية التربية - جامعة مدينة السادات

كلية التربية - جامعة حلوان

(٢٠٢١-٢٠٢٢)



## ((مستخلص الدراسة))

هدفت الدراسة الحالية الي التعرف علي واقع صناعة القرار الإداري لدي مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء متطلبات التعلم المدمج وصولاً لوضع تصور مقترح لتوضيح متطلبات التعلم المدمج التي من خلالها يقوم المدير بصنع قرار تطبيق هذا النوع من التعلم وقد تم استخدام المنهج الوصفي ،وأجراء دراسة ميدانية عن طريق توزيع استبانة علي ١٢٠ من مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية بنسبة (٦٩,٨%) من إجمالي مجتمع الدراسة

وتوصلت الدراسة الي عدة نتائج منها: -واقع أهمية صناعة القرار الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء متطلبات التعلم المدمج من وجهة نظر أفراد العينة في مستوياتها المرتفعة. كما توصلت الي أن واقع توافر متطلبات التعلم المدمج في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية من وجهة نظر أفراد العينة في مستوياتها المنخفضة.

الكلمات المفتاحية ( صناعة القرار الإداري- التعلم المدمج- متطلبات التعلم المدمج )

## (abstract)

The current study aimed to identify the reality of administrative decision-making among school principals of the first stage of basic education in Menoufia Governorate in light of the requirements of blended learning, in order to develop a proposed Conception to clarify the requirements of blended learning through which the principal makes the decision to implement this type of learning. The descriptive approach was used, and a field study was conducted by distributing a questionnaire to 120 principals of the first cycle schools of basic education in Menoufia Governorate, with a percentage of (69.8%) of the total study population. The study reached several results, including: The reality of the importance of administrative decision-making among the principals of the first stage of basic education schools in Menoufia Governorate in light of the requirements of blended learning from the point of view of the sample members at their high levels. It also found that the reality of the availability of blended learning requirements in the schools of the first stage of basic education in Menoufia Governorate from the point of view of the sample members is at their low levels.



Keywords (administrative decision making, blended learning, blended learning requirements)

## مقدمة

تشهد المؤسسات التعليمية في الوقت الحالي ظروف مختلفة تفرض على القائمين صناعة قرارات إدارية ذات طابع فعال ومتجدد وابتكاري لمساعدتها على مواجهة التغيرات في ظل هذه الظروف التي نمر بها في الوقت الحالي، وتمثل القرارات الإدارية دوراً أساسياً في الإدارة داخل المؤسسات، خاصة إذا امتلكت تلك القيادة ما يمكنها لمواجهة التغيرات، وهذا يساعدها على الإستمرار في تحقيق أهدافها والمحافظة على سير عملها وتكون قادرة على العطاء بشكل أفضل. وعملية صنع واتخاذ القرارات من العمليات الأساسية في إدارة أي تنظيم، بل هي قلب وجوهر الإدارة نظراً للمكانة التي تحتلها في إدارة المؤسسات، كما وأن فهم السلوك الإداري لأي تنظيم يتم من خلال دراسة كيف يتم صناعة القرارات في ذلك النظام، وهي تعد المحرك لجهود ونشاطات القوى العاملة كونها تتغلغل في جميع وظائف الإدارة وعناصرها، سواء تحديد الأهداف، أو رسم الخطط اللازمة لتحقيقها، أو تحديد نظم العمل وقواعده واجراءاته، واختيار العاملين ورقابتهم وغيرها من المهام الإدارية المعروفة كما أنها تشمل جميع العاملين على اختلاف مستوياتهم الادارية. ( ١ )

وقد كان للتقدم العلمي والتطور التكنولوجي في نهايات القرن العشرين وبدايات القرن الواحد والعشرين تأثيره كبيراً على العملية التعليمية فلم يعد التعليم التقليدي الذي يعتمد على المعلم في نقل المعرفة للطلاب قادراً على الوفاء بمتطلبات واستيعاب الأعداد الكبيرة من المتعلمين في جميع المراحل، حيث وجهت لهذه النوعية من التعليم انتقادات كثيرة منها أنه لم يؤدي إلى تنمية جميع جوانب شخصية المتعلم، وأهمل الحاجات والميول وتوجيه السلوك بالإضافة إلى عدم فروق الفردية بين المتعلمين، كما أنه يعود المعلم والمتعلم على السلبية وإهمال التفكير والتحليل والبحث والاستقصاء وأهمل الجوانب التطبيقية والعملية. (٢)

( ١ ) ابو قديري، زعل محمد (٢٠٠٣) مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية .رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان، الاردن ص٥٤.

(٢) جدوالي صفية(٢٠١٤) مهارات صنع القرار في الإدارة التربوية مجلة العلوم الاجتماعية جامعة محمد لمين دباغين سطيف ع (١٩) ،ص١٣٩



ولقد انعكس ذلك التطور التكنولوجي الهائل ELearning ، والذي يعد أحد أهم إنجازات تكنولوجيا التعليم والتي استفادت فيها من معطيات تكنولوجيا المعلومات، وتكنولوجيا الاتصالات في العملية التعليمية المعاصرة، ولقد أصبح هذا النوع من التعلم سمة أساسية لكثير من المؤسسات التعليمية، حيث يعمل على تنشيط عمليتي التعليم والتعلم في تلك المؤسسات. ( ١ )

وقد ظهرت أشكال مختلفة من التعليم الإلكتروني، تتناسب مع حاجات المتعلمين، وطبيعة الأدوات المتوافرة للاتصال، ومن بين هذه الأشكال ما يسمى بالتعلم المدمج Blended Learning الذي فتح آفاقاً جديدة للمتعلمين، لم تكن متاحة من قبل، وخضعت المناهج التعليمية لإعادة النظر؛ لتواكب المتطلبات الحديثة في مجتمع المعلومات، وتم الاهتمام بتزويد الأفراد بالمهارات التي تؤهلهم لاستخدام تكنولوجيا المعلومات فالتعلم المدمج Blended Learning ظهر كتطور طبيعي للتعلم الإلكتروني، فهذا النوع من التعلم يجمع بين التعلم الإلكتروني والتعلم التقليدي العادي؛ فهو تعلم لا يلغي التعلم الإلكتروني ولا التعلم التقليدي إنما يدمج بين الاثنين معاً، فهو تعلم يدمج بين أنشطة التعلم الإلكتروني وأنشطة التعلم التقليدي وجهاً لوجه.

ويعد التعلم المدمج أحد المداخل الحديثة القائمة على الاستفادة القصوى من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تصميم مواقف تعليمية جديدة تمزج بين التدريس داخل الفصول الدراسية والتدريس عبر الإنترنت وتفعيل استخدام إستراتيجيات التعلم النشط Active Learning والتعلم فرد لفرد Peer to Peer ، إستراتيجيات التعلم المتمركز حول المتعلم، وذلك لما يتميز به من الجمع بين مميزات التعلم الإلكتروني بأنماطه المختلفة وبين مميزات التعلم وجهاً لوجه في حجرات الدراسة تحت إشراف وتوجيه المعلم. ( ٢ )

- ( ١ ) عبد المنعم، أحمد فهيم بدر ( ٢٠١٠ ) أثر استخدام كل من التعلم الإلكتروني والتعلم المدمج في تنمية مهارة صيانة أجهزة الكمبيوتر لدى المعلم المساعد في ضوء معايير التعلم الإلكتروني والاتجاه نحو التعلم المدمج، مجلة تكنولوجيا التعليم، مج ٢٠، ع ١ ص ١٦١-١٧٠
- ( ٢ ) عوض، حسني محمد وأبو بكر، إياد فايز ( ٢٠١٢ ) أثر استخدام نمط التعليم المدمج في تحصيل الدارسين في جامعة القدس المفتوحة فلسطين "مجلة العلوم التربوية والنفسية" مج (٣١)، ع (٢) ص ٣٩٥.



