

التسويق الإداري وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات المدرسية في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد بدولة الكويت



البحوث والدراسات

د. مزنة سعد العازمي*

أ. هند أحمد الخميس**

ملخص

الأهداف: هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات المدرسية في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن وجود الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتغيري الجنس، وسنوات الخدمة. **المنهج:** اتبعت هذه الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي. اختيرت عينة متاحة من المعلمين في المدارس الحكومية بدولة الكويت، البالغ عددهم 780 معلماً من 36 مدرسة من المراحل: الابتدائية والمتوسطة والثانوية، ومن المناطق التعليمية الست. **النتائج:** أظهرت نتائج الدراسة: (1) أن مستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس كان بدرجة متوسطة، (2) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التسويق الإداري تعزى إلى متغير الجنس، وكانت لصالح الذكور، ومتغير سنوات الخدمة وكانت لصالح 10 سنوات فأقل، (3) أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري المدارس كانت عالية، (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لدرجة فاعلية القرارات تعزى إلى متغيري الجنس وسنوات الخدمة، (5) وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى التسويق الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية. **الخاتمة:** خلصت الدراسة إلى وجود أثر ذي دلالة

* باحث رئيسي، جامعة الكويت، الإيميل: meaznah.salazmi@ku.edu.kw

** باحث مشارك، وزارة التربية، دولة الكويت، الإيميل: hendalkhamees@gmail.com

- تُسَلَّم البحث في: 2021/3/30، عُذِّل في: 2021/4/25، أُجيز للنشر في: 2021/4/25.

إحصائية للتسويق الإداري على فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في أثناء جائحة فايروس كورونا المستجد.
الكلمات المفتاحية: التسويق، اتخاذ القرارات، جائحة فيروس كورونا، COVID-19.

المقدمة

تعد المؤسسات التربوية من أهم عوامل نهضة المجتمع، فإذا تم النهوض والاهتمام بها تحقق للمجتمع أحد أهم متطلبات التنمية التي ترفع من شأنه وتجعله في مصاف الدول المتقدمة، وحتى يتم ذلك لابد من أن يتولى إدارة المؤسسات التربوية قيادة قادرة على النهوض بها من خلال الجد والاجتهاد، وأخذ الأمور بجدية ودراية ومهنية أكثر دون تسويق أو تأجيل ومماطلة، وهذه تعتبر معول هدم لكل الجهود المبذولة.

ويعد التسويق دون مبرر من أكثر المشكلات المؤرقة، سواء للأفراد أو المجتمعات، وهو ظاهرة سلوكية معقدة؛ لأنه لا يقتصر على عمر أو فئة معينة (عبدالخالق والدغيم، 2011)، وهو اختيار طوعي سلوكي من قبل الفرد لتأجيل مهمة على حساب بعض الخيارات الأخرى أو لشعوره بالملل أو لدافع ذاتي لديه (Steel, 2007)، ويؤدي التسويق إلى نتائج سلبية كثيرة تعوق إنتاجية الفرد والمؤسسة التي يعمل بها (شبيب، 2015).

ويعد التسويق عادة سيئة، وخاصة المزمّن منها؛ إذ تمنع ممارستها من إنجاز الأعمال التي تعود عليه بالمنفعة وتشعره بلذة النجاح وتحقق له التطوير والنماء؛ لأنه يظل يؤجل أعماله دون إنجازها (عبدالله، 2013)؛ إذ إننا في عصر يتميز بالتطور والتقدم المتسارع الوتيرة، ووجود بنية تنظيمية واجتماعية معقدة، بحيث ترتب عليه زيادة عبء العمل على الأفراد، فلا مجال للتسويق فيه والتأجيل والمماطلة (Comert & Donmez, 2019).

والتسويق لا يرتبط بأداء الأعمال وإنجاز المهام فقط، بل يتعدى ذلك ليؤثر على فاعلية اتخاذ القرارات وأهمها القرارات التربوية؛ فالقرارات هي الشريان النابض

لأي مؤسسة، ومن دونها تعجز المؤسسات عن تحقيق أهدافها ونجاحاتها؛ لأن نجاح المؤسسات جاء نتيجة قرارات فاعلة صادرة عن قيادات على مستوى عالٍ من الثقافة والكفاءة التنظيمية (العيساوي وآخرون، 2020). فالمشكلات اليومية التي تطرأ على أي مؤسسة يتم حلها عن طريق اتخاذ القرار المناسب بتوفير البدائل اللازمة والمتاحة، واختيار ما يتناسب من قرارات مع تلك المشكلات، وتحتاج عملية اتخاذ القرار إلى بيئة مناسبة ومهيأة لتحقيق الأهداف المنشودة (محمد وآخرون، 2017)، كما أنها تحتاج إلى عقول ذكية قادرة على استشعار الأزمات واتخاذ القرارات المناسبة تبعاً للظروف المسيطرة والإمكانات المتوافرة (الشيخلي وعبيد، 2015).

وتعد أزمة جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID-19) إحدى أصعب الأزمات التي مرت على العالم بأكمله؛ إذ كانت فترة حرجة للمؤسسات وبخاصة المؤسسات التربوية، ولعل دولة الكويت تعد من الدول التي حملت على عاتقها أزمة التعليم في هذه الفترة؛ وعلى إثر ذلك تم إصدار العديد من القرارات الخاصة بالمدارس، إلا أن السمة البارزة فيها هي تأجيل تنفيذ هذه القرارات لاعتبارات صحية في الغالب؛ مما ترتب عليه التسويق في تنفيذ القرارات المتخذة منذ بداية حدوث الجائحة في دولة الكويت خلال شهر مارس (2020)؛ ومن ثم تعطيل الدراسة لمدة سبعة أشهر.

وقد انعكست آثار هذا التسويق على مديري المدارس باعتبارهم المسؤولين بالدرجة الأولى عن تنفيذ هذه الإجراءات؛ من خلال إصدار القرارات المدرسية المناسبة للعاملين معهم في المدرسة للتعامل مع الأزمة التعليمية في ظل استمرار هذه الجائحة في الوقت المناسب. ولأهمية هذا الموضوع جاءت هذه الدراسة محاولة لتعرّف مستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات المدرسية في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد.

مشكلة الدراسة

إن المؤسسات التربوية تواجه العديد من المشكلات نتيجة لأزمة جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID-19)؛ مما يتطلب تجنب التسويق الذي يعتبر معضلة في وجه كل تقدم، واتخاذ القرار المبني على الظروف الحالية. وقد ظهرت

كثير من المشكلات المتعلقة بالتسويق والتأجيل خلال جائحة فيروس كورونا المستجد في وزارة التربية بدولة الكويت، وآخرها مشكلة الإهمال والتساهل في إدخال بيانات وتقييمات 23 ألفاً من المعلمين والإداريين من قبل بعض مديري المدارس في أثناء الجائحة؛ مما سبب ضياعاً للحقوق المالية سنوياً (الحمادي، 2020). ومن ثم؛ فإن هذه الدراسة جاءت لتعرف مستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات المدرسية في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد من وجهة نظر المعلمين.

أسئلة الدراسة

سعت الدراسة إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

- 1 - ما مستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد من وجهة نظر المعلمين؟
- 2 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد تعزى إلى متغيري الجنس، وسنوات الخدمة؟
- 3 - ما درجة فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد من وجهة نظر المعلمين؟
- 4 - هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد تعزى إلى متغيري الجنس، وسنوات الخدمة؟
- 5 - هل هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت على فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد؟

أهداف الدراسة

هدفت الدراسة إلى:

- 1- تعرف مستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد من وجهة نظر المعلمين.
- 2- تحديد تأثير متغيري الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة) على مستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد.
- 3- الكشف عن درجة فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد من وجهة نظر المعلمين.
- 4- تحديد تأثير متغيري الدراسة (الجنس، وسنوات الخدمة) على فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد.
- 5- استكشاف وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت على فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية هذه الدراسة في أهمية الموضوع الذي تتناوله، وهو تعرف مستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات المدرسية في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد (COVID- 19). وكذلك من خلال النتائج التي كشفتها الدراسة والتوصيات التي قدمتها لتجنب هذه المشكلة وتحقيق مزيد من الارتقاء والتميز في الأداء. ومن المؤمل أن تلفت هذه الدراسة انتباه المسؤولين والقادة في وزارة التربية لتعرف مستوى التسويق الإداري لدى مديري مدارس التعليم الحكومي، وكذلك الكشف عن

علاقته بفاعلية اتخاذ القرارات المدرسية. وتبرز أهمية هذه الدراسة أيضاً في ظل قلة الدراسات -على حد علم الباحثين- التي ربطت بين متغير التسويق ومتغير فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية، وعليه؛ يمكن أن تكون هذه الدراسة إثراء للأدب النظري وللباحثين والتربويين بالرجوع إليها والاستفادة من مقترحاتها لإجراء البحوث والدراسات المستقبلية.

مصطلحات الدراسة

اشتملت الدراسة على المصطلحات الآتية:

- التسويق (Procrastination): يعرف التسويق على أنه: تأخير طوعي متعمد للأعمال والمهام؛ بحيث يتم التعامل معها آجلاً، واختلاق الذرائع لذلك التأخير (Abood et al., 2019). ويعرف التسويق إجرائياً في هذه الدراسة بأنه تأخير للأعمال والمهام المطلوب أدائها من قبل مديري المدارس دون سبب مقنع ومقبول، وقد تم قياسه من خلال الأداة التي أعدت لذلك.

