



جامعة آل البيت
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة التربوية
والأصول

مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة
الإستراتيجية وعلاقتها
بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في
دولة الكويت

**The Degree of Application of Strategic Management by
Intermediate School Principals and its Relationship with the
Organizational Development from the Viewpoints of Islamic
Education Teachers in the State of Kuwait**

إعداد الطالب

حسين مخلد مصلح المطيري

إشراف الدكتور

أ.د تيسير الخوالدة

الفصل الصيفي

٢٠١٦ / ٢٠١٥

قرار لجنة المناقشة

مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت

إعداد الطالب

حسين مخلد المطيري

بإشراف الأستاذ الدكتور

تيسير الخوالدة

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم	التوقيع
أ.د. تيسير محمد الخوالدة	مشرفاً ورئيساً
أ.د. محمد عبود الحراحشة	عضواً
د. محمود حامد المقدادي	عضواً
د. خالد علي السرحان	عضواً خارجياً

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في كلية العلوم التربوية قسم الإدارة التربوية والأصول في جامعة آل البيت

نوقشت وأوصي بإجازتها بتاريخ 28 / 7 / 2016م

الفصل الصيفي 2015/2016م

تفويض

أنا حسين مخلد مصلح المطيري أفوض جامعة ال البيت بتزويد نسخ من رسالتي للمكتبات أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص عند طلبهم حسب التعليمات النافذة في الجامعة.

التوقيع:
.....

التاريخ:/...../.....

إقرار والتزام بأنظمة وتعليمات جامعة آل البيت

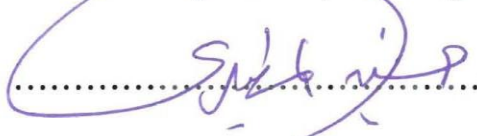
أنا الطالب: حسين مخلد مصلح المطيري

التخصص: إدارة تربوية الكلية: العلوم التربوية القسم: الإدارة التربوية والأصول

أقرُّ بأنني قد التزمت بقوانين جامعة آل البيت وأنظمتها وتعليماتها وقراراتها السارية المتعلقة بإعداد رسائل الماجستير والدكتوراه عندما قمت شخصياً بإعداد رسالتي بعنوان:

درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من

وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت

توقيع الطالب:.....


التاريخ: ١٨/٠٨/٢٠١٦

الإهداء

إلى أُمي الغالية التي كانت نعم السند في حياتي

الباحث

شكر وتقدير

الحمد لله ذي المن والفضل والإحسان، حمداً يليق بجلاله وعظمته الذي قرن الزيادة بالشكر حيث قال "ولئن شكرتم لأزيدنكم" والصلاة والسلام على قائد البشرية وخاتم الرسل من لا نبي بعده صلاةً تقضي لنا بها الحاجات، وترفعنا بها أعلى الدرجات وتبليغنا بها أقصى الغايات من جميع الخيرات في الحياة وبعد الممات. والله الشكر أولاً وأخيراً، على حسن توفيقه، وكريم عونه، وعلى ما منّ وفتح به عليّ من إنجاز لهذه الرسالة، بعد أن يسّر العسير، وذللّ الصعب.

أتقدم بالشكر الجزيل الى كل من أعانني على كتابة هذه الدراسة وانطلاقاً من العرفان بالجميل فإنه يسرني ويثلج صدري أن أدينُ بعضيم الفضل والشكر والعرفان بعد الله سبحانه وتعالى في إنجاز هذا البحث وإخراجه بالصورة المرجوة، إلى مشرفي الفاضل الأستاذ الدكتور تيسير الخوالدة الذي استقدت منه طيلة مدة دراستي في الماجستير ولساني حالي يقول له:

ألبستني نعماً على نعم.. ورفعت لي علماً على علم

وعلوت بي حتى مشيت على.. بسط من الأعناق والقمم

فلأشكرن يديك ما شكرت.. خضر الرياض مصانع الديم

فالحمد يبقى ذكر كل فتى.. ويبين قدر مواقع الكرم

والشكر مهر للصنيعة إن.. طلبت مهور عقائل النعم

واشكر كذلك الأستاذ الدكتور محمد الحراحشة الذي يعد مدرسة في هذا المجال خلقاً وعلماً، واشكر الدكتور محمود المقداي صاحب الخلق الكريم، واشكر الدكتور خالد السرحان .

كما أتوجه بالشكر الجزيل والمدبة الخالصة إلى أمي الغالية على مسانبتها ودعمها لي، رحمها الله وأسكنها فسيح جناته.

وفي النهاية يسرني أن أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من مد لي يد العون في مسيرتي العلمية وساندي معنوياً ووقف بجانبني منذ بداية مسيرتي العلمية حتى الآن وجزاكم الله عني كل الخير.

الباحث

قائمة المحتويات

Contents

م	ملخص الدراسة
ن	Abstract
١	الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها
١	مقدمة:
٤	مشكلة الدراسة:
٦	أسئلة الدراسة:
٦	أهداف الدراسة:
٧	أهمية الدراسة
٧	التعريفات الإصطلاحية والإجرائية:
٨	حدود الدراسة ومحدداتها:
٩	الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة
٩	أولاً: الأدب النظري:
٣١	ثانياً: الدراسات الأجنبية:
٣٢	التعليق على الدراسات السابقة:
٣٥	الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات
٣٥	منهج الدراسة:
٣٥	مجتمع الدراسة:
٣٥	عينة الدراسة :
٣٦	أدوات الدراسة:
٤٦	متغيرات الدراسة:
٤٧	إجراءات الدراسة:

٤٧ الأساليب الإحصائية المستخدمة:
٤٩ الفصل الرابع : نتائج الدراسة.
٤٩ النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
٥٤ النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
٦٢ النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
٧٢ النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
٨٠ النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:
٨٢ الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات.
٨٢ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:
٨٥ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:
٨٨ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:
٩٢ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:
٩٤ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:
٩٦ التوصيات:
٩٦ البحوث المقترحة ذات صلة بالدراسة.
٩٨ قائمة المراجع.
٩٨ المراجع العربية:
١٠٣ المراجع الأجنبية:
١٠٦ الملاحق.

قائمة الجداول

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
١	توزيع أفراد عينة الدراسة	٣٨
٢	درجات تصحيح فقرات الاستبانة	٤٠
٣	مجالات الاستبانة في صورتها النهائية	٤١
٤	قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات مع الدرجة الكلية للمجال الواردة فيه	٤٢-٤١
٥	معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة	٤٣
٦	معاملات الثبات لمجالات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ	٤٣
٧	مجالات الاستبانة في صورتها النهائية	٤٦
٨	قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لفقرات مع الدرجة الكلية للمجال الواردة فيه	٤٧
٩	معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة	٤٨
١٠	معاملات الثبات لمجالات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ	٤٩
١١	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الإدارة الإستراتيجية ككل	٥٣
١٢	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المجال الأول (صياغة الإستراتيجية)	٥٤
١٣	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المجال الثاني (تطبيق الإستراتيجية)	٥٥
١٤	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المجال الثالث (التقييم والمتابعة)	٥٨-٥٧
١٥	نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق في مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية وفقاً لمتغير الجنس	٦٠-٥٩
١٦	نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق في مستوى تطبيق مديري	٦١

رقم الجدول	العنوان	الصفحة
	مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	
١٧	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٦٢-٦٣
١٨	نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق لمستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٦٣-٦٤
١٩	نتائج اختبار (LSD) للكشف عن دلالة الفروق بين مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٦٥
٢٠	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات التطوير التنظيمي ككل	٦٧
٢١	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المجال الأول (أهداف واستراتيجيات المدرسة)	٦٨
٢٢	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المجال الثاني (متطلبات التطوير التنظيمي)	٧٠
٢٣	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المجال الثالث (الإجراءات الإدارية)	٧١
٢٤	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المجال الرابع (الأساليب والأدوات التكنولوجية)	٧٣
٢٥	النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المجال الخامس (العمل الجماعي)	٧٥
٢٦	نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق في التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة وفقاً لمتغير الجنس	٧٧
٢٧	نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق في التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي	٧٩
٢٨	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٨٠-٨١

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
٨٢	نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق في التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٢٩
٨٣	نتائج اختبار شيفيه (Scheffe Test) للكشف عن دلالة الفروق في التطوير التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة	٣٠
٨٥-٨٤	معاملات الارتباط بين مجالات الإدارة الإستراتيجية ومجالات التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة	٣١

قائمة الملاحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
١١٠	أداة الدّراسة بصورتها الأولى	١
١١٧	اسماء محكمي أداة الدراسة	٢
١١٨	أداة الدّراسة بصورتها النهائية	٣
١٢٥	كتب تسهيل المهمة	٤

ملخص الدراسة

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٩) معلماً ومعلمة، وطبقت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٥ / ٢٠١٦. وتوصلت الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة جميع مجالات الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت كان كبيراً. ودرجة تطبيق جميع مجالات التطوير التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت كان كبيراً. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغير الخبرة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات المعلمين حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة ككل والمجالات التالية: (أهداف واستراتيجيات المدرسة، الإجراءات الإدارية، الأساليب والأدوات التكنولوجية، العمل الجماعي) تعزى لمتغير الجنس. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات المعلمين حول مجال متطلبات التطوير التنظيمي تعزى لمتغير الجنس. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات المعلمين حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة تعزى لمتغير المؤهل العلمي. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة ككل والمجالات التالية: (أهداف واستراتيجيات المدرسة، متطلبات التطوير التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية) تعزى لمتغير الخبرة. ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول المجالين التاليين: (الإجراءات الإدارية، العمل الجماعي) تعزى لمتغير الخبرة. وتوجد علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة للإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت.

The Degree of Application of Strategic Management by Intermediate School Principals and its Relationship with the Organizational Development from the Viewpoints of Islamic Education Teachers in the State of Kuwait

Prepared By

Hussein Meklad Mosleh Al-Mutairi

Supervised By

Prof. Taiseer Al-Kwalda

Abstract

The study aimed to identify the level of application of strategic management by intermediate school managers and its relationship with the organizational development from the viewpoints of Islamic education teachers in the state of Kuwait. The study used the descriptive survey, the study sample consisted of (379) teachers, applied to study in the second semester of the academic year 2015/2016. The study came out with the following results:

- The level of application of all strategic management domains by intermediate school managers from the viewpoints of Islamic education teachers in the state of Kuwait was high.
- The level of application of all organizational development domains in intermediate school from the viewpoints of Islamic education teachers in the state of Kuwait was high.
- there are no significant statistical differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the teachers' estimates of the level of application of strategic management by intermediate school managers according to gender and qualification variables.
- there are significant statistical differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the teachers' estimates of the level of application of strategic management by intermediate school managers according to experience variable.
- there are no significant statistical differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the teachers' estimates of the level of application of organizational development totally in intermediate school and the following domains: (goals and strategies of the school, administrative procedures, methods and technological tools, teamwork) according to gender variable.

- there are significant statistical differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the teachers' estimates of the level of application of organizational development requirements in intermediate school according to gender variable.
- there are no significant statistical differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the teachers' estimates of the level of application of organizational development in intermediate school according to qualification variable.
- there are significant statistical differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the teachers' estimates of the level of application of organizational development totally in intermediate school and the following domains: (goals and strategies of school, organizational development requirements, methods and technological tools) according to experience variable.
- there are no significant statistical differences at the level of significance ($\alpha \leq 0.05$) between the teachers' estimates of the level of application of the following domains: (administrative procedures, teamwork) according to experience variable.
- There is a positive significant statistical correlation between the level of application of strategic management by intermediate school managers and organizational development from the viewpoints of Islamic education teachers in the state of Kuwait.

الفصل الأول : خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة:

تؤدي الإدارة المدرسية دوراً هاماً في العملية التعليمية، وتعد المسؤول الأول عن نجاح أو فشل المدرسة، فهي الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة والمحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية، والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. كما تعد الإدارة شريان هام في المجتمعات المعاصرة، وركيزة أساسية من ركائز قوة النظم الاجتماعية، حيث يعتمد عليها في توطيد هذه النظم، وفي سيادة مناخات الأمن والعطاء والإبداع.

وتمثل الإدارة المدرسية اهتماماً مشتركاً لكافة العاملين في ميدان التربية، حيث إن المدرسة هي الميدان الفعلي الذي تتضافر فيه جهود هؤلاء جميعاً، وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تدار بها وأساليب العمل المتبعة فيها تمثل العمود الفقري لنجاحها في أداء رسالتها على الوجه المنشود (الخواوي، ٢٠٠٨).

فكثير من البرامج الناجحة التي تحققتها المدرسة تنبع من قدرة الإدارة المدرسية على قيادة المصادر البشرية والمادية، وإثرائها بالمعلومات، واستثارة روح المناقشة والبحث بين أفرادها، كما أنها توفر من خلال ممارساتها وتفاعلها مع البدائل المطروحة فرصاً لتقييم ما يحدث في المدرسة (العمرات، ٢٠١٠).

ويعد مدير المدرسة قائداً تربوياً له الدور المهم والأساسي في نجاح العملية التربوية في المدرسة التي يتولى إدارتها، ويفترض أن تكون لديه الخبرة والمؤهلات اللازمة والولاء التنظيمي والالتزام بالعمل من خلال قيادة مدرسية ناجحة تعمل على إرساء علاقات إيجابية مع المعلمين وتثيّر حوافزهم ودوافعهم للعمل (ستراك، ٢٠٠٤).

وللقيادة المدرسية دوراً بارزاً في زيادة فاعلية المدرسة في جوانب عديدة تتمثل في أداء التلاميذ والمعلمين، فضلاً عن توفير المناخ التنظيمي المناسب للمدرسة، وتحسين العلاقة بين العاملين فيها، والعمل على امتلاك المدرسة الكفايات اللازمة لتوظيف تكنولوجيا التعليم في عمليتي التعليم والتعلم المدرسي لتحقيق الإبداع (Oboegbulem, 2013).

ويسعى القائمون على النظام التربوي في الدول العربية إلى إحداث تغييرات جذرية في عناصر النظام التربوي ومحاولة تطويره لتحقيق أهدافه. وقد دعت توصيات المؤتمرات التربوية المختلفة إلى الاهتمام بإعداد القادة وفق مبادئ الإدارة الإدارية الحديثة واتجاهاتها وأدوارها، وإحداث نقلة نوعية في الأساليب الإدارية، بما يحقق أهداف العملية التعليمية، واعتماد المدرسة وحدة إجرائية أساسية لإحداث التطوير التربوي والاجتماعي، من خلال إحداث تطوير نوعي لدورة العمل في المدرسة بما يتلاءم مع

المستجدات التربوية والتعليمية والإدارية، ويواكب التطورات التي تسعى لتحقيق التميز في كافة العمليات، والمتمثلة في تحقيق إرضاء المستفيدين من النظام التعليمي، والحصول على مخرجات ذات جودة عالية (العاجز، ٢٠٠١).

وتؤدي أنماط الإدارة التي يتبعها المديرون دوراً في تحقيق ذلك، فهناك الإدارة الديمقراطية التي تحرص على العلاقات الإنسانية السليمة، ومشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، وتسعى إلى تهيئة المناخ المدرسي لحفز المعلمين لبذل أقصى جهودهم لتحقيق الأهداف المنشودة، وهناك الإدارة الأوتوقراطية التي تهتم كثيراً بإنجاز العمل، أو الاستبداد بالرأي والمركزية في اتخاذ القرار، واتباع أساليب توجيه الأعمال بواسطة الأوامر، وهناك الإدارة الترسلية التي تحرص على إعطاء المعلمين قدراً من الحرية في ممارسة عملهم، وتترك لهم كل المسؤوليات (الاعا، ٢٠١١).

ولكي تواكب المؤسسات التربوية التغيرات المتسارعة من حولها، وتعد للمستقبل، فإن ذلك يتطلب أن تتبنى فكر إستراتيجي واضح يساعدها في التخطيط طويل الأجل، وفي توفير صورة للمؤسسة كما تطمح أن تبدو عليه في المستقبل، فبدون توافر هذا الفكر تصبح الإدارة مجرد خطوات وإجراءات تفتقر إلى مقومات النجاح، فالمؤسسة التي يتوافر لديها من يعتقدون هذا الفكر ويخططون لأمد بعيد هي بلا شك منظمة يمكنها التكيف مع عالم اليوم المعقد (الشبول، ٢٠٠٥).

فالإدارة الإستراتيجية تعد طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة حيث تتضمن منظومة من العمليات المتكاملة (التصميم، والتطبيق، والتقييم) وهي ذات علاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل أثر المتغيرات المهمة على المدرسة. وبذلك تتحدد وظيفة المدير الإستراتيجي باتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الاستخدام الأفضل لموارد المدرسة في ظل ظروف بيئتها المتغيرة (عساف، ٢٠٠٥).

كما تعد الإدارة الإستراتيجية عملية إبداعية عقلانية التحليل وحدثية التصور الإنساني، وهي أيضاً عملية ديناميكية متواصلة، تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه موارد المؤسسة المتاحة بطريقة ذات كفاءة وفعالية، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة؛ بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر (وهبة، ٢٠٠٨).

ويرى تشانج (2006) Chang أن تطوير الإدارة التربوية التقليدية إلى قيادة إستراتيجية يتطلب امتلاكها مهارات وضع المفاهيم وقدرتها على استخدام أساليب التحليل المتاحة لدراسة البيئة الداخلية والخارجية، وتعرف نواحي القوة والضعف في المؤسسة التربوية، وامتلاك القدرة على التفكير المبدع واتخاذ القرارات الإستراتيجية.

وتتيح الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة التربوية أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة عند تشكيل المستقبل، فهي تمكن المؤسسة من المبادرة والتأثير، وليس مجرد الاستجابة فقط للأنشطة، وبالتالي فهي تسيطر نسبياً على مصيرها (الشبول، ٢٠٠٥).

ولقد لاقت الإدارة الإستراتيجية انتشاراً في السنوات الأخيرة وخاصة في المؤسسات التربوية، لأنها تسعى إلى إيجاد مستقبل أفضل لهذه المؤسسات، كما أنها تتضمن العديد من الإيجابيات منها: تزويد المؤسسات بالفكر الرئيسي لها من أجل تقييم الأهداف والخطط والسياسات، المساعدة على توقع القضايا الإستراتيجية، أي المساعدة على توقع أي تغيير محتمل في البيئة التي تعمل فيها ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل معها، المساعدة على تخصيص الفائض من الموارد وتوجيهه وتكامل الأنشطة الإدارية والتنفيذية، إعداد كوادرات للإدارة العليا، زيادة قدرة المؤسسة على الاتصال بالمجموعات المختلفة داخل بيئة المؤسسة (سرور، ٢٠٠٦).

وتعد قضية تحديث المؤسسات وتطويرها من أهم قضايا تحديث الإدارة، ولا سيما الاهتمام بما يسمى بالتطوير التنظيمي، والذي بات يرتبط بالعديد من العمليات التنظيمية والمفاهيم مثل إعادة الهيكلة والتغيير الشامل والتخطيط الاستراتيجي والتغيير التنظيمي وغير ذلك من المفاهيم والعمليات (مطر، ٢٠٠٨).

والتطوير التنظيمي يعد أحد أهم الأساليب المستخدمة للتغيير على مستوى المؤسسات ككل، وهو بطبيعة الحال محاولة مخططة ومحسوبة لتغيير المناخ السلوكي وتصميم إستراتيجية التعليم والتدريب لتحقيق أهدافه التي يسعى إليها، ومن أهم هذه الأهداف اتخاذ القرارات على أساس الكفاءة أكثر من السلطة وحل مشاكل الصراع وتقليل الآثار الجانبية للمنافسة وتعظيم التعاون والمشاركة وزيادة الالتزام والإحساس بأهداف المؤسسة، وزيادة درجة الثقة والتأييد المتبادل بين الأفراد والاتصال المبني على الانفتاح والصراحة لحل المشاكل التنظيمية (العديقي، ١٩٩٨).

وتُعد عملية التطوير التنظيمي الدائم والمستمر في مختلف المجالات السمة الأساسية التي تتميز بها حركة المؤسسات، وبدون ذلك تتوقف الأمور عند نقطة معينة ويصبح كل شيء عند ذلك في حالة تقادم وجمود، وبما أن عملية اتخاذ القرارات تُعد من الأمور المهمة التي تأتي في مقدمة اهتمامات وأعباء المدير، فقد كان من الضروري لهذه العملية أن تحظى بالتطوير والتحديث المستمرين من خلال التعرف على أهم المعوقات التي تحول دون اتخاذ القرارات على أسس سليمة (مطر، ٢٠٠٨).

ويهدف التطوير التنظيمي إلى تنمية قدرات الأفراد المهنية والفكرية وإلى تحسين أدائهم لتدعيم كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها، ثم يسهل المواءمة بين أهداف الأفراد وأهداف المؤسسة لإيجاد نوع من التكامل بين أهداف وحاجات المؤسسة والأفراد، وهذا يؤدي إلى تنمية روح التعاون والمشاركة بين

الرؤساء والمرؤوسين وهكذا تصبح الأهداف الرئيسية لإدخال التطوير التنظيمي متباينة في سعيها وطموحها، حيث إنها قد تنحصر في البقاء والاستمرار حين تكون المؤسسة مهددة بخطر الفناء وتحديات المنافسة أو تتجاوز ذلك النماء بمعدلات اعتيادية بدلا من الركود والجمود، في حين قد يصبح الهدف هو التجديد والتنشيط وبعث الفعالية، وتحقيق التآلف والتميز والهيمنة على المستقبل باستحضاره والتهيؤ له (بوفاتح، ٢٠١٢).

ولكي تواكب المؤسسات التربوية التغيرات المتسارعة من حولها يجب تبني فكر إستراتيجي واضح يساعدها في التخطيط طويل الأجل، وتعد الإدارة الإستراتيجية طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه موارد المؤسسة المتاحة بطريقة ذات كفاءة وفعالية، والقدرة على مواجهة التحديات. وتتيح الإدارة الإستراتيجية للمؤسسة التربوية أن تكون مبادرة أكثر منها مستجيبة عند تشكيل المستقبل، وأكثر قابلية لمواجهة التغيير.

والتطوير التنظيمي يعد أحد أهم الأساليب المستخدمة للتغيير على مستوى المؤسسات ككل، ويهدف التطوير التنظيمي إلى تنمية قدرات الأفراد المهارية والفكرية وتحسين أدائهم لتدعيم كفاءة المؤسسة وزيادة فعاليتها. وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة للتعرف على مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت.

مشكلة الدراسة:

يواجه التعليم وتطويرة العديد من التحديات والمتطلبات، منها ضرورة وجود إدارة مدرسية حديثة ممثلة في مدير المدرسة؛ الذي ينظر إليه على أنه ممثل للسلطة، وسلوكه القيادي يمثل عنصراً حيوياً في أداء مدرسته وتنظيمها، فإحساسه بالمسؤولية يهيئه ليكون عضواً بارزاً في مجال مهنة التربية والتعليم؛ لذلك عليه أن يكون مبدعاً في خطته، ويعمل على تحسين نوعية الحياة المدرسية لجميع من فيها (العمرات، ٢٠١٠).

ولقد لوحظ في السنوات الأخيرة تدني المستوى التنظيمي في مدارس الدول العربية بشكل عام وظهور بعض القصور في أداء مديري المدارس؛ مما يمثل عائقاً كبيراً في سبيل تطوير التعليم، فالمدارس تقوم بالعمل الآلي الروتيني متمسكة بكثير من الممارسات التقليدية (أبو رزق، ٢٠١٢).

وتعاني الإدارة المدرسية من صعوبات حادة تسهم في تقليل إنجازاتها وتدني مشاركتها في تحقيق الأهداف التعليمية، بل إن جانباً من المشكلات التعليمية في كثير من الدول، مثل: انخفاض الإنتاجية التعليمية للمدارس، أو انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية، أو انحراف السلوك الطلابي، أو بروز ظاهرة

العنف بين الطلاب ومعلميهم، إنما تعود مجتمعة إلى أسباب من أهمها ضعف الإدارة المدرسية (أبو علي، ٢٠١٠).

ويؤكد بيك (2009) Beck على أنه رغم أهمية دور مديري المدارس الفعال في تحقيق التفوق المدرسي إلا أنه يواجه من المعوقات والصعوبات ما يحول بينه وبين تحقيق هذا الدور، ومن هذه الصعوبات تعدد الأدوار المطلوب منه القيام بها، فضلاً عن ضعف تنميته مهنيًا، وقلة الصلاحيات الممنوحة له.

على الرغم من اهتمام وزارة التربية في دولة الكويت بالعمل على تطوير الإدارات المدرسية وإنفاقها الهائل على التعليم لمواكبة المتطلبات العصرية، إلا أن النمط الإداري في مدارس دولة الكويت ما زال يتسم بالنمطية واتباع الأساليب التقليدية، ويميل إلى نمط إدارة الفرد الواحد وهو مدير المدرسة، ويفتقر إلى التخطيط المستقبلي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي؛ مما يجعل العمل الإداري بالمدارس تقليدي وغير قادر على تحقيق التميز والإبداع (العجمي، ٢٠١١).

فقد أكدت دراسة الديحاني (٢٠٠٩) على وجود صعوبات كبيرة تواجه الإدارات المدرسية في دولة الكويت، الأمر الذي يتطلب ضرورة تغيير الأنماط الإدارية السائدة، والاتجاه نحو الأنماط الإدارية الحديثة كالإدارة بالمشاركة، والإدارة المبدعة، والاتجاه نحو تفويض السلطات للمعلمين، وتحول مدير المدرسة من كونه إداري إلى ميسر وقائد للتغيير.

فعلى الرغم من أن وزارة التربية في دولة الكويت، ألفت بتبعات كبيرة على كاهل الإدارة المدرسية، وتزداد هذه التبعات من سنة إلى أخرى، إلا أن ذلك لم يصاحبه تطوير لسلطة وصلاحيات الإدارة المدرسية، بحيث يحدث نوع من التوازن بين المسؤوليات ودرجة السلطة أو الصلاحيات، وأصبحت الإدارات المدرسية مجرد منفذ للسياسات العليا دون أن يكون لها دور فعال في تطوير نفسها بما يلائم متطلبات العصر (المسيليم، ٢٠١٤).

ومن خلال الممارسات الإدارية السائدة في المدارس يلاحظ أن الإدارة المدرسية في دولة الكويت بوضعها الحالي، وما تعانيه من مشكلات تمثل عائقاً في سبيل أي تطوير تعليمي منشود، فهناك الكثير من المعوقات التي تعانيها المؤسسات التربوية بسبب عدم تبنيها الفكر الاستراتيجي، وأهمها ما يتعلق بمديري المدارس، وأكدت دراسة المسوري (٢٠١٢) أن امتلاك مديري المدارس للكفايات الفنية والإدارية تتراوح بين المستوى المتوسط والضعيف، كما أكدت نتائج الرشيد (٢٠١٢) أن النمط الإداري الذي يمارسه مديرو المدارس هو النمط الديكتاتوري يليه النمط التسيبي، ثم الديمقراطي.

يتضح مما سبق أن تطوير التعليم يواجه الكثير من التحديات والمتطلبات، منها ضرورة وجود إدارة مدرسية حديثة، ولقد لوحظ في السنوات الأخيرة تدني المستوى التنظيمي في المدارس في الدول العربية، وتعاني الإدارة المدرسية من صعوبات حادة تسهم في تقليل إنجازاتها وتدني مشاركتها في تحقيق الأهداف التعليمية، كما يواجه مديرو المدارس العديد من المعوقات والصعوبات.

وما زال النمط الإداري في مدارس دولة الكويت يتسم بالانمطية واتباع الأساليب التقليدية، ويفتقر إلى التخطيط المستقبلي ومشاركة العاملين في اتخاذ القرارات، والتخطيط الاستراتيجي، مما يمثل عائقاً في سبيل أي تطوير تعليمي منشود نتيجة عدم تبنيها الفكر الاستراتيجي.

وقد توصلت بعض الدراسات السابقة إلى فعالية الإدارة الإستراتيجية في تحقيق العديد من الأهداف، ومن هذه الدراسات دراسة كل من: سيبرت (2004) Seibert، إنا (2012). كما لاحظ الباحث ندرة الدراسات العربية والأجنبية التي تناولت دور الإدارة الإستراتيجية في التطوير التنظيمي، لذا جاءت الدراسة للتعرف على مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت وذلك من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية:

أسئلة الدراسة:

١- ما مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت؟

٢- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت الإدارة الإستراتيجية تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)؟

٣- ما مستوى التطوير التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت؟

٤- هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت التطوير التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة)؟

٥- هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات مجالات الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت؟

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى التعرف على:

- ١- مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت.
- ٢- الفروق في مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة).
- ٣- مستوى التطوير التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت.
- ٤- الفروق في مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).
- ٥- العلاقة بين ممارسة مديري المدارس للقيادة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت.

أهمية الدراسة

يمكن إبراز أهمية الدراسة في النقاط الآتية:

- تتبع أهمية هذه الدراسة من طبيعة الموضوع ذاته والمتمثل في الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت.
- ندرة الدراسات التي تناولت الإدارة الإستراتيجية في المجال التربوي بدولة الكويت في حدود علم الباحث.
- إثراء الأدب التربوي المتعلق بالإدارة التربوية.
- يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تقديم مقترحات تزيد من قدرة مديري المدارس على تبني الإدارة الإستراتيجية لتحقيق التطوير التنظيمي.
- يؤمل إفادة الباحثين والمهتمين بمجال الإدارة التربوية للانطلاق بدراسات جديدة في هذا المجال من خلال نتائج هذه الدراسة.

التعريفات الإصطلاحية والإجرائية:

تضمنت الدراسة الحالية عدد من المصطلحات من المهم تعريفها وهي:

الإدارة الإستراتيجية: "هي الإدارة التي تضع خططا طويلة المدى، وتحدد الطرق والأساليب الفعالة لتنفيذها، كما تحدد الوسائل المناسبة لتقويمها" (بطاح، ٢٠٠٦، ١٢٥).

وتعرف إجرائياً على أنها: الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة الإدارة الإستراتيجية والمحددة بالمجالات الآتية: صياغة الإستراتيجية، تطبيق الإستراتيجية، التقييم والمتابعة.

التطوير التنظيمي: "وظيفة إدارية تهدف إلى زيادة الكفاءة التنظيمية للمؤسسة من خلال دراسة التنظيم دراسة شاملة لجوانبه وابتكار أنماط تنظيمية جديدة ومتناسقة على مستوى المؤسسة ككل، تمكنها من الانتقال التدريجي الشامل من الوضع القائم إلى الحالة المستهدفة خلال مدة معينة، كما تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير الاقتصادي والاجتماعي والمعلوماتي" (عوض، ٢٠١٢: ٤١٣).

ويمكن تعريفه إجرائياً أنه الدرجة الكلية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة التطوير التنظيمي والمحددة بالمجالات الآتية: أهداف واستراتيجيات المدرسة، متطلبات التطوير التنظيمي، الإجراءات الإدارية، الأساليب والأدوات التكنولوجية، العمل الجماعي.

حدود الدراسة ومحدداتها:

تحدد الدراسة الحالية بالحدود الآتية.

حدود موضوعية: سوف تقتصر الدراسة على موضوع الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت.

حدود زمانية: اقتصر تطبيق الدراسة على السنة الدراسية ٢٠١٥/٢٠١٦.

حدود مكانية: اقتصر تطبيق الدراسة على مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

حدود بشرية: اقتصرت الدراسة على معلمي التربية الإسلامية في المرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

وتحدد نتائج الدراسة بمدى صدق أدوات الدراسة وموضوعية استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أدوات الدراسة.

الفصل الثاني : الأدب النظري والدراسات السابقة

تناول هذا الفصل عرضاً للأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

أولاً: الأدب النظري:

يتناول هذا الجزء وصفاً شاملاً لمفهومى الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي، وذلك من خلال التطرق للمفهومين وما يتصل بهما من مفاهيم.

