

مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة
الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات
الإدارية من وجهة نظر المعلمين

إعداد

عبد الله عبد القادر الكمالي

إشراف

الدكتور: عباس عبد مهدي الشريفي

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية/تخصص إدارة

وقيادة تربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط


2011

تفويض

أنا /عبد الله عبد القادر الكمالي، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات أو المؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم : عبد الله عبد القادر الكمالي

التاريخ : 20/2/2011

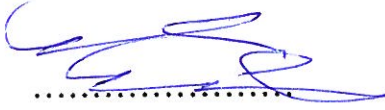
التوقيع : 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها : " مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين".

وأجيزت بتاريخ : 2011/2/20

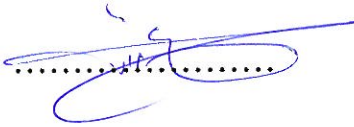
التوقيع



رئيساً

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور/عبدالجبار توفيق البياتي



عضواً ومشرفاً

الدكتور/ عباس عبد مهدي الشريف



ممتحناً خارجياً

الدكتور/ايمن احمد العمري

شكر وتقدير

الحمد لله حمداً كثيراً مباركاً الذي ألهمني وأعطاني القوة والتوفيق من عنده، وسدد على طريق النجاح خطاي إنه على كل شيء قدير.

أتقدم بجزيل الشكر والعرفان للدكتور/ عباس عبد مهدي الشريفي، الذي أشرف على هذه الرسالة ولم يتوانى عن تقديم النصح والإرشاد، ولم يبخل بجهد أو نصيحة.

كما وأشكر الأساتذة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي، والدكتور أيمن أحمد العمري، على تفضلهما بقبول مناقشة هذه الرسالة.

كما وأتقدم بالشكر لإدارة السراج المنير، والمعلمين في مراكز السراج المنير لما قدموه من عون واهتمام في تطبيق هذه الدراسة.

كما وأتقدم بالشكر لجميع من ساعدني لتخرج هذه الرسالة بالشكل الذي يحقق المنفعة العلمية المرجوة، سواءً أكان بالنصح أم بالإرشاد أم بتقديم المساعدة.

الباحث

عبد الله عبد القادر الكمالي

الإهداء

إلى والدتي العزيزة رمز المحبة والحنان

إلى والدي العزيز رمز القوة والعطاء

إلى رفيقة دربي رمز السكينة والوفاء

إلى أبنائي رمز الأمل ومعنى الحياة

إليهم جميعاً أهدي ثمرة جهدي

عبد الله عبد القادر الكمالي

قائمة المحتويات

الصفحة	الموضوع
أ	العنوان
ب	التفويض
ج	قرار لجنة المناقشة
د	شكر وتقدير
هـ	الإهداء
و	قائمة المحتويات
ح	قائمة الجداول
ك	قائمة الملحقات
ل	الملخص باللغة العربية
س	الملخص باللغة الانجليزية
1	الفصل الأول: مقدمة الدراسة
2	تمهيد
6	مشكلة الدراسة
8	هدف الدراسة وأسئلتها
9	أهمية الدراسة
10	تعريف المصطلحات
13	حدود الدراسة
13	محددات الدراسة
14	الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة
15	الأدب النظري
33	الدراسات السابقة ذات الصلة
43	الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات
43	منهج البحث المستخدم
43	مجتمع الدراسة
45	عينة الدراسة
56	أداتا الدراسة

56	المعالجة الإحصائية
57	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
93	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
107	قائمة المراجع
107	أولاً: المراجع العربية
111	ثانياً: المراجع الأجنبية

قائمة انجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1	توزع أفراد مجتمع الدراسة في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير حسب المحافظة والجنس.	44
2	توزع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.	45
3	مجالات استبانة الصحة التنظيمية وعدد الفقرات لكل مجال.	47
4	قيم معاملات الثبات لاستبانة الصحة التنظيمية باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	50
5	قيم معاملات الاتساق الداخلي لاستبانة الصحة التنظيمية باستخدام معادلة كرونباخ الفا.	51
6	قيم معاملات الثبات لاستبانة المهارات الإدارية باستخدام معامل ارتباط بيرسون.	53
7	قيم معاملات الاتساق الداخلي لاستبانة المهارات الإدارية باستخدام معادلة كرونباخ الفا.	54
8	'المتوسطات' الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والمستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	58
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والمستوى لفقرات مجال التكامل المؤسسي مرتبة تنازلياً.	60
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والمستوى لفقرات مجال دعم الموارد مرتبة تنازلياً.	61
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والمستوى لفقرات مجال تأثير رئيس المركز مرتبة تنازلياً.	62
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والمستوى لفقرات مجال الروح المعنوية مرتبة تنازلياً.	63
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والمستوى لفقرات مجال التأكيد الأكاديمي مرتبة تنازلياً.	65
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والمستوى لفقرات مجال الاعتبارية مرتبة تنازلياً.	66
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والمستوى لفقرات مجال المبادأة بالعمل مرتبة تنازلياً.	67

68	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً.	16
69	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الفنية مرتبة تنازلياً.	17
71	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدراكية (التصورية) مرتبة تنازلياً.	18
73	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإنسانية مرتبة تنازلياً.	19
75	قيم معامل الارتباط بين مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت ودرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية للمهارات الإدارية. باستخدام معامل بيرسون.	20
77	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين للفروق في مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس.	21
78	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة.	22
80	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة .	23
82	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	24
84	تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	25
86	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين للفروق في درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس.	26
87	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة	27

	إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة.	
89	تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة .	28
90	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	29
91	تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي.	30

قائمة الملحقات

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
115	سؤال مفتوح.	1
116	استبانة الصحة التنظيمية بصورتها الأولية.	2
121	استبانة المهارات الإدارية بصورتها الأولية.	3
126	قائمة محكمي أداتي الدراسة.	4
127	استبانة الصحة التنظيمية بصورتها النهائية.	5
132	استبانة المهارات الإدارية بصورتها النهائية.	6
135	كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط.	7
136	كتاب تسهيل مهمة من إدارة السراج المنير التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية.	8

مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين

إعداد

عبد الله عبد القادر الكمالي

إشراف

الدكتور/ عباس عبد مهدي الشريف

الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرف مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

وقد تكونت عينة الدراسة من (280) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية من مجتمع الدراسة وبنسبة (70%) .

ولتحقيق هدف الدراسة تم استخدام أداتين هما: استبانة الصحة التنظيمية، واستبانة المهارات الإدارية تم إيجاد صدقهما وثباتهما.

واستخدمت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل ارتباط بيرسون، والاختبار التائي لعينتين مستقلتين، وتحليل التباين الأحادي وسائل لمعالجة البيانات إحصائياً، وأظهرت النتائج ما يأتي:

- إن مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً.

- إن درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة.
 - توجد علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير بدولة الكويت ودرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية للمهارات الإدارية.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير بدولة الكويت تعزى لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الإناث.
 - توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير بدولة الكويت للمهارات الإدارية لمتغير الجنس وكانت الفروق لصالح الإناث.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة في مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير بدولة الكويت تعزى لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.
 - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير بدولة الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغيري الخبرة والمؤهل العلمي.
- ومن بين التوصيات التي قدمتها الدراسة:
- زيادة وعي رؤساء المراكز التعليمية والمعلمين في إدارة السراج المنير بمفهوم الصحة التنظيمية بإعداد برامج تدريبية مناسبة.
 - عقد الدورات التدريبية في استخدام المهارات الإدارية بفاعلية.

ن

- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على المدارس الحكومية في دولة الكويت، تتضمن متغيرات أخرى، غير التي تم تناولها في هذه الدراسة.

**The level of organizational health in educational centers of
Al – Seraj Al -Moneer Administration in the State of Kuwait
and its relationship with the degree of practicing
administrative skills by the educational center
heads from teachers' point of view**

Prepared by

Abdullah Abd-el-Kader El-kamaly

Supervised by

Dr- Abbas A. Mahdi Al-sharify

Abstract

This study aimed at finding out the level of organizational health in the educational centers of Al – Seraj Al -Moneer Administration in the State of Kuwait and its relationship with the degree of practicing administrative skills by the educational center heads from teachers' point of view.

The sample consisted of (280) male and female teachers. They were drawn randomly from the population, with a percentage of (70%).

To achieve the objective of the study, two instruments were used: Organizational Health Inventory (OHI), and the second was The Administration Skills Questionnaire.

Validity and reliability of the instruments were found . Means , standard deviations, Pearson Correlation Coefficient, t-test for two independent samples, and One – way ANOVA were used as statistical tools to manipulate data. The findings of the study were:

- The level of organizational health in the educational centers of Al – Seraj Al -Moneer Administration in the State of Kuwait from teachers' point of view of was on average.
- The degree of practicing of the administrative skills by the educational center heads from teachers' point of view was low.
- There was a significant relationship at ($\alpha \leq 0.05$) between the level of organizational health in educational centers, and the degree of practicing the administrative skills by the educational center heads.
- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of organizational health in educational centers attributed to gender variable, in favor of females.
- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of practicing the administrative skills by the educational center heads from teachers' point of view attributed to gender variable, in favor of females.

-There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the level of organizational health in educational centers of Al – Seraj Al -Moneer attributed to experience and academic qualifications variables.

-There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of practicing the administrative skills by the educational center heads from teachers' point of view attributed to experience and academic qualifications variables.

Among the recommendations presented by the researcher:

-Increasing the awareness of educational center heads and teachers in Al–Seraj Al-Moneer Administration in the concept of organizational health, by preparing suitable training programs.

- Conducting training courses for educational center heads in using administrative skills effectively.

-Conducting a similar study on public schools in the State of Kuwait, including other variables.

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

الفصل الأول

مقدمة الدراسة

تمهيد

يشهد العصر الحديث تزايداً كبيراً في أعداد السكان مع تطورٍ متسارعٍ في التكنولوجيا، مما يدفع بالمنظمات إلى أن تكون قادرة على تلبية حاجات السكان المتزايدة، وأن تكون ذات مواصفات وخصائص تختلف عن المنظمات السابقة، لأنها أصبحت ذات أهداف متعددة وبأحجام أكبر وانتشار جغرافي أوسع. ويتجه أسلوب إدارتها إلى المشاركة من خلال الإدارة الجماعية، ويزداد أعداد العاملين فيها من ذوي الكفاءة والمهارة الفنية العالية، لتلبية احتياجات الأفراد ومتطلباتهم سواء العاملين فيها أم أفراد المجتمع الذي تتواجد فيه هذه المنظمات، أم المستهلكين المباشرين لسلعها وخدماتها، وبخاصة تلك المنظمات التي تسعى إلى خدمة المجتمع، والمؤسسات التعليمية، ومؤسسات الرعاية الصحية، والرعاية الاجتماعية.

لقد صاحب هذه التغيرات المتسارعة والمتنوعة، تطور في علم الإدارة، فأصبح على درجة عالية من التنظيم والتنسيق لجهود العاملين في كل منظمة، وظهرت أنواع متعددة من الإدارة منها: المدرسية، والتربوية، والصناعية، والصحية (الإبراهيم، 2002).

إن تحقيق أهداف المنظمات وفي مقدمتها المنظمات التعليمية، يتطلب من مديريها السعي والبحث عن أفضل السبل التي تضمن الوصول إلى أفضل المخرجات كما ونوعاً، من خلال بيئة عملية صحية، بحيث تولد الدافعية لدى العاملين فيها، وتوفر أجواء من التعاون فيما بينهم، وكذلك تحقق الرضا لأبنائها مع الحرص على تقديرهم والاهتمام بشؤونهم، وإشاعة روح معنوية عالية بينهم، وحمايتهم من الضغوط النفسية والاجتماعية التي يتعرضون لها بين الفينة

والأخرى، ومتى ما تحققت الظروف السابقة تصبح تلك المنظمة التعليمية معافاة، وتبدو عليها ملامح الصحة التي تجعلها قادرة على البقاء والنمو بشكل حيوي يمكنها من مواجهة تحديات الحياة ومتطلباتها المتجددة، والمحافظة على كوادرها من المعلمين ذوي الخبرة والكفاءة، وتزيد من درجة التزامهم، وانتمائهم لهذه المهنة (القصير، 2006).

ويعد مفهوم الصحة التنظيمية (Organizational Health) من المفاهيم التي ظهرت من أجل إحداث التغيير في السلوك، فهو من المفاهيم الحديثة الذي يمكن من خلاله التعبير عن حالة المنظمة، فإما أن تكون بيئة محفزة جيدة وصحية ويطلق عليها حينئذ أنها تتمتع بصحة تنظيمية، وإما أن تكون حالتها محبطة غير جيدة وغير صحية، فتكون مدعاة للتوتر والقلق والاضطراب، فلا تتمتع بصحة تنظيمية جيدة وهذا بدوره يقود إلى إحداث العديد من ضغوط العمل (Wolff,2003).

والمنظمات التعليمية تعد من المنظمات التي تتطلب جهداً من مديريها من أجل مواكبة كافة التغيرات التكنولوجية الحديثة المتسارعة والمستمرة، لذلك فهم يسعون إلى إصلاح معظم العمليات وتغييرها بصورة مستمرة، بحيث طالت هذه التغييرات والإصلاحات جميع مدخلات العملية التعليمية، بما فيها البناء المدرسي، والمنهاج الدراسي، والمعدات والوسائل التعليمية الخاصة بالطالب والمعلم (الإبراهيم، 2002).

وتعد الصحة التنظيمية مدخلاً مهماً من مدخلات العملية التربوية، ومقياساً مميزاً لقدرتها على القيام بدورها تجاه المجتمع على أتم وجه وأكمله، لذا فإن المؤسسة التربوية التي تعطي الاهتمام بالصحة التنظيمية تنمو وتتطور، وتصبح نظاماً صحياً لأقصى درجة ممكنة، فالنظام

الصحي ذو قدرة دينامية في مجال التفاعل مع متغيرات البيئة الداخلية والخارجية
(Sabancı,2008) .

لقد تطور مفهوم الصحة التنظيمية، من أجل إحداث تغيير في أدائها، وإبداع في إنجازها،. ولم يقتصر هذا التطور على المستوى النظري، بل اهتم الباحثون بمعالجته من خلال دراسات كمية، صمموا لها أدوات لقياس الصحة التنظيمية في المنظمات والمدارس، وفي مراحل تعليمية مختلفة (Moses,2010).

شهد العالم في القرن الحادي والعشرين اهتماماً كبيراً بجودة التعليم، مما جعل النظم التعليمية تواجه تحدياً كبيراً يتمثل في تحسين جودة التعليم الذي تقدمه المؤسسات التعليمية، وقد نبه إلى ذلك التقرير الموسوم " أمة معرضة إلى خطر A Nation at Risk " الذي صدر عام (1983)، والذي أكد تصميم الولايات المتحدة الأمريكية على السير نحو تحقيق سبق والتفوق في نوعية التعليم دون المساس بحق المساواة والتعليم للجميع، وغدت جودة التعليم هي المنقذ والأمل لكل دولة لبناء اقتصادها في هذا القرن لتحيا قوة دائمة في العالم (البديري، 2001).

وفي ظل هذا المفهوم الجديد تحولت المدرسة إلى وحدة إستراتيجية في غاية الأهمية وبالتالي تغيرت النظرة إلى مدير المدرسة فلم يعد ذلك الشخص الذي يحصل على وظيفته بالأقدمية أو لمجرد التدرج الوظيفي، فعمله يحتاج إلى قدرات ومهارات تجعله جاهزاً لقبول التحدي وقيادة التغيير والتوجه نحو مجتمع المعلوماتية، ومسايرة التغيير والتطور في التعليم وفي البيئة المحيطة من ناحية وقدرتها على التجديد والابتكار، وزيادة حركة التغيير الهادف من ناحية أخرى، وبالنسبة للإداريين التربويين فإن عليهم العديد من الالتزامات حتى يحققوا مفهوم الجودة في التعليم ومنها اكتساب مهارة القيادة الإستراتيجية للمدارس من أجل التغيير واستمراريته (حمادات،2003).

ويختلف القادة التربويون عن بعضهم تبعاً للمهارات القيادية التي يمتلكونها، فمهارات القائد قد تكون تصويرية أو تنظيمية يحتاجها في التخطيط للعمل، بحيث تمثل الخطة استشرافاً للمستقبل، فالخطة تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه والاستبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغييره، ويتوقع من القائد التربوي ألا يكون حالماً في خطته كما لا ينتظر منه أن يكون يائساً من إمكانات التطور، وتكون لديه الجرأة والمقدرة على تنظيم أعمال التابعين له، كما أن القائد الذي يمتلك هذه المهارات يكون مقتدراً على الإحساس بالمشكلات قبل وقوعها والعمل على إيجاد الحلول لها، ويجب عند التخطيط لشيء ما أن يحقق القائد الانسجام والتوافق لإرضاء الآخرين، وقد تكون مهارات فنية تتعلق بالجانب التنفيذي، يكتسبها المسؤول بالممارسة الواعية الهادفة إلى تنمية المقدرة الذاتية أو بالمشاركة في ورشات العمل التي تعقدها الإدارات للقادة لتدريبهم على تطوير أداء المهمات (الحريري، 2008).

أما المهارات الإنسانية فتعني المقدرة على كسب ثقة الناس وتعاونهم وحفزهم للعمل والنشاط. وفي الميدان التربوي تظهر أهمية توافر هذه المهارات بشكل كبير، لأن أهداف العمل التربوي أساساً تتعلق بالإنسان نفسه مباشرة، وتعديل سلوكه وضبط انفعالاته وتطوير طرقه في التفكير والحوار والتكيف مع الآخرين، ولا تأتي مع أوامر يذعن لها وتعليمات يُرغم على الالتزام بها، بل تأتي من جعله يجد بهجة في التعليم. وتأتي أهمية هذه المهارات لأن القائد التربوي يحتاج إلى أن يتعامل مع فئات متعددة من الناس مثل: الطلبة وأعضاء الهيئة التدريسية وأولياء الأمور، وأبناء البيئة المحلية (النعمي، 2005).

لقد أشار القصير (2006) إلى أن مفهوم الصحة التنظيمية للإدارة يتجاوز الفهم البسيط الذي يعني مجرد تمتع العاملين فيها بصحة جسمية جيدة أو حتى الاهتمام بصحتهم العقلية والنفسية، بل يتعدى ذلك إلى توفير مناخ تنظيمي إيجابي منفتح، ويتبنى إستراتيجية لا تجعل العاملين ملتزمين فقط بأداء واجباتهم وتنفيذ مهماتهم في العمل، بل تحقيق أهداف واضحة تتبناها المنظمة، في الوقت الذي يتمكنون فيه من تحقيق أهدافهم الشخصية.

يبدو مما تقدم أن هناك أهمية بالغة في توفير الأسباب التي تمكن مديري المنظمات من القيام بمهماتهم على أكمل صورة بما يضمن جذب العاملين إلى المنظمة، وزيادة انتمائهم لها، والسعي إلى تحقيق مراميها وأهدافها، ذلك أن غياب هذه الأسباب سيؤدي إلى جعل العاملين فيها مترقبين لأي فرصة للإفلات منها ، والانعقاد من قيودها للالتحاق بأية منظمة أخرى يرونها ملائمة لأهدافهم ومليية لطموحاتهم (البدري، 2001).

وعليه فقد جاءت هذه الدراسة لتعرف مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

مشكلة الدراسة

يعد توفير مناخ تنظيمي إيجابي في المؤسسة التربوية، وتوفير ثقافة تنظيمية محفزة للعاملين فيها، وبناء بيئة تنظيمية، من الأمور التي تؤدي إلى بناء مدرسة تتمتع بجو صحي معافى غير معتل، مما يدفع بالعاملين فيها إلى الالتزام بالمهات المطلوبة منهم بكل كفاءة واقتدار، مما يعود بالمنفعة على المدرسة وعلى المجتمع ككل (Griffith, 2006).

وتعد إدارة السراج المنير في دولة الكويت من المؤسسات التربوية التي تعنى بتعليم الطلبة، في جو إيماني تربوي يسهم في غرس قيم الوسطية في نفوس الطلبة، وتعويدهم على الاعتماد على النفس والارتقاء بالذوق العام، والتنافس الشريف، وتحمل المسؤولية، والعمل بروح الفريق الواحد، في ضوء مبادئ الإخاء والتعاون، وإن امتلاك رؤساء المراكز التعليمية في هذه الإدارة للمهارات الإدارية يكون بمثابة المحرك الرئيس لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف.

وانطلاقاً من أهمية الدور الذي يؤديه رئيس المركز التعليمي في توفير بيئة صحية مناسبة، وضرورة امتلاكه للمهارات الإدارية اللازمة لكثرة الأعباء الإدارية المكلف بها وما يرافقها من مسؤوليات، ومن خلال عمله إدارياً في إدارة السراج المنير واحتكاكه بالعديد من رؤساء الأقسام، فقد شعر الباحث بحجم الضعف في العلاقات بين العاملين، الذي قد يكون نتيجة النقص في امتلاك رؤساء هذه المراكز للمهارات الإدارية الضرورية، مما قد يؤدي إلى صعوبة التفاهم بين الإدارة والمعلمين وانعكاس ذلك سلبياً على العلاقة مع الطلبة، مما قد يشيع جواً من القلق وعدم الثقة يطغى على جميع جوانب العمل الإداري التربوي، فتفقد المنظمة عافيتها، وتصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها.

وفي ضوء ما تقدم، فإن مشكلة الدراسة تتحدد في الإجابة عن السؤال الآتي:

ما علاقة مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في

دولة الكويت بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

هدف الدراسة وأسئلتها

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين ؟

السؤال الثاني: ما درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

السؤال الثالث: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت ودرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية للمهارات الإدارية ؟

السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تعزى لمتغيرات: الجنس، والخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين ؟

السؤال الخامس: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي للمعلمين؟

استمدت هذه الدراسة أهميتها من خلال الموضوع الذي تناولته والمتعلق بالصحة التنظيمية السائدة في المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير، والمهارات الإدارية التي يمتلكها رؤساء هذه المراكز. ويمكن تحديد أهمية الدراسة بالنقاط الآتية:

- أنها تبحث في موضوع الصحة التنظيمية، الذي تفتقر إليه المكتبات العربية بشكل عام، والمكتبة الكويتية بشكل خاص.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تقدم للقائمين على العملية التربوية بإدارة السراج المنير تصوراً واضحاً للصحة التنظيمية في المراكز التعليمية، ليتمكنوا من اتخاذ الإجراءات المناسبة في ضوء ذلك التصور.
- يؤمل من هذه الدراسة أن تشخص العوامل الكامنة وراء مستوى الصحة التنظيمية، إن كان مرتفعاً أو منخفضاً، لتتمكن الجهة أو الجهات المسؤولة من اتخاذ القرار المناسب بصدد ذلك.
- قد تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين عن المراكز التعليمية من خلال تعرف ما يمتلكه رؤساء هذه المراكز من مهارات إدارية.
- يمكن أن تفيد نتائج هذه الدراسة رؤساء المراكز التعليمية من خلال تعرفهم مستوى الصحة التنظيمية في مراكزهم، ودرجة ممارستهم للمهارات الإدارية.
- يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة قسم التدريب في إدارة السراج المنير لإعداد البرامج التدريبية اللازمة لرؤساء المراكز التعليمية.
- تعد هذه الدراسة الأولى - حسب علم الباحث - التي تناولت موضوع الصحة التنظيمية وعلاقته بالمهارات الإدارية في الكويت.

- يؤمل أن تشكل هذه الدراسة مرجعاً مهماً للأكاديميين والباحثين في موضوع الصحة التنظيمية.

- يمكن أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لإجراء دراسات أخرى على مراحل تعليمية أو منظمات تربوية في دولة الكويت لتعرف مستوى الصحة التنظيمية فيها ودرجة ممارسة المهارات الإدارية، بتوفيرها أدوات تم التحقق من صدقهما وثباتهما.

تعريف المصطلحات

اشتملت هذه الدراسة على عدد من المصطلحات التي تم تعريفها مفاهيمياً وإجراءياً وعلى

النحو الآتي:

الصحة التنظيمية (**Organizational Health**): هي حالة المنظمة التي تتوفر فيها بيئة ومكان عمل يستطيع العاملون فيهما أن يعملوا بنجاح في الوصول إلى مستوى أداء يحقق التوقعات على المدى البعيد، ويمكن أن ينعكس ذلك في انخفاض معدلات الغياب عن العمل، ودوران العمل، والشكاوى فضلاً عن تمتع مجتمع العاملين بالصحة الفسيولوجية والنفسية (Koscec,2008).

- وتتكون الصحة التنظيمية من سبعة مجالات هي:

المستوى المؤسسي (**Institutional Level**): وهو المستوى الذي يربط بين المدرسة وبيئتها (القصير، 2006، 14).

تأثير المدير (**Principal influence**): "مقدرة المدير على التأثير بوجهة نظر المسؤولين عنه، والذين هم في هرم السلطة، مما يجعله مؤثراً في قراراتهم من خلال مقدرته على إقناعهم" (Scherz,2005,32).