- فاعلية اتخاذ القرارات (Effectiveness of Decision Making): عرّف العيدي (2010) فاعلية اتخاذ القرارات على أنها "كل ما يتخذه المدير من قرارات؛ لمواجهة مشكلة أو موقف معين، على أن يكون هناك أكثر من بديل، ومن ثم اختيار البديل المناسب؛ لتحقيق الأهداف المرجوة على أحسن وجه" (ص.27). ويمكن تعريف فاعلية اتخاذ القرارات إجرائياً في هذه الدراسة بأنه الاختيار المناسب من بين البدائل المتاحة وإصدار الأوامر والقرارات المدرسية المناسبة للأهداف المنشودة، وقد تم قياسه من خلال الأداة التي أعدت لذلك بأبعادها: بُعد تهيئة اتخاذ القرارات، بُعد المشاركة في اتخاذ القرارات، بُعد صياغة القرارات وإعلانها، بُعد متابعة تنفيذ القرارات.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على ما يأتي:

- الحدود الموضوعية: اقتصرت هذه الدراسة على تعرف مستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات المدرسية في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد من خلال أربعة أبعاد، هي: بعد تهيئة اتخاذ القرارات، بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، بعد صياغة القرارات وإعلانها، بعد متابعة تنفيذ القرارات.
- الحدود البشرية: اقتصرت هذه الدراسة على معلمي مدارس التعليم العام من جميع المراحل الدراسية ما عدا رياض الأطفال، ومن جميع المناطق التعليمية الست في دولة الكويت.
- الحدود الزمانية: طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 2021/2020.
- الحدود المكانية: اقتصرت هذه الدراسة على مدارس التعليم العام بدولة الكويت في المناطق التعليمية الست.

الإطار النظري للدراسة

اشتمل الإطار النظري للدراسة على مجالين، هما: التسويق وفاعلية اتخاذ القرارات.

المجال الأول: التسويق

إن التسويق يكون بتأخير الفرد أو تأجيله لمهامه وأعماله، ويكون في بعض الأحيان رغباً في القيام بهذه المهام والأعمال لكنه يفشل في تحفيز نفسه لذلك؛ مما يؤدي به إلى التأجيل والمماطلة متجاوزاً الإطار الزمني المطلوب أو المتوقع (Ackerman & Gross, 2005). فالمسوفون يعملون على التقليل من أهمية الالتزام في أداء المهام أو الأعمال بدلاً من الإحساس بأهمية المهام والمسؤوليات الملقاة على عاتقهم. ويفضلون تضييع الوقت على أنشطة بسيطة أو على متعتهم بدلاً من تأدية المهمة المطلوبة (Akinsola et al., 2007).

وللتسويق مسببات رئيسية تجعل الفرد يماطل ويؤجل في مهامه، منها: الارتباك، وانعدام الأولويات والمسؤولية لدى الفرد، والخوف من المخاطرة في المهمة المسندة إليه، والتهرب من المهمات غير الممتعة له، والقلق والاكتئاب اللذان يعتبران سبباً ونتيجة للتسويق، والسلوك القهري في تسويق المهام؛ بحيث يقنع نفسه بأنه يجب أن تكون المهمة منجزة على أكمل وجه، والرتابة أو السأم والملل والإرهاق، والنسيان، والاعتماد على الآخرين في إنجاز المهام، والعجز الجسدي عن أداء الأعمال كالمرض (شيرمان، 2010).

ويميز علماء النفس بين ثلاثة أنماط من المسوفين بناءً على أسباب التسويق الراجعة إليهم: (1) المتجنبون، وهم الأفراد الذين يهتمون بما يعتقد الآخرون عنهم، ولديهم مخاوف قوية تجاه الفشل أو النجاح، ويتحاشون الحكم القاسي؛ فيفضلون أن يتم انتقاد عدم بذلهم للجهود على أن يتم انتقاد قدراتهم؛ (2) الباحثون عن الإثارة، وهؤلاء الأفراد يفضلون أداء مهامهم في اللحظات الأخيرة ليغذوا شعورهم وإحساسهم بالنشوة والاندفاع؛ (3) المسوفون في اتخاذ القرارات، وهم الأفراد الذين لا يستطيعون تحمل المسؤولية أو القدرة على اتخاذ القرارات (Sahoo, 2013).

في حين قسمت دراسة (Chu & Choi, 2005) المسوفين إلى قسمين: القسم الأول يكون المسوف فيه سلبياً؛ بحيث يماطل ويؤجل المهام بسبب عدم قدرته على اتخاذ القرار المناسب والسريع، فينتهي به المطاف إلى تأجيل مهامه. أما القسم الثاني؛ فهو المسوف الفعال، وهو الذي يؤجل مهامه عامداً مع امتلاكه للقدرة على اتخاذ القرارات السليمة؛ بسبب وجود مهام أكثر أهمية، لكنه يقوم بإنجاز هذه المهام في وقتها المحدد. كما أن هذا النوع من التسويق الذي يسمى بالنشط أيضاً، يتميز فيه المسوف بأن له قدرة على إدارة الوقت بشكل فعال عند اقتراب المواعيد النهائية لإنجاز المهام (Chauhan et al., 2020).

وقد يؤدي التسويق إلى عواقب وخيمة، وهو ما أشارت إليه كثير من الدراسات، ومن هذه العواقب: (1) زيادة التوتر والانزعاج والضيق كنتيجة لتأجيل الأعمال والمهام؛ (2) الاضطراب والقلق واضطراب الصحة النفسية والاكتئاب نتيجة قلة الفاعلية الذاتية بسبب التسويق والمماطلة (Beutel et al., 2016)؛ (3) انخفاض

الجودة في الإنجاز المهني؛ مما يؤدي إلى انخفاض في الرضا الوظيفي لديهم (Mohsin & Ayub, 2014؛ Ariely & Wertenbroch, 2020)؛ (4) الإحساس بتحسن مؤقت؛ ومن ثم الشعور بالذنب والعار بسبب التسويق والمماطلة في أداء المهام وعدم إنجازها في وقتها المحدد (Janssen, 2015).

ولأجل القضاء على سلوك التسويق وتجنب هذه المشكلة التي تعوق الكثير من الأعمال والمهام والقرارات الإدارية؛ فإن المؤسسات والمنظمات أصبحت تعمل على كثير من البرامج والدورات التدريبية الموجهة إلى القياديين لإكسابهم المهارات في اتخاذ القرارات وتنظيم الأولويات؛ للوصول بهم إلى مستويات عالية من الأداء والإنجاز في العمل؛ لذا فإن اتخاذ القرارات الصحيحة وسرعة إنجاز المهام والأعمال وإتقانها من أهم السمات التي تميز المؤسسات الناجحة وخاصة التربوية منها (الدغيم والعجمي، 2018).

المجال الثاني: فاعلية اتخاذ القرارات

إن اتخاذ القرارات عملية يتم فيها الاختيار الواعي المبني على أسس علمية؛ فلا يتم اتخاذ القرارات وفقاً لميول شخصية لأصحاب القرار، أو نتيجة إهمال لدراسة الظروف التي يتم فيها اتخاذ القرار، ويجب الحرص على وجود بدائل يتم الاختيار بينها؛ بحيث يُختار بديل واحد من بين بديلين أو أكثر في أمور تستحق القيام بها؛ إذ إن انتفاء وجود البدائل يدلنا على عدم الضرورة لاتخاذ القرار، مع الحرص على التفكير الجيد فيها وبذل الجهد والوقت لتحقيقها (فلية وعبدالمجيد، 2005).

وعلى ذلك؛ فإن اتخاذ القرار هو نتاج لعملية منهجية عقلانية مبنية على الدراسة، والتفكير الواعي والصحيح للوصول إلى الحل الأمثل للمشكلة، واختيار القرار المناسب من بين البدائل المحتملة لتحقيق الأهداف المطلوبة (شهيدي وבו سهمين، 2018). ويجب اتباع الأسلوب العلمي في تحديد المشكلة التي يدور حولها القرار وتحليلها، وطرح جميع البدائل الممكنة، والمفاضلة بينها للتوصل إلى البديل المناسب في عملية اتخاذ القرار؛ إذ بذلك تكون القرارات المتخذة أكثر فاعلية ورشداً (العازمي، 2015).

وتصنف القرارات إلى نوعين رئيسيين، هما: (1) قرارات مبرمجة (Programmed/ Structured)، وهي القرارات الروتينية التي تتكرر بشكل مستمر، ويتم فيها معالجة المشكلات والمواقف التنظيمية المتكررة، ويتم اتخاذها بناءً على السياسات والقواعد والإجراءات المحددة؛ (2) قرارات غير مبرمجة (Non Programmed)، وهي قرارات غير محددة وجديدة على الساحة، ولا تعتبر روتينية، وتكون غير متكررة، ولا يتم اتخاذها بناءً على إجراء أو سياسة معدة مسبقاً بل تحتاج إلى الإبداع والحدس والتسامح مع الغموض الحاصل، وتعتبر معقدة ومهمة في الوقت نفسه (حريم، 2020).

وعلى متخذي القرار اتباع العناصر الآتية: (1) وضع الأهداف والغايات المحددة للمؤسسة؛ (2) تحديد المشكلات التي تعوق تحقيق هذه الأهداف والغايات؛ (3) تطوير بدائل متعددة لحل هذه المشكلات؛ (4) تقييم البدائل واختيار البديل الأقرب والأفضل لتحسين الأهداف؛ (5) تنفيذ القرار باستخدام الاتصال الفعال؛ (6) قياس وتقييم القرار بشكل دوري (Gibson et al., 2012)، ويذكر المطيري (2017) أن من هذه العناصر ما يعتبر السبب في بدء عملية اتخاذ القرار؛ كوجود المشكلة التي تحفز الفرد لجمع المعلومات وتحليلها، ومنها ما يعبر عن الخطوات الإجرائية للعملية؛ كتوليد البدائل والاختيار من بينها، ومنها ما يتعلق بالفرد كدوافع الفرد ورغباته وأهدافه التي يحاول تحقيقها.

وذكر كنعان (1983) أن هناك معوقات إدارية تحول دون اتخاذ القرارات على الوجه الأمثل؛ كالمركزية في النظام المؤسسي، وعدم التفويض؛ بحيث يكون القرار حكراً على القائد، والبيروقراطية، وصعوبة الإجراءات وتعقدها، وعدم توافر المعلومات الكافية التي تسهم في اتخاذ القرار الصحيح والصائب، وسوء التخطيط، ووجود المعوقات البيئية أيضاً؛ كالأوضاع المترعزة للسياسات، والعادات والتقاليد، وجمود الأنظمة واللوائح، وعدم الاستفادة من التقدم العلمي والمعرفي والتكنولوجي في مجال الإدارة.