## ثانياً: مشكلة الدراسة:

إن للعمل الإداري أهمية قصوى في عالم اليوم، وذلك لأن الممارسات الإدارية هي التي يعزي إليها التقدم أو التخلف الحضاري، فالعملية الإدارية تعني إدارة وممارسة وظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على القرار وكل نشاط إداري يهتم بجانب العمل ويغفل جانب صنع القرار هو نشاط غير سليم، فالإدارة هي عملية إصدار القرار المناسب في الوقت المناسب ووضع موضع التنفيذ. وترتبط عملية صناعة و اتخاذ القرار بكل جوانب العملية الإدارية ووظائفها حيث أن النجاح الذي تحققه أي منظمة يتوقف بشكل كبير على قدرة وكفاءة قياداتها في اتخاذ القرارات المناسبة، ومع التطور العلمي والتكنولوجي الذي يشهده عصرنا الحالي حيث يجب علي مديري المدارس صناعة واتخاذ القرارات اللازمة لمتطلبات التعلم المدمج حيث يعد التعليم الدعامة الأساسية في تقدم الشعوب، لذلك تسعى الأمم لتطوير تعليمها، وبالنظر إلى التعليم بشكل عام نجد أنه يعتمد في الكثير من مراحله على التعليم التقليدي والذي يقع العبء الأكبر فيه على المعلم، ودور المتعلم سلبي إلى حد كبير، لذا تسعى الكثير من المؤسسات إلى تطوير التعليم بإيجاد طرق جديدة للتعليم تهدف إلى أن يكون المتعلم فيه نشطا وإيجابيا ، وأن يكون المعلم موجها ومرشدا.

ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال الرئيسي الآتي:

ما متطلبات صناعة القرار الإداري لدي مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في

ضوء متطلبات التعلم المدمج ؟

وينفرع من التساؤل الرئيسي الاسئلة الفرعية التالية

١-ما الإطار المفاهيمي لصناعة القرار الإداري ؟

٢-ما الأسس النظرية للتعلم المدمج ؟



٣- مالعلاقة بين صناعة القرار الإداري ومتطلبات التعلم المدمج ؟

٤- ما واقع صناعة القرار الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية؟

### ثالثاً: أهداف الدراسة:

هدفت هذه الدراسة الي:

- ١) التعرف على الإطار المفاهيمي لصناعة القرار.
- ٢) التعرف علي متطلبات تطبيق التعليم المدمج في المدارس.
- ٣) ايجاد العلاقة الإرتباطية بين صناعة القرار الإداري والتعلم المدمج .

### رابعاً: أهمية الدراسة:

أ- الأهمية النظرية:تتبع أهمية هذه الدراسة من خلال

١. التعرف علي دور مدير المدرسة في تحقيق متطلبات التعلم المدمج
٢. القاء الضوء علي أهمية توفير متطلبات التعلم المدمج في العملية التعليمية
٣. دراسة جميع النواحي المتعلقة بمتطلبات تطبيق التعلم المدمج .

### ب- الأهمية التطبيقية:

تتمثل الأهمية التطبيقية للدراسة الحالية فيما يلي :

هدفت هذه الدراسة إلي الوصول إلي تصور مقترح لصناعة القرار الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء متطلبات التعلم المدمج .

### خامساً :منهج الدراسة وأدواتها



لإتمام هذه الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي باعتباره انسب مناهج البحث للدراسات المسحية وباعتباره المنهج الملائم للدراسة الحالية و المنهج التحليلي في الجانب التطبيقي وذلك لتحليل النتائج التي سوف نتوصل اليها من خلال القيام بهذه الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة لقياس مدي معرفة مدراء المدارس بمتطلبات تطبيق التعلم المدمج.

سادساً :حدود الدراسة :

الحد الزمني: 2021 / 2022

الحد المكاني: مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية بمركز السادات ،منوف ،شبين الكوم.

الحد البشري: مدراء مدارس الحلقة الاولي من التعليم الأساسي بتلك المراكز بمحافظة المنوفية .

سابعاً: مصطلحات الدراسة: ارتكزت الدراسة الحالية علي مجموعة من المصطلحات اهمها :

**Decision-Making: صنع القرار**

تعرفه الباحثة اجرائياً إنها مجموعة الخطوات التي يتم من خلالها اختيار مدير المدرسة لأحد البدائل لاتخاذ قرار محدد.

**Blended Learning: -التعلم المدمج**

تعرفه الباحثة اجرائياً انه برنامج تعليمي يعمل على التكامل الفعال للتعليم باستخدام أساليب التكنولوجيا المتنوعة والمناسبة مع خصائص المتعلمين والمادة التعليمية في أي وقت وأي مكان ، من خلال الدمج بين التعليم وجها لوجه والتعلم الإلكتروني لتحقيق الأهداف التعليمية

**Requirements: مفهوم المتطلبات**

تعرفه الباحثة اجرائياً انه الشروط أو الإحتياجات أو الأشياء التي يستلزم توافرها من أجل تحقيق شى ما





## الدراسات السابقة

أولاً : دراسات تناولت صنع القرار :

-دراسة سعد لبنى عبد العزيز(٢٠١٤ ) بعنوان " : تطوير عمليتي صنع واتخاذ القرار بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء بعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة.

هدفت الدراسة إلى التعرف على الأسس الفكرية والفلسفية لعمليتي صنع واتخاذ القرار؛ التعرف على الأسس التربوية لبعض الاتجاهات الإدارية المعاصرة في صنع واتخاذ القرار واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي من أهم نتائجها أن واقع اتخاذ القرار المدرسي بمرحلة الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة الاسماعيلية لا يتوافق مع الاتجاهات الإدارية الحديثة والأسلوب العلمي في صناعة القرار أن القرار المدرسي يعاني مشكلات إدارية وتربوية من وجهة نظر أفراد العينة

دراسة جيتو ،عبدالحلب وخالد ( ٢٠١٩ ) : " بعنوان المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في

المؤسسات التعليمية" هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستويات المشاركة في صناعة القرار التربوي في مدارس الهيئة الملكية ببنبع، استخدم الباحث المنهج الوصفي وطبق الاستبانة و تكونت عينة الدراسة من ٣٢ فرداً ( ١٤ مشرفاً تربوياً و١٨ قائد مدرسة ) وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة مشاركة القادة التربويين في صنع القرار درجة متوسطة، وأن أكثر الممارسات من حيث مستوى المشاركة كان لممارسة دعوة القائد المرؤوسين لعقد الاجتماعات لاستطلاع آرائهم ومقترحاتهم وأقل الممارسات من حيث مستوى المشاركة كان لممارسة نقل مسئولية صنع القرار إلى المجموعة ، كما لم توجد فروق ذات دلالة احصائية ترجع لمتغير طبيعة العمل بين المشرفين والقادة

(١)سعد لبنى عبد العزيز(٢٠١٤ ) تطوير عمليتي صنع واتخاذ القرار بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء بعض

تجاهات الإدارية المعاصرة ،رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة قناة السويس ص٩

(٢)جيتو ،عبدالحلب وخالد ( ٢٠١٩ ) : " المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية" . المجلة التربوية

العدد ( ٥٨ ) . كلية التربية . جامعة سوهاج . ص-ص ٢٦٩-٢٩٩.