الاعتبارية (Consideration): "الاهتمام بالأفراد، والأخذ بالاعتبار ضرورة توفير الراحة لهم، والتعامل معهم باحترام وثقة متبادلة" (عارف، 2001، 18).

المبادأة بالعمل (Initiating structure): "التوجه نحو المبادرة لإتمام المهمات، وتحقيق الأهداف بمستوى من الأداء المتقن من خلال إجراءات مشجعة تستنهض همم العاملين وتشحن طاقاتهم نحو العمل" (Howard & Coleman, 2009, 29).

دعم الموارد (Resources Support): "الاستخدام النافع لما يلزم من المواد، وملاءمة الخدمات وكفاءتها لإنجاز المهمات" (سالم، 2007، 27).

الروح المعنوية (Morale): "شعور يخلق في الفرد الرغبة والاستعداد اللذين يدفعانه نحو الإقبال بحماس للقيام بنشاط لزيادة إنتاجيته" (النعيمات، 2005، 23).

التأكيد الأكاديمي (Academic Emphasis): "اهتمام المدرسة وتوجهها لتحقيق أهداف تسعى إلى التقدم والتفوق الأكاديمي، ويتم ذلك بتركيز الإدارة على المتفوقين، وخلق جو من التنافس الأكاديمي بينهم" (Wolff, 2003, 9).

أما مستوى الصحة التنظيمية فيعرف إجرائياً بأنه الدرجة التي حصل عليها المستجيبون من المعلمين والمعلمات الذين يعملون في المراكز التعليمية بإدارة السراج المنير عن إجاباتهم عن فقرات استبانة الصحة التنظيمية المستخدمة في هذه الدراسة.

إدارة السراج المنير: هي مؤسسة حكومية، تابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، عبارة عن مراكز تعليمية تربية تحتضن الطلاب من الفئة العمرية (8 - 14) سنة من البنين والبنات فتؤهلهم لاكتساب مهارات الحياة وحسن السلوك وتحقيق التفوق والنجاح من خلال الأصالة والانتماء للدين الحنيف، والتراث الزاخر بكنوز التميز وتنمية الروح الوطنية والانتماء للوطن (وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية، 2004).

المهارة الإدارية (Management Skill): "هي قدرات خاصة تنتج من المعرفة والمعلومات والممارسات الفعلية فضلاً عن الاستعداد الشخصي لدى الفرد" (النعيمي، 2005، 24).

درجة ممارسة المهارات الإدارية : تعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي حصل عليها رؤساء المراكز التعليمية بإدارة السراج المنير في دولة الكويت من خلال إجابات المعلمين والمعلمات العاملين في هذه المراكز عن فقرات استبانة المهارات الإدارية المستخدمة في الدراسة الحالية.

وتقسم المهارات الإدارية إلى مهارات إدراكية (تصورية) ومهارات فنية ومهارات إنسانية، وتُعرّف كما يأتي :

المهارات الإدراكية " التصورية " (Perceptual Skills): يقصد بها مدى كفاءة القائد ومقدرته على ابتكار الأفكار، والشعور بالمشكلات، والتوصل إلى حلول لها، وتحليل المواقف إلى مكوناتها، واستنباط النتائج المحتملة، وربط الأسباب بالمسببات (النعيمي، 2005) .

أما درجة ممارسة المهارات الإدراكية فتعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي حصل عليها رؤساء المراكز التعليمية بإدارة السراج المنير عن إجابات المعلمين والمعلمات العاملين في هذه المراكز عن فقرات المهارات الإدراكية المتضمنة في استبانة المهارات الإدارية المستخدمة في الدراسة.

المهارات الفنية (Technical Skills): يقصد بها مدى كفاءة القائد في استخدام الأساليب والطرائق الفنية في أثناء ممارسته لوظيفته ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل (النعيمي، 2005).

أما درجة ممارسة المهارات الفنية فتعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي حصل عليها رؤساء المراكز التعليمية بإدارة السراج المنير عن إجابات المعلمين والمعلمات العاملين في هذه المراكز عن فقرات المهارات الفنية المتضمنة في استبانة المهارات الإدارية المستخدمة في الدراسة.

المهارات الإنسانية (Human Skills) : يقصد بها مقدرة القائد على التعامل مع الآخرين بنجاح، وتكوين بناء متماسك ومتكامل، ومتعاون من العاملين بقصد زيادة إنتاجهم في مجال العمل (النعيمي، 2005).

أما درجة ممارسة المهارات الإنسانية فتعرف إجرائياً بأنها الدرجة التي حصل عليها رؤساء المراكز التعليمية بإدارة السراج المنير عن إجابات المعلمين والمعلمات العاملين في هذه المراكز عن فقرات المهارات الإنسانية المتضمنة في استبانة المهارات الإدارية المستخدمة في الدراسة.

حدود الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على المعلمين والمعلمات العاملين في إدارة السراج المنير التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية الكويتية للعام الدراسي (2010/2011).

محددات الدراسة

تحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق الأداتين المستخدمتين وثباتهما، وموضوعية إجابات أفراد عينة الدراسة. وبدرجة تمثيل عينة الدراسة لمجتمعها في ضوء الاختيار العشوائي لأفراد الدراسة.

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

الفصل الثاني

الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة

يتضمن هذا الفصل محورين رئيسيين: الأول يتمثل في الأدب النظري للدراسة، أما المحور الثاني فيتناول الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية.

أولاً: الأدب النظري

يشتمل الأدب النظري على عرض لموضوع الصحة التنظيمية، من حيث مفهومها وأهميتها ومقاييسها ومجالاتها، ومستوياتها، وأبعادها، كما يتضمن مفهوم المهارة وأنواع المهارات الإدارية وأهميتها في العمل الإداري التربوي، وعلى النحو الآتي:

مفهوم الصحة التنظيمية

إن الاهتمام بالمنظمات بما تتضمنه من عناصر بشرية، في كافة القطاعات العامة والخاصة على حد سواء، استدعى تحليل الجوانب التنظيمية والبيئية للمنظمة، وكذلك تحليل الممارسات وسلوك الأفراد العاملين في تلك المنظمات وتأثير كل منهما في الآخر، وذلك للتعرف إلى طبيعة التفاعل القائم بين المنظمة وعناصرها المادية والبشرية. ويهدف إحداث تغيير في سلوك الأفراد ظهر مفهوم الصحة التنظيمية كمفهوم جديد للتعبير عن حالة المنظمة وطبيعتها (Wolff,2003).

والصحة التنظيمية (Organizational Health) لغةً، هي واحدة من الاستعارات المجازية المتعلقة بمفاهيم الإدارة والسلوك التنظيمي، وهذه الاستعارات مثل: "عضوية"، "وميكانيكية"، وغيرها، ترتبط بالاتجاهات المختلفة للمفكرين الإداريين، وهي توضح كثيراً من قيم

الإداريين وأنماط سلوكهم. والاستعارات المجازية على اختلافها وتوعها تصف خصائص المنظمات التي تركز على الإنسان الفرد، وتقوم على تشبيه المنظمة بكيان بيولوجي يحتاج إلى الصحة والنمو أي رؤية عضوية للمنظمة، كما تقوم على تشبيه المنظمة بالإنسان فقد يكون سليماً أو معافى أو مريضاً (سالم، 2007).

ولقد تعددت التعريفات التي تناولت الصحة التنظيمية، فقد عرفها فانسانت (Vansant,2000,2) بأنها: " حالة نشطة مستمرة من الرضا العميق، تسهم فيها الهياكل التنظيمية الرسمية وغير الرسمية إيجابياً في زيادة الفاعلية، وتحسين مناخ العمل للأفراد في المنظمة."

كما عرفها ليدن وكلينجل (ELyden & Klingel,2000,4) بأنها: " مفهوم موسع لأدب المنظمات، تتضمن مقدرة المنظمة على العمل بفاعلية، ومقدرتها على النمو والتطور".

في حين عرفها ولف (Wolff,2003,7) بأنها: " إستراتيجية المنظمات في المحافظة على صحة العاملين الفسيولوجية وتحسين إنتاجهم، وذلك من خلال الاهتمام بتحفيظهم من قبل أصحاب العمل، واستخدام الحلول المتكاملة للتغلب على عدم مقدرتهم على الأداء، والسيطرة على ظاهرة التغيب عن العمل بمعرفة جذورها ومسبباتها ومعالجتها لمساعدة العاملين على البقاء في أعمالهم".

وأشار هوي، وولفوك (Hoy & Woolfk,1993,356) إلى أن الصحة التنظيمية : " مفهوم يستند إلى أساس نظري مفاده أن على المنظمة في تفاعلها مع بيئتها، وأدائها لأدوارها أن تعمل على الوصول إلى حالة من انسجام بين المستويات الثلاثة: الفنية، والإدارية، والمؤسسية".

ويتضح مما سبق أن هناك قاسماً مشتركاً بين التعريفات الخاصة بالصحة التنظيمية، إذ إن جميعها تؤكد على فاعلية المنظمة، وفاعلية أفرادها، والتأثير الإيجابي لكل منهما في الآخر، وعليه يمكن القول إن المنظمة تعني بأفرادها من خلال توفير بيئة العمل الصحية المناسبة، وبيئة العمل المبدعة والخالية من الصراعات، وبيئة العمل التي تبعث على التكيف والتكامل والتماسك بين الأعضاء، وبالتالي يمكن استثمار طاقات رأس المال البشري لإنجاز الأعمال والواجبات في ظل جو من تناغم الأهداف ووضوحها والثقة المتبادلة، ووضوح جوهر الأنظمة والتعليمات. فالصحة التنظيمية تتأثر بشكل عميق بسلوك الأفراد، وإن المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية تتمتع بمعدلات منخفضة من الحالات المرضية بين أفرادها، وتحرص أن يكونوا جميعاً في مختلف المستويات متكاتفين متراضين نحو تحقيق الأهداف.

أهمية الصحة التنظيمية

إن مفهوم الصحة التنظيمية، كمدخل إداري، يطرح نفسه بقوة لتطوير المنظمات، وضمان حيويتها، واستمرار نموها من خلال رفع مستوى أدائها، إذ أصبحت المنظمات مطالبة بالتطرق إلى أنواع ومجالات تنافسية جديدة لم تكن معهودة من قبل، مثل: التنافس بالوقت، ومفاهيم الجودة، والتكلفة، والمرونة، والتميز (مصطفى، 2001).

وغدا مفهوم الصحة التنظيمية أكثر أهمية مع توجه المنظمات نحو الاتساع والتضخم وارتفاع حدة المنافسة بينها، مما قد يؤدي أحياناً إلى زيادة الضغوط على أفراد المنظمة، مما يجعل من التحديات الحقيقية التي تواجه الإداريين هو كيفية جعل المنظمات مكاناً معافى صحياً وسليماً (الطويل، 2001).

والمنظمة المتمتعة بالصحة تستجيب لما يجري حولها لتتناغم مع المطالب الخارجية وتعتمد إلى السعي لإجراءات متطورة، لاستشعار المشكلات وتحديدتها، وإيجاد الحلول الممكنة لها، وتقدير الحل المناسب، والبديل الأنسب، وتنفيذ هذا الحل وتقويمه. وتتغلب على المشكلات التي تواجهها، بدلاً من الانسحاب السلبي، أو الاستجابة القسرية أو مقابلة المشكلات بالرفض أو الإنكار (Greenough , Nazerali , Fink & VanRooyen ,2007).

وتتمثل أهمية الصحة التنظيمية للمؤسسة في توفيرها للعاملين إدراكاً ووعياً مشتركاً نحو العوامل المؤثرة في البيئة الداخلية والخارجية. وإن استخدام هذا الإدراك نحو متابعة فاعلة لتحسين الجوانب المتفق عليها بين الأعضاء، قد يؤدي إلى زيادة الفاعلية والتماسك بين أرجاء المنظمة، وزيادة التطابق بين الأهداف المرسومة والعمل على تحقيقها، وتوسيع خيارات العمل. والصحة التنظيمية تزيد من تفاعل الأنظمة الفرعية، والكيفية التي تستجيب فيها للنظام ككل، لجودة هذه التفاعلات وصحتها، وبما يؤدي إلى توافر استعدادات ملائمة لإحداث التغييرات المطلوبة لمواكبة مستجدات متعددة (سالم، 2007).

مقاييس الصحة التنظيمية

إن الاهتمام المتزايد بموضوع الصحة التنظيمية في المنظمات، دفع الباحثين إلى العمل على تصميم العديد من المقاييس وتطويرها لقياس مستويات الصحة التنظيمية في المنظمات المختلفة، وإجراء الدراسات الهادفة لرفع مستوى الصحة التنظيمية في هذه المنظمات (النعيمة، 2005). ومن هذه المقاييس مقياس نوريت وكوهن (Nurit & Cohen, 1991) الذي تضمن الأبعاد الآتية: (اللامبالاة في المنظمة، والتردد في اتخاذ القرار، وعدم وضوح السلطة، وضعف الثقة، وانخفاض المقدرة الإبداعية، وانخفاض جودة العمل، والإسراف في النفقات).

وطور كل من هوي، وتارتر، وكوتكامب (Hoy, Tarter, Kottkamp,1991) مقياساً للصحة التنظيمية تضمن الأبعاد الآتية: (التأكيد الأكاديمي، والاعتبارية، والتكامل المؤسسي، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية، وتأثير المدير، ودعم الموارد). وطور نيوجيور (Neugebauer,2000) مقياساً آخر للصحة التنظيمية تضمن الأبعاد الآتية: (التخطيط، والتقييم، والتحفيز، والرقابة، وتطوير الموظفين، والتفاعل بين الأفراد، واتخاذ القرارات، وحل المشكلات، وإدارة الأمور المالية، والتفاعل البيئي). بينما طور سوندرز وباركر (Saunders & Barker,2001) مقياساً آخر لقياس الصحة التنظيمية في المنظمة في حال إجراء تغيير وتطوير لها تضمن الأبعاد الآتية: (التخطيط، وكفاءة الأفراد، ومحاور التمكين، والقيادة).

يتضح مما سبق تعدد مقاييس الصحة التنظيمية وتنوع الأبعاد التي يتضمنها كل مقياس،

فمنها ما تضمن أبعاداً سلبية يشير ارتفاعها إلى انخفاض الصحة التنظيمية في المؤسسة مثل

مقياس نوريت وكوهن (Nurit & Cohen,1991)، ومنها ما يستخدم في الأحوال الطبيعية للمنظمة مثل مقياس نيوجيور (Neugebauer,2000)، ومنها ما يستخدم في أحوال خاصة للمنظمة كالتطوير والتغيير مثل مقياس سوندرز وباركر (Saunders & Barker,2001)، أما بالنسبة للدراسة الحالية فقد استخدم فيها مقياس هوي، وتارتر، وكوتكامب (Hoy, Tarter, Kottkamp,1991) للصحة التنظيمية الذي يرمز له (OHI) بعد ترجمته إلى اللغة العربية وقد تضمن سبعة أبعاد هي: التأكيد الأكاديمي، الاعتبارية، التكامل المؤسسي، المبادأة بالعمل الروح المعنوية، تأثير المدير، دعم الموارد، وتألف المقياس من (44) فقرةً.

في حين قدم كل من وليمز ووليمز (Williams & Williams,2004) إستراتيجية أخرى في تشخيص الصحة التنظيمية وقياسها، تبين إن كانت الحالة الصحية للمنظمة جيدة أو ضعيفة، وتقوم هذه الإستراتيجية على ثلاثة مفاهيم للصحة التنظيمية هي:

- الصحة التنظيمية والترابط الاجتماعي: وتتمثل في العلاقات الاجتماعية والثقة المتبادلة بين الأعضاء والالتزام بتحقيق الأهداف والغايات.

- الصحة التنظيمية والتغيير: وتتمثل في إشراك الموظفين في عملية التغيير من أجل تحديد العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية لتخفيض الضغوط والتوترات.

- الصحة التنظيمية والرضا: وتتمثل في رضا العاملين والزبائن، وذلك من خلال المحافظة على: "الانتماء، والروح المعنوية، والتحفيز، والأمن الوظيفي، وتدريب العاملين الجدد والتغذية الراجعة عن الأداء، واتجاهات الزبائن نحو الخدمة".

مجالات الصحة التنظيمية

تركز مجالات الصحة التنظيمية عادةً على إيجاد بيئة عمل منتجة وفاعلة وصحية، تقدر قيم الأفراد وتدعم السلوك القيادي والعمل المؤسسي، وهناك ستة مجالات رئيسة للصحة التنظيمية ضرورية لتحقيق الإنتاجية الجيدة للمنظمة وهي (Laub,2004) :

- احترام قيم الأفراد: ويقصد به إيمان المنظمة وقادتها بأن الأفراد يؤكدون على قبول قيمهم واحترامها، وتوفير احتياجاتهم، والاستماع إليهم والاهتمام بمطالبهم.

- تطوير الأفراد: المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية تسعى لإيجاد بيئة ديناميكية تبعث على النمو والتطور وتعد أخطاء الآخرين فرصاً للتعلم في منظمة تشجع الأفراد وتمنحهم الثقة والقبول.

- بناء العمل الجماعي: المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية تأخذ في الاعتبار العلاقات بين الأفراد لإنجاز مهمتها وتحقيق رؤيتها، كما أن قيادة المنظمة والعاملين فيها يستثمرون الوقت والفرصة ليتواجدوا معاً كفريق واحد في المشاركة والاستماع ورد الفعل، ولا بد من احترام الاختلافات في نواحي: العرق، والجنس، والعمر، والثقافة. وألا تسمح المنظمة لهذه الاختلافات بالسيطرة على المنافسة الطبيعية بين العاملين فيها، لا سيما الاختلافات العرقية التي تؤثر في الأداء بشكل مباشر ومن ثم تؤثر في الصحة التنظيمية للمؤسسة.

- دعم الثقة وبنائها: المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية هي التي تتمتع بقنوات اتصال مفتوحة بين أفرادها وقادتها، ويتوفر فيها مستوى عالٍ من الثقة بين العاملين لكي يطابق القول الفعل في جميع ممارسات الأفراد.

- الدعم القيادي: المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية هي الموجهة نحو المستقبل والتي تنظر إلى الأمام لتبصر ما يمكن أن يكون وما يجب ألا يكون، وتدعم فيها القيادة جميع الأفراد لتكون قيادة مبدعة ومؤثرة تهتم بتوفير الاحتياجات الفردية للأخرين، وتنمي مسؤولية تحقيق الأهداف سواء لدى القادة أم العاملين.

- المشاركة في القيادة: المنظمة التي تتمتع بالصحة التنظيمية ترى أن لكل قيادة سلطة، ولا بد من المشاركة في السلطة بين القادة والعاملين إذ يمكن للعاملين المشاركة في وضع رؤية المنظمة وصنع قراراتها واستغلال مواردها، ومشاركة القادة في جميع المستويات التنظيمية تمكن العاملين من تفعيل دورهم وأخذ مواقعهم في رسم إستراتيجية المنظمة وتنمية مسؤولياتهم تجاهها .

مستويات الصحة التنظيمية

تتباين مستويات الصحة التنظيمية من منظمة لأخرى تبعاً لمدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية ومكوناتها في تلك المنظمات، وقد ذكر (Wolff,2003) ستة مستويات للصحة التنظيمية هي:

1- الصحة التنظيمية المفقودة: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية لا تُحترم قيم الأفراد ولا توجد فرص لتطويرهم، ولا يتم الاستماع إليهم، ولا تُؤخذ أفكارهم بعين الاعتبار، والقيادة الحقيقية مفقودة عند أي مستوى إداري في المنظمة، وهناك انتهاك لحقوق الأفراد وإساءة لاستعمال السلطة، والأفراد لا يعرفون إلى أين تسير المنظمة، والمنظمة يسودها المناخ السياسي، ويتم التركيز فيها على العقاب، والبيئة التنظيمية يسودها عدم الثقة، وضعف عميق في ترابط العاملين والمشرفين. والعاملون يشكون ببعضهم وكلٌ يهتم بمصلحته الخاصة وقنوات الاتصال مغلقة، ويُنظر للمنظمة على أنها منظمة بالاسم، ومن المستحيل أن يكون فيها تطوير ومحافظة على عاملين منتجين يتمتعون بالصحة لإنجاز التغييرات المطلوبة وتكون الرؤية المستقبلية لهذه المنظمة مشكوك فيها.

2- الصحة التنظيمية الضعيفة: عند هذا المستوى من الصحة يشعر العاملون بعدم احترام قيمهم، ويتم استغلال جهودهم دون أن يتم تطويرهم مهنيًا، ومعظم القرارات تتخذ في المستويات العليا، والقيادة هنا استبدادية مفروضة من الأعلى، والعاملون لا يشعرون بالتمكين لإحداث التغيير، وهناك عدم وضوح في الأهداف وأن أسلوب التوجيه مشوش، والعلاقات فردية، وفي الغالب لا يوجد تعاون جماعي وبيئة الثقافة التنظيمية تتميز بضعف الترابط وضعف الثقة بين العاملين. كما أن هناك نقصاً في الدافعية وضعفاً في الالتزام بالأهداف وقنوات الاتصال مغلقة،

وينظر للمنظمة على أنها منظمة استبدادية يصعب وجود تطوير أو محافظة على صحة العاملين فيها، وأن هناك حاجة للتغيير، لكن من الصعب تحقيقها.

3- الصحة التنظيمية المحدودة: يشعر العاملون في هذا المستوى من الصحة التنظيمية بأنهم يتلقون التدريب لزيادة أدائهم من أجل مصلحة المنظمة، وليس لتطويرهم الشخصي، ويمكن الاستماع لآرائهم، ولكن نادراً ما يتم الأخذ بها، والقرارات المهمة تبقى في المستويات الإدارية العليا داخل المنظمة، والنمط القيادي السائد هو أبوي سلبي، والعلاقات تقوم على الفردية وتُسود أجواء من عدم التأكد، ويشعر الأفراد باستمرار بأن عليهم إثبات ذواتهم وهنا يمكن أن تظهر الضغوط التنظيمية، وينظر للمنظمة على أنها منظمة أبوية بصورة سلبية تتعرض لإجبار العاملين على الإذعان، والتغيير هنا مطلوب، لكن من الصعب تحقيقه والمنظمة في موقع يقودها في حالات الضغوط إلى بيئة تنظيمية استبدادية.

4- الصحة التنظيمية المتوسطة: يتميز هذا المستوى بأن العاملين يحفزون، وهناك اهتمام بروحهم المعنوية، والقيادة أبوية إيجابية، غالباً ما تأتي من الإدارة العليا في المنظمة، وهناك حوار محدود بين القادة والعاملين، والتوجيهات أحياناً تكون مشوشة، ويوجد مستوى من العمل الجماعي والتعاون الحقيقي، أما الثقافة التنظيمية للعاملين فيسودها - أحياناً - عدم التأكد والمخاطرة، ويكون الاتصال مفتوحاً بين مجموعات مختارة من الأفراد، وهذه هي المنظمة الأبوية الإيجابية التي تجذب العاملين المحفزين بشكل جيد، ويكون التغيير فيها مرغوب، لكن يصعب تحقيقه في جميع الأوقات، وهذه المنظمة في موقع جيد للتحرك نحو تحقيق صحة تنظيمية أفضل مستقبلاً.

5- الصحة التنظيمية الممتازة: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية يشعر أغلب العاملين باحترام قيمهم، ويستمتع أغلب القادة والعاملون لبعضهم ويشاركون في صنع القرارات واتخاذها، وأغلب العاملين تمكنهم قيادة المنظمة نحو تحقيق الأهداف، ويكون العمل الجماعي هو المفضل لدى الأفراد، وبيئة الثقافة التنظيمية غالباً ما تسودها أجواء الثقة، ويكون الاتصال مفتوحاً بين العاملين وقيادة المنظمة، وهذه هي المنظمة المبادرة الموجهة التي تستقطب المستشارين والعاملين المحفزين الذين يرحبون بالتغيير، كعملية مستمرة لمواجهة تحديات المستقبل، فالنظرة للمنظمة إيجابية، والتطوير يقودها نحو الصحة التنظيمية المثالية.

6- الصحة التنظيمية المثالية: في هذا المستوى من الصحة التنظيمية يشعر جميع العاملين بالاهتمام الكامل لقيمهم ولوجودهم في المنظمة، والعلاقة قوية جداً بينهم وبين القيادة ويشاركون في اتخاذ القرارات المهمة، والقيادة فاعلة في جميع مستويات المنظمة تمكن العاملين وتوجههم نحو الأهداف التنظيمية، أما الجماعات فإنها تعمل بروح الفريق، وتعبّر الثقافة التنظيمية عن الثقة الكاملة بين العاملين والمشرفين والمديرين التنفيذيين، ويكون الاتصال مفتوحاً وفعالاً داخل المنظمة، وهذه هي المنظمة الجاذبة التي تسعى لجذب العاملين المحفزين بمستوى أفضل وعالٍ جداً، وينظر لها على أنها إيجابية جداً ولأبعد الحدود، لأنها منظمة تتمتع بصحة تنظيمية مثالية.