ويمكن تجنب مثل هذه المعوقات عن طريق تحديد الهدف أو المشكلة وظروفها بدقة، ويحتاج ذلك إلى شخص يمتاز بالمرونة الذهنية والمنطق السليم للإلمام بمثل

ذلك، ودراسة البدائل والاختيارات دراسة وافية؛ بحيث يقيم النتائج على ضوء هذه البدائل المطروحة، من خلال خبرة متخذ القرار أو تجربة كل بديل على حدة أو بالتنبؤ والبحث العلمي، بالإضافة إلى الاتصال الفعال ما بين متخذ القرار وأعضاء المؤسسة؛ مما يسهم في زيادة المعلومات، فضلاً عن التفكير العلمي المرتب والمنظم، الذي يحوي أهدافاً واضحة ومدروسة، وهذا النوع من التفكير يسهم في موضوعية القرارات بعيداً عن التحيز، ويركز فيه متخذ القرار على ضبط الوقت المناسب لدراسة القرار واتخاذها (بخيت، 2010).

الدراسات السابقة

قسمت الدراسات السابقة إلى قسمين: القسم الأول يتناول مجال التسويق، والقسم الثاني يتناول مجال فاعلية اتخاذ القرارات، وقد رتبت الدراسات السابقة ترتيباً زمنياً من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

أولاً: الدراسات المتعلقة بمجال التسويق

قام القحطاني (2013) بدراسة هدفت إلى تعرف واقع نزعة التسويق وكفاءة استخدام الوقت، ومستوى الأداء الوظيفي المتصور لدى مديري المدارس بدولة الكويت، والأثر المباشر وغير المباشر للتسويق على مستوى الأداء الوظيفي من خلال عامل كفاءة استخدام الوقت، وقد أسفرت النتائج عن الآتي: (1) وجود نزعة تسويق بدرجة متوسطة لدى مديري المدارس؛ (2) أسلوب التأخير هو الأكثر شيوعاً بين أفراد العينة؛ (3) البند المتعلق بعدم فوات الفرص عليهم بسبب التأجيل كان من أقل البنود؛ (4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متغير الجنس.

وقام الدغيم والعجمي (2018) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين أساليب اتخاذ القرار وسلوك التسويق لدى شاغلي الوظائف الإشرافية في القطاع الحكومي بدولة الكويت، وكشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين أساليب اتخاذ القرار (أسلوب الحذر، أسلوب الاعتمادية، أسلوب المماطلة، أسلوب الحذر الزائد) وسلوك التسويق، كما أظهرت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بسبب متغير سنوات الخبرة في أساليب اتخاذ القرار وسلوك التسويق.

وهدفت دراسة (Comert & Donmez, 2019) النوعية إلى تعرف تصورات المديرين والمعلمين في تركيا لسلوك التسويق وعبء العمل، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: عدم وجود تسويق من قبل المديرين للمهام العاجلة ذات المواعيد النهائية، لكن هناك تأخيراً للمهام غير العاجلة، وقد أرجع بعض المعلمين سلوك التسويق لدى المديرين إلى فشلهم في تفويض المسؤوليات إلى من ينوب عنهم، وعدم وجود وضوح في توزيع الأعمال التوزيع الجيد.

ثانياً: الدراسات المتعلقة بمجال فاعلية اتخاذ القرارات

هدفت دراسة (Olayemi & Olorunsola, 2011) إلى تعرف مشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار في المدارس الثانوية في ولاية إكيتي في نيجيريا، وأسفرت النتائج عن وجود مشاركة من المعلمين في عملية اتخاذ القرار بدرجة عالية، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية لمشاركة المعلمين في عملية اتخاذ القرار تعزى إلى الجنس لصالح الذكور؛ إذ وجد أنهم أكثر مشاركة في عملية اتخاذ القرار من الإناث، ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في متغير سنوات الخبرة لصالح من هم أكثر من 30 سنة مقارنة بمن هم أقل من 10 سنوات.

وهدفت دراسة (Gurbuzer et al., 2018) إلى تحديد مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات التعليمية والإدارية، والعلاقة بين المشاركة في اتخاذ القرار والدافعية الوظيفية في ولاية نيكوسيا في قبرص، وقد كشفت الدراسة عن النتائج الآتية: مشاركة المعلم في اتخاذ القرارات منخفضة، وقد أبدى المعلمون رغبتهم في المشاركة في العملية بشكل مرتفع، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية للمشاركة في عملية اتخاذ القرار أو الرغبة في المشاركة في عملية اتخاذ القرار تعزى إلى متغيري الجنس وسنوات الخدمة.

بينما قامت درويش (2019) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج في المملكة العربية السعودية للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات، وقد خرجت الدراسة بالنتائج الآتية: (1) جاء محور فاعلية اتخاذ القرارات لقائدة المدرسة بدرجة

متوسطة؛ (2) جاء البند المتعلق بعدول مديرة المدرسة عن قراراتها إذا لزم الأمر بدرجة متوسطة؛ (3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير سنوات الخدمة لصالح (5-10) سنوات.

وقام عمایرة وعاشور (2020) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قصبة إربد في الأردن وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين؛ وقد أسفرت النتائج عن الآتي: (1) جاءت درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري المدارس بدرجة متوسطة؛ (2) جاء البند المتعلق باتخاذ المدير القرارات بما يتناسب مع أهداف المدرسة في المرتبة الأولى وبدرجة مرتفعة، بينما جاء البند المتعلق بأخذ آراء العاملين عند اتخاذ القرارات في المرتبة الأخيرة وبدرجة متوسطة.

وقامت حسن (2020) بدراسة هدفت إلى تعرف فاعلية القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة بمحافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، منها: (1) جاءت درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية بدرجة مرتفعة؛ (2) جاء مجال تحديد المشكلة بالمرتبة الأولى، بينما جاء مجال الإعلان عن القرار وتنفيذه وتقويمه بالمرتبة الأخيرة إلا أنه كان بدرجة مرتفعة؛ (3) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية تعزى إلى متغيري الجنس وسنوات الخدمة.

التعقيب على الدراسات السابقة

يتضح من خلال استعراض الدراسات السابقة تنوع منهجيتها؛ فهناك الدراسات التي اعتمدت على المنهج الوصفي الكمي واتخذت من الاستبانة أداة لها، في حين اعتمدت بعض الدراسات على المنهج النوعي من خلال إجراء المقابلات الشخصية. كما لوحظ أن الدراسات السابقة التي طبقت في الميدان التربوي قد اختلفت في مجتمع الدراسة وعينتها؛ فمنها ما اشتمل على مديري المدارس، وبعضها شمل مديري المدارس والمعلمين، والبعض الآخر كان مجتمعها ما بين المشرف التربوي والمعلمين والمدير المساعد، بينما اقتصر مجتمع دراسات على

معلمي المدارس فقط. وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة في تحديد المنهج المناسب وهو المنهج الوصفي، وتصميم أداة الدراسة وهي الاستبانة، وكذلك في تحديد عينة الدراسة التي ستطبق عليها الأداة، وهي معلمو المدارس. وتميزت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في كونها ربطت بين متغير التسويق الإداري ومتغير فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية، وتميزت في كونها طبقت في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد بينما طبقت الدراسات السابقة قبل الجائحة.

المنهج

استخدم المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته لتحقيق أغراض الدراسة. ويمكن من خلال هذا المنهج جمع بيانات مقننة للمشكلة؛ بغرض وصفها وصفاً كمياً ولتصنيفها وتحليلها وتفسيرها، وإيجاد العلاقات بين المتغيرات؛ من ثم تعميمها على المجتمع الذي اختيرت منه العينة (مراد وهادي، 2014).

مجتمع الدراسة وعينتها

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في مدارس دولة الكويت، البالغ عددهم 71545 معلماً: 17468 من الذكور و54077 من الإناث، وهم موزعون على المناطق التعليمية على النحو الآتي: العاصمة 4158، الأحمدية 5652، الفروانية 3500، حوالي 3375، الجهراء 4250، مبارك الكبير 2148، وكان هذا بحسب آخر إحصائية للعام الدراسي 2018/2019 (وزارة التربية، 2020)، أما عينة الدراسة؛ فقد اختيرت وفقاً لأسلوب العينة المتاحة نتيجة لما يمر به العالم من تغير في الظروف وتطبيق التباعد الاجتماعي بسبب جائحة فيروس كورونا المستجد، وتعذر اللقاء بالعينة مباشرة، وبما أن التسويق الإداري وفاعلية اتخاذ القرارات المدرسية يعدان سمة خاصة للمدرسة ككل، فإن وحدة التحليل هنا هي المدرسة وليس المعلمين والمعلمات بشكل فردي؛ لذلك استخرج متوسط المتوسطات لوجهات نظر المعلمين والمعلمات لكل مدرسة بشكل منفرد (العازمي، 2019؛ 2015؛ Alqahtani, 2015؛ Ostroff et al., 2013)، وتكونت العينة من (ن=780) معلماً من (ن=36) مدرسة من المناطق التعليمية الست (انظر جدول 1).

جدول 1

أفراد العينة موزعين بحسب متغيراتهم الديمغرافية

المتغير	أوجه المقارنة	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	342	%43.8
	أنثى	438	%56.2
سنوات الخدمة	أقل من 5 سنوات	186	%24.0
	من 5 إلى 10 سنوات	235	%30.0
	أكثر من 10 سنوات	359	%46.0
المنطقة التعليمية	العاصمة	145	%18.6
	الأحمدي	145	%18.6
	الفرّانية	124	%15.9
	حولي	125	%16.0
	الجّهراء	121	%15.5
	مبارك الكبير	120	%15.4
المجموع الكلي		780	%100

أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة المتمثل في تعرف مستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات المدرسية في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد من وجهة نظر المعلمين. ولغايات جمع البيانات؛ طورت أداة الدراسة، وهي استبانة تتكون من ثلاثة أجزاء على النحو الآتي:

- الجزء الأول: خاص بالبيانات الديمغرافية.

- الجزء الثاني: خاص بقياس مستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت، وقد استعين باستبانة جاهزة من دراسة (عبدالخالق والدغيم، 2011)، تكوّنت من 20 بنداً.