## ثانيا الدراسات المتعلقة بالتعلم المدمج

دراسة السبيعي علي رسام هاجد" ( ٢٠١٩ ) بعنوان واقع استخدام التعلم المدمج من وجهة نظر معلمي ومعلمات

اللغة العربية في تدريس طلاب المرحلة الابتدائية"

هدفت الدراسة الى التعرف على واقع استخدام التعلم المدمج من وجهة نظر معلمي ومعلمات اللغة العربية في تدريس طلاب المرحلة الابتدائية استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم تطبيق مقياس واقع التعلم المدمج على عينة عشوائية قوامها ٢٥٠ معلماً ومعلمة من معلمي ومعلمات اللغة العربية في المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة واقع التعلم المدمج لدى معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة بيشة جاء بدرجة متوسطة بشكل عام وبمتوسط حسابي ٢.٢١ كما جاءت درجة معوقات التعلم المدمج بدرجة عالية

دراسة هيكل سحر عبد اللطيف أمين ( ٢٠٢٠ ) بعنوان برنامج مقترح في الجغرافيا قائم على التعلم المدمج لتنمية

الثقافة الجغرافية المصرية لدى تلاميذ المرحلة الإعدادية

هدف البحث الحالي: التعرف على فاعلية برنامج مقترح في الجغرافيا قائم على التعلم المدمج

لتنمية الثقافة الجغرافية المصرية لدى تلاميذ الصف الثاني الإعدادي. عينة البحث: تكونت العينة من 30

تلميذة من تلاميذ الصف الثاني الإعدادي بمدرسة الشيماء الإعدادية، إدارة المطرية التعليمية، التابعة لمديرية التربية

والتعليم محافظة القاهرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسط درجات المجموعة

التجريبية في التطبيقين القبلي والبعدي في اختبار الثقافة الجغرافية ككل لصالح التطبيق البعدي، ويوجد فرق ذو دلالة

إحصائية بين متوسط درجات المجموعة التجريبية في التطبيقين القبلي والبعدي في اختبار الثقافة الجغرافية عند كل

مستوى على حده لصالح التطبيق البعدي

(١) السبيعي علي رسام هاجد" ( ٢٠١٩ ) واقع استخدام التعلم المدمج من وجهة نظر معلمي ومعلمات اللغة العربية في تدريس طلاب

المرحلة الابتدائية رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة بيشة، ص ٥٥٢

(٢) هيكل سحر عبد اللطيف أمين ( ٢٠٢٠ ) برنامج مقترح في الجغرافيا قائم على التعلم المدمج لتنمية الثقافة الجغرافية المصرية لدى

تلاميذ المرحلة الإعدادية، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، ص ١٠٩



## الإطار النظري للبحث.

### -الإطار المفاهيمي لصناعة القرار الإداري

عملية صناعة القرار التربوي عملية خطيرة تمس الحاضر وتغير المستقبل وتمتد بأثارها الي المستقبل وتزداد أهمية هذه العملية كلما زاد حجم المنظمة الإدارية وأهمية الدور التي تقوم به في المجتمع فهي تعتبر محورا اساسياً في إدارة المنظمات والمؤسسات التي تعتبر حجر الزاوية في نهضة الأمم والتي يتطلع اليها أي مجتمع من اجل رقيه وتقدمة. ويعد صنع القرار من أهم عناصر العملية الإدارية؛ وتعتبر جوهر العملية الإدارية ؛ حيث يتخلل جميع العمليات الإدارية الأخرى فإن الفرد عليه أن يمارس عملية اتخاذ القرار أثناء ممارسته لجميع العناصر الأخرى (1)

تمثل القرارات (Decisions) صلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ يتوقف على نجاحها نجاح المؤسسة في تحقيق الأهداف المنشودة، وحيث أن العملية الإدارية تعني القيام بوظائف التخطيط والتنظيم والرقابة والتوجيه، فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على قرار، وكل قرار يشتمل على جمع البيانات والبحث عن البدائل، واختيار أفضلها وتتطلب عملية صناعة القرار ترابطاً وتكاملاً بين جميع مراحلها بداية من تحديد المشكلة وتنتهي باتخاذ القرار كما تتطلب أيضا تفاعلاً بين القائد التربوي والعاملين معا لإمداد هذه العملية بالمعلومات والخبرات والمقترحات واثراء البدائل ليكون القرار المتخذ أكثر رشداً وأقل مخاطرة، وفي هذا الصدد يشير دركر, Drucker أن جميع القرارات تحمل في طياتها نوعاً من المخاطرة إذ يتم خلالها توظيف الموارد والطاقات لنتائج غير معلومة العواقب، فإذا اختل عنصر واحد من عناصر عملية صناعة القرار فسيكون نتيجة القرار الفشل الذريع، لذا فإن من الضرورة بمكان تبني الأساليب الملائمة واتباع الخطوات العلمية لعملية صناعة القرار حتى تقل معدلات المخاطرة ويحظى القرار بفرص أكبر للنجاح (٢)

(١) السيد حنان محمد الدريني (٢٠١١) صناعة القرار التربوي في مصر عودة الصف الدراسي الابتدائي دراسة حاله، مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر مجلد ( ٧٥ ) عدد ( ١ ) ص ٣.

(٢) عيروط مصطفى محمد ( ٢٠١٧ ) : " مشكلات التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية " . مجلة العلوم التربوية . مجلد ( ٢ ) : عدد ( ٣ ) . ص ٥٣٥.



## أهمية صناعة القرار

### أ- الأهمية النظرية

تعد صناعة القرار لب وجوهر العمليات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه، ورقابة لتحقيق القرار الرشيد حيث إن عملية صنع القرارات هي العملية الرئيسة المشتركة في كل الأنشطة الإدارية وعملياتها المختلفة التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ففي تلك الأنشطة من الضروري القيام بمجموعة من العمليات الفرعية المتتابعة التي يمكن أن تقود إلى القرارات الأكثر رشداً وعندما يقوم المدير أو القائد بأى من العمليات الإدارية؛ فهو في الحقيقة يقوم باتخاذ سلسلة من القرارات. ومن ثم فإن مختلف العمليات التي يقوم بها القائد و الموجه أو المدير وما يصاحبها من أنشطة إدارية إنما هي في الواقع سلسلة من القرارات، فالسياسة العامة ما هي إلا نتاج قرارات تحدد كيفية تنفيذ مختلف العمليات التخطيطية، والتنظيمية. (١)

ولكى يتخذ المدير قراراً رشيداً في اتجاه نجاح المنظمة فلا بد أن تكون لديه القدرة على الاختيار بين البدائل لذا فإن تفهم عملية اتخاذ القرار مهم لنجاح الإدارة، و ضروري لكل إداري بالمدرسة ومن هنا فإن فعالية القرار تعتمد على قدرة المدير على الاختيار بين البدائل المتاحة للمشكلة موضوع القرار وهذا لا يتحقق إلا إذا تم الاختيار نتيجة دراسة علمية للواقع (٢)

**ب- الأهمية التطبيقية:**

\*تعد القرارات الإدارية وسيلة لقياس مدى قدرة الرؤساء على القيام بالوظائف الموكلة إليهم.

