

تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في  
ضوء مدخل الغدارة بالمشاركة

إعداد

منى خليفة قاسم الخباز

طالبة في مرحلة الدكتوراه بكلية التربية بالگردقة/ جامعة جنوب الوادي

إشراف

أ.د. سوزان محمد المهدي

أستاذ الإدارة التعليمية بقسم أصول التربية

كلية البنات – جامعة عين شمس

د. أشرف محمود أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
ووكيل الكلية لشئون الدراسات العليا والبحوث

د. محمد جاد حسين أحمد

أستاذ التربية المقارنة والإدارة التعليمية المساعد  
ووكيل الكلية لشئون التعليم والطلاب

١٤٣٨ هـ – ٢٠١٦ م

## مقدمة

في ظل التغيرات المتسارعة في بيئة الأعمال والتطور العالمي الحاصل على صعيد التعليم، دعت الضرورة أن تواكب المؤسسات التعليمية في الدولة التطور الحاصل عالمياً بهدف اللحاق بركب المنافسة العالمية. حيث أضحت العملية التعليمية تشهد تسارعاً في وتيرة التطور العلمي والتقني الذي بات يسيطر على كافة أطراف العملية التعليمية من معلمين ومناهج تربوية وبنية تحتية وغير ذلك.

وأصبح الاهتمام بتطوير الأداء يشكل عنصراً أساسياً وحاسماً للمؤسسات بشكل عام في ظل الاتجاه نحو تبني وتطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة كإدارة الجودة الشاملة، وإعادة هندسة العمليات الإدارية، والتخطيط الشامل للأداء والإدارة بالمشاركة، حيث تمثل الإدارة بالمشاركة أحد المتطلبات الأساسية لنجاح تطبيق المفاهيم الإدارية الحديثة. وفقاً لذلك فإن المؤسسات التعليمية عامة، والمؤسسات التعليمية بدولة الكويت على وجه الخصوص بحاجة ماسة لتبني ثقافة تنظيمية وممارسات إدارية حديثة تتلاءم مع المتطلبات والتطورات المعاصرة سعياً إلى تطوير أدائها وتحسينه بما يتفق مع متطلبات العصر الحديث من تطور تقني وعلمي وإداري أصبح يلقي بظلاله على مكونات العملية الإدارية في المؤسسات التعليمية (عوض آل شائع، ٢٠٠٧، ص ٣٤).

ويعد موضوع مدخل الإدارة بالمشاركة من الموضوعات الإدارية الحديثة التي لم تحظ حتى الآن باهتمام الدارسين والباحثين على المستوى العربي بشكل كاف. وقد تناولت الأدبيات الحديثة موضوع تطوير الأداء المؤسسي بالبحث والاستقصاء، كما في دراسة (ليلى العساف وخالد الصرايرة، ٢٠١١) التي تم تطبيقها في الأردن وأثبتت نتائجها أن تطوير الأداء المؤسسي في المؤسسات التعليمية الأردنية يتأثر بشكل إيجابي بتبني أسلوب حل المشكلات بطريقة علمية تشاركية والعمل بروح الفريق، كذلك دراسة (أمل زنتي، ٢٠٠٤) التي تم تطبيقها على مدارس جمهورية مصر العربية وأكدت أن تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية يتأثر إيجاباً بشكل مباشر بكل من المشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة والاتصال وتقييم الأداء.

من جهة أخرى، تحتل فكرة المشاركة في إدارة المؤسسات موقعاً متميزاً في الأدبيات الحديثة للإدارة، هذا الموقع المتميز يعكس في الواقع تطوراً تاريخياً عبر مراحل عديدة عرفتها فترة نمو المؤسسات، وبخاصة منذ منتصف القرن العشرين، حيث أكدت نتائج دراسة (عوض آل شائع، ٢٠٠٧) التي تم تطبيقها في المملكة العربية السعودية أن النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية والذي يقوم على مبدأ الإدارة بالمشاركة هو النمط السائد بشكل أكبر، وأن هذا النمط ينبغي أن يكون شائعاً في المؤسسات التعليمية، كما أن الدراسة التي أجراها قاسم (محمد، ٢٠١٠) وتناولت الإدارة بالمشاركة بالشرح والتحليل الكافي، حيث أكد الباحث في نتائج دراسته أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية يساعد على تحفيز الموظفين على الالتزام في تطبيق هذه القرارات، كما أظهرت النتائج أن إشراك الموظفين يساهم في إثارة دافعية الموظفين للعمل، وأن إشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يساعد في حل مشكلات العمل، أما دراسة موكونا (Mokoena, 2012) أثبتت أن الإدارة بالمشاركة تعزز مستويات الثقة بين الأطراف ذات العلاقة داخل المدرسة.

يعزز معرفة الأفراد تجاه المنظمة من قدراتهم على أخذ المبادرة، وكذلك عندما يكونوا على معرفة تامة بأداء الإدارة التي يعملون بها فإنهم يكونون في وضع مناسب لاتخاذ القرار أو التأثير عليه لتحسين الأداء، فرسالة المؤسسة التي تركز على أن المورد البشري عنصر حاسم من أصول المنظمة ترسل رسالة للعاملين بأن المنظمة تقدرهم وهذا ينعكس إيجابياً على كافة الأطراف. وبناءً على ما تقدم، جاءت هذه الدراسة بهدف وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة.

**مشكلة الدراسة وأسئلتها**

تتجه معظم المؤسسات التعليمية عالمياً ومحلياً وعربياً إلى تبني مفاهيم حديثة في الإدارة التربوية تساهم في تحسين مستوى الأداء فيها، وهذا بدوره يتطلب من الباحثين والمختصين والقائمين على العملية التعليمية على حد سواء بحث ودراسة النظريات الحديثة التي تهدف إلى النهوض بالمستوى التعليمي العام، ومنها أسلوب الإدارة بالمشاركة، ووفقاً لما أوضح موكونا (Mokoena, 2012) في دراسته أن مجلس الإدارة المدرسية من الممكن أن يساهم في رفع مستويات الثقة بين أطراف العملية التعليمية من خلال المشاركة في صنع واتخاذ القرارات بين كافة الأطراف، الأمر الذي يستدعي تبني مفهوم الإدارة بالمشاركة كأحد الأساليب الإدارية في العملية التعليمية. كما أن دراسة عوض آل شائع (٢٠٠٧) أوضحت أن النمط السائد هو النمط الديمقراطي في الإدارة المدرسية والذي يقوم على مبدأ الإدارة بالمشاركة، وضرورة أن يكون هذا النمط شائعاً في المؤسسات التعليمية. ونتيجة القصور الواضح في الدراسات التي تناولت الإدارة بالمشاركة في المؤسسات التعليمية بدولة الكويت يستدعي القيام بهذه الدراسة بهدف معالجة هذا القصور. بناءً عليه، يمكن حصر مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

**كيف يمكن تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة؟**

ويتفرع عن هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١. ما الأطر النظرية للأداء المؤسسي؟
٢. ما الأسس النظرية لمدخل الإدارة بالمشاركة في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟
٣. ما سليات الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت؟
٤. ما درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت للإدارة بالمشاركة لتطوير الأداء المؤسسي من وجهة نظر المعلمين؟
٥. ما متطلبات ومعوقات تطبيق مدخل الإدارة بالمشاركة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت من وجهة نظر المعلمين؟
٦. ما الاستراتيجية المقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة؟

**أهداف الدراسة**

سعت الدراسة الحالية إلى تحقيق جملة من الأهداف على النحو الآتي:

١. التعرف على الأطر النظرية للأداء المؤسسي.
٢. الوقوف على الأسس النظرية لمدخل الإدارة بالمشاركة في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
٣. بيان دور الإدارة بالمشاركة في تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت.
٤. تحديد درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت للإدارة بالمشاركة لتطوير الأداء المؤسسي.
٥. مناقشة متطلبات تطبيق مدخل الإدارة بالمشاركة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت.
٦. التوصل إلى استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة.

**أهمية الدراسة**

تتضح أهمية الدراسة من خلال وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، كما تتضح أهمية الدراسة تطبيقياً من خلال:

١. قد تساهم الدراسة في الوقوف على الواقع الفعلي للأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت.
٢. الحاجة إلى تحسين مستوى أداء المؤسسات التعليمية الكويتية والنهوض به، وهو ما تسعى إليه الدراسة.
٣. قد تساعد الدراسة في تزويد أصحاب القرار القائمين على العملية التعليمية في دولة الكويت بنتائج تفيد في التحفيز على تطبيق الإدارة بالمشاركة سعياً لتحسين الأداء في المؤسسات التعليمية.
٤. من المأمول أن تحدد الدراسة معوقات تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت بهدف التغلب على هذه المعوقات.
٥. قد تفيد الدراسة في تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلمي ومعلمات مدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت فيما يتعلق بالأداء المؤسسي في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة.
٦. قد تعمل الدراسة على تقديم أدوات بحثية مقننة على البيئة الكويتية قد تفيد الباحثين والقائمين على العملية التعليمية في تحسين الأداء.

### حدود الدراسة

تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

١. **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة الحالية على بناء استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، وتتضمن جوانب (الرؤية والرسالة، القيادة، الموارد البشرية والمادية، المشاركة المجتمعية، توكيد الجودة).
٢. **الحدود البشرية:** اقتصرت على عينة عشوائية من معلمي المدارس الثانوية العامة بمحافظة الفروانية بدولة الكويت.
٣. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الفروانية بدولة الكويت.
٤. **الحدود الزمنية:** تم تطبيق أداة الدراسة الميدانية خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ٢٠١٥/٢٠١٦.

### منهج الدراسة وأدواتها

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي لملاءمته لأغراض الدراسة، حيث تم استخدامه لتنفيذ خطوات الدراسة من جمع للبيانات والمعلومات حول وضع استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة، وكذلك في تحديد وبناء أدوات الدراسة التي سيتم استخدامها في جمع بيانات الدراسة وتحليلها.

### مصطلحات الدراسة

استخدمت الدراسة المصطلحات الآتية:

١. **الاستراتيجية Strategy:** تعرّف الاستراتيجية بأنها تصور المنظمة عن العلاقة المتوقعة بينها وبين بيئتها، بحيث يوضح هذا التصور نوع العمليات التي يجب القيام بها على المدى البعيد، والحد الذي يجب أن تذهب إليه المنظمة والغايات التي يجب أن تحققها (Freedman, 2013, 51).
- وتعرّف إجرائياً بأنها مجموعة الإجراءات والعمليات المنظمة التي تقوم على تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعميم الثانوي العام بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة. وتعرّف الاستراتيجية بأنها مجموعة من الخطط الموجهة التي تساعد الإدارة على تحقيق المسار الذي اختارته.

٢. **التطوير Development:** هو تغيير استراتيجي ذو طابع علمي وعملي، يهدف إلى تحسين الأداء، والتطوير ضرورة تبدأ عند ظهور مشكلة معينة داخل التنظيم، مثل انخفاض الأرباح، وجود

انفصال بين العاملين والإدارة، عدم القدرة على المنافسة، كثرة غياب العاملين، وزيادة معدلات الشكاوى (إبراهيم نجتي، ٢٠٠٥، ص٣١٨).

٣. الأداء **Performance**: يتمثل الأداء في التفاعل بين السلوك والإنجاز مرتبطاً بالنتائج، وأنه كل ذلك السلوك والإنجاز والنتائج معاً، وهو المحور الأساسي وموضوع التحسين والتنمية في المنظمات (Endres & Smoak, 2008, 51). ويعرّف إجرائياً بأنه ما يتم تحقيقه من أعمال في المنظمة كنتاج إجمالي لعمل الموظف والمنظمة على حد سواء.

٤. الأداء **المؤسسي Institutional Performance**: يعرّف الأداء المؤسسي المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية من حيث أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة (Abu Bakar, 2008, 324). ويعرّف إجرائياً بأنه مستوى الأداء العام للمدرسة من خلال تحديد مستوى أداء إدارة المدرسة، ومستوى أداء المعلمين، ومستوى التحصيل الدراسي للطلبة. ويعرف الأداء المؤسسي في هذه الدراسة بأنه إنجاز المهام لمديري مدارس تعليم الثانوية بدولة الكويت من خلال تحقيق متطلبات الأداء المؤسسي الذي يعد نقطة انطلاق نحو اتخاذ إجراءات لتحسين وتطوير الأداء.

٥. الإدارة **بالمشاركة Participatory Management**: هي العلاقة المتبادلة بين الإدارة والعاملين في المؤسسة والتي تهدف إلى تحسين مستوى الانتاجية بشكل مستمر من خلال تحقيق التعاون والمشاركة بين الإدارة والعاملين (خبراء مركز الخبرات، ٢٠٠٨، ٣). وتعرّف إجرائياً بأنها الإدارة بالمشاركة من خلال العناصر الآتية: (المشاركة في اتخاذ القرار، والمشاركة في الآراء، والمشاركة في الاستشارات، والمشاركة في الاجتماعات).  
**الدراسات السابقة والتعليق عليها**

تركز الدراسة الحالية في معالجتها للدراسات السابقة على مجالين أساسيين، أولهما: الدراسات التي تناولت الإدارة بالمشاركة، والثاني: الدراسات التي تناولت الأداء المؤسسي، وسيتيم عرض الدراسات السابقة من الأقدم إلى الأحدث على النحو التالي:  
**أولاً: الدراسات السابقة المرتبطة بالإدارة بالمشاركة، وتعرضها الدراسة كما يلي:**

#### ١. دراسة (Salasman, 2006) بعنوان "The change in work culture of secondary leadership" التغيير في ثقافة العمل في القيادة في المدارس الثانوية

هدفت الدراسة التي أجريت في الولايات المتحدة الأمريكية إلى بيان أثر إدارة التغيير على التطور المهني لمديري ومديرات المدارس الثانوية في المدارس الحكومية في الغرب الأوسط الأمريكي. وتكونت عينة الدراسة من ٤٠ مديراً ومديرة (٢٠ ذكور، ٢٠ إناث) يعملون في المدارس الثانوية الحكومية. ولتحقيق هدف الدراسة طورت Evett استبانة تكونت من ٧٨ فقرة توزعت على مجالات عبء العمل، الضوابط الإدارية، العلاقة مع الجهات الحاكمة، الدخل. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. وجود أثر إيجابي لإدارة التغيير في التطوير المهني للمديرين والمديرات.  
ب. أن المديرين الذكور حققوا نتائج أفضل في إدارة الوقت وعبء العمل أكثر من الإناث.  
أوصت الدراسة بضرورة تدريب المديرين والمديرات على أساليب مواجهة ضغوط العمل وتحفيز المعلمين للمشاركة في التغيير وإدارته.

#### ٢. دراسة عوض آل شائع (٢٠٠٧) بعنوان: "العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وأداء المعلم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية والمعلمين في منطقة عسير التعليمية بالمملكة العربية السعودية".

هدفت الدراسة تعرف الأنماط القيادية السائدة، ومعرفة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وأداء المعلم، بعد معرفة الواقع الفعلي لأداء المعلم، ومن ثم الكشف عن أهم العوامل المساعدة على نهج النمط القيادي الإيجابي الذي يعمل على رفع أداء المعلم، حيث تبنت الدراسة

المنهج الوصفي من خلال استبانة تم توزيعها على عينة الدراسة والتي تكونت من (٣٧ مديراً) و (٣٦١ معلماً) في منطقة عسير في المملكة العربية السعودية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. أن مستوى أداء المعلم في المدارس الثانوية بمنطقة عسير التعليمية بلغ حد الكفاية الذي ارتضاه الباحث، وذلك من وجهة نظر مديري المدارس والمعلمين.

ب. أن النمط الديمقراطي هو النمط السائد بشكل أكبر في منطقة عسير التعليمية مع وجود نسبة ذات دلالة من النمطين الآخرين (الأوتوقراطي، والترسلي).

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

أ. ضرورة الحفاظ على النمط الديمقراطي السائد في منطقة عسير التعليمية مع العمل على الحد من الأنماط الأوتوقراطية والترسلية.

ب. إجراء المزيد من الدراسات الخاصة بالأنماط القيادية وتطبيقها على مناطق تعليمية أخرى في المملكة العربية السعودية.

**٣. دراسة حاتم دحلان (٢٠٠٨) بعنوان: "التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية: المفهوم والمبررات والفوائد والمعوقات".**

هدفت الدراسة بيان أساليب التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية، وبيان كل من المبررات والفوائد والمعوقات المرتبطة بالتخطيط التشاركي، حيث تبنت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبانة تم توزيعها على (٣٠) مديراً ومديرة من مديري مدارس منطقة خان يونس في قطاع غزة بفلسطين.

كما توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة التربوية التي تطبق أساليب التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية.