أبعاد الصحة التنظيمية

هناك العديد من الأبعاد التي يدل وجودها على تمتع المنظمة بالصحة التنظيمية، ومنها

ما يأتي:

1. وضوح الأهداف : أهداف المنظمة هي سبب وجودها، إذ لا وجود للمنظمة إن لم تكن هناك أهداف تعبر عن شخصيتها ورؤيتها المستقبلية، وهي نصوص تحدد النتائج التي ترغب المنظمة في تحقيقها، إذ توجه مواردها وأنشطتها نحوها، والأهداف تنبثق من رسالة المنظمة ويجب أن تكون واقعية وقابلة للتطبيق ويمكن قياسها، وهي أهداف أساسية تشمل جميع الخدمات (Moses,2010) .

إن وضوح أهداف المنظمة للأفراد العاملين وقبولهم لها دلالة على صحة تلك المنظمة ذلك أن الوضع الأنموذجي لاختيار أهداف المنظمة يتم من خلال المديرين والمؤوسين بحيث تكون هذه الأهداف مرغوبة وواضحة، وعليه فإن وضوح الأهداف والمشاركة في تحديدها يؤديان إلى أن تكون مؤثرة، لأنها تحدد للفرد ما يجب أن يفعله، ومقدار الجهد الذي يجب أن يبذله، وقبول الأهداف يؤدي إلى الحصول على أفضل النتائج وأعلى وأنفع الفوائد فيكون الفرد أكثر حرصا على تحقيق الهدف من أجل الحصول على الفائدة المتوقعة، وهذا يتطلب وجود ترابط بين أهداف الوحدات الفرعية وأهداف الوحدات الأعلى منها في التسلسل التنظيمي، مما يسهم في زيادة فاعلية العاملين في المنظمة ويبعد عنهم القلق والاضطراب في العمل، وهذا يعزز بدوره مفهوم الصحة التنظيمية في المنظمة (Akbaba,1997).

2. الثقة التنظيمية : وهي الشعور بالاطمئنان بأن السلوك متطابق مع التوقعات المؤكدة لإنجاز الأعمال وفقا لمتطلباتها . وللوصول للثقة التنظيمية لا بد من شيوع الصدق والصراحة، كما

يعكس ذلك عوامل الوضوح والمكاشفة والواقعية بين العاملين أنفسهم في المنظمة، وبينهم وبين المنظمة. والثقة التنظيمية دائماً تعبر عن مستوى التعامل العالي بين الإدارة والعاملين فكلما كان جو العمل قائماً على الصدق والصراحة بين العاملين والإدارة كلما أدى ذلك إلى خلق مناخ تنظيمي صحي (عارف، 2001) .

3. الروح المعنوية : هي الشعور الذي يولد لدى الفرد الرغبة والاستعداد اللذين يدفعانه للقيام بنشاط لزيادة إنتاجيته، ومن مظاهر ارتفاع الروح المعنوية : عدم وجود صراع بين الأفراد في المنظمة، وتماسك أفرادها، ومقدرتهم على مجابهة الأزمات والمشكلات بشيء من الحزم وقلة حالات التأخر عن الدوام، وانخفاض معدلات الشكاوى والتظلمات (Wolff,2003,7).

إن الصحة التنظيمية تتمثل في صحة الروح المعنوية التي يمكن المحافظة عليها من خلال ظروف العمل المادية، وعدالة الأجور، وحسم الخلافات، وتعزيز العلاقات الشخصية الدافئة بين العاملين. وكلما كانت الروح المعنوية عند العاملين مرتفعة كلما أدى ذلك إلى حسن أدائهم مما ينعكس إيجابياً على المناخ التنظيمي الذي يصبح صحياً بشكل أفضل مما لو كانت الروح المعنوية منخفضة (النعيمات، 2005) .

4. التكيف: هو مقدرة المنظمات على إحداث تغيير تصحيحي داخلي بشكل أسرع من دورة التغيير في البيئة المحيطة. ويعد التكيف التنظيمي سلوكاً فردياً، وممارسة تنظيمية تساعد على تنمية الإبداع في أماكن العمل. وأن البيئات التنظيمية هي بيئات غير ثابتة تتميز بالحركة والديناميكية، والمنظمات القادرة على التعامل مع هذه البيئات هي منظمات حيوية، ومن خصائص الصحة التنظيمية في المنظمة التي تبعث على التكيف : المرونة، والاتصال الفعال وتبادل المعلومات (Akbaba, 1997).

5. تسخير الموارد: هو الاستخدام النافع للموارد في المنظمة ويقسم إلى : موارد بشرية وموارد مادية وتكنولوجية، وموارد معلوماتية، فضلاً عن موارد مالية هي المخصصات المالية. ويعمل تسخير الموارد على ضبط استخدام هذه الموارد لتحقيق أهداف المنظمة بشكل فاعل مما يؤدي إلى الشعور بالرضا عن العمل دون أن تكون هناك ضغوط أو غموض في الأدوار(عارف، 2001).

6. توازن السلطة: هو التوزيع العادل لها. وهناك مصدران للسلطة هما: المصدر الإداري المتمثل بسلطة إدارية مستمدة من القوانين والأنظمة، والمصدر الفني الذي يتمثل بسلطة مهنية تقوم على الخبرة الفنية والمهنية. وتوازن السلطة في المؤسسة يمكن الأفراد من ممارسة عملهم بشكل فاعل (Lyden & Klinge,2000,4) .

ولكي يتم تحقيق الصحة التنظيمية في المنظمة فلا بد أن يتم تحديد أدوار كل من السلطتين الإدارية والفنية، لكي لا يقع أي خلل أو تداخل بينهما، ولا تطغى أي من السلطتين على اختصاصات السلطة الأخرى. والصحة التنظيمية تعمل على خلق جو من التجانس في العلاقات بين الهيئات الإدارية لضمان استقرار العمل في المنظمة ويقائه على أفضل وجه (Vansant,2000).

قدم مايلز (Miles) عشرة أبعاد للصحة التنظيمية تتدرج تحت ثلاث مجموعات رئيسية هي (Akbaba,1997):

المجموعة الأولى: ما يتعلق بإنجاز المهمة: وتشمل (التركيز على الهدف، وكفاية الاتصال والتوازن الأمثل للقوة).

المجموعة الثانية: ما يتعلق بالحالة الداخلية للمنظمة: وتشمل (استخدام المصادر، والتماسك والروح المعنوية) .

المجموعة الثالثة: ما يتعلق باستمرار نمو المنظمة وتجديدها: وتشمل (الاستقلالية، وروح الابتكار، والتكيف، والكفاية في حل المشكلات).

وأشار القصير (2006) إلى أن الأدب النظري تحت مسمى الصحة التنظيمية في المنظمات العربية نادر الوجود، إلا أنه موفور بالنسبة لمفاهيم تعد من مكونات الصحة التنظيمية، ويساعد على إلقاء الضوء على مفهوم الصحة التنظيمية، ومن تلك المكونات:

- فاعلية المنظمة: إذ يعكس مستوى فاعلية المنظمة مستوى الصحة التنظيمية لها .
- الروح المعنوية: تعد الروح المعنوية أحد الأبعاد المكونة للصحة التنظيمية، وترتبط بها إيجابياً.
- المناخ التنظيمي والثقافة التنظيمية: إن المنظمة التي تتمتع بمناخ وثقافة تنظيميين صحيين تتمتع بصحة تنظيمية جيدة.
- الثقة التنظيمية: كلما ازدادت درجة الثقة التنظيمية في المؤسسة زاد مستوى الصحة التنظيمية فيها.

المهارات الإدارية

يحتاج رجل الإدارة إلى عدد من المهارات الإدارية التي تمكنه من أداء عمله بالشكل المطلوب، وقد صنفت هذه المهارات في ثلاثة أنواع هي:

- المهارات الإنسانية (Human Skills) : يقصد بها الطريقة التي يستطيع المدير من خلالها التعامل بنجاح مع الآخرين، والأسلوب الذي يجذب به الآخرين إليه ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل، ويزيدون من مقدرتهم على الإنتاج والعطاء. ومن أبرز المهارات الإنسانية التي يحتاجها المدير: احترام شخصيات الآخرين ودفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، ويحتاج المدير إلى تنمية مهاراته الإنسانية بزيادة معرفته عنها، واطلاعه على نتائج البحوث التي تعمل في ميدانها، وزيادة وعيه بالعلاقة التي تربط المنظمة بالمجتمع (بطاح، 2006). وأضاف أحمد وحافظ (2003) أن المهارات الإنسانية لرجل القيادة التربوية تتمثل بالمقدرة على التعامل مع الآخرين بنجاح، وتكوين مجتمع متعاون ومتكامل، والإسهام في إشباع الحاجات النفسية والاجتماعية للآخرين.

وأشار العطيوي (2001) إلى أن المهارات الإنسانية تبنى على احترام الشخصية الإنسانية، ودفعها إلى العمل. واستخدام أسلوب الترغيب والاستمالة في التعامل مع العاملين لا أسلوب القهر والإرهاب. وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة.

- المهارات الإدراكية (التصورية) (Perceptual Skills) : إن كفاءة المدير في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات، والتفنن بالحلول والتوصل إلى الآراء الصائبة، من أبرز المهارات الإدراكية أو التصورية لدى المدير، وهذه المهارات ضرورية لمساعدة المديرين على النجاح في تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل (مصطفى، 2001).

والقيادة التربوية ذات الكفاءة هي التي تحتفظ في ذهنها دائما بالصورة الكلية، لا الجزئية للتربية، وارتباط النظام التعليمي بالمجتمع ككل، وتساعد المهارات الإدراكية القائد التربوي في

تخطيط العمل، وتنظيمه، وتوجيهه، وترتيب الأولويات، وتوقعه للأمور المستقبلية، ويمكن أن يكتسب القائد الإداري هذه المهارات من خلال الحلقات الدراسية (العمائرية، 2002). وتتمثل المهارات الإدراكية (التصورية) لرجل القيادة التربوية في المقدرة على الابتكار والإحساس بالمشكلات، ووضع الحلول، وطرح الآراء ووجهات النظر (أحمد وحافظ، 2003).

- المهارات الفنية (Technical Skills): تتعلق هذه المهارات بالأساليب والطرق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب توافر قدر من المعلومات والقواعد العلمية والفنية التي يتطلبها العمل الإداري، وأنها ترتبط بالجانب العملي أكثر من أي جانب آخر . كما يقصد بالمهارة الفنية بأنها الكفاية في استخدام المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم، والمقدرة على الأداء الجيد في مجال العمل، وسهولة استخدام الوسائل والأساليب الفنية في إنجاز المهمات (الخواجاء، 2004). وتتمثل المهارات الفنية لرجل القيادة التربوية في المقدرة على القيام بالأعمال التي يتطلبها العمل الإداري، مثل رسم السياسات العامة، وتخطيط العملية التربوية (أحمد وحافظ، 2003).

ويحتاج القائد الإداري إلى مهارات فنية متخصصة في مجال عمله كي يستطيع تفهم الجوانب الدقيقة في هذا العمل، ويتمكن من التعامل مع العاملين والمتخصصين الذين يشرف عليهم، ولهذه المهارة أهمية كبيرة، خاصة في عصر التخصص والتطور السريع في مجالات الحياة المختلفة (بطاح، 2006).

وأشار شارپلس (Sharpley, 2002) إلى أن نجاح الإداري التربوي يتحقق من خلال مقدرة على ممارسة هذه المهارات بشكل طبيعي، وباستقرار وثبات ضمن نسق متسلسل في أدائه.

أهمية المهارات الإدارية في العمل الإداري التربوي

برزت اتجاهات جديدة في الإدارة التربوية تمحورت في العناية بكل المجالات ذات الصلة بالعملية التربوية، فبرزت الإدارة كمهارة في القيادة، وفي العلاقات الإنسانية، وتنظيم العمل الجماعي، وتهيئة الظروف الملائمة للعمل. وبناءً عليه ظهر مفهوم جديد للمدرسة ووظيفتها تمثل في عدها إحدى مؤسسات المجتمع، ولا بد لها من الإسهام في حل مشكلاته وتحقيق أهدافه والعمل على تطوير الحياة، فضلاً عن أداء وظيفتها القديمة المتمثلة بنقل التراث الثقافي من الآباء إلى الأبناء (العطيوي، 2001).

وتقوم الإدارة التربوية على أصول علمية توجه العمل الإداري في المدرسة الوجهة الصحيحة، وينبغي على الإداريين أن يكونوا على وعي بهذه الأصول حتى يستطيعوا تحقيق الدور القيادي المأمول منهم. فالوظيفة الرئيسة للإدارة هي تهيئة الظروف وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية الطلبة وتعليمهم، رغبةً في تحقيق النمو المتكامل لهم، فالوظيفة الإدارية تطورت في العصر الحاضر بما يتلاءم والتطور العلمي، الأمر الذي يلقي على الإدارة التربوية مسؤوليات كبيرة، بحيث تحقق للنشء تربية متكاملة فكرياً ونفسياً واجتماعياً، بعد أن كانت المدرسة لسنين خلت مقتصرة على تحقيق الكفاية المعرفية أو نقل الثقافة، ولم تعد الآن مقتصرة على التعليم والنمو الأكاديمي فحسب، بل اتسعت مجالاتها إلى النمو الاجتماعي والثقافي والفكري، من خلال إكساب الطلبة عادات وتقاليد وقيماً جديدة . وعليه فإن الإدارة التربوية تعد بمثابة أساس يعتمد عليه المجتمع في تحقيق أهدافه الإستراتيجية، في إعداد الأجيال للحياة الفضلى القادرة على مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين. ومن أجل إتمام هذا البناء بنجاح، فإن الإدارة التربوية تحتاج إلى الإدارة ذات الكفاءة، والشخصية القيادية التي تمتلك مهارات القيادة

الإدارية المتمثلة في المهارات الإنسانية والمهارات الفنية، والمهارات الإدراكية "التصورية".
(عابدين، 2001).

وهذه المهارات وإن كانت مهمة للقيادة الإدارية بصفة عامة إلا أنها أكثر أهمية للقيادة التربوية لكونها تتعامل مع مجموعة كبيرة من البشر، ومتنوعة في الوقت نفسه، فتشمل المعلمين والإداريين والطلبة وأولياء الأمور. ويمكن للقائد اكتساب هذه المهارات من خلال اطلاعه على نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال، وإمامه بطبيعة العلاقة بين التربية والمجتمع، ووعيه بالفروق الفردية بين الأفراد، ودوافعهم، واتجاهاتهم، وأن يلم بأسس العلاقات الإنسانية ومبادئها
(العمارة، 2002).

ومما لا شك فيه أن متطلبات الإدارة التربوية متجددة ومتطورة باستمرار بناءً على التطورات والتغيرات المجتمعية المتسارعة، ومن هنا تتبع ضرورة مواكبة الإداريين لهذه التطورات والتغيرات بما تحتاجه من مهارات إدارية لا بد من تميمتها وصقلها. ولما كان القادة التربويون أحد الأقطاب المهمة في هيكل النظام التربوي والتعليمي، فإن تدريبهم في أثناء الخدمة يشغل حيزاً من اهتمام المخططين، لما لذلك من ضرورة في تطوير إنتاجيتهم ورفع مستواها. كما أن التدريب يصقل مهارات العاملين في المجال التربوي، وينمي قدراتهم، لأن الخطط والبرامج التدريبية تركز في محتوياتها التدريبية على الحاجات الفعلية للأفراد، وتعمل على تطويرها، وتتناول المهارات العامة والمتخصصة التي تتطلبها طبيعة العمل الإداري والتربوي، مما يؤدي إلى رفع مستوى الإداريين وزيادة كفاءتهم (الحداد، 2010).

ثانياً: اندراسات السابقة ذات الصلة

تم تقسيم الدراسات السابقة إلى قسمين، يتعلق الأول منها بالصحة التنظيمية، والثاني بالمهارات الإدارية وفيما يأتي عرض لهذه الدراسات العربية والأجنبية حسب التسلسل الزمني من الأقدم إلى الأحدث:

الدراسات السابقة ذات الصلة بالصحة التنظيمية

هدفت دراسة هوي وولفولك (Hoy & Woolfolk, 1993) إلى فحص إحساس المعلمين بالكفاءة (العامة - والشخصية) والصحة التنظيمية للمدرسة، وقد تكونت عينة الدراسة من (179) معلماً تم اختيارهم عشوائياً من (37) مدرسة ابتدائية في ولاية نيوجيرسي في الولايات المتحدة الأمريكية. وتوصلت الدراسة إلى أن المناخ المدرسي الصحي يستند إلى بعد أكاديمي مركزي، وإلى تأثير مدير المدرسة، وأن الثقة بمصداقية المنظمة وموثوقيتها ككيان له استقلالية فضلاً عن معنويات المعلمين تؤثر بوضوح في كفاية التعليم أكثر من غيرها من عوامل الصحة التنظيمية، كما دلت النتائج على أن التكامل المؤسسي للمدرسة، والروح المعنوية للمعلمين فقط كان لهما تأثير في الفاعلية العامة للمعلم، وأن مفهومي الفاعلية العامة والفاعلية الشخصية يستندان إلى مجموعتين مستقلتين من القناعات.

أما دراسة عطا الله (1996) فقد هدفت إلى تعرّف واقع الصحة التنظيمية في المدارس الأساسية الحكومية مقارنةً بالمدارس التابعة لوكالة الغوث، من وجهة نظر المعلمين في مدينة نابلس بشكل عام، ولكل بعد من المجالات السبعة للصحة التنظيمية، وفيما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيري النوع والخبرة. وقد اشتملت عينة الدراسة على (156) معلماً ومعلمةً. تم اختيارهم بطريقة عشوائية من جميع معلمي المدارس الأساسية الحكومية، ومدارس

وكالة الغوث في مدينة نابلس. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات ثلاثة أبعاد هي: الاعتبارية، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية. كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات جميع أبعاد مقياس الصحة التنظيمية لدى معلمي مدارس وكالة الغوث، ما عدا بعد توفير الموارد المساندة. ولم توجد فروق ذات دلالة إحصائية، بين متوسطات استجابات معلمي المدارس الحكومية ومدارس وكالة الغوث على مقياس الصحة التنظيمية بشكل عام، وعلى كل بعد من أبعاده السبعة، ما عدا بعد توفير الموارد المساندة.

وأجرى أكبابا (Akbaba,1997) دراسة هدفت إلى التعرف إلى آراء المديرين والمعلمين بالصحة التنظيمية لمدارسهم ومعرفة إن كانت هناك اختلافات واضحة بين آراء المعلمين تعزى للصحة التنظيمية في مدارسهم وفقاً لمتغيرات الجنس والخبرة وسنوات الخبرة في المدرسة نفسها ومستوى التعليم، وقد تكونت عينة الدراسة من (485) معلماً ومديراً ونائب مدير في (34) مدرسة ثانوية في تركيا، وقد استخدمت استبانة مكونة من (53) فقرة لجمع المعلومات وخلصت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء المعلمين والمديرين فيما يتعلق بالصحة التنظيمية لمدارسهم وللأبعاد الأربعة (القيادة التنظيمية، والتكامل التنظيمي والتفاعل البيئي والمخرجات التنظيمية) إلا أن هناك أثراً ذا دلالة إحصائية بين آراء المعلمين والمديرين يتعلق ببعد الوحدة التنظيمية كما أظهرت الدراسة أن هناك (14) مدرسة حصلت على مستوى أقل من معدل الصحة التنظيمية المقبول.

وقام تسويه وشانج (Tsui & cheng,1999) بإجراء دراسة هدفت للتحقق من كيف يمكن للصحة التنظيمية المدرسية بمتغيراتها: (التكامل المؤسسي، وتأثير المدير، والاهتمام والهيكلي الداخلي، ودعم الموارد، والروح المعنوية، والالتزام الأكاديمي) عندما تتفاعل مع

الخصائص الشخصية للمعلمين (الجنس، والحالة الاجتماعية، والعمر، والمستوى التعليمي والخبرة التعليمية) أن تؤدي إلى الالتزام لدى المعلمين في مدارس هونغ كونغ (Hong Kong) الأساسية، وقد تكونت عينة الدراسة من (423) معلماً واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن الأبعاد التالية للصحة التنظيمية: الروح المعنوية والاهتمام، والتكامل المؤسسي هي الأكثر إسهاماً في التزام المعلمين .

وقام القصير (2006) بدراسة هدفت إلى تعرف مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين من وجهة نظرهم، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في دولة الإمارات العربية المتحدة والبالغ عددهم (5920) معلماً ومعلمة، أخذت منه عينة عشوائية بلغ حجمها (590) معلماً ومعلمة من (51) مدرسة للذكور والإناث في إمارات: أبو ظبي، والشارقة، ورأس الخيمة. وأظهرت النتائج أن المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة تتمتع بمستوى متوسط من الصحة التنظيمية، وأن مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في تلك المدارس كان مرتفعاً. وقد بينت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، وحجم الهيئة التدريسية في المدرسة، والمنطقة التعليمية، كما أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.01$) في مستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة تعزى لمتغيرات: النوع الاجتماعي، ومدة الخدمة في المدرسة والمنطقة التعليمية، والمؤهل العلمي للمعلم، وجنسية المعلم. وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) بين مستوى الصحة التنظيمية للمدارس الثانوية العامة ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين.

وأجرت سالم (2007) دراسة هدفت إلى بناء أنموذج للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، وقد سحبت عينة طبقية عشوائية مكونة من (360) عضو هيئة تدريس في سبع جامعات أردنية رسمية، وتوصلت الدراسة إلى: بناء أنموذج للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية تكون من إطارين: الإطار الأول: مفاهيمي تضمن سبعة أبعاد هي: الثقة التنظيمية، والسياسات والممارسات الإدارية، والدافعية، وإدارة الجودة الشاملة، والميزة التنافسية، والمنظمة المتعلمة، والحرية الأكاديمية. والإطار الثاني: عملي وتكون من سبعة أبعاد هي: التكامل المؤسسي، وتأثير القيادة، والاعتبارية، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية، والتأكيد الأكاديمي ودعم المصادر. وكان مستوى الصحة التنظيمية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس متوسطاً بشكل عام.

وأجرى بيفانز و ريتشارد وفيلب (Bevans , Richard & Philp, 2007) دراسة هدفت إلى تعرّف عوامل التنبؤ بالصحة التنظيمية على مستوى المدرسة باستخدام تحليل متعدد المستويات. وقد تكونت العينة من (1395) موظفاً في (37) مدرسة أساسية، واستخدم أحد مقاييس الصحة التنظيمية أداة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الصحة التنظيمية كان متوسطاً، وأن تمتع المدرسة بالصحة التنظيمية يعمل على زيادة الالتزام الأكاديمي، وانتماء العاملين، والقيادة الجماعية التي تشكل مجموعها العوامل الأساسية في تحقيق أهداف المنظمة التعليمية. وأن المديرين الذين يسعون إلى تحسين العلاقات بين العاملين عليهم أن يدركوا خصائص هؤلاء العاملين مثل العرق والجنس ودورهم في المدرسة.

أما بابلن ومونيكيا (Babelan & Moenikia,2010) فقد أجريا دراسة هدفت إلى استقصاء طبيعة العلاقة البسيطة والمتعددة بين الصحة التنظيمية والثقة لدى طالبات المدارس الثانوية في محافظة أربيل في تركيا. واشتملت عينة الدراسة على (350) معلمة. واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة دالة إحصائياً بين أبعاد الصحة التنظيمية، وزيادة ثقة الطالبات ، فكلما زاد مستوى الصحة التنظيمية كانت النتائج أكثر إيجابية.

الدراسات السابقة ذات الصلة بالمهارات الإدارية

هدفت دراسة لسلي (Leslie, 1997) إلى الكشف عن ممارسات القيادة الفاعلة لمديري المدارس الثانوية في منطقة تورنتو - كندا، عن طريق تقويم فاعلية أدائهم على مقياس المهارات القيادية، الذي أعد لهذا الغرض بعد التأكد من صدقه وثباته ، وقد اختيرت عينة عشوائية بلغ عدد أفرادها (103) مديرين. وقد شمل القياس التقويمي للقيادة الفعالة المجالات الآتية: السلوك القيادي الوظيفي، واتخاذ القرارات، والتقويم السنوي للمعلمين، وتدريب العاملين في المدرسة، وتنمية مفاهيم القيادة لدى المعلمين من خلال العملية الإشرافية، وتم التوصل إلى النتائج الآتية: أن درجة فاعلية أداء المديرين في مجالات الاتصال والإشراف والمشاركة في اتخاذ القرارات كانت عالية، وأن درجة فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية في مجالات التقويم السنوي والسلوك القيادي الوظيفي وتدريب العاملين في المدرسة وتنمية المفاهيم القيادية لديهم كانت مقبولة.