\*تكشف القرارات الإدارية عن سلوكيات متخذي القرارات والضغوطات الداخلية والخارجية التي يتعرضون الأمر الذي

يُسهل عملية الرقابة على هذه القرارات.

(١) عبد العزيز صالح بن حبتور: (٢٠٠٢) أصول ومبادئ الإدارة العامة، الدار العلمية، عمان، ص ١٨٦.

(٢) إبراهيم عصمت مطاوع: (٢٠٠٣) الإدارة التعليمية في الوطن العربي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ص ٢٩.



\*تتبرز أهمية القرارات الإدارية بالنسبة للمؤسسة التربوية من خلال ما تتخذه من قرارات استراتيجيه والتي يكون لها تأثير كبير على نجاحها أو فشلها لها.

\*تعد القرارات الإدارية وسيلة علمية وفنية لتطبيق سياسات واستراتيجيات المؤسسة التعليمية من اجل تحقيق أهدافها.  
\*تؤدي القرارات الإدارية دورا حيويا في القيام بالعمليات الإدارية كافة، فعملية التخطيط مثلا تحتاج إلى قرارات تحدد رسالة المؤسسة التعليمية واستراتيجياتها، او الشيء نفسه لعملية التنظيم

التي تحتاج إلى اتخاذ قرارات بخصوص الهياكل التنظيمية ودرجات السلطة والصلاحيات الممنوحة( ١ )

### الأسس النظرية للتعلم المدمج

ظهر التعلم المدمج حينما حاول الإنسان التفكير بالتعليم والبحث عن وسائل مختلفة للتعليم لتطوير عملية التعليم و نتيجة للتطور التكنولوجي وخاصة بعد ظهور الإنترنت وانتشارها وتوفر خيارات الاتصال المتزامنة وغير المتزامنة، ومع ظهور نظريات جديدة للتعلم وتحول طرق التدريس كما ان التعلم المدمج يقوم على تكامل بين خبرات التعلم فى قاعة الدروس وجها لوجه مع خبرات التعلم من خلال شبكات الاتصال والانترنت وبذلك يسمح بالتعلم المستقل النشط، حيث ينمي العلاقات الشخصية ويشجع المتعلمين على تبادل الافكار والمعلومات والخبرات. ويعد التعلم المدمج أحد المداخل الحديثة القائمة على الاستفادة القصوى من تطبيقات تكنولوجيا المعلومات في تصميم مواقف تعليمية جديدة تمزج بين التدريس داخل الفصول الدراسية والتدريس عبر الإنترنت وتفعيل استخدام استراتيجيات التعلم النشط **Active Learning** والتعلم فرد لفرد **Peer to Peer** ، وأستراتيجيات التعلم المتمركز حول المتعلم، وذلك لما يتميز به من الجمع بين مميزات التعلم الإلكتروني بأنماطه المختلفة وبين مميزات التعلم وجهاً لوجه في حجرات الدراسه تحت إشراف وتوجيه المعلم.

- (١) أحمد ابراهيم أحمد(٢٠٠٢) الإدارة المدرسية فى الألفية الثالثة ، مكتبة المعارف الحديثة، الأسكندرية، ص ١٣٢
- (١) عبد المجيد، ممدوح محمد (٢٠٠٩) استراتيجيه مقترحة للتعلم الإلكتروني الممزوج في تدريس العلوم وفاعليتها في تنمية بعض مهارات الاستقصاء العلمي والاتجاه نحو دراسه العلوم لدى طلاب المرحلة الإعدادية، مجلة كلية التربية دراسات في المناهج وطرق التدريس، العدد ١٥٢ ، جامعة عين شمس، ص ٢٦



حيث يعد التعلم المدمج صيغة يتم فيها دمج التعلم الإلكتروني وأدواته مع التعلم الصفّي (التقليدي) في إطار واحد، حيث توظف أدوات التعلم الإلكتروني المعتمدة على الحاسوب وشبكاته في الدروس النظرية والعملية التي تتم في قاعات الدراسة الحقيقية حيث يلتقي المعلم مع طلابه وجها لوجه في الوقت ذاته.

حيث تم استخدام مصطلح التعلم المدمج بكثرة في الدوائر الأكاديمية والمؤسسية، بداية من عام ٢٠٠٣ ، حيث أشارت الجمعية الأمريكية للتدريب والتطوير American Society for Training and Development إلى أن التعليم المدمج يعد من أفضل الاتجاهات الحديثة في صناعة توصيل المعرفة كذلك أشار محرر دورية شبكات التعلم اللاتزامني (Net Works Journal of Asynchronous Learning) إلى التزايد الكبير في عدد المقررات المدمجة، حيث أصبحت تشمل حوالي ٨٠ إلى ٩٠ % من المقررات التي تقدم في برامج التعليم العالي في الولايات المتحدة الأمريكية (١)

#### -أهداف التعلم المدمج:

هناك مجموعة من الأهداف للتعلم المدمج كما يري كلاً من إبراهيم محمد وعلي محمد كالاتي:

- مواكبة التطورات المعاصرة وتمكين الطالب من التفاعل معها بكفاءة كبيرة .
- زيادة فاعلية أعضاء الهيئة التدريسية في التعليم
- زيادة أعداد المتعلمين
- نشر الثقافة الإلكترونية في المجتمع وإعطاء مفهوم أن التعليم عملية مستمرة مدى الحياة. (٢)
- - متطلبات التعلم المدمج تتمثل تلك المتطلبات في الاتي:
- المتطلبات التقنية وتشمل العديد من المتطلبات التي تتمثل في

(١) السيد، يسري مصطفى ( ٢٠١١) اتجاهات أعضاء هيئة التدريس بالجامعة الخليجية نحو التعلم المدمج في التدريس "مجلة الجامعة الخليجية: قسم التربية، مج(٣) ع (٣)، ص٨٣٤

(٢) إبراهيم محمد صلاح الدين(٢٠١٧) أثر استخدام الوسائط الإلكترونية المحمولة في تنمية مهارات التحدث اللغوي لدى طلاب جامعة الفيوم مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ،مج(١) ع(٧) ص٢١٧



-توفير عدد كاف من الأجهزة الحاسوبية الحديثة .

-متطلبات إلكترونيه تفاعلية وبرامج تقييم إلكترونيه.

-مواقع للتداول الإلكتروني مع الخبراء والمتخصصين في المجال.