ب. توفر مستوى عالٍ من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية وصناعة القرار على أساس تعاوني في مدارس خان يونس.

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

أ. العمل على تعزيز الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة التربوية التي تطبق أساليب التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية في مدارس منطقة خان يونس في قطاع غزة.

ب. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث المساندة لموضوع الدراسة الحالية.

**٤. دراسة هارون الطورة (٢٠٠٩) بعنوان "مستوى مشاركة المعلمين في الفعاليات التربوية".**

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى درجة تقدير المعلمين لمستوى مشاركتهم في الفعاليات التربوية (المعلم، الطالب، المنهاج)، و معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى في درجة تقدير المعلمين لمستوى مشاركتهم في الفعاليات المدرسية المتعلقة بالمجالات الثلاثة (الطلاب، المعلمين، المنهاج)، تعزى لعامل الخبرة والجنس والتفاعل بينهما. اتبعت الدراسة منهجية مسحية من خلال تطبيق استبانة مكونة من (٣٢) فقرة موزعة على المجالات الثلاثة، وتم تطبيقها على عينة من (٩٥) معلماً ومعلمة (٤٠ ذكور، ٥٥ إناث)، تم اختيارهم بالطريقة الطبقية العشوائية. وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أ. تراوحت تقديرات المعلمين لمستوى مشاركتهم بين درجات عالية ومتوسطة، حيث جاء مجال الطلاب في المرتبة الأولى ثم المنهاج ثم المعلم.

ب. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة لمستوى مشاركتهم على مجالات الدراسة جميعها.

أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات على مجتمع دراسي أوسع لمقارنة النتائج والتأكد من إمكانية تعميمها، والقيام بدراسات تتعلق بمستوى مشاركة المعلمين في مجالات تربوية أخرى مثل التقويم التربوي، تصميم التدريس.

٥. دراسة قاسم محمد (٢٠١٠) بعنوان: "أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز الموظفين على الالتزام في تطبيق هذه القرارات في بنك الإسكان للتجارة والتمويل".

هدفت الدراسة تعرف أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز الموظفين على الالتزام في تطبيق هذه القرارات في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، وتبنت الدراسة المنهج الوصفي التحليل من خلال استبانة تم تطبيقها على (٢٠٠) موظفاً وموظفة من العاملين في بنك الإسكان للتجارة والتمويل في كل مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:  
أ. أن إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية يساعد على تحفيز الموظفين على الالتزام في تطبيق هذه القرارات.

ب. أن اشراك الموظفين يساهم في اثاره دافعية الموظفين للعمل.

ج. أن اشراك الموظفين في عملية اتخاذ القرارات يساعدهم في حل مشكلات العمل.

وأوصت الدراسة بضرورة إشراك العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية بهدف تحفيز الموظفين على الالتزام في تطبيق هذه القرارات.

٦. دراسة نبيل العرابيد (٢٠١٠) بعنوان: "دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة".

هدفت الدراسة بيان دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، وذلك من خلال معرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، واتبعت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبانة تم تطبيقها على (١٣٤) مديراً ومديرة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. أن ممارسات القيادة التشاركية لمديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظر مديري المدارس كانت مرتفعة.

ب. أن القيادة التشاركية تساهم في حل المشكلات المادية والاجتماعية والإدارية لمديري المدارس.

ج. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات العمر، والجنس، والخبرة.

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

أ. ضرورة اعتماد مديري التربية والتعليم على القيادة التشاركية في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة.

ب. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الخاصة بالقيادة التشاركية وتطبيقها على مدارس أخرى في محافظات قطاع غزة.

٧. دراسة (Mokoena, 2012) بعنوان: "Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools? الإدارة بالمشاركة

الفاعلة: هل تؤثر على مستويات الثقة بين الأطراف ذات العلاقة داخل المدرسة؟".

الفاعلة: هل تؤثر على مستويات الثقة بين الأطراف ذات العلاقة داخل المدرسة؟".

"الإدارة بالمشاركة الفاعلة: هل تؤثر على مستويات الثقة بين الأطراف ذات العلاقة داخل المدرسة؟".

هدفت الدراسة التعرف على فعالية الإدارة بالمشاركة في تعزيز مستويات الثقة بين الأطراف ذات العلاقة داخل المدرسة، حيث تبنت الدراسة المنهج المسحي لشرحية كبيرة من العاملين في العملية التعليمية بواقع (٢٨٢) فرداً من كافة الأطراف المعنية بالعملية التعليمية من مديريين ومعلمين وموظفين إداريين في مدارس جنوب أفريقيا.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. أن تشكيل هياكل تنظيمية داخل المدرسة بين المديرين والمعلمين والموظفين يعزز من مستويات الثقة.

ب. أن مجلس الإدارة المدرسية من الممكن أن يساهم في رفع مستويات الثقة بين أطراف العملية التعليمية من خلال المشاركة في صنع واتخاذ القرارات بين كافة الأطراف. وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

أ. أهمية الحرص على تشكيل هياكل تنظيمية داخل المدرسة بين المديرين والمعلمين والموظفين بهدف تعزيز مستويات الثقة بين هذه الفئات.  
ب. العمل على إجراء الدراسات والبحوث الميدانية الخاصة بالإدارة بالمشاركة وتطبيقها على شرائح مختلفة.

٨. دراسة أشرف عبد التواب (٢٠١٢) بعنوان " واقع مشاركة المعلمين المتعاقدين بالمعاهد الأزهرية في صنع واتخاذ القرارات: دراسة ميدانية".

هدفت الدراسة التعرف على واقع مشاركة المعلمين المتعاقدين بالمعاهد الأزهرية في صنع واتخاذ القرارات بالمعاهد، وهل تختلف تلك المشاركة وفقاً لاستجابات المعلمين المتعاقدين بالمعاهد الأزهرية والذين شملتهم الدراسة باختلاف متغيرات الجنس، والتخصص وعدد سنوات الخبرة في مجال التدريس بمراحل التعليم الثلاث. (ابتدائي- إعدادي- ثانوي). تم استخدام المنهج الوصفي إضافة إلى بناء مقياس احتوى على سبعة عشرة عبارة، وتم إجراء أداة الدراسة الميدانية على عينة محدودة العدد من المجتمع الأصلي بطريقة عشوائية والتي تمثل ٢% تقريباً من المجتمع الأصلي للعينة المختارة والتي بلغت (٣٠٠٠٠) معلم ومعلمة حيث تكونت عينة الدراسة من (٥٢٢) معلم ومعلمة. وتوصلت النتائج إلى:

أ. أن هناك ضعف في مشاركة المعلمين المتعاقدين بالمعاهد الأزهرية في صنع واتخاذ القرارات.  
ب. وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة حسب متغير النوع والتخصص والخبرة.

وأوصت الدراسة بضرورة العمل على تغيير أسلوب اتخاذ القرار بحيث يبدأ من أسفل إلى أعلى، عن طريق عرض المشكلات التي تعوق عمل العاملين بالمعهد وطرحها في مناقشات حرة ديمقراطية تهيئ لهم جمعياً التدريب على الإدارة والقيادة من خلال إبداء آرائهم للوصول إلى أنسب القرارات وأفضلها مع حرص إدارة المعهد على مشاركة الجميع فيها، وإعداد القيادة الإدارية من أعضاء هيئة التدريس وتدريبهم على حل بعض المشكلات وإسناد الأعمال المناسبة إليهم وتدريبهم على تحمل مسؤولية وتنظيم العمل بغض النظر عن أسلوب تعيينهم.

٩. دراسة عبد الله القرشي (٢٠١٣) بعنوان: "ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف".

هدفت الدراسة بيان درجة ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم للقيادة التشاركية وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، والكشف عن مدى وجود فروق إحصائية بين متوسطات أفراد مجتمع الدراسة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل وسنوات الخبرة، حيث تبنت الدراسة المنهج الوصفي من خلال استبانة تم تطبيقها على (١٤٧) مديراً ومديرة بمدينة الطائف السعودية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. أن ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم كانت بدرجة متوسطة.  
ب. أن إسهام القيادة التشاركية في حل المشكلات (الإدارية والفنية، والمالية، والبيئية، والبشرية) كانت بدرجة مرتفعة، بينما كان إسهامها في مشكلات المباني والتجهيزات بدرجة متوسطة.  
ج. لم تظهر الدراسة فروقاً في المتغيرات الشخصية والوظيفية.  
وأوصت الدراسة بضرورة رفع مستوى ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم.

### ١٠. دراسة عبد الله أبو عيطة (٢٠١٣) بعنوان " معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها".

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى معيقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها، وإذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، والمؤهل العلمي. واشتملت الدراسة المسحية على تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٥٥٧) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية في محافظات غزة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. تراوحت معيقات تطبيق النمط التشاركي بين متدنية ومتوسطة حيث احتلت المعوقات المؤسسية المرتبة الأولى، في حين جاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الأخيرة.
- ب. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة للمعوقات تبعاً لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات العينة للمعوقات تبعاً لمتغير المؤهل الدراسي في جميع مجالات الاستبانة.
- ج. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العينة للمعوقات تعزى لمتغير سنوات الخدمة، فيما عدا مجال المعوقات النابعة للمديرين لصالح ذوي الخبرة المتدنية.

وقد أوصت الدراسة بضرورة تخفيف أعباء المعلمين التدريسية، وزيادة المساحة لهم للمشاركة الفاعلة في إدارة مدارسهم.

### ١١. دراسة كريفولا (Akrivoula, 2014) بعنوان " Roles and Skills Comparison among Principals in Greek Schools: Application of Competing Values Framework أدوار ومهارات مديري المدارس الثانوية الحكومية اليونانية، تطبيقات التشاركية في الإطار القيمي".

هدفت الدراسة إلى الكشف عن مهارات وأدوار ومهام مدير المدرسة اليوناني التشاركية ومقارنتها. تكونت عينة الدراسة من (١٢٤) مديراً يديرون مجموعة من المدارس الثانوية الحكومية اليونانية، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطبيق مقياس كاتز لمهارات المدير وأدواره التشاركية، واتبعت الدراسة منهجية مسحية حيث تم استخدام الإحصاء الوصفي، حيث توصلت الدراسة إلى النتائج التالية

- أ. يمارس مدير المدرسة اليوناني مهامه التشاركية ومهاراته كميدع ومدير ومراقب ومسهل للعملية التعليمية، مع إعطاء اهتمام أقل لمهام وأدوار مثل المنسق والمعلم.
  - ب. ارتباط دور المدير كمراقب بمهاراته الإنسانية بينما ترتبط المهارات المهنية والإدارية سلباً بمفاهيم الإيجار والسلطة لدى المدير.
- وأوصت الدراسة بضرورة التوسع في دراسة مفاهيم القيادة التشاركية في ضوء التطورات المتسارعة التي تحدث في النظام التربوي اليوناني.

### ١٢. دراسة أحمد عبد الكريم أبو مسامح (٢٠١٥) بعنوان (درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية).

هدفت الدراسة تعرف درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي وكانت الاستبانة هي أداة الدراسة التي تم تطبيقها على مجتمع الدراسة وعددهم (١١٤) نائب مدير ورئيس قسم، وتكونت الاستبانة من أربعة مجالات هي: التخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر وتدريب العاملين، وتحفيز العاملين، ورضا المستفيد.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

١. جاء ترتيب مجالات محور إدارة الجودة الشاملة كالتالي: التخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر وتدريب العاملين، ورضا المستفيد، وأخيراً تحفيز العاملين.

٢. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

٣. توجد فروق ذات دلالة إحصائية لمتغير المسمى الوظيفي وذلك لصالح الذين مساهم الوظيفي نائب مدير للمجالين: التخطيط الاستراتيجي وتحفيز العاملين. أما بالنسبة لباقي المجالات فقد تبين أنه لا توجد فروق.

وأوصت الدراسة بضرورة أن يولي المديرون في المديريات اهتماماً أكبر مما عليه حالياً في ممارستهم لإدارة الجودة الشاملة من خلال الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي، والتحسين المستمر وتدريب العاملين، وتحفيز العاملين، ورضا المستفيد.

١٣. دراسة (Sagnak (2016 بعنوان "Participative leadership and change oriented organizational citizenship: The mediating effect of intrinsic Motivation" القيادة التشاركية وإحداث التغيير في ثقافة المواطنة التنظيمية من خلال تعزيز الدوافع الداخلية للعاملين.

هدفت الدراسة إلى الكشف عن دور القيادة التشاركية في إحداث التغيير في ثقافة المواطنة التنظيمية من خلا لتعزيز الدوافع الداخلية لدى العاملين في القطاع التربوي، وإذا ما كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في تصورات العينة لدور القيادة التشاركية في إحداث هذا التغيير. اتبعت الدراسة منهجية من خلال تطبيق استبانة على عينة مكونة من (٨٥٠) معلماً ومعلمة من (٦٤) مدرسة تركية. توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. وجود علاقة ارتباط دالة بين القيادة التشاركية وإحداث التغيير الداخلي لدى المعلمين وتعزيز دوافعهم للمشاركة.

ب. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الخبرة والجنس في تصورات أفراد العينة لأهمية دور القيادة التشاركية في إحداث التغيير والتطوير.

أوصت الدراسة بضرورة توعية المعلمين بأبعاد القيادة التشاركية وتدريبهم على ممارسة اتخاذ القرار ضمن مناخ الحوار وتكافؤ الفرص داخل مدارسهم.

ثانياً: الدراسات السابقة المرتبطة بالأداء المؤسسي

وتعرضها الدراسة على النحو الآتي:

١. دراسة أمل زناتي (٢٠٠٤) بعنوان: "تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي".

هدفت الدراسة بيان آليات تطوير الأداء الإداري في المدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، حيث اتبعت الدراسة المنهج الوصفي النظري الخاص ببناء إطار نظري وفكري حول الأداء الإداري، من خلال استبانة تم تطبيقها على (١٦٣) مديراً و (١١٦) ناظراً و (٦٨٧) وكيلاً و (١٦٩٧) معلماً بالمدارس الثانوية بعدد من الإدارات التعليمية في بعض محافظات الجمهورية.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. أن المشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة والاتصال وتقييم الأداء كلها عوامل تؤدي إلى تطوير الأداء الإداري باستخدام مدخل التعلم التنظيمي بالمدارس الثانوية في جمهورية مصر العربية.

ب. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين المدير والناظر والوكيل حول آليات تطوير الأداء الإداري في المدرسة الثانوية العامة بجمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي.

وأوصت الدراسة بضرورة الحرص على المشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة والاتصال بهدف تطوير الأداء الإداري.

## ٢. دراسة (Bailey, 2006) بعنوان "First restructure: then change" أولاً أعد الهيكلية ثم قم بالتغيير

هدفت الدراسة إلى إيجاد صيغة مناسبة لعناصر المدرسة التي تهدف إلى إحداث التغيير في ولاية هيوستن الأمريكية لتنمية الأداء المؤسسي، حيث قام بدراسة (٨٦) مدرسة، وتحليل وثائقها ومحاضر اجتماعاتها ضمن أسلوب البحث النوعي. وقد توصلت الدراسة إلى أن:

- أ. بالرغم من أن فرض القوة يكون ضرورياً لإحداث التغيير لتحسين التعليم، إلا أن النظام المدرسي لا يمكن أن ينظم ويدار بالطريقة التي يحدث فيها تغيير ذو مغزى وفعال بهذه الطريقة، ويحتاج النظام التربوي إلى إعادة بناء لتحقيق اللامركزية لجعل التنظيم جاهزاً للتغيير مثل القوة المفروضة عليه، والهيكل الحديثة تشجع الاعتمادية، المجالات المهمة، التصميم، إحلال الهدف.
- ب. يقصد بمفهوم إعادة البناء اللامركزية التي تتبع وتطبق بواسطة المتخصصين والمهنيين، ومن ثم يفرضوا سلطاتهم، ويتطلب إعادة التفكير في الصيغ أو النماذج اللامركزية أنظمة المدرسة تخلق وحدات صغيرة تستطيع أن تتكيف مع الأفكار الجديدة، وتتحرك اتجاه الاتجاهات الاقتصادية والاجتماعية لأنها تكون أكثر حركة -وفي نفس الوقت- اللامركزية تعمل على تنمية وتطوير العاملين ليصبحوا ويكونوا أكثر إنسانية، والمدرسة تعتبر جانباً للإدارة وإحدى الطرق اللامركزية.
- ت. إن أفضل طريقة للتغيير والتطوير إعطاء السلطة للمعلمين والحفاظ على الضبط داخل النظام المدرسي وأن نمد المعلمين بثلاثة أو أربعة أنظمة في عمل الفريق للعمل مع المعلمين في اهتمامات مشتركة ومع ذلك، مثل هذه المجموعات لا تنجح إذا لم يكن هناك تخطيط عن كيفية عمل القرارات.