وأجرى هاري (Harry,1998) دراسة هدفت إلى تعرّف الحاجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية في كندا، وقد تكونت عينة الدراسة من (147). مديراً ومديرة، واستخدمت المقابلة والاستبانة وسيلتين لجمع البيانات وتم التوصل إلى أن المديرين بحاجة ماسة للتدريب من

أجل الحصول على مهارات ذات علاقة بتفعيل دورهم في إنجاز أعمالهم الإدارية بكفاءة عالية. وقد تمثلت هذه المهارات بما يأتي: إدارة الاجتماعات، وتنمية المعلمين وتطويرهم والإدارة المالية، والتخطيط للنشاطات المدرسية، وتطوير المناهج، وكيفية التعامل مع ذوي الاحتياجات الخاصة، والتنظيم، واستخدام الحاسوب.

وقام أندرسون (Anderson,1998) بدراسة هدفت إلى الكشف عن احتياجات التطوير المهني لمديري المدارس الثانوية في منطقة ويلز الجديدة في أستراليا من خلال تقويم فاعلية أدائهم في الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية. وتم بناء أداة تقييمية شملت النشاطات الإدارية المتمثلة بالعلاقات الإنسانية مع العاملين في المدرسة والمؤسسات الاجتماعية والمسؤولين في الإدارة التربوية وتدريب المعلمين والإشراف وتوجيه الطلبة. وقد وزعت الأداة على (196) مدير مدرسة ثانوية وتم التوصل إلى النتائج الآتية: يمتلك المديرون درجة فاعلية أداء عالية فيما يتعلق بالعلاقات مع المسؤولين في الإدارة التربوية والمدرسية والأنشطة الطلابية والتنمية المهنية للمعلمين، إلا أنهم يمتلكون درجة فاعلية أداء منخفضة فيما يتعلق بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتوطيد العلاقات مع المؤسسات الإنتاجية والخدمية في المجتمع المحلي، وتطوير البحث العلمي داخل المدارس الثانوية والمهارات القيادية الإدارية المدرسية المطلوبة.

وهدفت دراسة دوغلاس (Douglas,2002) إلى بناء أنموذج لتحسين مهارات مديري المدارس الثانوية في ولاية تكساس الأمريكية، وقد تكونت عينة الدراسة من (900) مدير مدرسة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية، وقد بُنيت قائمة احتوت على (28) مهارة للعناصر المهنية الأساسية للأنموذج. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يلي: عُدّت النشاطات المهنية الآتية من أهم المهارات المطلوبة لمديري المدارس الثانوية لإنجاز أعمالهم بكفاءة عالية

وهي: المهارة التنظيمية، والاتصال الشفهي، والإبداع، وتطوير المناهج والإشراف التعليمي والتخطيط، واستخدام الحاسوب.

وهدفت دراسة الحميدي (2005) التعرف إلى المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير ومدى توافرها لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها بمدينة الطائف في المملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ووجهة نظر المشرفين والمشرفات، والتعريف بأهمية الطرق والأساليب المستخدمة لتنمية المهارات الإبداعية اللازمة لقائد التغيير، وإمكانية تطبيقها وأهمية توافر مهارات الإبداع الإداري لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المشرفين التربويين والمشرفات. وقد شملت الدراسة جميع مديري المدارس الثانوية ومديراتها والمشرفين التربويين والمشرفات داخل مدينة الطائف وبلغ عددهم (18) مشرفاً ومشرفةً و(60) مديراً ومديرةً واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وأظهرت الدراسة عدداً من النتائج أهمها: لا بد أن يمتلك قائد التغيير عدداً من المهارات الإبداعية من أهمها: الأصالة والمرونة، والطلاقة، والحساسية للمشكلات، والاحتفاظ بالاتجاه، والتفاصيل، وأن توافر مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير كان بدرجة عالية.

وكان الهدف من دراسة العمري (2006) هو تعرف درجة توافر المهارات القيادية اللازمة لمشرفي اللغة الانجليزية ومستوى ممارستها في المدارس الثانوية في مدينة جدة المملكة العربية السعودية". وقد تكونت عينة الدراسة من (20) مشرفاً ومشرفة في الإدارات العامة للتربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات وذلك بعد التأكد من صدقها وثباتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك مهارة واحدة ليست لازمة لمشرفي مادة اللغة

الانجليزية وهي المهارة الإنسانية، أما بقية المهارات في جميع المجالات فقد أظهرت النتائج بأنها لازمة للمشرفين، وتجعل دورهم القيادي أكثر فاعلية في تأدية واجباتهم الإشرافية.

أجرى الغامدي (2007) دراسة هدفت إلى التعرف إلى مستوى المهارات القيادية المتوفرة لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة/ المملكة العربية السعودية، وتطوير هذه المهارات بهدف تحسين العمل المدرسي. واستخدمت الدراسة الاستبانة وسيلة للكشف عن مستوى هذه المهارات في ستة مجالات. وطبقت الأداة على مجتمع الدراسة المكون من (35) مديراً و(273) معلماً في منطقة الباحة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تمتع المديرين بمستوى مهارات كبير في القيادة الإستراتيجية، كما أن مستوى توافر المهارات النوعية عند المديرين كانت كبيرة بشكل عام، ما عدا التدريب الذاتي، وتحديد الاحتياجات التدريبية، وتطبيق مفاهيم الجودة الشاملة. كذلك توافر المهارات التنظيمية عند المديرين كانت كبيرة بصورة عامة ، كما يتمتع المديرين بمستوى مهاري كبير في اتخاذ القرارات.

ملخص الدراسات السابقة وموقع الدراسة الحالية منها:

- تناولت بعض الدراسات السابقة موضوع الصحة التنظيمية وعلاقته بكفاءة العاملين في المنظمات التعليمية، والعلاقة بين مستوى الصحة التنظيمية والالتزام الأكاديمي ومنها دراسات: هوي وولفوك (Hoy & Woolfolk, 1993)، وبيفانز وريتشارد وفيلب (& Philp,2007) ، وBevans& Richard (، وEطا الله (1996)، وأكبابا (Akbaba,1997) وتسويه وشانج (Tsui & cheng,1999)، والقصير(2006)، وهدف بعض هذه الدراسات إلى بناء أنموذج للصحة التنظيمية في الجامعات الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة مثل دراسة سالم (2007)، أما بابلن ومونيكا (Babelan & Moenikia,2010) فقد هدفت

دراستهما إلى استقصاء طبيعة العلاقة البسيطة والمتعددة بين كل من الصحة التنظيمية والثقة لدى طالبات المدارس الثانوية.

- وتناولت دراسات سابقة أخرى الكشف عن المهارات الإدارية التي تمارس في المنظمات التعليمية كما في دراسة لسلي (Leslie, 1997)، والحميدي (2005)، والعمري (2006)، والغامدي (2007). وهدفت بعض هذه الدراسات إلى الكشف عن كيفية تطوير المهارات الإدارية كما في دراسة أندرسون (Anderson,1998)، وهدفت دراسات أخرى إلى بناء أنموذج لتحسين مهارات مديري المدارس الثانوية كما في دراسة دوغلاس (Douglas,2002).

- أما الدراسة الحالية فقد تناولت الصحة التنظيمية بمجالاتها السبعة وعلاقتها بدرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية الثلاثة (الإنسانية، والإدراكية "التصورية"، والفنية).

- اقتصرت بعض الدراسات السابقة في الصحة التنظيمية على المعلمين مثل دراسات: هوي وولفولك (Hoy & Woolfolk, 1993)، وعطا الله (1996)، وأكبابا (Akbaba,1997)، وتسويه وشانج (Tsui & cheng,1999)، والقصير (2006)، وبيفانز وريتشارد وفيلب (Bevans ,Richard &Philp,2007)، وسبانسي (Sabanci,2008)، وبابلن ومونيكيا (Babelan & Moenikia,2010) واقتصرت دراسات سابقة أخرى على مديري المدارس مثل دراسة أكبابا (Akbaba,1997)، ودراسة لسلي (Leslie, 1997)، ودراسة هاري (Harry,1998)،

- اقتصرت بعض الدراسات السابقة في موضوع المهارات الإدارية على المعلمين مثل دراسات: أندرسون (Anderson,1998)، ودوغلاس (Douglas,2002)، والحميدي (2005)،

والغامدي(2007). واشتملت دراسات أخرى على مشرفين تربيين مثل دراسة العمري (2006)، ودراسات أخرى اشتملت على أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات مثل دراسة (سالم، 2007).

- أما الدراسة الحالية فقد أجريت على المعلمين العاملين في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت.

- أما بالنسبة لمكان الدراسة فإن جميع الدراسات السابقة أجريت على المدارس، باستثناء دراسة سالم (2007) التي أجريت على الجامعات، أما الدراسة الحالية فقد أجريت على المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير، وهذه المراكز تعادل المرحلة الأساسية في النظام التربوي الكويتي.

- لقد أفاد الباحث من الدراسات السابقة في تطوير موضوع دراسته من خلال ما ورد فيها من منهجية ساعدته على كيفية اختيار عينة دراسته، وتحديد حجمها، وكيفية بناء إحدى الأدوات وترجمة الأخرى، فضلاً عن توظيف هذه الدراسات عند مناقشة نتائج الدراسة الحالية.

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج البحث المستخدم، ومجتمع الدراسة وعينتها، ووصفاً لأداتي الدراسة، وكيفية إيجاد صدقهما وثباتهما، فضلاً عن إجراءات الدراسة، والمعالجة الإحصائية التي استُخدمت في تحليل البيانات.

منهج البحث المستخدم

بُغية تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمةً للدراسة الحالية، وتم استخدام استبانتيين لجمع البيانات.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في إدارة السراج المنير خلال العام الدراسي (2010 / 2011) وبالبالغ عددهم (409) معلماً ومعلمةً . بواقع (187) معلماً و(222) معلمةً، والجدول (1) يبين توزيع أفراد مجتمع الدراسة حسب المحافظة والجنس.

الجدول (1)

توزيع أفراد مجتمع الدراسة في المراكز التعليمية التابعة لإدارة

السراج المنير حسب المحافظة والجنس

المجموع	عدد المعلمين		المحافظة
	إناث	ذكور	
46	24	22	العاصمة
75	24	51	حولي

59	34	25	مبارك الكبير
96	65	31	الأحمدي
72	52	20	الفروانية
61	23	38	الجهراء
409	222	187	المجموع

عينة الدراسة

اختيرت عينة طبقية عشوائية من معلمي المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير المنتشرة في المحافظات الست (العاصمة، حولي، مبارك الكبير، الأحمدي، الفروانية الجهراء) في دولة الكويت، بلغ عدد أفرادها (286) معلماً ومعلمةً، وبنسبة قدرها (70%) من مجتمع الدراسة. وقد وجد، بعد تفريغ البيانات، أن هناك ست استبانات غير صالحة للتحليل تم استبعادها من استبانات الدراسة لعدم اكتمال المعلومات. وبذلك أصبح عدد الاستبانات المسترجعة الصالحة للتحليل (280) استبانة وبنسبة استرجاع قدرها (98%). والجدول (2) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

الجدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكور	143	51.07
	إناث	137	48.93
	المجموع	280	100

61.79	173	من (1-5) سنوات	الخبرة
26.42	74	من (6-10) سنوات	
11.79	33	من 11 سنة فأكثر	
100	280	المجموع	
83.57	234	بكالوريوس	المؤهل العلمي
8.57	24	بكالوريوس+دبلوم عال	
7.86	22	ماجستير فما فوق	
100	280	المجموع	

أداتا الدراسة

تم استخدام استبانتيين لجمع البيانات المتعلقة بالدراسة، إحداهما لقياس الصحة التنظيمية والأخرى لقياس المهارات الإدارية لرؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت، وفيما يأتي توضيح لذلك:

الأداة الأولى: استبانة الصحة التنظيمية (Organizational Health Inventory):

استخدمت استبانة الصحة التنظيمية (Organizational Health Inventory) التي يرمز لها (OHI) والتي طورها كل من هوي، وتارتر، وكوتكامب (Hoy, Tarter, & Kottkamp, 1991) بعد ترجمتها إلى اللغة العربية والتأكد من دقة الترجمة، وتكييفها مع البيئة الكويتية. وقد تكونت الاستبانة من (44) فقرة موزعة على سبعة مجالات وهي (التأكيد الأكاديمي، والاعتبارية، والتكامل المؤسسي، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية، وتأثير المدير، ودعم الموارد) كما هو موضح في الجدول (3)، والملحق (2) يبين استبانة الصحة التنظيمية بصورتها الأولية.

الجدول (3)

مجالات استبانة الصحة التنظيمية وعدد الفقرات لكل مجال

التسلسل	المجال	عدد الفقرات
1	التأكيد الأكاديمي	8
2	الاعتبارية	5
3	التكامل المؤسسي	7
4	المبادأة بالعمل	5
5	الروح المعنوية	9
6	تأثير المدير "رئيس المركز"	5
7	دعم الموارد	5
	المجموع	44

وفيما يأتي توضيح لهذه المجالات:

- التأكيد الأكاديمي (Academic Emphasis) : أي توجه المدرسة نحو تحقيق النمو والتفوق الأكاديمي، من خلال وضع أهداف عالية، ويمكن تحقيقها في الوقت نفسه بتوفير البيئة المنتظمة، فالطالبة يتنافسون أكاديمياً فيما بينهم، ويحترمون المتفوقين منهم، إذ يوجد تركيز مميز من الإدارة المدرسية، والهيئة التدريسية، والطلبة، على النواحي الأكاديمية، واعتبارها مهمة رئيسة للمدرسة (Nichol,2010).

- الاعتبارية (Consideration) : أي سلوك مدير المدرسة الودي والمفتوح المساند للمعلمين، بحيث يظهر مدير المدرسة اهتماماً حقيقياً بسعادتهم ، وتوفير الراحة لهم. مما يدل على التفاهم، والثقة المتبادلة ، والاحترام في العلاقات بين المدير والمعلمين (القيسي،1989).

- التكامل المؤسسي (Institutional Level): أي مقدرة المدرسة على التكيف بنجاح مع بيئتها، بحيث تحافظ على برامجها التربوية، وتحمي معلمها من تدخلات المجتمع، وأولياء الأمور غير المنطقية، فهو مقياس لتكيف المدرسة المسؤول عن استمراريتها في أثناء تعرضها للضغوط من البيئة الخارجية (المصري، 1994).

- المبادرة بالعمل (Initiating structure) : أي توجه سلوك مدير المدرسة نحو الإنجاز وتحقيق المهمات فيوضح للمعلمين توقعات العمل، ومستويات الأداء المطلوب إنجازه، ويكرس وقته لترسيخ أنماط محددة للتنظيم والاتصال، وطرائق الإجراءات ويمكن مدير المدرسة من الكشف عن عزيمة كل موظف وشحذها نحو أداء العمل (Nichol, 2010).

- الروح المعنوية (Morale): وتعني شعور المعلمين في المدرسة بالانفتاح، والود والانتماء، والثقة، وحبهم لعملهم، واحترام ومساعدة بعضهم بعضاً، أنهم يفتخرون بالانتماء لمدرستهم، كما يفخرون بالإنجاز في وظائفهم (Scherz, 2006).

- تأثير المدير "رئيس المركز" (Principal influence): بمعنى مقدرة مدير المدرسة على التأثير في القرارات التي يصدرها رؤسائه، فهو القادر على إقناعهم منطقياً بذلك، وله اعتبار لديهم، فلا تعيقه هرمية السلطة (Howard & Coleman , 2009).

- دعم الموارد (Resources Support): أي توفير كل ما يلزم من مواد تعليمية، بحيث تكون موجودة عند الطلب، مما يستدعي تخصيص مدير المدرسة ، جانباً من ميزانية المدرسة لشراء المواد الضرورية ، لمساندة برنامج المدرسة الأكاديمي (القيسي، 1989).

صدق الأداة الأولى " استبانة الصحة التنظيمية "

تم التحقق من صدق المحتوى للأداة بعرضها على محكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس وأصول التربية من ذوي الخبرة والكفاءة

والواردة أسماؤهم في الملحق (4)، وذلك للتأكد من صلاحها لقياس ما صممت لقياسه والتأكد من سلامة الترجمة إلى اللغة العربية، ومدى ملاءمتها للبيئة الكويتية، وقد تم تعديل بعض الفقرات بما يتلاءم والبيئة الكويتية ولم تحذف أية فقرة، وتم الإبقاء على فقرات الاستبانة البالغ عددها (44) فقرة بعد أن تم إجراء بعض التعديلات على صياغتها.

ولقياس مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير استخدمت البدائل: دائماً، وغالباً، وأحياناً، ونادراً، وأبداً. وحسب مقياس ليكرت الخماسي أعطي البديل (دائماً) خمس درجات، وأعطى البديل (غالباً) أربع درجات، والبديل (أحياناً) أعطي ثلاث درجات، وأعطى البديل (نادراً) درجتين، أما البديل (أبداً) فأعطى درجة واحدة. والملحق (5) يبين استبانة الصحة التنظيمية بصورتها النهائية.

ثبات الأداة الأولى " استبانة الصحة التنظيمية "

للتأكد من ثبات استبانة الصحة التنظيمية، قام الباحث باستخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، إذ تم تطبيق الاستبانة على عدد من المعلمين والمعلمات من خارج عينة الدراسة بلغ عددهم (25) معلماً ومعلمةً، وأعيد تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين، وبعد ذلك تم حساب معامل ثبات الاختبار باستخدام معامل ارتباط بيرسون، وقد بلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.89)، وتراوحت قيم معامل الثبات للمجالات السبعة للصحة التنظيمية ما بين (0.80 – 0.90)، والجدول (4) يبين ذلك.

الجدول (4)

قيم معاملات الثبات لاستبانة الصحة التنظيمية باستخدام

معامل ارتباط بيرسون

التسلسل	المجال	معامل الثبات
1	التأكيد الأكاديمي	0.80
2	الاعتبارية	0.87
3	التكامل المؤسسي	0.84
4	المبادأة بالعمل	0.86
5	الروح المعنوية	0.82
6	تأثير المدير "رئيس المركز"	0.90
7	دعم الموارد	0.88
	الدرجة الكلية	0.89

في ضوء ما اطلع عليه الباحث في الدراسات السابقة تعتبر هذه القيم كافية.

كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (*Cronbach - Alpha*) للاتساق الداخلي ، وقد

تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي بين (0.78) و (0.90)، والجدول (5) يبين ذلك .

الجدول (5)

قيم معاملات الاتساق الداخلي لاستبانة الصحة التنظيمية
باستخدام معادلة كرونباخ الفا

معامل الثبات	المجال	التسلسل
0.90	التأكيد الأكاديمي	1
0.87	الاعتبارية	2
0.82	التكامل المؤسسي	3
0.88	المبادأة بالعمل	4
0.78	الروح المعنوية	5
0.84	تأثير المدير "رئيس المركز"	6
0.86	دعم الموارد	7

في ضوء ما اطلع عليه الباحث في الدراسات السابقة تعتبر هذه القيم كافية.

الأداة الثانية: استبانة المهارات الإدارية

تم بناء استبانة المهارات الإدارية وفقاً للخطوات الآتية:

- 1- توجيه سؤال مفتوح إلى المختصين في الإدارة التربوية من الأساتذة العاملين في الجامعات والمعاهد العليا في دولة الكويت، طلب فيه ذكر المهارات الإدارية المطلوب توافرها لدى مديري المدارس أو المراكز التعليمية، والملحق (1) يبين ذلك.
- 2- الاستعانة بالأدب النظري ذي العلاقة بالمهارات الإدارية.

3- الرجوع إلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، مثل دراسة العمري (2006)، ودراسة الغامدي (2007)، ودراسة الحميدي (2005)، ودراسة هاري (Harry,1998)، ودراسة أندرسون (Anderson,19)، ودراسة دوغلاس (Douglas,2002).

4- في ضوء الخطوات أعلاه تم بناء الاستبانة بصورتها الأولية، إذ تكونت من (60) فقرة توزعت على ثلاثة مجالات هي: المهارات الإدراكية "التصورية"، والمهارات الفنية والمهارات الإنسانية، والملحق (3) يبين ذلك.

صدق الأداة الثانية " استبانة المهارات الإدارية "

للتأكد من صدق أداة الدراسة تم استخدام الصدق الظاهري، إذ تم عرض الأداة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس المختصين في الإدارة التربوية والمناهج وطرق التدريس وأصول التربية والثقافة الإسلامية من ذوي الخبرة والكفاءة والوارد أسماؤهم في الملحق (4). وذلك للتأكد من وضوح الفقرات وصلاحها لقياس ما صممت لقياسه، وللحكم على مدى انتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها، وفيما إذا كانت بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، وقد تم الأخذ بالملاحظات التي تمت بهذا الشأن، فقد تم اختيار الفقرات التي حصلت على موافقة ما نسبته (80%) من المحكمين كحد أدنى، وتم إجراء اللازم مع الفقرات التي اقترح تعديلها أو إعادة صياغتها أو إلغاؤها، لتستقر الاستبانة بصورتها النهائية على (50) فقرة . ولقياس درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير للمهارات الإدارية ، فقد اعتمدت البدائل: دائماً، وغالباً، وأحياناً، ونادراً وأبداً. وحسب مقياس ليكرت الخماسي أعطي البديل (دائماً) خمس درجات، وأعطى البديل (غالباً) أربع درجات، والبديل

(أحياناً) ثلاث درجات، والبديل (نادراً) درجتين، والبديل (أبداً) درجة واحدة. والملحق (6) يبين استبانة المهارات الإدارية بصورتها النهائية.

ثبات الأداة الثانية " استبانة المهارات الإدارية "

للتأكد من ثبات الأداة الثانية " استبانة المهارات الإدارية"، تم استخدام طريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-retest)، إذ تم تطبيق الاستبانة على عدد من المعلمين والمعلمات من خارج عينة الدراسة بلغ عددهم (25) معلماً ومعلمةً، وأعيد تطبيقها عليهم بعد مضي أسبوعين، وبعد ذلك تم حساب معامل الثبات باستخدام معامل ارتباط بيرسون، فبلغت قيمة معامل الثبات للأداة ككل (0.91)، وتراوحت قيم معاملات الثبات للمهارات الثلاث ما بين (0.84 – 0.90) والجدول (6) يبين ذلك .

الجدول (6)

قيم معاملات الثبات لاستبانة المهارات الإدارية
باستخدام معامل ارتباط بيرسون

التسلسل	المجال	معامل الثبات
1	المهارات الإدراكية "التصورية"	0.90
2	المهارات الفنية	0.87
3	المهارات الإنسانية	0.84
	الدرجة الكلية	0.91

في ضوء ما اطلع عليه الباحث في الدراسات السابقة تعتبر هذه القيم كافية.

كما تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach - Alpha) للاتساق الداخلي، قد

تراوحت قيم معامل الاتساق الداخلي بين (0.79) و (0.88)، والجدول (7) يبين ذلك .

الجدول (7)

قيم معاملات الاتساق الداخلي لاستبانة المهارات الإدارية

باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

التسلسل	المجال	معامل الثبات
1	المهارات الإدراكية "التصورية"	0.88
2	المهارات الفنية	0.79
3	المهارات الإنسانية	0.86

في ضوء ما اطلع عليه الباحث في الدراسات السابقة تعتبر هذه القيم كافية.

ولقد تم تحديد مستوى الصحة التنظيمية ودرجة الممارسة للمهارات الإدارية في ثلاثة

مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع)، وذلك وفقاً للمعادلة الآتية:

مستوى الصحة التنظيمية = $\frac{\text{القيمة العليا للبديل} - \text{القيمة الدنيا للبديل}}{\text{عدد المستويات}}$

عدد المستويات

$$1.33 = \frac{4}{3} = \frac{1-5}{3} =$$

وبذلك يكون مستوى الصحة التنظيمية على النحو الآتي :

$$\text{المستوى المنخفض} = (2.33 - 1)$$

$$\text{المستوى المتوسط} = (3.67 - 2.34)$$

$$\text{المستوى المرتفع} = (5 - 3.68)$$

كما تم استخدام المعادلة نفسها في تحديد درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية للمهارات

الإدارية وفقاً للمستويات الثلاثة (منخفض، ومتوسط، ومرتفع).

إجراءات ادراسة

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط (أنظر الملحق "7").
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من إدارة السراج المنير التابعة لوزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية الكويتية لتطبيق استبانتي الدراسة (أنظر الملحق "8").
- الإحاطة بالأدب النظري الخاص بالدراسة، وذلك من خلال الرجوع إلى الكتب والدوريات والمجلات والمؤتمرات العلمية والمراجع ذات العلاقة.
- ترجمة استبانة الصحة التنظيمية (Organizational Health Inventory)، والتأكد من صحة الترجمة ودقتها، وبناء استبانة المهارات الإدارية.
- التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتهما.
- تحديد عينة الدراسة.
- تطبيق الاستبانتين على عينة الدراسة، إذ تم شرح أهداف الدراسة وطريقة الإجابة عن فقرات الأدوات لأفراد العينة والطلب منهم تعبئتها بدقة وموضوعية، كما تم إعلام الأفراد المشمولين بالدراسة بأن إجاباتهم سوف تعامل بسرية تامة، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.
- جمع البيانات وتفرغها في جداول خاصة.
- تحليل البيانات إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) .