الإدارة الإستراتيجية ومراحلها:

تعد الإدارة الإستراتيجية من المفاهيم الإدارية الحديثة التي تساعد المؤسسات على التكيف مع بيئتها الداخلية، ومحاولة تعرف نقاط القوة ونقاط الضعف فيها، وفهم بيئة المؤسسة الخارجية، ومحاولة تعرف الفرص والمخاطر التي تنطوي عليها. مما يمكن من استشراف المستقبل، والإعداد له بصياغة مجموعة من البدائل الإستراتيجية التي تقود المؤسسة لتحقيق أهدافها، وتوفير شروط وظروف أفضل تساهم في تسهيل هذه الأهداف (الليمون، ٢٠١٤).

ومفهوم الإستراتيجية قديم في الفكر البشري، ويتنوع إدراك الناس لهذا المفهوم؛ فقد تعني كلمة إستراتيجية للبعض أنها عبارة عن شيء مهم، ويفهم آخرون أنها خطة فعلية، أو أنها برنامج عمل يهدف إلى النجاح والامتياز (حنا، ٢٠١٢).

وتعرف الإدارة الإستراتيجية أنها: "تحديد للأهداف والأغراض الرئيسية وطويلة الأجل للمنشأة وإعداد عدد من بدائل التصرف وتخصيص الموارد الضرورية لتنفيذ تلك الأهداف" (مرسي، ٢٠٠٣، ٥٠).

كما تعرف الإدارة الإستراتيجية أنها: "عملية إبداعية عقلانية التحليل وحدسية التصور الإنساني، وهي أيضا عملية ديناميكية متواصلة تسعى إلى تحقيق رسالة المؤسسة من خلال إدارة وتوجيه موارد المؤسسة المتاحة بطريقة ذات كفاءة وفعالية، والقدرة على مواجهة تحديات بيئة الأعمال المتغيرة من تهديدات وفرص ومنافسة ومخاطر أخرى مختلفة؛ بغية تحقيق مستقبل أفضل انطلاقاً من نقطة ارتكاز أساسية في الحاضر" (ياسين، ٢٠١٠، ١٩).

ويرى تبيدي (٢٠١٠) أن الإدارة الإستراتيجية تمثل العملية التي تتألف من مجموعة من الخطوات تقوم من خلالها الإدارة العليا بتحليل الفرص والقيود الموجودة في البيئة الخارجية، وأوجه القوة والضعف في المؤسسة، وتحديد الرسالة والأهداف، ثم وضع الإستراتيجيات على مستوى المؤسسة، ووحدات الأعمال والمستوى الوظيفي التي تتطابق مع أوجه القوة والضعف في المؤسسة، وفرص وتهديدات البيئة الخارجية، ثم تطبيق تلك الإستراتيجيات وممارسة الرقابة الإستراتيجية.

والإدارة الإستراتيجية بالنسبة للمؤسسة تمثل الإطار العام الذي يرشدها إلى التفكير والتصرف انطلاقاً من أهدافها الأساسية، ليصبح بعد تبني هذا التفكير والتصرف وسيلة لتحقيق الأهداف، وموجه للقرارات المصيرية المستقبلية التي تتخذها المؤسسة في تعبئة مواردها حسب التطور المستمر، ولمواطن قوتها من خلال أحداث المواءمة والتكيف مع المحيط الذي تنشط فيه، والوصول إلى الأداء لرسالتها وتحقيق أهدافها (نور الدين، ٢٠١١).

وتتبع أهمية الإدارة الإستراتيجية من حقيقة مفادها إن كل المؤسسات تحرص على تحسين وتطوير أدائها للوصول إلى الأداء، وإن واقع المؤسسات يشير إلى أن مستوى نجاح المؤسسات في تحقيق ذلك يتفاوت حسب كفاءتها في إدارة استراتيجياتها، لذا أصبحت ممارسة المؤسسات المختلفة لأسلوب الإدارة الإستراتيجية بشكل جدي ضرورة ملحة وحتمية إن أرادت زيادة قدراتها التنافسية وتطوير أدائها بل أضحى السبيل الوحيد لبقائها واستمرارها وخصوصاً بعد تزايد الاتجاه نحو المزيد من الانفتاح والعولمة (القحطاني، ٢٠١٠).

ويعد التوجه نحو تطبيق الإدارة الإستراتيجية هدفاً وضرورة حضارية يسعى إليها كل نظام ينشد النجاح، بحيث يستطيع أن يواكب كل جديد، فالإدارة الإستراتيجية تعد الوسيلة المناسبة للقضاء على الكثير من المعوقات التي تظهرها القيادات التقليدية (علي، ٢٠٠٩).

ولقد مر مفهوم الإدارة الإستراتيجية بعدة مراحل وهي:

المرحلة الأولى: هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يعتمد على الأساس المالي، بحيث يكون اهتمام المؤسسة مركزاً على إعداد وتنفيذ الموازنة السنوية، فالمؤسسة تسعى لتحقيق الأهداف المالية في الأجل القصير.

المرحلة الثانية: هي مرحلة التركيز على التخطيط الذي يستند على التنبؤ لسنوات عديدة قادمة، وتحليل البيئة الخارجية وتأثيرها على المؤسسة.

المرحلة الثالثة: وهي مرحلة التركيز على التخطيط الموجه خارجياً، فالمؤسسة تحاول أن تكون أكثر استجابة للتغيرات في البيئة الخارجية، مستندة إلى التفكير الإستراتيجي.

المرحلة الرابعة: وهي مرحلة التوجه الإستراتيجي المتكامل (الإدارة الإستراتيجية) حيث تركز بشكل كبير على إدارة موارد المؤسسة ومحاولة تعديل المستقبل بما يناسب المؤسسة (الهاشم، ٢٠٠٦).

ويشير المغربي (٢٠٠٦) وحنّا (٢٠١٢) إلى أن أهم متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية يتمثل في

الآتي:

تحديد الأهداف السنوية: يجب تحديد الأهداف السنوية بطريقة لامركزية حسب الفروع والقطاعات والإدارات والأقسام بحيث تتم بصورة مرحلية ومؤسسة على عملية المشاركة، وتفيد الأهداف في تحديد أسس توزيع وتخصيص الموارد والمعايير الضرورية لتقييم الأداء، ومدى التقدم في تحقيق الأهداف طويلة الأجل، والأولويات الخاصة بالأفراد والإدارات والأقسام.

صياغة السياسات: تمثل السياسات المبادئ والقواعد العامة المحددة والمرشدة للتطبيق، إذ تعد لتوجيه العمل والنشاط بما يساعد على تحقيق الأهداف الموضوعية، وتساعد السياسات كلاً من المديرين والعاملين على التعرف على المطلوب منهم، وبالتالي يمكن تطبيق الإستراتيجية بنجاح.

توزيع وتخصيص الموارد: يعد تخصيص الموارد من أنشطة الإدارة العليا، ويعتمد التوزيع الصحيح للموارد على مراعاة الأولويات الموضوعية في صورة الأهداف السنوية.

بناء وتهيئة الهيكل التنظيمي المناسب: فالإستراتيجيات البسيطة يلائمها التنظيم الوظيفي، أما الإستراتيجيات المعقدة فإنها تحتاج إلى هياكل تنظيمية مختلفة حسب ظروف التطبيق.

الإدارة الفعالة للعمليات والأنشطة الداخلية: لنجاح عملية التطبيق الإستراتيجي يتطلب مراعاة كافة العمليات والأنشطة الداخلية والاطمئنان على اكتمالها وتناسقها، ومن بين العوامل الواجب مراعاتها: بناء المعايير لقياس الأداء، الدافعية ونظم الحوافز، الردع والعقاب، بحيث تضمن المؤسسة منع السلوك الذي يعطل الإنجاز عند تطبيق إستراتيجياتها.

تكوين وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية: إن توفير وتنمية القدرات والكفاءات الإدارية والقيادية هو مفتاح نجاح التطبيق الإستراتيجي وهذا يتطلب تحديد عدد الأشخاص المطلوبين لتطبيق الإستراتيجية، بيان سبل تنمية قدرات ومهارات الكوادر البشرية المطلوبة، بيان خصائص القادة والمديرين المطلوبين في كل عمل أو نشاط.

وترتكز الإدارة الإستراتيجية على عدد من المراكز الأساسية هي:

١- تتبع الإدارة الإستراتيجية منهجاً وأسلوباً كلياً في إدارة المؤسسة وذلك على غير الحال في الإدارة التشغيلية التي تركز على جزء معين من المؤسسة مثلاً التسويق، وهذا يؤكد أن الإدارة الإستراتيجية تتعامل مع المؤسسة على أساس أنها وحدة واحدة.

٢- الإدارة الإستراتيجية تتبنى نظرة طويلة المدى وتعنى بالأهداف الكلية طويلة الأجل وهذه الأهداف الكلية في الحقيقة تمثل حصيلة الأهداف الرئيسية لكل قسم من أقسام المؤسسة.

٣- تقوم الإدارة الإستراتيجية على الأخذ في الحسبان عوامل التأثير في البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة وكيفية التكيف مع هذه العوامل البيئية المتغيرة.

٤- القرارات الإستراتيجية ترتبط بأحداث تغييراً رئيسياً في أنشطة المؤسسة لمواكبة التغيرات في البيئة بصورة تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف الإستراتيجية المحددة (تبيدي، ٢٠١٠).

ويرى حجي (٢٠٠١) أن التوجه التربوي التكاملي يحتم أن يتم تطوير المدرسة من خلال منظور إستراتيجي، وهذا المنظور يحتم أن تتضمن عمليات التطبيق ما يلي:

- التحليل الإستراتيجي: ويشمل الدراسات المسحية للبيئة والتحليل الثقافي، والوقوف على توقعات المسؤولين عن المدرسة والمحليات.

- الاختيار الإستراتيجي: ويتضمن تحديد الخيارات والبدائل الإستراتيجية، وتقويمها، واختيار إستراتيجية مناسبة.

- تنفيذ الإستراتيجية: وتتضمن إدارة إستراتيجية التغيير، والبيئة الإستراتيجية للمدرسة، ووضع الخطط، وتحديد الموارد اللازمة وتوفيرها.

أهداف الإدارة الإستراتيجية:

هناك العديد من الأهداف للإدارة الإستراتيجية كما حددها العديد من الخبراء والمختصين في هذا المجال وهي كما يلي:

١. تهيئة المؤسسة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي، والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها على التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية.

٢. اتخاذ قرارات هامة ومؤثرة تعمل على زيادة حصة المؤسسة في السوق، وزيادة رضا المتعاملين معها، وزيادة المكاسب لأصحاب المصلحة من وجودها سواء كانوا من المساهمين أم من المجتمع كله أو قطاع منه (فهمي، ٢٠٠٨).

٣. تحديد الأولويات والأهمية النسبية بحيث يتم وضع الأهداف طويلة الأجل، والأهداف السنوية، والسياسات وإجراء عمليات تخصيص الموارد بالاسترشاد بهذه الأولويات.

٤. التركيز علي السوق، والبيئة الخارجية، باعتبار أن استغلال الفرص ومقاومة التهديدات هو المعيار الأساسي لنجاح المنظمات.

٥. تشجيع اشتراك العاملين من خلال العمل الجماعي مما يزيد التزام العاملين؛ لتحقيق الخطط التي اشتركوا في مناقشتها ووافقوا عليها، ويقلل من مقاومتهم للتغيير ويزيد من فهمهم لأسس تقييم الأداء وفتح الحوافز داخل المؤسسة (عوض، ٢٠٠١).

٦. تجميع البيانات عن نقاط القوة والضعف والتهديدات، بحيث يمكن للمدير اكتشاف المشاكل مبكراً، وبالتالي يمكن الأخذ بزمام القيادة بدلاً من أن تكون القرارات رد فعل لقرارات وإستراتيجيات المنافسين.

٧. وجود نظام للإدارة الإستراتيجية يتكون من إجراءات وخطوات معينة يشعر العاملون من خلاله بأهمية المنهج العلمي في التعامل مع المشكلات.

٨. تسهيل عملية الاتصال داخل المؤسسة، حيث يوجد المعيار الذي يوضح الرسائل الغامضة.

٩. وجود معيار واضح لتوزيع الموارد وتخصيصها بين البدائل المختلفة.

١٠. تساعد على اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها.

١١. تحقيق فهم كامل من جانب كل من المديرين والعاملين والتزامهم بعملية الإدارة الإستراتيجية، ومن ثم يأتي بعد الفهم الالتزام.

١٢. تجعل المديرين والعاملين أكثر ابتكاراً وتجديداً عندما يفهمون ويساندون رسالة المنشأة وأهدافها وإستراتيجياتها (العارف، ٢٠٠٣).

١٣. إيجاد المعيار الموضوعي للحكم على كفاءة الإدارة، فالإدارة التي تفشل في زيادة قيمة المؤسسة إدارة فاشلة مهما كان حجم ما تدعيه من إنجازات وتطوير داخل المؤسسة.

١٤. زيادة فاعلية وكفاءة عمليات اتخاذ القرارات، والتنسيق والرقابة واكتشاف وتصحيح الانحرافات لوجود معايير واضحة تتمثل في الأهداف الإستراتيجية (عوض، ٢٠٠١).

يتضح مما سبق أنه هناك العديد من الأهداف للإدارة الإستراتيجية منها: تهيئة المؤسسة داخلياً بإجراء التعديلات في الهيكل التنظيمي والإجراءات والقواعد والأنظمة والقوى العاملة بالشكل الذي يزيد من قدرتها علي التعامل مع البيئة الخارجية بكفاءة وفعالية، تساعد علي اتخاذ القرارات وتوحيد اتجاهاتها، تجعل المديرين والعاملين أكثر ابتكاراً وتجديداً... الخ. ويرى الباحث أن الهدف الرئيسي للإدارة الإستراتيجية هو تحقيق أهداف المؤسسة.

أهمية الإدارة الإستراتيجية:

تعد الإدارة الإستراتيجية ضرورة وليست ترفاً لأنها تؤدي إلى رفع أداء المنظمات حاضراً ومستقبلاً وذلك إذا تم تطبيقها بشكل جيد وهذا ما تجمع عليه كل الشركات العالمية التي تستخدم أسلوب الإدارة الإستراتيجية (العارف، ٢٠٠١). ويساعد تبني أسلوب الإدارة الإستراتيجية المؤسسة على تحقيق مجموعة من الفوائد منها:

- تحديد خارطة طريق للمؤسسة تحدد موقعها ضمن جغرافية الأعمال في المستقبل.

- يساهم في زيادة قدرة المؤسسة على مواجهة المنافسة الشديدة المحلية منها والدولية.
- يمنح المؤسسة إمكانية امتلاك ميزة تنافسية مستمرة.
- يمكن المؤسسة من استخدام الموارد استخداماً فعالاً.
- يوفر فرص مشاركة جميع المستويات الإدارية في العملية الأمر الذي يؤدي إلى تقليل المقاومة التي قد تحدث عند القيام بالتغيير بالإضافة إلى أن ذلك يوفر تجانس الفكر والممارسات الإدارية لدى مديري المؤسسة.
- ينمي القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المديرين ويجعلهم يبادرون إلى صنع الأحداث بدلا من أن يكونوا متلقين لها (أبو بكر، ٢٠٠٠).
- كما تحقق المؤسسات التي تتبنى الإدارة الإستراتيجية في عملياتها وأنشطتها العديد من المزايا ومنها:
 - تحليل الفرص والتهديدات، أو القيود الموجودة في البيئة الخارجية للمؤسسة.
 - تحليل عناصر القوة والضعف الموجودة في البيئة الداخلية للمؤسسة.
 - صياغة رسالة المؤسسة وتطوير أهدافها.
 - صياغة الإستراتيجيات ضمن المستويات المختلفة (إستراتيجية المؤسسة، وحدات الأعمال الإستراتيجية، الإستراتيجيات الوظيفية) والتي تحقق الملاءمة بين عناصر القوة والضعف للمؤسسة مع الفرص والتهديدات البيئية.
 - تنفيذ الإستراتيجيات وتهيئة الموارد اللازمة لذلك.
 - التأكد في مجال أنشطة الرقابة الإستراتيجية من أن الأهداف الخاصة بالمؤسسة قد تحققت أو تم إنجازها.
 - الإدارة الإستراتيجية وسيلة هامة لتجاوز الصعوبات ومواجهة التحديات وتحديد أهداف وملامح المستقبل.
 - تساعد علي تنمية وتعزيز التفكير في المستقبل وتقديم التصورات والحلول للمشكلات المحتملة وتحديدها وفق الظروف والإمكانات المتاحة والمتغيرات دائمة الفرص المستقبلية (عبده، ١٩٩٩).

المداخل العامة للإدارة الإستراتيجية:

هناك مدخلان رئيسيان للإدارة الإستراتيجية، هذان المدخلان متضادان ولكن يكمل كل منهما الآخر بطرق متعددة في الإدارة الإستراتيجية، وهما كما يلي:

أولاً: مدخل المؤسسة الصناعية: وذلك في ضوء:

- النظرية الاقتصادية: حيث تتعامل المؤسسة مع قضايا مثل التنافسية، تخصيص الموارد، اقتصاديات الوفرة.

- الافتراضات: العقلانية، سلوك الضبط الذاتي، تعظيم الربحية.

ثانياً: المدخل الاجتماعي: وذلك في ضوء:

- التعامل بشكل أساسي مع التفاعلات الإنسانية.

- الافتراضات: العقلانية المقيدة، السلوك الإرضائي، الربح شبه المثالي، ومن أمثلة الشركات التي تدار حالياً بهذا الشكل "جوجل"، ويمكن أن يدرك أسلوب الإدارة الاستراتيجية على أنه من القاعدة إلى القمة- من القمة إلى القاعدة، أو كعملية تعاونية في الطريقة من القاعدة للقمة (المغربي، ٢٠٠١).

عوامل نجاح تطبيق الإدارة الإستراتيجية:

لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية بنجاح يجب توافر عدد من العوامل من أهمها:

١- توافر التفكير الإستراتيجي:

يشير التفكير الإستراتيجي إلى توافر القدرات والمهارات اللازمة لممارسة الفرد مهام الإدارة الإستراتيجية بحيث يمد صاحبه بالقدرة على فحص وتحليل عناصر البيئة المختلفة، والقيام بإعداد التنبؤات المستقبلية الدقيقة، مع إمكانية صياغة الإستراتيجيات واتخاذ القرارات المتكيفة مع ظروف التطبيق. فالتفكير الإستراتيجي لا يقتصر على مهارة اكتشاف ما الذي سيحدث، وإنما استخدام مناظرات نوعية لغرض تطوير أفكار خلاقية جديدة (يونس، ٢٠٠٢).

وقد ذكر المغربي أن من أهم خصائص الأفراد ذوي التفكير الاستراتيجي توافر المهارات التالية لديهم:

- القدرة على تحليل البيئة الخارجية بما توفره من فرص أو ما ينتج عنها من مخاطر، حيث تمثل الفرص ميزة متاحة يمكن الاستفادة منها، بينما تمثل المخاطر محددات أو معوقات تواجه المؤسسة، ونظراً لإحساسه بأهمية استشراف المستقبل فنجده يحاول التنبؤ بالفرص والمخاطر المستقبلية وكيفية التعامل معها.

- القدرة على اختيار الإستراتيجية المناسبة، فالمدير الإستراتيجي يقوم بحصر الإستراتيجيات البديلة لمواجهة الموقف التنظيمي، ويقيم كل إستراتيجية من خلال تناوله مزايا و عيوب ومبررات تطبيق كل منها بما يساهم في حسن اختياره لأفضلها.
- القدرة على تخصيص الموارد والإمكانات المتاحة واستخدامها بكفاءة، فالمدير الإستراتيجي يجب أن تكون لديه القدرة على تخصيص موارد المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد الموارد والإمكانات التي ينبغي توافرها مستقبلاً لتحقيق أهداف التنظيم.
- القدرة على اتخاذ القرارات الإستراتيجية، فالقرار الإستراتيجي يتميز عن غيره من القرارات بالشمول وطول المدى الذي يجب تغطيته (المغربي، ١٩٩٩).

٢- توفر نظم المعلومات الإستراتيجية:

المعلومات لها دور أساسي في كافة مراحل الإدارة الإستراتيجية، فالمعلومات المرتبطة بنتائج تحليل المتغيرات البيئية الداخلية والخارجية مثلاً تدعم جهود المديرين الإستراتيجيين في وضع الأهداف وصياغة الإستراتيجيات، كما أنها تساهم في تنفيذ الإستراتيجية ومراجعتها والرقابة عليها. ولتحقيق الاستفادة المثلى من تلك المعلومات لابد أن يتسم نظام المعلومات الإستراتيجي بدقة المعلومات وشموليتها وتوافرها في الوقت المناسب، وهذا يتطلب توفر الحاسب الآلي والاعتماد عليه في تخزين أكبر كم من البيانات المتشابكة والمعقدة وحفظها وتحليل هذه البيانات بما يتيح الاستفادة منها في أي وقت لاتخاذ القرارات الإستراتيجية (المغربي، ١٩٩٩).

٣- توفر نظام للحوافز:

يهدف نظام الحوافز عادةً إلى التأكد من وجود توافق بين ما يتطلبه التنفيذ الفعال للخطط الإستراتيجية وحاجات العاملين في المؤسسة، فلا بد أن يرتبط نظام الحوافز بصورة مناسبة وفعالة مع إستراتيجية المؤسسة على المستويات الإدارية المختلفة، ولتحقيق ذلك لابد من تصميم نظام للمكافآت والحوافز يؤدي دوراً محفزاً ومشجعاً لمكافأة الأداء المرغوب فيه (القطامين، ٢٠٠٢).

٤- توفر نظام مالي:

يجب أن يكون لدى المؤسسة نظام جيد للإدارة المالية، فإذا لم يكن متوفر فيفضل أن يعالج ذلك قبل أن يتم تطبيق الإدارة الإستراتيجية، حيث إنها تتطلب موارد مالية وبشرية وفنية كبيرة (البراك، ١٩٩٦).

٥- توفر التنظيم الإداري السليم:

ينبغي توفر تنظيم إداري دقيق ومرن قادر على التكيف مع متغيرات الإستراتيجية واستيعاب الأهداف الإستراتيجية وتوفير المعلومات اللازمة لذلك، بالإضافة إلى وجود النظم والإجراءات السليمة التي تسهل أسباب العمل بدلاً من تعقيده أو تعطيله (حريم، ٢٠٠٣).

يتضح مما سبق أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية بنجاح يجب توافر عدد من العوامل من أهمها: التفكير الإستراتيجي، نظم المعلومات الإستراتيجية، نظام للحوافز، نظام مالي، التنظيم الإداري، ويرى الباحث أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يساهم في رفع مستوى التطوير التنظيمي.

التطوير التنظيمي:

يعد التنظيم العنصر الثاني من عناصر الإدارة التي وضعها (لوثر جوليك) وهو الوسيلة التي يرتبط بها عدد كبير من البشر ينهضون بأعمال معقدة لتحقيق أغراض وأهداف متفق عليها، ويسلكون منهجاً إدارياً تحت إطار تنظيمي توزع فيه الاختصاصات، وتحدد فيه المسؤوليات وتتضح فيه الأهداف، كما يتم فيه تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات، بما يكفل عدم الخلط أو التعارض أو التضارب (الطيب، ١٩٩٩).

مفهوم التنظيم:

تعددت وتنوعت تعريفات علماء الإدارة العامة للتنظيم بتعدد وتنوع المنحى الفكري والثقافي للباحثين بالإضافة إلى اختلاف الزاوية التي ينظرون منها لهذا المفهوم، فيعرف التنظيم أنه "عملية حصر الواجبات والنشاطات المراد القيام بها وتقسيمها إلى اختصاصات الأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤوليات وإنشاء العلاقات بين الأفراد بغرض تمكين مجموعة من الأفراد من العمل بانسجام وتناسق لتحقيق الأهداف المنشودة" (سيد، ٢٠١٢: ٣٥).

فيما يرى الوكيل (٢٠١٢: ٥٧) أن التنظيم هو "عملية تحديد الأنشطة المطلوب إنجازها لتحقيق أهداف محددة وتحديد الأفراد الذين سيقومون بتنفيذ هذه الأنشطة بحيث يتم إسناد النشاط المعين إلى الشخص الذي تتناسب قدراته ومهاراته وخبراته مع متطلبات هذا النشاط وتحديد مراكز المسؤولية والسلطة وأساليب الإشراف والتنسيق بين الأنشطة المختلفة بما يحقق الأهداف بأعلى كفاءة وأقل تكاليف".

ويعرف أحمد (٢٠١٣: ٨٥) التنظيم أنه "تحديد من يقوم بكل عمل من الأعمال المتنوعة التي تقوم بها الإدارة العامة وما يتمتع به من سلطة وما يتحمله من مسؤولية، وكيفية إنجاز هذا العمل بغية تحقيق أهداف المؤسسة".

كما يعرف التنظيم أنه: عملية ووظيفة أو عمل يقوم به المدير من أجل تجميع أوجه النشاط اللازمة لتحقيق الأهداف" (النمر، ٢٠١٣: ١٦١).

لذا يمكننا القول أن التنظيم لا يعد هدفاً في حد ذاته بل هو وسيلة المؤسسة لتحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها.

مفهوم التطوير التنظيمي:

تعددت التعريفات التي تناولت التطوير التنظيمي بتعدد الخلفيات التي ينطلق منها أصحاب هذه التعريفات، وهناك بعض المفاهيم التي تتداخل في معناها ومفهومها مع التطوير منها: التغيير والاستحداث والتطوير. ويعرف التغيير على أنه: "التحول من الواقع الحالي للفرد أو المؤسسة إلى واقع آخر منشود يرغب في الوصول إليه خلال فترة زمنية محددة بأساليب وطرق معروفة لتحقيق أهداف طويلة وقصيرة المدى، لكي تعود بالنفع على الفرد أو المؤسسة أو كليهما معاً" (العطيات، ٢٠٠٦، ٩٤).

وقد يحدث التغيير دون تخطيط أو نتيجة جهود هادفة ومقصودة، ويسمى تغيير مخطط، ويعرف بأنه: "تعديل هادف ومقصود في البنية التنظيمية أو سلوك العاملين، ويكون استجابة لضغوط من خارج المؤسسة أو من داخلها (الزهراني، ١٩٩٥).

ويعرف الاستحداث على أنه: "فكرة أو عملية جديدة تصطنع من عناصر أولية وتوجه نحو هدف محدد، بينما يعرف التحديث أنه: تحسين أنماط التدبير وأساليبه وتجديد المعارف والوسائل الموضوعية رهن إشارة المؤسسة التربوية والفاعلين التربويين، والقابلة للتوظيف من قبلهما" (بوكري، ٢٠٠٤، ٧١).

ويعرف التطوير أنه: "تغييراً أو مجموعة من التغييرات المحدثة في أي نظام من أجل أن يستجيب هذا النظام لهدف أو أهداف معينة، وتمس هذه التغييرات مكوناً من النظام أو مجموع مكوناته" (المروني، ١٩٩٦، ٩٤).

ويعرف التطوير التربوي أنه: "التغييرات التي طرأت وتطراً على مكونات النظم التربوية في الدول العربية بهدف تجديدها وفق معطيات ظاهرة العولمة (الهوب، ٢٠١١، ٤٩٥).

وعرف مطر (٢٠٠٨: ٦) التطوير التنظيمي أنه "تلك العملية الشاملة والمتكاملة لجميع جوانب المؤسسة (أفراد - جماعات العمل - التنظيم نفسه) والتي تمكنها من الانتقال من الوضع القائم إلى الوضع المستهدف خلال فترة زمنية محددة، وذلك في إطار متكامل من الإمكانيات البشرية والمادية المتاحة للمؤسسة والمناخ التنظيمي والبيئة المحيطة، كذلك تمكنها من مواجهة متطلبات التغيير بكافة أنواعها الاجتماعية والثقافية والاقتصادية والتكنولوجية والمعلوماتية".

فيما عرف العدلي المشار إليه في الفضية (٢٠٠٨: ٧) التطوير التنظيمي أنه "جهد ونشاط مخطط وطويل المدى يهدف إلى تغيير ثقافة المؤسسة في سبيل التحسن المستمر لقدرة المؤسسة على تطوير رؤيتها وزيادة جودة أدائها وإنتاجها وتجديد ذاتها من خلال مشاركة وتعاون العاملين بها لتحقيق رسالتها وأهدافها".

كما عرف بيكهارد Bikhard المشار إليه في الطجم (٢٠٠٩: ٦٢) التطوير التنظيمي أنه "الجهد المخطط على مستوى التنظيم ككل والذي تشرف عليه الإدارة العليا لزيادة الكفاءة والقدرة التنظيمية من خلال التدخل المخطط في العمليات التنظيمية باستخدام العلوم السلوكية".

يتبين من التعريفات السابقة أن التطوير التنظيمي نشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم على حل مشكلاته وتجديد نفسه ذاتيا من خلال إحداث تطوير شامل في المناخ السائد به، والتركيز على زيادة فعالية جماعات العمل، وذلك بمعاونة عنصر خارجي يقوم بدور إدارة التغيير الذي يروج للأفكار الجديدة بين أعضاء التنظيم.

أهمية عملية التنظيم:

زاد الاهتمام بوجود التنظيم في المؤسسات المختلفة كنتيجة حتمية لنمو المجتمعات الإنسانية وتطورها، الأمر الذي جعل من وجود منظمات ضخمة داخل هذه المجتمعات حاجة ملحة، وترتب على ذلك وجود العديد من العلاقات المتشابهة والأنشطة المتنوعة، مما جعلها في حاجة إلى تنسيق أنشطتها وتعاون أفرادها لتحقيق أهداف هذه المؤسسات لتحقيق أهداف المجتمع. ويرى سيد (٢٠١٢) أن أهمية التنظيم تتمثل فيما يلي:

- عمل وحدات تنظيمية للأنشطة ذات الطبيعة الواحدة، وتحديد اختصاصات هذه الوحدات وإسناد تقييمها إلى المديرين بالعمل.
- تحديد أوجه النشاط الرئيسة وتقسيم هذه الأوجه إلى أوجه فرعية.
- توضيح أهداف المشروع والخطط الموضوعية من أجل تحقيق النتائج.
- تحقيق التنسيق بين الوحدات التنظيمية من أجل توحيد جهود الأفراد بلا تعارض أو تراخي في الاختصاصات.
- وضع المسؤوليات والسلطات الخاصة بالمناصب الإدارية للحصول على التكافؤ بينهم.
- توفير القدر الكافي من المعلومات والخاصة بالنظام وتقوية عملية الاتصال.

ويرى الوكيل (٢٠١٢) أن التنظيم يحقق العديد من الفوائد للمؤسسة منها ما يلي: توضيح أهداف المؤسسة وخططها وتحقيق النتائج المرجوة، ويساعد على تحديد علاقات العمل بالمؤسسة تحديداً ووضوحاً،

ويساهم في توحيد الجهود وتصرفات الجماعة وتوجيهها نحو الأهداف المشتركة، ويساهم في تحقيق أفضل استخدام ممكن للإمكانات المادية والبشرية المتاحة، ويمكن من خلاله تجنب مشكلات عديدة مثل الازدواج في العمل والتهرب من المسؤولية، ويتيح لكل عضو السلطة المناسبة والضرورية للقيام بعمله.

ويرى النمر (٢٠١٣) أن التنظيم يحقق الفوائد التالية للمؤسسة:

١. يحقق التنظيم أسلوباً للرقابة على الأداء، ذلك أن التنظيم في العمل يحدد الأعمال والواجبات التي يقوم بها الأفراد والخطوات والإجراءات التفصيلية لكل عمل والتي تعد ملزمة للأفراد في أعمالهم، كما يتم وضع معايير محددة للأداء بحيث يسهل على الرئيس تقويم أداء مرؤوسيه مع ما هو موضوع من معايير، فيستطيع تعديل الانحرافات عند وجودها ومحاولة تلافيها.
٢. يساعد التنظيم على تسهيل نقل المعلومات والأوامر والقرارات بين أجزاء المؤسسة، وذلك لوجود شبكة واضحة من خطوط السلطة والمسؤولية داخل المؤسسة تناسب من خلالها تلك المعلومات والقرارات إلى جميع المستويات.
٣. يساعد التنظيم على إيجاد وسيلة لتوزيع السلطة على الأفراد في جميع أجزاء المؤسسة ابتداء من المستويات العليا وحتى المستويات الدنيا، ويؤدي ذلك إلى تحديد مصادر السلطة الرسمية في التنظيم على أساس من التسلسل الهرمي.