أوصت الدراسة بضرورة إجراء مزيد من الدراسات المسحية الوصفية حول الموضوع لتعميق الفهم لدى العاملين في القطاع التربوي بضرورة التطوير المؤسسي.

## ٣. دراسة أمل كحيل (٢٠٠٧) بعنوان: "استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل".

هدفت الدراسة وضع تصور مقترح حول تطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل، وتحديد الاستراتيجية المقترحة لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل بما يتفق مع واقع المجتمع المصري، وشملت الدراسة استطلاع آراء عدد من الخبراء المختصين بمجالات مختلفة بالتعليم في مصر، وقد روعي في اختيار الخبراء مجموعة من الأسس والمعايير وهي أن يكون حاصلاً على الدكتوراه، وأن يكون له صلة وثيقة بالتعليم بشكل عام من خلال التدريس أو الأبحاث، حيث تكونت العينة من (٥٥) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أ. أن متطلبات تطوير إدارة مدرسة المستقبل من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تمثلت في التدريب المستمر لإدارات هذه المدارس لتحقيق الهدف المأمول.
  - ب. أن البرامج التدريبية الحديثة تساهم بشكل كبير في تطوير إدارة مدرسة المستقبل بما يتفق مع واقع المجتمع المصري.
- وأوصت الدراسة بضرورة تخصيص وحدات تدريب متطورة خاصة بإدارات مدارس المستقبل بما يتفق مع واقع المجتمع المصري.

## ٤. دراسة (Volante & Cherubini, 2008) بعنوان "Examining Factors that Influence School Administrators' Administrative Performance in

"Canada" الكشف عن العوامل التي تؤثر في الأداء الإداري لدى الإداري المدرسي في كندا

هدفت الدراسة إلى الكشف عن العوامل التي تؤثر في الأداء الإداري لمديري المدارس الكنديين. كما هدفت إلى البحث في مختلف العوامل على مستوى المحلي والفيديالي التي تؤثر في

تقييم المديرين لأدائهم الإداري. وتكونت عينة الدراسة من (٥) مديرين من المدارس الثانوية و(٤) مديرين من المدارس الابتدائية في مقاطعة اونتاريو الكندية. ولتحقيق أهداف الدراسة تم إتباع منهجية البحث النوعي القائمة على إجراء مقابلات فردية مع أفراد عينة الدراسة ومن ثم تحليلها نوعياً بحسب استجاباتهم. وبينت الدراسة:

أ. أن المديرين يرون في أدائهم الإداري يجب أن يتضمن الخطط الإدارية والتنفيذية لتطوير مدارسهم، وأن هذا يتأتى لهم من خلال وجود خطط معدمة مسبقاً تم تدريبهم عليها ليتم تنفيذها على المديرين القصير والبعيد.

ب. أن السياسات الإدارية وبرامج التطوير وتوافر الميزانيات من أهم العوامل المحلية والفيدرالية التي تعزز أدائهم الإداري.

أوصت الدراسة بضرورة تمكين مدير المدرسة من تطوير عمليات الأداء المؤسسي بغية تحقيق أكبر فائدة ممكنة مع إشراك المعلمين في عمليات اتخاذ القرار.

٥. دراسة نوال أحمد نصر (٢٠١٠) بعنوان: "التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي".

هدفت الدراسة تحسين الأداء المؤسسي لمؤسسات التعليم العالي على ضوء التجارب الأجنبية، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. أن هناك أهمية لقياس الأداء المؤسسي في تحقيق أهداف المؤسسة.

ب. أن هناك مقومات لتطوير الأداء المؤسسي تهتم باستثمار الموارد البشرية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها.

ج. تقويم أساسيات تطوير الأداء المؤسسي من خلال البحث المستمر عن أفكار جديدة وعدم التمسك بالسياسات والنظم والإجراءات التقليدية الجامدة.

د. كما توصلت الدراسة أن هناك متطلبات فاعلية تطوير الأداء المؤسسي منها، تنمية فرق عمل متحررة تحاسب على الإنجازات.

٦. دراسة ليلى العساف وخالد الصرايرة (٢٠١١) بعنوان: "أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة".

هدفت الدراسة تقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، حيث قام الباحثان بتقديم أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة يتكون من ستة عناصر رئيسية هي: تغيير ثقافة المدرسة، والتحول إلى نمط الإدارة التشاركية، وتشكيل مجلس الجودة في المدرسة، والتقييم الذاتي، واعتماد أسلوب القياس المقارن، والتغذية الراجعة، وتكونت عينة الدراسة من (١٢٠) فرداً من لخبراء والمختصين بالجودة، وأساتذة الإدارة التربوية، والمناهج، والقياس والتقويم، ومديري التربية، والإداريين العاملين في الوزارة وفي مديريات التربية والتعليم، ومديري المدارس الأردنية، والمعلمين.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. أن تبني أسلوب حلّ المشكلات بطريقة علمية تشاركية والعمل بروح الفريق يساهم في تطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ب. أن التحول إلى نمط الإدارة التشاركية هو العنصر الأول في أنموذج تطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. ضرورة تعزيز العمل بروح الفريق بين العاملين في المؤسسات التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

ب. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث الخاصة بنمط الإدارة التشاركية نظراً لكونه العنصر الأول في أنموذج تطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة.

٧. دراسة أحمد السعيد (٢٠١٢) بعنوان: "التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان".

هدفت الدراسة بيان دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية الأداء المؤسسي، حيث تم تطبيق الدراسة على شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في سلطنة عمان، واتبعت الدراسة المنهج المسحي التحليلي من خلال استبانة تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة بواقع (١١٣) فرداً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. وجود دور فاعل للتخطيط الاستراتيجي في تحسين فعالية الأداء المؤسسي في الشركات عينة الدراسة.

ب. أن المحور الخاص بمدى مشاركة القيادات التنفيذية في وضع الخطط الاستراتيجية كان له الأثر الأكبر في تحسين الأداء المؤسسي للشركات عينة الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى التوصيات التالية:

أ. ضرورة تعزيز التخطيط الاستراتيجي في كافة المنظمات على اختلاف أنواعها وأنشطتها نظراً لدوره الفعال في تحسين الأداء المؤسسي.

ب. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول التخطيط الاستراتيجي على مجتمعات أخرى غير مجتمع شركات تكنولوجيا المعلومات العاملة في سلطنة عمان.

٨. دراسة حسن العسيري (٢٠١٤) بعنوان: "تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية: في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية".

هدفت الدراسة الكشف عن الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية ومتطلباتها لتطوير الأداء المؤسسي، والتعرف على الواقع الحالي لجهود تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية على المستويين النظري والميداني، وكذلك الوقوف على آراء خبراء الإدارة التربوية والتخطيط التربوي لتطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. واستعان البحث بأحد أساليب الدراسات المستقبلية، وهو أسلوب دلفاي Delphi Technique للتوصل إلى التصور المقترح للبحث الحالي، من خلال التنبؤ بالتطورات المستقبلية بعد أخذ رأي مجموعة من خبراء الإدارة التربوية والتخطيط التربوي حول موضوع البحث.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أ. أن الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية تساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

ب. أن جهود تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية على المستويين النظري والميداني كانت متوسطة.

وأوصت الدراسة بضرورة إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث حول واقع تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية.

#### التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة ما يلي:

أ. أوجه التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الآتي:

١. تناولت كلاً من الدراسة الحالية والدراسات السابقة تطوير الأداء المدرسي.

٢. بعض الدراسات السابقة توصلت إلى تصور مقترح أو استراتيجية مقترحة وهو ما تنسده الدراسة الحالية.

ب. أوجه الاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة:

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في الآتي:

١. من حيث مجتمع الدراسة، حيث بدأ الاختلاف واضحاً في الدراسات العربية التي تناولت مجتمعات مختلفة مثل جمهورية مصر العربية، والمملكة العربية السعودية، وسلطنة عمان، والأردن، وفلسطين.
٢. كما اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث المنهج والأساليب الاحصائية المستخدمة.
٣. من حيث العينة، حيث أن الدراسة الحالية سيتم تطبيقها على معلمي ومعلمات التعليم الثانوي العام بدولة الكويت.
٤. من حيث الأساليب الاحصائية التي سيتم استخدامها في الدراسة الحالية بما يتلاءم مع أغراض الدراسة ويحقق أهدافها.

### ج. ماذا استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

أفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد مفهوم الإدارة بالمشاركة، وبيان أبعاد هذا المفهوم، بالإضافة إلى فائدتها في تفسير نتائج الدراسة ومناقشتها، وفي بناء أدوات الدراسة، وصياغة تساؤلاتها، كما أفادت في بناء الإطار النظري للدراسة الحالية.

### د. بما تميزت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة:

انفردت الدراسة الحالية بالتطبيق على المجتمع الكويتي، كما انفردت الدراسة بالجمع بين الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت مع الإدارة بالمشاركة.

### الأطر النظرية والفكرية للأداء المؤسسي

١. مفهوم الأداء المؤسسي وأهدافه: الأداء المؤسسي هو المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ويشمل أداء الأفراد في وحداتهم التنظيمية، حيث إن أداء الفرد في المؤسسة يقاس بمجموعة متنوعة من المقاييس يتم من خلالها تقييم أدائه وصولاً إلى التأكد من أن أنظمة العمل ووسائل التنفيذ في كل إدارة تحقق أكبر قدر ممكن من الإنتاج بأقل قدر من التكلفة، وفي أقل وقت وعلى مستوى مناسب من الجودة. كما يشمل أداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسات العامة للمؤسسة، حيث يقاس أداء كل وحدة بمجموعة أخرى من المعايير، إلا أن المقاييس التي تستخدم (مقاييس فاعلية المؤسسة) لقياس الأداء فيها للوقوف على مدى قرب المؤسسة من الفاعلية، وتشمل كل من مقاييس الفعالية الاقتصادية الداخلية والخارجية. كذلك تشمل أداء المؤسسة في إطار البيئة الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (أحمد العزب، ٢٠١٠، ٣٩).

ومن المفاهيم المرتبطة بالأداء المؤسسي مفهوم الكفاءة والفاعلية، حيث تشير الفاعلية إلى الأهداف المتحققة أو تحقيق الأهداف المحددة من قبل المؤسسة بغض النظر عن التكاليف المترتبة عن هذه الأهداف، أما الكفاءة فتشير إلى نسبة المدخلات إلى المخرجات، حيث إنه كلما كانت قيمة المخرجات أكثر من قيمة المدخلات فإن الكفاءة تكون أعلى، فإذا تم تحقيق مخرجات معينة بمدخلات أقل فإن الكفاءة تكون أعلى، كذلك الأداء يتضمن مقاييس أخرى كمقاييس الحوادث ومعدلات الدورات والغياب والتأخير، حيث إن الفرد العامل الجيد هو الذي تكون إنتاجيته عالية، وكذلك الذي يساهم أدائه في تقليل المشاكل المرتبطة بالعمل كالانتظام في الدوام وقلة حوادث العمل (كفاح فليح، ٢٠١١، ١٥٢).

### ٢. خصائص الأداء المؤسسي

هناك عدد من الخصائص التي تشكل أساس الأداء المؤسسي، وقد أوردتها العدلوني (٢٠٠٢، ٢٣) على النحو التالي:

- أ. المحافظة على ثبات العمل واستمراره من خلال الخبرات التراكمية والتجارب السابقة، وتورث هذه الخبرات من جيل إلى جيل، بحيث لا تتأثر المؤسسة بغياب أو تغيير القيادات.
- ب. الاعتماد على جماعية الأداء والمشاركة في اتخاذ القرار من قبل المتخصصين والخبراء لإدارة المؤسسة، ويضمن العمل المؤسسي عدم تفرد رئيس المؤسسة بالإدارة والقرار.

- ج. المحافظة على الاستقرار الإداري والمالي للمؤسسة، وذلك من خلال اتباع السياسات والنظم والقوانين المعتمدة.
- د. استثمار جهود كافة الأفراد العاملين في المؤسسة نحو تطوير المؤسسة في إطار واضح من الواجبات والمسئوليات، ومشاركة جماعية في تحقيق الأهداف.
- هـ. اختيار أفضل الأساليب والنظريات الإدارية التي تحقق تفوقاً للمؤسسة على مستوى الخدمات التي تقدمها.
- و. التركيز على العنصر البشري وتنميته وتأهيله باستمرار، واستقطاب أفضل الكفاءات من خلال سياسة متطورة تعتمد على المؤسسة في التوظيف.
- ز. تعزيز ولاء وانتماء العاملين للمؤسسة وأنظمتها، باعتبارها مؤسسة للجميع تتطلب العمل الدؤوب للمحافظة عليها، والعمل من أجل تقدمها.
- ح. يضمن العمل المؤسسي إيجاد قيادات بديلة، ويتيح المجال للمتميزين لممارسة تقدمهم في الوظائف العليا.
- ط. عدم الاصطباغ بصبغة الأفراد، ذلك أن العمل الفردي تظهر فيه بصمات صاحبه واضحة، فضعه في جانب من الجوانب، أو غلوه في آخر، أو إهماله في ثالث، لا بد أن ينعكس على العمل، لكن لا يقبل المستوى نفسه من القصور في العمل الجماعي المؤسسي، الذي يسعى للتقويم المستمر للأداء.

### ٣. مراحل تطوير الأداء المؤسسي

تحدد مراحل تطوير الأداء المؤسسي من خلال ترجمة رؤية المؤسسة إلى نتائج واضحة، وإيجاد بيئة جيدة لإدارة المؤسسة تمكنها من تحقيق أهدافها وتقييم استراتيجيتها باستمرار، كما تمكن من تعزيز المشاركة في عملية صنع القرار، واستثمار الموارد والجهود لتحسين الأداء وتحفيز الموظفين، وتعمل المؤسسة على تطوير أدائها على النحو التالي: (أحمد ماهر، ٢٠٠٧، ٦٧)

- أ. توثيق الارتباط بمنهج إدارة الجودة الشاملة والإسهام في تحقيق متطلباتها.
- ب. اعتبار أداء العاملين الوظيفة الأساس التي تحقق المؤسسة من خلالها العديد من الوظائف كالتقييم والتحفيز والتدريب.
- ج. إحداث الدمج والتكامل بين تحديد الأهداف وتقييم العاملين وتطوير أدائهم.
- د. زيادة الإنتاجية من خلال تعزيز الميزة التنافسية.
- هـ. تحقيق السرعة في التغيير التنظيمي في مستويات الإدارة الوسطى نحو جودة العمل ومجارية التطور.

ولتحقيق التكامل في الأداء لا بد من تكامل المراحل التالية (سيد الرب، ٢٠٠٩، ٤١)

١. مرحلة تحديد الأهداف والاستراتيجيات التنظيمية.
٢. مرحلة توفير المهارات والمعارف والقدرات لكل عامل.
٣. مرحلة تقييم الأداء.
٤. مرحلة تحسين وتطوير الأداء.
٥. مرحلة دمج الأداء الفردي في الأداء الكلي للمؤسسة.

### ٤. مقومات الأداء المؤسسي

- هناك عدد من المقومات التي تشكل أساساً للأداء المؤسسي ومن خلالها يتم الحكم على هذا الأداء، وهي على النحو الآتي: (أمال أبو عامر، ٢٠٠٩، ٤٤)
- أ. الاستراتيجية والأهداف: تهتم بالجهات التي ستوجه إليها الخدمة.
- ب. الهيكل التنظيمي: يركز على مستوى كفاءة، وفاعلية الهيكل، ومدى قدرته على خدمة العمليات التي سوف تقوم بتقديم الخدمات.

- ج. المقياس: وهو الأداء الذي يمكن استخدامه بطريقة تفيد وتخدم كلاً من الاستراتيجية والأهداف.
- د. الإدارة: وتتمثل في الطريقة التي سٌستخدم بتحديد المسارات، والاتجاهات، وكيف تقوم بعملية التصحيح أو التصويب.
- أي أن الأداء المؤسسي مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها، والأداء يرتبط ويشتمل في مضامينه على العديد من المفاهيم المتعلقة بالنجاح والفشل ويمكن توضيحها بالآتي:
- أ. الكفاءة التنظيمية: قدرة المؤسسة على إدارة وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد سواء البشرية، أو الأموال والمعدات، أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها.
- ب. الفاعلية التنظيمية: قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستجابتها للتطورات الحاصلة.
- ج. النجاح الاستراتيجي: قدرة المؤسسة على البقاء، والتكيف، والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.