-توفير أدوات وصول المتعلمين للمحاضرات بصوره إلكترونيه .(١)

-توفير فصول افتراضية بجانب الفصول التقليدية.

**المتطلبات البشرية :** وهي متطلبات متعلقة بالمعلم والطالب والدعم الفني

**\*المعلم** -يرغب المعلم في الانتقال من الطريقة التقليدية الي التعلم الإلكتروني

-يرغب في الدخول الي الفصول الافتراضية-يكون قادر علي التعامل مع الإنترنت لتجديد معرفته ومعلوماته- لديه

القدرة علي التعامل مع تصميم المقررات- لديه القدرة علي تصميم الأختبارات الحاسوبية

**\*المتعلم** من المهم ان يشعر المتعلم بأنه يشارك في العملية التعليمية وان مشاركته مهمة في نجاح العملية التعليمية

وكذلك ايضا تزويد الطالب بالمهارات اللازمه لاستخدام الانترنت

**\*الدعم الفني** وهم خبراء متخصصين في مجال التصميم وبناء المواقع عبر الانترنت (٢)

-**المواد التعليميه** التي تشكل محتوى التعلم المدمج وتنقسم الي مواد مطبوعة كالكتب ومواد تعليمية مرئية ومسموعة

**المتطلبات الإدارية والتنظيمية:** تشمل المتطلبات الخاصة بتحديد المسئوليات والواجبات البشرية المطلوبة في كافة

المجالات الإدارية والتنظيمية

**متطلبات المادية:** وتتطلب تكافة التعليم والموارد التمويل

(١) عيد مرسي،شيرين(٢٠١٨) دور التعليم المدمج في تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية في التعليم الجامعي المصري تصور مستقبلي مجلة

كلية التربية ،جامعة بنها مج (٢)يناير، ع(١١٣)،ص٢١٣

(٢)الباري لينا جمال علي عبد(٢٠١٧) دورمديري المدارس الثانوية في توظيف التعلم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين بمحافظة

العاصمة عمان رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ،جامعة الشرق الأوسط ،ص٢٣



تناول هذا الفصل إجراءات الجانب الميداني للدراسة الحالية حول صناعة القرار الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء متطلبات التعليم المدمج، حيث تم تحديد أهداف الجانب الميداني للدراسة، ومنهج الدراسة الميدانية، وتصميم أداة الدراسة وإعدادها، وصدق وثبات الإستبانة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية، ومن ثم الوصول إلى نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.

### إجراءات الدراسة الميدانية :

### أهداف الدراسة الميدانية :

### استهدفت الدراسة الميدانية تحقيق الآتي:

- الكشف عن واقع صناعة القرار الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء متطلبات التعلم المدمج.
- تحديد أهم متطلبات التعلم المدمج التي ينبغي توافرها في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية.
- تحديد الاختلافات في استجابات أفراد عينة الدراسة حول واقع صناعة القرار الإداري وأهم متطلبات التعلم المدمج والتي تعزى لمتغيرات (الإدارة التعليمية - النوع- المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة).
- وضع التصور المقترح لتطوير صناعة القرار الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء متطلبات التعلم المدمج.

### تصميم أداة الدراسة وإعدادها:

اعتمدت الدراسة الراهنة على الإستبانة باعتبارها أداة شائعة في البحوث التربوية، وهي عبارة عن صيغة محددة من الفقرات والأسئلة هدفها جمع البيانات من أفراد عينة الدراسة، حيث توزع عليهم ويُطلب منهم الإجابة عنها بكل حرية





ودون أي ضغوط ممكن أن تُغير من اتجاه استجاباتهم<sup>(١)</sup>، وتُعد الاستبانة أحد أهم الوسائل استخداماً للحصول على بيانات ومعلومات من الأفراد، ويرجع ذلك لأسباب عديدة منها أنها اقتصادية نسبياً، ويسهل التأكد من صدقها وثباتها قبل استخدامها، وسهولة تحليل النتائج إحصائياً كما أنها توفر للمفحوص وقتاً كافياً لقراءتها والإجابة عليها دون إلحاح، مع إعطاء المفحوص حرية الاستجابة والتعبير عن الرأي

ولتحقيق أهداف الدراسة قد تم إعداد استبانة حول صناعة القرار الإداري لدى مدرّاء مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء متطلبات التعلم المدمج، وفيما يلي تقدم الباحثة وصفاً لهذه الاستبانة وخطوات بنائها.

وبدأت هذه الاستبانة بالبيانات الأساسية مدرّاء مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، وتضمنت تلك البيانات المتغيرات التصنيفية الآتية:

### الجزء الأول

الاسم اختياري، الإدارة التعليمية: (السادات / منوف / شبين الكوم / قويسنا)، النوع: (ذكر / أنثى)، المؤهل الدراسي: فوق المتوسط / عالي / دراسات عليا)، سنوات الخبرة: (أقل من ٥ سنوات / من ٥ : ١٠ سنوات / ١٠ سنوات فأكثر).

### الجزء الثاني

\* تكونت هذه الاستبانة من محورين هما:

**المحور الأول: مراحل صناعة القرار في ضوء متطلبات التعلم المدمج، ويتضمن خمس مراحل وهي:**

المرحلة الأولى: تحديد المشكلة، وبها ثلاث عبارات.

المرحلة الثانية: جمع البيانات وتحليلها، وبها خمس عبارات.

المرحلة الثالثة: وضع البدائل والحلول، وبها خمس عبارات.

المرحلة الرابعة: اختيار البدائل، وبها خمس عبارات.

(١) سهيل رزق دياب (٢٠٠٣م)، **مناهج البحث العلمي**، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث، غزة، فلسطين، ص ٥٢.



المرحلة الخامسة: اتخاذ القرار وتقييمه، وبها سبع عبارات.

**المحور الثاني: متطلبات التعلم المدمج، وتتضمن أربعة متطلبات كما يلي:**

أولاً: المتطلبات التقنية، وبها خمس عبارات.

ثانياً: المتطلبات البشرية (المعلم والطالب والدعم الفني)، وبها ست عبارات.

ثالثاً: المتطلبات التعليمية، وبها عبارتين.

رابعاً: المتطلبات الإدارية والمادية، وبها ثلاث عبارات.

وفيها يتم الاستجابة وفقاً لمقياس ليكرت الثلاثي حيث القيم من (١ : ٣) لدرجة الموافقة على النحو التالي: (٣ :

كبيرة-٢ : متوسطة-١ : ضعيفة)، ومن ثم تكونت الاستبانة إجمالياً من (٤١) عبارة مقسمة على محوين للمحور الأول

٢٥ عبارة وللمحور الثاني ١٦ عبارة، وتم تحديد مستويات الاستجابة تبعاً لمقياس ليكرت الثلاثي لدرجة الموافقة (كبيرة -

متوسطة - ضعيفة)، يختار أفراد العينة إحداها كل حسب وجهة نظره.