أهداف التطوير التنظيمي:

للتطوير التنظيمي أهداف متعددة يجمها القحطاني (٢٠٠٧) فيما يلي:

- توفير المعلومات اللازمة لتحسين عملية اتخاذ القرار بشكل مستمر ومناسب.
- العمل على إيجاد نوع من التوافق والتطابق بين الأهداف الفردية وأهداف المؤسسة.
- العمل على إيجاد مناخ تنظيمي يتسم بالصراحة والثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة.
- إيجاد علاقات متبادلة وتكاملية بين العاملين أفراد وجماعات، وتشجيع روح المنافسة ضمن نطاق الفريق.
- زيادة فهم عمليات الاتصال وأساليب الإدارة وإدارة الصراعات، من خلال زيادة الوعي بدناميكية الجماعة ونتائج المحتملة.
- مساعدة المشرفين على تبني أساليب إدارية وديمقراطية في الإشراف، ودعم التوجه نحو تشجيع العاملين على الرقابة الذاتية.

مراحل التطوير التنظيمي:

تمر عملية التطوير التنظيمي بأي منظمة بمجموعة من المراحل والخطوات المترابطة والمتشابهة والمستمرة، حيث يرى مطر (٢٠٠٨) والطجم (٢٠٠٩) أن مراحل التطوير التنظيمي تتمثل فيما يلي:

بناء علاقات العمل: لضمان حد أدنى من النجاح لبرنامج التطوير التنظيمي يجب أن يبدأ مستشار التطوير (الداخلي أو الخارجي) ببناء علاقات مع مختلف مستويات التنظيم ويجب أن يكون هناك شعور بالحاجة إلى التغيير من قبل الإدارة الإدارية والعاملين في التنظيم، ويعتبر تطوير العلاقات بين خبير التطوير وأعضاء التنظيم على درجة عالية من الأهمية في نجاح أو فشل برنامج التطوير التنظيمي، فمن خلال هذه العلاقة يتم تبادل التوقعات والالتزام وهو ما يطلق عليه العقد النفسي بين التنظيم وخبير التطوير. ولا بد أن تقوم هذه العلاقات على المصارحة والمشاركة وتبادل المعلومات والثقة وإيجاد جو من المسؤولية المشتركة، وفي هذه المرحلة يتم التعامل مع عدد من الموضوعات كتحديد المسؤولية والحوافز والأهداف بصورة واضحة ومحددة.

التشخيص: يتم في هذه المرحلة تحليل البيانات والمعلومات وتقييم الوضع وتحديد الأهداف التطويرية المناسبة بمعنى تحديد المشكلة الحقيقية التي تحتاج لعلاج وحلول مع بيان العناصر المسببة للمشكلة كما يتم وضع تصور واضح لاختيار استراتيجيات وتقنيات التغيير الفعال، مما يساعد على معرفة المرحلة القائمة ويساعد على توجيه العمل المناسب لبقية المراحل.

مرحلة التدخل: حيث تقود عملية التشخيص إلى عدد من النشاطات التطويرية عن طريق استخدام عدد من وسائل واستراتيجيات التدخل المناسبة لحل مشكلات قائمة وزيادة فعالية التنظيم.

التقييم: وتأتي هذه العملية بعد تنفيذ البرنامج التطويري حيث تتم مراقبة النتائج والمحافظة على ما تم التوصل إليه من تغيير ويتم تقييم فاعلية استراتيجيات التغيير في تحقيق أهدافها.

إنهاء برنامج التطوير التنظيمي: تعني إنهاء علاقة مستشار التطوير التنظيمي بالتنظيم حيث تقل الحاجة إليه لزيادة درجة الاستقرار في البرنامج التطويري لتحقيق أهدافه، ويكون فك هذه العلاقة أسهل كلما كان التنظيم قادراً على الاعتماد على قدراته الذاتية أو ما يعرف بالتجديد الذاتي.

فيما يرى عوض (٢٠١٢) أن التطوير التنظيمي يمر بمراحل ثلاث هي:

مرحلة الاستثارة والجذب: في تلك المرحلة يثار ذهن أفراد المؤسسة وجماعاتها لضرورة الحاجة إلى التطوير من خلال جذب انتباههم إلى المشكلات التي تعوق تقدمهم في العمل، ويتم فيها إثارة دافعيتهم للبحث عن حلول ذاتية وإبداعية لحل مشكلاتهم، ويطلق على هذه المرحلة الإذابة.

مرحلة التغيير: ويتم فيها تطوير الأنظمة وأساليب العمل والإجراءات التنظيمية والسلوك الفردي والجماعي في المؤسسة، وينظر البعض إلى هذه المرحلة على أنها ليست فقط مرحلة تدخل بل إنها مرحلة

تعلم أيضاً؛ أي يكتسب فيها كل من الأفراد وجماعات العمل والمؤسسة أنماطاً جديدة من التصرف والسلوك تساعدهم في مواجهة مشكلاتهم وفي التغيير إلى الأفضل، وتهتم بتحديد الأشياء المطلوب تغييرها أو تعلمها وتطبيق التغيير من خلال أدوات التغيير ووسائله ويطلق على هذه المرحلة الإبدال.

مرحلة التثبيت: بعد التوصل إلى النتائج والسلوك المطلوب يتم تثبيت ما تم التوصل إليه؛ بمعنى حماية التغيير الذي تم التوصل إليه وصيانته، ومحاولة الحفاظ على المكاسب والميزات التي تحققت من التطوير التنظيمي، وخلق توازن جديد حتى لا يعود التنظيم إلى الممارسات القديمة ويطلق على هذه المرحلة التجميد.

نستخلص مما سبق أن لعملية التطوير التنظيمي مراحل مترابطة ومرتبة بعضها على بعض وعدم نجاح أي مرحلة يؤثر على نجاح البرنامج التطويري برمته.

مداخل التطوير التنظيمي:

هناك عدة مداخل يعرضها علم الإدارة كآليات لتحقيق التغيير والتطوير التنظيمي كما يلي:

١- **مدخل الإدارة العلمية (تطوير أساليب العمل):** وفقاً لهذا المدخل فإن التغيير والتطوير ضمن مجال التنظيم والإدارة يشمل ثلاثة مجالات كبرى يتعلق أولها بالهيكلين التنظيمي والوظيفي ويتعلق الثاني بتطوير مواقع الخدمات وتطوير أساليب العمل، ويهتم المجال الثالث في تطوير سياسات ونظم الأفراد بما يتضمن اختيارهم وتدريبهم وتحفيزهم وكافة العمليات الإجرائية المتصلة بالحياة الوظيفية، ويتضمن التغيير والتطوير التنظيمي في هذه المجالات ما يحكم العمل بها من تشريعات (السيد عليوة وآخرون، ٢٠٠٥).

ويشتمل المفهوم المتكامل لتطوير مواقع الخدمات وأساليب العمل بها على المفاهيم الفرعية التالية:

- **تطوير مواقع الخدمات:** وذلك من خلال الاهتمام بهندسة عمارتها ونظافتها وتأثيرها وتوفير كل المعدات والوسائل الفنية الحديثة، بما يسهم في تيسير مهمة عمال المؤسسة في أداء مهامهم عند تفاعلهم مع طالبي الخدمات في مختلف المواقع.
- **تبسيط الإجراءات:** ويقصد به التخلص من الخطوات غير الضرورية في العمل، والتي لا تنتقص من قيمة ما يتم إنجازه، مع الحد من العوامل التي تعوق العمل.
- **تصميم النماذج:** يستهدف الاستغناء عن البيانات غير الضرورية، حيث يتم استبدالها وإدماج بياناتها مع بعضها، والحد من تداول الأوراق المكتنية بما يكفل تيسير تدفق العمل وتبسيط إجراءاته.

- **تصميم مكان العمل:** يقصد به تخطيط وحدة العمل بصفة عامة من حيث المكان والمحيط والبيئة التي يعمل فيها الموظف بما يؤدي إلى زيادة كفاءة العمل والإدارة.

- **تحسين طرق العمل:** ويقصد به استخدام التفكير الابتكاري والفعال في وضع الحلول غير التقليدية لمشكلات العمل (السيد عليوة وآخرون، ٢٠٠٥).

٢- **المدخل السلوكي (التطوير في المؤسسة):** يعتبر التطوير في المؤسسة بمثابة استجابة لدواعي التغيير ويعد إستراتيجية تعليمية لإحداث التغيير في المعتقدات والقيم والمواقف والتركيب الهيكلي للمؤسسات، حتى تستطيع مسايرة التطورات التكنولوجية وأحوال السوق والتحديات المحيطة. ويتضمن التطوير في المؤسسة ما يلي:

- مجموعة من المعالجات السلوكية والأساليب الفنية تعمل في تكامل في إطار مشترك وبخطوات متتابعة ومستمرة ترتبط بتفاعلات معينة بين الأفراد بغرض تصحيح المسار وتوجيه المؤسسة بمن فيها نحو الأهداف.

- تنفيذ مجموعة القيم والأفكار والعادات بما يتفق مع قدرات الأفراد وأساليب التعامل بينهم وتشكيلهم بما يتناسب مع التغييرات المحيطة، وتركز جهود التطوير على تعديل السلوك الحضاري في المؤسسة وتطوير النظم والإجراءات وأساليب العمل في إطار العمل بعناية فائقة (Keith, 1997).

٣- **المدخل الابتكاري (الخروج من المربع):** يرى علماء السلوك أن كل فرد يتصرف داخل مربع يتكون من عدة أضلاع تعكس معارفه وثقافته وعاداته وقيمه ومعتقداته ومنطقه الذي يؤمن به... إلخ، وأن تصرفات الفرد داخل هذا المربع من قبيل التصرفات العادية فإذا خرج الفرد من هذا المربع وتصرف بعيداً عن أضلاعه فإنه يصل حتماً إلى أساليب مبتكرة وغير تقليدية، ويمكن تشبيه ذلك بما حدث عند خروج رواد الفضاء من المركبة الفضائية التي تمثل بالنسبة لهم مربعاً (مادياً)، حيث فوجيء العالم بأنهم يمشون في الفضاء، أي يتصرفون بأسلوب غير مسبوق (John, et al., 2010).

إستراتيجيات التطوير التنظيمي:

قدم الفكر التنظيمي عدداً من الإستراتيجيات التي يمكن الاستفادة منها ضمن حقل التطوير التنظيمي كما يلي (علاء الدين، ٢٠٠٨):

١- **إستراتيجية التدخل الخارجي (تدخل طرف ثالث):**

هي إستراتيجية تطبق عندما يتعلق الموضوع بمستويين من المستويات التنظيمية، وقد يكون الطرف الثالث من العاملين في المؤسسة نفسها إلا أنه ليس طرفاً في المشكلة المراد حلها أو معالجتها، أو قد يكون خبيراً يعمل في المؤسسة كمستشار دائم أو مؤقت، أو قد يكون أحد بيوت الخبرة المتخصصة. ويفترض في الطرف الثالث أن يكون حكيماً وتتوفر فيه الخبرة والمهارة بما يساعده في القيام بالتحليل والتحكيم وطرح الآراء لمعالجة المشاكل والظواهر السلبية.

٢- إستراتيجية كيريلوف Kuriloff:

قدم كيريلوف Kuriloff نظرية للتطوير التنظيمي لاقت قبولاً واسعاً من الباحثين، وتطبق هذه الإستراتيجية وفقاً لخطوات منطقية كالآتي:

- التعرف على المشكلة ذات العلاقة والمؤثرة سلباً على الإنتاجية وجمع المعلومات والحقائق التي تتعلق بالمشكلة.
- تشخيص المشكلة وتطوير إستراتيجية لحل المشكلة: ويشمل ذلك توفير المعلومات للأفراد على المستوى المناسب وإشراكهم في تطوير الإستراتيجية وتطبيقها من خلال تدخلات في موقف محدد، وتقييم النتائج بعد فترة كافية، وإعادة عملية التدخل طبقاً للتغيرات والمعلومات التي تم الحصول عليها عن الإنجاز.

٣- إستراتيجية بناء مصفوفة الأداء المتوازن:

تعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات الهامة المنبثقة من حقل الإدارة الإستراتيجية، وتأتي أهميتها من كونها أداة رئيسية للتقييم من جهة، ووسيلة لدمج رؤية وأهداف المؤسسة في الحياة اليومية للمؤسسة على شكل إستراتيجية محددة للتغيير والتطوير، وتتكون هذه الإستراتيجية من عنصرين أساسيين: الأول مهني أو خبير استشاري يمتلك رؤية واضحة واطاراً وفلسفة ومنهجاً لتصميم وتطوير النظام الإداري الجديد، والثاني عميل يشارك مشاركة كاملة في المشروع وتؤول له ملكيته في النهاية، والعميل هو عادة الفريق التنفيذي في المؤسسة، ويجب أن يدرك العميل أن مسؤولية مصفوفة الأداء المتوازن والنظام الإداري الذي سيبنى حولها تقع على عاتق الرئيس التنفيذي والفريق التنفيذي.

٤- إستراتيجية إعادة الهندسة الإدارية (الهندرة):

تعتبر هذه الإستراتيجية من الإستراتيجيات الحديثة التي يمكن الاستفادة منها في حقل التطوير التنظيمي، حيث يفضل استخدامها في الحالات التي يصبح فيها لازماً التغيير الجوهري في بنية المؤسسة وطبيعة عملياتها ونشاطها، والهندرة هي إعادة التفكير المبدئي والأساسي وإعادة تصميم نظم العمل بصفة جذرية من أجل تحقيق تحسينات جوهرية فائقة في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة

والسرعة، وذلك باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة كعامل تمكين أساسي يسمح للمنظمات بإعادة هندسة نظم أعمالها. كما تعني البدء من جديد أي من نقطة الصفر، وليس إصلاح الوضع القائم أو إجراء تغييرات للوصول بالبنى الأساسية كما كانت عليه. وتعد الهندرة استراتيجية مهمة في إطار عملية التنمية والتطوير التنظيمي الشامل، كما أنها تتكامل مع المفاهيم الأخرى كمفهوم الجودة الشاملة ومفهوم الإدارة الإستراتيجية، وما يميز الهندرة بشكل أساسي هو تحقيق أهداف المؤسسة في فترة زمنية قصيرة من خلال إحداث تغييرات جذرية وبشكل تدريجي مما يتطلب من الإدارة المتابعة والرقابة اليومية.

معوقات التطوير التنظيمي:

توجد معوقات متعددة تواجه التطوير التنظيمي يمكن إجمالها فيما يلي:

المعوقات الداخلية: وتتضمن المشكلات المتعلقة بالبيئة الداخلية للمنظمات كالمعوقات الإستراتيجية، والإجرائية، والتقنية، والمعوقات المتعلقة بتنمية وتطوير الموارد البشرية.

المعوقات الخارجية: وتتضمن المشكلات المرتبطة إلى حد كبير بالبيئة المحيطة في المؤسسة كالمعوقات التشريعية، والمعوقات المالية، والمعوقات الهيكلية.

المعوقات السلوكية: وهي المعوقات المرتبطة بالقيم والأنماط السلوكية السلبية في المؤسسة، أو على مستوى المجتمع المحيط بالمؤسسة من حيث التقاليد والاتجاهات السلبية السائدة (القحطاني، ٢٠٠٧).

ثانياً: الدراسات السابقة:

تناول هذا الجزء الدراسات السابقة من خلال محورين أحدهما متعلق بالإدارة الإستراتيجية، والأخر متعلق بالتطوير التنظيمي، وتم الإشارة إلى هذه الدراسات من الأقدم إلى الأحدث على النحو الآتي:

المحور الأول: دراسات متعلقة بالإدارة الإستراتيجية:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى الشبول (٢٠٠٥) دراسة بهدف التعرف إلى واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء نموذج لتطويرها، والتعرف على المعوقات التي تحول دون تطبيقها، والحلول الممكنة لمعالجة هذه المعوقات، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة من تصميم الباحث، طبقت على عينة عشوائية من أفراد الإدارة العليا قوامها (١٥٨) فرداً من موظفي الإدارة العليا في وزارة التربية الأردنية. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن نسبة (٣٠.٤%) من أفراد الإدارة العليا يرون أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يعني رسم الاتجاه المستقبلي للوزارة وبيان غاياتها على المدى البعيد. وأن نسبة (٥.١%) يرون أن مفهوم الإدارة الإستراتيجية يعني العمليات التي تحول الإدارة العليا بها

العوامل الخارجية والداخلية المؤثرة في الوزارة إلى قرارات إستراتيجية تعمل على توجيهها في المستقبل. كما توصلت النتائج إلى وجود تفاوت في درجة ممارسة الإدارة العليا للإدارة الإستراتيجية، حيث تراوحت الأبعاد بين ممارسة عالية ومتوسطة ومنخفضة. وفيما يتعلق بالمعوقات وجد أن أعلى المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية المعوقات المالية، تلاها المعوقات الإدارية، ثم المعوقات الفنية. أما أهم الحلول التي يمكن أن تذلل المعوقات التي تحول دون تطبيق الإدارة الإستراتيجية هي الحلول المالية يليها الحلول الإدارية ثم الحلول الفنية. كما قدمت الدراسة تصور لنموذج لتطوير الإدارة الإستراتيجية تكون من أربعة عناصر هي: تحليل الوضع القائم، وصياغة الإستراتيجية المستقبلية، وتطبيق الإستراتيجية، والمتابعة والتقويم.

وهدفت دراسة عساف (٢٠٠٥) إلى التعرف على واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، ورصد مدى تطبيق هذا النمط الإداري في مدارس محافظة غزة والتعرف على الفروق في ضوء متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والمرحلة التعليمية وسنوات الخدمة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة الدراسة في استبانة من تصميم الباحث طبقت على عينة قوامها (١٢٨) مديراً ومديرة. وتوصلت نتائج الدراسة إلى امتلاك مديري المدارس مفاهيم واضحة لمبادئ الإدارة الإستراتيجية، واتجاهات ايجابية نحو تطبيقها في الإدارة المدرسية. كما أكدت على أنه يتم ممارسة مبادئ الإدارة الإستراتيجية بنسبة (٨٢,٨ %). كما أكدت على عدم وجود فروق دالة إحصائية في الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية تعزى لعامل الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخدمة، في حين توصلت إلى وجود فروق دالة إحصائية في هذه الممارسات تعزى إلى المرحلة التعليمية وذلك لصالح المرحلة الثانوية.

وكان الهدف من دراسة شحادة (٢٠٠٨) التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها، كما هدفت إلى الكشف عن الفروق في ضوء متغيرات (نوع العمل، والجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم التطبيق على عينة قوامها (١٧٦) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن مديري التربية والتعليم يمارسون عمليات تصميم الإستراتيجية بدرجة (٦٧.٣٦%)؛ يمارس مديرو التربية والتعليم مهارات تنفيذ الإستراتيجية بدرجة (٦٥.٨٩%)؛ يمارس مديرو التربية والتعليم مهارات التقويم والرقابة بدرجة (٦٦.٤٤%)، كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق تعزى لمتغيرات نوع العمل، والجنس، وسنوات الخدمة، في حين كانت هناك فروق تعزى للمؤهل العلمي الأعلى.

وهدفت دراسة وهبة (٢٠٠٨) إلى التعرف على واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها، ومعرفة أثر كل من سنوات الخدمة والدرجة العلمية والتخصص والاختلاف المؤسسي علي هذا الواقع. وتم استخدام المنهج الوصفي واستخدم الاستبيان كأداة للدراسة، وتكونت عينة الدراسة من رؤساء الأقسام وبلغ عددهم (٨٨) رئيس قسم. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع ممارسة الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة تتراوح بين الدرجة المتوسطة والمرتفعة، كما أكدت على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ممارسة الإدارة الإستراتيجية تعزى إلي متغير الاختلاف المؤسسي في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة لصالح الجامعة الإسلامية، وعدم وجود فروق في متغيرات التخصص- الدرجة العلمية- سنوات الخدمة.

وهدفت دراسة حنا (٢٠١٢) إلى التعرف على آراء أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الإستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في كليتهم، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة الدراسة في استبانة من تصميم الباحث، طبقت على عينة عشوائية من أعضاء هيئة التدريس قوامها (١٣٢) عضو هيئة تدريس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن هناك أهمية عالية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق. ووجود فروق دالة تبعاً للمتغيرات الآتية (نوع العمل، والمؤهل العلمي، والخبرة)، وكان هناك تقدير متوسط لإمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الإستراتيجية. ووجود فروق دالة تبعاً لمتغيري (نوع العمل، والخبرة) وعدم وجود فروق دالة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.

بينما هدفت دراسة السليمان (٢٠١٢) إلى التعرف على مفهوم الإدارة الإستراتيجية وخطواتها ومراحل صياغة الرسالة والرؤية الإستراتيجية، وإبراز دور الإدارة الإستراتيجية في تطور المؤسسات التعليمية ولا سيما دور رياض الأطفال (صانعة الأجيال) وتقييم الوضع الحالي لإدارات رياض الأطفال، وتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية لوجهة نظر مديرات رياض الأطفال. وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي، مستعينة باستبانته، طبقت على عينة عشوائية من المديرين قوامها (٦٥) مديراً. وتوصلت نتائج الدراسة إلى تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية لدى مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة المكرمة والتي تتعلق بكل من (التحليل والرصد البيئي - صياغة الإستراتيجية - تطبيق الإستراتيجية - التقييم والمتابعة) كانت بدرجة (عالية) مع عدم وجود فروق فيما يتعلق بسنوات الخدمة والمؤهل الدراسي.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى Moxley (٢٠٠٣) موكسلي دراسة للتعرف على مدى استخدام التخطيط الإستراتيجي في المناطق التعليمية في الولايات المتحدة الأمريكية، ودرجة فاعلية عملية التخطيط الإستراتيجي في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. من

خلال استخدام استبيان تم تطبيقه على مديري المدارس. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن (٨٤.٥%) من المناطق التعليمية لديها خطة إستراتيجية حالية، كما أكدت على أن (٩٤.٤%) من أفراد الدراسة يوافقون بشدة على فاعلية التخطيط الإستراتيجي، وأن (٦٦.٦%) من أفراد المجتمع درجة تقييمهم للفاعلية الشاملة للتخطيط الإستراتيجي كانت بدرجة عالية أو عالية جداً.

وهدفت دراسة سيبرت (2004) Seibert إلى التمييز بين ضروريات الكفاءة الإدارية (المعرفة، المهارة، المواقف) لدى مديري مؤسسات الأعمال والمشاريع الصغيرة ومراكز التطوير التقني في كارولينا الشمالية، والتعرف على دور الإدارة الإستراتيجية في تغيير الإدارة وتطورها، ومدى تطبيق الإستراتيجيات في خدمة الزبائن، ومدى ربطها بمستوى الأداء المطلوب. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٧) مديراً، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة مكونة من (٣٤) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تلعب الإدارة الإستراتيجية دوراً في تطور الأداء وتحسين فرص خدمة الزبائن.
- رغم عدم وجود بعض المعرفة لدى بعض المديرين بالإدارة الإستراتيجية إلا أنهم يمارسونها من خلال بعض المواقف.
- هناك علاقة إيجابية بين المعرفة والمهارة في تطبيق مبادئ الإدارة الإستراتيجية.

وهدفت دراسة ستدهام (2006) Steadham إلى التعرف على المستويات المتوقعة للكفاءات الضرورية للإدارة الإستراتيجية الفعالة من وجهة نظر مديري القوى البشرية والمديرين التنفيذيين في كليات المجتمع في ولاية تكساس. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، واشتملت أدوات الدراسة على استبانة مكونة من عدة مجالات. وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- المديرين التنفيذيين ومديرو القوى البشرية اتفقوا في تقديرهم للكفاءات الضرورية المتوقعة لأداء الإستراتيجي لمديري القوى البشرية، على الرغم من أن مديري القوى البشرية يعتقدون أن الكفاءة الحقيقية تنفق مع درجة الكفاءة المطلوبة أو المتوقعة بعكس المديرين التنفيذيين.
- مديرو القوى البشرية لديهم مبالغة في عوامل الكفاءة في الإدارة الإستراتيجية عند مقارنتها بوجهات نظر المديرين التنفيذيين.
- أوصت الدراسة بضرورة بذل جهد أكبر سواء من المديرين التنفيذيين أو مديري القوى البشرية لمعالجة نقص الكفاءة في الإدارة الإستراتيجية.

وهدفت دراسة لينهان (٢٠٠٦) Linehan إلى التعرف على كيفية استخدام التخطيط الإستراتيجي في مدارس الأحياء الجديدة بمدينة نيويورك للتعرف على القيود، والاحتياجات التدريبية والتقنية بشأن التخطيط الإستراتيجي. كما بحثت الدراسة العلاقة القائمة بين التخطيط الإستراتيجي وعدد من المتغيرات

هي أداء الطلاب لفنون اللغة الإنجليزية المقررة في ثلاثة صفوف دراسية (الرابع - الثامن - الحادي عشر) والنسبة المئوية للطلاب المتخرجين والتكلفة لكل تلميذ، وانخفاض معدلات التسرب وحضور الطلاب، والنسبة المئوية للطلاب المؤهلة لوجبة غذائية مجانية أو مخفضة. وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي. وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن (٦٧%) من مجتمع الدراسة أشاروا إلى أن المنطقة التعليمية التابعون لها قد أعدت خطة إستراتيجية. وأن (٣٣%) من أفراد مجتمع الدراسة أشاروا إلى أن المنطقة التعليمية التابعون لها لم تكن لديها خطة إستراتيجية مكتوبة.

وأجرى واجن (٢٠٠٦) Wagen دراسة هدفت إلى التعرف على العوامل المؤثرة على فعاليات عمليات التخطيط الإستراتيجي بثلاث كليات في وسط الولايات المتحدة الأمريكية، والكشف عن التخطيط الإستراتيجي والأداء المؤسسي في هذه الكليات، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي. وتوصلت إلى النتائج التالية: ممارسة التخطيط الإستراتيجي أثر إيجابياً على الأداء المؤسسي، وتوجد حاجة ماسة لاستغلال التخطيط الإستراتيجي لاستمرار تحسُّن الأداء وصناعة القرارات الإستراتيجية في المؤسسات محل الدراسة.

المحور الثاني: الدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي:

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى العذيقى (١٩٩٨) دراسة هدفت إلى التعرف على معوقات التطوير التنظيمي وأثرها على أداء الأجهزة الأمنية بالمملكة العربية السعودية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) موظفاً تم اختيارهم بطريقة عشوائية، وتوصلت النتائج إلى وجود عدد كبير من معوقات التطوير التنظيمي وأهمها: أن نسبة كبيرة من الموظفين لا يشاركون في إبداء ملاحظاتهم عند اتخاذ القرار، وأن (٥٢%) من القادة لا يشجعون موظفيهم على تقديم الأفكار والتعبير عن مشاعرهم، كذلك فإن نسبة (٨٠%) من القادة لا يستخدمون الاجتماعات لاتخاذ قرار أو شرح سياسة معينة، كذلك فإن نسبة (٤٩%) من الموظفين لا يتعاونون مع الزملاء.

في حين هدفت دراسة الجابري (٢٠٠٣) إلى التعرف على درجة ممارسة مهام مجالات التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإداراتها بسلطنة عمان، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٢٦) إدارياً من العاملين في مديريات التربية والتعليم وإداراتها بمختلف مناطق السلطنة، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن تقديرات أفراد عينة الدراسة على درجة

ممارسة مهام مجالات التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإداراتها بسلطنة عمان تراوحت بين العالية والمتوسطة.

وهدفت دراسة الصفيان (٢٠٠٣) إلى التعرف على علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الإدارية بجهاز منطقة الرياض، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٣٥٦) قائداً عسكرياً ومدنياً، وتوصلت النتائج إلى أن التطوير التنظيمي يستند بدرجة متوسطة على الأسس التي تفعل القرارات الإدارية، كما أن له دور متوسط في توجيه متخذي القرارات، كما يوجه التطوير التنظيمي بعض الصعوبات التي تعيق اتخاذ قرارات إدارية فعالة.

وهدفت دراسة القحطاني (٢٠٠٧) إلى التعرف على أهم معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية في المملكة العربية السعودية، إضافة إلى الوقوف على أفضل الحلول لتجاوز تلك المعوقات. وهدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على مدى اختلاف وجود تلك المعوقات تبعاً لاختلاف الأجهزة الحكومية المركزية، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وبلغ حجم العينة (337) موظفاً تم اختيارهم من عشر وزارات هي (وزارة الداخلية، وزارة النقل، وزارة الشؤون البلدية والقروية، وزارة الثقافة والإعلام، وزارة المالية، وزارة المياه والكهرباء، وزارة الاقتصاد والتخطيط، وزارة الزراعة، وزارة العدل، وزارة العمل) وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج أهمها ما يلي:

- جاءت أهم معوقات التطوير التنظيمي في الأجهزة الحكومية المركزية حسب الترتيب التنازلي التالي (المعوقات الإدارية، معوقات تنمية الموارد البشرية، المعوقات السلوكية المعوقات التقنية، المعوقات الإستراتيجية، المعوقات الهيكلية).
- تعتبر كثرة الخطوات الإجرائية للمعاملات، وضعف الاهتمام بالبحوث العملية من أهم معوقات التطوير التنظيمي في الجانب الإداري.
- يعتبر ضعف الاهتمام بالحوافز المعنوية، وقلة مشاركة الموظفين في عملية صنع القرارات التطويرية، ومحدودية الحوافز المادية من أهم المعوقات البشرية.

وهدفت دراسة مطر (٢٠٠٨) إلى التعرف على أثر التطوير التنظيمي على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (١٦٠) مديراً للمنظمات الأهلية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفاعلية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة. وقد شملت هذه المجالات الأهداف والإستراتيجيات، الهيكل التنظيمي، الأساليب والأدوات التكنولوجية، تنمية وتطوير العاملين، الأنظمة والسياسات الإدارية ومجال العمل الجماعي. كما

أظهرت الدراسة وجود بعض الفروق في إجابات أفراد عينة الدراسة في بعض مجالات التطوير التنظيمي تعود للمتغيرات الشخصية مثل العمر والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة.

وهدفت دراسة عوض (٢٠١٢) إلى التعرف على أسباب مقاومة التغيير التنظيمي للتقليل من مقاومة الموظفين للتغيير في الشركات المساهمة العامة في لبنان، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتم اختيار عينة مكونة من (٤٢) موظفاً، وتم التوصل من خلال هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن هناك رغبة لدى العاملين في إحداث عملية التغيير، أن توفير معلومات واضحة وواقعية عن عملية التغيير تساهم في تقليل مقاومة الموظفين للتغيير، أن وجود تدريب كافي للكوادر الوظيفية في استخدام الأدوات والأجهزة الجديدة واختيار الوقت الملائم يساعد على تقليل مقاومة الموظفين للتغيير، أن هناك إهمال للجوانب الإنسانية مما يؤدي إلى زيادة نسبة مقاومة الموظفين للتغيير، أن هناك ارتياح لتطبيق التغيير لأن العاملين يشعرون بأن التغيير هو الطريق للتخلص من الروتين.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى سافيري (2000) Savery دراسة هدفت إلى التعرف على أسباب التطوير التنظيمي ومعوقاته، وأهم الأسباب التي تدفع المؤسسة للتغيير، وتكونت عينة الدراسة من (٢٠٠٠) مؤسسة في استراليا، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي وتوصلت إلى النتائج التالية: أن أهم أسباب التطوير التنظيمي هي التطور التكنولوجي الذي يؤدي إلى تطور قدرة المؤسسات على الحصول على المعلومات بطريقة أكثر سهولة، وسرعة الاعتماد على الأفراد، وزيادة الإنتاجية للعاملين والمؤسسة على حدٍ سواء. كما أظهرت النتائج أن عملية التغيير أو التطوير يجب أن تكون مؤسسة على توقعات حقيقية لقدرة المؤسسة على التغيير، وقدرتها على تقديم نظام حوافز يساهم في مساندة حركة التغيير، كما أظهرت النتائج أنه توجد معوقات للتطوير التنظيمي في المؤسسات تتمثل في المعوقات الصناعية وتشمل: تكاليف رأسمالية، تشريعات صناعية، ضغوط المنافسة، ومعوقات مؤسسية وتشمل: اتجاهات العاملين، ضعف الاتصالات، القيادة الضعيفة وغير الملائمة، الممارسات التقليدية.