### الأسس النظرية للإدارة بالمشاركة

#### ١. نشأة وتطور الإدارة بالمشاركة

تحتل فكرة المشاركة في إدارة المؤسسات موقِعاً متميزاً في الأدبيات الحديثة للإدارة، هذا الموقع المتميز يعكس في الواقع تطوراً تاريخياً عبر مراحل عديدة عرفتها فترة نمو المؤسسات، وبخاصة منذ منتصف القرن العشرين حيث تبلورت أنماط ونماذج الإدارة المستلهمة من أفكار وتجارب كل من تايلور Taylor، وفورد Ford، وفايول Fayol، التي طبقت في مختلف قطاعات النشاط في الدول الصناعية.

ولم تعرف أساليب الإدارة القائمة على تلك المبادئ الكلاسيكية مزاحمة حقيقية، ومراجعة جذرية إلا في الثلث الأخير من القرن العشرين، وبالتحديد منذ نهاية الستينيات من القرن العشرين مع ظهور محاولات وتجارب في بعض كبريات الشركات الصناعية في أوروبا (السويد، وألمانيا، وهولندا، والولايات المتحدة الأمريكية)، ثم بعد ذلك الظهور القوي على الساحة للنموذج الياباني الذي سرق الأضواء وشغل الباحثين لمدة طويلة (Schechner, 2013, 62).

#### ٢. مفهوم الإدارة بالمشاركة وأهميتها

تعني المشاركة أن يصبح العامل في أية منظمة فاعلاً نشطاً وليس مجرد أداة يخضع لعمليات لا يعرف طبيعتها، ويجهل نتائجها، ولا يستفيد من الامتيازات التي تحققها مادية أم معنوية. وتقتضي المشاركة بهذا المعنى أن تلتقي أهداف العاملين، ولو جزئياً، بأهداف المؤسسة التي يعملون بها، إلا أن ذلك لا ينفي وجود اختلاف وتباين بين أهداف الطرفين ربما يصل حد التناقض، لكن المشاركة تعني بالضبط إمكانية العمل على تقليص تلك الاختلافات من خلال تفاوض مستمر ودائم بين الطرفين يأخذ أشكالاً وصيغاً متعددة منها ما يكتسي طابعاً مؤسساتياً ومنها ما يبقى على طبيعته العفوية وغير الرسمية (Actouf, 2011, 207).

وفي تحديد المشاركة بأنها: "تبرز مشاركة الموظفين في الإدارة عندما يساهم أولئك الذين يوجدون في أسفل السلم الهرمي للمؤسسة في السلطة ووظائف الإدارة، ويعني ذلك أن يصبح العمال طرفاً في عملية اتخاذ القرار التي كانت حكراً على المديرين دون غيرهم. وبذلك يمكن القول أن المشاركة في التسيير تتضمن إحداث تغيير في بناء القوة داخل المؤسسة. بينما يرى آخرون في هذه العملية مجرد مراجعة للحدود الفاصلة بين الفضاء الرسمي وغير الرسمي نتيجتها تحويل مشاركة عفوية وغير معلنه إلى مشاركة رسمية وصريحة (Saxby, 2007, 88).

إضافة إلى ما سبق هناك من يرى أن المشاركة مفهوم يتضمن بعدين مختلفين ولكن متلازمين: (Mokoena, 2012, 44-45) الأول: يشير إلى تطبيق مبادئ جديدة تؤسس عقلانية

اقتصادية ملائمة لشروط المؤسسة العصرية، وضرورة لنجاحها كما أنها تلبى مطالب الفاعلين الاجتماعيين الرئيسيين في المؤسسة؛ سواء تعلق الأمر بالمديرين (تحقيق الفعالية والمردودية)، أو بالموظفين (تحقيق الذات والاستقلالية). والثاني: يشير من خلاله المفهوم إلى إعادة صياغة الارتباطات الموجودة بين أشكال السيطرة الاجتماعية والاستلاب الذي يطبع علاقات الأطراف المتواجدة في المؤسسة.

ويتم النظر في هذه الحالة إلى المشاركة باعتبارها حركة تجريبية ظهرت في بداية الستينيات من القرن العشرين وتجسدت في أشكال متعددة، لكنها تدور كلها حول الاعتراف باستقلالية نسبية للموظفين، ومحاولة استغلال تلك الاستقلالية في تحقيق أهداف المؤسسة، وهكذا ينظر المديرون إلى المشاركة باعتبارها تكتسي طابعين متميزين ومتكاملين في ذات الوقت: (Actouf, 2011, 209)

الأول: إنساني Humanist: حيث يسيطر الانشغال بإعادة الاعتبار للإنسان، أو على الأقل محاولة القيام بذلك في ظل سيطرة نموذج تايلور-فورد الذي يعتبر الإنسان آلة عضوية متجاهلاً قدراته الفكرية، ومشاعره وإبداعاته، وحاجته إلى المبادرة وتحمل المسؤولية وغير ذلك. الثاني: إنتاجي Productivities: لأن الفرضية التي يستند إليها هي أن أعظم مصدر للإنتاجية في السنوات القادمة هو ذكاء الإنسان، لذلك ينبغي توفير الشروط والظروف الملائمة لتحقيق الاستعمال الأمثل لما يتوفر عليه ذكاء الناس من مبادرات وإبداعات تساهم في تحسين الأداء، وتغيير السلوك، والتكيف مع مستجدات المحيط، وتحقيق مستوى عال في اتخاذ القرارات مما يرفع القوة التنافسية للمؤسسات في محيط جديد يفرض تحديات متعددة تخص نوعية وكلفة المنتج، أو الخدمة المقدمة.

### ٣. تطبيق مبدأ المشاركة

ينقسم تطبيق مبدأ المشاركة إلى ثلاثة أبعاد رئيسية، وعلى النحو الآتي: (عوض آل شائع، ٢٠٠٧، ١٨)

البعد الأول: اللجان والمجالس المشتركة

ولقد تضمنت قوانين العمل مبدأ التشاور والتعاون بين العمال وأصحاب الأعمال أي مبدأ الديمقراطية الصناعية.

على مستوى المنظمة: تختص هذه اللجنة بالنظر في إصدار التوجيهات اللازمة في المسائل الآتية:

- الاقتراحات الخاصة بتنظيم العمل ورفع مستوى الكفاية الإنتاجية.
  - تحسين ظروف العمل، وتقدير المبالغ اللازمة لإصلاح ما أتلّفه العامل.
  - الإشراف على خطط التدريب المهني في حدود المستويات العامة الموضوعية.
- على المستوى المحلي: المجلس الاستشاري المشترك في مجال الصناعة الواحدة لرعاية المصالح المشتركة للمشتغلين في الصناعة ووضع سياسة التدريب المهني والكفاية الإنتاجية ووضع سياسة للأجور، واللجان الاستشارية للاستخدام: لمعاونة مكاتب الاستخدام والقوى العاملة والتوجيه المهني.

على المستوى الإقليمي: اللجان الاستشارية للتدرج باقتراح المهن الخاصة ومدته ونسب الأجور.

على المستوى القومي: المجلس الاستشاري الأعلى للعمل.

البعد الثاني: المساومة والاتفاقات الجماعية

في حال كان الاتجاه لدراسة الاتفاقات الجماعية يلاحظ نموذجين يمثلان نقيضين ثم نموذج ثالث يمثل الوسط.

- النموذج الكلاسيكي: الاتفاقات هي محصلة مفاوضات بين نقابات مستقلة بذاته لكل أو بعض العمال.

- النموذج الإداري أو التشريعي: الاتفاقات ليست محصلة مساوية بين طرفين ولكنها تتجه عمل إداري من شأنه التوفيق بين المصالح الجماهيرية العاملة وبين متطلبات الخطة العامة للدولة.
- النموذج الوسط: أن الاتفاقات تتم بين نقابات العمال وأصحاب الأعمال مستقلين بذاتهم للتوصل إلى اتفاق يرضي الطرفين.
- البعد الثالث: عقد العمل الجماعي: وهو اتفاق جماعي يتم بين نقابة أو أكثر وبين صاحب عمل أو أكثر ينظم شرطاً أفضل في العمل وظروفه ويجب أن يكون مكتوباً ويوافق عليه ثلث أعضاء مجلس إدارة المنظمة النقابية المتعاقدة. ويرجع النجاح في إبرام عقود العمل المشتركة في الدول النامية إلى أسباب أهمها: (أماني مسعود، ٢٠٠٦، ٨٢)
- وجود تنظيم نقابي قوي واع يدرك مسؤولياته وواجباته ولديه القدرة والمعرفة والقوة.
- قيام أصحاب الأعمال بالاعتماد على إدارات صناعية تخصص في شؤون العمل والعمال ودراسة مشكلاته.
- يفتح التشريع أمام الطرفين مجالاً للأخذ بالمفاوضة الاختيارية وتوطيد العلاقات بينهم على أساس المفاوضة.

**4. تطوير الأداء على ضوء الإدارة بالمشاركة:** يعتمد نجاح استراتيجية الإدارة بالمشاركة على بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذها لعملية الإدارة، فإذا تم إدارة بيئة المنظمة وأسلوب تنفيذ الإدارة بالمشاركة بكفاءة وفاعلية، فإنها ستعزز تحسين الأداء، والجودة، وتقلل التكاليف، وتحقق المرونة في العمل، وترفع مستوى الرضا الوظيفي، أما الإدارة الضعيفة لاستراتيجيات الإدارة بالمشاركة فأنها تزعزع الثقة داخل المنظمة، وتُفقد الموظفين ثقتهم بهذه الاستراتيجيات، وبالتالي، فإنه لا يمكن النظر إلى عملية تنفيذ الإدارة بالمشاركة بمعزل عن البيئة الداخلية للمنظمة ( Silva & Brandao, 2013, 592).

وقد أشار (Moayed & Azizi, 2011, 24) أن مستوى الإدارة بالمشاركة يرتبط بقوة ثقافة المنظمة، حيث إن مفهوم الإدارة بالمشاركة دفع الإدارة للقيام بخطوة أبعد إلى الأمام لأنها تتطلب أن يندمج الفرد في ثقافة المنظمة ويتخذ قرارات تتميز بالاستقلالية، فإذا لم تكن ثقافة المنظمة ملائمة، فإن جهود تحسين أداء العاملين سيحكم عليها بالفشل. حيث يجب أن تكون الإدارة على استعداد للسماح بزيادة استقلالية العاملين في عملهم، والسماح لهم كذلك الوصول بشكل أكبر للمصادر المتمثلة بالوقت، والأموال، والأفراد، والتكنولوجيا، وتملكهم لصلاحيات اختيار أسلوب القيام بالعمل.

وينبغي على الإدارة كذلك أن توفر بيئة تسود فيها الثقة، وتحمل المخاطرة. ولعل من أهم الأمور التي تطرق إليها (Moayed & Azizi, 2011, 24) في دراستهما هو استحالة تطبيق الإدارة بالمشاركة في كل المنظمات، ولكن يمكن تطبيقه عندما تتطابق الاحتياجات الداخلية والخارجية وعندما يكون لدى الأفراد والنظام الاستعداد لتقبل التغيير، ويمكن تحديد تلك الاستعدادات من خلال النظر إلى مواضيع التحكم والقوة، والثقة، وأخذ وتقبل المخاطرة المتمثلة حالياً في المنظمة.

#### ٥. سبليات الأداء المؤسسي بالتعليم الثانوي في الكويت وحاجته للتطوير

فيما يتعلق بسبليات الوضع الحالي للإدارة المدرسية في دولة الكويت بصفة خاصة، فقد أشارت عدة تقارير، لعل من أهمها المؤتمر الأول للتعليم العام، والتقارير الختامي للجنة العليا لتقويم النظام التربوي، أن من أهم السبليات التي وردت فيها فيما يتعلق بالإدارة المدرسية غياب معايير مقننة لاختيار مدير المدرسة كالكفاءة العلمية (التخصص التربوي والإداري) والخبرة الكافية في التدريس، وخضوعه ومساعدته إلى دورات تدريبية قبل التعيين. وقد ظهرت في التقرير المذكور الحاجة إلى تعريف المسؤولين عن الإدارة المدرسية - من مدير ومساعد- ببعض الجوانب الفنية

المهمة المتعلقة بالعملية التعليمية مثل، تقويم المدرسين واستخدام القيادة المدرسية القائمة على أسلوب العلاقات الإنسانية الذي يعتقد أنه غير واضح دائماً في أذهان القائمين على الإدارة المدرسية، فكثيراً ما يقصرونه على مفهوم العلاقات الاجتماعية. وقد لوحظ انشغال القيادة المدرسية في عموم مدارس الكويت في التعليم العام بالأعمال الإدارية الكثيرة التي تثقل كاهل الجهاز الإداري المدارس وتصرفهم عن ممارسة المهام الفنية والتربوية فيها.

وبعد أن قامت وزارة التربية في الكويت بالاعتماد على مفهوم الإدارة المدرسية المطورة بداية من العام الدراسي ٢٠١٠/٢٠٠٩ ظهرت بعض السلبيات التي تعوق تحقيق أهداف الإدارة المدرسية المطورة، من أهمها ما يلي:

محدودية قنوات الاتصال بين التوجيه الفني والأقسام العلمية، والحاجة إليه في الأقسام المتعددة التخصصات (العلوم- الاجتماعيات).

(أ) قلة الاعتمادات المالية التي لا تفي بكثرة المتطلبات، والقيود المفروضة على بنود الصرف.

(ب) نقص موظفي السكرتارية، وخاصة في أعمال الطباعة المتعددة.

(ج) عجز في إعداد بعض رؤساء الأقسام (العلوم- الاجتماعيات) مما أثر سلباً على أعمال هذه الأقسام.

(د) ندرة عقد لقاءات دورية مع المسؤولين في الوزارة أو المنطقة.

(هـ) النقل أو الندب لأعضاء الهيئة الإدارية والتدريسية إلى مدارس أخرى.

(و) غياب تحديد مكانة أو أعمال بعض رؤساء الأقسام (التربية البدنية- الاقتصاد المنزلي).

(ز) ضعف الدورة التنشيطية لكوادر مدارس التجربة المطورة.

(ح) العجز في بعض الكوادر البشرية المؤهلة (كالأخصائي النفسي، والمرشد التربوي).

(ط) ضعف التزام الجهات المختصة في المناطق التعليمية والوزارة بالمسميات الوظيفية للإدارة المطورة عند التعامل.

كما يعاني مدير المدرسة بصفة خاصة، وأفراد الإدارة المدرسية بصفة عامة من عدة

مشكلات فنية، منها:

(أ) ندرة الفرصة الكافية للإشراف على عملية تطبيق المناهج الدراسية.

(ب) حاجة أفراد الإدارة إلى تنمية كفاياتهم الفنية الخاصة بعملية تطبيق المناهج الدراسية، مع توفير الصلاحيات الكافية للتطبيق المطلوب بما يناسب ظروف المدرسة.

(ج) صعوبات ومعوقات في توفير المستلزمات التعليمية المطلوبة لتطبيق المناهج الدراسية.

(د) محدودية أخذ وجهة نظر الإدارة المدرسية في الاعتبار عند تشكيل لجان تطوير المناهج.

(هـ) لا تتيح الوزارة الفرصة الكافية لمشاركة الإدارة المدرسية في لجان التطوير.

(و) تعيق بعض أجهزة الوزارة محاولات المدرسة تطوير المناهج الدراسية.

(ز) لا يوجد تصور واضح لكيفية تطوير المناهج لدى الإدارة المدرسية، وقد يعود هذا إلى ندرة إشراك أفراد الإدارة المدرسية في هذه العملية.

ومن جهة أخرى يؤخذ على برامج إعداد وتدريب القيادات المدرسية في الكويت أن مدتها

غير كافية لإعداد قائد تربوي واع ومدرك لأبعاد مهامه وأدواره، كما لا يوجد إعداد قبل تولي المدير عمله في الإدارة المدرسية. ومن هنا تظهر الحاجة إلى إعادة النظر في تطوير الإدارة المدرسية، وبصفة خاصة أداء مديري المدارس الثانوية، لأنه بالإضافة إلى ما سبق من مشكلات محلية هناك عوامل كثيرة أخرى محلية وعالمية تدعو -وأحياناً تضطر- الإداري التربوي إلى تطوير وتحديث الإدارة المدرسية، ومن أهم تلك العوامل على المستوى العالمي ما يلي:

- التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها المجتمعات الإنسانية خلال هذا العصر في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية، وأهمية التعليم في إعداد النوعية الممتازة من

المواطن المستنير، والكوادر الفنية المؤهلة تأهيلاً يمكنها من أن تسهم بفاعلية وإيجابية في تحقيق أهداف التنمية الشاملة وما تصبو إليه المجتمعات من تقدم ورفق.