- استخلاص النتائج ومناقشتها ومقارنتها بنتائج دراسات سابقة ذات صلة.

المعالجة الإحصائية

لمعالجة البيانات إحصائياً تم استخدام الوسائل الإحصائية الآتية:

- للإجابة عن السؤالين الأول والثاني تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب والمستوى.
- للإجابة عن السؤال الثالث تم استخدام معامل ارتباط بيرسون، واختبار مستوى الدلالة باستخدام الجداول الاحصائية.
- للإجابة عن السؤالين الرابع والخامس تم استخدام الاختبار التائي لعينتين مستقلتين بالنسبة للجنس، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، واختبار شيفيه (Scheffe) عندما تكون الفروق دالة إحصائياً بالنسبة للخبرة والمؤهل العلمي.
- استخدم معامل ارتباط بيرسون لإيجاد ثبات الأدوات : " استبانة الصحة التنظيمية "، و " استبانة المهارات الإدارية " بطريقة الاختبار وإعادة الاختبار (test-re-test).
- استخدمت معادلة كرونباخ ألفا لإيجاد معاملات الاتساق الداخلي للأداتين : " استبانة الصحة التنظيمية "، و " استبانة المهارات الإدارية " .

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

أسئلتها، وعلى النحو الآتي:

أولاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول، الذي ينص على " ما مستوى الصحة

التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت من وجهة نظر

المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى

الصحة التنظيمية في المراكز التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت من وجهة نظر

المعلمين على كل مجال من مجالات أداة الدراسة، ويظهر الجدول (8) ذلك.

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ومستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	التكامل المؤسسي	3.15	0.71	1	متوسط
7	دعم الموارد	2.83	0.93	2	متوسط
6	تأثير المدير " رئيس المركز "	2.40	0.73	3	متوسط
5	الروح المعنوية	2.37	0.54	4	متوسط
1	التأكيد الأكاديمي	2.32	0.77	5	منخفض
2	الاعتبارية	1.90	1.01	6	منخفض
4	المبادأة بالعمل	1.90	0.90	6	منخفض
	الدرجة الكلية	2.43	0.51		متوسط

يلاحظ من الجدول (8) أن مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.43) بانحراف معياري (0.51)، وجاءت مجالات أداة الدراسة بين المستويين المتوسط والمنخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.90 - 3.15)، وجاء في الرتبة الأولى مجال التكامل المؤسسي بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.71) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية جاء مجال دعم الموارد بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى متوسط، وجاء في الرتبة قبل الأخيرة مجال التأكيد الأكاديمي بمتوسط حسابي (2.32) وانحراف معياري (0.77) وبمستوى منخفض، وجاء في الرتبة الأخيرة مجالاً الاعتبارية والمبادأة بالعمل بمتوسط حسابي (1.90) وانحرافين معياريين (1.01) و (0.90) على التوالي، وبمستوى منخفض.

وفيما يتعلق بفقرات كل مجال من مجالات الصحة التنظيمية فكانت النتائج كما يأتي:

1. مجال التكامل المؤسسي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت

الرتبة والمستوى لكل فقرة، ويظهر الجدول (9) ذلك.

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال التكامل المؤسسي
مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
20	يستطيع قلة من أولياء الأمور ذوي الصوت المسموع تغيير سياسة المركز.	3.84	1.25	1	مرتفع
18	تؤثر جماعة من المواطنين ذوي النفوذ في إدارة المركز.	3.48	1.30	2	متوسط
17	يشعر المعلمون بالمركز بالضغط من المجتمع المحلي .	3.26	1.23	3	متوسط
19	المركز منفتح على أهواء الجمهور .	3.12	1.22	4	متوسط
16	تقبل مطالب المجتمع المحلي حتى وإن لم تكن متسقة مع البرنامج التعليمي .	3.08	1.08	5	متوسط
15	المركز عرضة للضغوط الخارجية	2.90	1.17	6	متوسط
14	يُحمى المعلمون من مطالب كل من المجتمع المحلي وأولياء الأمور غير المنطقية.	2.37	1.09	7	متوسط
	الدرجة الكلية	3.15	0.71		متوسط

يلاحظ من الجدول (9) أن مجال التكامل المؤسسي كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.15) بانحراف معياري (0.71)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمتوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.37-3.84)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) والتي تنص على " يستطيع قلة من أولياء الأمور ذوي الصوت المسموع تغيير سياسة المركز " بمتوسط حسابي (3.84) وانحراف معياري (1.25) وبمستوى مرتفع وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (18) والتي تنص على " تؤثر جماعة من المواطنين ذوي النفوذ في إدارة المركز " بمتوسط حسابي (3.48) وانحراف معياري (1.30) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (15) والتي تنص على " المركز عرضة للضغوط الخارجية " بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.17) وبمستوى متوسط وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة

(14) والتي تنص على " يُحمى المعلمون من مطالب كل من المجتمع المحلي وأولياء الأمور غير المنطقية." بمتوسط حسابي (2.37) وانحراف معياري (1.09) وبمستوى متوسط.

2. مجال دعم الموارد

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة والمستوى لكل فقرة، والجدول (10) يبين ذلك.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال دعم الموارد مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
40	المواد الإضافية متاحة عند طلبها .	2.99	1.08	1	متوسط
42	يستلم المعلمون التجهيزات الضرورية للصفوف	2.91	1.14	2	متوسط
43	المواد الإضافية متاحة للاستخدام الصفي .	2.81	1.07	3	متوسط
41	يُزود المعلمون بالمواد الملائمة لصفوفهم .	2.80	1.17	4	متوسط
44	يستطيع المعلمون الحصول على المواد التعليمية المطلوبة .	2.66	1.07	5	متوسط
	الدرجة الكلية	2.83	0.93		متوسط

يلاحظ من الجدول (10) أن مجال دعم الموارد كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.83) بانحراف معياري (0.93)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها بمستوى متوسط، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.99 - 2.66)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (40) والتي تنص على " المواد الإضافية متاحة عند طلبها " بمتوسط حسابي (2.99) وانحراف معياري (1.08)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (42) والتي تنص على " يستلم المعلمون التجهيزات الضرورية للصفوف " بمتوسط حسابي (2.91) وانحراف معياري (1.14)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (41) والتي تنص على " يزود المعلمون بالمواد الملائمة لصفوفهم " بمتوسط

حسابي (2.80) وانحراف معياري (1.17)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (44) والتي تنص على " يستطيع المعلمون الحصول على المواد التعليمية المطلوبة " بمتوسط حسابي (2.66) وانحراف معياري (1.07).

3. مجال تأثير المدير " رئيس المركز "

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة والمستوى لكل فقرة، ويظهر الجدول (11) ذلك.

الجدول (11)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال تأثير رئيس المركز مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
39	يتعرض رئيس المركز لمعوقات من جانب رؤسائه.	3.19	1.14	1	متوسط
36	لدى رئيس المركز المقدرة على التأثير في أعمال رؤسائه.	2.39	1.04	2	متوسط
35	يحصل رئيس المركز على ما يطلبه من رؤسائه.	2.29	1.11	3	منخفض
38	تُعطى توصيات رئيس المركز اهتماماً جاداً من قبل رؤسائه.	2.18	1.07	4	منخفض
37	لدى رئيس المركز المقدرة على العمل بشكل حسن مع المراقب (الرئيس الأعلى).	1.95	0.97	5	منخفض
	الدرجة الكلية	2.40	0.73		متوسط

يلاحظ من الجدول (11) أن مجال تأثير المدير " رئيس المركز " كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.40) بانحراف معياري (0.73)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المتوسط والمنخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.95 - 3.19)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (39) والتي تنص على " يتعرض رئيس المركز لمعوقات من جانب رؤسائه. " بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.14) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية جاءت

الفقرة (36) والتي تنص على " لدى رئيس المركز المقدرة على التأثير في أعمال رؤسائه." بمتوسط حسابي (2.39) وانحراف معياري (1.04) وبمستوى متوسط وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (38) والتي تنص على " تعطى توصيات رئيس المركز اهتماماً جاداً من قبل رؤسائه." بمتوسط حسابي (2.18) وانحراف معياري (1.07) وبمستوى منخفض، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (37) والتي تنص على " لدى رئيس المركز المقدرة على العمل بشكل حسن مع المراقب (الرئيس الأعلى)." بمتوسط حسابي (1.95) وانحراف معياري (0.97) وبمستوى منخفض.

4. مجال الروح المعنوية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة والمستوى لكل فقرة، ويظهر الجدول (12) ذلك.

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتبة والمستوى لفقرات مجال الروح المعنوية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
28	المعلمون غير مباليين ببعضهم .	3.99	1.13	1	مرتفع
30	المعلمون في هذا المركز يتعاملون مع بعضهم ببرودة وانعزالية .	3.95	1.24	2	مرتفع
31	الروح المعنوية للمعلمين مرتفعة.	2.02	1.09	3	منخفض
33	ينجز المعلمون أعمالهم بحماسة.	2.01	0.91	4	منخفض
34	المعلمون في توافق مع المركز.	1.93	1.11	5	منخفض
32	هناك إحساس بالثقة والاطمئنان بين المعلمين.	1.91	1.03	6	منخفض
26	يؤدي المعلمون خدمات بعضهم لبعض.	1.89	0.88	7	منخفض
27	المعلمون في هذا المركز يحب بعضهم بعضاً.	1.82	1.03	8	منخفض

منخفض	8	0.99	1.82	يظهر المعلمون المودة بعضهم لبعض.	29
متوسط		0.54	2.37	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (12) أن مجال الروح المعنوية كان متوسطاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.37) بانحراف معياري (0.54)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المرتفع والمنخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.82 - 3.99)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (28) والتي تنص على " المعلمون غير مبالين ببعضهم " بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1.13) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (30) والتي تنص على " المعلمون في هذا المركز يتعاملون مع بعضهم ببرودة وانعزالية " بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.24) وبمستوى مرتفع، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (27) والتي تنص على " المعلمون في هذا المركز يحب بعضهم بعضاً. " والفقرة (29) والتي تنص على " يظهر المعلمون المودة بعضهم لبعض " بمتوسط حسابي (1.82) وانحراف معياري (1.03) و(0.99) على التوالي وبمستوى منخفض.

5. مجال التأكيد الأكاديمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة والمستوى لكل فقرة، ويظهر الجدول (13) ذلك.

الجدول (13)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال التأكيد الأكاديمي
مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
2	يضع المركز معايير مرتفعة للأداء الأكاديمي.	2.60	1.11	1	متوسط
7	يعمل الطلاب بجدية لتحسين عملهم السابق.	2.44	0.97	2	متوسط
8	تتصف البيئة التعليمية بالنظام والجدية.	2.40	1.09	3	متوسط
1	يستطيع طلاب المركز إنجاز الأهداف.	2.31	0.97	4	منخفض
5	يعتقد المعلمون في هذا المركز بأن لدى طلبتهم المقدرة على الإنجاز أكاديمياً .	2.27	1.03	5	منخفض
6	يتميز التحصيل الأكاديمي في المركز بكونه بارزاً ومدعماً بخبرات معرفية.	2.27	1.00	5	منخفض
4	يسعى الطلاب لبذل جهد إضافي للحصول على درجات أفضل.	2.17	1.05	7	منخفض
3	يحترم الطلاب زملاءهم الذين يحصلون على درجات جيدة.	2.07	0.93	8	منخفض
	الدرجة الكلية	2.32	0.77		منخفض

يلاحظ من الجدول (13) أن مجال التأكيد الأكاديمي كان منخفضاً، إذ بلغ المتوسط

الحسابي (2.32) بانحراف معياري (0.77)، وجاءت فقرات هذا المجال بين المستويين المتوسط

والمنخفض، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (2.60 - 2.07)، وجاءت في الرتبة الأولى

الفقرة (2) والتي تنص على " يضع المركز معايير مرتفعة للأداء الأكاديمي " بمتوسط حسابي

(2.60) وانحراف معياري (1.11) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (7) والتي

تنص على " يعمل الطلاب بجدية لتحسين عملهم السابق " بمتوسط حسابي (2.44) وانحراف

معياري (0.97) وبمستوى متوسط، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (4) والتي تنص على "

يسعى الطلاب لبذل جهد إضافي للحصول على درجات أفضل " بمتوسط حسابي (2.17)

وانحراف معياري (1.05) وبمستوى منخفض، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (3) والتي تنص

على " يحترم الطلاب زملاءهم الذين يحصلون على درجات جيدة." بمتوسط حسابي (2.07) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى منخفض.

6. مجال الاعتبارية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة والمستوى لكل فقرة، ويظهر الجدول (14) ذلك.

الجدول (14)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال الاعتبارية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
10	يتعامل رئيس المركز مع جميع المعلمين على قدم المساواة.	2.01	1.26	1	منخفض
12	يضع رئيس المركز اقتراحات المعلمين حيز التنفيذ.	1.95	1.12	2	منخفض
13	يهتم رئيس المركز بالرعاية الشخصية للمعلمين.	1.95	1.09	2	منخفض
11	يجعل رئيس المركز اتجاهاته واضحة للمعلمين.	1.82	1.09	4	منخفض
9	رئيس المركز ودود يسهل التحدث معه.	1.77	1.08	5	منخفض
	الدرجة الكلية	1.90	1.01		منخفض

يلاحظ من الجدول (14) أن مجال الاعتبارية كان منخفضاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.90) بانحراف معياري (1.01)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها منخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.77 - 2.01)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (10) والتي تنص على " يتعامل رئيس المركز مع جميع المعلمين على قدم المساواة." بمتوسط حسابي (2.01) وانحراف معياري (1.26)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (12) والتي تنص على " يضع رئيس المركز اقتراحات المعلمين حيز التنفيذ " بمتوسط حسابي (1.95) وانحراف معياري (1.12)،

وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (11) والتي تنص على " يجعل رئيس المركز اتجاهاته واضحة للمعلمين " بمتوسط حسابي (1.82) وانحراف معياري (1.09)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) والتي تنص على " رئيس المركز ودود يسهل التحدث معه." بمتوسط حسابي (1.77) وانحراف معياري (1.08).

7. مجال المبادأة بالعمل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة والمستوى لكل فقرة، ويظهر الجدول (15) ذلك.

الجدول (15)
المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال المبادأة بالعمل مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
24	يحافظ رئيس المركز على معايير محددة للأداء.	2.13	1.04	1	منخفض
23	رئيس المركز مستعد لإجراء التغييرات .	1.93	1.06	2	منخفض
25	يضع رئيس المركز برنامجاً للعمل المطلوب إنجازه .	1.91	1.06	3	منخفض
22	يطلع رئيس المركز المعلمين على الأداء المتوقع منهم	1.89	1.15	4	منخفض
21	يطلب رئيس المركز من المعلمين اتباع المعايير والقواعد والأنظمة	1.65	1.01	5	منخفض
	الدرجة الكلية	1.90	0.90		منخفض

يلاحظ من الجدول (15) أن مجال المبادأة بالعمل كان منخفضاً، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.90) بانحراف معياري (0.90)، وجاءت فقرات هذا المجال جميعها منخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.65 - 2.13)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (24) والتي تنص على " يحافظ رئيس المركز على معايير محددة للأداء " بمتوسط حسابي (2.13) وانحراف معياري (1.04)، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (23) والتي تنص على " رئيس

المركز مستعد لإجراء التغييرات " بمتوسط حسابي (1.93) وانحراف معياري (1.06)، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (22) والتي تنص على " يطلع رئيس المركز المعلمين على الأداء المتوقع منهم " بمتوسط حسابي (1.89) وانحراف معياري (1.15)، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (21) " يطلب رئيس المركز من المعلمين اتباع المعايير والقواعد والأنظمة." بمتوسط حسابي (1.65) وانحراف معياري (1.01).

ثانياً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني، الذي ينص على " ما درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين على كل مجال من مجالات أداة الدراسة، كما حددت الرتبة ودرجة الممارسة لكل مجال، والجدول (16) يبين ذلك.

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
2	المهارات الفنية	2.09	0.93	1	منخفضة
1	المهارات الإدراكية (التصورية)	1.98	0.97	2	منخفضة
3	المهارات الإنسانية	1.96	1.00	3	منخفضة
	الدرجة الكلية	2.01	0.94		منخفضة

يلاحظ من الجدول (16) أن درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.01) بانحراف معياري (0.94)، وجاءت مجالات أداة الدراسة جميعها منخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.96 - 2.09)، وجاء في الرتبة الأولى مجال المهارات الفنية بمتوسط حسابي (2.09) وانحراف معياري (0.93)، وفي الرتبة الثانية جاء مجال المهارات الإدراكية (التصورية) بمتوسط حسابي (1.98) وانحراف معياري (0.97)، وجاء في الرتبة الأخيرة مجال المهارات الإنسانية بمتوسط حسابي (1.96).

أما بالنسبة لفقرات كل مجال من مجالات المهارات الإدارية فكانت النتائج على النحو الآتي:

1. مجال المهارات الفنية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الممارسة لكل فقرة، والجدول (17) يوضح ذلك.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الفنية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
28	يحث رئيس المركز المعلمين على حسن معاملة الطلاب.	3.99	1.13	1	مرتفعة
30	يحرص رئيس المركز على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للقيام بأعمال المركز.	3.95	1.24	2	مرتفعة
20	يعقد رئيس المركز اجتماعات دورية لتحسين أساليب العمل.	3.84	1.25	3	مرتفعة
18	ينوع رئيس المركز في أساليبه الإدارية.	3.48	1.30	4	متوسطة
17	يفاضل رئيس المركز بين الأمور بناءً على معايير واضحة.	3.26	1.23	5	متوسطة

متوسطة	6	1.22	3.12	يساعد رئيس المركز المعلمين على وضع خطط لمعالجة ضعف طلابهم.	19
منخفضة	7	1.04	2.13	يمتلك رئيس المركز خبرة واسعة في مجال العمل الإداري.	24
منخفضة	8	1.09	2.02	يتمتع رئيس المركز بمقدرة عالية على الإقناع.	31
منخفضة	9	0.91	2.01	يحرص رئيس المركز على تزويد المعلمين بالتعليمات اللازمة لإنجاز المهمات الموكلة إليهم	33
منخفضة	10	1.06	1.93	يشجع رئيس المركز على اتباع أسلوب المناقشة في حل المشكلات.	23
منخفضة	11	1.06	1.91	يتخذ رئيس المركز قراراته استناداً إلى آراء المعلمين.	25
منخفضة	11	1.03	1.91	يستطيع المعلمون الاتصال برئيس المركز كلما احتاجوا لذلك.	32
منخفضة	13	1.15	1.89	يهتم رئيس المركز بتنظيم برامج التوجيهية للمعلمين.	22
منخفضة	13	0.88	1.89	يحسن رئيس المركز الإفادة من قدرات المعلمين.	26
منخفضة	15	1.03	1.82	يتسم عمل رئيس المركز بالتنوع بعيداً عن الروتين.	27
منخفضة	15	0.99	1.82	يتميز رئيس المركز بالمرونة في تعامله مع الآخرين.	29
منخفضة	17	1.01	1.65	يؤمن رئيس المركز بضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.	21
منخفضة		0.93	2.09	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (17) أن درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الفنية من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (2.09) بانحراف معياري (0.93)، وجاءت فقرات هذا المجال بمستويات مرتفعة ومتوسطة ومنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.65-3.99)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (28) والتي تنص على " يحث رئيس المركز المعلمين على حسن معاملة الطلاب " بمتوسط حسابي (3.99) وانحراف معياري (1.13) وبدرجة ممارسة مرتفعة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (30) والتي تنص على " يحرص رئيس المركز على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للقيام بأعمال المركز." بمتوسط حسابي (3.95) وانحراف معياري (1.24) وبدرجة

ممارسة مرتفعة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرتان (27) و(29)، إذ تنص الفقرة (27) على " يتسم عمل رئيس المركز بالتنوع بعيداً عن الروتين"، و تنص الفقرة (29) على " يَتميز رئيس المركز بالمرونة في تعامله مع الآخرين"، بمتوسط حسابي (1.82) وانحرافين معياريين (1.03) و (0.99) على التوالي وبدرجة ممارسة منخفضة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (21) والتي تنص على " يؤمن رئيس المركز بضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات " بمتوسط حسابي (1.65) وانحراف معياري (1.01)، وبدرجة ممارسة منخفضة.

2. مجال المهارات الإدراكية (التصورية)

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الممارسة لكل فقرة، والجدول (18) يوضح ذلك.

الجدول (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدراكية (التصورية) مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
16	يؤمن رئيس المركز بإمكانية المعلمين في تحقيق الأهداف المنشودة.	3.08	1.08	1	متوسطة
15	يراعي رئيس المركز الجانب الأخلاقي في اتخاذ القرارات.	2.90	1.17	2	متوسطة
2	يهتم رئيس المركز بتنمية قدرات المعلمين المهنية.	2.60	1.11	3	متوسطة
7	يركز رئيس المركز على تفعيل التوجهات التربوية الحديثة في العملية التعليمية.	2.44	0.97	4	متوسطة
8	يتعامل رئيس المركز مع المعلمين بشفافية.	2.40	1.09	5	متوسطة
14	يسعى رئيس المركز إلى تذليل العقبات التي تواجه المعلمين.	2.37	1.09	6	متوسطة
1	يعزز رئيس المركز مواقف المعلمين التربوية.	2.31	0.97	7	منخفضة
5	يحث رئيس المركز المعلمين على العمل كفريق واحد.	2.27	1.03	8	منخفضة

منخفضة	8	1.00	2.27	يعتمد رئيس المركز على مبدأ الموافقة الجماعية في اتخاذ القرارات.	6
منخفضة	10	1.05	2.17	يشجع رئيس المركز المعلمين على تطوير أدائهم في العملية التعليمية.	4
منخفضة	11	0.93	2.07	يتابع رئيس المركز أداء المعلمين وفقاً للمعايير المحددة.	3
منخفضة	12	1.26	2.01	يعامل رئيس المركز المعلمين بعدالة.	10
منخفضة	13	1.12	1.95	يراعي رئيس المركز تقديم الحوافز للمعلمين.	12
منخفضة	13	1.09	1.95	يحرص رئيس المركز على اتخاذ القرارات الصائبة.	13
منخفضة	15	1.09	1.82	يساعد رئيس المركز المعلمين على تجاوز أخطائهم.	11
منخفضة	16	1.08	1.77	يحرص رئيس المركز على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.	9
منخفضة		0.97	1.98	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (18) أن درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدراكية (التصورية) من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.98) بانحراف معياري (0.97)، وجاءت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المتوسطة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.08 - 1.77)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (16) والتي تنص على " يؤمن رئيس المركز بإمكانية المعلمين في تحقيق الأهداف المنشودة." بمتوسط حسابي (3.08) وانحراف معياري (1.08) وبدرجة ممارسة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (15) والتي تنص على " يراعي رئيس المركز الجانب الأخلاقي في اتخاذ القرارات." بمتوسط حسابي (2.90) وانحراف معياري (1.17) وبدرجة ممارسة متوسطة، وجاءت في الرتبة قبل الأخيرة الفقرة (11) والتي تنص على " يساعد رئيس المركز المعلمين على تجاوز أخطائهم " بمتوسط حسابي (1.82) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة ممارسة منخفضة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (9) والتي تنص على "

يحرص رئيس المركز على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين. " بمتوسط حسابي (1.77) وانحراف معياري (1.08)، وبدرجة ممارسة منخفضة.

3. مجال المهارات الإنسانية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات هذا المجال، كما حددت الرتبة ودرجة الممارسة لكل فقرة، والجدول (19) يوضح ذلك.