وأقام تنج شيو (2002) Teng-Chiu دراسة هدفت إلى التعرف على إدارة التغيير التنظيمي في بعض المؤسسات في تايوان، ودوره في تعزيز الميزة التنافسية لهذه المؤسسات، بالإضافة إلى كفاءة العمل، كما هدفت إلى التعرف على الهيكل التنظيمي والتغيير الإداري والبيئة الاستراتيجية لهذه المؤسسات. واعتمدت الدراسة على المقابلات ومراجعة المراجع والمستندات الخاصة بالهيكل التنظيمي، وركزت على ثلاثة محاور رئيسية هي: التغيير التنظيمي، إعادة الهندسة، إدارة الموارد البشرية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن دراسة الهيكل التنظيمي والإداري لهذه المؤسسات كان معقد إلى حدٍ ما،

وأن الهيكل التنظيمي لهذه المؤسسات غير ملائم للتطورات الحالية. وأوصت الدراسة بإنشاء شكل إداري جديد يناسب تغيير المؤسسة ويعالج عيوب الهيئة الإدارية.

وأجرى كاشكوتي (2009) Kashikatu دراسة هدفت إلى التعرف على دور التطوير التنظيمي في تحقيق الجودة في المجال التعليمي في المناطق الريفية بناميبيا، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٠) معلماً، وتوصلت النتائج إلى أن التطوير التنظيمي يُعد الإستراتيجية الأهم للتغيير الإيجابي، وأن المدارس تحاول تحقيقه لما له من نتائج ايجابية، وأكدت كذلك على أن العاملين بالمؤسسات التعليمية لديهم الدافع للتطوير التنظيمي وخاصة ذوي المهارات المرتفعة، كما أكدت النتائج على اتفاق العاملين على فائدة التطوير التنظيمي على المستويين القريب والبعيد على الرغم من التحديات المتعلقة به.

وهدفت دراسة موري (2011) More إلى التعرف على مدى ممارسة التطوير التنظيمي بمدارس القديس فرانسيس بالهند، وما يمكن أن يحققه من نتائج إيجابية من وجهة نظر أولياء الأمور، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (٢٧٧) من أولياء الأمور، وأكدت النتائج على رضا أولياء الأمور عن التطوير الذي تقوم به المدارس سواء فيما يتعلق بالبيئة الفيزيقية أو الأنشطة أو العملية التعليمية، وأكدت على أن مقترحاتهم تتم مراعاتها عند القيام بعمليات التطوير.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال العرض السابق للدراسات المرتبطة بالدراسة الحالية يلاحظ ما يلي:

- استخدمت معظم الدراسات السابقة المنهج الوصفي التحليلي، ومن هذه الدراسات دراسة كلٍ من: الجابري (٢٠٠٣)، (2003) Moxely، (2004) Seibert، الشبول (٢٠٠٥)، عساف (٢٠٠٥)، (2006) Steadham؛ (2006) Linehan، القحطاني (٢٠٠٧)، شحادة (٢٠٠٨)، (2011) More، حنا، (٢٠١٢)، عوض (٢٠١٢). واستخدمت بعض الدراسات المنهج الوصفي الارتباطي، مثل دراسة كل من: الصفيان (٢٠٠٣)، مطر (٢٠٠٨)، (2009) Kashikatu. واستخدمت بعض الدراسات المقابلات، مثل دراسة Teng-Chiu (2002).
- تناولت الدراسات السابقة عينات مختلفة، فقد تكونت عينة الدراسة في بعض الدراسات من مديري المدارس، مثل دراسة كل من: (2003) Moxely، عساف (٢٠٠٥)، السليمان (٢٠١٢). وتكونت عينة الدراسة في بعض الدراسات من مديري الإدارة العليا، مثل دراسة الشبول

(٢٠٠٥). وتكونت عينة الدراسة في بعض الدراسات من مديري المؤسسات الأهلية، مثل دراسة مطر (٢٠٠٨). وتكونت عينة الدراسة في بعض الدراسات من أعضاء هيئة التدريس، مثل دراسة حنا (٢٠١٢). وتكونت عينة الدراسة في بعض الدراسات من رؤساء الأقسام، مثل دراسة وهبة (٢٠٠٨). وتكونت عينة الدراسة في بعض الدراسات من المشرفين التربويين، مثل دراسة شحادة (٢٠٠٨). وتكونت عينة الدراسة في بعض الدراسات من المعلمين، مثل دراسة Kashikatu (2009). وتكونت عينة الدراسة في بعض الدراسات من الإداريين، مثل دراسة (الجابري، ٢٠٠٣). وتكونت عينة الدراسة في بعض الدراسات من أولياء الأمور، مثل دراسة (2011) More. وتناولت العديد من البيئات في دول مختلفة عربية وأجنبية.

– توصلت بعض الدراسات إلى أن مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية تراوحت ما بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة والمنخفضة، مثل دراسة الشبول (٢٠٠٥). وتوصلت بعض الدراسات إلى أن مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية تراوحت ما بين الدرجة المرتفعة والمتوسطة، مثل دراسة وهبة (٢٠٠٨). وتوصلت بعض الدراسات إلى أن مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية كانت متوسطة، مثل دراسة حنا (٢٠١٢). وتوصلت بعض الدراسات إلى أن مستوى تطبيق أبعاد الإدارة الإستراتيجية كانت مرتفعة، مثل دراسة السليمان (٢٠١٢). وتوصلت بعض الدراسات إلى أن الإدارة الإستراتيجية تلعب دوراً في تطور الأداء، مثل دراسة (2006) Steadham.

– توصلت بعض الدراسات إلى أن مستوى تطبيق مجالات التطوير التنظيمي تراوحت ما بين المرتفعة والمتوسطة، مثل دراسة الجابري (٢٠٠٣). وتوصلت بعض الدراسات إلى أن العاملين في المؤسسات التعليمية لديهم دافع للتطوير التنظيمي، مثل دراسة مطر (٢٠٠٨). وتوصلت بعض الدراسات إلى وجود علاقة بين جميع مجالات التطوير التنظيمي وفعالية القرارات الإدارية في المؤسسة، مثل دراسة مطر (٢٠٠٨).

– توصلت بعض الدراسات إلى وجود معوقات تواجه تطبيق التطوير التنظيمي، ومن هذه الدراسات دراسة العديقي (١٩٩٨) والقحطاني (٢٠٠٧).

وتتناول الدراسة الحالية التعرف على مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي، وتتفق الدراسة مع الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي نظراً لمناسبته لطبيعة وأهداف الدراسة الحالية. وتختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في إجرائها في البيئة الكويتية، كما تتناول عينة من معلمي التربية الإسلامية في مدارس المرحلة المتوسطة. وتسعى الدراسة الحالية من خلال النتائج التي يتم التوصل إليها إلى تقديم بعض التوصيات التي

تساعد على تحسين تطبيق الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة بما
ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية.

الفصل الثالث : الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل عرض المنهج المستخدم في الدراسة الحالية، ووصف مجتمع وعينة الدراسة، بالإضافة إلى تقديم وصف لأداة الدراسة وطرق التحقق من صدقها وثباتها، ووصف الإجراءات والخطوات التي تم اتباعها في هذه الدراسة وإجراءات تطبيقها، وأخيراً الإشارة إلى الأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات التي تم التوصل إليها.

منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة الحالية المنهج الوصفي المسحي.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من معلمي التربية الإسلامية في مدارس المرحلة المتوسطة في التعليم العام في دولة الكويت وتشمل (٢٠٢٧) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٧٩) معلماً ومعلمة ببعض مدارس المرحلة المتوسطة.

عينة الدراسة :

حيث تم اختيار عينة تمثل (٥.٣%) من المجتمع الكلي للدراسة تم اختيارها بالطريقة العشوائية البسيطة، بحيث يمثلون مستويات مختلفة من حيث (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ويوضح الجدول (١) التالي توزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات السابقة.

الجدول (١)

توزيع أفراد عينة الدراسة

المتغير	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	١٠٠
	إناث	٢٧٩
	المجموع	٣٧٩
المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	٣٣٩
	ماجستير فأكثر	٤٠
	المجموع	٣٧٩
أقل من ٥ سنوات	١٠٧	٢٨.٢%

سنوات الخبرة	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	١٢٣	%٣٢.٥
	١٠ سنوات فأكثر	١٤٩	%٣٩.٣
	المجموع	٣٧٩	%١٠٠

أدوات الدراسة:

تكونت أدوات الدراسة من أداتين:

- استبانة الإدارة الإستراتيجية.
- استبانة التطوير التنظيمي.

أولاً: استبانة الإدارة الإستراتيجية:

استخدمت الدراسة الحالية استبانة الإدارة الإستراتيجية لتحقيق بعض أهداف الدراسة والإجابة عن بعض أسئلة الدراسة.

بناء استبانة الإدارة الإستراتيجية:

قام الباحث بالاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية لبناء استبانة الإدارة الإستراتيجية والتي تهدف إلى استطلاع آراء معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة في التعليم العام بدولة الكويت للإدارة الإستراتيجية، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (٣٣) فقرة، وكانت الفقرات موزعة على ثلاثة مجالات كما يلي:

- المجال الأول: وقيس مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة لصياغة الإستراتيجية، ويضم (١٠) فقرات.
- المجال الثاني: وقيس مستوى تطبيق الإستراتيجية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة، ويضم (١٣) فقرة.
- المجال الثالث: وقيس مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة للتقييم والسيطرة، ويضم (١٠) فقرات.

ولكل بند خمسة مستويات للإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي: بدرجة كبيرة جداً (٥) درجات) وبدرجة كبيرة (٤ درجات) وبدرجة متوسطة (٣ درجات) وبدرجة قليلة (درجتان) وبدرجة قليلة جداً (درجة واحدة) ويوضح الجدول (٢) التالي درجات تصحيح الاستبانة.

الجدول (٢)

درجات تصحيح فقرات الاستبانة

الاستبانة	درجة كبيرة جداً	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

وقد تصدرت الاستبانة صفحة غلاف لتعريف العينة بهدف الدراسة ومجالاتها، كما تضمنت الاستبانة إرشادات عامة لتوضيح كيفية الإجابة عن فقراتها، كما تضمنت الاستبانة البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

دلالات صدق وثبات استبانة الإدارة الإستراتيجية:

تم استخراج دلالات صدق وثبات استبانة الإدارة الإستراتيجية قبل تطبيقها على عينة الدراسة الأصلية كما يلي:

١- صدق استبانة الإدارة الإستراتيجية:

تم التحقق من صدق استبانة الإدارة الإستراتيجية باستخدام كلٍ من:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم التأكد من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية وأصول التربية والمناهج وطرق التدريس وعلم النفس، وتم تعديلها وفقاً لمقترحاتهم، حيث تم اعتماد معيار اتفاق (٨٥%) من لجنة المحكمين لاعتماد التعديل أو الحذف أو الإضافة، وفي ضوء ذلك تم الأخذ بأراء المحكمين وتم إجراء التعديلات الضرورية والتي تمثلت في حذف (٤) فقرات بواقع فقرتين من المجال الأول، وبند من المجال الثاني، وبند من المجال الثالث، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات. وأصبحت الاستبانة تتكون في صورتها النهائية من (٢٩) فقرة، ويعتبر اتفاق المحكمين بياناً لصدق محتوى الاستبانة (ملحق رقم ١) ويوضح الجدول (٣) التالي مجالات الاستبانة في صورتها النهائية وعدد الفقرات في كل مجال.

الجدول (٣)

مجالات الاستبانة في صورتها النهائية

عدد الفقرات	المجال
٨	المجال الأول: صياغة الإستراتيجية
١٢	المجال الثاني: تطبيق الإستراتيجية
٩	المجال الثالث: التقييم والمتابعة
٢٩	الاستبانة ككل

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الإدارة الإستراتيجية بعد الانتهاء من إجراء التحكيم، عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للمجال الواردة فيه ومعاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة التي تم الحصول عليها من الدراسة الاستطلاعية، حيث طبقت الاستبانة على عينة تكونت من (٦٠) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وقد استخدم الباحث الرزمة الإحصائية SPSS لحساب معاملات الارتباط ورصدت النتائج في الجدول التالي.

الجدول (٤)

قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي للفقرات مع الدرجة الكلية للمجال الواردة فيه

معامل الارتباط	رقم الفقرة	صياغة الإستراتيجية	
		معامل الارتباط	رقم الفقرة
٠.779**	١٥		
٠.820**	١٦	٠.781**	١
٠.845**	١٧	٠.814**	٢
٠.852**	١٨	٠.844**	٣
٠.809**	١٩	٠.837**	٤
٠.874**	٢٠	٠.875**	٥
		٠.778**	٦
		٠.868**	٧
٠.792**	٢١	٠.823**	٨

تطبيق الإستراتيجية			
رقم الفقرة	معامل الارتباط		
٩	٠.816**	٢٤	٠.834**
١٠	٠.797**	٢٥	٠.755**
١١	٠.874**	٢٦	٠.871**
١٢	٠.852**	٢٧	٠.840**
١٣	٠.749**	٢٨	٠.822**
١٤	٠.840**	٢٩	٠.840**

(**) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات مجال صياغة الإستراتيجية والدرجة الكلية للمجال تراوحت بين (٠.٧٧٨) و(٠.٨٧٥) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس مستوى تطبيق مديري المدارس لصياغة الإستراتيجية، وهذا يدل على صدق الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء. كما يتضح من الجدول أن قيم معاملات الارتباط لفقرات مجال تطبيق الإستراتيجية والدرجة الكلية للمجال تراوحت بين (٠.٧٤٩) و(٠.٨٧٤) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس درجة ممارسة مديري المدارس لتطبيق الإستراتيجية.

في حين تراوحت قيم معاملات الارتباط لفقرات مجال التقييم والمتابعة والدرجة الكلية للمجال بين (٠.٧٥٥) و(٠.٨٧١) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس مستوى تطبيق مديري المدارس للتقييم والسيطرة. وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لم يتم حذف أي بند من فقرات مجالات استبانة الإدارة الإستراتيجية، ويوضح الجدول (٥) التالي معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول (٥)

معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	المجال
٠.949**	المجال الأول: صياغة الإستراتيجية
٠.984**	المجال الثاني: تطبيق الإستراتيجية
٠.952**	المجال الثالث: التقييم والمتابعة

(**) دال عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

يتضح من الجدول (٥) أن قيم معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة وتراوح بين (٠.٩٤٩) و(٠.٩٨٤) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء.

٢- ثبات استبانة الإدارة الإستراتيجية:

تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل مجال من مجالات الاستبانة التي تم الحصول عليها من الدراسة الاستطلاعية من خلال الرزمة الإحصائية SPSS، ويوضحها الجدول (٦) التالي.

الجدول (٦)

معاملات الثبات لمجالات الاستبانة باستخدام معادلة الفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجال
0.85	٨	المجال الأول: صياغة الإستراتيجية
0.78	١٢	المجال الثاني: تطبيق الإستراتيجية
0.85	٩	المجال الثالث: التقييم والمتابعة
0.94	٢٩	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول (٦) أن معامل ثبات الاستبانة ككل بلغ (٠.٩٤) ويعد ذلك مؤشراً على أن الاستبانة على درجة عالية جداً من الثبات، ومن ثم يمكن الوثوق والاطمئنان إلى النتائج التي يتم الحصول عليها عند تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

كما يتضح من الجدول أن مجالات الاستبانة تتسم بدرجة ثبات مرتفعة ودالة إحصائية، وتراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (٠.٧٨) و(٠.٨٥) ومن ثم يمكن تعميم الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية.

ولأغراض الحكم على مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية وفقاً لفئات المقياس الخماسي المستخدم في الإجابة عن فقرات الاستبانة، تم تصنيف تقديرات المعلمين إلى ثلاثة مستويات لسهولة تفسير النتائج من خلال استخدام المعادلة التالية:

طول الفئة = المدى ÷ عدد المستويات (كبيرة، متوسطة، قليلة)

المدى = أكبر قيمة لفئات الإجابة (5) - أصغر قيمة لفئات الإجابة (1) = 5 - 1 = 4

وبالتالي طول الفئة = $4 = 3 \div 1.33$ ومن ثم إضافة الجواب (1.33) على نهائية كل فئة.

وبذلك يكون:

أ- الحد الأدنى = $1.33 + 1 = 2.33$

ب- الحد المتوسط = $2.34 + 1.33 = 3.67$

ج- الحد الأعلى = 3.68 فأكثر

وهكذا تصبح الأوزان على النحو التالي:

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (٣.٦٨ - ٥) يعني أن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية كبيرة.

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (٢.٣٤ - ٣.٦٧) يعني أن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية متوسطة.

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (١.٠٠ - ٢.٣٣) يعني أن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية قليلة.

ثانياً: استبانة التطوير التنظيمي:

استخدمت الدراسة الحالية استبانة التطوير التنظيمي لتحقيق بعض أهداف الدراسة والإجابة عن بعض أسئلة الدراسة.

بناء استبانة التطوير التنظيمي:

قام الباحث بالاطلاع على أدبيات البحث والدراسات السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية لبناء استبانة التطوير التنظيمي والتي تهدف إلى استطلاع آراء معلمي التربية الإسلامية حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة في التعليم العام بدولة الكويت، وتكونت الاستبانة في صورتها المبدئية من (٤٥) فقرة، وكانت الفقرات موزعة على خمسة مجالات كما يلي:

- المجال الأول: أهداف وإستراتيجيات المدرسة يضم (١١) فقرة.

- المجال الثاني: متطلبات التطوير التنظيمي يضم (٦) فقرات.

- المجال الثالث: الإجراءات الإدارية يضم (١١) فقرة.

- المجال الرابع: الأساليب والأدوات التكنولوجية يضم (١٠) فقرات.

- المجال الخامس: العمل الجماعي يضم (٧) فقرات.

ولكل بند خمسة مستويات للإجابة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي كالتالي: بدرجة كبيرة جداً (٥ درجات) وبدرجة كبيرة (٤ درجات) وبدرجة متوسطة (٣ درجات) وبدرجة قليلة (درجتان) وبدرجة قليلة جداً (درجة واحدة).

وقد تصدرت الاستبانة صفحة غلاف لتعريف العينة بهدف الدراسة ومجالاتها، كما تضمنت الاستبانة إرشادات عامة لتوضيح كيفية الإجابة عن فقراتها، كما تضمنت البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة من حيث الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

دلالات صدق وثبات استبانة التطوير التنظيمي:

تم استخراج دلالات صدق وثبات استبانة الإدارة الإستراتيجية قبل تطبيقها على عينة الدراسة الأصلية كما يلي:

١- صدق استبانة التطوير التنظيمي:

تم التحقق من صدق استبانة الإدارة الإستراتيجية باستخدام كلٍ من:

أ- الصدق الظاهري (صدق المحكمين):

تم التأكد من الصدق الظاهري من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة التربوية وأصول التربية والمناهج وطرق التدريس وعلم النفس وتم تعديلها وفقاً لمقترحاتهم، حيث تم اعتماد معيار اتفاق (٨٥%) من لجنة المحكمين لاعتماد التعديل أو الحذف أو الإضافة، وفي ضوء ذلك تم الأخذ بأراء المحكمين وتم إجراء التعديلات الضرورية والتي تمثلت في حذف (٦) فقرات بواقع فقرتين من المجال الأول وفقرتين من المجال الثالث وفقرتين من المجال الرابع، وإعادة الصياغة اللغوية لبعض الفقرات، وأصبحت الاستبانة تتكون في صورتها النهائية من (٣٩) فقرة، ويعتبر اتفاق المحكمين بياناً لصدق محتوى الاستبانة (ملحق رقم ٢) ويوضح الجدول (٧) التالي مجالات الاستبانة في صورتها النهائية وعدد الفقرات في كل مجال.

الجدول (٧)

مجالات الاستبانة في صورتها النهائية

عدد الفقرات	المجال
٩	المجال الأول: أهداف وإستراتيجيات المدرسة
٦	المجال الثاني: متطلبات التطوير التنظيمي
٩	المجال الثالث: الإجراءات الإدارية
٨	المجال الرابع: الأساليب والأدوات التكنولوجية
٧	المجال الخامس: العمل الجماعي
٣٩	الاستبانة ككل

ب- صدق الاتساق الداخلي:

تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لاستبانة الإدارة الإستراتيجية بعد الانتهاء من إجراء التحكيم، عن طريق حساب معامل الارتباط بين كل بند والدرجة الكلية للمجال الواردة فيه ومعاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة التي تم الحصول عليها من الدراسة الاستطلاعية، حيث طبقت الاستبانة على عينة تكونت من (٦٠) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة المتوسطة في دولة الكويت، وقد استخدم الباحث الرزمة الإحصائية SPSS لحساب معاملات الارتباط ورصدت النتائج في الجدول التالي.

الجدول (٨)

قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي للفقرات مع الدرجة الكلية للمجال الواردة فيه

معامل الارتباط		رقم الفقرة	الإجراءات الإدارية		أهداف وإستراتيجيات المدرسة	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	
٠.827**	٢٨					
٠.864**	٢٩	٠.796**	١٦	٠.736**	١	
٠.797**	٣٠	٠.855**	١٧	٠.798**	٢	
٠.818**	٣١	٠.856**	١٨	٠.829**	٣	
٠.831**	٣٢	٠.807**	١٩	٠.836**	٤	
		٠.877**	٢٠	٠.809**	٥	
التقييم والمتابعة		٠.828**	٢١	٠.774**	٦	
معامل الارتباط	رقم الفقرة	٠.867**	٢٢	٠.819**	٧	
٠.843**	٣٣	٠.865**	٢٣	٠.849**	٨	
٠.858**	٣٤	٠.884**	٢٤	٠.847**	٩	
٠.866**	٣٥			متطلبات التطوير التنظيمي		
٠.846**	٣٦			معامل الارتباط	رقم الفقرة	
٠.883**	٣٧			٠.852**	١٠	
٠.832**	٣٨	الأساليب والأدوات التكنولوجية		٠.846**	١١	
٠.893**	٣٩	معامل الارتباط	رقم الفقرة	٠.845**	١٢	
		٠.749**	٢٥	٠.852**	١٣	
		٠.837**	٢٦	٠.800**	١٤	
		٠.767**	٢٧	٠.732**	١٥	

(**) معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$)

يتضح من الجدول (٨) أن قيم معاملات الارتباط لفقرات مجال أهداف وإستراتيجيات المدرسة والدرجة الكلية للمجال تراوحت بين (٠.٧٣٦) و(٠.٨٤٩) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha = 0.01$) وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء. كما يتضح من الجدول أن قيم معاملات الارتباط لفقرات مجال متطلبات التطوير التنظيمي والدرجة الكلية للمجال تراوحت بين (٠.٧٣٢)

و(٠.٨٥٢) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس متطلبات التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة.

في حين تراوحت قيم معاملات الارتباط لفقرات مجال الإجراءات الإدارية والدرجة الكلية للمجال بين (٠.٧٩٦) و(٠.٨٨٤) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) بينما تراوحت قيم معاملات الارتباط لفقرات مجال الأساليب والأدوات التكنولوجية والدرجة الكلية للمجال بين (٠.٧٤٩) و(٠.٨٦٤) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$). وتراوحت قيم معاملات الارتباط لفقرات مجال التقييم والمتابعة والدرجة الكلية للمجال بين (٠.٨٣٢) و(٠.٨٩٣) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء. وفي ضوء نتائج الاتساق الداخلي لم يتم حذف أي بند من فقرات مجالات استبانة التطوير التنظيمي، ويوضح الجدول (٩) التالي معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة.

الجدول (٩)

معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	المجال
٠.950**	المجال الأول: أهداف وإستراتيجيات المدرسة
٠.918**	المجال الثاني: متطلبات التطوير التنظيمي
٠.949**	المجال الثالث: الإجراءات الإدارية
٠.970**	المجال الرابع: الأساليب والأدوات التكنولوجية
٠.911**	المجال الخامس: العمل الجماعي

(**) دال عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$)

يتضح من الجدول (٩) أن قيم معاملات الارتباط بين كل مجال والدرجة الكلية للاستبانة مرتفعة وتراوحت بين (٠.٩١١) و(٠.٩٧٠) وجميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha=0.01$) وهذا يدل على الاتساق الداخلي ومن ثم صدق البناء.

٢- ثبات استبانة التطوير التنظيمي:

تم حساب معامل ثبات الاستبانة عن طريق إيجاد معامل ثبات ألفا كرونباخ لكل محور من محاور الاستبانة التي تم الحصول عليها من الدراسة الاستطلاعية من خلال الرزمة الإحصائية SPSS، ويوضحها الجدول (١٠) التالي.

الجدول (١٠)

معاملات الثبات لمجالات الاستبانة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

معامل الثبات	عدد الفقرات	المجال
0.79	٩	المجال الأول: أهداف وإستراتيجيات المدرسة
0.81	٦	المجال الثاني: متطلبات التطوير التنظيمي
0.78	٩	المجال الثالث: الإجراءات الإدارية
0.79	٨	المجال الرابع: الأساليب والأدوات التكنولوجية
0.80	٧	المجال الخامس: العمل الجماعي
0.96	٣٩	الاستبانة ككل

يتضح من الجدول (١٠) أن معامل الثبات للاستبانة ككل بلغ (٠.٩٦) ويعد ذلك مؤشراً على أن الاستبانة على درجة عالية جداً من الثبات، ومن ثم يمكن الوثوق والاطمئنان إلى النتائج التي يتم الحصول عليها عند تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية.

كما يتضح من الجدول (١٠) أن مجالات الاستبانة تتسم بدرجة ثبات مرتفعة ودالة إحصائياً، وتراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (٠.٧٨) و(٠.٨١) ومن ثم يمكن تعميم الاستبانة على عينة الدراسة الأساسية.

ولأغراض الحكم على مستوى تطبيق التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة وفقاً لفئات المقياس الخماسي المستخدم في الإجابة عن فقرات الاستبانة، تم تصنيف تقديرات المعلمين إلى ثلاثة مستويات لسهولة تفسير النتائج بنفس الطريقة التي تم استخدامها للحكم على مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وهي كالتالي:

- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (٣.٦٨ - ٥) يعني أن مستوى تطبيق التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة كبير.
- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (٢.٣٤ - ٣.٦٧) يعني أن مستوى تطبيق التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة متوسط.
- المتوسط الحسابي الذي يتراوح بين (١.٠٠ - ٢.٣٣) يعني أن مستوى تطبيق التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة قليل.

متغيرات الدراسة:

المتغيرات الوسيطة:

١- الجنس، وله مستويان:

- ذكور - إناث

٢- المؤهل العلمي، وله مستويان:

- بكالوريوس فأقل - ماجستير فأكثر

٣- الخبرة، ولها ثلاثة مستويات:

- أقل من ٥ سنوات - من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - ١٠ سنوات فأكثر

- المتغير المستقل: مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت الإدارية الإستراتيجية.

- المتغير التابع: مستوى تطبيق التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت.

إجراءات الدراسة:

تم إعداد الدراسة الحالية وفقاً للإجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدبيات والدراسات السابقة المرتبطة بموضع الدراسة الحالية.
 - إعداد أدوات الدراسة (استبانة الإدارة الإستراتيجية- استبانة التطوير التنظيمي) وعرضها على مجموعة من المحكمين للتأكد من الصدق الظاهري للأدوات؛ لتطبيقها على العينة الاستطلاعية.
 - تطبيق الأدوات على العينة الاستطلاعية لحساب الثبات وصدق الاتساق الداخلي.
 - بعد التأكد من الخصائص السيكمترية للأدوات (الصدق والثبات) تم تحديد عينة الدراسة الأساسية.
 - تم تطبيق الأدوات على أفراد عينة الدراسة.
 - تم جمع الاستبانات وإدخال البيانات بالحاسب الآلي باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومعالجتها إحصائياً.
 - تم استخراج النتائج وعرضها في الفصل الرابع والتعليق عليها، وفي ضوء النتائج التي تم التوصل إليها، تم تقديم عدد من التوصيات ذات الصلة في الفصل الخامس.
- الأساليب الإحصائية المستخدمة:

تم إدخال البيانات بالحاسب الآلي من خلال الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وتم استخدام المعالجات الإحصائية التالية، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة:

- معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) للتأكد من صدق الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة والإجابة عن سؤال الدراسة الخامس للكشف عن العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت.
- معامل ثبات ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha) لقياس ثبات أدوات الدراسة.
- الإحصاء الوصفي (Descriptive Statistic) من خلال المتوسطات الحسابية (Means) والانحرافات المعيارية (Standard Deviation) للإجابة عن سؤال الدراسة الأول والثالث للكشف عن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي.
- تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA) للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والرابع للكشف عن الفروق بين تقديرات المعلمين حول مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي وفقاً لمتغير الخبرة.
- اختبار إل إس دي (LSD Test) للتعرف على دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة في سؤال الدراسة الثاني وفقاً لمتغير الخبرة.
- اختبار شيفيه (Scheffe Test) للتعرف على دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة في سؤال الدراسة الرابع وفقاً لمتغير الخبرة.
- اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) للتعرف على دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة في سؤال الدراسة الثاني والرابع وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي.

الفصل الرابع : نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرض نتائج الدراسة، وذلك وفقاً لتسلسل أسئلتها على النحو التالي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت؟

للتعرف على مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت الإدارة الإستراتيجية (صياغة الإستراتيجية- تطبيق الإستراتيجية- التقييم والمتابعة) من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجالات الإدارة الإستراتيجية.

يوضح الجدول (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الإدارة الإستراتيجية ككل.

الجدول (١١)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات الإدارة الإستراتيجية ككل

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	مستوى التطبيق
صياغة الإستراتيجية	4.01	1.00	١	كبيرة
التقييم والمتابعة	3.94	0.98	٢	كبيرة
تطبيق الإستراتيجية	3.93	1.00	٣	كبيرة
الاستبانة ككل	3.96	0.99	-	كبيرة

يلاحظ من الجدول (١١) أن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت الإدارة الإستراتيجية (صياغة الإستراتيجية- تطبيق الإستراتيجية- التقييم والمتابعة) كان كبيراً من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه المجالات بين (٣.٩٣ - ٤.٠١) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة لمستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

وفيما يلي عرض للنتائج الخاصة بكل مجال على حده.

المجال الأول: صياغة الإستراتيجية:

يوضح جدول (١٢) استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المجال الأول الخاص بصياغة الإستراتيجية.