- التغييرات والتطورات الهائلة في المعرفة الإنسانية بما فيها الفكر الإداري الحديث في مختلف مجالات العلوم الطبيعية والإنسانية، فلقد تضاعفت كمّاً ونوعاً مرات خلال العقود الأخيرة من القرن العشرين، كما تعددت وتطورت في نفس الوقت تطبيقاتها العملية في الحياة اليومية، وهذا بدوره يلقي على التعليم وإدارته مسؤوليات واحتياجات تربوية جديدة ومتزايدة.

- تطور الفكر التربوي والأساليب التربوية الحديثة التي تؤكد على التنمية المتكاملة لشخصيات المتعلمين في مختلف جوانب النمو المعرفي والاجتماعي والنفسي والجسمي، وعلى أهمية التعليم الوظيفي لدي جمهور المتعلمين وتنمية مهارات الخلق والإبداع وقدرات التفكير العلمي والتعلم الذاتي وتحسين نوعية التعليم والتعلم.

وهذه الأمور لا تحدث من تلقاء ذاتها، وإنما لا بد وأن يخطط لها على مختلف مستويات العمل التعليمي، بما يرفع كفاءة المدرسة وإنتاجيتها، ويطور واقع مناهج التعليم لتكون أكثر ملاءمة. وفي مجال تحسين وتطوير العمليات التعليمية لا يمكن أن نستبعد الدور المهم الذي تقوم به الإدارة المدرسية وما تتضمنه برامجها وخططها كي تكيف المناهج التعليمية وطرق التدريس وغيرها من الأنشطة المدرسية لمواكبة هذا النمو والتطور السريع.

#### إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

#### إجراءات الدراسة الميدانية ونتائجها

تتعرض الدراسة في هذا المحور لأهداف الدراسة الميدانية وإجراءاتها من حيث عينة الدراسة، وكيفية إعداد الدراسة (الاستبانة)، وتقنياتها (الصدق والثبات)، والمعالجة الإحصائية، وأخيراً نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها). ويتضح ذلك فيما يلي:

#### أولاً- أهداف الدراسة الميدانية:

#### تسعى الدراسة الميدانية إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. رصد واقع متطلبات الأداء الإداري في ضوء الإدارة بالمشاركة من حيث: المشاركة في اتخاذ القرار، وتشجيع العمل الجماعي، والتحفيز، وتمكين العاملين، وأسلوب التفويض.

٢. التعرف على معوقات تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة.

#### ثانياً- إجراءات الدراسة الميدانية، وتوضح من خلال الآتي:

١. عينة الدراسة وخصائصها: قامت الباحثة بتطبيق أداة الدراسة على أفراد البحث والبالغ عددهم (٣٧٠) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ويوضح الجدول (١) خصائص أفراد عينة الدراسة، وذلك على النحو الآتي:

#### الجدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة والنسب المئوية لها

م	متغيرات الدراسة	الفئات	التكرار	النسبة
١	الجنس	ذكر	١١٩	32.20%
		أنثى	٢٥١	67.80%
		المجموع	٣٧٠	١٠٠%
٢	المؤهل العلمي	بكالوريوس	310	83.80%
		دبلوم دراسات عليا	27	7.30%
		ماجستير ودكتوراه	33	8.90%
		المجموع	٣٧٠	١٠٠%
٣	عدد سنوات الخبرة	أقل من ٥ سنوات	177	47.80%
		من ٥ إلى أقل من ١٠	94	25.40%
		من ١٠ إلى أقل من ١٥	56	15.10%
		١٥ وأكثر	43	11.60%
		المجموع	٣٧٠	١٠٠%

تبعاً للجدول (١)، يتضح أن معظم المشاركين بالدراسة من فئة الإناث؛ حيث بلغت نسبة الإناث (٦٧,٨٠%) من إجمالي أفراد العينة مقابل (٣٢,٢٠%) من الذكور. كما يتضح أيضاً أن غالبية أفراد العينة هم من حملة الشهادات الجامعية (البكالوريوس)؛ إذ بلغت نسبة الحاصلين على بكالوريوس (٨٣,٨٠%) من إجمالي أفراد العينة. وعلى نحو آخر، أقل المؤهلات التعليمية انتشاراً بين أفراد العينة دبلوم الدراسات العليا؛ حيث بلغت نسبة حملة دبلوم الدراسات العليا (٧,٣٠%) من إجمالي أفراد العينة. و بالنسبة لمتغير عدد سنوات الخبرة، يتبين من جدول (١) أن معظم أفراد العينة لديهم سنوات خبرة أقل من ٥ سنوات؛ إذ أنهم يشكلون نسبة (٤٧,٨٠%) من إجمالي أفراد العينة. وإلى جانب ذلك، يتبين من جدول (١) أن أقل فئة من سنوات الخبرة انتشاراً بين أفراد العينة هي الفئة (١٥ سنة فأكثر) سنوات؛ حيث بلغت نسبة الأفراد المنتمين لهذه الفئة (١١,٦٠%) من إجمالي أفراد العينة.

## ٢. أداة الدراسة (الاستبانة):

تم اختيار الاستبانة أداة للدراسة وتوضيحها الدراسة على النحو الآتي:

أ. بناء أداة الدراسة: بعد الإطلاع على البحوث والدراسات التربوية المرتبطة بالأداء المؤسسي والإدارة بالمشاركة، وبغرض تحقيق أهداف الدراسة الميدانية، تم إعداد الاستبانة للتعرف على واقع تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة، حيث قامت الباحثة بتحديد المحاور الرئيسية للاستبانة، ثم قامت بوضع عبارات لكل محور، وتكونت الاستبانة من محورين أساسيين، وكذلك البيانات الأساسية لأفراد عينة الدراسة السابق ذكرها في خصائص عينة الدراسة.

وقد تكونت أداة الدراسة من قسمين اثنين هما:

القسم الأول: خاص بالبيانات التي تحدد خصائص أفراد عينة الدراسة ومتغيراتها من حيث:

١. متغير الجنس (ذكر، أنثى).
٢. متغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دبلوم دراسات عليا، ماجستير ودكتوراه).
٣. متغير عدد سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ سنوات إلى أقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات إلى أقل من ١٥ سنة، من ١٥ سنة فأكثر).

القسم الثاني: وتكون من محورين أساسيين هما:

- المحور الأول: متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة.
  - المحور الثاني: معوقات تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة.
- ب. تقنين أداة الدراسة: قامت الباحثة بتقنين أداة الدراسة (الاستبانة) باستخدام الصدق والثبات كما يلي:
١. صدق أداة الدراسة:

الصدق الظاهري لأداة الدراسة: للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها في صورتها الأولية على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بجامعة الكويت وبلغ عدد المحكمين (١٢) محكماً (ملحق رقم --)، بهدف التأكد من مناسبة الدراسة للهدف الذي وضعت من أجله، وذلك من حيث تنظيمها ووضوحها وملاءمتها لما يراد قياسه، وفي ضوء آراء المحكمين قامت الباحثة بإجراء العديد من التعديلات، وإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية والموضحة في (الملحق رقم--).

الصدق باستخدام الاتساق الداخلي: تم حسابه عن طريق إيجاد معامل الارتباط بين العبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وكذلك ارتباطها بالدرجة الكلية للاستبانة. والجدولين (٢)، (٣) يوضحان هذه المعاملات

الجدول (٢): صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول

م	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لاستبانة
١	٠,٧١	٠,٦٤
٢	٠,٧٢	٠,٦٤
٣	٠,٧٠	٠,٧٢
٤	٠,٦٧	٠,٧١
٥	٠,٦٩	٠,٧٥
٦	٠,٦٦	٠,٦٥
٧	٠,٦٧	٠,٧٩
٨	٠,٦٩	٠,٧٨
٩	٠,٧٥	٠,٦٦
١٠	٠,٦٨	٠,٧٩
١١	٠,٥٦	٠,٦٥
١٢	٠,٨٨	٠,٧٧
١٣	٠,٦٢	٠,٦٣
١٤	٠,٧٤	٠,٦٧
١٥	٠,٨٠	٠,٧٤
١٦	٠,٨٧	٠,٧٧
١٧	٠,٧٤	٠,٦٧
١٨	٠,٦٤	٠,٦١
١٩	٠,٧٩	٠,٧٠
٢٠	٠,٧٧	٠,٦٢
٢١	٠,٦٤	٠,٦١
٢٢	٠,٥٩	٠,٧١
٢٣	٠,٧٤	٠,٧٢
٢٤	٠,٨٧	٠,٨٦
٢٥	٠,٧٣	٠,٧٥
٢٦	٠,٥٦	٠,٦٤
٢٧	٠,٨٨	٠,٦٣
٢٨	٠,٧٤	٠,٧٩
٢٩	٠,٦٢	٠,٦٤
٣٠	٠,٦٧	٠,٦٦

\*\* دال على مستوى (0.01)

يتضح من الجدول (٢) أن عبارات المحور الأول وعددها (٣٠) عبارة جميعها دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يوضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة، ومن ثم صلاحيتها للتطبيق الميداني.

الجدول (٣): صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني

م	معامل الارتباط بالدرجة الكلية للمحور	معامل الارتباط بالدرجة الكلية لاستبانة
١	٠,٦٢	٠,٧٤
٢	٠,٦٥	٠,٦٠
٣	٠,٦٤	٠,٦٢
٤	٠,٧٠	٠,٦٦
٥	٠,٧٢	٠,٦٩
٦	٠,٦٨	٠,٦٢

٠,٧٦	٠,٧١	٧
٠,٨٦	٠,٧٠	٨
٠,٧٨	٠,٧٢	٩
٠,٧٧	٠,٧٣	١٠
٠,٦٩	٠,٧١	١١
٠,٧٨	٠,٧٢	١٢
٠,٦٩	٠,٦٣	١٣
٠,٦٥	٠,٦٥	١٤
٠,٥٥	٠,٧١	١٥
٠,٦٧	٠,٦٨	١٦
٠,٧٦	٠,٦٨	١٧
٠,٦٩	٠,٧١	١٨
٠,٦٨	٠,٦٢	١٩
٠,٦٥	٠,٧٣	٢٠
٠,٦٦	٠,٧٢	٢١
٠,٦٧	٠,٧١	٢٢
٠,٦٢	٠,٧٠	٢٣
٠,٦٠	٠,٧٦	٢٤
٠,٦٧	٠,٦٨	٢٥
٠,٦٥	٠,٧٤	٢٦
٠,٦٧	٠,٧٣	٢٧
٠,٦٢	٠,٧٤	٢٨
٠,٦٢	٠,٧٥	٢٩
٧٠.٠	٠,٧٨	٣٠

**\*\* دال على مستوى (0.01)**

يتضح من الجدول (٣) أن عبارات المحور الثاني وعددها (٣٠) عبارة جميعها دالة عند مستوى الدلالة (٠,٠١) مما يوضح صدق الاتساق الداخلي للمحور الأمر الذي يبين صدق أداة الدراسة، ومن ثم صلاحيتها للتطبيق الميداني.

**ثبات أداة الدراسة:** للتأكد من ثبات أداة الدراسة تم استخدام معامل ألفا كرونباخ والذي يُعدّ من أشهر المقاييس المستخدمة لقياس الثبات الداخلي للأداة، وللتأكد من ثبات الأداة باستخدام معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات المحتوى لمتغيرات الدراسة تبين الآتي:

**الجدول (٤): معامل الثبات لمحاور الاستبانة والاستبانة ككل**

المحور	معامل ألفا كرونباخ
الأول	٠,٨٩
الثاني	٠,٩١
الاستبانة	٠,٩٣

يتضح من الجدول (٤) أن جميع معاملات الثبات مرتفعة سواء أكانت للمحور الأول أو المحور الثاني أو الاستبانة ككل مما يؤكد ثبات الاستبانة، وبالتالي تتمتعها بدرجة عالية من الثبات وصلاحيتها للتطبيق الميداني.

**ج. إجراءات تطبيق أداة الدراسة:** بعد التوصل للصور النهائية لأداة الدراسة، وحساب صدقها وثباتها، تمت مخاطبة وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت ( ملحق رقم ) لتسهيل مهمة الباحثة لتطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس بالمرحلة الثانوية، وكذلك خطاب تسهيل مهمة

الباحثة الصادر عن مديرية المنطقة التعليمية بمحافظة الفروانية (ملحق رقم ). وتمت عملية التطبيق في نهاية الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠١٥م/٢٠١٦م. وقد تابعت الباحثة حركة توزيع واستلام الاستبانات إما بشكل مباشر أو بالاتصال الهاتفي أو عبر البريد الإلكتروني (E-mail) لرفع نسبة المستجيبين إلى أقصى حد ممكن مع تقديم الشكر لتعاونهم، وتم جمع الاستبانات البالغ عددها (٣٧٠) استبانة من مجموعة الاستبانات وعددهم (٤٠٠) استبانة والتي دخلت التحليل الإحصائي بنسبة (٩٢,٥%) كما يتضح من الجدول (5):

الجدول (5): عدد الاستبانات الموزعة على عينة الدراسة والعائد منها والتي أجريت عليها الدراسة

م	الاستبانات الموزعة	العائدة	المفقودة
١	٤٠٠	٣٧٠	٣٠

### ثالثاً- المعالجة الإحصائية:

- (١) تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الصفات الشخصية لمفردات الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.
- (٢) معامل ألفا كرونباخ للتأكد من ثبات أداة الدراسة (الاستبانة).
- (٣) تم استخدام معامل ارتباط بيرسون "Pearson Correlation Coefficient" بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، وذلك لتقدير الاتساق الداخلي لأداة الدراسة (الصدق البنائي).
- (٤) المتوسط الحسابي "Mean" وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور الدراسة الأساسية.
- (٥) تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة ، ولكل محور من المحاور الرئيسة عن متوسطها الحسابي.
- (٦) تم استخدام اختبار (كا<sup>٢</sup>) (Chai Square) لبيان دلالات الفروق بين استجابات أفراد العينة على كل عبارة من ناحية درجة تحققها على الواقع الفعلي.
- (٧) تم استخدام تحليل التباين الأحادي "ANOVA" واختبار شافيه "Scheffe" لقياس الفروق ذات الدلالة الإحصائية، وهو يقيس العبارات التي لها أكثر من إجابة.
- (٨) تم استخدام اختبار (ت) "T-test" لتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية، وهو يقيس العبارات التي لها إجابتين فقط.

رابعاً- نتائج الدراسة الميدانية (تحليلها وتفسيرها): بعد إعداد أداة الدراسة وتحكيمها وإجراء عمليات الصدق والثبات، وبعد تطبيق الأداة على عينة الدراسة (المعلمين والمعلمات) وإجراء عملية التحليل الإحصائي يمكن عرض نتائج الدراسة الميدانية على النحو الآتي:

١. المحور الأول: متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة.