### مجتمع وعينة الدراسة:

اقتصرت مجتمع الدراسة الحالية على مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية، وذلك بأربع

إدارات تعليمية وهي (إدارة مدينة السادات التعليمية - إدارة منوف التعليمية - إدارة شبين الكوم التعليمية - إدارة قويسنا

التعليمية)، بإجمالي (١٧٢) مدير ومديرة، ولقد تم الاستجابة على استبانة الدراسة من قبل (١٢٠) مدير ومديرة منهم

حيث مثلوا مجتمع الدراسة الحالية بشكل مناسب وبنسبة (٦٩,٨ %)، وذلك بتطبيق معادلة ستيفن ثامبسون لتحديد حجم

العينة الممثلة لمجتمع الدراسة وحيث أن حجم مجتمع الدراسة الحالية يقدر بـ (١٧٢) فرداً، فإن العينة الممثلة لهذا

المجتمع وفقاً لمعادلة ستيفن ثامبسون تقدر بـ (١١٩) فأكثر، ومن ثم فقد تم التطبيق على عينة ممثلة للمجتمع الكلي

بشكل ملائم، ويوضح الجدول الآتي توزيع مجتمع وعينة الدراسة تبعاً لمتغيراتها التصنيفية.

**: نتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها.**



أسفر التحليل الإحصائي للبيانات والمعلومات التي تم الحصول عليها من تطبيق أداة الدراسة على أفراد العينة عن مجموعة من النتائج، وتم عرضها وفق الترتيب التالي:

١. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الآتي: ما واقع صناعة القرار الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء متطلبات التعلم المدمج؟

٢. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الآتي: ما أهم متطلبات التعلم المدمج التي ينبغي توافرها في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية؟

٣. النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الآتي: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة الدراسة حول واقع صناعة القرار الإداري وأهم متطلبات التعلم المدمج تعزى لمتغيرات (الإدارة التعليمية - النوع - المؤهل الدراسي - سنوات الخبرة)؟

وفيما يلي تفصيل ذلك:

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الآتي: ما واقع صناعة القرار الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء متطلبات التعلم المدمج؟

وللإجابة على هذا السؤال البحثي تم تحليل نتائج تطبيق الاستبانة (استبانة تطوير صناعة القرار الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء متطلبات التعلم المدمج) وذلك بالنسبة للمحور الأول: مراحل صناعة القرار الإداري في ضوء متطلبات التعلم المدمج، والذي تكوّن من عدد (٢٥) عبارة موزعة على خمس مراحل لصناعة القرار.

وتم حساب التكرارات والنسب المئوية لمستويات الاستجابة الثلاثة لدرجة الموافقة (كبيرة - متوسطة - ضعيفة)، كما تم حساب قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية والترتيب (الرتبة) وتحديد الدلالة الكيفية وقيمة معامل كاي<sup>٢</sup>، وذلك لكل عبارة من عبارات المحور، وذلك على عينة ممثلة لمجتمع الدراسة قدرها (١٢٠) مدير ومديرة، وتوضح الجداول الآتية المعاملات الإحصائية لذلك.

٢٤	الدلالة الكيفية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة			التكرارات والنسب المئوية	العبارة
					درجة الموافقة	كبيرة	متوسطة		
(١٢٨) دالة عند مستوى (٠.٠٥)	كبيرة	١	٠.	٢,٨	٠	٢٣	٩٧	ك	١-يقوم المدير بعقد اجتماع لاستطلاع آراء من العاملين معه حول متطلبات التعلم المدمج.
					٠	١٩	٨١	%	
(٧٤,٥) دالة عند مستوى (٠.٠٥)	كبيرة	٢	٠.	٢,٦	٠	٤٣	٧٧	ك	٢-يوضح مدير المدرسة أسباب المشكلة التي تواجه الإدارة في تحقيق متطلبات التعلم المدمج.
					٠	٣٦	٦٤	%	
(٦٩,٨) دالة عند مستوى (٠,٠٥)	كبيرة	٣	٠.	٢,٦	٠	٤٦	٧٤	ك	٣-يقوم المدير بتحديد أبعاد المشكلة التي تواجه التعلم المدمج.
					٠				



٤-يقوم المدير بجمع المعلومات التي يحتاجها في تحقيق متطلبات التعلم المدمج.	ك	٨٧	١٨	١٥	٢,٦	٠.	٢	(٨٢,٩) دالة
	%	٧٣	١٥	١٢		٧		عند مستوى (٠,٠٥)
٥-يشارك المدير المرؤوسين في جمع المعلومات اللازمة لتطبيق تعلم المدمج.	ك	٧٤	٣١	١٥	٢,٤	٠.	٤	(٤٦,٦) دالة
	%	٦٢	٢٦	١٢	٩	٦	,٥	عند مستوى (٠,٠٥)
٦- يتأكد المدير من صحة البيانات والمعلومات اللازمة لصنع القرار.	ك	٨٥	٣٥	٠	٢,٧	٠.	١	(٩١,٣) دالة
	%	٧١	٢٩	٠	١	٧		عند مستوى (٠,٠٥)
٧- يطلع المدير على تجارب سابقة لجمع المعلومات اللازمة لتطبيق التعلم المدمج	ك	٧٢	٣٧	١١	٢,٥	٠.	٣	(٤٦,٨) دالة
	%	٦٠	٣١	٩	١	٦		عند مستوى (٠,٠٥)
٨- يقوم المدير بتنظيم	ك	٧٨	٢٣	١٩	٢,٤	٠.	٤	(٥٤,٣) دالة



البيانات والمعلومات			٩	٦	٥				عند مستوى (٠,٠٥)
٩- يفكر المدير في حلول متعددة عند مواجهة الصعوبات لتحقيق متطلبات التعلم المدمج.	ك	٨	٣٠	٨	٢,٦	٠.	٤		عند دالة (٧٢,٢)
	%	٦	٢٥	٧	٢	٧			مستوى (٠,٠٥)
١٠- يشارك المدير المرؤوسين في وضع حلول جديدة.	ك	٧	٣٦	١٢	٢,٥	٠.	٥		عند دالة (٤٥,٦)
	%	٦	٣٠	١٠	٦	٦			مستوى (٠,٠٥)
١١- المدير لديه المرونة على التفكير بحلول جديدة لأي مشكلة.	ك	٨	٣٢	٠	٢,٧	٠.	٢		عند دالة (٩٩,٢)
	%	٧	٢٧	٠	٣	٨	٥		مس (٠,٠٥)
١٢- لا يحصر تفكيره في حل	ك	٨	٣٢	٠	٢,٧	٠.	٢		عند دالة (٩٩,٢)
	%	٨	٣	٠	٣	٨	٥		مستوى (٠,٠٥)



حل واحد لحل المشكلة التي تواجهه.	%	٧	٢٧	٠				
١٣- يتقبل المدير الحلول المقترحة لحل المشكلة.	ك	٩	٢٨	٠	٢,٧	٠	١	(١١١,٢) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
١٤- يميز المدير بين جميع البدائل الممكنة قبل اختيار البديل المناسب علي أسس موضوعية.	ك	٩	٣٠	٠	٢,٧	٠	٤	(١٠٥) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٧	٢٥	٠	٥	٠	٨	
١٥- يشارك المدير المعنيين في اختيار القرار المناسب	ك	٥	٣٨	٢٥	٢,٢	٠	٥	(١٢,٩) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٤	٣٢	٢١	٧	٠	٥	
١٦- يتأكد المدير إذا كان القرار الذي أتخذه مناسباً أم لا.	ك	٩	٢١	٠	٢,٨	٠	٢	(١٣٦) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٨	١٧	٠	٣	٠	٥	
١٧- يختار الحل الذي يمنع تكرار المشكلة في المستقبل لفترة زمنية معقولة.	ك	١	١٥	٠	٢,٨	٠	١	(١٦١) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
	%	٨	١٢	٠	٨	٠	٩	
١٨- يراعي المدير اختيار الوقت المناسب لتنفيذ القرار.	ك	٩	٢١	٠	٢,٨	٠	٢	(١٣٦) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
		٩			٣		٥	