الجدول (١٢)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المجال الأول (صياغة الإستراتيجية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات حسب المتوسط	مستوى التطبيق
1	يهتم مدير المدرسة بوضع إستراتيجية قابلة للتحقيق.	4.17	0.87	1	كبيرة
2	يضع مدير المدرسة رؤية شاملة يتم العمل في ضوءها.	4.14	0.91	٢	كبيرة
٨	يهتم مدير المدرسة بمشاركة العاملين في صياغة إستراتيجية المدرسة.	4.02	1.01	3	كبيرة
5	يهتم مدير المدرسة بترجمة الأهداف المدرسية إلى خطط قابلة للتنفيذ.	4.01	0.98	4	كبيرة
3	يضع مدير المدرسة رسالة تعد المرشد الأساسي لكافة قراراتها.	4.00	0.97	5	كبيرة
7	تتسم الخطة الإستراتيجية التي يضعها مدير المدرسة بالمرونة وإمكانية التعديل عليها.	3.97	1.07	٦	كبيرة
4	تحفز الإستراتيجية التي يضعها مدير المدرسة العمل المبدع للعاملين.	3.95	1.07	٧	كبيرة
6	يضع مدير المدرسة خطة طويلة الأمد للتطوير بجانب الخطط الدورية.	3.84	1.09	٨	كبيرة
	المتوسط العام للمجال	4.01	1.00	-	كبيرة

يلاحظ من الجدول (١٢) أن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة المجال الأول الخاص بصياغة الإستراتيجية ككل كان كبيراً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (٤.٠١) من (٥) والانحراف المعياري (١.٠٠) كما يلاحظ أن هذا المجال يتضمن (٨) فقرات، وأن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة جميع هذه الفقرات كان كبيراً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات بين (٣.٨٤ - ٤.١٧) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة لمستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

وعلى الرغم من أن مستوى تطبيق مديري المدارس جميع فقرات المجال الأول كان كبيراً، إلا أن هناك تباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرات، فقد جاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (١) "يهتم مدير المدرسة بوضع إستراتيجية قابلة للتحقيق" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٧) وانحراف معياري (٠.٨٧). وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٢) "يضع مدير المدرسة رؤية شاملة يتم العمل في ضوءها" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٤) وانحراف معياري (٠.٩١). وجاء في الترتيب الثالث الفقرة رقم (٨) "يهتم مدير المدرسة بمشاركة العاملين في صياغة إستراتيجية المدرسة" بمتوسط حسابي (٤.٠٢) وانحراف معياري (١.٠١). بينما جاء في الترتيب قبل الأخير الفقرة رقم (٤) "تحفز الإستراتيجية التي يضعها مدير المدرسة العمل المبدع للعاملين" بمتوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف معياري (١.٠٧). في حين جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٦) "يضع مدير المدرسة خطة طويلة الأمد للتطوير بجانب الخطط الدورية" بمتوسط حسابي (٣.٨٤) وانحراف معياري (١.٠٩).

المجال الثاني: تطبيق الإستراتيجية:

يوضح الجدول (١٣) التالي استجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال الثاني الخاص بتطبيق الإستراتيجية.

الجدول (١٣)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المجال الثاني (تطبيق الإستراتيجية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات حسب المتوسط	مستوى التطبيق
٩	يضع مدير المدرسة تنسيق تنظيمي للعاملين منذ بداية العام الدراسي.	4.25	0.90	1	كبيرة
١٣	تنتم الإستراتيجية التي يضعها مدير المدرسة بالمرونة.	4.11	0.89	2	كبيرة
١٠	يحدد مدير المدرسة الفترة الزمنية لتنفيذ الإستراتيجية.	4.07	0.91	٣	كبيرة
١٥	يهتم مدير المدرسة بتحديد مسؤوليات القائمين بتنفيذ الخطة الإستراتيجية بدقة.	4.02	0.94	4	كبيرة
١١	يوضح مدير المدرسة إجراءات تنفيذ الإستراتيجية لجميع العاملين.	4.01	0.98	5	كبيرة
١٤	يراعي مدير المدرسة وجود بدائل متعددة في الخطة الإستراتيجية للتعامل مع المتغيرات المتوقعة.	3.92	0.91	6	كبيرة
١٦	يوفر مدير المدرسة بيئة ملائمة لتنفيذ البرامج والأنشطة	3.92	0.98	7	كبيرة

المدرسية.					
١٢	يراعي مدير المدرسة التنسيق بين الخطط الإستراتيجية والخطط الفرعية.	3.91	1.02	8	كبيرة
٢٠	يحفز مدير المدرسة التغيير لدى العاملين بالمدرسة.	3.88	1.06	9	كبيرة
١٧	يوفر مدير المدرسة أنظمة تسهم في إثارة دافعية العاملين للقيام بالأدوار المحددة لهم.	3.86	1.02	10	كبيرة
١٨	يوفر مدير المدرسة الميزانية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	3.64	1.21	11	متوسطة
١٩	يوفر مدير المدرسة الأدوات والتقنيات التكنولوجية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.	3.58	1.17	12	متوسطة
	المتوسط العام للمجال	3.93	1.00	-	كبيرة

يلاحظ من الجدول (١٣) أن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة المجال الثاني الخاص بتطبيق الإستراتيجية ككل كان كبيراً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (٣.٩٣) من (٥) والانحراف المعياري (١.٠٠)، كما يلاحظ أن هذا المجال يتضمن (١٢) فقرة، وأن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة عشر فقرات كان كبيراً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات بين (٣.٨٦ - ٤.٢٥) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة لمستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية. وقد تباينت استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرات، فقد جاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٩) "يضع مدير المدرسة تنسيق تنظيمي للعاملين منذ بداية العام الدراسي" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٢٥) وانحراف معياري (٠.٩٠). وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (١٣) "تتسم الإستراتيجية التي يضعها مدير المدرسة بالمرونة" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١١)، وانحراف معياري (٠.٨٩). وجاء في الترتيب الثالث الفقرة رقم (١٠) "يحدد مدير المدرسة الفترة الزمنية لتنفيذ الإستراتيجية" بمتوسط حسابي (٤.٠٧)، وانحراف معياري (٠.٩١). بينما جاء في الترتيب التاسع الفقرة رقم (٢٠) "يحفز مدير المدرسة التغيير لدى العاملين بالمدرسة" بمتوسط حسابي (٣.٨٨)، وانحراف معياري (١.٠٣). في حين جاء في الترتيب العاشر الفقرة رقم (١٧) "يوفر مدير المدرسة أنظمة تسهم في إثارة دافعية العاملين للقيام بالأدوار المحددة لهم" بمتوسط حسابي (٣.٨٦) وانحراف معياري (١.٠٢).

كما يلاحظ من الجدول (١٣) أن هذا المجال يتضمن فقرتين كان مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة هاتين الفقرتين متوسطاً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهاتين الفقرتين بين (٣.٦٤ - ٣.٥٨) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثانية لمستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية، وهما الفقرتين رقم (١٨) و(١٩).

المجال الثالث: التقييم والمتابعة:

يوضح الجدول (١٤) التالي استجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال الثالث الخاص بالتقييم والمتابعة.

الجدول (١٤)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المجال الثالث (التقييم والمتابعة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات حسب المتوسط	مستوى التطبيق
٢١	يهتم مدير المدرسة بإجراء التعديلات اللازمة لتتوافق رؤية المدرسة مع التغيرات البيئية.	4.03	0.96	١	كبيرة
٢٥	يهتم مدير المدرسة بتوفير نظام للرقابة على أداء العاملين.	4.01	0.96	٢	كبيرة
٢٣	يهتم مدير المدرسة بوضع معايير محددة لتقويم أهدافها بما يتناسب مع رسالتها.	3.99	0.93	٣	كبيرة
٢٧	يهتم مدير المدرسة بتمية التقييم الذاتي بين العاملين.	3.95	0.96	٤	كبيرة
٢٤	يهتم مدير المدرسة بتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف المدرسة.	3.95	1.00	٥	كبيرة
٢٢	يهتم مدير المدرسة بإجراء تعديلات على الخطة في ضوء نتائج عملية التقييم النهائي.	3.94	0.93	٦	كبيرة
٢٨	يهتم مدير المدرسة بمراجعة الإستراتيجية بشكل دوري.	3.94	0.95	٧	كبيرة
٢٦	يهتم مدير المدرسة بتفسير نتائج التقويم القبلي والتكويني والنهائي.	3.91	1.05	٨	كبيرة
٢٩	يهتم مدير المدرسة بتوفير موارد لتمويل خطط المدرسة.	3.77	1.08	٩	كبيرة
	المتوسط العام للمجال	3.94	0.98	-	كبيرة

يلاحظ من الجدول (١٤) أن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة المجال الثالث الخاص بالتقييم والمتابعة ككل كان كبيراً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (٣.٩٤ من ٥) والانحراف المعياري (٠.٩٨)، كما يلاحظ أن هذا المجال يتضمن (٩) فقرات، وأن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة جميع هذه الفقرات كان كبيراً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية

لهذه الفقرات بين (٣.٧٧ - ٤.٠٣) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة لمستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية.

وعلى الرغم من أن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة جميع فقرات للمجال الثالث كانت كبيرة، إلا أن هناك تباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرات، فقد جاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٢١) "يهتم مدير المدرسة بإجراء التعديلات اللازمة لتتوافق رؤية المدرسة مع التغيرات البيئية" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٣) وانحراف معياري (٠.٩٦). وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٢٥) "يهتم مدير المدرسة بتوفير نظام للرقابة على أداء العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠١)، وانحراف معياري (٠.٩٦). وجاء في الترتيب الثالث الفقرة رقم (٢٣) "يهتم مدير المدرسة بوضع معايير محددة لتقويم أهدافها بما يتناسب مع رسالتها" بمتوسط حسابي (٣.٩٩)، وانحراف معياري (٠.٩٣). بينما جاء في الترتيب قبل الأخير الفقرة رقم (٢٦) "يهتم مدير المدرسة بتفسير نتائج التقويم القبلي والتكويني والنهائي" بمتوسط حسابي (٣.٩١)، وانحراف معياري (١.٠٥). في حين جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٢٩) "يهتم مدير المدرسة بتوفير موارد لتمويل خطط المدرسة" بمتوسط حسابي (٣.٧٧)، وانحراف معياري (١.٠٨).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للكشف عن الفروق بين معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت الإدارة الإستراتيجية (صياغة الإستراتيجية- تطبيق الإستراتيجية- التقويم والمتابعة) وفقاً لمتغير (الجنس- سنوات الخبرة- المؤهل العلمي) من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة وتحليل التباين أحادي الإتجاه (One Way ANOVA).

١- متغير الجنس:

للكشف عن الفروق بين معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت الإدارة الإستراتيجية (صياغة الإستراتيجية- تطبيق الإستراتيجية- التقويم والمتابعة) وفقاً لمتغير الجنس تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test)، ورصدت النتائج في الجدول (١٥) التالي.

الجدول (١٥)

نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق في مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية وفقاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية Df	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
صياغة الإستراتيجية	ذكور	١٠٠	٣٢.٥١	٧.٧١	٠.٦٥٦	٣٧٧	٠.٥١٣	غير دالة
	إناث	٢٧٩	٣١.٩٥	٥.٩١				
تطبيق الإستراتيجية	ذكور	١٠٠	٤٨.٦٨	١٠.٤٠	١.٧٩٠	٣٧٧	٠.٠٧٥	غير دالة
	إناث	٢٧٩	٤٦.٥٩	٨.٨٦				
التقييم والمتابعة	ذكور	١٠٠	٣٦.٤٨	٧.٤٥	١.٦٢٤	٣٧٧	٠.١٠٥	غير دالة
	إناث	٢٧٩	٣٥.١٣	٧.٠٥				
الاستبانة ككل	ذكور	١٠٠	١١٧.٦٧	٢٤.٥١	١.٤٥٥	٣٧٧	٠.١٤٨	غير دالة
	إناث	٢٧٩	١١٣.٦٨	٢٠.٥٩				

يتضح من الجدول (١٥) وجود اختلافات ظاهرية في المتوسطات الحسابية بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة للإدارة الإستراتيجية بشكل عام وفي المجالات الثلاثة (صياغة الإستراتيجية- تطبيق الإستراتيجية- التقييم والمتابعة) وفقاً لمتغير الجنس (ذكور- إناث). حيث كانت المتوسطات الحسابية لتقديرات الذكور حول الاستبانة ككل والمجالات الثلاثة أعلى من المتوسطات الحسابية لتقدير الإناث، وتم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات المعلمين في ضوء متغير الجنس (ذكور، إناث) وأظهرت النتائج عدم وجود فروق بين تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة للإدارة الإستراتيجية بشكل عام، حيث بلغت قيمة "ت" للاستبانة ككل (١.٤٥٥) ومستوى دلالتها (٠.١٤٨).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة للمجالات الثلاثة (صياغة الإستراتيجية- تطبيق الإستراتيجية- التقييم والمتابعة)، حيث تراوحت قيم "ت" المحسوبة للفروق بين تقديرات المعلمين على المجالات الثلاثة بين (٠.٦٥٦) و(١.٧٩٠)، وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \geq ٠.٠٥$).

٢- متغير المؤهل العلمي:

للكشف عن الفروق بين معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت الإدارة الإستراتيجية (صياغة الإستراتيجية- تطبيق الإستراتيجية- التقييم والمتابعة) وفقاً للمؤهل العلمي تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test)، ورصدت النتائج في الجدول (١٦) التالي.

الجدول (١٦)

نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق في مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية Df	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
صياغة الإستراتيجية	بكالوريوس فأقل	٣٣٩	٣١.٩١	٦.٥١	-١.١٢١	٣٧٧	٠.٠٨٦	غير دالة
	ماجستير فأعلى	٤٠	٣٣.٧٥	٥.٥٠				
تطبيق الإستراتيجية	بكالوريوس فأقل	٣٣٩	٤٦.٩١	٩.٤٢	-١.٤٤٢	٣٧٧	٠.١٥٠	غير دالة
	ماجستير فأعلى	٤٠	٤٩.١٥	٨.٢٧				
التقييم والمتابعة	بكالوريوس فأقل	٣٣٩	٣٥.٤٠	٧.٢٦	-٠.٦٩١	٣٧٧	٠.٤٩٠	غير دالة
	ماجستير فأعلى	٤٠	٣٦.٢٣	٦.٤٦				
الاستبانة ككل	بكالوريوس فأقل	٣٣٩	١١٤.٢١	٢٢.٠٦	-١.٣٥٣	٣٧٧	٠.١٧٧	غير دالة
	ماجستير فأعلى	٤٠	١١٩.١٣	١٨.٤٤				

يتضح من الجدول (١٦) وجود اختلافات ظاهرية في المتوسطات الحسابية بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية بشكل عام وفي المجالات الثلاثة (صياغة الإستراتيجية- تطبيق الإستراتيجية- التقييم والمتابعة) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل- ماجستير فأكثر) حيث كانت المتوسطات الحسابية لتقديرات ذوي المؤهل ماجستير فأعلى حول الاستبانة ككل والمجالات الثلاثة أعلى من المتوسطات الحسابية لتقديرات ذوي المؤهل بكالوريوس فأقل. وتم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات المعلمين في ضوء متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل- ماجستير فأكثر)، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق بين تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية بشكل عام، حيث بلغت قيمة "ت" للاستبانة ككل (-١.٣٥٣) ومستوى دلالتها (٠.١٧٧).

كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق بين تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة المجالات الثلاثة (صياغة الإستراتيجية- تطبيق الإستراتيجية- التقييم والمتابعة)، حيث تراوحت قيم "ت" المحسوبة للفروق بين تقديرات المعلمين على المجالات الثلاثة بين (-٠.٦٩١) و(-١.٤٤٢)، وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \geq ٠.٠٥$).

٣- متغير سنوات الخبرة:

للكشف عن الفروق بين معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت الإدارة الإستراتيجية (صياغة الإستراتيجية- تطبيق الإستراتيجية- التقييم والمتابعة) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين أحادي الإتجاه (One Way ANOVA) ورصدت النتائج في الجداول التالية.

الجدول (١٧)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	الخبرة	المجال
٣٠.٩٩	٦.٣٧	١٠٧	أقل من ٥ سنوات	صياغة الإستراتيجية
٣٢.٢٦	٥.٦٨	١٢٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٣٢.٧٧	٦.٩٦	١٤٩	١٠ سنوات فأكثر	
٣٢.١٠	٦.٤٣	٣٧٩	مجموع	
٤٥.٣٤	٨.٨٢	١٠٧	أقل من ٥ سنوات	تطبيق الإستراتيجية
٤٧.٨٧	٧.٨٢	١٢٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٤٧.٨٥	١٠.٦٠	١٤٩	١٠ سنوات فأكثر	
٤٧.١٤	٩.٣٢	٣٧٩	مجموع	
٣٤.٠٢	٧.٠٨	١٠٧	أقل من ٥ سنوات	التقييم والمتابعة
٣٦.٦٦	٦.٠٨	١٢٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٣٥.٥٦	٧.٨٩	١٤٩	١٠ سنوات فأكثر	
٣٥.٤٨	٧.١٧	٣٧٩	مجموع	
١١٠.٣٥	٢١.٠١	١٠٧	أقل من ٥ سنوات	الاستبانة ككل
١١٦.٨٢	١٨.٠٦	١٢٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
١١٦.١٧	٢٤.٥١	١٤٩	١٠ سنوات فأكثر	
١١٤.٧٣	٢١.٧٣	٣٧٩	مجموع	

يتضح من الجدول (١٧) وجود اختلافات ظاهرية في المتوسطات الحسابية بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارية الإستراتيجية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية حول تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر)، تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ورصدت النتائج في الجدول (١٨) التالي.

الجدول (١٨)

نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق لمستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارية الإستراتيجية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية Df	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
صياغة الإستراتيجية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢٠٠.٧٥ ١٥٤١٣.٤٤ ١٥٦١٤.١٩	٢ ٣٧٦ ٣٧٨	١٠٠.٣٧ ٤٠.٩٩	٢.٤٤	0.088	غير دالة
تطبيق الإستراتيجية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٤٨٧.٠٥ ٣٢٢٦٣.٢٤ ٣٢٧٥٠.٢٩	٢ ٣٧٦ ٣٧٨	٢٤٣.٥٢ ٨٦.٠٤	٢.٨٣	0.050	دالة
التقييم والمتابعة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٤٠٠.٣٧ ١٩٠٤٨.٢٧ ١٩٤٤٨.٦٤	٢ ٣٧٦ ٣٧٨	٢٠٠.١٩ ٥٠.٦٦	٣.٩٥	0.020	دالة
الاستبانة ككل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢٩٠٠.٣١ ١٧٥١٥٥.٧٠ ١٧٨٠٥٦.٠١	٢ ٣٧٦ ٣٧٨	١٤٥٠.١٧ ٤٦٧.٠٨	٣.١٠	0.046	دالة

يتضح من الجدول (١٨) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارية الإستراتيجية بشكل عام، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للاستبانة ككل (٣.١٠) ومستوى دلالتها (٠.٠٤٦). كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ تعزى

لمتغير سنوات الخبرة بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية حول المجال الثاني الثالث (تطبيق الإستراتيجية- التقييم والمتابعة)، حيث بلغت قيم (F) المحسوبة لهذين المجالين (٢.٨٣) و(٣.٩٥) على الترتيب وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \geq 0.05$).

كما يتضح من الجدول (١٨) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير الخبرة بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية حول المجال الأول الخاص بصياغة الإستراتيجية، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة (٢.٤٤)، ومستوى دلالتها (٠.٠٨٨).

وللتعرف على الدلالات الإحصائية حول الاستبانة ككل والمجال الثالث تم استخدام اختبار إل إس دي (LSD Test)، ورصدت النتائج في الجدول (١٩) التالي.

الجدول (١٩)

نتائج اختبار (LSD) للكشف عن دلالة الفروق بين مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	I	J	متوسط الفروق (I - J)	مستوى الدلالة
الثاني: تطبيق الإستراتيجية	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	٢.532*	٠.040
	١٠ سنوات فأكثر	أقل من ٥ سنوات	٢.509*	٠.033
الثالث: التقييم والمتابعة	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	٢.639*	٠.005
الاستبانة ككل	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	٦.473*	٠.024
	١٠ سنوات فأكثر	أقل من ٥ سنوات	٥.828*	٠.034

(* دال عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$)

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق الإستراتيجية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات- أقل من ٥ سنوات) وكانت لصالح ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق الإستراتيجية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر- أقل من ٥ سنوات) وكانت لصالح ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة التقييم والمتابعة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات- أقل من ٥ سنوات) وكانت لصالح ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية

ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات- أقل من ٥ سنوات) وكانت لصالح ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر- أقل من ٥ سنوات) وكانت لصالح ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

ما مستوى التطوير التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت؟

للتعرف على مستوى التطوير التنظيمي (أهداف واستراتيجيات المدرسة- متطلبات التطوير التنظيمي- الإجراءات الإدارية- الأساليب والأدوات التكنولوجية- العمل الجماعي) في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية تم حساب التكرارات، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات مجالات التطوير التنظيمي.

ويوضح الجدول (٢٠) التالي المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول مجالات التطوير التنظيمي ككل.

الجدول (٢٠)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة
حول مجالات التطوير التنظيمي ككل

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب وفقاً للمتوسط	مستوى التطبيق
أهداف وإستراتيجيات المدرسة	4.00	0.96	٢	كبيرة
متطلبات التطوير التنظيمي	3.90	1.05	٥	كبيرة
الإجراءات الإدارية	3.99	0.99	٤	كبيرة
الأساليب والأدوات التكنولوجية	4.00	1.04	٣	كبيرة
العمل الجماعي	4.10	0.99	١	كبيرة
الاستبانة ككل	4.00	1.01	-	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٢٠) أن مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة (أهداف وإستراتيجيات المدرسة- متطلبات التطوير التنظيمي- الإجراءات الإدارية- الأساليب والأدوات التكنولوجية- العمل الجماعي) كان كبيراً من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه المجالات بين (٣.٩٠-٤.١٠) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة لمستوى التطوير التنظيمي.

وعلى الرغم من أن مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة لجميع المجالات ككل كان كبيراً، إلا أن هناك تباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه المجالات، فقد جاء في الترتيب الأول مجال العمل الجماعي بمتوسط حسابي (٤.١٠) وانحراف معياري (٠.٩٩). وجاء في الترتيب الثاني مجال أهداف وإستراتيجيات المدرسة بمتوسط حسابي (٤.٠٠) وانحراف معياري (٠.٩٦). بينما جاء في الترتيب قبل الأخير مجال الإجراءات الإدارية بمتوسط حسابي (٣.٩٣) وانحراف معياري (٠.٩٩). في حين جاء في الترتيب الأخير مجال متطلبات التطوير التنظيمي بمتوسط حسابي (٣.٩٠) وانحراف معياري (١.٠٥).

وفيما يلي عرض للنتائج الخاصة بكل مجال على حده.

المجال الأول: أهداف وإستراتيجيات المدرسة:

يوضح الجدول (٢١) التالي استجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المجال الأول الخاص بأهداف وإستراتيجيات المدرسة.

الجدول (٢١)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المجال الأول (أهداف وإستراتيجيات المدرسة)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات حسب المتوسط	مستوى التطبيق
1	تتسم الأهداف والإستراتيجيات التي يضعها مدير المدرسة بالوضوح والقابلية للتنفيذ.	4.11	0.85	1	كبيرة
2	يشجع مدير المدرسة العاملين على تقديم أفكارهم حيال برامج التطوير المدرسي.	4.11	0.93	٢	كبيرة
3	يحرص مدير المدرسة على إيجاد تواصل مستمر بين المسؤولين عن برامج التطوير المدرسي.	4.03	1.00	3	كبيرة
6	يحدد مدير المدرسة واجبات ومسؤوليات جميع العاملين في عملية التطوير التنظيمي.	4.01	0.95	4	كبيرة
٩	يهتم مدير المدرسة بمراجعة وتطوير إستراتيجياته بصفة دورية.	3.98	0.95	5	كبيرة
7	يراعي مدير المدرسة تحقيق التوافق بين أهداف المدرسة وأهداف العاملين فيها.	3.98	0.96	6	كبيرة
4	يتيح مدير المدرسة الفرصة لجميع العاملين للمشاركة في التخطيط لبرامج التطوير المدرسي.	3.96	0.96	7	كبيرة
٨	يعدل مدير المدرسة أهداف المدرسة وسياساتها لمواكبة التغيرات المحيطة.	3.95	0.98	8	كبيرة
5	يحرص مدير المدرسة على إصدار المدرسة نشرات توعية دورية حول مفاهيم وآليات التطوير التنظيمي.	3.91	1.06	9	كبيرة
	المتوسط العام للمجال	4.00	0.96	-	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٢١) أن مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة للمجال الأول الخاص بأهداف وإستراتيجيات المدرسة ككل كانت كبيرة، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (٤.٠٠ من ٥) والانحراف المعياري (٠.٩٦) كما يلاحظ أن هذا المجال يتضمن (٩) فقرات، وأن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة جميع هذه الفقرات كان كبيراً، حيث تراوحت المتوسطات

الحسابية لهذه الفقرات بين (٣.٩١ - ٤.١١) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة لمستوى التطوير التنظيمي.

وعلى الرغم من أن مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة لجميع فقرات المجال الأول كان كبيراً، إلا أن هناك تباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرات، فقد جاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (١) "تتسم الأهداف والإستراتيجيات التي يضعها مدير المدرسة بالوضوح والقابلية للتنفيذ" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١١) وانحراف معياري (٠.٨٥). وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٢) "يشجع مدير المدرسة العاملين لتقديم أفكارهم حيال برامج التطوير المدرسي" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١١) وانحراف معياري (٠.٩٣). وجاء في الترتيب الثالث الفقرة رقم (٣) "يحرص مدير المدرسة على إيجاد تواصل مستمر بين المسؤولين عن برامج التطوير المدرسي" بمتوسط حسابي (٤.٠٣) وانحراف معياري (١.٠٠). وجاء في الترتيب الرابع الفقرة رقم (٦) "يحدد مدير المدرسة واجبات ومسؤوليات جميع العاملين في عملية التطوير التنظيمي" بمتوسط حسابي (٤.٠١)، وانحراف معياري (٠.٩٥). بينما جاء في الترتيب قبل الأخير الفقرة رقم (٨) "يعدل مدير المدرسة أهداف المدرسة وسياساتها لمواكبة التغييرات المحيطة" بمتوسط حسابي (٣.٩٥)، وانحراف معياري (٠.٩٨). في حين جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٥) "يحرص مدير المدرسة على إصدار المدرسة نشرات توعوية دورية حول مفاهيم وآليات التطوير التنظيمي" بمتوسط حسابي (٣.٩١) وانحراف معياري (١.٠٦).

المجال الثاني: متطلبات التطوير التنظيمي:

يوضح الجدول (٢٢) التالي استجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال الثاني الخاص بمتطلبات التطوير التنظيمي.

الجدول (٢٢)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات
المجال الثاني (متطلبات التطوير التنظيمي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات حسب المتوسط	مستوى التطبيق
١٤	يحرص مدير المدرسة على مشاركة العاملين في المراحل التطويرية المختلفة.	4.01	1.01	1	كبيرة
١٠	يحرص مدير المدرسة على تحديد الاحتياجات التنموية للعاملين.	3.98	1.05	٢	كبيرة
١٣	يحرص مدير المدرسة على تطوير اللوائح والتشريعات المتبعة في العمل المدرسي.	3.94	1.04	3	كبيرة
١٢	يوفر مدير المدرسة خطط وبرامج معدة بإتقان من أجل التطوير المدرسي.	3.89	1.07	4	كبيرة
١١	يحرص مدير المدرسة على توفير البرامج التنموية المتخصصة.	3.87	1.00	5	كبيرة
١٥	يهتم مدير المدرسة بتوفير التقنيات والتجهيزات الحديثة بالمدرسة.	3.71	1.11	6	كبيرة
	المتوسط العام للمجال	3.90	1.05	-	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٢٢) أن مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة للمجال الثاني الخاص بمتطلبات التطوير التنظيمي ككل كان كبيراً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (٣.٩٠ من ٥) والانحراف المعياري (١.٠٥) كما يلاحظ أن هذا المجال يتضمن (٦) فقرات، وأن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة جميع هذه الفقرات كان كبيراً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات بين (٣.٧١ - ٤.٠١) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة لمستوى التطوير التنظيمي.

وعلى الرغم من أن مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة لجميع فقرات المجال الثاني كان كبيراً، إلا أن هناك تباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرات، فقد جاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (١٤) "يحرص مدير المدرسة على مشاركة العاملين في المراحل التطويرية المختلفة" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠١) وانحراف معياري (١.٠١). وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (١٠) "يحرص مدير المدرسة على تحديد الاحتياجات التنموية للعاملين" بمتوسط حسابي بلغ (٣.٩٨) وانحراف معياري (١.٠٥). بينما جاء في الترتيب قبل الأخير الفقرة رقم (١١) "يحرص مدير المدرسة

على توفير البرامج التنموية المتخصصة" بمتوسط حسابي (٣.٨٧) وانحراف معياري (١.٠٠). في حين جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (١٥) "يهتم مدير المدرسة بتوفير التقنيات والتجهيزات الحديثة بالمدرسة" بمتوسط حسابي (٣.٧١) وانحراف معياري (١.١١).

المجال الثالث: الإجراءات الإدارية:

يوضح الجدول (٢٣) التالي استجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال الثالث الخاص بالإجراءات الإدارية.

الجدول (٢٣)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المجال الثالث (الإجراءات الإدارية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات حسب المتوسط	مستوى التطبيق
٢٠	يوجد لدى مدير المدرسة أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين.	4.11	0.93	١	كبيرة
٢١	يحرص مدير المدرسة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين عند بداية عملهم.	4.08	0.99	٢	كبيرة
٢٢	يحرص مدير المدرسة على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة ولوائح العمل المدرسي.	4.05	1.01	٣	كبيرة
١٦	يحرص مدير المدرسة على توفير السياسات الإدارية التي تسهل إحداث عملية التطوير التنظيمي.	3.99	0.94	٤	كبيرة
٢٣	يحرص مدير المدرسة على تعديل الأنظمة والسياسات الإدارية في المدرسة عند إجراء عملية التطوير المدرسي.	3.98	1.00	٥	كبيرة
١٨	يراعي مدير المدرسة إيجاد توصيف وظيفي يحدد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.	3.95	1.01	٦	كبيرة
١٩	يحدد مدير المدرسة العلاقات بين الإدارات والأقسام المختلفة من خلال لوائح تنظيمية.	3.95	1.05	٧	كبيرة
١٧	يحرص مدير المدرسة على تطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تلائم البيئة المدرسية.	3.94	0.95	٨	كبيرة
٢٤	تحرص إدارة المدرسة على التنوع في استخدام أساليب تدريب العاملين.	3.89	1.08	٩	كبيرة
	المتوسط العام للمجال	3.99	0.99	-	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٢٣) أن مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة للمجال الثالث الخاص بالإجراءات الإدارية ككل كان كبيراً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (٣.٩٩) من

٥) والانحراف المعياري (٠.٩٩) كما يلاحظ أن هذا المجال يتضمن (٩) فقرات، وأن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة جميع هذه الفقرات كان كبيراً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات بين (٣.٨٩ - ٤.١١) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة لمستوى التطوير التنظيمي.

وعلى الرغم من أن مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة لجميع فقرات المجال الثالث كان كبيراً، إلا أن هناك تباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرات، فقد جاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٢٠) "يوجد لدى مدير المدرسة أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١١) وانحراف معياري (٠.٩٣). وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٢١) "يحرص مدير المدرسة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين عند بداية عملهم" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٨) وانحراف معياري (٠.٩٩). وجاء في الترتيب الثالث الفقرة رقم (٢٢) "يحرص مدير المدرسة على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة ولوائح العمل المدرسي" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٥) وانحراف معياري (١.٠١). بينما جاء في الترتيب قبل الأخير الفقرة رقم (١٧) "يحرص مدير المدرسة على تطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تلائم البيئة المدرسية" بمتوسط حسابي (٣.٩٤) وانحراف معياري (٠.٩٥). في حين جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٢٤) "تحرص إدارة المدرسة على التنوع في استخدام أساليب تدريب العاملين" بمتوسط حسابي (٣.٨٩) وانحراف معياري (١.٠٨).

المجال الرابع: الأساليب والأدوات التكنولوجية:

يوضح الجدول (٢٤) التالي استجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال الرابع الخاص بالأساليب والأدوات التكنولوجية).