للتعرف على درجة أهمية متطلبات تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة يمكن عرض النتائج على النحو الآتي:

الجدول (6): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لدرجة استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند	رقم الفقرة
٩	متوسط	0.61227	2.4784	يدرك المدير أهمية ما توفره الإدارة بالمشاركة من مناخ منفتح للحوار بين المعلمين	١
٢٢	متوسط	0.63703	2.3649	يدرك المدير أهمية مشاركة المعلمين في صنع القرارات الإدارية في المدرسة	٢
٢	متوسط	0.5578	2.5676	تساهم الإدارة بالمشاركة في زيادة الدافعية لدى المعلمين عند تنفيذهم لقرارات شاركوا باتخاذها	٣
٦	متوسط	0.63931	2.4973	تعمل الإدارة بالمشاركة على تحسين العلاقة بين المعلمين والإدارة	٤
٥	متوسط	0.63438	2.5027	يدرك مدير المدرسة الاحتياجات التدريبية للمعلمين والعمل على تلبيتها	٥
٢٠	متوسط	0.66109	2.3811	يدرك مدير المدرسة أهمية المشاركة في الأنشطة المجتمعية (مشروعات ثقافية تطوعية وغيرها)	٦
٢٦	ضعيف	0.65512	2.3189	يقوم مدير المدرسة بتعديل القرارات التي يتخذها المعلمون المشاركون باتخاذ القرارات لما يراه هو	٧
١	متوسط	0.59126	2.5973	يوفر المدير بيئة مشجعة على التعاون والمشاركة	٨
١٧	متوسط	0.64172	2.3892	يمكن المدير المعلمين من المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية	٩
١٨	متوسط	0.598	2.3892	تساهم الإدارة بالمشاركة في رفع مستوى إنتاجية المعلمين عند مساهمتهم في اتخاذ القرارات	١٠
١٤	متوسط	0.55843	2.4378	توفر إدارة المدرسة بيئة مشجعة على تطبيق الإدارة بالمشاركة	١١
٣	متوسط	0.62044	2.5351	تحرص إدارة المدرسة على التحسين المستمر بإجراءات العمل	١٢
٤	متوسط	0.65122	2.5054	تمكن إدارة المدرسة المعلمين والعاملين من المشاركة في خطط التطوير	١٣
١٩	متوسط	0.59242	2.3838	يتبع مدير المدرسة العمل بروح الفريق لتحسين الأداء المؤسسي	١٤
١٣	متوسط	0.62319	2.4432	تسمح إدارة المدرسة بتفويض بعض السلطات للمعلمين	١٥
٢٥	متوسط	0.60286	2.3324	ينم رسم حدود كل عضو في المساهمة في اتخاذ القرار وما يتناسب مع مؤهلاته وخبرته	١٦
٢٣	متوسط	0.6491	2.3622	تعمل الإدارة على تفويض السلطة لبعض المعلمين لتنمية مشاركتهم في اتخاذ القرار	١٧
٢٤	متوسط	0.6661	2.3459	تقوم الإدارة بتطبيق مبدأ الشورى مع المعلمين لضمان سير العملية التعليمية	١٨
٨	متوسط	0.6125	2.4865	يشارك مدير المدرسة المعلمون والعاملون في وضع وتطوير رؤية ورسالة المدرسة	١٩
٧	متوسط	0.59918	2.4919	يعمل مدير المدرسة على إيجاد مؤشرات لقياس الأداء الابتكاري	٢٠
١١	متوسط	0.6543	2.4622	يقوم مدير المدرسة بتقديم حوافز للمعلمين والعاملين المتميزين بالمدرسة	٢١
٣٠	ضعيف	0.68723	2.1703	يتبنى المدير مبدأ الاستقلالية للمعلمين في اتخاذ القرار المدرسي	٢٢
	ضعيف	0.65048	2.1865	يمنح المدير صلاحيات أكثر للمعلمين للمشاركة في عملية صنع القرار	٢٣
٢٩	متوسط	0.62767	2.4081	يتيح المدير الفرص للمعلمين لتقديم حلول مبتكرة لمشكلات العمل	٢٤
١٦	ضعيف	0.67092	2.3027	يعطي المدير الحرية للمعلمين لتقديم تصوراتهم حول الأداء المدرسي ككل	٢٥
٢٨	متوسط	0.64868	2.3811	يشجع المدير العمل الجماعي وفقاً للقيم التنظيمية بالمدرسة	٢٦
١٥	متوسط	0.60443	2.4324	يقوم المدير بتعزيز قدرات وإمكانات المعلمين في إحداث التغيير	٢٧

الترتيب	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند	رقم الفقرة
				المرغوب به	
٢٧	ضعيف	0.62035	2.3162	يقوم المدير باستخدام أساليب تحفيز متنوعة للمعلمين لتطوير مهاراتهم	٢٨
١٠	متوسط	0.58972	2.4784	يتيح المدير الفرصة للمعلمين لأداء أعمال متميزة ذات تأثير ايجابي لمدرستهم	٢٩
١٢	متوسط	0.60177	2.4514	يقوم المدير بتبني أساليب عمل تتيح شراكة فعالة بين المعلمين عند طرح بدائل لاتخاذ القرار	٣٠

يتبين من الجدول (٦) أن أفراد مجتمع الدراسة موافقين على معظم العبارات الواردة ضمن المحور الأول (متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة)؛ حيث تراوحت متوسطات الحسابية للردود عن العبارات الواردة ضمن هذا المحور بين ( ٢,١٧٠٣ - ٢,٥٩٧٣ ) وضمن درجات تقدير ضعيفة ومتوسطة. وقد تم ترتيب فقرات هذا المحور تنازلياً - حسب موافقة أفراد العينة- كما يلي: ٨-٣-١٢-١٣-٥-٤-٢٠-١٩-١-٢٩-٢١-٣٠-١٥-١١-٢٧-٢٤-٩-١٠-١٤-٦-٢٦-٢-١٧-١٨-٧-٢٨-٢٥-٢٣-٢٢.

وتعزو الباحثة اتفاق المعلمين والمعلمات على أن متطلبات التطوير المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي الحكومية في دولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة قد تراوحت بين ضعيف ومتوسط إلى أنهم لازالوا غير قادرين على إدراك مفهوم الإدارة بالمشاركة بشكل واضح، حيث إن مفاهيم الإدارة بالمشاركة قد تكون لازالت غير واضحة بالنسبة لهم ، وبالتالي تكون قناعاتهم حولها ضعيفة. وتتفق نتيجة الدراسة الحالية مع نتيجة دراسة عبد الله القرشي (٢٠١٣) التي خلصت إلى أن ممارسة القيادة التشاركية وتوفرها لدى مديري مكاتب التربية والتعليم السعوديين كانت بدرجة متوسطة.

وتتفق النتيجة الحالية مع نتيجة دراسة أشرف عبد التواب (٢٠١٢) التي توصلت إلى أن هناك ضعف في مشاركة المعلمين المتعاقدين بالمعاهد الأزهرية في صنع واتخاذ القرارات، بسبب ضعف تطبيق الإدارة التشاركية.

في حين تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة حاتم دحلان (٢٠٠٨) التي بينت توفر درجة عالية من الثقة المتبادلة بين العاملين في المؤسسة التربوية التي تطبق أساليب التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية. وتوفر مستوى عالٍ من القناعة بمفهوم القيادة التشاركية وصناعة القرار على أساس تعاوني في مدارس خان يونس، وقد يعود الاختلاف هنا لاختلاف طبيعة العينة في كل دراسة. ورغم ذلك تتفق مع توصية الدراسة بأن هناك حاجة لتوثيق الثقة بين المدير التشاركي والمعلم والحاجة لتوضيح أهمية الإدارة التشاركية للمعلمين.

كما تختلف نتيجة الدراسة الحالية عن نتيجة دراسة نبيل العرابيد (٢٠١٠) التي بينت أن تصورات المعلمين لممارسات الإدارة التشاركية لدى مديريهم في فلسطين جاءت مرتفعة، مع الدعوة لضرورة تعزيز فهم المعلمين لهذا المفهوم للعمل على تطبيقه بشكل أكثر فاعلية.

١. يتضح من الجدول (٦) أن أكثر العبارات حصولاً على موافقة أفراد عينة الدراسة هي العبارة الثامنة ونصها (يوفر المدير بيئة مشجعة على التعاون والمشاركة) وجاءت في المرتبة الأولى حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٢,٥٩٧٣) بانحراف معياري (٠,٥٩١٢٦) و بدرجة تقدير متوسطة، وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أنه رغم أهمية توفير بيئة تعاونية مشتركة داخل المدرسة إلا أن المعلمين يرون أن مديريهم لا يوفرون لهم البيئة التعاونية التشاركية الكافية التي تمكنهم من المشاركة في اتخاذ القرارات، وبالتالي فهذا لا يشجعهم على الإبداع واغتنام الفرص بما يحقق متطلبات التطوير المؤسسي وتجويد الأداء في ضوء مدخل الإدارة التشاركية الذي يركز على مبدأ التعاون والمشاركة والذي يتمكن المعلم من خلاله من العمل بحرية وشفافية ومسؤولية لتكوين رؤيا عامة مشتركة عبر عمل الفريق التشاركي المتكامل.

٢. تلتها العبارة الثالثة ونصها (تساهم الإدارة بالمشاركة في زيادة الدافعية لدى المعلمين عند تنفيذهم لقرارات شاركوا باتخاذها) وجاءت في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي (٢,٥٦٧٦) و انحراف معياري (٠,٥٥٧٨) و درجة تقدير متوسطة. وربما يعود تقدير المعلمين لهذا المتطلب من متطلبات التطوير المؤسسي في ضوء مدخل الإدارة التشاركية بدرجة متوسطة إلى ضعف مساهمة الإدارة بالمشاركة في زيادة دافعية المعلمين بحسب تصوراتهم إلى ضعف استيعاب بعض القيادات المدرسية لمتطلبات التغيير في ضوء مدخل الإدارة التشاركية، وانتشار بعض أنماط السلوك الإداري المدرسي الذي يعوق مسارات الإدارة بالمشاركة، بالإضافة إلى القصور في فهم متطلبات الإدارة بالمشاركة لغايات التطوير للاداء المؤسسي وضعف الثقة فيها بسبب ندرة معرفة المعلمين بها، ونقص المرونة الضرورية في المدارس لغايات التكيف مع مدخل الإدارة بالمشاركة رغم فاعليته وأهميته.

٣. ومن ثم، تأتي العبارة الثانية عشر ونصها (تحرص إدارة المدرسة على التحسين المستمر بإجراءات العمل) وجاءت في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٢,٥٣٥١) و انحراف معياري (٠,٦٢٩٤٤) و درجة تقدير متوسطة. وترى الباحثة أن إجراءات العمل التي يتم تحسينها هي ذاتها تلك الإجراءات الفنية والإدارية من إعداد لمرافق المدرسة ومتابعة المعلمين والطلاب، وإدارة الاجتماعات، والسجلات المالية، وغيرها، وهي إجراءات مركزية في الغالب ولا ترتبط بمدخل الإدارة بالمشاركة.

٤. وتليها العبارة الثالثة عشر ونصها (تمكن إدارة المدرسة المعلمين والعاملين من المشاركة في خطط التطوير) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٥٠٥٤) و انحراف معياري (٠,٦٥١٢٢) ودرجة تقدير متوسطة، وترى الباحثة أن هذه النتيجة ترتبط بسابقتها من النتائج، فمركزية العمل وانفراد المدير بالقرار واعتماده على التعليمات الصادرة من سلطة أعلى لا تمكن العاملين معه من المشاركة في خطط التطوير، ويبقى المعلم والمعلمة ينفذون ما يصدر لهم من تعليمات وأوامر، وبالتالي يرون أن هذا المتطلب من متطلبات التطوير للاداء المؤسسي في ضوء مدخل الإدارة التشاركية لازال دون المستوى المطلوب وبحاجة لمزيد من التعزيز والعمل.

٥. ومن ثم تليها العبارة الخامسة ونصها (يدرك مدير المدرسة الاحتياجات التدريبية للمعلمين والعمل على تلبيتها) في المرتبة الخامسة بمتوسط حسابي (٢,٥٠٢٧) وانحراف معياري (٠,٦٣٤٣٨) و بدرجة تقدير متوسطة. وتبدو هذه النتيجة مبررة فمن متطلبات التطوير في ضوء مدخل الإدارة بالمشاركة تحسس المدير باعتباره قائداً تربوياً للاحتياجات التدريبية للعاملين معه، لكن ضعف توفر هذا المتطلب بالشكل المطلوب بحسب رأي المعلمين والمعلمات فقد يعود ذلك إلى أن برامج التدريب في وزارة التربية بدولة الكويت هي برامج مركزية تخططها الوزارة وتنفذها دون العودة للميدان لمعرفة احتياجاتهم التدريبية أو استفتاء آرائهم حول ما يريدون التدرّب عليه وبالتالي لازال هذا المتطلب من متطلبات التطوير المؤسسي ضمن درجة متوسطة، وتدعو الباحثة هنا إلى ضرورة منح مدير المدرسة صلاحيات أوسع في تحديد الاحتياجات التدريبية لمعلميه.

كما يتضح من الجدول (٦) ان أقل العبارات استجابة من وجهة نظر المعلمين هي كما يلي:  
١. تأتي العبارة السابعة ونصها (يقوم مدير المدرسة بتعديل القرارات التي يتخذها المعلمون المشاركون باتخاذ القرارات لما يراه هو) في المرتبة السادسة والعشرون بمتوسط حسابي (٢,٣١٨٩) وانحراف معياري (٠,٦٥٥١٢) ودرجة تقدير ضعيفة، وترجع هذه النتيجة إلى أن قرارات المدير مركزية بالأصل يخطط لها ويرسمها ثم يقوم المعلم بتنفيذها، وبالتالي لا توجد حاجة لتعديلها، رغم أهمية أن القرار التشاركي يمكن تعديله وتطويره بحسب ما يتناسب وحاجات التطوير المؤسسي.

٢. تليها العبارة الثامنة والعشرون ونصها (يقوم المدير باستخدام أساليب تحفيز متنوعة للمعلمين لتطوير مهاراتهم) بالمرتبة السابعة والعشرون بمتوسط حسابي (٢,٣١٦٢) وانحراف معياري (٠,٦٢٠٣٥) ودرجة تقدير ضعيفة. وترى الباحثة أن اتفاق المعلمين على ضعف الحوافز

المقدمة لهم دليل على النظام التقليدي المستخدم في إدارة المدارس، وهذا يعيق الابتكار لديهم، ويتركهم في حالة من الإحباط ومحدودية المشاركة في التطوير المؤسسي خوفاً من العقوبة والمساءلة.

٣. تليها العبارة الخامسة والعشرون ونصها (يعطي المدير الحرية للمعلمين لتقديم تصوراتهم حول الأداء المدرسي ككل) في المرتبة الثامنة والعشرون بمتوسط حسابي (٢,٣٠٢٧) وانحراف معياري (٠,٦٧٠٩٢) ودرجة تقدير ضعيفة. وترى الباحثة أن ندرة توفر هذا المتطلب من متطلبات التطوير للأداء المؤسسي في مدارس التعليم الثانوية بدولة الكويت يعود إلى الاتجاه التقليدي في الإدارة والذي يرى أن الإدارة العليا هي من تتخذ القرارات الاستراتيجية بينما تقوم الإدارة التنفيذية أو الإجرائية والقدرة الوسطى بالتنفيذ، وبالتالي لا يحق للمعلم تقديم تصوراتهم وآرائهم حول طبيعة العمل المدرسي ككل. وهذا يرجع لغياب تمكين المعلمين بالمدرسة من خلال حصولهم على الحرية والاستقلالية تجاه تقديم تصوراتهم أو مقترحاتهم حول الأداء المؤسسي ككل.

٤. وتعقبها العبارة الثالثة والعشرون ونصها (يمنح المدير صلاحيات أكثر للمعلمين للمشاركة في عملية صنع القرار) وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,١٨٦٥) و انحراف معياري (٠,٦٥٠٤٨) و درجة تقدير ضعيفة. في حين أن العبارة الثانية والعشرين ونصها (يتبنى المدير مبدأ الاستقلالية للمعلمين في اتخاذ القرار المدرسي) جاءت في المرتبة الأخيرة فقد حصلت على أقل موافقة من أفراد مجتمع الدراسة؛ فقد بلغ المتوسط الحسابي (٢,١٧٠٣) بانحراف معياري (٠,٦٨٧٢٣) و درجة تقدير ضعيفة. وترى الباحثة أن هاتين الفقرتين تشيران لضعف المشاركة في عملية صنع القرار وعدم وجود مبدأ الاستقلالية خاصة أن قرارات العمل المؤسسي في المدرسة ترتبط بعوامل منها أهمية ونوع القرار ومدى كفاءة واهتمام العاملين وامتلاكهم للصلاحيات المناسبة لصنعه، وبالتالي تبقى مشاركة المعلمين فيه ضعيفة.

وتدعو الباحثة إلى ضرورة توفير متطلبات تطوير الأداء المؤسسي للمعلمين لكي يكونوا قادرين على المشاركة الفاعلة في مدارسهم، حيث إن الإدارة التشاركية تؤدي إلى تطوير الأداء وتعزيز العمل. وما يؤكد ذلك ما توصلت إليه دراسة أمل زناتي (٢٠٠٤) التي بينت أن المشاركة في صنع القرار وتفويض السلطة والاتصال وتقويم الأداء كلها عوامل تؤدي إلى تطوير الأداء الإداري، وكذلك دراسة أمل كحيل (٢٠٠٧) التي بينت أن تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة التشاركية تتطلب التدريب المستمر لإدارات المدارس لتحقيق الهدف المأمول ضمن البرامج التدريبية الحديثة التي تساهم بشكل كبير في تطوير إدارة مدرسة المستقبل بما يتفق مع واقع المجتمع.

الجدول (٧) التحليل الوصفي لمحاوير الاستبانة

المحور	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة	370	2.4133	.33909
معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة	370	2.2512	.49163

تبعاً للنتائج المعروضة في جدول (٧) يتبين أن قيمة المتوسط الحسابي للمحور الأول (متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) بلغت (٢,٤١٣٣) بانحراف معياري (٠,٣٣٩٠٩). وبالنسبة للمحور الثاني (معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة)، بلغت قيمة المتوسط الحسابي - كما هو موضح في جدول (٧) - (٢,٢٥١٢) بانحراف معياري (٠,٤٩١٦٣). وهذا يدل على موافقة أفراد مجتمع الدراسة على بعض البنود الواردة ضمن هذا المحور. وإلى جانب ذلك، نلاحظ من جدول (٧)، أن بنود المحور الأول (متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) لاقت موافقة من قبل أفراد مجتمع الدراسة أكثر من بنود

المحور الثاني (معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) تبعاً لقيم المتوسطات الحسابية.