١٩- يتخذ المدير القرار من خلال تحقيق وتوفير متطلبات التعلم المدمج	ك	٨	٣٢	٠	٢,٧	٠	٧	كثيرة	(٩٩,٢) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
		٨	٢٧	٠	٣	٠,٨	٧		
٢٠- يضع المدير خطة لتنفيذ القرار بعد اتخاذه.	ك	٨	٣١	٠	٢,٧	٠	٦	كثيرة	(١٠٢) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
		٩	٢٦	٠	٤	٠,٨	٧		
٢١ يتأكد المدير من إمكانية تحقيق القرار عند اتخاذه للأهداف المحددة.	ك	١	٥	٠	٢,٩	٠	٢	كثيرة	(٢١١) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
		١٥	٤	٠	٦	٠,٩	٩		
٢٢- توافق القرار عند اتخاذه مع النظام الإداري السائد.	ك	٩	٢١	٠	٢,٨	٠	٣	كثيرة	(١٣٦) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
		٩	١٧	٠	٣	٠,٦	٨		
٢٣- يتخذ المدير القرار بموضوعية تامة.	ك	١	٠	٠	٣,٠	٠	١	كثيرة	(٢٤٠) دالة عند مستوى (٠,٠٥)
		٢٠	٠	٠	٠	٠	١		





							٠٠		
٢٤- يقيم المدير البدائل المطروحة للقرار في ضوء سلبياتها وإيجابياتها.	ك	٩	٢٧	٠	٢,٧	٠	٤	١١٤) دالة عند م مستوى (٠,٠٥)	٧٠%
		٣	٢٢	٠	٨	٠,٧			
٢٥- يتابع المدير عملية تنفيذ القرار.	ك	٩	٢٩	٠	٢,٧	٠	٥	١٠٨) دالة عند مستوى (٠,٠٥)	٧٠%
		١	٢٤	٠	٦	٠,٨			

وجاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) لكل المراحل بالمحور الأول بالاستبانة دالة إحصائياً عند

مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة كبيرة، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا<sup>٢</sup>) للمحور الأول ككل

دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة "كبيرة"، أي أن واقع أهمية مراحل صناعة القرار

الإداري لدى مديري مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية في ضوء متطلبات التعلم المدمج من

وجهة نظر أفراد العينة في مستوياتها المرتفعة.

النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الآتي: ما أهم متطلبات التعلم المدمج التي ينبغي توافرها في مدارس الحلقة

الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية



٢٤	الدلالة الكيفية	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	مستويات الاستجابة			التكرارات والنسب	المتطلبات
					درجة الموافقة				
					ضعيفة	متوسطة	كبيرة		
دالة (٦٠,٨) عند مستوى (٠,٠٥)	متوسطة	١	٢.٤	٩,٣٨	٢٧٧	١٢١	٢٠٢	ك	أولاً: المتطلبات التقنية
					٤٦	٢٠	٣٤	%	
دالة (٢١٤) عند مستوى (٠,٠٥)	ضعيفة	٢	١.٦	٩,٧٥	٤٢٥	١٤٠	١٥٥	ك	ثانياً: المتطلبات البشرية
					٥٩	١٩	٢٢	%	
دالة (٨٦,٩) عند مستوى (٠,٠٥)	ضعيفة	٣	١.٣	٣,١٨	١٤٨	٤٣	٤٩	ك	ثالثاً: المتطلبات التعليمية
					٦٢	١٨	٢٠	%	
دالة (١٦٣) عند مستوى (٠,٠٥)	ضعيفة	٤	١.١	٤,٤٦	٢٣٣	٧٩	٤٨	ك	رابعاً: المتطلبات الإدارية و المادية
					٦٥	٢٢	١٣	%	



المحور الثاني	ك	٤٥٤	٣٨٣	١٠٨٣	٢٦,١	٣,٦	-	دالة (٤٦٣)	
ككل	%	٢٤	٢٠	٥٦				عند	
								مستوى (٠,٠٥)	ضعيفة

قيم كا ٢١ الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلا

قيم كا ٢١ الجدولية عند درجات حرية ٢ ومستوى دلالة (٠,٠٥) تساوي ٥,٩٩.

ويتضح من الجدول السابق حصول المحور الثاني ككل على متوسط حسابي "٢٦,١"، ووزن نسبي " ٥٤,٣ % " وذلك يمثل مستواستجابة " ضعيفة "، وجاءتالمتطلبات التقنية في الرتبة الأولى بواقع وزن نسبي " ٦٢,٥ %"، يليها في الرتبة الثانية المتطلبات البشرية بواقع وزن نسبي " ٥٤,٢ %"، وفي الرتبة الثالثة المتطلبات التعليمية بواقع وزن نسبي " ٥٢,٩ %"، وفي الرتبة الأخيرة المتطلبات الإدارية والمادية بواقع وزن نسبي " ٤٩,٥ %".

وجاءت الدلالة الإحصائية لقيم معامل مربع كاي (كا<sup>٢</sup>) لكل المتطلبات بالمحور الثاني بالاستبانة دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الموضحة بالجدول السابق، وجاءت الدلالة الإحصائية لقيمة معامل (كا<sup>٢</sup>) للمحور الثاني ككل دالة إحصائيا عند مستوى (٠,٠٥) وذلك لصالح مستويات الاستجابة " ضعيفة "، أي أن واقع توافر متطلبات التعلم المدمج في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي بمحافظة المنوفية من وجهة نظر أفراد العينة في مستوياتها المنخفضة.

التصور المقترح صنع القرار الإداري في ضوء متطلبات التعلم المدمج



في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من النتائج يمكن وضع تصوراً مقترحاً يمكن من خلاله التأكيد على أهمية صناعة المديرين لقرار تطبيق التعلم المدمج وتوفير متطلباته يسعى التصور المقترح الي تحقيق الغاية الأساسية من الدراسة لقاء الضوء على متطلبات التعلم المدمج

**أهداف التصور المقترح:** يهدف التصور المقترح الي تحقيق غاية أساسية وهي وعي المديرين بضرورة صناعة قرارات لازمة لتوفير وتحقيق متطلبات التعلم المدمج وذلك من خلال عدة أهداف وهي :

- تسليط الضوء على أهمية صناعة المديرين للقرارات اللازمة لتطبيق التعلم المدمج
- تحسين جودة العملية التعليمية بتطوير التعليم وفقاً لنظام التعليم الجديد الذي يعتمد على تحويل الطالب من التعليم للتعلم وممارسة النشاط والفهم.
- توفير تعليم عالي الجودة لجميع الطلاب الحلقة الاولي من التعليم الأساسي
- العمل علي تعزيز فكر جودة التعلم المدمج بما يشمل من تنمية موارد بشرية ومادية، دعم كفاءة عضو هيئة التدريس، البنية التحتية، رضا الطلاب، الدعم الفني، الدعم الاداري.
- تعزيز القدرات البشرية داخل مؤسسات سواء الطلاب أو أعضاء هيئة التدريس عن طريق عمل دورات تدريبية في كافة الجوانب اللازمة لهم المتعلقة بالتعلم المدمج .