- الجزء الثالث: خاص بقياس فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري المدارس في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد، وقد استخدمت استبانة جاهزة من دراسة (أبو سمرة، 2014) تكوّنت من 26 بنداً موزعة على أربعة أبعاد، هي: بعد تهيئة اتخاذ القرارات، بعد المشاركة في اتخاذ القرارات، بعد صياغة القرارات وإعلانها، بعد متابعة تنفيذ القرارات، وقد أجريت بعض التعديلات على الأداة لإعدادها وتجهيزها للاستخدام بما يلائم أهداف الدراسة والبيئة التي ستطبق فيها، وهي مدارس دولة الكويت.

وقد صممت الاستجابة على أداة الدراسة وفق مقياس ليكرت الخماسي (Likert Scale)، وهي تدرج تحت خمس فئات، هي (بدرجة عالية جداً، بدرجة عالية، بدرجة متوسطة، بدرجة منخفضة، بدرجة منخفضة جداً)، وأعطيت بدرجة عالية جداً خمس درجات، وبدرجة عالية أربع درجات، وبدرجة متوسطة ثلاث درجات، وبدرجة منخفضة درجتين، وبدرجة منخفضة جداً درجة واحدة فقط.

ولتحليل تقديرات استجابات العينة وتحديدها، وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة، حُدد مستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات المدرسية في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد، بمستويات خمسة، هي: عالية جداً، عالية، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً.

القيمة العليا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة – القيمة الدنيا لبدائل الإجابة في أداة الدراسة مقسومة على عدد المستويات الخمسة (عالية جداً، عالية، ومتوسطة، ومنخفضة، ومنخفضة جداً)؛ وعلى ذلك فإن قيم المتوسطات الحسابية لدرجة التحقق تراوح بين: (أ) من 1 إلى 1.8 هي قيم منخفضة جداً؛ (ب) من 1.81 إلى 2.6 هي قيم منخفضة؛ (ج) من 2.61 إلى 3.4 هي قيم متوسطة؛ (د) من 3.41 إلى 4.2 هي قيم عالية؛ (هـ) من 4.21 إلى 5 هي قيم عالية جداً.

صدق الأداة

للتأكد من صدق الاستبانة عرضت على مجموعة من المحكمين، وجميعهم من الأكاديميين المختصين في جامعة الكويت من قسم الإدارة والتخطيط التربوي

بكلية التربية، وذلك للحكم على درجة مناسبة الفقرات من حيث صياغتها، وملاءمتها للمجال، ودرجة تحقيقها للهدف الذي وضعت لأجله، وبناءً على توجيهاتهم واقتراحاتهم أجريت التعديلات اللغوية وصيغت البنود لتخرج الاستبانة بصورتها النهائية التي تم تطبيقها.

وحسبت معاملات الارتباط بين بنود الأداة والمجال الذي تنتمي إليه لقياس صدق الاتساق الداخلي للأداة.

جدول 2

قيم معاملات الارتباط لبنود مجال مستوى التسويق الإداري لقياس مدى صدق الاتساق الداخلي

رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط
1	-.005	6	**.806	11	**.846	16	**.084
2	**.785	7	**.797	12	**.826	17	**.666
3	**.809	8	-.059	13	**.862	18	-.009
4	**.817	9	**.199	14	**.840	19	**.814
5	**.818	10	**.813	15	**.783	20	**.787

وعند قراءة قيم معاملات الارتباط بين البنود والمجال الذي تنتمي إليه في جدول 2، لوحظ أن أغلب القيم كانت موجبة ودالة إحصائياً؛ إذ راوحت بين 0.199 و0.921، ما عدا البنود: الأول والثامن والثامن عشر؛ فقد كانت قيمها سالبة وغير دالة؛ وبذلك تم إبعادها من أداة الدراسة.

جدول 3

قيم معاملات الارتباط لبنود مجال فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية لقياس مدى صدق الاتساق الداخلي

متابعة تنفيذ القرارات		صياغة وإعلان القرارات		المشاركة في اتخاذ القرارات		تهيئة اتخاذ القرارات	
معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند	معامل الارتباط	رقم البند
**0.856	1	**0.885	1	**0.881	1	**0.851	1
**0.881	2	**0.877	2	**0.884	2	**0.918	2
**0.869	3	**0.921	3	**0.897	3	**0.893	3
**0.826	4	**0.916	4	**0.901	4	**0.906	4
**0.912	5	**0.874	5	**0.830	5	**0.918	5
**0.886	6			**0.889	6	**0.889	6
**0.885	7					**0.880	7
						**0.869	8

وعند قراءة قيم معاملات الارتباط بين البنود والأبعاد التي تنتمي إليها في جدول 3، نلاحظ أن القيم جميعها موجبة ودالة إحصائياً؛ إذ راوحت بين 0.830 و0.921.

ثبات الأداة

تم التحقق من ثبات الأداة؛ من خلال استخراج مُعامل الثبات الكلي بحسب معادلة ألفا كرونباخ. وقد كانت قيمة معامل ثبات الاستبانة الأولى المتعلقة بمستوى التسوية الإداري 0.949. أمّا قيمة مُعامل ثبات الاستبانة الثانية المتعلقة بفاعلية اتخاذ القرارات المدرسية؛ فقد كانت 0.982. وبذلك اعتُبرت مقبولةً ومناسبةً للاستخدام كأداة لجمع المعلومات. وجدول 4 يوضح قيمة مُعامل الثبات لمجالات الدراسة.

جدول 4

قيم مُعامل الثبات «ألفا كرونباخ» لمجالات أداة الدراسة وأبعادها

المجالات	عدد البنود	معدل ثبات ألفا كرونباخ
مجال مستوى التسويق.	17	.949
مجال فاعلية اتخاذ القرارات.	26	.982
البعد الأول: تهيئة اتخاذ القرارات.	8	.963
البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات.	6	.942
البعد الثالث: صياغة القرارات وإعلانها.	5	.937
البعد الرابع: متابعة تنفيذ القرارات.	7	.948

المعالجات الإحصائية

أجريت المعالجات الإحصائية المناسبة بعد إدخال البيانات في جهاز الحاسوب لتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، من خلال استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود الاستبانة ككل، واستخدمت الأساليب الإحصائية الآتية:

- 1 - للإجابة عن السؤالين الأول والثالث استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة.
- 3 - للإجابة عن السؤالين الثاني والرابع استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، واستخدم اختبار (ت)، و(تحليل التباين الأحادي)؛ لتعرف دلالات الفروق بين المتوسطات في استجابات عينة الدراسة، وفقاً لمتغيري الجنس، وسنوات الخدمة، في حين استخدم اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية لأجل تحديد الفروق الدالة إحصائياً.
- 4 - للإجابة عن السؤال الخامس استخدم اختبار الانحدار الخطي المتعدد لتعرف الأثر ذي الدلالة الإحصائية لمستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت على فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد.

النتائج

فيما يلي عرض وتحليل للنتائج التي انتهت إليها الدراسة وفق تساؤلاتها، وقد كانت على النحو الآتي:

عرض نتائج السؤال الأول ومناقشته

تمحور السؤال الأول حول مستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت، وللإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير والرتبة لكل بند، على نحو ما هو مبين في جدول 5.

جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير والرتبة للسؤال الأول المتمحور حول مستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
1	يقوم المدير بتأجيل الأعمال المسندة إليه أكثر من اللازم.	2.55	.403	منخفضة	15
2	يذهب المدير متأخراً إلى المواعيد والاجتماعات.	2.58	.430	منخفضة	12
3	يبدأ المدير في العمل الذي يجب عليه القيام به بشكل متأخر.	2.52	.387	منخفضة	16
4	يصعب علاج مشكلة المدير مع الوقت.	2.56	.417	منخفضة	14
5	يفضل المدير تأجيل المهمات الصعبة.	2.68	.432	متوسطة	6
6	يقوم المدير بشراء الأشياء المهمة في اللحظات الأخيرة.	2.81	.389	متوسطة	4
7	ينتهي وقت العمل دون أن يشعر المدير بمروره.	3.19	.287	متوسطة	2
8	يتأخر المدير في إنجاز الأمور.	2.64	.314	متوسطة	8
9	ينشغل المدير عن المهام التي لها مواعيد نهائية بأمور أخرى.	2.71	.354	متوسطة	5

تابع/ جدول 5

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير والرتبة للسؤال الأول المتمحور حول مستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية من وجهة نظر المعلمين

م	البند	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقدير	الرتبة
10	يردد المدير باستمرار عبارة "سوف أنجز هذا العمل غداً".	2.60	.338	منخفضة	10
11	يقع المدير بالمشكلات نتيجة تأجيله للأمور.	2.58	.384	منخفضة	12
12	يؤجل المدير إنجاز الأعمال الضرورية دون سبب.	2.49	.401	منخفضة	17
13	يستغرق المدير كثيراً من الوقت لكي يبدأ في تنفيذ أي عمل.	2.62	.335	متوسطة	9
14	يضع المدير وقتاً محدداً لإنجاز كل عمل.	3.34	.392	متوسطة	1
15	يضيع المدير وقته رغماً عنه بالزيارات المفاجئة من زملاء العمل.	3.13	.252	متوسطة	3
16	تفوت المدير كثير من الفرص بسبب تأجيل المهام المطلوبة منه في العمل.	2.66	.338	متوسطة	7
17	يعتقد المدير أن التأجيل خير من التعجيل.	2.60	.294	منخفضة	10
	الدرجة الكلية للمجال	2.72	.278	متوسطة	

يتبين من جدول 5 أن نزعة التسويق لدى مديري المدارس موجودة بصورة متوسطة، وبمتوسط حسابي كلي بلغ 2.72 وانحراف معياري بلغ 278.، وتعد هذه النتيجة جيدة نوعاً ما؛ إذ قد يرجع السبب إلى الأوضاع الحالية التي يعيشها العالم بسبب جائحة فيروس كورونا المستجد، وعدم وضوح الرؤى والخطط لدى قياديين وزارة التربية؛ مما قد يؤثر على أداء مديري المدارس من خلال اضطرابهم إلى ممارسة التسويق والمماثلة في إنجاز بعض أعمالهم ومهامهم. ويعزز هذه النتيجة حرص مديري المدارس على وقت العمل والابتعاد عن التسويق من خلال وضع وقت محدد لإنجاز كل عمل، وانهماكهم في أداء أعمالهم؛ إذ إن وقت العمل

ينتهي دون أن يشعر المدير بمروره. وهذا مؤشر جيد؛ إذ قد يؤكد أن مديري المدارس يبذلون جهودهم في أداء المهام دون ملاحظة وتسويق، وأنهم حريصون على عامل الوقت.