وتعزو هذه النتيجة إلى إدراك المعلمين لأهمية توفر كافة متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة لإيمانهم بضرورة التطوير، وما يشتمل عليه من تقنيات ومعرفة شاملة بالمحددات البيئية، وإيجاد علاقات متوازية مع البيئة لتحسين قدرات مدير المدرسة على اتخاذ قرار التغيير وحل المشكلات التي تعترضه، ويلعب النمط الإداري لمدير المدرسة دوراً حاسماً في التأثير في سلوك العاملين وخلق المناخ الملائم لعملية التغيير بالقدر الذي يسمح للمدير بأداء مهماته وتحفيز العاملين للعمل بروح الفريق ليكون قادراً على تحقيق أهداف المدرسة وفتح الأفق التي تعمل على تطوير الجوانب الإيجابية، ومعالجة الجوانب السلبية للوصول بالصرح التعليمي إلى المستوى اللائق؛ من هنا يجب العمل بحرص شديد على تطوير إدارة المدرسة بشكل عام والثانوية بشكل خاص في ضوء متطلبات الإدارة التشاركية مع العمل على مواجهة كل ما يعيق ذلك وتقديم الحلول المناسبة التي تمكن النظام التربوي الكويتي من مواجهة التحديات الحالية والمستقبلية.

وفي هذا السياق يرى (ديمون معلوي، ٢٠١٠، ١٣٦) أن الإدارة تعيش اليوم عصرًا سمته التطور والتجديد والبحث عن مزيد من الكفاءة والفعالية والإبداع ضمن المشاركة والعمل بروح الفريق، إلا أن هناك الكثير من الأساليب والأهداف وعناصر العمل التنظيمي التي تحتاج إلى تعديل؛ وهناك حاجة إلى وجود التطوير في الإدارة المدرسية في ضوء التشاركية بسبب وجود متغيرات جديدة تفرض عليها إجراء بعض التغيير؛ إما لملائمة التنظيم مع الظروف البيئية المتطورة حوله، وإما لغايات تطوير العمل الإداري وحل المشكلات التي تعترض طريق العمل الإداري وتضعف قدرته على الانجاز.

كما أن المؤسسات التربوية التي اتجهت نحو التطوير الإداري في ظل مدخل الإدارة التشاركية الذي يتواءم مع متغيرات العصر تحقق نتائجاً أفضل من تلك التي لم تنحى منحى التطوير والمشاركة، وبالتالي أصبحت الإدارة التشاركية نشاطاً مهماً في تنظيماً اليوم، وهي وسيلة فعالة في عملية تطويرها وكفاءتها بشرط أن يتم التغيير بناء على دراسة متأنية وتخطيط سليم وإمكانيات متوفرة وتوقيت ملائم لأن التطوير المؤسسي العشوائي غير مدروس يضر بالتنظيم ولا يحقق الأهداف المرجوة منه.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نوال أحمد نصر (٢٠١٠) التي بينت أن هناك مقومات لتطوير الأداء المؤسسي تهتم باستثمار الموارد البشرية لإعادة تشكيل القدرات التنافسية واستثمارها، يجب توفيرها بشكل كبير للوصول للتطوير المنشود، مع العمل على حل المعوقات التي يمكن أن تبطئ هذا التطوير أو توقفه.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة ليلي العساف وخالد الصرايرة (٢٠١١) والتي توصلت إلى ضرورة وجود متطلبات لتطوير الأداء المؤسسي في ظل الإدارة التشاركية تتمثل في تبني أسلوب حل المشكلات بطريقة علمية تشاركية والعمل بروح الفريق مما يساهم في تطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة. كما بينت أن التحول إلى نمط الإدارة التشاركية هو العنصر الأول في نموذج تطوير إدارة المؤسسة التعليمية.

الجدول (٨): قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى والترتيب لدرجة استجابات أفراد العينة على عبارات المحور الثاني

الرتبة	المستوى	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البند	رقم الفقرة
٢	متوسط	0.69319	2.4432	يحتفظ المدير بالسلطة والمسئولية ولا يفوض أحد من المعلمين	١
١٨	ضعيف	0.77493	2.2405	يرى المدير أن دور المعلمين هو مجرد تعليم المقررات الدراسية المكلفين بتدريسها	٢
١	متوسط	0.68554	2.4459	يميل المدير إلى المركزية في الإدارة	٣
١٣	ضعيف	0.77272	2.2784	غياب المعايير الموضوعية لتقييم الأداء	٤
٢١	ضعيف	0.80074	2.1973	غياب تعاون الإدارة مع المعلمين في اتخاذ القرارات الخاصة بتعديل الجداول المدرسية	٥
٢٥	ضعيف	0.75848	2.1243	ندرة تشجيع الإدارة على الإبداع لدى المعلمين	٦
٢٩	ضعيف	0.74647	2.0324	غياب وضوح القرارات الإدارية	٧
٤	متوسط	0.75031	2.3865	قلة الاجتماعات الدورية بين الإدارة والمعلمين	٨
٢٣	ضعيف	0.74263	2.1838	قلة التعاون بين الإدارة والمعلمين	٩
١٦	ضعيف	0.74188	2.2595	قلة التعاون بين المعلمين بعضهم البعض	١٠
١٢	ضعيف	0.64369	2.2946	نقص الحوافز المادية والمعنوية الداعمة لتحقيق الأداء المؤسسي	١١
١٤	ضعيف	0.7797	2.2784	الافتقار إلى التخطيط السليم لتطبيق الإدارة بالمشاركة	١٢
٧	متوسط	0.74101	2.3541	ضعف اقتناع المدير بجدوى تطبيق الإدارة بالمشاركة	١٣
٦	متوسط	0.63158	2.3595	قلة الموارد البشرية المدرسية لإنجاح تطبيق الإدارة بالمشاركة	١٤
٣	متوسط	0.66338	2.3946	إتباع أساليب تقليدية في تقويم الأداء المؤسسي	١٥
١٩	ضعيف	0.65023	2.2324	ضعف التوافق بين خطط التدريس ومتطلبات تطبيق الإدارة بالمشاركة لتطوير الأداء المؤسسي	١٦
٢٢	ضعيف	0.72016	2.1919	ضعف استخدام وسائل التكنولوجيا من قبل مديري المدارس الثانوية	١٧
٢٦	ضعيف	0.78654	2.1243	كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مديري المدارس تعمل على ضعف تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة	١٨
١١	ضعيف	0.67092	2.3027	قلة الاعتراف بوجود مشكلات مدرسية	١٩
٩	متوسط	0.68091	2.3243	يتجاهل المدير وجهات نظر المعلمين بالمدرسة	٢٠
١٧	ضعيف	0.81335	2.2432	قلة استخدام مدخل الإدارة بالمشاركة في الاجتماعات المدرسية	٢١
٢٨	ضعيف	0.72053	2.0622	القيام بالتخطيط للعمل المدرسي بصورة منفردة	٢٢
٢٤	ضعيف	0.74154	2.1568	غياب تبني الإدارة للفكر الاستراتيجي	٢٣
١٥	ضعيف	0.70207	2.2757	ضعف تدريب القيادات على مكونات التوجه الاستراتيجي	٢٤
٣٠	ضعيف	0.77534	2.0216	ضعف انتشار ثقافة العمل الجماعي داخل الإدارة	٢٥
٢٠	ضعيف	0.77034	2.2081	ضعف الثقة المتبادلة بين المدير والمعلمين	٢٦
١٠	متوسط	0.70086	2.3108	قناعة بعض الإدارات العليا بعدم مشاركة من هم دون مستوى متخذ القرار	٢٧
٢٧	ضعيف	0.73762	2.1189	إحساس المعلمين بأن الإدارة لا تشجعهم على التطوير والابتكار	٢٨
٥	متوسط	0.66261	2.3676	قلة الشفافية في الإعلان عن معايير الحوافز	٢٩
٨	متوسط	0.65459	2.3324	ندرة تلبية المدير لاحتياجات المعلمين في صنع السياسة العامة للمدرسة	٣٠

يتضح من الجدول (٨) أنه تتراوح قيم المتوسطات الحسابية لبنود هذا المحور (معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) ما بين (٢,٤٤٩٥-٢,٠٢١٦) بدرجة تقدير تتراوح بين ضعيفة ومتوسطة. و قدتم ترتيب عبارات هذا المحور تنازلياً - حسب موافقة أفراد العينة- كما يلي: ٣-١-١٥-٨-٢٩-١٤-١٣-٣٠-٢٠-٢٧-١٩-١١-٤-١٢-٢٤-١٠-٢١-٢-١٦-٢٥-٧-٢٢-٢٨-١٨-٦-٢٣-٩-١٧-٥-٢٦.

وهذا يعني أنه توجد عدة معوقات يمكن أن تحدّ من قدرة النظام التربوي الكويتي على تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة التشاركية، وترجع الباحثة وجود هذه المعوقات إلى طبيعة النظام الإداري في المؤسسة التربوية الكويتية، والذي يقوم على التفويض والرقابة، مع فرض قوانين ثابتة وصارمة، حيث يتم وضع أهداف للأداء وما على العاملين إلا تطبيقها، من خلال احتكار المسؤولية وعدم وضع معايير دقيقة وفعالة للمشاركة، ومن جانب آخر يمكن أن يكون تحميل المسؤولين أعباء إدارية كثيرة من الصعب أن يقوم بها شخص عادي بمفرده. تجعل عملية تطوير الأداء المؤسسي أكثر صعوبة وتعقيداً، وهذا بدوره أحد أسباب بطء أو جمود جهود تطوير الأداء المؤسسي.

وترى الباحثة ضرورة تطبيق الأساليب الحديثة القائمة على المشاركة والتي تعتمد أسس متينة عمادها الثقة والإخلاص وحب العمل والتعاون، فالمدير هنا يسمى قائد لأنه يحفز الآخرين نحو أهدافاً اتفق عليها الجميع، وكل شيء في هذه المؤسسة يناقش من المبادئ والأخلاقيات العامة حتى الأساليب التطبيقية، مروراً بالشؤون المالية والإدارية، فكل موظف له الحق في إبداء رأيه وله الحق في أن يسمع، كل شيء يناقش في جو من الاحترام المتبادل والكل يضع عصاره فكره وإبداعه، وتتطور المؤسسة فتتلقي الإجراءات العقيمة لتحل محلها إجراءات أكثر بساطة وإنتاجية، وتلغى النظم المعقدة المركزية إلى نظم لا مركزية، يتحمل الموظفون المسؤولية كاملة ودور المدير هنا أن يكون موجهاً ودربياً ومعلماً وقادراً، فعلة أكثر من كلامه، بحيث يتحقق التطوير المؤسسي المنشود.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عبد الله أبو عيطة (٢٠١٣) التي توصلت إلى أنه تراوحت معيقات تطبيق النمط التشاركي بين متدنية ومتوسطة حيث احتلت المعوقات المؤسسية المرتبة الأولى، في حين جاءت المعوقات الشخصية في المرتبة الأخيرة. كما تتفق النتيجة مع نتيجة دراسة أحمد السعدي (٢٠١٢) التي بينت أهمية التخطيط الاستراتيجي لحل جميع المعوقات التي يمكن أن تحول دون تطوير الأداء المؤسسي. وتالياً مناقشة المعوقات التي تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة التشاركية بمدارس التعليم الثانوي الكويتية بحسب تصورات عينة الدراسة لأهميتها.

يتضح من الجدول السابق (٨) أن أكثر عبارات حصولاً على موافقة أفراد العينة هب على النحو الآتي:

١. جاءت العبارة الثالثة ونصها (يميل المدير إلى المركزية في الإدارة) بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد مجتمع الدراسة؛ إذ بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٢,٤٤٩٥) بانحراف معياري (٠,٦٨٥٥٤) ودرجة تقدير متوسطة. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن النظام التربوي الكويتي ككل يعتمد المركزية في العمل؛ وبالتالي يتبع المسئول التربوي أو المدير أنظمة وقوانين بيروقراطية غير مرنة تحد من توظيف مدخل الإدارة التشاركية في عمليات تطوير الأداء المؤسسي؛ وهذا بدوره ينعكس سلباً على السلوك الإداري للمدير وعلى إبداعات المعلمين ومبادراتهم وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرارات.

٢. وجاءت في المرتبة الثانية العبارة الأولى ونصها (يحتفظ المدير بالسلطة والمسؤولية ولا يفوض أحد من المعلمين) بمتوسط حسابي (٢,٤٤٣٢) وانحراف معياري (٠,٦٩٣١٩) ودرجة تقدير متوسطة. وترى الباحثة أن ذلك مبرر في ظل البيروقراطية واتباع النهج السلطوي في الإدارة، لذلك لا تكون للمعلم حرية المبادرة والإبداع بحيث يقتصر دوره على تنفيذ قرارات غير

مرنه، وهذا أمر لا يمكن من خلاله إحداث تطوير في الأداء المؤسسي ويسير عكساً مع متطلبات الإدارة التشاركية.

٣. وفي المرتبة الثالثة، جاءت العبارة الخامسة عشر ونصها (إتباع أساليب تقليدية في تقييم الأداء المؤسسي) بمتوسط حسابي (٢,٣٩٤٦) وانحراف معياري (٠,٦٦٣٣٨) ودرجة تقدير متوسطة. وهذا يشير إلى أن إتباع أساليب تقليدية في التقييم مثل العقوبات وقياس مدى حضور المعلمين وتغيبهم والاقتصار على الجوانب الشكلية يعيق تطوير أداء المؤسسات ويعيق من مشاركة العاملين بسبب صرامة القوانين وتنفيذها بحرفيتها دون وجود نظم حوافز وتمكين، فالمعايير الرقابية وحدها لا تمكن من تقييم الأداء وكشف الانحرافات في غياب مقاييس الأداء الفعلي. فالخطوة التالية والطبيعية لأي تطوير هي قياس الأداء الفعلي ومن ثم العمل بشكل جامعي وتشاركي لتعزيز نقاط القوة والتغلب على نقاط الضعف.

٤. وجاءت العبارة الثامنة ونصها (قلة الاجتماعات الدورية بين الإدارة والمعلمين) في المرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (٢,٣٨٦٥) وانحراف معياري (٠,٧٥٠٣١) ودرجة تقدير متوسطة، وترى الباحثة أن هذه النتيجة منطقية فقلة الاجتماعات تؤدي إلى غياب التشاور وتبادل الرأي والمشاركة في الحوار لحل المشكلات واتخاذ القرارات وبالتالي تشكل معيقاً كبيراً يحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء مدخل الإدارة التشاركية، وتدعو الباحثة لضرورة جدولة الاجتماعات داخل المدارس بشكل دوري لمناقشة كافة الأمور الفنية والإدارية التي تعمل على تطوير الأداء.

٥. وفي المرتبة الخامسة، جاءت العبارة التاسعة والعشرون ونصها (قلة الشفافية في الإعلان عن معايير الحوافز) بمتوسط حسابي (٢,٣٦٧٦) وانحراف معياري (٠,٦٦٢٦١) ودرجة تقدير متوسطة. وتعزو الباحثة وجود هذا المعيق كأحد العوامل التي تحول دون تطوير الأداء المؤسسي إلى قلة الوعي بمفهوم الشفافية ودورها في تحسين الأداء؛ حيث إن الشفافية ظاهرة تشير إلى تقاسم المعلومات والتصرف بطريقة مكشوفة، وتمتلك الأنظمة ذات الشفافية إجراءات واضحة لكيفية صنع القرار، كما تمتلك قنوات اتصال مفتوحة بين أصحاب المصلحة والمسؤولين، وتضع سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور، وهي تقوم على التدفق الحر للمعلومات، وترتبط الشفافية الإدارية بالمساءلة، ففي غياب الشفافية لا يمكن وجود المساءلة، وما لم يكن هناك مساءلة فلن يكون للشفافية أي قيمة، كما ترتبط الشفافية بالرضاء الوظيفي والمشاركة والدافعية للعمل بروح الفريق.

ويتضح من الجدول (٨) أن أقل العبارات استجابة هي على النحو الآتي:

١. في المرتبة السادسة والعشرون، جاءت العبارة الثامنة عشر ونصها (كثرة الأعباء الملقاة على عاتق مديري المدارس تعمل على ضعف تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) بمتوسط حسابي (٢,١٢٤٣) وانحراف معياري (٠,٧٨٦٥٤) ودرجة تقدير ضعيفة. وتعزو الباحثة ذلك لطبيعة العمل الإداري للمدير الذي يركز السلطة كاملة بين يديه، مما يجعله مشغولاً بشكل مستمر في إدارة المدرسة إدارياً وفنياً ورقابياً، وبالتالي لا يجد الفرصة للقاء المعلمين ومحاورتهم ومشاركتهم في اتخاذ القرارات، وهذه أمور تعيق عملية التطوير للأداء المؤسسي في ظل الإدارة التشاركية.