الجدول (٢٤)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات المجال الرابع (الأساليب والأدوات التكنولوجية)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات حسب المتوسط	مستوى التطبيق
٣٠	يشجع مدير المدرسة على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها.	4.10	1.01	1	كبيرة
٢٩	لدى مدير المدرسة استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء المدرسي.	4.04	1.09	2	كبيرة
٢٥	يراعي مدير المدرسة استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي.	4.03	1.06	3	كبيرة
٣١	يهتم مدير المدرسة بتوظيف أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات	4.01	1.00	4	كبيرة

الإدارية المختلفة.				
كبيرة	5	1.09	3.98	٣٢ يهتم مدير المدرسة بتحديث وسائل التقنية بشكل دوري.
كبيرة	6	1.08	3.97	٢٧ يكون مدير المدرسة ملماً بالتطورات التكنولوجية وأهدافها وسياساتها وإستراتيجياتها.
كبيرة	٧	0.96	3.96	٢٦ يراعي مدير المدرسة سهولة تناول المعلومات والبيانات مما يزيد من كفاءة العمل المدرسي.
كبيرة	8	1.03	3.92	٢٨ يتوافر لدى مدير المدرسة الوسائل وأساليب التنسيق والربط بين أجزائها.
كبيرة	-	1.04	4.00	المتوسط العام للمجال

يلاحظ من الجدول (٢٤) أن مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة للمجال الرابع الخاص بالأساليب والأدوات التكنولوجية ككل كان كبيراً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (٤.٠٠ من ٥) والانحراف المعياري (١.٠٤) كما يلاحظ أن هذا المجال يتضمن (٨) فقرات، وأن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة جميع هذه الفقرات كان كبيراً، حيث ترواحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات بين (٣.٩٢ - ٤.١٠) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة لمستوى التطوير التنظيمي.

وعلى الرغم من أن مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة لجميع فقرات المجال الرابع كانت كبيرة، إلا أن هناك تباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرات، فقد جاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٣٠) "يشجع مدير المدرسة على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٠) وانحراف معياري (١.٠١). وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٢٩) "لدى مدير المدرسة استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء المدرسي" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٤) وانحراف معياري (١.٠٩). وجاء في الترتيب الثالث الفقرة رقم (٢٥) "يراعي مدير المدرسة استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي" بمتوسط حسابي بلغ (٤.٠٣) وانحراف معياري (١.٠٦). بينما جاء في الترتيب قبل الأخير الفقرة رقم (٢٦) "يراعي مدير المدرسة سهولة تناول المعلومات والبيانات مما يزيد من كفاءة العمل المدرسي" بمتوسط حسابي (٣.٩٦) وانحراف معياري (٠.٩٦). في حين جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٢٨) "يتوافر لدى مدير المدرسة الوسائل وأساليب التنسيق والربط بين أجزائها" بمتوسط حسابي (٣.٩٢) وانحراف معياري (١.٠٣).

المجال الخامس: العمل الجماعي:

يوضح الجدول (٢٥) التالي استجابات أفراد عينة الدراسة حول المجال الخامس الخاص بالعمل الجماعي.

الجدول (٢٥)

النسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول فقرات
المجال الخامس (العمل الجماعي)

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب الفقرات حسب المتوسط	مستوى التطبيق
٣٣	يهتم مدير المدرسة بتكوين قيم وأفكار إيجابية تجاه العمل الجماعي.	4.13	1.01	١	كبيرة
٣٥	يهتم مدير المدرسة بزيادة التعاون والاحترام بين العاملين بها.	4.12	0.98	٢	كبيرة
٣٩	يعمل مدير المدرسة على تطوير العمل بالشكل الذي يناسب العمل الجماعي.	4.12	0.99	٣	كبيرة
٣٨	يعمل مدير المدرسة على حل النزاعات بروح إيجابية.	4.09	0.99	٤	كبيرة
٣٦	يهتم مدير المدرسة بتخفيف الصراعات داخل جماعات العمل.	4.08	0.98	٥	كبيرة
٣٧	يهتم مدير المدرسة بتحسين الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة.	4.07	0.97	٦	كبيرة
٣٤	يهتم مدير المدرسة بتنمية شعور الانتماء لدى العاملين اتجاه المؤسسة التي ينتمون إليها.	4.06	0.99	٧	كبيرة
	المتوسط العام للمجال	4.10	0.99	-	كبيرة

يلاحظ من الجدول (٢٥) أن مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة للمجال الخامس الخاص بالعمل الجماعي ككل كان كبيراً، حيث بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور ككل (٤.١٠ من ٥) والانحراف المعياري (٠.٩٩)، كما يلاحظ أن هذا المجال يتضمن (٧) فقرات، وأن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة جميع هذه الفقرات كان كبيراً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات بين (٤.٠٦ - ٤.١٣) وتقع هذه المتوسطات في الفئة الثالثة لمستوى التطوير التنظيمي.

وعلى الرغم من أن مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة لجميع فقرات المجال الخامس كانت كبيرة، إلا أن هناك تباين بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول هذه الفقرات، فقد جاء في الترتيب الأول الفقرة رقم (٣٣) "يهتم مدير المدرسة بتكوين قيم وأفكار إيجابية تجاه العمل الجماعي" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٣) وانحراف معياري (١.٠١). وجاء في الترتيب الثاني الفقرة رقم (٣٥) "يهتم مدير المدرسة بزيادة التعاون والاحترام بين العاملين بها" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٢) وانحراف معياري

(٠.٩٨). وجاء في الترتيب الثالث الفقرة رقم (٣٩) "يعمل مدير المدرسة على تطوير العمل بالشكل الذي يناسب العمل الجماعي" بمتوسط حسابي بلغ (٤.١٢) وانحراف معياري (٠.٩٩). بينما جاء في الترتيب قبل الأخير الفقرة رقم (٣٧) "يهتم مدير المدرسة بتحسين الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة" بمتوسط حسابي (٤.٠٧) وانحراف معياري (٠.٩٧). في حين جاء في الترتيب الأخير الفقرة رقم (٣٤) يهتم مدير المدرسة بتنمية شعور الانتماء لدى العاملين اتجاه المؤسسة التي ينتمون إليها" بمتوسط حسابي (٤.٠٦) وانحراف معياري (٠.٩٩).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) في استجابات أفراد عينة الدراسة حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة)؟

للكشف عن الفروق بين معلمي التربية الإسلامية حول التطوير التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت (أهداف وإستراتيجيات المدرسة- متطلبات التطوير التنظيمي- الإجراءات الإدارية- الأساليب والأدوات التكنولوجية- العمل الجماعي) وفقاً لمتغير (الجنس- سنوات الخبرة- المؤهل العلمي) من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية تم استخدام اختبار (T) للعينات المستقلة وتحليل التباين أحادي الإتجاه (One Way ANOVA) وفيما يلي عرض هذه النتائج: ويمكن الكشف عن الفروق الخاصة بكل متغير على حده كما يلي:

١- متغير الجنس:

للكشف عن الفروق في التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة للإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت (أهداف وإستراتيجيات المدرسة- متطلبات التطوير التنظيمي- الإجراءات الإدارية- الأساليب والأدوات التكنولوجية- العمل الجماعي) وفقاً لمتغير الجنس تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test)، ورصدت النتائج في الجدول (٢٦) التالي.

الجدول (٢٦)

نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق في التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة وفقاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية Df	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
أهداف وإستراتيجيات المدرسة	ذكور	١٠٠	٣٦.٥٤	٧.٤٠	٠.٨٢٨	٣٧٧	٠.٤٠٨	غير دالة
	إناث	٢٧٩	٣٥.٨٥	٧.٠٦				
متطلبات التطوير التنظيمي	ذكور	١٠٠	٢٤.٥١	٤.٩٤	٢.٤٩٩	٣٧٧	٠.٠١٣	دالة
	إناث	٢٧٩	٢٢.٩٩	٥.٣٠				
الإجراءات الإدارية	ذكور	١٠٠	٣٦.٧٨	٧.٧٧	١.٣٠٤	٣٧٧	٠.١٩٣	غير دالة
	إناث	٢٧٩	٣٥.٦٥	٧.٣٦				
الأساليب والأدوات التكنولوجية	ذكور	١٠٠	٣٣.٠٢	٦.٥٦	١.٦٧٩	٣٧٧	٠.٠٩٤	غير دالة
	إناث	٢٧٩	٣١.٦٥	٧.١٣				
العمل الجماعي	ذكور	١٠٠	٢٨.٩٠	٦.٠٣	٠.٤٢٤	٣٧٧	٠.٦٧٢	غير دالة
	إناث	٢٧٩	٢٨.٦٠	٦.١٢				
الاستبانة ككل	ذكور	١٠٠	١٥٩.٧٥	٣٠.١٥	١.٤٢٢	٣٧٧	٠.١٥٦	غير دالة
	إناث	٢٧٩	١٥٤.٧٤	٣٠.٢٦				

يتضح من الجدول (٢٦) وجود اختلافات ظاهرية في المتوسطات الحسابية بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بشكل عام وفي المجالات الخمسة (أهداف وإستراتيجيات المدرسة- متطلبات التطوير التنظيمي- الإجراءات الإدارية- الأساليب والأدوات

التكنولوجية- العمل الجماعي) وفقاً لمتغير الجنس (ذكور- إناث) حيث كانت المتوسطات الحسابية لتقديرات الذكور حول الاستبانة ككل والمجالات الخمسة أعلى من المتوسطات الحسابية لتقدير الإناث. وتم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات المعلمين في ضوء متغير الجنس (ذكور، إناث) ويتضح عدم وجود فروق بين تقديرات المعلمين حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بشكل عام، حيث بلغت قيمة "ت" للاستبانة ككل (١.٤٢٢) ومستوى دلالتها (٠.١٥٦).

كما يتضح من الجدول (٢٦) عدم وجود فروق بين تقديرات المعلمين حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة للمجال الأول والثالث والرابع والخامس (أهداف وإستراتيجيات المدرسة- الإجراءات الإدارية- الأساليب والأدوات التكنولوجية- العمل الجماعي) حيث تراوحت قيم "ت" المحسوبة للفروق بين تقديرات المعلمين على هذه المجالات بين (٠.٤٢٤) و(١.٦٧٩)، وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \geq 0.05$).

كما يتضح من الجدول (٢٦) وجود فروق بين تقديرات المعلمين حول المجال الثاني الخاص بمتطلبات التطوير التنظيمي، حيث تراوحت قيمة "ت" (٢.٤٩٩) ومستوى دلالتها (٠.٠١٣) وكانت لصالح تقديرات الذكور.

٢- متغير المؤهل العلمي:

للكشف عن الفروق في التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة للإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت (أهداف وإستراتيجيات المدرسة- متطلبات التطوير التنظيمي- الإجراءات الإدارية- الأساليب والأدوات التكنولوجية- العمل الجماعي) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي تم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة (Independent Samples T-test) ورصدت النتائج في الجدول (٢٧) التالي.

الجدول (٢٧)

نتائج اختبار (T) للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق في التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المؤهل	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية Df	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
أهداف وإستراتيجيات المدرسة	بكالوريوس فأقل	٣٣٩	٣٥.٨٩	٧.٢٣	-١.٠٩٣	٣٧٧	٠.٢٧٥	غير دالة
	ماجستير فأعلى	٤٠	٣٧.٢٠	٦.٣٦				
متطلبات التطوير التنظيمي	بكالوريوس فأقل	٣٣٩	٢٣.٢٧	٥.٣٩	-١.٣٤٩	٣٧٧	٠.١٧٨	غير دالة
	ماجستير فأعلى	٤٠	٢٤.٤٥	٣.٧٤				
الإجراءات الإدارية	بكالوريوس فأقل	٣٣٩	٣٥.٨٩	٧.٥٤	-٠.٤٠٧	٣٧٧	٠.٦٨٤	غير دالة
	ماجستير فأعلى	٤٠	٣٦.٤٠	٦.٩٥				
الأساليب والأدوات التكنولوجية	بكالوريوس فأقل	٣٣٩	٣١.٩٧	٧.١٤	-٠.٤٣٥	٣٧٧	٠.٧٣٠	غير دالة
	ماجستير فأعلى	٤٠	٣٢.٣٨	٥.٨٣				
العمل الجماعي	بكالوريوس فأقل	٣٣٩	٢٨.٦٨	٦.٠٥	-٠.٠٠٣	٣٧٧	٠.٩٩٧	غير دالة
	ماجستير فأعلى	٤٠	٢٨.٦٩	٦.٥١				
الاستبانة ككل	بكالوريوس فأقل	٣٣٩	١٥٥.٧٠	٣٠.٩٠	-٠.٦٧١	٣٧٧	٠.٥٠٣	غير دالة
	ماجستير فأعلى	٤٠	١٥٩.١٠	٢٤.٥٠				

يتضح من الجدول (٢٧) وجود اختلافات ظاهرية في المتوسطات الحسابية بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بشكل عام وفي المجالات الخمسة (أهداف وإستراتيجيات المدرسة- متطلبات التطوير التنظيمي- الإجراءات الإدارية- الأساليب والأدوات

التكنولوجية- العمل الجماعي) وفقاً لمتغير المؤهل (بكالوريوس فأقل- ماجستير فأكثر)، حيث كانت المتوسطات الحسابية لتقديرات ذوي المؤهل ماجستير فأكثر حول الاستبانة ككل والمجالات الخمسة أعلى من المتوسطات الحسابية لتقديرات ذوي المؤهل بكالوريوس فأقل. وتم استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة للكشف عن دلالة الفروق بين تقديرات المعلمين في ضوء متغير المؤهل (بكالوريوس فأقل- ماجستير فأكثر)، ويتضح عدم وجود فروق بين تقديرات المعلمين حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بشكل عام، حيث بلغت قيمة "ت" للاستبانة ككل (٠.٦٧١-) ومستوى دلالتها (٠.٥٠٣).

كما يتضح من الجدول (٢٧) عدم وجود فروق بين تقديرات المعلمين حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة حول المجالات الخمسة (أهداف وإستراتيجيات المدرسة- متطلبات التطوير التنظيمي- الإجراءات الإدارية- الأساليب والأدوات التكنولوجية- العمل الجماعي) حيث تراوحت قيم "ت" المحسوبة للفروق بين تقديرات المعلمين على هذه المجالات بين (٠.٠٠٣-) و(١.٣٤٩-) وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \geq 0.05$).

٣- متغير سنوات الخبرة:

للكشف عن الفروق في التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة للإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت (أهداف وإستراتيجيات المدرسة- متطلبات التطوير التنظيمي- الإجراءات الإدارية- الأساليب والأدوات التكنولوجية- العمل الجماعي) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة تم استخدام تحليل التباين أحادي الإتجاه (One Way ANOVA) ورصدت النتائج في الجدول (٢٨) التالي.

الجدول (٢٨)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للتطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد	الخبرة	المجال
٣٤.٢٩	٦.٧٩	١٠٧	أقل من ٥ سنوات	أهداف وإستراتيجيات المدرسة
٣٧.٢٥	٥.٩١	١٢٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٣٦.٢٨	٨.٠٨	١٤٩	١٠ سنوات فأكثر	
٣٦.٠٣	٧.١٥	٣٧٩	مجموع	
٢٢.٤٢	٤.٧٥	١٠٧	أقل من ٥ سنوات	متطلبات التطوير التنظيمي
٢٤.٢٠	٤.٧٠	١٢٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	

٥.٨٩	٢٣.٤٣	١٤٩	١٠ سنوات فأكثر	
٥.٢٥	٢٣.٣٩	٣٧٩	مجموع	
٧.١١	٣٤.٧٣	١٠٧	أقل من ٥ سنوات	الإجراءات الإدارية
٦.٧٠	٣٦.٩٢	١٢٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٨.٢٣	٣٦.٠١	١٤٩	١٠ سنوات فأكثر	
٧.٤٨	٣٥.٩٤	٣٧٩	مجموع	
٦.٨٨	٣٠.٦٩	١٠٧	أقل من ٥ سنوات	
٥.٦٣	٣٣.٤٥	١٢٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٧.٨٩	٣١.٧٨	١٤٩	١٠ سنوات فأكثر	
٧.٠٠	٣٢.٠١	٣٧٩	مجموع	
٦.٠٦	٢٧.٨٤	١٠٧	أقل من ٥ سنوات	العمل الجماعي
٥.٣٩	٢٩.٠٠	١٢٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٦.٦١	٢٩.٠١	١٤٩	١٠ سنوات فأكثر	
٦.٠٩	٢٨.٦٨	٣٧٩	مجموع	
٢٨.٩٠	١٤٩.٩٧	١٠٧	أقل من ٥ سنوات	
٢٥.١٥	١٦٠.٨١	١٢٣	من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات	
٣٤.٢٨	١٥٦.٥١	١٤٩	١٠ سنوات فأكثر	
٣٠.٢٧	١٥٦.٠٦	٣٧٩	مجموع	

يتضح من الجدول (٢٨) وجود اختلافات ظاهرية في المتوسطات الحسابية بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة، ولمعرفة دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية حول تقديرات أفراد عينة الدراسة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، ١٠ سنوات فأكثر) تم استخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) ورصدت النتائج في الجدول (٢٩) التالي.

الجدول (٢٩)

نتائج تحليل التباين (One Way ANOVA) للكشف عن الفروق في التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية df	متوسط المربعات	قيمة (F)	مستوى الدلالة	اتجاه الدلالة
أهداف وإستراتيجيات المدرسة	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٥١٦.٦٩٦ ١٨٨٠٦.٩٢٤ ١٩٣٢٣.٦٢٠	٢ ٣٧٦ ٣٧٨	٢٥٨.٣٤٨ ٥٠.٠١٨	٥.١٦	0.006	دالة
متطلبات التطوير التنظيمي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	١٨٠.٥٢٠ ١٠٢٢١.٩٠٢ ١٠٤٠٢.٤٢٢	٢ ٣٧٦ ٣٧٨	٩٠.٢٦٠ ٢٧.١٨٦	٣.٣٢	0.037	دالة
الإجراءات الإدارية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٢٧٥.٥٣٦ ٢٠٨٤٦.٣٠٠ ٢١١٢١.٨٣٦	٢ ٣٧٦ ٣٧٨	١٣٧.٧٦٨ ٥٥.٤٤٢	٢.٤٨	0.085	غير دالة
الأساليب والأدوات التكنولوجية	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٤٤٨.٠١٤ ١٨٠٩٨.٩٢٠ ١٨٥٤٦.٩٣٤	٢ ٣٧٦ ٣٧٨	٢٢٤.٠٠٧ ٤٨.١٣٥	٤.٦٥	0.010	دالة
العمل الجماعي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	١٠٤.٤٥٦ ١٣٩٠٦.٢٧٢ ١٤٠١٠.٧٢٨	٢ ٣٧٦ ٣٧٨	٥٢.٢٢٨ ٣٦.٩٨٥	١.٤١	0.245	غير دالة
الاستبانة ككل	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	٦٧٧٤.٧٥٤ ٣٣٩٦٧٨.٨٥٠ ٣٤٦٤٥٣.٦٠٤	٢ ٣٧٦ ٣٧٨	٣٣٨٧.٣٧٧ ٩٠٣.٤٠١	٣.٧٥	0.024	دالة

يتضح من الجدول (٢٩) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بشكل عام، حيث بلغت قيمة (F) المحسوبة للاستبانة ككل (٣.٧٥) ومستوى دلالتها (٠.٠٢٤). كما يتضح وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة في المجال الأول والثاني والرابع (أهداف وإستراتيجيات المدرسة- متطلبات التطوير التنظيمي- الأساليب والأدوات التكنولوجية)

حيث تراوحت قيم (F) المحسوبة للفروق بين تقديرات المعلمين لهذه المجالات بين (٣.٣٢) و(٥.١٦) وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \geq 0.05$).

كما يتضح من الجدول (٢٩) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \geq 0.05$) تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة في المجال الثالث والخامس (الإجراءات الإدارية- العمل الجماعي) حيث بلغت قيم (F) المحسوبة للفروق بين تقديرات المعلمين لهذين المجالين بالترتيب (٣.٣٢) و(٥.١٦) وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \geq 0.05$).

وللتعرف على الدلالات الإحصائية حول الاستبانة ككل والمجال الأول والثاني والرابع تم استخدام اختبار شيفيه Scheffe ورصدت النتائج في الجدول (٣٠) التالي.

الجدول (٣٠)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe Test) للكشف عن دلالة الفروق في التطوير التنظيمي وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	I	J	متوسط الفروق (I - J)	مستوى الدلالة
الأول: أهداف وإستراتيجيات المدرسة	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	٢.962*	٠.005
الثاني: متطلبات التطوير التنظيمي	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	١.774*	٠.031
الرابع: الأساليب والأدوات التكنولوجية	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	٢.755*	٠.008
الاستبانة ككل	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات	أقل من ٥ سنوات	١٠.841*	٠.020

(* دال عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$))

يتضح من الجدول السابق ما يلي:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول المجال الأول الخاص بأهداف وإستراتيجيات المدرسة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات- أقل من ٥ سنوات) وكانت لصالح ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات).
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول المجال الثاني الخاص بمتطلبات التطوير التنظيمي تعزى لمتغير سنوات

الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات- أقل من ٥ سنوات) وكانت لصالح ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول المجال الرابع الخاص الأساليب والأدوات التكنولوجية تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات- أقل من ٥ سنوات) وكانت لصالح ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول التطوير التنظيمي ككل بمدارس المرحلة المتوسطة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات- أقل من ٥ سنوات) وكانت لصالح ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات).

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

هل توجد علاقة ارتباطية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات مجالات الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت؟

للتعرف على العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت تم استخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation coefficient) ورصدت النتائج في الجدول (٣١) التالي:

الجدول (٣١)

معاملات الارتباط بين مجالات الإدارة الإستراتيجية ومجالات التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس المتوسطة

المجال	صياغة الإستراتيجية	تطبيق الإستراتيجية	التقييم والمتابعة	الإدارة الإستراتيجية ككل
أهداف وإستراتيجيات المدرسة	0.777**	0.839**	0.803**	0.855**
متطلبات التطوير التنظيمي	0.741**	0.806**	0.800**	0.830**
الإجراءات الإدارية	0.767**	0.820**	0.822**	0.851**
الأساليب والأدوات التكنولوجية	0.717**	0.796**	0.790**	0.816**
العمل الجماعي	0.703**	0.766**	0.755**	0.786**
التطوير التنظيمي ككل	0.809**	0.879**	0.866**	0.903**

** دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$)

يتضح من الجدول (٣١) وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول تطبيق مديري المدارس المتوسطة الإدارة الإستراتيجية ككل والتطوير التنظيمي ككل ($r = 0.803$). كما توجد علاقة ارتباطيه موجبة قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول تطبيق مديري المدارس المتوسطة الإدارة الإستراتيجية ككل والمجالات الخمسة للتطوير التنظيمي (أهداف وإستراتيجيات المدرسة- متطلبات التطوير التنظيمي- الإجراءات الإدارية- الأساليب والأدوات التكنولوجية- العمل الجماعي) حيث تراوحت معاملات الارتباط بين (٠.٧٨٦) و(٠.٨٥٥)، وهذه القيم دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة المحدد ($\alpha \geq 0.05$)، أي أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس المتوسطة ارتفع مستوى التطوير التنظيمي في هذه المدارس.

كما يتضح من الجدول (٣١) وجود علاقة ارتباطيه موجبة قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول المجالات الثلاثة للإدارة الإستراتيجية (صياغة الإستراتيجية- تطبيق الإستراتيجية- التقييم والمتابعة) والمجالات الخمسة للتطوير التنظيمي (أهداف وإستراتيجيات المدرسة- متطلبات التطوير التنظيمي- الإجراءات الإدارية- الأساليب والأدوات التكنولوجية- العمل الجماعي) أي أنه كلما ارتفع مستوى تطبيق أي مجال من مجالات الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس المتوسطة ارتفعت درجة أي مجال من مجالات التطوير التنظيمي.

الفصل الخامس : مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

تم عرض نتائج الدراسة والتعليق عليها في الفصل السابق، ويتناول هذا الفصل مناقشة النتائج وتفسيرها للخروج بتوصيات الدراسة، وسوف يقوم الباحث بتفسير النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة كل على حده، ويمكن توضيح ذلك كما يلي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت:

١ - صياغة الإستراتيجية:

بينت النتائج أن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت صياغة الإستراتيجية ككل من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية كان كبيراً، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري مدارس المرحلة المتوسطة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية كنمط إداري وقيادي، مما انعكس إيجاباً على تطبيق مراحل أو عمليات الإدارة الإستراتيجية من حيث وضع إستراتيجية قابلة للتحقيق ووضع رؤية شاملة للعمل وترجمة الأهداف المدرسية إلى خطط قابلة للتنفيذ.

كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق مديري المدارس جميع مهام صياغة الإستراتيجية كان كبيراً، وجاءت أهم هذه المهام كما يلي: يهتم مدير المدرسة بوضع إستراتيجية قابلة للتحقيق، يضع مدير المدرسة رؤية شاملة يتم العمل في ضوءها، يهتم مدير المدرسة بمشاركة العاملين في صياغة إستراتيجية المدرسة، يهتم مدير المدرسة بترجمة الأهداف المدرسية إلى خطط قابلة للتنفيذ. وتعكس هذه الفقرات حرص مديري المدارس المتوسطة على تطبيق جميع المهام الخاصة بتكوين الإستراتيجية وصياغتها بما يساهم في نجاحهم في تطبيق العمليات الأخرى للإدارة الإستراتيجية مثل تطبيق الإستراتيجية والتقييم والمتابعة، كما تعكس هذه الفقرات وجود رؤية واضحة لدى مديري المدارس المتوسطة ورغبة في تطوير الأداء الإداري والفني في المدارس مما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية وجميع العاملين في المدرسة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من: السليمان (٢٠١٢)؛ شحادة (٢٠٠٨) في أن مستوى تطبيق مديري المدارس لصياغة الإستراتيجية كانت كبيرة، وتوصلت دراسة (وهبة، ٢٠٠٨) إلى أن مستوى تطبيق صياغة الإستراتيجية في الجامعات كانت كبيرة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية إلى حد كبير مع دراسة (عساف، ٢٠٠٥) التي توصلت إلى أن (٨٢.٨%) من مديري المدارس يمارسون مبادئ الإدارة الإستراتيجية. وتوصلت دراسة (حنا، ٢١٠٢)

إلى أن هناك أهمية كبيرة لتطبيق الإدارة الإستراتيجية كمنط إداري وقيادي، وأكدت دراسة (Moxely, 2003) على أهمية التخطيط الإستراتيجي لدى مديري المدارس.

٢- تطبيق الإستراتيجية:

بينت النتائج أن درجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت تطبيق الإستراتيجية ككل من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية كانت كبيرة، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري المدارس المتوسطة على تحويل وترجمة الإستراتيجيات والسياسات إلى أفعال ملموسة ذات دلالة واضحة من خلال البرامج والموازنات والإجراءات، وهذه العمليات تتطلب تغيرات في الثقافة التنظيمية والهياكل ونظم الإدارة، ويعكس ذلك رغبة مديري المدارس في تحقيق الأهداف والغايات.

كما بينت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس جميع مهام تطبيق الإستراتيجية كانت كبيرة، وجاءت أهم هذه المهام كما يلي: يضع مدير المدرسة تنسيق تنظيمي للعاملين منذ بداية العام الدراسي، تتسم الإستراتيجية التي يضعها مدير المدرسة بالمرونة، يحدد مدير المدرسة الفترة الزمنية لتنفيذ الإستراتيجية، يهتم مدير المدرسة بتحديد مسؤوليات القائمين بتنفيذ الخطة الإستراتيجية بدقة، يوضح مدير المدرسة إجراءات تنفيذ الإستراتيجية لجميع العاملين. وتعكس هذه الفقرات حرص مديري المدارس المتوسطة على نجاح العملية التعليمية، ووجود رؤية واضحة لديهم عن طبيعة العمل الإداري والفني المناط بهم، بالإضافة إلى توافر العديد من خصائص القادة لديهم مثل القدرة على التواصل مع الآخرين وتحديد مسؤولية كل منهم لتنفيذ الإستراتيجية. ويرى الباحث أن تطبيق الإستراتيجية يعتبر أصعب مراحل الإدارة الإستراتيجية، لذا تحتاج إلى تضافر الجهود لنجاح هذه المرحلة، وتوافر جميع الآليات الهيكلية وترابط بعضها ببعض الآخر بشكل يتناسب مع الإستراتيجية الموضوعية، كما أن تطبيق الإستراتيجية مرتبط بالعاملين بالمؤسسة التعليمية؛ لذلك فنجاح عملية التنفيذ يعتمد على مدى تطبيق العاملين للإستراتيجية التي تم وضعها.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من: السليمان (٢٠١٢) والشبول (٢٠٠٥) وشحادة (٢٠٠٨) في أن درجة ممارسة مديري المدارس تطبيق الإستراتيجية كانت كبيرة، وتوصلت دراسة (وهبة، ٢٠٠٨) إلى أن درجة تنفيذ الإستراتيجية في الجامعات كانت كبيرة.

٣- التقييم والمتابعة:

بينت النتائج أن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت التقييم والمتابعة ككل من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية كان كبيراً، ويعزو الباحث ذلك إلى وعي مديري مدارس المرحلة المتوسطة بأهمية التقييم للوقوف على مدى تحقيق الأهداف، وما تم إنجازه من أعمال.

كما بينت النتائج أن درجة ممارسة مديري المدارس جميع مهام التقييم والمتابعة كانت كبيرة، وجاءت أهم هذه المهام كما يلي: يهتم مدير المدرسة بإجراء التعديلات اللازمة لتتوافق رؤية المدرسة مع التغيرات البيئية، يهتم مدير المدرسة بتوفير نظام للرقابة على أداء العاملين، يهتم مدير المدرسة بوضع معايير محددة لتقويم أهدافها بما يتناسب مع رسالتها، يهتم مدير المدرسة بتنمية التقييم الذاتي بين العاملين. وتعكس هذه الفقرات قدرة مديري مدارس المرحلة المتوسطة على إجراء التقييم وحرصهم على توفير نظام للرقابة وتنمية قدرة العاملين على التقييم الذاتي، ويرى الباحث أنه على الرغم من أن التقييم والمتابعة تعد آخر مرحلة من مراحل الإدارة الإستراتيجية، لكنها تعد من أهم المراحل التي تحدد مدى تحقيق الخطة التي وضعتها المدرسة، حيث تحدد هذه العملية إلى أين المدرسة، وتعتبر وسيلة فعالة تزيد من قوة الإدارة في تعديل خياراتها الإستراتيجية بصورة مستمرة.

وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من: السليمان (٢٠١٢) وشحادة (٢٠٠٨) في أن مستوى تطبيق مديري المدارس التقييم والمتابعة كان كبيراً، وتوصلت دراسة (الشبول، ٢٠٠٥) إلى أن مستوى تطبيق مديري المدارس التقييم كان منخفضاً، وكان مستوى تطبيق الرقابة متوسطاً، في حين توصلت دراسة (وهبة، ٢٠٠٨) إلى أن مستوى تطبيق التقييم والمتابعة في الجامعات كان كبيراً.

ويتضح مما سبق أن مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة في دولة الكويت الإدارة الإستراتيجية (صياغة الإستراتيجية- تطبيق الإستراتيجية- التقييم والمتابعة) كان كبيراً من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

الفروق في مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت وفقاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة):

١- متغير الجنس:

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية بشكل عام وفقاً لمتغير الجنس (ذكور- إناث) ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية بدرجة متقاربة، لذا يوجد إتفاق بين معلمي ومعلمات التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية بشكل عام.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة صياغة الإستراتيجية وفقاً لمتغير الجنس (ذكور- إناث)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة لديهم وعي ومعرفة حول خطوات تكوين وصياغة الإستراتيجية بدرجة متقاربة، لذا لديهم القدرة على وضع إستراتيجية قابلة للتحقيق، ويقومون بمشاركة العاملين في صياغة إستراتيجية المدرسة وترجمة الأهداف إلى خطط قابلة للتنفيذ. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من: شحاذة (٢٠٠٨) والشبول (٢٠٠٥) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق مديري المدارس صياغة الإستراتيجية وفقاً لمتغير الجنس (ذكور- إناث).

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارس المرحلة المتوسطة تطبيق الإستراتيجية وفقاً لمتغير الجنس (ذكور- إناث) ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة لديهم وعي ومعرفة حول مراحل تطبيق الإستراتيجية بدرجة متقاربة، لذا لديهم القدرة على وضع نسق تنظيمي للعاملين بالمدرسة، وتتسم الإستراتيجية التي يضعونها بالمرونة، ويحددون إجراءات تنفيذ الإستراتيجية لجميع العاملين والفترة الزمنية لتنفيذها. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من: شحاذة (٢٠٠٨) والشبول (٢٠٠٥) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول درجة ممارسة مديري المدارس تطبيق الإستراتيجية وفقاً لمتغير الجنس (ذكور- إناث).