إلا أن نتائج الدراسة كشفت أن من أهم مضيعات الوقت التي قد تسهم في تسويق المدير لأداء بعض مهامه الوظيفية؛ ما يأتي:

- 1 - الزيارات المفاجئة من زملاء العمل.
- 2 - تأجيل شراء الأشياء المهمة إلى اللحظات الأخيرة.
- 3 - الانشغال عن المهام التي لها مواعيد نهائية بأمر أخرى.
- 4 - تأجيل المهام الصعبة.
- 5 - تفوت كثير من الفرص بسبب تأجيل المهام المطلوبة منه في العمل.
- 6 - يستغرق كثيراً من الوقت للبدء في تنفيذ أي عمل.
- 7 - يردد المدير باستمرار عبارة "سوف أنجز هذا العمل غداً".
- 8 - الاعتقاد بأن التأجيل خير من التعجيل.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (القحطاني، 2013) وخصوصاً أن أفراد العينة لا يرون أن كثيراً من الفرص قد فاتتهم بسبب التأجيل، واختلفت هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت إليها دراسة (Comert & Donmez, 2019)، في عدم وجود تسويق من قبل المديرين في أداء المهام النهائية؛ إذ إن مديري المدارس في الكويت يميلون إلى نزعة التسويق في إنجاز المهام التي لها مواعيد نهائية.

كما كشفت نتائج الدراسة أن مديري المدارس يبتعدون عن نزعة التسويق فيما يخص:

- 1 - الحرص على المواعيد والاجتماعات.
- 2 - تأجيل الأعمال المسندة إليه أكثر من اللازم.
- 3 - تأجيل إنجاز الأعمال الضرورية دون سبب.

وهذا مؤشر جيد يدل على أن مدير المدرسة يحرص على الالتزامات الوظيفية المرتبطة بعامل الوقت، التي قد يحاسب عليها في حال الإخلال بها وخصوصاً فيما يتعلق بالمواعيد المهمة والاجتماعات الإدارية.

عرض نتائج السؤال الثاني ومناقشته

يتمحور السؤال الثاني حول وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت تعزى إلى متغيري الجنس، وسنوات الخدمة، وللإجابة عن السؤال استخدم اختبار (T- test) لمتغير الجنس واختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY ANOVA) لمتغير سنوات الخدمة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

متغير الجنس

يبين جدول 6 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة «ت» ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة لمستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير الجنس.

جدول 6

نتائج اختبار «ت» للعينات المستقلة (Independent T-Test) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لمستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس

المجال	أوجه المقارنة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	مستوى الدلالة
مستوى التسويق الإداري	ذكر	2.76	.678	4.24	.000
	أنثى	2.52	.848		

يتضح من جدول 6 وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات عينة الدراسة لمستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير الجنس، وكانت الفروق لصالح الذكور، وقد يرجع السبب في ذلك إلى أن مديري مدارس

الذكور قد يميلون إلى التسوييف والمماطلة أكثر من مديرات مدارس الإناث؛ ومن ثم فإن المعلمين الذكور قادرون على رصد مستوى التسوييف في مدارسهم؛ مما قد يدل على انتشار هذه الظاهرة بين مديري مدارس الذكور أكثر منها بين مديرات مدارس الإناث، وقد اختلفت هذه النتيجة عن النتيجة التي توصلت إليها دراسة (القحطاني، 2013)، وعزا السبب في ذلك إلى أن الجنسين يخضعان لبيئة عمل واحدة، ويخضعان لتوصيف وظيفي موحد إجمالاً، ويقومان بأداء مهمات موحدة نسبياً.

متغير سنوات الخدمة

يبين جدول 7 نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة لمستوى التسوييف الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت بحسب متغير سنوات الخدمة.

جدول 7

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE- WAY ANOVA) ومستوى الدلالة لمستوى التسوييف الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت بحسب متغير سنوات الخدمة

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	9.006	2	4.503	7.403	.001
داخل المجموعات	472.619	777	.608		
المجموع	481.625	779			

يتضح من جدول 7 وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية بحسب متغير سنوات الخدمة، ولبيان اتجاه هذه الفروق بين المتوسطات الحسابية استُخدمت المقارنات البعدية بطريقة توكي (Tukey) على نحو ما هو مبين في جدول 8.

جدول 8

نتائج اختبار *Tukey* لمصادر الفروق البعدية لمتغير سنوات الخدمة لمستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس

أوجه المقارنة	سنوات الخدمة	المتوسط الحسابي	متوسط الفروق	الدلالة
أكثر من 10 سنوات	أقل من 5 سنوات	2.70	-18994*	.020
	من 5-10 سنوات	2.74	-23194*	.001

يتضح من جدول 8 وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح سنوات الخدمة (10 سنوات فأقل)، وقد يرجع سبب ذلك إلى أن هذه الفئة تكون أصغر عمراً، وأقل سنوات خدمة، وتتميز بالإنجاز والشغف الأكثر في مجال عملها؛ مما يجعلها أكثر ملاحظة لتسويق مديري المدارس، وقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة (الدغيم والعجمي، 2018) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير سنوات الخدمة، وقد يعود السبب في ذلك إلى اختلاف عينتي الدراسة.

عرض نتائج السؤال الثالث ومناقشته

تمحور السؤال الثالث حول درجة فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد، وللإجابة عن السؤال استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير والرتبة لكل بند على نحو ما هو مبين في جدول 9.

جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير والرتبة لتصورات أفراد العينة عن درجة فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت

الرتبة	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
1	عالية	.407	3.58	بعد تهيئة اتخاذ القرارات.
2	عالية	.389	3.53	بعد المشاركة في اتخاذ القرارات.
4	عالية	.414	3.51	بعد صياغة القرارات وإعلانها.
3	عالية	.384	3.52	بعد متابعة تنفيذ القرارات.
	عالية	.389	3.54	الدرجة الكلية للأبعاد.

يتبين من جدول 9 أن درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس التعليم الحكومي بدولة الكويت جاءت عالية في كل الأبعاد إجمالاً، وبمتوسط حسابي بلغ 3.54 وانحراف معياري بلغ 0.389، وهذا مؤشر جيد يدل على أن مديري مدارس التعليم الحكومي بدولة الكويت يسعون إلى اتخاذ القرارات المدرسية بفاعلية عالية، على الرغم من الظروف الصعبة التي تمر بها العملية التعليمية من تذبذب القرارات المتخذة من قبل قياديي وزارة التربية في ظل جائحة فيروس كورونا المستجد. وقد جاء بعد تهيئة اتخاذ القرارات في المرتبة الأولى وبدرجة تقدير عالية، يليه بعد المشاركة باتخاذ القرارات بالمرتبة الثانية وبدرجة تقدير عالية، أما في المرتبة الثالثة؛ فقد جاء بعد متابعة تنفيذ القرارات وبدرجة تقدير عالية، وأخيراً جاء بعد صياغة القرارات وإعلانها وبدرجة تقدير عالية، وقد لوحظ من هذا الترتيب بحسب تصورات أفراد العينة من المعلمين أن هناك ترتيباً منطقياً لدى مديري المدارس في اتخاذ القرارات المدرسية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة (حسن، 2020)، واختلفت مع دراسة (درويش، 2019؛ عميرة وعاشور، 2020) التي جاء المجال فيها بدرجة متوسطة. وقد يعود السبب في هذا إلى الاختلاف في أسلوب اتخاذ القرار في البيئة التعليمية والبلد الذي طبقت عليه هذه الدراسات، عن البيئة التعليمية وأسلوب اتخاذ القرار في مدارس دولة الكويت.

ولمعرفة درجة تقدير تصورات عينة الدراسة عن درجة فاعلية اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت بشكل تفصيلي استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير والرتبة، لنبود كل بعد، على نحو ما هو مبين في الجداول 10 و11 و12 و13.

1 - بعد تهيئة اتخاذ القرارات

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير والرتبة لكل بند على نحو ما هو مبين في جدول 10.

جدول 10

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير والرتبة لنبود بعد تهيئة اتخاذ القرارات المدرسية

الرتبة	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
1	عالية	.435	3.64	يحدد المدير الهدف المراد تحقيقه عند اتخاذ القرارات.
5	عالية	.403	3.59	يجمع المدير البيانات والمعلومات اللازمة قبل اتخاذ القرارات.
3	عالية	.417	3.62	يطلع المدير على التعميمات واللوائح التي تتعلق بالقرارات قبل اتخاذها.
6	عالية	.417	3.54	يطلع المدير على الخبرات السابقة قبل اتخاذ القرارات.
2	عالية	.462	3.63	يراعي المدير توافق القرارات عند اتخاذها مع الأهداف والمنظومة التربوية.
6	عالية	.428	3.54	يحدد المدير درجة أهمية القرارات قبل اتخاذها وفقاً لحاجة المنظومة التربوية.
4	عالية	.484	3.60	يراعي المدير عند اتخاذ القرارات استعداد المعلمين لتنفيذها.
7	عالية	.422	3.53	يأخذ المدير في الاعتبار احتمال حدوث نتائج غير متوقعة عند اتخاذ القرارات.

يتبين من جدول 10 وجود ثقافة عالية لدى مديري المدارس بشأن كيفية اتخاذ القرارات، ولوحظ وجود ترتيب منطقي لخطوات اتخاذ القرار؛ إذ تبدأ الخطوة الأولى في تحديد الهدف المطلوب، ثم توافق القرارات عند اتخاذها مع الأهداف والمنظومة التربوية. ثم الاطلاع على التعميمات واللوائح التي تتعلق باتخاذ القرار قبل اتخاذها، ومدى استعداد المعلمين لتنفيذ هذه القرارات، ثم جمع البيانات والمعلومات، والحرص على الاستفادة من الخبرات السابقة لتحديد أهمية القرارات قبل اتخاذها، وأخيراً يضع المدير الاحتمالات لحدوث نتائج غير متوقعة عند اتخاذ القرارات وكيفية التعامل معها. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عميرة وعاشور، 2020)، وقد يعود السبب في ذلك الاتفاق إلى تشابه الدراستين بالفئة المستهدفة للعينة وهي المعلمون.