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة ودرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإنسانية مرتبة تنازلياً

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
39	يشجع رئيس المركز المعلمين على رعاية الطلاب في الأنشطة المختلفة.	3.19	1.14	1	متوسطة
47	يراعي رئيس المركز الظروف الخاصة للمعلمين.	3.15	0.71	2	متوسطة
40	يعمل رئيس المركز على تنمية الثقة بين الطلاب والمعلمين.	2.99	1.08	3	متوسطة
42	يتبع رئيس المركز أسلوب الترغيب في التعامل مع المعلمين.	2.91	1.14	4	متوسطة
43	يتحمل رئيس المركز مسؤولية أخطائه.	2.81	1.07	5	متوسطة
41	يتقبل رئيس المركز اقتراحات المعلمين بإيجابية.	2.80	1.17	6	متوسطة
44	يحقق رئيس المركز التوازن بين العلاقات الإنسانية والواجبات الوظيفية.	2.66	1.07	7	متوسطة
50	يحرص رئيس المركز على إقامة علاقات إنسانية مع المعلمين.	2.40	0.73	8	متوسطة
36	يمنح رئيس المركز المعلمين الثقة في التعامل.	2.39	1.04	9	متوسطة
49	يوجه رئيس المركز نقداً بناءً للمعلمين.	2.37	0.54	10	متوسطة
45	يتقبل رئيس المركز وجهات النظر المتباينة للمعلمين.	2.32	0.77	11	منخفضة
35	يشعر رئيس المركز المعلمين بالأمان الوظيفي في تعامله معهم.	2.29	1.11	12	منخفضة
38	يحرص رئيس المركز على الاستفادة من تجارب الآخرين.	2.18	1.07	13	منخفضة

منخفضة	14	0.97	1.95	يتقبل رئيس المركز انتقاد المعلمين لأدائه.	37
منخفضة	15	1.11	1.93	يحرص رئيس المركز على أن يكون متفانلاً بشأن التحسن في الأداء.	34
منخفضة	16	1.01	1.90	يتمتع رئيس المركز بسرعة البديهة في التعامل مع المواقف المفاجئة.	46
منخفضة	16	0.90	1.90	يتعامل رئيس المركز مع المعلمين باحترام .	48
منخفضة		1.00	1.96	الدرجة الكلية	

يلاحظ من الجدول (19) أن درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين كانت منخفضة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (1.96) بانحراف معياري (1.00)، وجاءت فقرات هذا المجال بين الدرجتين المتوسطة والمنخفضة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (1.90 - 3.19)، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (39) والتي تنص على " يشجع رئيس المركز المعلمين على رعاية الطلاب في الأنشطة المختلفة." بمتوسط حسابي (3.19) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة ممارسة متوسطة، وفي الرتبة الثانية جاءت الفقرة (47) والتي تنص على " يراعي رئيس المركز الظروف الخاصة للمعلمين." بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.71) وبدرجة ممارسة متوسطة، وجاءت في الرتبة الأخيرة الفقرة (46) والتي تنص على " يتمتع رئيس المركز بسرعة البديهة في التعامل مع المواقف المفاجئة "، والفقرة (48) والتي تنص على " يتعامل رئيس المركز مع المعلمين باحترام." بمتوسط حسابي (1.90) وانحراف معياري (1.01) و(0.90) على التوالي، وبدرجة ممارسة منخفضة.

ثالثاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثالث، الذي ينص على " هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية

التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت ودرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية للمهارات الإدارية؟

للإجابة عن السؤال الثالث تم حساب معامل الارتباط بين مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت ودرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية للمهارات الإدارية باستخدام معامل ارتباط بيرسون، والجدول (20) يبين هذه النتائج .

الجدول (20)

قيم معامل الارتباط بين مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت ودرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية للمهارات الإدارية باستخدام معامل بيرسون

مجالات المهارات الإدارية				مجالات الصحة التنظيمية	
المهارات الإدارية	الإنسانية	الفنية	الإدراكية	معامل الارتباط	
0.40**	0.37**	0.40**	0.42**	معامل الارتباط	التأكيد الأكاديمي
0.73**	0.70**	0.68**	0.76**	معامل الارتباط	الاعتبارية
0.04-	0.04-	0.03-	-0.06-	معامل الارتباط	التكامل المؤسسي
0.71**	0.67**	0.67**	0.73**	معامل الارتباط	المبادأة
0.54**	0.49**	0.53**	0.56**	معامل الارتباط	الروح المعنوية
0.47**	0.43**	0.45**	0.50**	معامل الارتباط	تأثير المدير " رئيس المركز "
0.44**	0.41**	0.43**	0.46**	معامل الارتباط	دعم الموارد
0.69**	0.65**	0.67**	0.71**	معامل الارتباط	الصحة التنظيمية

- ذات دلالة إحصائية عند مستوى * ($\alpha \leq 0.05$)

- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ** ($\alpha \leq 0.01$)

يظهر من الجدول (20) أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.001$) بين مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت ودرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية للمهارات الإدارية إذ بلغ معامل الارتباط (0.69)، ووجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $\alpha \leq (0.001)$ بين جميع مجالات الصحة التنظيمية باستثناء مجال التكامل المؤسسي، وجميع مجالات المهارات الإدارية. ولم توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq (0.05)$ بين مجال التكامل المؤسسي وكل مجال من مجالات المهارات الإدارية الثلاثة (الإدراكية "التصورية"، والفنية، والإنسانية) من جهة والمهارات الإدارية ككل من جهة أخرى إذ تراوحت قيم معامل الارتباط بين (-0.03 و -0.06).

رابعاً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الرابع، الذي ينص على " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين؟

تمت الإجابة عن هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (21) يبين النتائج.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين للفروق في مستوى انصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
التأكيد الأكاديمي	ذكور	143	2.23	0.84	*1.974	0.049
	إناث	137	2.41	0.68		
الاعتبارية	ذكور	143	1.75	1.00	** 2.606-	0.010
	إناث	137	2.06	1.00		
التكامل المؤسسي	ذكور	143	3.07	0.76	1.939	0.053
	إناث	137	3.23	0.65		
المبادأة بالعمل	ذكور	143	1.81	0.93	1.672	0.096
	إناث	137	1.99	0.87		
الروح المعنوية	ذكور	143	2.27	0.54	** 3.251-	0.001
	إناث	137	2.48	0.53		
تأثير المدير "رئيس المركز"	ذكور	143	2.37	0.78	.7690	0.443
	إناث	137	2.43	0.67		
دعم الموارد	ذكور	143	2.7	0.97	**2.513-	0.013
	إناث	137	2.98	0.87		
الدرجة الكلية	ذكور	143	2.34	0.55	**3.274-	0.001
	إناث	137	2.53	0.45		

- ذات دلالة إحصائية عند مستوى * ($\alpha \leq 0.05$)

- ذات دلالة إحصائية عند مستوى ** ($\alpha \leq 0.01$)

تشير النتائج في الجدول (21) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تعزى لمتغير الجنس، استناداً إلى قيم ت المحسوبة إذ بلغت (-3.274) للدرجة الكلية وبمستوى دلالة $\alpha \leq 0.001$ ، و(1.974)، وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال التأكيد الأكاديمي و(-2.606)، وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لمجال الاعتبارية، و(-3.251)، وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لمجال الروح المعنوية، و(-2.513)، وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$) لمجال دعم الموارد وكانت جميع الفروق لصالح الإناث.

2 . متغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة ويظهر الجدول (22) ذلك.

الجدول (22)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة العملية	المجال
0.80	2.35	173	من 1 - 5 سنوات	التأكيد الأكاديمي
0.77	2.23	74	من 6 - 10 سنوات	
0.62	2.34	33	من 11 سنة فما فوق	
0.77	2.32	280	المجموع	

1.04	1.91	173	من 1 - 5 سنوات	الإعتبارية
0.95	1.83	74	من 6 - 10 سنوات	
1.02	1.99	33	من 11 سنة فما فوق	
1.01	1.90	280	المجموع	
0.68	3.15	173	من 1 - 5 سنوات	التكامل المؤسسي
0.81	3.11	74	من 6 - 10 سنوات	
0.63	3.23	33	من 11 سنة فما فوق	
0.71	3.15	280	المجموع	
0.88	1.90	173	من 1 - 5 سنوات	المبادأة
0.96	1.86	74	من 6 - 10 سنوات	
0.93	1.98	33	من 11 سنة فما فوق	
0.90	1.90	280	المجموع	
0.58	2.38	173	من 1 - 5 سنوات	الروح المعنوية
0.49	2.32	74	من 6 - 10 سنوات	
0.50	2.43	33	من 11 سنة فما فوق	
0.54	2.37	280	المجموع	
0.77	2.36	173	من 1 - 5 سنوات	تأثير المدير "رئيس المركز"
0.66	2.48	74	من 6 - 10 سنوات	
0.64	2.41	33	من 11 سنة فما فوق	
0.73	2.40	280	المجموع	
0.97	2.87	173	من 1 - 5 سنوات	دعم الموارد
0.92	2.83	74	من 6 - 10 سنوات	
0.68	2.67	33	من 11 سنة فما فوق	
0.93	2.83	280	المجموع	

0.53	2.44	173	من 1 - 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.50	2.40	74	من 6 - 10 سنوات	
0.45	2.46	33	من 11 سنة فما فوق	
0.51	2.43	280	المجموع	

يلاحظ من الجدول (22) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب الخبرة من (11) سنة فما فوق على أعلى متوسط حسابي وعلى الدرجة الكلية بلغ (2.46)، يليهم أصحاب الخبرة من 1 - 5 سنوات إذ بلغ متوسطهم الحسابي (2.44)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة من 6 - 10 سنوات إذ بلغ (2.40)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لكل مجال من المجالات، وجاءت نتائج تحليل التباين كما في الجدول (23).

الجدول (23)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة F	مستوى الدلالة
التأكيد الأكاديمي	بين المجموعات	0.675	2	0.337	0.568	0.567
	داخل المجموعات	164.508	277	0.594		
	المجموع	165.183	279			
الاعتبارية	بين المجموعات	0.646	2	0.323	0.315	0.73
	داخل المجموعات	284.154	277	1.026		
	المجموع	284.8	279			

0.732	0.313	0.158	2	0.316	بين المجموعات	التكامل المؤسسي
		0.506	277	140.155	داخل المجموعات	
			279	140.471	المجموع	
0.82	0.199	0.163	2	0.327	بين المجموعات	المبادأة بالعمل
		0.822	277	227.593	داخل المجموعات	
			279	227.92	المجموع	
0.595	0.521	0.155	2	0.31	بين المجموعات	الروح المعنوية
		0.297	277	82.395	داخل المجموعات	
			279	82.705	المجموع	
0.507	0.68	0.363	2	0.725	بين المجموعات	تأثير المدير "رئيس المركز"
		0.533	277	147.713	داخل المجموعات	
			279	148.439	المجموع	
0.521	0.654	0.564	2	1.128	بين المجموعات	دعم الموارد
		0.862	277	238.703	داخل المجموعات	
			279	239.831	المجموع	
0.776	0.253	0.066	2	0.133	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.262	277	72.471	داخل المجموعات	
			279	72.603	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (23) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت (0.253)، وبمستوى دلالة (0.776) للدرجة الكلية، وتراوحت القيم الفائية للمجالات السبعة للصحة التنظيمية ما بين (0.199 - 0.680) وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

3. متغير المؤهل العلمي:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي ، ويظهر الجدول (24) ذلك.

الجدول (24)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.77	2.34	234	بكالوريوس	التأكيد الأكاديمي
0.86	2.39	24	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.57	1.99	22	ماجستير فما فوق	
0.77	2.32	280	المجموع	
1.04	1.95	234	بكالوريوس	الاعتبارية
1.00	1.88	24	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.42	1.44	22	ماجستير فما فوق	
1.01	1.90	280	المجموع	
0.69	3.16	234	بكالوريوس	التكامل المؤسسي
0.80	2.87	24	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.78	3.40	22	ماجستير فما فوق	
0.71	3.15	280	المجموع	
0.89	1.93	234	بكالوريوس	المبادأة
1.11	1.96	24	بكالوريوس+دبلوم عال	

0.69	1.50	22	ماجستير فما فوق	
0.90	1.90	280	المجموع	
0.55	2.39	234	بكالوريوس	الروح المعنوية
0.66	2.38	24	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.32	2.17	22	ماجستير فما فوق	
0.54	2.37	280	المجموع	
0.73	2.39	234	بكالوريوس	
0.83	2.44	24	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.70	2.40	22	ماجستير فما فوق	
0.73	2.40	280	المجموع	
0.91	2.87	234	بكالوريوس	دعم الموارد
1.03	2.89	24	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.95	2.38	22	ماجستير فما فوق	
0.93	2.83	280	المجموع	
0.51	2.46	234	بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.65	2.42	24	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.27	2.22	22	ماجستير فما فوق	
0.51	2.43	280	المجموع	

يلاحظ من الجدول (24) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى

الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير

المؤهل العلمي ، إذ حصل حملة البكالوريوس على أعلى متوسط حسابي على الدرجة الكلية بلغ

(2.46)، يليهم حملة البكالوريوس + دبلوم عال إذ بلغ متوسطهم الحسابي (2.42)، وأخيراً جاء

المتوسط الحسابي لحملة الماجستير فما فوق إذ بلغ (2.22)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين

المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)

تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لكل مجال من المجالات، وجاءت

نتائج تحليل التباين كما في الجدول (25).

الجدول (25)

تحليل التباين الأحادي للفروق في مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة
لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.11	2.225	1.306	2	2.611	بين المجموعات	التأكيد الأكاديمي
		0.587	277	162.572	داخل المجموعات	
			279	165.183	المجموع	
0.077	2.588	2.612	2	5.224	بين المجموعات	الاعتبارية
		1.009	277	279.576	داخل المجموعات	
			279	284.8	المجموع	
750.0	.3392	1.654	2	3.307	بين المجموعات	التكامل المؤسسي
		0.495	277	137.164	داخل المجموعات	
			279	140.471	المجموع	
0.096	2.363	1.912	2	3.823	بين المجموعات	المبادأة بالعمل
		0.809	277	224.097	داخل المجموعات	
			279	227.92	المجموع	

0.185	1.698	0.501	2	1.002	بين المجموعات	الروح المعنوية
		0.295	277	81.703	داخل المجموعات	
			279	82.705	المجموع	
0.953	0.048	0.026	2	0.051	بين المجموعات	تأثير المدير "رئيس المركز"
		0.536	277	148.387	داخل المجموعات	
			279	148.439	المجموع	
0.057	2.887	2.449	2	4.897	بين المجموعات	دعم الموارد
		0.848	277	234.933	داخل المجموعات	
			279	239.831	المجموع	
0.124	2.104	0.543	2	1.087	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.258	277	71.517	داخل المجموعات	
			279	72.603	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (25) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (2.104)، وبمستوى دلالة (0.124) للدرجة الكلية، وتراوحت القيم الفائية للمجالات السبعة للصحة التنظيمية ما بين (0.048 - 2.887) وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$).

خامساً: النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الخامس، الذي ينص على " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين؟

تمت الإجابة على هذا السؤال على النحو الآتي:

1. متغير الجنس

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية، كما تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لفحص الفروق تبعاً لمتغير الجنس، والجدول (26) يبين النتائج.

الجدول (26)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والاختبار التائي لعينتين مستقلتين للفروق في درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت
المهارات الإدراكية (التصورية)	ذكور	143	1.86	1.00	*2.255-
	إناث	137	2.12	0.93	
المهارات الفنية	ذكور	143	1.97	1.01	*2.231-
	إناث	137	2.22	0.82	
المهارات الإنسانية	ذكور	143	1.85	1.05	*1.918-
	إناث	137	2.08	0.95	
الدرجة الكلية	ذكور	143	1.89	1.00	*2.193-
	إناث	137	2.14	0.87	

* ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول (26) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى α

(≤ 0.05) في درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة

الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس، استناداً إلى قيمت المحسوبة إذ بلغت -) (2.193) للدرجة الكلية، و(-2.255) للمهارات الإدراكية "التصورية" و(-2.231) للمهارات الفنية، و(1.918) للمهارات الإنسانية . وكانت الفروق لصالح الإناث.

2. متغير الخبرة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة، ويظهر الجدول (27) ذلك.

الجدول (27)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة العملية	المجال
0.99	1.98	173	من 1 - 5 سنوات	المهارات الإدراكية (التصورية)
0.91	1.93	74	من 6 - 10 سنوات	
1.01	2.13	33	من 11 سنة فما فوق	
0.97	1.98	280	المجموع	
0.96	2.11	173	من 1 - 5 سنوات	المهارات الفنية
0.87	1.99	74	من 6 - 10 سنوات	
0.87	2.20	33	من 11 سنة فما فوق	
0.93	2.09	280	المجموع	
1.04	1.97	173	من 1 - 5 سنوات	المهارات الإنسانية
0.95	1.91	74	من 6 - 10 سنوات	

0.96	2.06	33	من 11 سنة فما فوق	الدرجة الكلية
1.00	1.96	280	المجموع	
0.97	2.02	173	من 1 - 5 سنوات	
0.89	1.94	74	من 6 - 10 سنوات	
0.93	2.13	33	من 11 سنة فما فوق	
0.94	2.01	280	المجموع	

يلاحظ من الجدول (27) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة، إذ حصل أصحاب الخبرة من (11) سنة فما فوق على أعلى متوسط حسابي على الدرجة الكلية (2.13)، يليهم أصحاب الخبرة من 1 - 5 سنوات إذ بلغ متوسطهم الحسابي (2.02)، وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لأصحاب الخبرة من 6 - 10 سنوات إذ بلغ (1.94)، ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) ثم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لكل مجال من المجالات، وجاءت نتائج تحليل التباين كما في الجدول (28) .

الجدول (28)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.597	0.516	0.489	2	0.979	بين المجموعات	المهارات الإدراكية (التصورية)
		0.948	277	262.616	داخل المجموعات	
			279	263.595	المجموع	
0.493	0.710	0.612	2	1.224	بين المجموعات	المهارات الفنية
		0.862	277	238.808	داخل المجموعات	
			279	240.032	المجموع	
0.764	0.270	0.273	2	0.546	بين المجموعات	المهارات الإنسانية
		1.013	277	280.734	داخل المجموعات	
			279	281.28	المجموع	
0.622	0.475	0.423	2	0.846	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.891	277	246.677	داخل المجموعات	
			279	247.523	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (28) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $\alpha \leq 0.05$ في درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة، استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.475)، وبمستوى دلالة (0.622) للدرجة الكلية، وتراوحت القيم الفائية للمجالات الثلاثة للمهارات الإدارية ما بين (0.270 - 0.710) وهذه القيم غير دالة إحصائياً عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$.

3. متغير المؤهل العلمي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، والجدول (29) يبين ذلك.

الجدول (29)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
1.00	2.02	234	بكالوريوس	المهارات الإدراكية (التصورية)
0.94	1.94	24	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.57	1.60	22	ماجستير فما فوق	
0.97	1.98	280	المجموع	
0.93	2.11	234	بكالوريوس	المهارات الفنية
0.95	2.06	24	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.89	1.91	22	ماجستير فما فوق	
0.93	2.09	280	المجموع	
1.02	2.00	234	بكالوريوس	المهارات الإنسانية
1.01	1.93	24	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.86	1.66	22	ماجستير فما فوق	
1.00	1.96	280	المجموع	
0.96	2.04	234	بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.96	1.98	24	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.72	1.72	22	ماجستير فما فوق	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
1.00	2.02	234	بكالوريوس	المهارات الإدراكية (التصورية)
0.94	1.94	24	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.57	1.60	22	ماجستير فما فوق	
0.97	1.98	280	المجموع	
0.93	2.11	234	بكالوريوس	المهارات الفنية
0.95	2.06	24	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.89	1.91	22	ماجستير فما فوق	
0.93	2.09	280	المجموع	
1.02	2.00	234	بكالوريوس	المهارات الإنسانية
1.01	1.93	24	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.86	1.66	22	ماجستير فما فوق	
1.00	1.96	280	المجموع	
0.96	2.04	234	بكالوريوس	
0.96	1.98	24	بكالوريوس+دبلوم عال	
0.72	1.72	22	ماجستير فما فوق	
0.94	2.01	280	المجموع	

يلاحظ من الجدول (29) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية في درجة

ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية

تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، إذ حصل حملة البكالوريوس على أعلى متوسط حسابي على الدرجة

الكلية بلغ (2.04)، يليهم حملة البكالوريوس + دبلوم عال إذ بلغ متوسطهم الحسابي (1.98)،

وأخيراً جاء المتوسط الحسابي لحملة الماجستير فما فوق إذ بلغ (1.72)، ولتحديد فيما إذا كانت

الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) لكل مجال من المجالات، وجاءت نتائج تحليل التباين كما في الجدول (30).

الجدول (30)

تحليل التباين الأحادي للفروق في درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة F	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.144	1.953	1.833	2	3.665	بين المجموعات	المهارات الإدراكية (التصورية)
		0.938	277	259.93	داخل المجموعات	
			279	263.595	المجموع	
0.604	0.505	0.436	2	0.873	بين المجموعات	المهارات الفنية
		0.863	277	239.159	داخل المجموعات	
			279	240.032	المجموع	
0.311	1.173	1.181	2	2.363	بين المجموعات	المهارات الإنسانية
		1.007	277	278.917	داخل المجموعات	
			279	281.28	المجموع	
0.307	1.187	1.051	2	2.103	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.886	277	245.42	داخل المجموعات	
			279	247.523	المجموع	

تشير النتائج في الجدول (30) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى α

(≤ 0.05) في درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة

الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، استناداً إلى قيمة F المحسوبة إذ بلغت

(1.187)، وبمستوى دلالة (0.311) للدرجة الكلية، و تراوحت القيم الفائزة للمجالات الثلاثة للمهارات الإدارية ما بين (0.505 – 1.953).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة في ضوء أسئلتها وعلى

النحو الآتي:

أولاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: " ما مستوى الصحة التنظيمية

في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت نتائج هذا السؤال أن مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة

السراج المنير في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين كان متوسطاً إذ بلغ متوسطه الحسابي

(2.43) بانحراف معياري (0.51).

ويمكن عزو ذلك إلى أن الصحة التنظيمية في أساسها تؤكد على فاعلية المنظمة

وفاعلية أفرادها، وتعتني بهم بتوفير البيئة التي تخلو من الصراع والتنافس غير الشريف والعدالة

بين العاملين، فضلاً عن تفعيل الحوار والمناقشة والإبداع والابتكار في العمل واستغلال الطاقات

البشرية لإنجاز الأعمال والمهمات، عن طريق إيجاد بيئة عمل يسودها جوٌّ من الثقة والتعاون

والتماسك بين أفرادها، بغية تحقيق أهدافها؛ الأمر الذي ينعكس على التكيف والتوافق والرضا

عن المنظمة. وبالتالي تنعكس على استجاباتهم. ولعل أفراد عينة الدراسة لم يدركوا جيداً معنى

الصحة التنظيمية ولم يتأثر سلوكهم بها بشكل كبير، وربما كانوا يعتقدون أن إدارة السراج المنير

لم تحرص على توفير ما يحتاجه المعلمون، أو أنهم شعروا بالتفاوت فيما بينهم، ووجدوا أن

الاتصال بين الإدارة وبعض المعلمين كان مفتوحاً ومقتصراً على مجموعة مختارة من المعلمين

فقط؛ فانعكس ذلك على استجاباتهم فجاءت بمستوى متوسط.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة القصير (2006) ودراسة سالم (2007) ودراسة النعيمات (2007) ودراسة بيفانز وريتشارد وفيلب (Bevans & Richard & Philp, 2007) إذ أظهرت جميعها أن مستوى الصحة التنظيمية في المؤسسات التي تم إجراء الدراسات عليها كان متوسطاً. واختلفت مع دراسة سبانسي (Sabanci, 2008) التي أظهرت أن مستوى الصحة التنظيمية كان بدرجة مرتفعة.

أما على صعيد المجالات، فقد ارتأى الباحث مناقشة أعلى مجالين وأقل مجالين وعلى النحو الآتي:

جاء مجال التكامل المؤسسي بالرتبة الأولى بمتوسط حسابي (3.15) وانحراف معياري (0.71) وبمستوى متوسط. ومجال دعم الموارد بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (2.83) وانحراف معياري (0.93) وبمستوى متوسط. وقد يعزى ذلك إلى أن إدارة السراج المنير قادرة على التعامل بفعالية مع المجتمع المحلي، والبيئة المحيطة بها، مما مكنها من اكتساب ثقة أولياء الأمور واحترامهم لنظام هذه المراكز وإدارتها، وعدم محاولة التدخل في شؤونها الداخلية، وهذا ينعكس إيجابياً على مقدرة المراكز على حل مشكلاتها بعيداً عن تدخلات أولياء الأمور ذوي النفوذ والسلطة غير المنطقية؛ الأمر الذي مكن هذه المراكز من المحافظة على استقلاليتها ودعم مواردها، بحيث تقرر ما يناسبها من أنظمة وقوانين وأنماط سلوك آخذة بعين الاعتبار التوافق مع البيئة المحيطة.

وقد اتفقت نتيجة المجال الأول (التكامل المؤسسي) مع دراسة تسويه وشانج (Tsui & Cheng, 1999) التي أظهرت أن هذا المجال من أكثر المجالات المؤثرة في الصحة التنظيمية. كما اتفقت نتيجة المجال الثاني (دعم الموارد) مع دراسة سالم (2007).

- وجاء في الرتبة الأخيرة مجالاً الاعتبارية والمبادأة بالعمل بمتوسط حسابي (1.90) وانحرافين معياريين (1.01) و (0.90) على التوالي وبمستوى منخفض.

وربما يعزى ذلك إلى اعتقاد المعلمين بعدم فاعلية المنظمة، وأنها غير قادرة على توفير المناخ التنظيمي الجيد، المتمتع بدرجة الثقة التنظيمية المرتفعة. فضلاً عن ضعف التعامل الإنساني مع المعلمين، أو تلبية متطلباتهم واحتياجاتهم. كما أن انخفاض المبادأة في العمل قد ينسب إلى ضعف العملية الإشرافية لإدارة السراج المنير على المراكز التابعة لها.

لقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة سالم (2007) لمجالي الاعتبارية والمبادأة في العمل إذ جاء هذان المجالان بمستوى متوسط.

ثانياً : مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على: " ما درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال أن درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة منخفضة على مستوى المجالات الثلاثة (مجال المهارات الفنية، مجال المهارات التصورية الإدراكية، مجال المهارات الإنسانية) وعلى الأداة ككل.

وقد يعزى ذلك إلى إدراك المعلمين من أفراد عينة الدراسة أن رؤساء المراكز التعليمية لا يمتلكون فعلاً هذه المهارات، كما ينعكس ذلك على أدائهم الإداري، وربما جاءت هذه النتيجة بناء على تصور أفراد العينة بأن هناك جماعة من المعلمين تمارس دوراً فاعلاً في التأثير على الإدارة في النواحي الأكاديمية، والاجتماعية، وتوزيع الأعمال والمهام، وتخطيط العمل وتنظيمه، وتقييم

الأداء، واتخاذ القرارات، وتؤثر سلباً في الأساليب والطرق التي يستخدمها رؤساء المراكز في ممارستهم للعمل ومعالجتهم للمواقف التي يصادفونها، وترتيب أولوياتهم وفي أساليب تعاملهم مع المعلمين، فقد تلجأ الإدارة إلى أساليب القهر والترهيب وتبتعد عن الترغيب والعدالة، ومشاركة جميع المعلمين في ابتكار حلول للمشكلات التي تواجه المراكز، وقد أدى ذلك إلى تأثر المهارات الإنسانية لدى إدارة المراكز سلباً، مما أدى إلى فقدان ثقة المعلمين وجذبهم، وتعاونهم وحفزهم على العمل وزيادة إنتاجيتهم وعطائهم وممارستهم للأنشطة المختلفة في الميدان.

وربما أدرك المعلمون أن الانخفاض في درجة ممارسة المهارات الإدراكية (التصورية) للإداريين، كان بسبب ضعف مقدرتهم على إنتاج الأفكار الإبداعية، والشعور بالمشكلات والسعي وراء حلها، وتحليل المواقف إلى عناصرها، واستنباط النتائج المحتملة وربط الأسباب بالمسببات. ولمسوا أيضاً تدنياً واضحاً في درجة ممارسة رؤساء هذه المراكز للمهارات الفنية من خلال ضعف كفاءة هؤلاء الرؤساء في استخدام الأساليب والطرائق الفنية في أثناء ممارستهم العمل الإداري، ومعالجتهم للمواقف المتعلقة بالعمل. فانعكست هذه الإدراكات على استجابات المعلمين، فجاءت درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية للمهارات الإدارية منخفضة.

لقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2004) التي أظهرت نتائجها أن درجة ممارسة مديري التعليم العام للخصائص القيادية كانت متوسطة. ودراسة الحميدي (2005) التي أظهرت أن توافر مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير كانت بدرجة عالية. ودراسة الغامدي (2007) التي أظهرت أن مستوى توفر المهارات النوعية والتنظيمية واتخاذ القرارات عند المديرين كان مرتفعاً.

ثالثاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث الذي نص على: " هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) بين مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت ودرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية للمهارات الإدارية؟"

أظهرت النتائج المتعلقة بهذا السؤال وجود علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت ودرجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية للمهارات الإدارية، إذ بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بين المتغيرين (0.69) باستثناء مجال التكامل المؤسسي الذي لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بينه وبين المهارات الإدارية الثلاث من جهة، وبينه وبين الدرجة الكلية من جهة أخرى.

وقد يعزى ذلك إلى توفر المناخ التنظيمي الإيجابي في المؤسسة التربوية، وتوفير الثقافة التنظيمية المحفزة للعاملين فيها؛ وهما من الأمور التي تؤدي إلى بناء مؤسسة متمتعة بالصحة التنظيمية، وانطلاقاً من أهمية الصحة التنظيمية التي تسهم في تطوير المنظمة وتضمن حيويتها واستمرار نموها، ورفع مستوى أدائها بوجود إستراتيجيات تنافسية جديدة لم تكن معهودة من قبل مثل: التنافس بالوقت، والتنافس ضمن مفاهيم الجودة، والتنافس بالتكلفة والتنافس بالمرونة، والتنافس بالتميز، ومواجهة التحديات الحقيقية التي تقف أمام المنظمة وهذا الأمر يتطلب جعل المنظمة مكاناً صحياً وسليماً؛ مما يتطلب من رؤساء المراكز التعليمية للسراج المنير العمل على استخدام المهارات الإدارية التي تُعدّ المحرك الرئيس في التعامل مع الآخرين، وتكوين بناء متماسك ومتكامل، ومتعاون مع المعلمين العاملين الآخرين بقصد زيادة إنتاجهم. والشعور بالمشكلات والسعي وراء حلها، واستخدام الأساليب والطرائق الفنية المتنوعة في أثناء ممارستهم

لوظيفتهم ومعالجتهم للمواقف المتعلقة بالعمل، والإبداع في إنتاج الأفكار، وتحسس المشكلات، والسعي الدؤوب وراء حلها من خلال تحليل الموقف المُشكل واستنباط النتائج المحتملة، لإنجاز الأعمال وتحقيق الأهداف المنشودة التي قام من أجلها المركز التعليمي.

رابعاً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع الذي نص على: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين؟"

1. متغير الجنس

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير الجنس في مجالات: التأكيد الأكاديمي، والاعتبارية، والروح المعنوية، ودعم الموارد، وكانت الفروق لصالح الإناث. إذ بلغت (-3.274) للدرجة الكلية، وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$) ، و(1.974) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لمجال التأكيد الأكاديمي و(2.606)، وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لمجال الاعتبارية، و(-3.251) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.001$) لمجال الروح المعنوية، و(-2.513) وبمستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$) لمجال دعم الموارد.

وقد يعود ظهور هذه النتيجة إلى رغبة الإناث في تأكيد الذات وتحقيق مستوى مرتفع من التفوق الأكاديمي للمركز الذي يعملن فيه، وتحقيق غاياته التي قام من أجلها؛ لذلك تلتزم المعلمات بمعايير المركز المرتفعة التي تسهم في تطوير الأداء، وإيجاد بيئة تعليمية تتسم بالنظام والإخلاص والجدية، وتحسين أعمال الطلبة، وإنجاز أهدافهم، وتمييز تحصيلهم الدراسي. هذه

الأمر قد تسهم في رفع الروح المعنوية لدى المعلمات التي تتمركز حول الشعور بالسعادة والرضا عن الحياة؛ فتثير إحساسهن بالثقة والاطمئنان والاهتمام بينهن، وتزيد فرصة التواصل والتفاعل الاجتماعي، وتسود المحبة، والمودة، والتعاون بحماسة لانجاز المهمات.

إن وجود هذه المؤشرات على الصحة التنظيمية داخل المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير، يتطلب من الإدارة أن تتعامل مع جميع المعلمات على قدر من العدالة والمساواة، وتقديم الرعاية للجميع وتبني اتجاهاتهن، وتبادل الأحاديث والحوار والنقاش حول قضايا المركز؛ الأمر الذي يُسهل توفير الطلبات للإدارة من التجهيزات الضرورية للصفوف والمواد التعليمية التي تيسر عملية تربية الطلبة وتعليمهم.

أما فيما يتعلق بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين الجنسين في مجالات: التكامل المؤسسي، والمبادأة بالعمل، وتأثير رئيس المركز. فقد تعزى نتيجة مجال التكامل المؤسسي إلى إدراك المعلمين ذكوراً وإناثاً أهمية العلاقات الاجتماعية، وأهمية الانفتاح على البيئة المحيطة بالمركز. أما فيما يخص مجال المبادأة بالعمل، فقد يعزى عدم وجود الفروق بين المعلمين والمعلمات إلى أن الطرفين متفقان على ضرورة المبادرة لانجاز الأعمال، والعمل على تحقيق مستوى عالٍ من الأداء تتحقق فيه الأهداف المطلوبة. وفيما يتعلق بمجال تأثير رئيس المركز، فقد رأى كلا الطرفين من المعلمين والمعلمات في رئيس مركزهم المقدر على التأثير فيهم فضلاً عن تمكنه من إقناعهم بأن إدارة السراج المنير تسعى إلى إشراكهم في عملية التغيير من أجل تحديد العوامل المؤثرة في الفاعلية التنظيمية، من أجل تخفيض الضغوط والتوترات وتحقيق الرضا لهم من خلال التأثير في ممارساتهم.

لقد اختلفت هذه النتيجة مع دراسة عطا الله (1996) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مجالات الصحة التنظيمية تعزى لمتغير الجنس.

2. متغير الخبرة

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير الخبرة. إذ بلغت القيمة الفائية للدرجة الكلية (0.253). وتراوحت القيم الفائية للمجالات السبعة للصحة التنظيمية ما بين (0.199 – 0.680) .

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمين والمعلمات من ذوي الخبرات المختلفة أدركوا أهمية الصحة التنظيمية في مراكزهم بوصفها ضرورة حتمية تيسر العمل التربوي، ووجودها بمستوى عالٍ من شأنه أن يحسن المناخ التنظيمي ويطور أداء المعلمين فينعكس ذلك إيجابياً على المحصلة النهائية للعملية التربوية المتمثلة في الطالب المتعلم المقدر والمتمكن من أداء مهامه بالشكل المطلوب. وهذا كله يعني أن الخبرة كمتغير غير مؤثر في إدراك مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية، فالإدراك جاء متشابهاً، ولم يختلف باختلاف سنوات الخبرة لهؤلاء المعلمين والمعلمات.

اتفقت هذه النتيجة مع دراسة عطا الله (1996) التي أظهرت عدم وجود فروق في مجالات

الصحة التنظيمية تعزى لمتغير الخبرة.

3. متغير المؤهل العلمي

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. إذ بلغت القيمة الفائية للدرجة الكلية (2.104). وتراوحت القيم الفائية للمجالات السبعة للصحة التنظيمية ما بين (0.048 – 2.887) .

ويستدل من هذه النتيجة أن المعلمين والمعلمات الذين يحملون مؤهلات علمية مختلفة أدركوا وبشكل متقارب مستوى الصحة التنظيمية للمراكز التي يعملون فيها، مما يؤكد أن متغير المؤهل العلمي ليس متغيراً فاعلاً ومؤثراً في إدراك هؤلاء العاملين للصحة التنظيمية في مراكزهم بشكل مختلف، ولما كانت الصحة التنظيمية تمثل حال المنظمة وما يتوفر فيها من بيئة معينة تعكس ما يسودها من تفاعلات، فإن إدراك مثل هذه التفاعلات وإدراك البيئة التربوية السائدة في المراكز التعليمية لإدارة السراج المنير لا تتطلب مؤهلاً علمياً عالياً أو منخفضاً، بقدر ما تتطلب ملاحظة وإحساساً ومشاعر تعكس ما يسود في هذه المراكز، وهذه الأمور متوافرة لدى الناس العاديين بغض النظر عن مؤهلاتهم العلمية التي يحملونها.

خامساً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس الذي نص على: " هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة والمؤهل العلمي للمعلمين؟

1. متغير الجنس

أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس في المهارات التصورية والمهارات الفنية، والدرجة الكلية للمهارات الثلاث، وكانت الفروق لصالح الإناث. إذ بلغت قيم ت المحسوبة (-2.193) للدرجة الكلية، و (-2.255) للمهارات الإدراكية "التصورية"، و (-2.231) للمهارات الفنية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المعلمات أقدر على تعرف مدى مقدرة رؤساء المراكز على ممارسة هذه المهارات . وربما يكون ذلك راجعاً إلى دقة الملاحظة لديهن، أو اهتمامهن بالعمل، وحاجتهن إلى مساعدة رئيس المركز لتطوير العمل التربوي المكلفات به . ويمكن أن تعزى هذه النتيجة إلى كون المعلمات راغبات في التحسين والتطوير، ولكن لا يجدن من يساعدهن في ذلك، وبخاصة رئيس المركز الذي يعد المرجع الأول لهن إدارياً. وربما يكون السبب وراء هذه الفروق المعنوية كامناً في إدراك المعلمات لما يجري داخل المركز وانعكاس ذلك على أدائهن، عندما يجدن أن إدارة المركز لا تحرك ساكناً، ولا تقدم لهن ما يطور عملهن التربوي . وقد تكون هذه النتيجة عائدة إلى حرص المعلمات على أداء العمل بشكل أكثر من المعلمين، إما التزاماً بالنظام والتعليمات، أو خوفاً من العقاب .

يستدل مما تقدم أن جنس المعلم يعد متغيراً مهماً في تحديد درجة ممارسة رؤساء المراكز

التعليمية للمهارات الإدارية .

2. متغير الخبرة

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha=0.05$) في درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة. إذ بلغت القيمة الفائية للدرجة الكلية (0.475). وتراوحت القيم الفائية للمجالات السبعة للصحة التنظيمية ما بين (0.270 – 0.710) .

وقد تعزى نتيجة عدم وجود فروق دالة إحصائية لمتغير الخبرة على مجالات ممارسة المهارات الإدارية، إلى أن ممارسة هذه المهارات هي من أولويات إدارة مراكز السراج المنير، لما لها من دور فعال في النهوض بالخدمات التي تساعد على إيجاد المستوى المرتفع في تربية الطلبة وتعليمهم، وتحقيق النمو المتكامل لهم، والإسهام في حل مشكلاتهم، وتحقيق أهدافهم، والعمل على تطوير الحياة. ونظراً للوظيفة الإدارية التي تطورت في الوقت الحاضر وأخذت بالتلاؤم والتطور العلمي؛ الأمر الذي يلقي على الإدارة التربوية مسؤوليات كبيرة بحيث تتحقق للأبناء التربية المتكاملة معرفياً، ونفسياً، واجتماعياً؛ ولذا فالمعلمون يدركون ذلك تماماً بغض النظر عن خبراتهم، وهذا يشير إلى أن خبرة المعلمين مقدرةً بعدد سنوات عملهم في التعليم ليس لها دور أو تأثير في إدراك ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية، بشكل مختلف مما يشير إلى أن متغير الخبرة متغيراً غير مؤثر في هذا المجال.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2004) التي أظهرت عدم وجود فروق في

المهارات الإدارية تعزى لمتغير الخبرة.

3. متغير المؤهل العلمي

أظهرت نتائج هذا السؤال عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى $(\alpha=0.05)$ في درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت للمهارات الإدارية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي. إذ بلغت القيمة الفائية للدرجة الكلية (1.187)، وتراوحت القيم الفائية للمهارات الإدارية الثلاث ما بين (0.505 – 1.953).

وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين والمعلمات العاملين في المراكز التعليمية هذه لم يختلفوا في تحديد درجة ممارسة رؤساء المراكز التعليمية للمهارات الإدارية مهما كانت مؤهلاتهم العلمية. بمعنى أنهم وصفوا هذه الممارسة للمهارات بشكل متقارب، مما يدل على أن متغير المؤهل العلمي لم يكن متغيراً مؤثراً في تعرّف درجة الممارسة لهذه المهارات.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الغامدي (2004) التي أظهرت عدم وجود فروق في

المهارات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

التوصيات

في ضوء النتائج التي خلصت إليها الدراسة الحالية يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- زيادة وعي رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير والمعلمين فيها بمفهوم الصحة التنظيمية، بإعداد برامج تدريبية مناسبة.
- عقد الدورات التدريبية في استخدام المهارات الإدارية بفاعلية.
- إجراء دراسة مماثلة لهذه الدراسة على المدارس الحكومية في دولة الكويت، باستخدام المتغيرات نفسها والمقارنة في النتائج، غير التي تم تناولها في هذه الدراسة.
- إشراك رؤساء المراكز التعليمية في إدارة السراج المنير في المؤتمرات التربوية التي تعقد في مجال الإدارة التربوية.

قائمة المراجع

المراجع العربية:

- الإبراهيم، عدنان بدري(2002). الإدارة - تربية، مدرسية، صفية. ط1، إريد: مؤسسة حمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- أحمد، حافظ وحافظ، محمد (2003). إدارة المؤسسات التربوية. القاهرة: عالم الكتب.
- البدري، طارق عبد الحميد(2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
- بطاح، أحمد (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- الحداد، جعفر يوسف (2010). بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية للقادة التربويين في المناطق التعليمية في دولة الكويت في ضوء احتياجاتهم التدريبية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- الحريري، رافدة عمر(2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، عمان: دار المناهج.
- حمادات، محمد حسن محمد(2003). قيم العمل السائدة لدى المديرين والمعلمين في المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالتزامهم الوظيفي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- الحميدي، منال بنت حسين بن حسن (2005). مهارات الإبداع الإداري اللازمة لقائد التغيير. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

- الخواجا، عبد الفتاح (2004). تطوير الإدارة المدرسية . عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

- سالم، مها كامل (2007). أنموذج مقترح للصحة التنظيمية في الجامعات الأردنية الرسمية في ضوء الواقع والاتجاهات الإدارية المعاصرة، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- الطويل، هاني عبد الرحمن (2001). الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، ط2، عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.

- عابدين، محمد عبد القادر (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة، ط1، عمان: دار الشروق.

- عارف، حسين ناجي (2001). السلوك التنظيمي. عمان: دار يافا العلمية.

- عطا الله، محمد علي (1996). واقع الصحة المنظمة في المدارس الأساسية الحكومية مقارنة بالمدارس التابعة لوكالة الغوث في مدينة نابلس من وجهة نظر المعلمين، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- العطوي، جودت عزت (2001). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: الدار العلمية الدولية.

- العمارة، محمد حسن (2002)، مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- العمري، حسن أحمد زرعه (2006). المهارات القيادية اللازمة لمشرفي اللغة الإنجليزية ومستوى ممارستها في المدارس الثانوية في مدينة جدة - المملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، عدن، اليمن.

- الغامدي، عبد الله مسفر سعيد (2007). مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة المملكة العربية السعودية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن، عدن، اليمن.

- الغامدي، علي بن عبد الله (2004). درجة ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة التعليمية للخصائص القيادية، (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الوطنية، تعز، اليمن.

- القصير، أحمد محمد مفلح (2006). مستوى الصحة التنظيمية في المدارس الثانوية العامة في دولة الإمارات العربية المتحدة وعلاقته بالالتزام التنظيمي للمعلمين، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

- مصطفى، حسن (2001). اتجاهات جديدة في الإدارة المدرسية. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.

- النعيمات، معتصم مهدي أبو شتال (2005). مدى توافر أبعاد الصحة التنظيمية وأثرها في الحد من مصادر ضغوط العمل: دراسة ميدانية على أطباء القطاع

الحكومي في الأردن، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

- النعيمي، شهرزاد محمد (2005). بناء برنامج تطويري لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى في ضوء تقويم أدائهم لمهارات القيادة الإدارية والتربوية، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة الموصل، الموصل، العراق.

- وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية (2004-2005). ملتقى السراج المنير، التقرير السنوي، الكويت.

- Akbaba, S. (1997). **Organizational health of secondary schools in Turkey and changes needed**, “ Unpublished Doctoral Dissertation” Ankara University, Ankara, Turkey.
Available online at :
<http://aabss.org/Perspectives1999/f26akbaba.html>
- Anderson, G. (1998). Professional development needs of school principals, **Journal of Educational Administration** ,Vol.2, No 9, Pp215-217.
- Babelan., A. & Moenikia, M.(2010). **A study of simple and multiple relations between organizational health and faculty trust in female high schools**. University of Mohaghegh Ardabili, Daneshgah street, Ardabil, Iran Payame Noor University, Ardabil, Iran. Science Direct. Available online at www.sciencedirect.com
- Bevans, C. & Richard, M. & Philp,L. (2007). Faculty staff - and school-level predictors of school organizational health: A Multilevel Analysis, **Journal of School Health**, Vol. 77, No. 6. Pp 294-302 .
- Coleman, H.V., & Roney, K. (2009) . Organizational health at the managerial and institutional levels of leadership: Links to student achievement in middle grades . **Academic Leadership. The Online Journal**, Vol. 7 – Issue: 3 , pp 11-13.
- Douglas, R. (2002). A determinative model improving secondary school principals skills, **Eric**, No, ED, 300880.

- Elyden, A. & Klingel, E. (2000) . "Supervising organizational health", **Supervision** , Vol.61, (12), pp. 4-29 .
- Greenough, PG. Nazerali, R. Fink, S. & VanRooyen, MJ. (2007). "Non-governmental organization health operations in humanitarian crises :The case for technical support units". **Prehospital Disast Med** ;22(5):369–376.
- Griffith, J. (2006). A compositional analysis of the organizational climate - performance relation: Public schools as organizations. **Journal of Applied Social Psychology**. 36 (8) 1848-1880.
- Harry, R. (1998). Training needs of head teachers in secondary schools in Canada, **Eric**, No, ED. 300880.
- Hoy, W. Tarter, C. & Kottkamp, R. (1991). **Open schools, healthy schools: Measuring organizational climate**. Beverly Hills, CA. :Sage.
- Hoy, W.K. Woolfolk, A (1993) Teachers sense of efficiency and the organizational health of school. **The Elementary School Journal**, 93 (4) 355-372.
- Koscec, M. (2008). **Stress – related illness at work can no longer be ignored by organizations striving to be competitive**, entec corporation, Austin Texas, toronto canada.
- Laub, A. (2004), **Organizational health and organizational levels**. Organizational leadership Assessment Group, Indiana Wesleyan University, USA .
- Leslie, B. (1997). Effective leadership practices for secondary school principal, **Dissertation Abstracts International**, 52(7).pp 15-16.

- Miller, R. & Griffin, M.(1999). Personality and organizational health : The role of conscientiousness. **Journal of Work & Stress**, Vol. 13, No,1. pp7-19.
- Moses, N.A.E. (2010) .Organizational health and teacher efficacy: A qualitative analysis of two measures in elementary schools. **DAI-A** , 71/ 02. Proquest umi.com.
- Neugebauer , R.(2000). Do you have a healthy organization ? **Information Exchange Child Care Magazine**, Volume .1, No. 27, pp 38-41 .
- Nurit, ◦A. & Cohen, W. (1991) Organizational health analyzer, **"Journal of Leadership Applications"**, Volume .1, No. 3, pp 1-9
- Saunders, I. & Barker, S. (2001). "Organizational health : A framework for check your organizational fitness for success", **Journal of Change Management** ,Vol.2, No.2, pp . 173-184.
- Scherz , J.M. (2005) . **Organizational health: Aqualitative study of administrators' and teachers ' perceptions regarding school violence**. Unpublished Ph.D. dissertation , Saybrook Graduate School and Research Center , Available online at : [http:// wwwlib.umi.com /dissertation](http://wwwlib.umi.com/dissertation).
- Sharples, R.H. (2002). The importance of leadership competencies perceptions of North Carolina community college presidents. **DAI-A** ,63/04, p.1238.

- Tsui, K. & Cheng Y. C. (1999). "School organizational health and teacher commitment", **Educational Research and Evaluation**, Vol.5, No.3, pp249-268.
- Vansant, D. (2000). **Organizational health**, Health Ventures Inc Publications, Columbia University, USA .
- Williams , T. & Williams, R., (2004). "Diagnosing organizational health", **Communication World** ,Vol . 21, No 1,pp.20-30 .
- Wolff, S. (2003). Organizational health: Beyond integrated disability **Management Compensation and Benefits Review**, Vol. 35, No. 4, pp 7-13.

الملحق (1)

سؤال مفتوح

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

الأستاذ الفاضلالمحترم

نظراً لما نعده فيكم من خبرة ومعرفة متعمقة ودراية واسعة في مجال الإدارة التربوية، نرجو

من حضرتكم التفضل بالإجابة عن السؤال الآتي:

- ما المهارات الإدارية الواجب توافرها لدى مديري المدارس أو المراكز التعليمية التابعة

لإدارة السراج المنير؟

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام مع التقدير

الباحث

عبد الله الكمالي

الملحق (2)

استبانة الصحة التنظيمية بصورتها الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة الشرق الأوسط

كلية العلوم التربوية

قسم الإدارة والقيادة التربوية

الأستاذ الدكتورالمحترم

تحية طيبة وبعد :

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية بعنوان: " مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين ". ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بترجمة استبانة الصحة التنظيمية (Organizational Health Inventory) التي يرمز لها (OHI) والتي طورها كل من هوي، وتارتر، وكوتكامب (Hoy, Tarterm, Kottkamp,1991) إلى اللغة العربية، وقد تكونت الاستبانة من (44) فقرة موزعة على سبعة مجالات هي: (التأكيد الأكاديمي، والاعتبارية، والتكامل المؤسسي، والمبادأة بالعمل، والروح المعنوية، وتأثير المدير، ودعم الموارد).