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة التقييم والسيطرة وفقاً لمتغير الجنس (ذكور-

إناث)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة لديهم وعي ومعرفة حول مراحل تطبيق الإستراتيجية بدرجة متقاربة، لذا يقوموا بإجراء التعديلات اللازمة لتتوافق رؤية المدرسة مع التغيرات البيئية، وتوفير نظام للرقابة على أداء العاملين، وتنمية التقييم الذاتي بين العاملين. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من: شحادة (٢٠٠٨) والشبول (٢٠٠٥) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق مديري المدارس التقييم والمتابعة وفقاً لمتغير الجنس (ذكور- إناث).

٢- متغير المؤهل العلمي:

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية بشكل عام وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل- ماجستير فأعلى) ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين مع اختلاف مؤهلاتهم العلمية يرون أن مديري مدارس المرحلة المتوسطة لديهم القدرة على تطبيق الإدارة الإستراتيجية بدرجات متقاربة، وأن مديري مدارس المرحلة المتوسطة لديهم وعي ومعرفة حول مراحل تطبيق الإدارة الإستراتيجية بدرجات متقاربة، بالإضافة إلى أن المعلمين مع اختلاف مؤهلاتهم العلمية يلمسون واقع تطبيق الإدارة الإستراتيجية في مدارسهم سواء من خلال النتائج التي حققتها أو من خلال مشاركتهم في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها. في حين توصلت دراسة (حنا، ٢٠١٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة المجالات الثلاثة للإدارة الإستراتيجية (صياغة الإستراتيجية- تطبيق الإستراتيجية- التقييم والمتابعة) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس فأقل- ماجستير فأعلى) ويعزو الباحث ذلك إلى أن مديري مدارس المرحلة المتوسطة لديهم القدرة على تطبيق المجالات الثلاثة للإدارة الإستراتيجية بدرجات متقاربة. وتعكس هذه النتائج ما ذكر سابقاً حول النتائج المتعلقة بالفروق بين تقديرات المعلمين لمستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية بشكل عام وفقاً لمتغير المؤهل العلمي. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من: السليمان (٢٠١٢) وشحادة (٢٠٠٨) والشبول (٢٠٠٥) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق مديري المدارس مجالات الإدارة الإستراتيجية (صياغة الإستراتيجية- تطبيق الإستراتيجية- التقييم والمتابعة) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

٣- متغير سنوات الخبرة:

يتضح من النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية ككل تعزى لمتغير سنوات الخبرة (١٠ سنوات فأكثر - أقل من ٥ سنوات) وكانت لصالح ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) ووجود فروق بين ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) وأقل من ٥ سنوات) وكانت لصالح ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات). ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) والمعلمين ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) يلمسون نتائج تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية ككل بالمقارنة بذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) سواء من خلال النتائج التي تم تحقيقها داخل المدرسة نتيجة تطبيق الإدارة الإستراتيجية أو من خلال مشاركتهم في صياغة الإستراتيجية وتنفيذها. في حين توصلت دراسة (عساف، ٢٠٠٥) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير الخبرة. وتوصلت دراسة (حنا، ٢٠١٢) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق الإدارة الإستراتيجية في الجامعات وفقاً لمتغير الخبرة.

كما يتضح من النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق الإستراتيجية لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - أقل من ٥ سنوات) وكانت لصالح ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) ووجود فروق بين ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر - أقل من ٥ سنوات) وكانت لصالح ذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) ويعزو الباحث ذلك إلى أن ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) وذوي الخبرة (١٠ سنوات فأكثر) لديهم وعي حول خطوات تطبيق الإستراتيجية بالمقارنة بذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) مما انعكس على معارفهم وملاحظاتهم حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإستراتيجية. في حين توصلت دراسة كل من: السليمانى (٢٠١٢) وشحاذة (٢٠٠٨) ووهبة (٢٠٠٨) والشبول (٢٠٠٥) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق الإستراتيجية لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين متوسطات تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول درجة (تطبيق الإستراتيجية- التقييم والمتابعة) لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات - أقل من ٥ سنوات) وكانت لصالح ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) ويعزو الباحث ذلك إلى نفس الأسباب السابقة الخاصة بالفروق بين تقديرات المعلمين حول تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإستراتيجية. في حين توصلت دراسة كل من: السليمانى (٢٠١٢) ووهبة (٢٠٠٨) والشبول (٢٠٠٥) إلى عدم وجود فروق

ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق الإستراتيجية والتقييم والمتابعة لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير سنوات الخبرة.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ تعزى لمتغير الخبرة بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة صياغة الإستراتيجية، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين مع اختلاف سنوات الخبرة لديهم يرون أن مديري مدارس المرحلة المتوسطة لديهم القدرة على تطبيق صياغة الإستراتيجية بدرجات متقاربة، بالإضافة إلى أن المعلمين مع اختلاف سنوات الخبرة لديهم يلمسون واقع تطبيق صياغة الإستراتيجية في مدارسهم. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة كل من: السليمانى (٢٠١٢) ووهبة (٢٠٠٨) والشبول (٢٠٠٥) في عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق صياغة الإستراتيجية لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير الخبرة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث:

مستوى التطوير التنظيمي في مدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت:

١ - أهداف وإستراتيجيات المدرسة:

بينت النتائج أن مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة والخاصة بأهداف وإستراتيجيات المدرسة ككل من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية كان كبيراً، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري مدارس المرحلة المتوسطة على تحديد أهداف وإستراتيجيات المدرسة وسبل تحقيقها بما ينعكس إيجاباً على العملية التعليمية.

كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق مديري المدارس جميع أهداف وإستراتيجيات المدرسة كان كبيراً، وجاء ترتيب هذه الأهداف كما يلي: تتسم الأهداف والإستراتيجيات التي يضعها مدير المدرسة بالوضوح والقابلية للتنفيذ، يشجع مدير المدرسة العاملين على تقديم أفكارهم حيال برامج التطوير المدرسي، يحرص مدير المدرسة على إيجاد تواصل مستمر بين المسؤولين عن برامج التطوير المدرسي، يحدد مدير المدرسة واجبات ومسؤوليات جميع العاملين في عملية التطوير التنظيمي. وتعكس هذه الفقرات وعي مديري مدارس المرحلة المتوسطة بأهمية صياغة أهداف قابلة للتنفيذ، وأهمية مشاركة العاملين في المدرسة في صياغة هذه الأهداف، ومن ثم تحديد أدوارهم في التطوير التنظيمي للمدرسة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الجابري، ٢٠٠٣) في أن مستوى تطبيق التطوير التنظيمي في المدارس والخاص بالإستراتيجيات والأهداف كان كبيراً.

٢- متطلبات التطوير التنظيمي:

بينت النتائج أن مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة الخاصة بمتطلبات التطوير التنظيمي ككل من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية كان كبيراً، ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري مدارس المرحلة المتوسطة على تحديد متطلبات التطوير التنظيمي بما يساهم في توفير المعلومات اللازمة لتحسين عملية اتخاذ القرار داخل المدرسة بشكل مستمر ومناسب.

كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق مديري المدارس جميع متطلبات التطوير التنظيمي كان كبيراً، وجاءت أهم هذه المهام كما يلي: يحرص مدير المدرسة على مشاركة العاملين في المراحل التطويرية المختلفة، يحرص مدير المدرسة على تحديد الاحتياجات التنموية للعاملين، يحرص مدير المدرسة على تطوير اللوائح والتشريعات المتبعة في العمل المدرسي. وتعكس هذه المهام وعي مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمتطلبات التطوير التنظيمي، ومن ثم قدرتهم على تهيئة البيئة المدرسية المناسبة للتطوير التنظيمي. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الجابري، ٢٠٠٣) في أن مستوى تطبيق التطوير التنظيمي في المدارس والخاصة بمتطلبات التطوير التنظيمي كان كبيراً.

٣- الإجراءات الإدارية:

بينت النتائج أن مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة الخاصة بالإجراءات الإدارية ككل من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية كان كبيراً، ويعزو الباحث ذلك إلى وعي مديري مدارس المرحلة المتوسطة بالأداء الإداري والفني المناط بهم، مما انعكس إيجاباً على الإجراءات الإدارية التي يتم تنفيذها في المدرسة.

كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق مديري المدارس لجميع الإجراءات الإدارية كانت كبيرة، وجاء أهم هذه المهام كما يلي: يوجد لدى مدير المدرسة أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين، يحرص مدير المدرسة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين عند بداية عملهم، يحرص مدير المدرسة على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة ولوائح العمل المدرسي، يحرص مدير المدرسة على توفير السياسات الإدارية التي تسهل إحداث عملية التطوير التنظيمي. وتعكس هذه المهام وجود رغبة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة في تطوير الأداء الإداري داخل المدرسة. وتتفق نتائج الدراسة الحالية مع دراسة (الجابري، ٢٠٠٣) في أن مستوى تطبيق التطوير التنظيمي في المدارس والخاصة بالإجراءات الإدارية كان كبيراً. وعلى الرغم من دور الإجراءات الإدارية في نجاح التطوير التنظيمي، فإنها قد تعيق نجاحه، وقد توصلت

دراسة (القحطاني، ٢٠٠٧) إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي منها المعوقات الإدارية.

٤ - الأساليب والأدوات التكنولوجية:

بينت النتائج أن مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة الخاصة بالأساليب والأدوات التكنولوجية ككل من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية كان كبيراً، ويعزو الباحث ذلك إلى وعي مديري مدارس المرحلة المتوسطة بأهمية تطبيقات الوسائل التكنولوجية داخل المدرسة وفعاليتها في تحقيق العديد من الأهداف.

كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق مديري المدارس جميع الأساليب والأدوات التكنولوجية كان كبيراً، وجاءت أهم هذه المهام كما يلي: يشجع مدير المدرسة على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها، لدى مدير المدرسة استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء المدرسي، يراعي مدير المدرسة استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي، يهتم مدير المدرسة بتوظيف أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة. وتعكس هذه المهام وجود رؤية واضحة لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة حول طرق استخدام الأساليب والأدوات التكنولوجية في المدرسة، وحرصهم على مواكبة العالم في استخدام التكنولوجيا في العملية الإدارية والتعليمية في المدرسة. وتوصلت دراسة (الجابري، ٢٠٠٣) إلى أن مستوى تطبيق التطوير التنظيمي في المدارس والخاصة بالأساليب والأدوات التكنولوجية كانت متوسطة. وعلى الرغم من دور الأساليب والأدوات التكنولوجية في نجاح التطوير التنظيمي، فإنها قد تعيق نجاحه، وقد توصلت دراسة (القحطاني، ٢٠٠٧) إلى أن هناك العديد من المعوقات التي تواجه التطوير التنظيمي منها الأساليب والأدوات التكنولوجية.

٥ - العمل الجماعي:

بينت النتائج أن مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة الخاصة بالعمل الجماعي ككل من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية كان كبيراً، ويعزو الباحث ذلك إلى وعي مديري مدارس المرحلة المتوسطة بأهمية العمل الجماعي في تحقيق الأهداف المنشودة.

كما بينت النتائج أن مستوى تطبيق مديري المدارس جميع مهام العمل الجماعي كان كبيراً، وجاءت أهم هذه المهام كما يلي: يهتم مدير المدرسة بتكوين قيم وأفكار إيجابية تجاه العمل الجماعي، يهتم مدير المدرسة بزيادة التعاون والاحترام بين العاملين بها، يعمل مدير المدرسة على تطوير العمل بالشكل الذي يناسب العمل الجماعي، يعمل مدير المدرسة على حل النزاعات بروح إيجابية. وتعكس هذه الفقرات أن

مديري مدارس المرحلة المتوسطة لديهم العديد من سمات القائد الناجح، والتي انعكست إيجاباً على العمل بروح الفريق في المدرسة، وتكوين العلاقات الجيدة بين جميع العاملين في المدرسة. في حين توصلت دراسة (العذيفي، ١٩٩٨) إلى أن (٤٩%) من الموظفين لا يتعاونون مع الزملاء.

ويتضح أن مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة (أهداف وإستراتيجيات المدرسة- متطلبات التطوير التنظيمي- الإجراءات الإدارية- الأساليب والأدوات التكنولوجية- العمل الجماعي) كانت كبيرة من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع:

الفروق في مستوى التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت وفقاً لمتغير (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة):

١ - متغير الجنس:

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات المعلمين حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بشكل عام وفقاً لمتغير الجنس (ذكور- إناث) ويعزو الباحث ذلك إلى حرص مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة على تطبيق التطوير التنظيمي بدرجة متقاربة.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات المعلمين حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة للمجال الأول والثالث والرابع والخامس (أهداف وإستراتيجيات المدرسة- الإجراءات الإدارية- الأساليب والأدوات التكنولوجية- العمل الجماعي) وفقاً لمتغير الجنس (ذكور- إناث). ويعزو الباحث ذلك إلى وعي مديري ومديرات مدارس المرحلة المتوسطة بأهمية صياغة أهداف قابلة للتنفيذ، وتحديد أدوار العاملين في التطوير التنظيمي بدرجات متقاربة، بالإضافة إلى وعيهم بالأداء الإداري والفني المناط بهم، وحرصهم على توظيف التكنولوجيا والعمل بروح الفريق. في حين توصلت دراسة (الجابري، ٢٠٠٣) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة حول مجال الأساليب والأدوات التكنولوجية وفقاً لمتغير الجنس (ذكور- إناث) وكانت لصالح الإناث.

كما بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \geq 0.05$) بين تقديرات المعلمين حول المجال الثاني الخاص بمتطلبات التطوير التنظيمي وفقاً لمتغير الجنس (ذكور- إناث) وكانت لصالح تقديرات الذكور. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين في مدارس البنين لديهم وعي بحرص مديري مدارس المرحلة المتوسطة على توفير متطلبات التطوير التنظيمي بالمقارنة بالمعلمات في مدارس البنات.

٢- متغير المؤهل العلمي:

بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين تقديرات المعلمين حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بشكل عام وفقاً لمتغير المؤهل (بكالوريوس فأقل- ماجستير فأكثر)، ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين مع اختلاف مؤهلاتهم العلمية يرون أن مديري مدارس المرحلة المتوسطة لديهم القدرة على تطبيق التطوير التنظيمي بدرجات متقاربة، وأن مديري مدارس المرحلة المتوسطة لديهم وعي ومعرفة حول مجالات ومتطلبات التطوير التنظيمي بدرجات متقاربة، بالإضافة إلى أن المعلمين مع اختلاف مؤهلاتهم العلمية يلمسون واقع تطبيق التطوير التنظيمي في مدارسهم سواء من خلال النتائج التي حققها في المدرسة أو من خلال المشاركة في تطبيقه داخل المدرسة.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين تقديرات المعلمين حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة حول المجالات الخمسة (أهداف وإستراتيجيات المدرسة- متطلبات التطوير التنظيمي- الإجراءات الإدارية- الأساليب والأدوات التكنولوجية- العمل الجماعي) وفقاً لمتغير المؤهل (بكالوريوس فأقل- ماجستير فأكثر) ويعزو الباحث ذلك إلى نفس الأسباب السابقة الخاصة بالفروق بين تقديرات المعلمين حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بشكل عام وفقاً لمتغير المؤهل. في حين توصلت دراسة (الجابري، ٢٠٠٣) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات عينة الدراسة حول بعض مجالات التطوير التنظيمي (الإجراءات الإدارية- الأساليب والأدوات التكنولوجية) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

٣- متغير سنوات الخبرة:

بينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ تعزى لمتغير سنوات الخبرة بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بشكل عام وفقاً لمتغير سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات- أقل من ٥ سنوات) وكانت لصالح ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) ويعزو الباحث ذلك إلى أن ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات) لديهم وعي حول مجالات تطبيق التطوير التنظيمي بالمقارنة بذوي الخبرة (أقل من ٥ سنوات) مما انعكس على معارفهم وملاحظاتهم حول مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة التطوير التنظيمي. في حين توصلت دراسة كل من (الجابري، ٢٠٠٣) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حول مستوى تطبيق التطوير التنظيمي لدى مديري المدارس وفقاً لمتغير الخبرة.

كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول (أهداف وإستراتيجيات المدرسة- متطلبات التطوير التنظيمي- الأساليب

والأدوات التكنولوجية) تعزى لمتغير سنوات الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات- أقل من ٥ سنوات) وكانت لصالح ذوي الخبرة (من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات). ويعزو الباحث ذلك إلى نفس الأسباب السابقة الخاصة بالفروق بين تقديرات المعلمين حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة بشكل عام وفقاً لمتغير الخبرة.

كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول التطوير التنظيمي بمدارس المرحلة المتوسطة حول (الإجراءات الإدارية- العمل الجماعي) تعزى لمتغير سنوات الخبرة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن المعلمين مع اختلاف سنوات الخبرة لديهم يرون أن مديري مدارس المرحلة المتوسطة لديهم القدرة على تطبيق الإجراءات الإدارية ومهام العمل الجماعي بدرجات متقاربة، بالإضافة إلى أن المعلمين مع اختلاف مؤهلاتهم العلمية يلمسون واقع تطبيق التطوير التنظيمي فيما يتعلق بالإجراءات الإدارية والعمل الجماعي.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس:

العلاقة بين ممارسة مديري المدارس الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت:

بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول تطبيق مديري المدارس المتوسطة الإدارة الإستراتيجية ككل والتطوير التنظيمي ككل، ويعزو الباحث ذلك إلى أهمية الإدارة الإستراتيجية في تطوير أداء المؤسسات ومنها التطوير التنظيمي، وتنمي الإدارة الإستراتيجية القدرة على التفكير الاستراتيجي الخلاق لدى المدراء وتجعلهم أكثر ابتكاراً وتجديداً عندما يفهمون ويساندون رسالة المؤسسة وأهدافها وإستراتيجياتها. كما توجد علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول تطبيق مديري المدارس المتوسطة للإدارة الإستراتيجية ككل والمجالات الخمسة للتطوير التنظيمي (أهداف وإستراتيجيات المدرسة- متطلبات التطوير التنظيمي- الإجراءات الإدارية- الأساليب والأدوات التكنولوجية- العمل الجماعي) ويعزو الباحث ذلك إلى وعي مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمجالات التطوير التنظيمي، ووجود معارف لديهم حول هذه المجالات بدرجات متقاربة.

كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha \geq 0.05)$ بين تقديرات معلمي التربية الإسلامية حول المجالات الثلاثة للإدارة الإستراتيجية (صياغة الإستراتيجية- تطبيق الإستراتيجية- التقييم والمتابعة) والمجالات الخمسة للتطوير التنظيمي (أهداف وإستراتيجيات

المدرسة- متطلبات التطوير التنظيمي- الإجراءات الإدارية- الأساليب والأدوات التكنولوجية- العمل الجماعي). ويعزو الباحث ذلك إلى وجود وعي لدى مديري مدارس المرحلة المتوسطة بمجالات الإدارة الإستراتيجية ومجالات التطوير التنظيمي بدرجات متقاربة، ووجود رغبة لدى مديري المدارس في تطبيق الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي مما انعكس على تقديرات المعلمين حول مجالات الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي لدى مديري المدارس.

وتوصلت دراسة (مطر، ٢٠٠٨) إلى وجود علاقة بين التطوير التنظيمي بمجالاته (أهداف وإستراتيجيات المدرسة- متطلبات التطوير التنظيمي- الإجراءات الإدارية- الأساليب والأدوات التكنولوجية- العمل الجماعي) وفعالية القرارات الإدارية. وتوصلت دراسة (Kashikatu, 2009) إلى أن التطوير التنظيمي يلعب دوراً في تحقيق الجودة في المجال التعليمي. وتوصلت دراسة (More, 2011) إلى أن التطوير التنظيمي له العديد من الإيجابيات في العملية التعليمية.

التوصيات:

- من خلال النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، فإن الباحث يوصى بما يلي:
- تدريب مديري المدارس المتوسطة على وضع الخطط طويلة الأمد للتطوير بجانب الخطط الدورية.
- التأكيد على دور الإستراتيجية التي يضعها مديري المدارس المتوسطة لتحفيز العمل المبدع لدى العاملين بالمدرسة.
- التأكيد على دور مديري المدارس المتوسطة في تحفيز التغيير لدى العاملين بالمدرسة.
- أن يعمل مديري المدارس المتوسطة على توفير أنظمة تسهم في إثارة دافعية العاملين للقيام بالأدوار المحددة لهم.
- العمل على توفير الميزانية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية في مدارس المرحلة المتوسطة.
- العمل على توفير الأدوات والتقنيات التكنولوجية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية في مدارس المرحلة المتوسطة.
- توعية مديري المدارس المتوسطة بأهمية تفسير نتائج التقويم القبلي والتكويني والنهائي.
- تدريب مديري المدارس المتوسطة على طرق تطبيق الإستراتيجية.
- تدريب مديري المدارس المتوسطة على كيفية تعديل أهداف المدرسة وسياستها لمواكبة التغييرات المحيطة.
- إصدار نشرات توعوية دورية حول مفاهيم وآليات التطوير التنظيمي في المدارس المتوسطة.
- توعية مديري المدارس المتوسطة بأهمية توفير البرامج التنموية المتخصصة والتقنيات والتجهيزات الحديثة بالمدرسة.
- تدريب مديري المدارس المتوسطة على كيفية تطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تلائم البيئة المدرسية.
- التأكيد على توافر وسائل وأساليب التنسيق والربط بين أجزاء المدارس المتوسطة.
- توعية مديري المدارس المتوسطة بأهمية تحسين الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة.
- توعية مديري المدارس المتوسطة بأهمية تنمية شعور الانتماء لدى العاملين اتجاه المدرسة.

البحوث المقترحة ذات صلة بالدراسة

- امتداداً لما توصلت إليه الدراسة الحالية يقترح الباحث إمكانية إجراء الدراسات التالية:
- إجراء دراسات حول واقع التطوير التنظيمي في مدارس المرحلة الابتدائية والثانوية في دولة الكويت.

- إجراء دراسات للكشف عن فاعلية الإدارة الإستراتيجية في تحقيق بعض الأهداف لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية والثانوية في دولة الكويت.
- إجراء دراسات وبحوث أخرى للتعرف على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية والتطوير التنظيمي مع عينات أخرى تختلف عن عينة الدراسة الحالية.
- إجراء دراسات لبيان فاعلية التطوير التنظيمي في تحقيق بعض الأهداف لدى مديري مدارس المرحلة الابتدائية والثانوية في دولة الكويت.
- إجراء دراسات وبحوث أخرى للتعرف على العلاقة بين الإدارة الإستراتيجية وبعض المتغيرات الأخرى مثل الأداء الإداري، الذكاء الإستراتيجي، التطوير التربوي... إلخ.
- إجراء دراسات وبحوث أخرى للتعرف على العلاقة بين التطوير التنظيمي وبعض المتغيرات الأخرى مثل اتخاذ القرارات الإدارية، الثقافة التنظيمية، التطوير الإداري، إدارة التغيير... إلخ.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

أبو بكر، مصطفى محمود (٢٠٠٠). التفكير الاستراتيجي وإعداد الخطة الإستراتيجية، القاهرة، الدار الجامعية.

أبو رزق، صلاح الدين على مصطفى (٢٠١٢). نظام تقييم أداء مديري المدارس بوكالة الغوث الدولية بغزة من وجهة نظرهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

أبو على، عبد القادر خالد رباح (٢٠١٠). العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.

أحمد، ثروت عبد العال (٢٠١٣). مبادئ الإدارة العامة. جامعة أسيوط: كلية الحقوق.

الأغا، بلال فوزي جبارة (٢٠١١). تصور مقترح لتنمية مهارات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

البراك، عبد الرحمن (١٩٩٦). مدى الحاجة إلى الإدارة الإستراتيجية في القطاع العام، مجلة كلية التجارة، جامعة الإسكندرية، ٣٣ (١)، ٦٤٠-٥٩٥.

بطاح، أحمد (٢٠٠٦). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

بوبكري، محمد (٢٠٠٤). في إصلاح نظام التربية والتكوين، عالم التربية، مجلة فصلية، العدد (١٢)، الجديدة، المغرب، ص ص ٨٧-٥٣.

بوفاتح، فريحة (٢٠١٢). مقومات فعالية التغيير التنظيمي في المؤسسة الاقتصادية في ظل واقع الأعمال المعاصر حالة تطبيق مخطط الجودة السياحية الجزائرية في المؤسسة الفندقية البستان بولاية الأغواط، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة الجزائر.

تبيدي، محمد حنفي محمد نور (٢٠١٠). أثر الإدارة الإستراتيجية علي كفاءة وفعالية الأداء (دراسة قطاع الاتصالات السودانية). رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الخرطوم.

الجابري، موزة بنت عبيد بن سعيد (٢٠٠٣). التطوير التنظيمي في مديريات التربية والتعليم وإداراتها بسلطنة عمان: دراسة ميدانية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة السلطان قابوس.

حجي، أحمد إسماعيل (٢٠٠١). إدارة بيئة التعليم والتعلم "النظرية والممارسة داخل الفصل والمدرسة". ط٢. القاهرة: دار الفكر العربي.

حريم، حسين (٢٠٠٣). إدارة المنظمات. منظور كلي، الأردن. دار الحامد.

حنا، فاضل (٢٠١٢). متطلبات تطبيق الإدارة الإستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق (دراسة ميدانية). مجلة جامعة دمشق، ٢٨ (٤): ٥٩-١١٢.

الديحاني، سلطان غالب (٢٠٠٩). الهندرة الإدارية وإمكانية تطبيقها في الإدارة المدرسية بمدارس دولة الكويت. المنتدى الثاني للمعلم " رؤية جديدة نحو تطوير أداء المعلم"، أبريل

الرشيدي، علي هنى (٢٠١٢). الأنماط الإدارية التي يمارسها مديرو المدارس الثانوية في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى العنف الطلابي من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم التربوية، جامعة الشرق الأوسط.

الزهراني، سعد عبدالله (١٩٩٥). نماذج وإستراتيجيات تخطيط التغيير وإدارته في مؤسسات العلميم العالي، جامعة أم القرى، مركز البحوث التربوية والنفسية.

ستراك، رياض (٢٠٠٤). دراسات في الإدارة التربوية، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

سرور، سهى سالم حسن (٢٠٠٨). تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم الإدارة الذاتية للمدرسة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

السليمانى، حنان بنت عبد الرحمن (٢٠١٢). رؤية مستقبلية لتطبيق الإدارة الإستراتيجية في إدارات رياض الأطفال من وجهة نظر مديرات رياض الأطفال بمدينة مكة التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

السيد عليوة وآخرون (٢٠٠٥). إدارة التغيير ومواجهة الأزمات، القاهرة. دار الأمين.

سيد، عادل حسن (٢٠١٢). التنظيم الإداري المعاصر في المجال الرياضي، المنيا: دار المعرفة للطباعة.

الشبول، منذر قاسم محمد(٢٠٠٥). واقع الإدارة الإستراتيجية في وزارة التربية والتعليم في الأردن وبناء أنموذج لتطويرها. رسالة دكتوراة غير منشورة، كلية الدراسات العليا، الجامعة الأردنية.

شحاذه، حاتم عبد الله (٢٠٠٨). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات قطاع غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

الصفيان، فهد بن ناصر (٢٠٠٣). علاقة التطوير التنظيمي بفاعلية القرارات الادارية "دراسة تطبيقية على جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف للعلوم الامنية.

الطجم، عبد الله عبد الغني (٢٠٠٩). التطوير التنظيمي: المفاهيم، النماذج، الإستراتيجيات. ط ٥، جدة: دار حافظ للنشر والتوزيع.

الطيب، أحمد محمد (١٩٩٩). الإدارة التعليمية "أصولها وتطبيقاتها المعاصرة"، ط١، الاسكندرية: المكتب الجامعي.

العاجز، فؤاد علي (٢٠٠١). المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات. مجلة الجامعة الإسلامية، ٩ (١): ٢٥٥-٢٠٩.

العارف، نادية (٢٠٠١). الإدارة الإستراتيجية (إدارة الألفية الثالثة)، القاهرة. الدار الجامعية.

العارف، نادية (2003). التخطيط الإستراتيجي والعولمة. القاهرة. الدار الجامعية.

عبد، فؤاد راشد (1999). الإدارة الإستراتيجية أهميتها وضرورتها في مواجهة تحديات التنمية في الجمهورية اليمنية" مركز دراسات المستقبل، مجلة دراسات مستقبلية، جامعة أسيوط، ٣ (٤)، ١٧٧-٢٠٣.

العجمي، نواف مطلق (٢٠١١). درجة مشاركة مديري المدارس للمعلمين في اتخاذ القرارات، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة آل البيت، الأردن.

العديقي، حسن بن عبده بن حسين (١٩٩٨). معوقات التطوير التنظيمي وأثرها في أداء الأجهزة الأمنية " دراسة ميدانية على إمارة المنطقة الشرقية، رسالة ماجستير غير منشورة، معهد الدراسات العليا، أكاديمية نايف للعلوم الأمنية، المملكة العربية السعودية.

عساف، محمود عبد المجيد رشيد (٢٠٠٥). واقع الإدارة المدرسية في محافظة غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.

العطيات، محمد يوسف (٢٠٠٦). إدارة التغيير والتحديات العصرية للمدير، عمان. دار حامد للنشر والتوزيع.

علاء الدين، رسلان (٢٠٠٨). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين النشاط المصرفي، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق.

علي، عادل سيد (٢٠٠٩). التطوير الإداري للتعليم قبل الجامعي. الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة. العمرات، محمد (٢٠١٠). درجة فاعلية أداء مديري المدارس في مديرية تربية البتراء من وجهة نظر المعلمين فيها، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، ٦(٤): ٣٤٩-٣٥٩.

العواد، هيا بنت عبد العزيز (٢٠٠٩). رؤية الكويت عام ٢٠٣٠. مجلة المعرفة، وزارة التربية، المملكة العربية السعودية، ١٧٨: ٢٢-٣٦.

عوض، عاطف محمود (٢٠١٢). دور إدارة المعرفة وتقانتها في تحقيق التطوير التنظيمي، مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية والقانونية، ٢٨ (١): ٣٩٧ - ٤٢٩.

عوض، محمد أحمد (2001). الإدارة الإستراتيجية. الأصول والأسس العلمية، الإسكندرية. الدار الجامعية.

الفضيلة، محمد بن عبد الله (٢٠٠٨). التطوير التنظيمي وعلاقته بإدارة الوقت، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة نايف للعلوم الأمنية.

فهمي، عبد المنعم (٢٠٠٨). إستراتيجية التخطيط التربوي، القاهرة، دار الثقافة للنشر.

القحطاني، فيصل بن محمد بن مطلق الخنفر (٢٠١٠). الإدارة الإستراتيجية لتحسين القدرة التنافسية للشركات وفقاً لمعايير الأداء الإستراتيجي وإدارة الجودة الشاملة. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، الجامعة الدولية البريطانية.

القحطاني، محمد بن باني (٢٠٠٧). معوقات التطوير التنظيمي وحلولها "دراسة مسحية على الأجهزة الحكومية المركزية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية إدارة الأعمال، جامعة الملك سعود.

القطامين، أحمد (٢٠٠٢). الإدارة الاستراتيجية. حالات ونماذج تطبيقية، الأردن. دار مجدلاوي.

اللاخوي، محمد فتحي (٢٠٠٨). دور مديري المدارس الإعدادية بوكالة الغوث الدولية بمحافظة غزة في تنمية الإبداع الجماعي لدى معلمهم وسبل تطويره، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

الليمون، نواف عطية (٢٠١٤). واقع التخطيط الإستراتيجي في مدارس التعليم العام في منطقة أبو ظبي التعليمية. مجلة جامعة دمشق، ٣٠ (٢): ٢٧٣-٣٠٦.

محمد، أيمن البيومي (٢٠٠٦). دراسة تحليلية لبعض نماذج تطوير المدارس في الولايات المتحدة الأمريكية ومدى إمكانية تطبيقها في المدارس المصرية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، ص ١١.