2- بعد المشاركة في اتخاذ القرارات

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير والرتبة لكل بند على نحو ما هو مبين في جدول 11.

جدول 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير والرتبة لبند بعد المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية

الرتبة	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
3	عالية	.398	3.56	يحث المدير المعلمين على تقديم البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات.
4	عالية	.409	3.53	يتقبل المدير الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه العمل.
1	عالية	.419	3.61	يشرك المدير المعلمين في تقديم البدائل المقترحة لاتخاذ القرارات.
5	عالية	.435	3.50	يشجع المدير المعلمين الحاضرين في الاجتماعات على المشاركة الكاملة في المناقشات للوصول إلى القرارات بالإجماع.

تابع/ جدول 11

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير والرتبة لبنود بعد المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية

الرتبة	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
2	عالية	.439	3.57	يتراجع المدير عن القرارات المتخذة إذا وجد ما يبرر ذلك.
6	عالية	.407	3.46	يتخذ المدير القرارات بناء على قدرات المعلمين.

يتضح من جدول 11 حرص مديري المدارس على إشراك المعلمين في تقديم البدائل المقترحة، وهذا يؤكد الديمقراطية التي يتحلى بها مديرو المدارس عند اتخاذ القرارات، وذلك من خلال تشجيع مدير المدرسة للمعلمين على المشاركة في صنع القرارات، وتقديم الحلول المقترحة للمشكلات التي تواجه العمل المدرسي، وقد بدا ذلك واضحاً في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد؛ إذ حرص مديرو المدارس على إشراك المعلمين فيما يخص التعليم عن بعد والاستعداد له قبل بدء الدراسة بأشهر. كما يحرص مديرو المدارس على أخذ قدرات المعلمين بعين الاعتبار، وعلى التراجع عن القرارات المتخذة إذا ما وجد ما يبرر ذلك. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (عمايرة وعاشور، 2020)، وقد يعزى ذلك إلى حرص المديرين على إشعار العاملين بأنهم طرف في القرار؛ ومن ثم يحرص المعلمون بذلك على نجاحه. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Olayemi & Olorunsola, 2011)، واختلفت عن النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Gurbuzer et al., 2018) التي جاءت فيها مشاركة المعلم باتخاذ القرارات بدرجة منخفضة، واختلفت عن دراسة (عمايرة وعاشور، 2020)، التي جاء فيها البند المتعلق بأخذ آراء العاملين عند اتخاذ القرارات بدرجة متوسطة.

3 - بعد صياغة القرارات وإعلانها

استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير والرتبة لكل بند على نحو ما هو مبين في جدول 12.

جدول 12

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير والرتبة لبنود بعد صياغة القرارات وإعلانها

الرتبة	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
3	عالية	.488	3.53	يختار المدير الوقت المناسب لتنفيذ القرارات.
4	عالية	.433	3.49	يصوغ المدير القرارات بعبارات واضحة.
1	عالية	.461	3.56	يتخذ المدير القرارات بموضوعية تامة.
5	عالية	.405	3.46	يراعي المدير عدم تناقض عبارات القرارات المتخذة بعضها مع بعض.
2	عالية	.394	3.55	يستخدم المدير وسائل الاتصال المناسبة للإعلان عن القرارات.

يتبين من جدول 12 حرص مدير المدرسة على اختيار الوقت المناسب لتنفيذ القرارات، وحرصه على صياغة القرارات بعبارات واضحة وغير متناقضة وبموضوعية تامة والإعلان عنها بوسائل الاتصال المناسبة. وهذا الإجراء من شأنه أن يقلل من مستوى الغموض والتشتت لدى المعلمين، كما قد يكون مؤشراً يدل على حنكة مديري المدارس في عملية اتخاذ القرارات المدرسية وابتعادهم عن المحاباة في هذه العملية، وكذلك قد يدل على وجود مستوى من العدالة وحس الضمير عند اتخاذ القرارات المدرسية.

4 - بعد متابعة تنفيذ القرارات

استخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير والرتبة لكل بند على نحو ما هو مبين في جدول 13.

جدول 13

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة التقدير والرتبة لبنود بعد متابعة تنفيذ القرارات المدرسية

الرتبة	درجة التقدير	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند
4	عالية	.384	3.49	يعطي المدير الوقت الكافي لتنفيذ القرارات.
1	عالية	.408	3.57	يضع المدير خطة لتنفيذ القرارات بعد اتخاذها بمشاركة المعلمين.
3	عالية	.448	3.51	يتابع المدير بدقة تنفيذ القرارات بعد اتخاذها.
1	عالية	.447	3.57	يقوم المدير بمساءلة المقصرين في تنفيذ القرارات.
5	عالية	.417	3.44	يستفيد المدير من التغذية الراجعة بعد تنفيذ القرارات.
1	عالية	.422	3.57	يقيم المدير نتائج القرارات بعد تنفيذها.
2	عالية	.351	3.53	يتحقق المدير من تنفيذ القرارات وفقاً للخطة التي تم تحديدها.

يتضح من جدول 13 حرص مدير المدرسة على إعطاء المعلمين الوقت الكافي لتنفيذ القرارات، من خلال وضع خطة واضحة لهذا التنفيذ يشرك في وضعها المعلمين. كما يحرص مدير المدرسة على متابعة تنفيذ الخطة بدقة بعد اعتمادها ومساءلة المعلمين المقصرين. ومن المؤشرات الجيدة حرص مدير المدرسة على الاستفادة من التغذية الراجعة بعد تنفيذ القرارات لأجل تقييم النتائج والتحقق من أن تنفيذ القرارات سار وفق الخطة التي تم تحديدها. وهذه النتيجة تؤكد حرص مديري المدارس على متابعة القرارات المدرسية وعدم إهمالها، وقد يبين ذلك أيضاً وعي مديري المدارس بأهمية هذه المرحلة ، وهي متابعة تنفيذ القرارات تحقيقاً لفاعلية القرارات المدرسية.

عرض نتائج السؤال الرابع ومناقشته

يتمحور السؤال الرابع حول وجود أي فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد تعزى إلى متغيري الجنس، وسنوات الخدمة، وللإجابة عن السؤال استخدم اختبار (T- test) لمتغير الجنس واختبار تحليل التباين الأحادي (ONE- WAY ANOVA) لمتغير سنوات الخدمة، وكانت النتائج على النحو الآتي:

1- متغير الجنس

يبين جدول 14 المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وقيمة «ت» ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير الجنس.

جدول 14

نتائج اختبار «ت» للعينات المستقلة (Independent T-Test) لمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري المدارس

مستوى الدلالة	قيمة "ت"	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	أوجه المقارنة	البعد
.066	1.840	.815	3.58	ذكر	البعد الأول:
		.942	3.70	أنثى	تهيئة اتخاذ القرارات.
.995	.006	.814	3.57	ذكر	البعد الثاني:
		.959	3.57	أنثى	المشاركة في اتخاذ القرارات.
.389	.862	.808	3.54	ذكر	البعد الثالث:
		.945	3.59	أنثى	صياغة القرارات وإعلانها.
.448	.759	.798	3.54	ذكر	البعد الرابع:
		.899	3.59	أنثى	متابعة تنفيذ القرارات.
.325	.976	.781	2.56	ذكر	الأبعاد ككل
		.865	3.62	أنثى	

يتبين من جدول 14 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات عينة الدراسة لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية؛ وهذا مؤشر قد يدل على اتفاق الجنسين: الذكور والإناث، على درجة فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري المدارس في جائحة فايروس كورونا المستجد، وقد يدل ذلك أيضاً على عدم وجود اختلاف ما بين مدارس الذكور ومدارس الإناث في اتخاذ القرارات المدرسية نتيجة لتطبيق مبادئ الإدارة المدرسية المتطورة من قبل وزارة التربية في مدارس التعليم الحكومي بدولة الكويت. ويلاحظ أن هذه النتيجة قد اتفقت مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (حسن، 2020؛ Gurbuzer et al., 2018) في عدم وجود فروق تعزى إلى متغير الجنس، بينما اختلفت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (Olayemi & Olorunsola, 2011) في أن المعلمين الذكور أكثر مشاركة في عملية اتخاذ القرار من الإناث، وقد يعود السبب في ذلك إلى اختلاف طبيعة البيئة المدرسية في نيجيريا عن البيئة المدرسية في دولة الكويت.

2- متغير سنوات الخدمة

يبين جدول 15 نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) ومستوى الدلالة لتصورات عينة الدراسة عن درجة فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت بحسب متغير سنوات الخدمة.

جدول 15

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE- WAY ANOVA) ومستوى الدلالة لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت بحسب متغير سنوات الخدمة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
.100	2.305	1.822	2	3.643	بين المجموعات	البعد الأول: تهيئة اتخاذ القرارات.
		.790	777	613.970	داخل المجموعات	
			779	617.613	المجموع	

تابع/ جدول 15

نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE- WAY ANOVA) ومستوى الدلالة لدرجة فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت بحسب متغير سنوات الخدمة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
البعد الثاني: المشاركة في اتخاذ القرارات.	بين المجموعات	.877	2	.439	.543	.581
	داخل المجموعات	627.920	777	.808		
	المجموع	628.797	779			
البعد الثالث: صياغة القرارات وإعلانها.	بين المجموعات	1.792	2	.896	1.138	.321
	داخل المجموعات	611.956	777	.788		
	المجموع	613.747	779			
البعد الرابع: متابعة تنفيذ القرارات.	بين المجموعات	1.735	2	.867	1.183	.307
	داخل المجموعات	569.852	777	.733		
	المجموع	571.587	779			
الأبعاد ككل	بين المجموعات	1.917	2	.959	1.393	.249
	داخل المجموعات	534.539	777	.688		
	المجموع	536.456	779			

يتبين من جدول 15 عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية بحسب متغير سنوات الخدمة لجميع أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية، وقد يدل ذلك على أن أفراد العينة من مختلف سنوات الخدمة قادرون على رصد درجة فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري المدارس؛ نتيجة لوجود رؤية واضحة لديهم حول عملية اتخاذ القرارات من خلال الدورات التدريبية التي ينضمون إليها، سواء عند بداية التعليم أو في أثناء الخدمة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع النتيجة التي توصلت إليها دراسة (حسن، 2020؛ Gerbuzer et al., 2018) في عدم وجود فروق بحسب متغير سنوات الخدمة، بينما اختلفت عن النتيجة التي توصلت إليها دراسة (درويش، 2019)؛ حيث وجدت فروق ذات دلالة إحصائية لمن هم خبرتهم من (5-10) سنوات؛ وكذلك دراسة (Olorunsola & Olayemi, 2011) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمن خبرتهم 30 سنة فأكثر.