#### أساليب وأجراءات التصور المقترح :

تقترح الباحثة عدداً من الأساليب والأجراءات اللازمة لتنفيذ هذا التصور

- توظيف تكنولوجيا التعليم في العملية التعليمية وفقاً للتعلم المدمج
- تطوير المناهج التعليمية، والكتاب المدرسي وتوفير فيديوهات تعلم علي مواقع الأنترنت .
- التنمية المهنية للمعلمين والكوادر الإدارية معرفياً وفنياً علي التعلم المدمج
- تدريب المعلمين كي يصبحوا مديرين للطلاب في المدارس على استخدام التكنولوجيا في المدرسة



- توفير مواد تعليمية خارج بنك المعرفة وعلى موقع الوزارة لتكون منارات معرفية للطلاب.
- توفير شبكة انترنت ذات سرعة وسعة مناسبة بكل مدرسة، ومعمل كمبيوتر واحد على الأقل به عدد لا يقل عن عشرة كمبيوترات متصلة بالانترنت.
- ضمان توافر انترنت آمن للأطفال ومتناسب في استخدامه مع الفئات العمرية المختلفة.
- يكون لكل مدرسة موقع وبريد إلكتروني يعرفه الطلاب كافة وتوفير فيديوهات و مسجلة لشرح المدرس عليه.
- يكون لكل مدرسة طاقم فني قادر على تذليل مشكلات :الانترنت والحاسب الآلي والمعامل الافتراضية وغيرها من تكنولوجيات متقدمة، والصيانة المستمرة، بخلاف معالجة مشكلات استخدام الطلاب
- عقد دورات تدريبية للمديرين لتعليمهم كيفية استخدام التكنولوجيا من الناحية الإدارية
- توفير الدعم المالي من الدولة الي العملية التعليمية لتوفير كافة المتطلبات اللازمة للتعلم المدمج

### مراجع الدراسة

- إبراهيم عصمت مطاوع: (٢٠٠٣) الإدارة التعليمية في الوطن العربي، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة، ص ٢٩.
- إبراهيم محمد صلاح الدين (٢٠١٧) أثر استخدام الوسائط الإلكترونية المحمولة في تنمية مهارات التحدث اللغوي لدى طلاب جامعة الفيوم مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية ،مج(١) ع(٧) ص٢١٧
- ابو قديري، زعل محمد(٢٠٠٣) مدى مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية في الأجهزة الحكومية في إقليم الجنوب في المملكة الأردنية الهاشمية .رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، عمان، الاردن ص٥٤.
- أحمد ابراهيم أحمد(٢٠٠٢) الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة ، مكتبة المعارف الحديثة، الإسكندرية، ص ١٣٢
- الباري لينا جمال علي عبد(٢٠١٧) دور مديري المدارس الثانوية في توظيف التعلم الإلكتروني من وجهة نظر المعلمين بمحافظة العاصمة عمان رسالة ماجستير ، كلية العلوم التربوية ،جامعة الشرق الأوسط ،ص٢٣
- السبيعي علي رسام هاجد" (٢٠١٩) واقع استخدام التعلم المدمج من وجهة نظر معلمي ومعلمات اللغة العربية في تدريس طلاب المرحلة الابتدائية"رسالة ماجستير، كلية التربية ،جامعة ببشة ،ص٥٥٢
- السيد حنان محمد الدريني (٢٠١١) صناعة القرار التربوي في مصر عودة الصف الدراسي الابتدائي دراسة حاله ،مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، مصر مجلد (٧٥) عدد (١) ص٣.
- جدوالي صفية(٢٠١٤) مهارات صنع القرار في الادارة التربوية مجلة العلوم الاجتماعية جامعة محمد لمين دباغين سطيف ع (١٩) ،ص١٣٩
- جيتو ،عبدالطيب وخالد (٢٠١٩) : " المشاركة في صناعة القرار التربوي وآليات تفعيلها في المؤسسات التعليمية" . المجلة التربوية العدد (٥٨) . كلية التربية . جامعة سوهاج . ص-ص ٢٦٩-٢٩٩.



- سعد لبنى عبد العزيز (٢٠١٤) ( تطوير عمليتي صنع واتخاذ القرار بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في ضوء بعض الا تجاهات الإدارية المعاصرة ،رسالة ماجستير؛ ، كلية التربية، جامعة قناة السويس ص٩
- سهيل رزق دياب (٢٠٠٣م) ، **مناهج البحث العلمي**، مركز التطوير التربوي بوكالة الغوث ، غزة ، فلسطين ، ص ٥٢ .
- عبد العزيز صالح بن حبتور: . (٢٠٠٢) **أصول ومبادئ الإدارة العامة**، الدار العلمية، عمان، ص١٨٦ .
- عبد المجيد، ممدوح محمد (٢٠٠٩) استراتيجيه مقترحة للتعلم الإلكتروني الممزوج في تدريس العلوم وفاعليتها في تنمية بعض مهارات الاستقصاء العلمي والاتجاه نحو دراسته العلوم لدى طلاب المرحلة الإعدادية، **مجلة كلية التربية دراسات في المناهج وطرق التدريس**، العدد١٥٢ ، جامعة عين شمس، ص ٢٦
- عبد المنعم، أحمد فهيم بدر (٢٠١٠) أثر استخدام كل من التعلم الإلكتروني والتعلم المدمج في تنمية مهارة صيانة أجهزة الكمبيوتر لدى المعلم المساعد في ضوء معايير التعلم الإلكتروني والاتجاه نحو التعلم المدمج، **مجلة تكنولوجيا التعليم**، مج٢٠، ع١ ص١٦١-١٧٠
- عوض، حسني محمد وأبو بكر، إياد فايز (٢٠١٢) أثر استخدام نمط التعليم المدمج في تحصيل الدارسين في جامعة القدس المفتوحة فلسطين "**مجلة العلوم التربوية والنفسية** مج(٣١)، ع(٢) ص٣٩٥ .
- عيد مرسي، شيرين (٢٠١٨) دور التعليم المدمج في تحقيق تكافؤ الفرص التعليمية في التعليم الجامعي المصري تصور مستقبلي **مجلة كلية التربية** ،جامعة بنها مج (٢)يناير، ع(١١٣)، ص٢١٣
- عيروط مصطفى محمد (٢٠١٧) : " مشكلات التمويل المالي وأثرها على اتخاذ القرارات الإدارية من وجهة نظر الإدارات العليا في الجامعات الأردنية الحكومية " . **مجلة العلوم التربوية** . مجلد (٢) : عدد (٣) . ص ٥٣٥ .