وكذلك قام الباحث بتصميم استبانة لقياس المهارات الإدارية، وقد تكونت الاستبانة من (50) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات هي: (المهارات التصويرية-الإدراكية-، والمهارات الفنية، والمهارات الإنسانية). وقد أعتمد مقياس ليكرت الخماسي في كلتا الاستبانتين (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً). لذا فإن الباحث يأمل منكم التكرم بالاطلاع على فقرات الأدوات، وإبداء ملاحظاتكم القيمة عليها من حيث: انتماء الفقرة للمجال، وترجمة الفقرات، والصياغة اللغوية، وتناولها بالتعديل أو الإضافة أو الحذف، كلما كان ذلك ضرورياً. وإن الباحث لعلى يقين بأن ملاحظاتكم سوف تسهم في إثراء الأدوات وإخراجها بأفضل صورة.

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة لغوياً		الانتماء للمجال		المستوي المؤسسي (Institutional Level)	التسلسل
		غير صالحة	صالحة	غير منتمة	منتمة		
التأكيد الأكاديمي (Academic Emphasis)							
						يستطيع طلاب المركز إنجاز الأهداف. The students in this school can achieve the goals.	1
						يضع المركز معايير مرتفعة للأداء الأكاديمي. The school sets high standards of academic performance	2
						يحترم الطلاب زملاءهم الذين يحصلون على درجات جيدة. Students respect others who get good grades.	3
						يسعى الطلاب لبذل جهد إضافي للحصول على درجات أفضل. Students seek extra work so they can get good grades.	4
						يعتقد المعلمون في هذا المركز بأن لدى طلبتهم المقدرة على الإنجاز أكاديمياً. Teachers in this school believe that their students have the ability to achieve academically.	5
						يتميز التحصيل الأكاديمي في المركز بكونه بارزاً ومدعماً بخبرات معرفية. Academic achievement is recognized and acknowledged by the school .	6
						يعمل الطلاب بجدية لتحسين عملهم السابق. Students try hard to improve on previous work.	7
						تتصف البيئة التعليمية بالنظام والجدية. The learning environment is orderly and serious.	8
الإعتبارية (Consideration)							
						رئيس المركز ودود يسهل تبادل الحديث معه. The principal is friendly and approachable .	9
						يتعامل رئيس المركز مع جميع المعلمين على قدم المساواة. The principal treats all faculty members as his or her equal .	10
						يجعل رئيس المركز اتجاهاته واضحة للمعلمين. The principal makes his or her attitudes clear to the school .	11
						يضع رئيس المركز اقتراحات المعلمين حيز التنفيذ. The principal puts suggestions made by the faculty in to operation .	12
						يهتم رئيس المركز بالرعاية الشخصية للمعلمين. The principal looks out for the personal welfare of faculty members .	13

التكامل المؤسسي (Institutional integrity)						
					يُحمي المعلمون من مطالب كل من المجتمع المحلي وأولياء الأمور غير المنطقية.	14
					Teachers are protected from unreasonable community and parental demands.	14
					المركز عرضة للضغوط الخارجية.	15
					The school is vulnerable to outside pressures	15
					تقبل مطالب المجتمع المحلي حتى وإن لم تكن متسقة مع البرنامج التعليمي .	16
					Community demands are accepted even when they are not consistent with the educational program.	16
					يشعر المعلمون بالمركز بالضغط من المجتمع المحلي .	17
					Teacher fell pressure from the community.	17
					تؤثر جماعة من المواطنين ذوي النفوذ في إدارة المركز	18
					Select citizen groups are influential with the board.	18
					المركز منفتح على أهواء الجمهور .	19
					The school is open to the whims of the public	19
					يستطيع قلة من أولياء الأمور ذوي الصوت المسموع تغيير سياسة المركز.	20
					A few vocal parents can change school policy.	20
المبادأة بالعمل (Initiating structure)						
					يطلب رئيس المركز من المعلمين إتباع المعايير والقواعد والأنظمة.	21
					The principal asks that faculty members follow standards rolls and regulations.	21
					يطلع رئيس المركز المعلمين على الأداء المتوقع منهم.	22
					The principal lets faculty know what is expected of them.	22
					رئيس المركز مستعد لإجراء التغييرات .	23
					The principal is willing to make changes .	23
					يحافظ رئيس المركز على معايير محددة للأداء.	24
					The principal maintains definite standards of performance.	24
					يضع رئيس المركز برنامجاً للعمل المطلوب إنجازه .	25
					The principal schedules the work to be done.	25

الروح المعنوية (Morale)						
					يؤدي المعلمون خدمات لبعضهم بعضاً. Teachers do favours for each other.	26
					المعلمون في هذا المركز يحب بعضهم بعضاً. Teachers in this school like each other.	27
					المعلمون غير مباليين ببعضهم . Teachers are indifferent to each other.	28
					يظهر المعلمون المودة لبعضهم بعضاً. Teachers exhibit friendliness to each other.	29
					المعلمون في هذا المركز يتعاملون مع بعضهم ببرودة وانعزالية . Teachers in this school are cool and aloof to each other.	30
					الروح المعنوية للمعلمين مرتفعة. The morale of the teacher is high.	31
					هناك إحساس بالثقة والاطمئنان بين المعلمين . There is a felling of trust and confidence among the staff.	32
					ينجز المعلمون أعمالهم بحماسة. Teachers accomplish their jobs with enthusiasm.	33
					المعلمون في توافق مع المركز. Teachers identify with school.	34
تأثير رئيس المركز (Principal influence)						
					يحصل رئيس المركز على ما يطلبه من رؤسائه. The principal gets what he or she asks for from superiors.	35
					لدى رئيس المركز المقدرة على التأثير في أعمال رؤسائه. The principal is able to influence the actions of his or her superiors.	36
					لدى رئيس المركز المقدرة على العمل بشكل حسن مع مدير التربية (الرئيس الأعلى). The principal is able to work well with the superintendent.	37
					تُعطي توصيات رئيس المركز اهتماماً جاداً من قبل رؤسائه. The principal's recommendations are given serious attention by superiors.	38

						The principals recommendations are given serious consideration by his or her superiors.	
						يتعرض رئيس المركز لمعوقات من جانب رؤسائه. The principal is impeded by the superiors.	39
دعم الموارد (Resource Support)							
						المواد الإضافية متاحة عند طلبها . Extra materials are available if requested.	40
						يُزود المعلمون بالمواد الملانمة لصفوفهم . Teachers are provided with adequate materials for their class rooms.	41
						يستلم المعلمون التجهيزات الضرورية للصفوف . Teachers receive necessary class room supplies.	42
						المواد الإضافية متاحة للاستخدام الصففي . Supplementary materials are available for class room use.	43
						يستطيع المعلمون الحصول على المواد التعليمية المطلوبة . Teachers have access to needed instructional materials.	44

الملحق (3)

استبانة المهارات الإدارية بصورتها الأولية

التعديل المقترح	بحاجة إلى تعديل	صلاحية الفقرة لغوياً		الانتماء للمجال		الفقرات	التسلسل
		غير صالحة	صالحة	غير منتمية	منتمية		
(Perceptual Skills) (الإدراكية) المهارات التصويرية							
						يعزز رئيس المركز مواقف المعلمين التربوية.	1
						يحرص رئيس المركز على تقديم مقترحات جديدة لخدمة العملية التعليمية.	2
						يهتم رئيس المركز بتنمية قدرات المعلمين المهنية.	3
						يحفز رئيس المركز المعلمين على ابتكار أساليب جديدة في العملية التعليمية.	4
						يسعى رئيس المركز إلى تطوير عمله لتحقيق الفوائد المرجوة.	5
						يهتم رئيس المركز بمتابعة نتائج التحصيل الدراسي للطلاب.	6
						يتابع رئيس المركز أداء المعلمين وفقاً للمعايير المحددة.	7
						يشجع رئيس المركز المعلمين على تطوير أدائهم في العملية التعليمية.	8
						يحث رئيس المركز المعلمين على العمل كفريق واحد.	9
						يحرص رئيس المركز على مراقبة أداء المعلمين بشكل خفي.	10
						يعتمد رئيس المركز على مبدأ الموافقة الجماعية في اتخاذ القرارات.	11
						يشجع رئيس المركز المعلمين على	12

					استخدام استراتيجيات حديثة في التدريس.
					13 يركز رئيس المركز على تفعيل التوجهات التربوية الحديثة في العملية التعليمية.
					14 يقوم رئيس المركز بمتابعة أداء المعلمين من خلال اجتماعات دورية.
					15 يتعامل رئيس المركز مع المعلمين بشفافية.
					16 يحرص رئيس المركز على تحقيق الرضا الوظيفي لدى المعلمين.
					17 يعامل رئيس المركز المعلمين بموضوعية وعدالة.
					18 يساعد رئيس المركز المعلمين على تجاوز أخطائهم.
					19 يهتم رئيس المركز بتوفير المراجع للمعلمين.
					20 يتصف رئيس المركز بمقدرته على الإمساك بزمام الأمور.
					21 يراعي رئيس المركز تقديم الحوافز للمعلمين.
					22 يحرص رئيس المركز على اتخاذ القرارات الصائبة.
					23 يسعى رئيس المركز إلى تذليل العقبات التي تواجه المعلمين.
					24 ينجز رئيس المركز الأعمال الإدارية والكتابية دون تأخير.
					25 يراعي رئيس المركز الجانب الأخلاقي في اتخاذ القرارات.
					26 يؤمن رئيس المركز بإمكانية المعلمين في تحقيق الأهداف المنشودة.

					المهارات الفنية (Technical Skills)
					يفاضل رئيس المركز بين الأمور بناءً على معايير واضحة.
					27
					ينوع رئيس المركز في أساليبه الإدارية والإشرافية.
					28
					يساعد رئيس المركز المعلمين على وضع خطط لمعالجة ضعف طلابهم.
					29
					يعقد رئيس المركز اجتماعات دورية بهدف تحسين أساليب العمل.
					30
					يؤمن رئيس المركز بضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.
					31
					يهتم رئيس المركز بتنظيم برامج التوجيهية للمعلمين.
					32
					يشجع رئيس المركز على اتباع أسلوب المناقشة في حل المشكلات.
					33
					يمتلك رئيس المركز خبرة واسعة في مجال العمل الإداري.
					34
					يبني رئيس المركز قراراته استناداً إلى آراء المعلمين.
					35
					يحسن رئيس المركز الاستفادة من قدرات المعلمين.
					36
					يتسم عمل رئيس المركز بالتنوع بعيداً عن الروتين.
					37
					يحث رئيس المركز المعلمين على حسن معاملة الطلاب.
					38
					يتميز رئيس المركز بالمرونة في تعامله مع الآخرين.
					39
					يحرص رئيس المركز على استخدام الوسائل
					40

						انتكولوجية الحديثة للقيام بأعمال المركز .
						41 يتمتع رئيس المركز بمقدرة عالية على الإقناع.
						42 يستطيع المعلمون التواصل مع رئيس المركز كلما احتاجوا لذلك.
						43 يحرص رئيس المركز على تزويد المعلمين بالتعليمات اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم بشكل واضح.
المهارات الإنسانية (Human Skills)						
						44 يحرص رئيس المركز على أن يكون متفائلاً بشأن التحسن في الأداء.
						45 يشعر رئيس المركز المعلمين بالأمان الوظيفي في تعامله معهم.
						46 يمنح رئيس المركز المعلمين الثقة في التعامل.
						47 يتقبل رئيس المركز انتقاد المعلمين لأدائه.
						48 يحرص رئيس المركز على الاستفادة من تجارب الآخرين.
						49 يشجع رئيس المركز المعلمين على رعاية الطلاب في الأنشطة المختلفة
						50 يعمل رئيس المركز على تنمية الثقة بين الطلاب والمعلمين.
						51 يتقبل رئيس المركز اقتراحات المعلمين بإيجابية.
						52 يتبع رئيس المركز أسلوب الترغيب في التعامل مع المعلمين.
						53 يتحمل رئيس المركز مسؤولية أخطائه.
						54 يحقق رئيس المركز التوازن بين العلاقات الإنسانية والواجبات الوظيفية.

					55	يتقبل رئيس المركز وجهات النظر المتباينة للمعلمين.
					56	يتمتع رئيس المركز بسرعة البديهة في التعامل مع المواقف المفاجئة.
					57	يراعي رئيس المركز الظروف الخاصة للمعلمين.
					58	يتعامل رئيس المركز باحترام وتقدير مع المعلمين.
					59	يوجه رئيس المركز نقد بناء للمعلمين.
					60	يحرص رئيس المركز على إقامة علاقات إنسانية مع المعلمين.

الملحق (4)

قائمة محكمي أداتي الدراسة

التخصص	الاسم
مناهج وطرق التدريس	الأستاذ الدكتور جودت أحمد سعادة
أصول التربية	الدكتور معدي العجمي
مناهج وطرق التدريس	الدكتور محمد دهميم الظفيري
أصول التربية	الدكتور حمد الرشيد
القيادة والإشراف التربوي	الدكتور سلطان الديحاني
أصول تربية	الدكتور غازي الرشيد
دعوة الثقافة الإسلامية	الدكتور سليمان الشطي
أصول تربية	الدكتور محسن الصالحي
مناهج تربية وطرق تدريس لغة انجليزية	الدكتورة منى بورسلي
أصول تربية	الدكتور سعد الشريع
الإدارة والقيادة التربوية	الدكتورة ملك الناظر

الملحق (5)

استبانة الصحة التنظيمية بصورتها النهائية

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم المحترم
أختي المعلمة المحترمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين "، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. ويسر الباحث أن يضع بين أيديكم الاستبانتين المرفقتين، آملاً منكم التعاون بالإجابة عن فقراتها بوضع علامة (√) في المكان المناسب الذي يعبر عن وجهة نظركم، علماً بأن المعلومات التي ستقدمونها سيتم التعامل معها بسرية تامة، وستستخدم لأغراض البحث العلمي فقط. شاكراً حسن تعاونكم.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

عبد الله عبد القادر الكمالي

بيانات أولية:

أرجو تعبئة البيانات التالية بوضع إشارة (√) في المربع المناسب لك:

* الجنس: ذكر أنثى

* المؤهل العلمي: بكالوريوس بكالوريوس + دبلوم عالٍ

ماجستير فما فوق

* سنوات الخبرة: من (1-5) سنوات من (6-10) سنوات

من (11) سنة فما فوق

الترتيب	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأه
1	يستطيع طلاب المركز إنجاز الأهداف.					
2	يضع المركز معايير مرتفعة للأداء الأكاديمي.					
3	يحترم الطلاب زملاءهم الذين يحصلون على درجات متميزة.					
4	يسعى الطلاب لبذل جهد إضافي للحصول على درجات أفضل.					
5	يعتقد المعلمون في هذا المركز بأن لدى طلبتهم المقدرة على الإنجاز أكاديمياً.					
6	يتميز التحصيل الأكاديمي في المركز بكونه بارزاً ومدعماً بخبرات معرفية.					
7	يعمل الطلاب بجدية لتحسين عملهم السابق.					
8	تتصف البيئة التعليمية بالنظام والجدية.					
9	رئيس المركز ودود يسهل تبادل الحديث معه.					
10	يتعامل رئيس المركز مع جميع المعلمين على قدم المساواة.					
11	يجعل رئيس المركز اتجاهاته واضحة للمعلمين.					
12	يضع رئيس المركز اقتراحات المعلمين حيز التنفيذ.					
13	يهتم رئيس المركز بالرعاية الشخصية للمعلمين.					
14	يُحِمي المعلمون من مطالب كل من المجتمع المحلي وأولياء الأمور غير المنطقية.					
15	المركز عرضة للضغوط الخارجية					
16	تقبل مطالب المجتمع المحلي حتى وإن لم تكن متسقة مع البرنامج التعليمي .					
17	يشعر المعلمون بالمركز بالضغط من المجتمع المحلي					

رقم	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبداً
18	تؤثر جماعة من المواطنين ذوي النفوذ في إدارة المركز .					
19	المركز منفتح على أهواء الجمهور .					
20	يستطيع قلة من أولياء الأمور ذوي الصوت المسموع تغيير سياسة المركز .					
21	يطلب رئيس المركز من المعلمين اتباع المعايير والقواعد والأنظمة .					
22	يطلع رئيس المركز المعلمين على الأداء المتوقع منهم					
23	رئيس المركز مستعد لإجراء التغييرات .					
24	يحافظ رئيس المركز على معايير محددة للأداء .					
25	يضع رئيس المركز برنامجاً للعمل المطلوب إنجازه					
26	يؤدي المعلمون خدمات بعضهم لبعض .					
27	المعلمون في هذا المركز يحب بعضهم بعضاً .					
28	المعلمون غير مباينين ببعضهم .					
29	يظهر المعلمون المودة بعضهم لبعض .					
30	المعلمون في هذا المركز يتعاملون مع بعضهم ببرودة وانعزالية .					
31	الروح المعنوية للمعلمين مرتفعة .					
32	هناك إحساس بالثقة والاطمئنان بين المعلمين .					
33	ينجز المعلمون أعمالهم بحماسة .					
34	المعلمون في توافق مع المركز .					
35	يحصل رئيس المركز على ما يطلبه من رؤسائه .					

الترتيب	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ
36	لدى رئيس المركز المقدرة على التأثير في أعمال رؤسائه.					
37	لدى رئيس المركز المقدرة على العمل بشكل حسن مع المراقب (الرئيس الأعلى).					
38	تُعطى توصيات رئيس المركز اهتماماً جاداً من قبل رؤسائه.					
39	يتعرض رئيس المركز لمعوقات من جانب رؤسائه.					
40	المواد الإضافية متاحة عند طلبها .					
41	يُزود المعلمون بالمواد الملائمة لصفوفهم .					
42	يستلم المعلمون التجهيزات الضرورية للصفوف .					
43	المواد الإضافية متاحة للاستخدام الصفي .					
44	يستطيع المعلمون الحصول على المواد التعليمية المطلوبة					

الملحق (6)

استبانة المهارات الإدارية بصورتها النهائية

الترتيب	الفقرات	دائماً	غالباً	أحياناً	نادراً	أبدأ
1	يعزز رئيس المركز مواقف المعلمين التربوية.					
2	يهتم رئيس المركز بتنمية قدرات المعلمين المهنية.					
3	يتابع رئيس المركز أداء المعلمين وفقاً للمعايير المحددة.					
4	يشجع رئيس المركز المعلمين على تطوير أدائهم في العملية التعليمية.					
5	يحث رئيس المركز المعلمين على العمل كفريق واحد.					
6	يعتمد رئيس المركز على مبدأ الموافقة الجماعية في اتخاذ القرارات.					
7	يركز رئيس المركز على تفعيل التوجهات التربوية الحديثة في العملية التعليمية.					
8	يتعامل رئيس المركز مع المعلمين بشفافية.					
9	يحرص رئيس المركز على تحقيق الرضا الوظيفي للمعلمين.					
10	يعامل رئيس المركز المعلمين بعدالة.					
11	يساعد رئيس المركز المعلمين على تجاوز أخطائهم.					
12	يراعي رئيس المركز تقديم الحوافز للمعلمين.					
13	يحرص رئيس المركز على اتخاذ القرارات الصائبة.					
14	يسعى رئيس المركز إلى تذليل العقبات التي تواجه المعلمين.					
15	يراعي رئيس المركز الجانب الأخلاقي في اتخاذ القرارات.					
16	يؤمن رئيس المركز بإمكانية المعلمين في تحقيق الأهداف المنشودة.					
17	يفاضل رئيس المركز بين الأمور بناءً على معايير واضحة.					
18	ينوع رئيس المركز في أساليبه الإدارية.					
19	يساعد رئيس المركز المعلمين على وضع خطط لمعالجة ضعف طلابهم.					

					يعقد رئيس المركز اجتماعات دورية لتحسين أساليب العمل.	20
					يؤمن رئيس المركز بضرورة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات.	21
					يهتم رئيس المركز بتنظيم برامج التوجيهية للمعلمين.	22
					يشجع رئيس المركز على اتباع أسلوب المناقشة في حل المشكلات.	23
					يمتلك رئيس المركز خبرة واسعة في مجال العمل الإداري.	24
					يتخذ رئيس المركز قراراته استناداً إلى آراء المعلمين.	25
					يحسن رئيس المركز الاستفادة من قدرات المعلمين.	26
					يتسم عمل رئيس المركز بالتنوع بعيداً عن الروتين.	27
					يحث رئيس المركز المعلمين على حسن معاملة الطلاب.	28
					يتميز رئيس المركز بالمرونة في تعامله مع الآخرين.	29
					يحرص رئيس المركز على استخدام الوسائل التكنولوجية الحديثة للقيام بأعمال المركز.	30
					يتمتع رئيس المركز بمقدرة عالية على الإقناع.	31
					يستطيع المعلمون الاتصال مع رئيس المركز كلما احتاجوا لذلك.	32
					يحرص رئيس المركز على تزويد المعلمين بالتعليمات اللازمة لانجاز المهام الموكلة إليهم .	33
					يحرص رئيس المركز على أن يكون متفائلاً بشأن التحسن في الأداء.	34
					يشعر رئيس المركز المعلمين بالأمان الوظيفي في تعامله معهم.	35
					يمنح رئيس المركز المعلمين الثقة في التعامل.	36
					يتقبل رئيس المركز انتقاد المعلمين لأدائه.	37
					يحرص رئيس المركز على الاستفادة من تجارب الآخرين.	38
					يشجع رئيس المركز المعلمين على رعاية الطلاب في الأنشطة المختلفة	39
					يعمل رئيس المركز على تنمية الثقة بين الطلاب والمعلمين.	40

					41	يتقبل رئيس المركز اقتراحات المعلمين بـيجابية.
					42	يتبع رئيس المركز أسلوب الترغيب في التعامل مع المعلمين.
					43	يتحمل رئيس المركز مسؤولية أخطائه.
					44	يحقق رئيس المركز التوازن بين العلاقات الإنسانية والواجبات الوظيفية.
					45	يتقبل رئيس المركز وجهات النظر المتباينة للمعلمين.
					46	يتمتع رئيس المركز بسرعة البديهة في التعامل مع المواقف المفاجئة.
					47	يراعي رئيس المركز الظروف الخاصة للمعلمين.
					48	يتعامل رئيس المركز باحترام مع المعلمين.
					49	يوجه رئيس المركز نقداً بناءً للمعلمين.
					50	يحرص رئيس المركز على إقامة علاقات إنسانية مع المعلمين.

ملحق (7)

كتاب تسهيل مهمة من جامعة الشرق الأوسط

جامعة الشرق الأوسط
MEU MIDDLE EAST UNIVERSITY

Date: مكتب رئيس الجامعة 2010 / 8 / 9 التاريخ:
Number: President's Office 2113 / 1 / 2 الرقم:

معالي وزير العدل ووزير الأوقاف والشؤون الإسلامية المؤقت

دولة الكويت

تحية طيبة وبعد ...

الموضوع: تسهيباً، مهمة باحث

أرجو التكرم بالعلم بأن طالب الماجستير عبد الله عبد القادر الكماللي يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية بعنوان مستوى الصحة التنظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالإيعاز لمن يهيمه الأمر بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة، وتطبيق البحث في إدارة السراج المنير في وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية المشمولة بهذه الدراسة، وذلك من أجل المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج واستنتاجات دقيقة.

ونحن إذ نشكر معاليكم على تعاون وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية بدولة الكويت مع الباحثين من جامعة الشرق الأوسط، نعدكم أن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستبقى سرية، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير . . .

رئيس الجامعة

أ.د. عبد الباري درة



نسخة

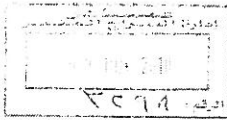
* سعادة الأستاذة رئيس مجلس أمناء الجامعة
* سعادة أ. رئيس هيئة عميري شركة جامعة الشرق الأوسط المحترمة
* أ.د. عميد كلية العلوم التربوية وعميد البحث العلمي المحترم

ع.ش. / س.س.

الملحق (8)

كتاب تسهيل مهمة من إدارة السراج المنير التابعة لوزارة

الأوقاف والشؤون الإسلامية

وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية
إدارة السراج المنير

المحترمين

السادة الأفاضل / مشرفو ومشرقات مراكز السراج المنير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،،،

الموضوع / تسهيل مهمة الباحث / عبدالله عبدالقادر الكمالي

تهديكم إدارة السراج المنير أطيب التحيات والأمنيات بدوام التوفيق والنجاح وبعد ،
بالإشارة إلى الموضوع أعلاه ، يرجى التكرم بتسهيل مهمة الباحث / عبدالله عبدالقادر
الكمالي من جامعة الشرق الأوسط. وذلك بتطبيق استبانته بعنوان "مستوى الصحة
التظيمية في المراكز التعليمية التابعة لإدارة السراج المنير في دولة الكويت وعلاقته
بدرجة ممارسة رؤساء المراكز للمهارات الإدارية من وجهة نظر المعلمين " على معلمين
ومعلمات مراكز السراج المنير .

وتفضلوا بقبول فائق التقدير والاحترام ،،

تقدير الإدارة
7
مكتبة أول كورنيش
للدراسات والبحوث
والإفتاء
بمبنى وزارة الأوقاف والشؤون الإسلامية
الكويت