عرض السؤال الخامس ومناقشته

يتمحور هدف السؤال الخامس حول استكشاف إذا ما كان هناك أثر ذو دلالة إحصائية لمستوى التسويق الإداري لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت على فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد، ومن خلال استخدام تحليل الانحدار الخطي المتعدد استخرجت نسب التباين الذي يفسره مجال التسويق الإداري على أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية مجتمعة، ويوضح جدول 16 النتائج المتحصل عليها.

جدول 16

نتائج تحليل الانحدار الخطي المتعدد لمجال التسويق الإداري على أبعاد فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية مجتمعة

المتغير	β	قيمة ت	مستوى الدلالة
التسويق الإداري	-.294	-8.586	.000

يوضح النموذج المتحصل عليه من تحليل الانحدار الخطي في جدول 16 أن مجال التسويق الإداري يفسر ما نسبته 8.7% ($R^2=0.087$, $F=73.722$, $p=0.000$) من التباين في مجال فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية. وهذا يعني أنه يمكن التنبؤ بدرجة فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت من خلال تعرف مستوى التسويق الإداري لديهم. أي كلما زاد التسويق الإداري لدى مديري المدارس في إنجاز المهام والمسؤوليات الإدارية المطلوبة قلت معه درجة فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية، وهذه النتيجة تكشف أن العلاقة بينهما علاقة عكسية.

الخاتمة

توصيات الدراسة

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، توصي الباحثان بالآتي:

1 - تقديم دورات تدريبية لمديري المدارس حول أهمية الإنجاز وأداء المهام وكيفية جدولة الأعمال بغرض التنمية الذاتية لهم ولتجنب مشكلة التسويف لديهم، وإضافة مثل هذه الدورات ضمن البرامج التدريبية للقياديين في وزارة التربية بدولة الكويت.

2 - تطبيق مقياس لرصد مستوى التسويف الإداري بين مديري المدارس، يتم بناءً على نتائجه محاسبة المقصرين والمسوفين من مديري المدارس لتجنب مثل هذه الظاهرة التي قد تؤثر على مستوى الأداء المدرسي.

3 - نشر مقاييس علمية إلكترونية يتم بناءً عليها إلزام مديري المدارس إشراك المعلمين معهم في عملية اتخاذ القرارات المدرسية؛ مما يساهم في نشر مثل هذه الثقافة في المدارس.

4 - توعية مديري المدارس بأساليب التغذية الراجعة لضمان فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية، من خلال تطوير نموذج لتوضيح كيفية الاستفادة من التغذية الراجعة في تحسين فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية.

وتقترح الدراسة القيام بالدراسات الآتية:

- 1 - فاعلية اتخاذ القرارات المدرسية وعلاقتها بمستوى الاتصال الإداري.
- 2 - التسويف الإداري وأثره على الوضوح التنظيمي وفاعلية الاتصال المدرسي: دراسة تحليل مسار.
- 3 - العلاقة بين التسويف الإداري والترهل التنظيمي وأثرهما على الميزة التنافسية لمؤسسات التعليم العالي.
- 4 - التسويف الأكاديمي وعلاقته بالمناخ الجامعي.

المراجع

- أبو سمرة، أسماء. (2014). *فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بقيادة التغيير لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية في الجامعات الفلسطينية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. الجامعة الإسلامية بغزة.
- بخيت، قمر. (2010). *معوقات اتخاذ القرار الإداري وسبل تذليلها* [بحث مقدم]. ندوة دور الإحصاء وبحوث العمليات في اتخاذ القرارات، القاهرة، مصر.
- حريم، حسين. (2020). *السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال* (ط. 5). دار الحامد للنشر والتوزيع.
- حسن، حنين. (2020). *فاعلية اتخاذ القرارات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بإدارة الأزمات من وجهة نظر العاملين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة الشرق الأوسط.
- الحمادي، هاني. (2020، أكتوبر 25). 23 ألف معلم وإداري بلا تقييم كفاءة. *صحيفة القبس*.
<https://cutt.us/qOqT2>
- درويش، زينب. (2019). *درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية بمحافظة الخرج للقيادة التشاركية وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرارات من وجهة نظر المعلمات*. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية*، 27(5)، 310-341.
- الدغيم، محمد، والعجمي، سند. (2018). *أساليب اتخاذ القرار وعلاقتها بسلوك التسويق لدى عينة من شاغلي الوظائف الإشرافية في القطاع الحكومي بدولة الكويت*. *مجلة العلوم الاجتماعية*، 46(1)، 57-80.
- شبيب، هناء. (2015). *الخصائص السيكومترية لمقياس التسويق الأكاديمي وأسبابه: دراسة ميدانية على عينة من طلبة جامعة تشرين* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة تشرين.
- شهير، هدى، ويو سهمين، أحمد. (2018). *إدارة المعرفة وأثرها على اتخاذ القرار في المؤسسة: دراسة حالة جامعة طاهري محمد بشار*. *مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والإدارية*، 9، 743-852.
- الشيخلي، عبدالرزاق، وعبيد، مهند. (2015). *أثر الذكاء الإستراتيجي في أساليب اتخاذ القرار* «بحث ميداني تحليلي في وزارة الإعمار والإسكان». *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية*، 21(85)، 1-28.

- شيرمان، جيمس. (2010). *دع التسويق وابدأ العمل* (محمد علي، ترجمة). دار المعرفة للتنمية البشرية.
- العازمي، مريم. (2015). *درجة ممارسة الإدارة بالشفافية في جامعة الكويت وأثرها في فاعلية اتخاذ القرارات* [رسالة ماجستير منشورة]. جامعة الكويت.
- العازمي، مزنة. (2019). *مستوى المناخ التنظيمي وتأثيره في الدعم القيادي بكليات جامعة الكويت: دراسة ميدانية. المجلة التربوية، 33(131)، 13-57*.
- عبدالخالق، أحمد، والدغيم، محمد. (2011). *المقياس العربي للتسويق: إعداداه وخصائصه السيكمترية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية - جامعة الإمارات، 30، 200-225*.
- عميرة، رضا، وعاشور، محمد. (2020). *درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في مديرية قسبة إربد وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 28(3)، 386-409*.
- العبيدي، أمل. (2010). *أثر ممارسة الإدارة بالتجوال على فاعلية عملية اتخاذ القرارات: دراسة تطبيقية على الجامعات الأردنية الرسمية* [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة مؤتة.
- العيساوي، هادي، وعمر، إيمان، والجنابي، سيف. (2020). *الثقافة التنظيمية ودورها في تعزيز فاعلية اتخاذ القرار الإداري: دراسة استطلاعية لأراء عينة من موظفي مديرية تربية محافظة صلاح الدين. مجلة جامعة الأنبار للعلوم الاقتصادية والإدارية، 12(28)، 330-307*.
- فلية، فاروق، وعبدالمجيد، السيد. (2005). *السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية*. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.
- القحطاني، عبدالمحسن. (2013). *درجة نزعة التسويق وكفاءة استخدام الوقت والأداء الوظيفي والعلاقة بينهم لدى مديري المدارس الحكومية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية، 25(3)، 824-803*.
- كنعان، نواف. (1983). *اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق*. مطابع الفرزدق التجارية.
- محمد، الشيخ، وأبو القاسم، الشيخ، وأدم، عمر. (2017). *أثر مستويات التوتر الوظيفي على فاعلية اتخاذ القرار: دراسة حالة على بعض مدرء الإدارة التنفيذية للمستشفيات الخاصة بولاية الخرطوم الفترة 2012-2015. مجلة كلية الآداب، 10، 279-318*.

مراد، صلاح، وهادي، فوزية. (2014). طرائق البحث العلمي: تصميماتها وإجراءاتها (ط.2). دار الكتاب الحديث.

المطيري، خالد. (2017). مهارات اتخاذ القرار وعلاقتها بالفاعلية الذاتية وأساليب التفكير السائدة لدى طلاب جامعة القصيم [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة القصيم.

وزارة التربية. (2020). النشرة السنوية لإحصاءات التعليم.

<https://www.csb.gov.kw/Pages/Statistics?ID=58&ParentCatID=70>

Abdel-khalek, A., & Aldughaim, M. (2011). The construction and validation of the Arabic scale of procrastination (in Arabic). *International Journal of Educational Researches*, 30, 200-225.

Abood, M., Gazo, A., Alharbi, B. & Mhaidat, F. (2019). The relationship between academic procrastination and personality traits according to the big five personality factors model among students of university. *Dirasat, Educational Sciences*, 46(1), 784-793.

Abusamra, A. (2014). *The effectiveness of decision taking and its correlation with change leadership of the academic departments heads at the Palestinian Universities* (in Arabic) [Unpublished master thesis]. The Islamic University- Gaza.

Ackerman, D., & Gross, B. (2005). My instructor made me do it: Task characteristics of procrastination. *Journal of Marketing Educational*, 27(1), 4-13. doi.org/10.1177/027347530427384.

Ahamadi, H. (2020, October 25). 23 thousand of teacher and administrator without competency assessment (in Arabic). *Alqabas Journal*. <https://cutt.us/qOqT2>

Akinsola, M., Tella, A., & Tella, A. (2007). Correlates of academic procrastination and mathematics achievement of university undergraduate students. *Eurasia Journal of Mathematics*, 3(4), 363-370.

Alazemi, M. (2015). *The degree of administrative transparency practice in Kuwait University and their impact on the effectiveness of decision making* (in Arabic) [Published master thesis]. Kuwait University.