مرسي، محمد نبيل (2003). الإدارة الإستراتيجية. تكوين وتنفيذ إستراتيجية التنافس، الإسكندرية. دار الجامعة الجديدة.

المروني، مكي (١٩٩٦). الإصلاح التعليمي بالمغرب (١٩٥٦ - ١٩٩٤)، منشورات كلية الآداب والعلوم الإنسانية بالرباط، ط ١.

المسوري، أحمد عبد القادر (٢٠١٢). واقع الأداء الوظيفي لمديري مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والمعلمين. مجلة الأستاذ، ٢٠١: ٦٦٥ - ٦٨٨.

المسيليم، محمد يوسف (٢٠١٤). درجة تقييم مديري المدارس في منطقة حولي التعليمية في دولة الكويت الصلاحيات الممنوحة لهم من وجهة نظرهم: دراسة ميدانية. المجلة الدولية للأبحاث التربوية، ٣٥: ١٩٣ - ٢٢٣.

مطر، عصام محمد حمدان (٢٠٠٨). التطوير التنظيمي وأثره على فعالية القرارات الإدارية في المؤسسات الأهلية في قطاع غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة. المغربي، عبد الحميد (1999). الإدارة الإستراتيجية لمواجهة تحديات القرن الحادي العشرين، القاهرة. مجموعة النيل العربية.

المغربي، عبد الحميد (2006) الإدارة الإستراتيجية بقياس الأداء المتوازن. القاهرة: مجموعة النيل العربية، مصر.

نحيلي، علي أحمد عبد الله (٢٠١٠). دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين، مجلة جامعة دمشق، ٢٦ (٢+١)، ١٣٧ - ١٧٣.

النمر، محمد سعود النمر (٢٠١٣) الإدارة العامة: الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة، ط ٧، الرياض: مكتبة الشقري.

نور الدين، مدوري (٢٠١١). الإدارة الإستراتيجية للموارد البشرية في ظل التغيرات التكنولوجية "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر بمستغانم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإقتصادية والتيسير، جامعة أبو بكر بلقايد، الجزائر.

الهاشم، ليلي بنت سعد (٢٠٠٦). واقع الإدارة الإستراتيجية في الأجهزة الحكومية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الإدارية، جامعة الملك سعود.

الهبوب، أحمد غالب (٢٠١١). اتجاهات الإصلاح التربوي وألوياته في البلدان العربية في زمن العولمة كما يراها أعضاء هيئة التدريس بالجامعات اليمنية، مجلة اتحاد الجامعات العربية، الأردن، العدد (٥٨)، ديسمبر، ص ص ٤٨٣-٥١١.

الوكيل، أنور وجدي (٢٠١٢). الأسس العلمية للإدارة، المنيا: دار المعرفة للطباعة.

وهبة، هاني عبد الكريم (٢٠٠٨). واقع الإدارة الإستراتيجية في الجامعات الفلسطينية في محافظات غزة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

ياسين، سعد غالب (2010). الإدارة الإستراتيجية، عمان. دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

يونس، طارق (٢٠٠٢). الفكر الإستراتيجي للقادة. دروس مستوحاة من التجارب العالمية والعربية، القاهرة: المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
المراجع الأجنبية:

Beck, Albert (2009).What do we expect of school principals? Congruence between principal evaluation and performance standard.**International Journal of leadership in education**, 10(4): 379-399.

Chang, Gwang-Chol (2006). **Strategic Planning in Education Some Concepts and Steps**, Education Sector, UNESCO.

John, S., James H., Richard O., Claire B. (2010). **Comportment human and organization**, Edition erpi québec canada.

Kashikatu, Lukas (2009). **An organization development intervention in a namibian rural school in ohanguena region**, Master of education, Rhodes University.

Keith, D. (1997). **Human Behavior at Work, Organization Behavior**, Mcgrqw wil book. New York.

Linehan, Bartholomew (2006). A study of the status of the strategic planning process as used by public school disticts in six subbrban New York city counties. **Doctor of education**, Seton hall university.

More, Chandramouli(2011) The effect of Appreciative Inquiry as organizational development intervention on organizational planning and service quality improvement in St. Francis School (ICSE), **Review of research and social intervention**, 33: 27 – 43.

moxley Susan E (2003). Strategic planing process used in school districts in the southeasern united states. **Doctor of education**, Cardinal strtch university of central.

Oboegbulem, Angie Ijeoma (2013). Administrative Competencies Of Female Principals In Secondary Schools In Nuke Educe Action Zone, **International Journal of Development Research**, 3 (10): 56-73.

Savey, L.K. (2000). Organizational Chang. the Australian Experience, **Journal of Management Developments**, 4: 309-317.

Seibert, M.J. (2004). The Identification of Strategic Management Counseling Competencies Essential for Small Business and Technology Center. A Modified Delphi Study, **PhD**, Faculty of North Carolina, state University.

Steadham, K.S. (2006). Strategic Management Competencies among Chief Human Resource of Facers in Texas Public Community Colleges, College personnel management, Texas University.

Teng-Chiu (2002). The Study of Organizational Change Management for Semiconductor Company, A Semiconductor Company Case Study, Available at. www.hert22.com.

Wagen, R. (2006). Conversation on Planning. Investigation Relationship Between Strategies, Actions and Performance, **PhD**, Available at. <http://wwwlib.umi.com/dissertations/fullcit/3220045>.

الملاحق الملحق (١)

أدوات الدراسة في صورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الاستاذ الدكتور : المحترم،،،،،

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد :

يقوم الباحث بدراسة بعنوان " درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة للإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت". وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت/ المملكة الأردنية الهاشمية. ومرفق لكم استبانتي أحدهما متعلقة بتطبيق مديري المدارس للإدارة الاستراتيجية والأخرى متعلقة بالتطوير التنظيمي، علماً بأن الإجابة على فقراتها ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو التالي:

موافق				
بدرجة قليلة جداً	بدرجة قليلة	بدرجة متوسطة	بدرجة كبيرة	بدرجة كبيرة جداً

وبما أنكم من ذوي الاختصاص والخبرة في هذا المجال، يسرني أن تكونوا أحد المحكمين لهاتين الأداتين من خلال إبداء مرئياتكم في كل فقرة من فقراتهما من حيث مدى وضوح صياغة العبارة، ومدى ملائمة العبارة للمجال الذي تقيسه، مؤملاً اقتراح الصياغة المناسبة التي ترونها للعبارة التي ترون تعديلها وتقديم أي ملاحظات أخرى حول الاستبانتيين .

مع خالص شكري وتقديري

حسين مخلد مصلح المطيري

أرجو تعبئة البيانات التالية حفظاً لحقوقكم ومساهماتكم في تحكيم ال أداة

الاسم الثلاثي:
الدرجة العلمية أو المؤهل:
التخصص:
جهة العمل الحالي:
الهاتف:

أسعد بتواصلكم في حال وجود أي استفسار شاكراً لكم سلفاً قبولكم للتحكيم

الباحث: حسين مخلد مصلح المطيري طالب ماجستير - قسم الادارة التربوية - كلية العلوم التربوية - جامعة آل البيت جوال:
--

الجزء الأول : استبيان الإدارة الاستراتيجية

م	الفقرة	الانتماء للمجال		الصياغة النغوية		
		لا تنتمي	تنتمي	مناسبة	غير مناسبة	الصياغة المقترحة
المجال الأول : صياغة الاستراتيجية						
١	يهتم مدير المدرسة بوضع استراتيجية قابلة للتحقيق.					
٢	يضع مدير المدرسة رؤية شاملة يتم العمل في ضوءها.					
٣	يضع مدير المدرسة رسالة لها تعد المرشد الأساسي لكافة قراراتها.					
٤	تحفز الاستراتيجية التي يضعها مدير المدرسة العمل المبدع للعاملين.					
٥	يهتم مدير المدرسة بترجمة الأهداف المدرسية إلى خطط قابلة للتنفيذ.					
٦	يضع مدير المدرسة خطة طويلة الأمد للتطوير بجانب الخطط الدورية.					
٧	تتسم الخطة التي يضعها مدير المدرسة بالمرونة وإمكانية التعديل عليها.					
٨	يهتم مدير المدرسة بمشاركة العاملين في صياغة استراتيجية المدرسة.					
المجال الثاني : تطبيق الاستراتيجية						
٩	يضع مدير المدرسة تنسيق تنظيمي للموظفين منذ بداية العام الدراسي.					
١٠	يحدد مدير المدرسة الفترة الزمنية لتنفيذ الاستراتيجية.					
١١	يوضح مدير المدرسة إجراءات تنفيذ الاستراتيجية لجميع العاملين.					
١٢	يراعي مدير المدرسة التنسيق بين الخطط الاستراتيجية والخطط الفرعية.					

					١٣	تتسم الاستراتيجية التي يضعها مدير المدرسة بالمرونة.
					١٤	يراعي مدير المدرسة وجود بدائل متعددة في الخطة الاستراتيجية للتعامل مع المتغيرات المتوقعة.
					١٥	يهتم مدير المدرسة بتحديد مسؤوليات القائمين بتنفيذ الخطة الاستراتيجية بدقة.
					١٦	يوفر مدير المدرسة بيئة ملائمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المدرسية.
					١٧	يوفر مدير المدرسة أنظمة تسهم في إثارة دافعية العاملين للقيام بالأدوار المحددة لهم.
					١٨	يوفر مدير المدرسة الميزانية اللازمة لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					١٩	يوفر مدير المدرسة الأدوات والتقنيات التكنولوجية لتنفيذ الخطة الاستراتيجية.
					٢٠	يحفز مدير المدرسة التغيير لدى العاملين بالمدرسة.

المجال الثالث : التقييم والسيطرة

					٢١	يهتم مدير المدرسة بإجراء التعديلات اللازمة لتتوافق رؤية المدرسة مع التغيرات البيئية.
					٢٢	يهتم مدير المدرسة بإجراء تعديلات على الخطة في ضوء نتائج عملية التقييم النهائي.
					٢٣	يهتم مدير المدرسة بوضع معايير محددة لتقويم أهدافها بما يتناسب مع رسالتها.
					٢٤	يهتم مدير المدرسة بتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف المدرسة.
					٢٥	يهتم مدير المدرسة بتوفير نظام للرقابة على أداء الموظفين.
					٢٦	يهتم مدير المدرسة بتفسير نتائج التقويم القبلي والتكويني والنهائي.
					٢٧	يهتم مدير المدرسة بتنمية التقويم الذاتي بين العاملين.
					٢٨	يهتم مدير المدرسة بمراجعة الاستراتيجية بشكل دوري.
					٢٩	يهتم مدير المدرسة بتوفير موارد إبداعية لتمويل خطط المدرسة.

الجزء الثاني : استبيان التطوير التنظيمي

م	الفقرة	الانتماء لمجال		الصياغة اللفظية	
		لا تنتمي	تنتمي	غير مناسبة	الصياغة المقترحة
المجال الأول : أهداف واستراتيجيات المدرسة					
١	تتسم الأهداف والاستراتيجيات التي يضعها مدير المدرسة بالوضوح والقابلية للتنفيذ.				
٢	يشجع مدير المدرسة العاملين لتقديم أفكارهم حيال برامج التطوير المدرسي.				
٣	يحرص مدير المدرسة على إيجاد تواصل مستمر بين المسؤولين عن برامج التطوير المدرسي.				
٤	يتيح مدير المدرسة الفرصة لجميع العاملين للمشاركة في التخطيط لبرامج التطوير المدرسي.				
٥	يحفز مدير المدرسة العاملين لتقديم اقتراحات تؤدي إلى تطوير العمل المدرسي.				
٦	يحرص مدير المدرسة على إصدار المدرسة نشرات توعوية دورية حول مفاهيم وآليات التطوير التنظيمي.				
٧	يحدد مدير المدرسة واجبات ومسؤوليات لجميع العاملين في عملية التطوير التنظيمي.				
٨	يراعي مدير المدرسة تحقيق التوافق بين أهداف المدرسة وأهداف العاملين فيها.				
٩	يعدل مدير المدرسة أهدافها واستراتيجياتها لمواكبة التغييرات المحيطة.				
١٠	يهتم مدير المدرسة بمراجعة وتطوير استراتيجياتها بصورة دورية.				
المجال الثاني : متطلبات التطوير التنظيمي					
١١	يحرص مدير المدرسة على تحديد الاحتياجات التنموية للعاملين.				
١٢	يحرص مدير المدرسة على توفير البرامج التنموية المتخصصة.				
١٣	يوفر مدير المدرسة خطط وبرامج معدة بإتقان من أجل التطوير المدرسي.				

					١٤	يحرص مدير المدرسة على تطوير اللوائح والتشريعات المتبعة في العمل المدرسي.
					١٥	يحرص مدير المدرسة على مشاركة العاملين في المراحل التطويرية المختلفة.
					١٦	يهتم مدير المدرسة بتوفير التقنيات والتجهيزات الحديثة بالمدرسة.
المجال الثالث : الإجراءات الإدارية						
					١٧	يحرص مدير المدرسة على توفير السياسات الإدارية التي تسهل إحداث عملية التطوير التنظيمي.
					١٨	يحرص مدير المدرسة على تطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تلائم البيئة المدرسية.
					١٩	يراعي مدير المدرسة إيجاد توصيف وظيفي يحدد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.
					٢٠	يحدد مدير المدرسة العلاقات بين الإدارات والأقسام المختلفة من خلال لوائح مكتوبة.
					٢١	يوجد لدى مدير المدرسة أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين.
					٢٢	يحرص مدير المدرسة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين عند بداية عملهم.
					٢٣	يحرص مدير المدرسة على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة ولوائح العمل المدرسي.
					٢٤	يحرص مدير المدرسة على تعديل الأنظمة والسياسات الإدارية في المدرسة عند إجراء عملية التطوير المدرسي.
					٢٥	تحرص إدارة المدرسة على التنوع في استخدام أساليب تدريب العاملين.
المجال الرابع : الهيكل التنظيمي						
					٢٦	يراعي مدير المدرسة أن يكون الهيكل التنظيمي لها ملائماً لاحتياجات العمل.
					٢٧	يراعي مدير المدرسة أن يكون الهيكل التنظيمي لها مساعداً على تحقيق أهدافها.
					٢٨	يراعي مدير المدرسة أن يكون الهيكل التنظيمي لها مساعداً على إدارة عملية التطوير التنظيمي.
					٢٩	يعمل مدير المدرسة على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر.
					٣٠	يحرص مدير المدرسة على تحقيق الوضوح في توزيع الصلاحيات

					والمسؤوليات في المدرسة.
					٣١ يهتم مدير المدرسة بتفويض الصلاحيات إلى المستويات الإدارية المختلفة.
					٣٢ يراعي مدير المدرسة إيجاد مستوى عال من التواصل والتعاون بين أجزاء الهيكل التنظيمي في المدرسة.
المجال الخامس : الأساليب والأدوات التكنولوجية					
					٣٣ يراعي مدير المدرسة استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي.
					٣٤ يراعي مدير المدرسة سهولة تناول المعلومات والبيانات مما يزيد من كفاءة العمل المدرسي.
					٣٥ يكون مدير المدرسة ملماً بالتطورات التكنولوجية وأهدافها وسياساتها واستراتيجياتها.
					٣٦ يتوافر لدى مدير المدرسة الوسائل وأساليب التنسيق والربط بين أجزائها.
					٣٧ لدى مدير المدرسة استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء المدرسي.
					٣٨ يشجع مدير المدرسة على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها.
					٣٩ يهتم مدير المدرسة بتوظيف أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة.
					٤٠ يهتم مدير المدرسة بتحديث وسائل التقنية بشكل دوري.
المجال السادس : العمل الجماعي					
					٤١ يهتم مدير المدرسة بتكوين قيم وأفكار ايجابية تجاه العمل الجماعي.
					٤٢ يهتم مدير المدرس بتنمية شعور الانتماء لدى العاملين في بها.
					٤٣ يهتم مدير المدرسة بزيادة التعاون والاحترام بين العاملين بها.
					٤٤ يهتم مدير المدرسة بتخفيف الصراعات داخل جماعات العمل.
					٤٥ يهتم مدير المدرسة بتحسين الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة.
					٤٦ يعمل مدير المدرسة على حل النزاعات بروح إيجابية.
					٤٧ يعمل مدير المدرسة على تطوير العمل بالشكل الذي يناسب العمل الجماعي.

ملحق (2)

أسماء السادة المحكمين لأدوات الدراسة

م	الاسم	التخصص
١	أ.د. بدر محمد ملك	أصول تربية
٢	أ.د. دلال الهدهود	إدارة تربوية
٣	د. صفوت حسن عبدالعزيز	مناهج وطرق تدريس
٤	د. عبد العزيز الأحمد	أصول تربية
٥	د. محمد جبرين العصيمي	علم نفس تربوي
٦	أ.د. لطيفة حسين الكندري	أصول تربية
٧	د. أحمد السحيمي	علم نفس تربوي
٨	أ.د. محسن الصالحي	أصول تربية
٩	د. شجاع فهد العجمي	مناهج وطرق تدريس

الملحق (٣)

أدوات الدراسة في صورتها النهائية

الأخ المعلم.....
المحترم
الأخت المعلمة.....
المحترمة

يقوم الباحث بدراسة بعنوان مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت "وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية.

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة وهي مكونة من (٣٩) فقرة بتدرج خماسي موزعة على مجالين. ويأمل الباحث الإجابة عن الاستبانة بوضع إشارة (√) تحت الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

١. الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
٢. المؤهل العلمي:	بكالوريوس فأقل <input type="checkbox"/>	ماجستير فأكثر <input type="checkbox"/>
٣. سنوات الخبرة:	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/>
	10 سنوات فأكثر <input type="checkbox"/>	

الباحث

حسين مخلد المطيري

م	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جدا
المجال الأول: صياغة الإستراتيجية						
١	يهتم مدير المدرسة بوضع إستراتيجية قابلة للتحقيق.					
٢	يضع مدير المدرسة رؤية شاملة يتم العمل في ضوءها.					
٣	يضع مدير المدرسة رسالة تعد المرشد الأساسي لكافة قراراتها.					
٤	تحفز الإستراتيجية التي يضعها مدير المدرسة العمل المبدع للعاملين.					
٥	يهتم مدير المدرسة بترجمة الأهداف المدرسية إلى خطط قابلة للتنفيذ.					
٦	يضع مدير المدرسة خطة طويلة الأمد للتطوير بجانب الخطط الدورية.					
٧	تتسم الخطة الإستراتيجية التي يضعها مدير المدرسة بالمرونة وإمكانية التعديل عليها.					
٨	يهتم مدير المدرسة بمشاركة العاملين في صياغة إستراتيجية المدرسة.					
المجال الثاني: تطبيق الإستراتيجية						
٩	يضع مدير المدرسة تنسيق تنظيمي للعاملين منذ بداية العام الدراسي.					
١٠	يحدد مدير المدرسة الفترة الزمنية لتنفيذ الإستراتيجية.					
١١	يوضح مدير المدرسة إجراءات تنفيذ الإستراتيجية لجميع العاملين.					
١٢	يراعي مدير المدرسة التنسيق بين الخطط الإستراتيجية والخطط الفرعية.					
١٣	تتسم الإستراتيجية التي يضعها مدير المدرسة بالمرونة.					
١٤	يراعي مدير المدرسة وجود بدائل متعددة في الخطة الإستراتيجية للتعامل مع المتغيرات المتوقعة.					
١٥	يهتم مدير المدرسة بتحديد مسؤوليات القائمين بتنفيذ الخطة الإستراتيجية بدقة.					
١٦	يوفر مدير المدرسة بيئة ملائمة لتنفيذ البرامج والأنشطة المدرسية.					
١٧	يوفر مدير المدرسة أنظمة تسهم في إثارة دافعية العاملين للقيام بالأدوار المحددة لهم.					
١٨	يوفر مدير المدرسة الميزانية اللازمة لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.					
١٩	يوفر مدير المدرسة الأدوات والتقنيات التكنولوجية لتنفيذ الخطة الإستراتيجية.					

					يحفز مدير المدرسة التغيير لدى العاملين بالمدرسة.	٢٠
المجال الثالث: التقييم والمتابعة						
					يهتم مدير المدرسة بإجراء التعديلات اللازمة لتتوافق رؤية المدرسة مع التغيرات البيئية.	٢١
					يهتم مدير المدرسة بإجراء تعديلات على الخطة في ضوء نتائج عملية التقييم النهائي.	٢٢
					يهتم مدير المدرسة بوضع معايير محددة لتقويم أهدافها بما يتناسب مع رسالتها.	٢٣
					يهتم مدير المدرسة بتقييم درجة التقدم في تنفيذ أهداف المدرسة.	٢٤
					يهتم مدير المدرسة بتوفير نظام للرقابة على أداء العاملين.	٢٥
					يهتم مدير المدرسة بتفسير نتائج التقويم القبلي والتكويني والنهائي.	٢٦
					يهتم مدير المدرسة بتنمية التقييم الذاتي بين العاملين.	٢٧
					يهتم مدير المدرسة بمراجعة الإستراتيجية بشكل دوري.	٢٨
					يهتم مدير المدرسة بتوفير موارد لتمويل خطط المدرسة.	٢٩

المحترم

الأخ المعلم.....

المحترمة

الأخت المعلمة.....

يقوم الباحث بدراسة بعنوان "مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت" وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة آل البيت في المملكة الأردنية الهاشمية.

ولتحقيق هدف الدراسة قام الباحث بإعداد هذه الاستبانة وهي مكونة من (٣٩) فقرة بتدرج خماسي موزعة على مجالين. ويأمل الباحث الإجابة عن الاستبانة بوضع إشارة (√) تحت الدرجة التي تعبر عن وجهة نظرك، علماً بأن المعلومات التي سيتم جمعها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

الجزء الأول: البيانات الشخصية

الجنس:	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>
٢. المؤهل العلمي:	بكالوريوس فأقل <input type="checkbox"/>	ماجستير فأكثر <input type="checkbox"/>
٣. سنوات الخبرة:	أقل من 5 سنوات <input type="checkbox"/>	من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات <input type="checkbox"/>
	10 سنوات فأكثر <input type="checkbox"/>	

الباحث

حسين مخلد المطيري

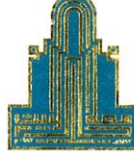
م	الفقرة	درجة كبيرة جدا	درجة كبيرة	درجة متوسطة	درجة قليلة	درجة قليلة جد
المجال الأول: أهداف وإستراتيجيات المدرسة						
١	تتسم الأهداف والإستراتيجيات التي يضعها مدير المدرسة بالوضوح والقابلية للتنفيذ.					
٢	يشجع مدير المدرسة العاملين على تقديم أفكارهم حيال برامج التطوير المدرسي.					
٣	يحرص مدير المدرسة على إيجاد تواصل مستمر بين المسؤولين عن برامج التطوير المدرسي.					
٤	يتيح مدير المدرسة الفرصة لجميع العاملين للمشاركة في التخطيط لبرامج التطوير المدرسي.					
٥	يحرص مدير المدرسة على إصدار المدرسة نشرات توعوية دورية حول مفاهيم وآليات التطوير التنظيمي.					
٦	يحدد مدير المدرسة واجبات ومسؤوليات جميع العاملين في عملية التطوير التنظيمي.					
٧	يراعي مدير المدرسة تحقيق التوافق بين أهداف المدرسة وأهداف العاملين فيها.					
٨	يعدل مدير المدرسة أهداف المدرسة وسياستها لمواكبة التغييرات المحيطة.					
٩	يهتم مدير المدرسة بمراجعة وتطوير إستراتيجياته بصفة دورية.					
المجال الثاني: متطلبات التطوير التنظيمي						
١٠	يحرص مدير المدرسة على تحديد الاحتياجات التنموية للعاملين.					
١١	يحرص مدير المدرسة على توفير البرامج التنموية المتخصصة.					
١٢	يوفر مدير المدرسة خطط وبرامج معدة بإتقان من أجل التطوير المدرسي.					
١٣	يحرص مدير المدرسة على تطوير اللوائح والتشريعات المتبعة في العمل المدرسي.					
١٤	يحرص مدير المدرسة على مشاركة العاملين في المراحل التطويرية المختلفة.					
١٥	يهتم مدير المدرسة بتوفير التقنيات والتجهيزات الحديثة					

					بالمدرسة.
المجال الثالث: الإجراءات الإدارية					
				يحرص مدير المدرسة على توفير السياسات الإدارية التي تسهل إحداث عملية التطوير التنظيمي.	١٦
				يحرص مدير المدرسة على تطوير أنظمة وسياسات العمل باستمرار حتى تلائم البيئة المدرسية.	١٧
				يراعي مدير المدرسة إيجاد توصيف وظيفي يحدد واجبات ومسؤوليات كل وظيفة.	١٨
				يحدد مدير المدرسة العلاقات بين الإدارات والأقسام المختلفة من خلال لوائح تنظيمية.	١٩
				يوجد لدى مدير المدرسة أنظمة واضحة ومحددة لتقييم العاملين.	٢٠
				يحرص مدير المدرسة على توضيح الأنظمة واللوائح للعاملين عند بداية عملهم.	٢١
				يحرص مدير المدرسة على مشاركة العاملين في تطوير أنظمة ولوائح العمل المدرسي.	٢٢
				يحرص مدير المدرسة على تعديل الأنظمة والسياسات الإدارية في المدرسة عند إجراء عملية التطوير المدرسي.	٢٣
				تحرص إدارة المدرسة على التنوع في استخدام أساليب تدريب العاملين.	٢٤
المجال الرابع: الأساليب والأدوات التكنولوجية					
				يراعي مدير المدرسة استخدام الأساليب التكنولوجية الحديثة في عملية التطوير التنظيمي.	٢٥
				يراعي مدير المدرسة سهولة تناول المعلومات والبيانات مما يزيد كفاءة العمل المدرسي.	٢٦
				يكون مدير المدرسة ملماً بالتطورات التكنولوجية وأهدافها وسياساتها وإستراتيجياتها.	٢٧
				يتوافر لدى مدير المدرسة الوسائل وأساليب التنسيق والربط بين أجزائها.	٢٨

					لدى مدير المدرسة استعداد للتأقلم والاستجابة للتغيرات التكنولوجية بهدف زيادة فعالية الأداء المدرسي.	٢٩
					يشجع مدير المدرسة على الاستخدام الأمثل لقواعد البيانات الأولية وتحديثها.	٣٠
					يهتم مدير المدرسة بتوظيف أساليب الاتصال ونقل البيانات والمعلومات بين الوحدات الإدارية المختلفة.	٣١
					يهتم مدير المدرسة بتحديث وسائل التقنية بشكل دوري.	٣٢
المجال الخامس: العمل الجماعي						
					يهتم مدير المدرسة بتكوين قيم وأفكار إيجابية تجاه العمل الجماعي.	٣٣
					يهتم مدير المدرسة بتنمية شعور الانتماء لدى العاملين اتجاه المؤسسة التي ينتمون إليها.	٣٤
					يهتم مدير المدرسة بزيادة التعاون والاحترام بين العاملين بها.	٣٥
					يهتم مدير المدرسة بتخفيف الصراعات داخل جماعات العمل.	٣٦
					يهتم مدير المدرسة بتحسين الاتصالات والعلاقات بين جماعات العمل المختلفة.	٣٧
					يعمل مدير المدرسة على حل النزاعات بروح إيجابية.	٣٨
					يعمل مدير المدرسة على تطوير العمل بالشكل الذي يناسب العمل الجماعي.	٣٩

الملحق (٤)

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



ل. م.

Office Of The President

جامعة آل البيت
AL al BAYT UNIVERSITY

مكتب الرئيس

الرقم : ٧١٤٨ / ٢٠١٦

التاريخ : ٦ جمادى الآخرة ١٤٣٧ هـ

الموافق : ٢٠١٦ / ٣ / ١٥ م

سعادة الملحق الثقافي المحترم
السفارة الكويتية - عمان

تحية طيبة، وبعد،

فأرجو التكرم بالموافقة ومخاطبة وزارة التربية والتعليم الكويتية لتسهيل مهمة طالب الماجستير حسين مخلص المطيري في تطبيق أداة الدراسة والموسومة بـ:

" درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتنظيم من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت "

شاكرًا لكم تعاونكم المستمر مع جامعة آل البيت.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير،،،

رئيس الجامعة

الدكتور ضياء الدين عرفة

E-Mail: info@alalbayt.aabu.edu.jo

Web sit: http://www.aabu.edu.jo

مقر الجامعة (المرفق) هاتف (٠٢) ٦٢٩٧٠٠٠ فاكس (٠٢) ٦٢٩٧٠٢٥ ص.ب (١٣٠٠٤٠) المرفق ٢٥١١٣ المملكة الأردنية الهاشمية

Al al - Bayt University, (Mafraq) Tel. (02) 6297000 fax. (02) 6297025 P.O.Box (130040) Mafraq 25113 The H.k.of Jordan

الملحق رقم (٥)

كتب تسهيل المهمة



MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH ADMINISTRATION

وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث التربوية

التاريخ / / 14 هـ
الموافق / ١٨ / ٤ / 201٦ م

الرقم: وت / ٥٨
مرفقات /

السيد المحترم / أ. جاسم بوجمد

مدير عام منطقة الفروانية التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الباحث/ حسين مخلد مصلح المطيري المسجل على درجة الماجستير في جامعة آل البيت بإجراء بحث ميداني بعنوان "درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة لإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت".

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق الإستبانة المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على معلمين ومعلمات التربية الإسلامية في مدارس المرحلة المتوسطة التابعة لإدارتكم خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٦/٢٠١٥ م.

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

أ. نهالي صالح العنزي



- نسخة الملف
- Noura

Al-Qurain -Block (1) - Street No (1)
Tel.: 25417942 - Fax: 25417694 -25417943
Email: behooth@hotmail.com

القرين - قطعة (١) - شارع رقم (١)
تلفون: ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس: ٢٥٤١٧٦٩٤ - ٢٥٤١٧٩٤٣

الملحق (٦)

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث التربوية

التاريخ / / 14 هـ
الموافق / / ٢٠١٦ م

الرقم : وت / ٥٩
مرفقات /

السيدة المحترمة / أ. بدرية الخالدي

مدير عام منطقة العاصمة التعليمية

تحية طيبة وبعد...

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الباحث/ حسين مخلد مصلح المطيري المسجل على درجة الماجستير في جامعة آل البيت بإجراء بحث ميداني بعنوان "درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت".

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق الإستبانة المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على معلمين ومعلمات التربية الإسلامية في مدارس المرحلة المتوسطة التابعة لإدارتكم خلال العام الدراسي الحالي

٢٠١٥/١٦/٢٠ م.

(مستجاب)

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية

د. نهالي مصلح المطيري



- نسخة الملف

- Noura

Al -Qurain -Block (1) - Street No (1)
Tel.: 25417942 - Fax: 25417694 -25417943
Email: behooth@hotmail.com

القرين - قطعة (١) - شارع رقم (١)
تلفون: ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس: ٢٥٤١٧٦٩٤ - ٢٥٤١٧٩٤٣

الملحق (٧)

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث التربوية

التاريخ / / 14 هـ
الموافق / / 201٦ م

الرقم : وت / ٥١
مرفقات /

السيد المحترم / أ. وليد الغيث

مدير عام منطقة الجهراء التعليمية

تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الباحث/ حسين مخلد مصالح المطيري المسجل على درجة الماجستير في جامعة آل البيت بإجراء بحث ميداني بعنوان "درجة تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت".

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه من خلال تطبيق الإستبانة المختومة صفحاتها من إدارة البحوث التربوية على معلمين ومعلمات التربية الإسلامية في مدارس المرحلة المتوسطة التابعة لإدارتكم خلال العام الدراسي الحالي ٢٠١٥/٢٠١٦ م.

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث التربوية


د. نهائي صالح الفزري



- نسخة الملف
- Noura

Al - Qurain - Block (1) - Street No (1)
Tel.: 25417942 - Fax: 25417694 - 25417943
Email: behooth@hotmail.com

القرين - قطعة (١) - شارع رقم (١)
تلفون : ٢٥٤١٧٩٤٢ - فاكس : ٢٥٤١٧٦٩٤ - ٢٥٤١٧٩٤٣