Alazemi, M. (2019). The level of organizational climate in Kuwait University colleges and its impact on perceived leadership support: A field study (in Arabic). *The Educational Journal*, 33(131), 13-57.

- Aldughaim, M., & Alajmi, S. (2018). Methods of decision making and their relation to the behavior of procrastination among a sample of occupants of supervisory positions in the government sector in Kuwait (in Arabic). *Social Science Journal*, 46(1), 57-80.
- Aledi, A. (2010). *The impact of management by walking practice on the effectiveness of decision making process: An empirical study on the Jordanian public universities* (in Arabic) [Unpublished master thesis]. Muatah University.
- Alessawi, H., Omar, I., & Aljanabi, S. (2020). Organizational culture and its role in enhancing the effectiveness of management decision making: An exploratory study of opinions of a sample of Salahuddin governorate directorate of education employees (in Arabic). *Alanbar University Journal for Economic and Administrative Sciences*, 12(28), 307-330.
- Almutairi, K. (2017). *The decision making skills and their relationship to self-effectiveness and the ways of thinking prevailing among the students of Qassim University* (in Arabic) [Unpublished master thesis]. Alqassim University.
- Alqahtani, A. (2013). The degree of procrastination, time use efficiency and job performance and the relationship among them in Kuwait public school principals (in Arabic). *Educational Sciences Journal*, 25(3), 803-824.
- Alqahtani, A. (2015). Teachers' perceptions of principals' motivating language and public school climates in Kuwait. *Management in Education*, 29(3), 125-131.
- Alshaikhali, A., & Obaid, M. (2015). The impact of strategic in telling on decision making styles "Analytical field research in the ministry of construction and housing" (in Arabic). *Economic and Management Sciences Journal*, 21(85), 1-28.
- Amairah, R. & Ashoor, M. (2020). The practicing degree of the transformational leadership by school principals at Qasabat Irbid and its relationship with decisions making effectiveness from teachers' point of view (in Arabic). *IUG Journal of Educational and Psychology Sciences*, 28(3), 386-409.

- Ariely, D. & Wertenbroch, K. (2002). Procrastination, Deadlines and performance: Self-control by precommitment. *Psychological Science*, 13(3), 219-224. Doi.org/10.1111/1467-9280-00441.
- Bakheet, K. (2010). *Obstacles of administrative decision making and ways to overcome them* (in Arabic) [Research Submitted]. Seminar on the role of statistics and operations research in decision making, Cairo, Egypt.
- Beutel, M., Klein, E., Aufenanger, S., Brahler, E., Dreier, M., Muller, K., Quiring, O., Reinecke, L., Schmutzer, G., Stark, B., & Wolfing, K. (2016). Procrastination, Distress and life satisfaction across the age range- A German representative community study. *Plosone*, 11(2), 1-12. Doi.org/10.1371/journal.pone.0148054.
- Chauhan, R., Macdougall, A., Buckley, M., Howe, D., Grisostomo, M., & Zeni, T. (2020). Better late than early? Reviewing procrastination in organizations. *Management Research Review*, 43(10), 1289-1308. Doi: 10.1108/MRR-09-2019-0413.
- Chu, A., & Choi, J. (2005). Rethinking procrastination: Positive effects of active procrastination behavior on attitudes and performance. *The Journal of Social Psychology*, 145(3), 245-264.
- Comert, M., & Donmez, B. (2019). A qualitative study on the perceptions of administrators and teachers on procrastination behavior and workload of school administrators. *Journal of Education and Training Studies*, 7(2), 129-136. Doi: 10.11114/jets.v7i2.3881.
- Darweesh, Z. (2019). The degree of participatory leadership among the leaders female of Alkharj province schools and their relationship from the teachers' point of view (in Arabic). *IUG Journal of Educational and Psychology Sciences*, 27(5), 310-341.
- Fulleiah, F., & Abdelmajeed, A. (2005). *Organizational behavior in educational institutions management* (in Arabic). Dar Almaseerah for Publishing, Distribution and Printing.
- Gibson, J., Ivancevich, J., Jr, J., & Konopaske, R. (2012). *Organizations bahavior, structure, processes* (14th ed.). Mc Graw-Hill.

- Gurbuzer, E., Altinay, F., Altinay, Z., & Dagli, G. (2018). An evaluation of educational and administrative decision making process in Tolerance school context for job motivation. *Qual Quant*, 52, 1059-1076. Doi.org/10.1007/s11135-017-0557-9.
- Hareem, H. (2020). *Organizational behavior: Individuals and groups behavior in business organizations* (5th ed.) (in Arabic). Dar Alhamed for Publishing and Distribution.
- Hasan, H. (2020). *Effectiveness of taking administrative decisions among principals of private secondary schools in the capital Amman governorate and it relation to crisis management from the point of view of employees* (in Arabic) [Unpublished master thesis]. Middle East University.
- Janssen, J. (2015). *Academic procrastination: Prevalence among high school and undergraduate students and relationship to academic achievement* [Unpublished doctoral dissertation]. Georgia State University.
- Kanaan, N. (1983). *Administrative decision making between theory and application* (in Arabic). Alfarazdaq Commercial Printing Press.
- Ministry of education. (2020). *Annual bulletin of education statistics* (in Arabic). <https://www.csb.gov.kw/Pages/Statistics?ID=58&ParentCatID=70>
- Mohamed, A., Abualqasem, A., & Adam, O. (2017). The impact of functional stress levels on effective decision making: A case study on some directors of the executive management of private hospitalism Khartoum State while 2012-2015 (in Arabic). *Journal of College of Arts*, 10, 279-318.
- Mohsin, F., & Ayub, N. (2014). The relationship between procrastination, Delay of gratification, And job satisfaction among high school teachers. *Japanese Psychological Research*, 56(3), 224-234.
- Murad, S. & Hadi, F. (2014). *Scientific research methods, designs and procedures* (2nd ed.) (in Arabic). Dar Alketab Alhadeeth.
- Olorunsola, E., & Olaymi, A. (2011). Teachers participation in decision making process in secondary schools in Ekiti state, Nigeria. *International Journal of Education Administration and Policy Studies*, 3(6), 78-84.
- Ostroff, C., Kinicki, A., & Muhammad, R. (2013). Organizational culture and climate. In: Weiner I (ed.), *Handbook of Psychology* (2nd ed.). John Wiley & Sons.

- Sahoo, K. (2013). Procrastination: A psychological perspective of body and mind. *Indian Journal of health and wellbeing*, 4(3), 581-584.
- Shabeeb, H. (2015). *Psychometric characteristics of the academic procrastination scale and its causes: A field study of a sample of students in Teshreen University* (in Arabic) [Unpublished master thesis]. Teshreen University.
- Shaheed, H., & Abusahmeen, A. (2018). Knowledge management and its impact on decision making in the institution- case study: Taheri Mohamed Bachar University (in Arabic). *Journal of Financial, Accounting and Administrative Studies*, 9, 743-852.
- Sherman, J. (2010). *Stop procrastinating and get to work* (Mohammed Ali, Trans.) (in Arabic). Dar Almaarefah for Human Development.

Administrative Procrastination and its Relationship to the Effectiveness of School Decision Making during COVID-19 in Kuwait

Dr. Meaznah S. Alazmi*

Hend A. Alkhamees**

Abstract

Objectives: This study aims to identify the level of administrative procrastination among public school principals in Kuwait State and its relationship to the effectiveness of school decision-making during the COVID-19 pandemic from teachers' point of view, and to uncover the existence of statistically significant differences for the variables (sex, and years of service). **Method:** This study followed the correlational descriptive approach with an available sample selected from 780 teachers in government schools in Kuwait State, from 36 schools, primary, middle and secondary stages belong to the six educational districts. **Results:** The results showed that the level of administrative procrastination among school principals is of a medium degree, statistically significant differences were found for the sex variable in favour of males and the years of service variable in favour of 10 years or less, the effectiveness of school decision-making among school principals is of a high degree, there were no statistically significant differences for sex, years of services, and there is a statistically significant effect of administrative procrastination on the effectiveness of school decision-making. **Conclusion:** The study concluded that there is a statis-

* Principal Researcher, Kuwait University, E-mail: meaznah.salazmi@ku.edu.kw

** Associate Researcher, Ministry of Education, Kuwait, E-mail: hendalkhamees@gmail.com

- Submitted: 30/3/2021, Revised: 25/4/2021, Accepted: 25/4/2021.

tically significant effect of administrative procrastination on the effectiveness of school decision-making among public school principals in Kuwait State during COVID-19 pandemic.

Keywords: Procrastination, Decision-Making, COVID-19 pandemic.

د. مزنة سعد العازمي، حاصلة على درجة الدكتوراه في فلسفة التربية في الإدارة التربوية، تعمل حالياً أستاذاً مشاركاً في قسم الإدارة التربوية في كلية التربية بجامعة الكويت. الاهتمامات البحثية: الموضوعات التي تتعلق بعلم الإدارة التربوية والقيادة وإدارة التعليم العالي واقتصاديات التعليم.

الإيميل: meaznah.salazmi@ku.edu.kw

أ. هند أحمد الخميس، حاصلة على الماجستير، تخصص الإدارة والتخطيط التربوي من جامعة الكويت عام 2021، وحاصلة على البكالوريوس، تخصص لغة عربية من جامعة الكويت عام 2009، عملت في سلك التدريس في وزارة التربية بدولة الكويت، وتعمل حالياً منسقة إدارياً في وزارة التربية. الاهتمامات البحثية: التخطيط التربوي، التغيير التربوي، الإدارة التربوية.

الإيميل: hendalkhamees@gmail.com

للاستشهاد:

العازمي، مزنة، والخميس، هند. (2022). التسويق الإداري وعلاقته بفاعلية اتخاذ القرارات المدرسية في أثناء جائحة فيروس كورونا المستجد بدولة الكويت. *مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية*, 48(186), 335-380.

<https://www.doi.org/10.34120/0382-048-186-008>

To Cite:

Alazmi, M., & Alkhamees, H. (2022). Administrative Procrastination and its Relationship to the Effectiveness of School Decision Making during COVID-19 in Kuwait. *Journal of the Gulf and Arabian Peninsula Studies*, 48(186), 335-380. <https://www.doi.org/10.34120/0382-048-186-008>