٢. جاءت في المرتبة السابعة والعشرون العبارة الثامنة والعشرون ونصها (إحساس المعلمين بأن الإدارة لا تشجعهم على التطوير والابتكار) بمتوسط حسابي (٢,١١٨٩) وانحراف معياري (٠,٧٣٧٦٢) ودرجة تقدير ضعيفة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى أن المعلمين لديهم إحساس بأن الإدارة (مدير المدرسة، مساعد المدير) لا يشجعونهم على التطوير والابتكار وهو أحد متطلبات الإدارة التشاركية، وهذه أمور تعيق عملية التطوير للأداء المؤسسي في ظل الإدارة التشاركية.

٣. وفي المرتبة الثامنة والعشرون، جاءت العبارة الثانية والعشرون ونصها (القيام بالتخطيط للعمل المدرسي بصورة منفردة) بمتوسط حسابي (٢,٠٦٢٢) و انحراف معياري (٠,٧٢٠٥٣) و درجة تقدير ضعيفة. وتعزو الباحثة هذه النتيجة إلى النمط الإداري التقليدي البيروقراطي الذي يركز السلطة بيد شخص واحد أو جهة إدارية واحدة، وهذا يتنافى مع متطلبات الإدارة التشاركية التي تعزز تفويض الصلاحيات واتخاذ القرارات والعمل بروح الفريق.

٤. جاءت العبارة السابعة ونصها (غياب وضوح القرارات الإدارية) في المرتبة ما قبل الأخيرة بمتوسط حسابي (٢,٠٣٢٤) و انحراف معياري (٠,٧٤٦٤٧) و درجة تقدير ضعيفة. وترى الباحثة ان هذا المعيق يعود لضبابية فهم الإدارة التشاركية، وتعدد القرارات وتناقضها، فهي تصدر عن جهة واحدة لتنفيذها الإدارات وبالتالي يصبح التنفيذ مرتبطاً بهم كل شخص للقرار وطريقته في تنفيذه.

٥. وعلى نحو آخر، احتلت العبارة الخامسة والعشرون ونصها (ضعف انتشار ثقافة العمل الجماعي داخل الإدارة) المرتبة الأخيرة، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي (٢,٠٢١٦) بانحراف معياري (0.77534) ودرجة تقدير ضعيفة. رغم أن هذه العبارة حصلت على أدنى موافقة من العينة إلا أنها تشير لضعف وجود تعاون وتشاركية في العمل، وقد يعود ذلك لانشغال كل شخص بالأعباء الملقة على كاهله وفهم العمل الفردي على أنه عمل تنافسي، والنظر إلى أن العمل الجماعي لا يقدم للفرد أية ميزة، وبالتالي يبقى العمل الجماعي محدوداً.

#### تحليل الارتباط لمحاوَر استبانة المعلمين

#### الجدول (٩) تحليل الارتباط باستخدام المعامل بيرسون لمحاوَر الاستبانة

المحور الثاني	المحور الأول		
.126*	1	معامل بيرسون للارتباط	متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة
0.016		مستوى الدلالة	
1	.126*	معامل بيرسون للارتباط	معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة
	0.016	مستوى الدلالة	

وقد قامت الباحثة بفحص قوة الاتساق الداخلي ( ويقصد به قوة الارتباط بين كل محور من محوري الدراسة والهدف الكلي للدراسة)، وذلك من خلال حساب قيم معدل ارتباط بيرسون بين المحاور. ويتضح من جدول (٩) أن قيم معاملات الارتباط لكل محور من المحاورين مع ما يقبسه جاءت موجبة (١) و دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠,٠١) للمحورين الاثنيين؛ مما يدل على قبول الاتساق الداخلي، وعلى صدق دلالة المحورين لما وضعت لقياسه. كما يتبين من جدول (٩) وجود ارتباط (علاقة طردية) بين المحورين بعضهما ببعض. فعلى سبيل المثال، يتضح من جدول (٩) أن قيمة P المرافقة لمعامل ارتباط بيرسون للمحور الأول (متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) تشير إلى الدلالة المعنوية لهذا المحور بمستوى دلالة (٠,٠١). حيث أن قيمة P تقع ضمن الفترة (٠,٠٠٠-٠,٠١) وهي فترة القبول الإحصائي لقيمة P. وكذلك يُلاحظ من جدول (٩) وجود علاقة معنوية طردية بين المحور الأول (متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) مع المحور الثاني (معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) بقيمة (٠,١٢٦) عند مستوى دلالة (٠,٠١). وهذا يدل على أنه كلما يزداد المحور الأول (متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) يزداد المحور الثاني (معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) بنسبة ١٢,٦% فقط. أي أنه كلما توافرت متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة أكثر، لا تزداد المعوقات

التي تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة إلا بنسبة ١٢,٦%، و هي نسبة ضئيلة جداً. و هذا يدل على أن توافر المتطلبات في ضوء الإدارة بالمشاركة يقلل و ينقص من ازدياد حجم المعوقات التي تحول دون تطوير الأداء.

و بالنسبة للمحور الثاني (معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة)، يتبين من جدول (٩) أن قيمة P المرافقة لمعامل ارتباط بيرسون للمحور الثاني (معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) تشير إلى الدلالة المعنوية لهذا المحور بمستوى دلالة (٠,٠١). حيث أن قيمة P تقع ضمن الفترة (٠,٠٠٠-٠,٠٠١) وهي فترة القبول الإحصائي لقيمة P. كما يتضح من جدول (٩) وجود علاقة معنوية طردية بين المحور الثاني (معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) والمحور الأول (متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) بقيمة (٠,١٢٦)، وهي العلاقة المعنوية المتبادلة بين المحورين المشار إليهما سابقاً.

وترى الباحثة أن هذه النتيجة توضح توفر متطلبات الأداء المؤسسي الفعال في ضوء الإدارة بالمشاركة تعني المعوقات؛ أي أنه كلما توافرت متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة أكثر، لا تزداد المعوقات التي تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة إلا بنسبة ١٢,٦%، و هي نسبة ضئيلة جداً. وهذا يدل على أن توافر المتطلبات في ضوء الإدارة بالمشاركة يقلل و ينقص من ازدياد حجم المعوقات التي تحول دون تطوير الأداء. وهذا يعني أن الإدارة التربوية الكويتية يجب أن تعمل على تعزيز ثقافة الإدارة التشاركية لدى العاملين في مدارسها، ومن ثم إشراك المعلمين في اتخاذ القرارات، وتفويض الصلاحيات لهم، ومن ثم خلق بيئة ومناخ داعمين للحوار والتشارك والتشاور؛ لأن لكل ذلك أثر إيجابي واضح في تحفيز المعلمين وزيادة دافعيتهم للمشاركة وبالتالي تقليص المعوقات إلى حدها الأدنى بما يسمح بتنامي متطلبات الأداء المؤسسي الفعال الذي يمكن النظام التربوي الكويتي من مواجهة متطلبات الحاضر وتحديات المستقبل.

وفي هذا السياق ترى أمال أبو عامر (٢٠٠٩) أن الأداء المؤسسي مرتبط بشكل وثيق بأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها، والأداء يرتبط ويشتمل في مضامينه على عدة متطلبات يجب توفيرها للتخلص من المعوقات ومنها الكفاءة التنظيمية التي تشير إلى قدرة المؤسسة على إدارة وحسن استخدام ما هو متاح لها من موارد سواء البشرية، أو الأموال والمعدات، أو المعلومات من أجل تحقيق أهدافها. والفاعلية التنظيمية وتشير إلى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المتعلقة بدرجة قبول خدماتها واستجابتها للتطورات الحاصلة مع مواجهة المشكلات والتحديات، والنجاح الاستراتيجي الذي يشتمل على قدرة المؤسسة على البقاء، والتكيف، والنمو، في ظل الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها من خلال تحقيق الموازنة بين متطلبات البقاء في الأمد القريب والبعيد.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة حسن العسيري (٢٠١٤) حول الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية ومتطلباتها لتطوير الأداء المؤسسي، والتعرف على الواقع الحالي لجهود تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية على المستويين النظري والميداني، حيث بينت أن الأسس النظرية للإدارة الاستراتيجية تساهم في رفع مستوى الأداء المؤسسي في إدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية وتحد من المعوقات التي تواجهه. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (Salasman, 2006) التي بينت وجود أثر إيجابي لإدارة التغيير في التطوير المهني للمديرين والمديرات.

**هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين المعلمين حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الجنس (ذكر، انثى)؟.**

وللتحقق من تأثيرات (متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) و (معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) بصورة دقيقة، تم استخدام اختبار

ت لعينتين مستقلتين Independent Samples T-test للمقارنة بين فئتي الذكور و الإناث. والجدول (١٠) يبين نتيجة اختبار ت للعينتين المستقلتين:  
الجدول (١٠): مقارنة بين نتائج الذكور و الإناث بالنسبة لمحاور المقياس الأول في الدراسة (المعلمين)

المحور	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الخطأ المقدر
متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة	ذكر	119	2.4843	0.19207	0.01761
	أنثى	251	2.3796	0.3857	0.02434
معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة	ذكر	119	2.1106	0.53599	0.04913
	أنثى	251	2.3179	0.45527	0.02874

يتبين من جدول (١٠) أن قيم المتوسطات الحسابية لفئتي الذكور والإناث جاءت متباينة بالنسبة لردودهم حول المحورين (الأول و الثاني). وبالنسبة للمحور الأول (متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة)، يؤكد جدول (١٠) أن المتوسط الحسابي لهذا المحور الخاص بفئة الذكور (٢,٤٨٤٣) بانحراف معياري (٠,١٩٢٠٧)، أما المتوسط الحسابي الخاص بفئة الإناث (٢,٣٧٩٦) بانحراف معياري (٠,٣٨٥٧)، أي أن قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بفئة الذكور تزداد عن قيمة المتوسط الحسابي الخاصة بفئة الإناث ب(٠,١٠٤٧)، مما يؤكد وجود فرق بين ردود الذكور والإناث حول هذا المحور لصالح فئة الذكور.

وأما المحور الثاني (معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة)، بلغ المتوسط الحسابي لفئة الإناث (٢,٣١٧٩) بانحراف معياري (٠,٤٥٥٢٧) بينما بلغ المتوسط الحسابي لفئة الذكور للمحور ذاته (٢,١١٠٦) بانحراف معياري (٠,٥٣٥٩٩) وتبعاً للنتائج المعروضة في جدول (١٠). و يبلغ الفرق بين قيمتي المتوسطان (٠,٢٠٧٣) لصالح فئة الإناث.

الجدول (١١): نتائج اختبار ت لعينتين مستقلتين Independent Samples T-test للمقارنة بين الذكور و الإناث

المحور	قيمة ت	درجة الحرية	الدلالة الإحصائية
متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة	2.8	368	0.005
معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة	-3.86	368	0.000

وأظهرت نتائج اختبار ت للفروق بين متوسطات درجات أفراد العينة - كما يتضح من جدول (١١) - أن قيمة ت الخاصة بالمحور الأول (متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) بلغت (٢,٨) وهي قيمة دالة إحصائياً؛ حيث أن قيمة الدالة المحسوبة (٠,٠٠٥) أي أقل من القيمة المعيارية لمستوى الدلالة (٠,٠٥). وهذا يشير وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه عينة الدراسة نحو المحور الأول (متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) تعزى لمتغير الجنس لصالح فئة الذكور. وبالنسبة للمحور الثاني (معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) يتبين من جدول (١١) أن قيمة ت المتعلقة به (-٣,٨٦)، وهي قيمة دالة إحصائياً لأن قيمة الدالة المحسوبة (٠,٠٠٠) وهي أقل من (٠,٠٥). وهذا يدل على تأثير متغير الجنس على ردود العينة الخاصة بالمحور الثاني (معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) لصالح فئة الإناث.

وتعزو الباحثة النتيجة إلى طبيعة الذكور التي ترفض الجمود والروتين، حيث يحاول المعلم دوماً المشاركة والتعبير عن رأيه، وبالتالي يرى أن متطلبات الأداء المؤسسي متوفرة دوماً وهناك

حاجة لتعزيزها والعمل على إنتاج بيئة مدرسية تعاونية وتشاركية لكي يتمكن من ممارسة عمله ضمن صلاحيات ممنوحة له وتتيح له المشاركة الفاعلة، لذلك يرى المعلمون أن متطلبات الأداء المؤسسي موجودة أكثر من المعوقات. وتختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة نبيل العريبي (٢٠١٠) حول دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة، حيث بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات العمر، والجنس، والخبرة، وربما يعود ذلك لاختلاف عينتي الدراستين.

وتبدو النتيجة المتعلقة بالإناث مبررة فالمعلمات الإناث ونتيجة لتفرغهن الدائم لعملهن يعملن دوماً على تطوير الأداء وبالتالي يشعرن بضرورة حل المعوقات ومواجهتها، ويطلبن المديرية دوماً بإشراكهن بالعمل الإداري بغية تطويره لتحقيق ذواتهن، كما تشعر المعلمات أن وجود المعوقات يرتبط بضع أو تدني توفر متطلبات الأداء المؤسسي والعكس صحيح. وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة أحمد السعيد (٢٠١٢) التي بينت أن الإناث أكثر إدراكاً للمعوقات التي تحول دون مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تفعيل التطوير المؤسسي في سلطنة عُمان.

**هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين المعلمين حول محاور الدراسة تعزى لمتغير المؤهل العلمي؟**

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي، استخدمت الباحثة " تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي و جاءت النتائج. كما يوضحها الجدول (١٢):

**الجدول (١٢): نتائج "تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي**

م	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة	بين المجموعات	0.071	2	0.036	0.308	0.735
		داخل المجموعات	42.357	367	0.115		
		المجموع	42.428	369			
٢	معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة	بين المجموعات	0.063	2	0.031	0.129	0.879
		داخل المجموعات	89.126	367	0.243		
		المجموع	89.188	369			

تبعاً للنتائج المعروضة في جدول (١٢)، يتضح أن قيمة الدالة المحسوبة الخاصة بالمحور الأول (متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) بلغت (٠,٧٣٥)، وهي قيمة غير دالة إحصائياً لأنها أصغر من القيمة المعيارية لمستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ). وهذا يدل على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه عينة الدراسة حول متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. ويتبين من جدول (١٢) أيضاً أن قيمة الدالة المحسوبة الخاصة بالمحور الثاني (معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) بلغت (٠,٨٧٩). وهذه القيمة ليست ذات دلالة إحصائية؛ إذ أنها أقل من مستوى الدلالة القياسي ( $\alpha=0.05$ ). وهذا يدل على أن اختلاف متغير المؤهل العلمي بين أفراد مجتمع الدراسة لا يؤثر على متوسط استجاباتهم فيما يتعلق بالمحور الثاني (معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة).

يتضح من هذه النتيجة أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه عينة الدراسة حول المعوقات التي تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن طبيعة النظام التربوي والعمل في المؤسسات التربوية لا يوفر قوانين أو أنظمة تميز بين المعلمين والمعلمات على أساس المؤهل العلمي؛ فالكل يتبع نفس القوانين ويمارس نفس الصلاحيات والمهام، وبالتالي تجد أن آراء المعلمين والمعلمات حول متطلبات الأداء المؤسسي بالمشاركة والمعوقات التي تحد من تطبيقه هي ذاتها، وتعكس فهم واحد يتوافر لديهم بغض النظر عن مؤهلاتهم وإيمانهم بقدراتهم وإمكانية التأثير في العمل المؤسسي وتجويده، وبالتالي لم يتضح فرق في تقديرهم لمتطلبات التطوير المؤسسي في ضوء مدخل الإدارة التشاركية أو معيقاته.

إن ما سبق يشير إلى أن المعلمين على اختلاف مؤهلاتهم العلمية يعيشون نفس الظروف ولهم نفس الهموم والمتطلبات، فهم يرون أن ضعف توفر متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء مدخل الإدارة التشاركية يعود لوجود العديد من المعوقات الإدارية والفنية والشخصية والتنظيمية. وتتفق هذه النتيجة عن نتيجة دراسة نبيل العريبي (٢٠١٠) حول دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، حيث بينت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات العمر والجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

**هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في رؤية المبحوثين المعلمين حول محاور الدراسة تعزى لمتغير الخبرة؟**

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة، استخدمت الباحثة " تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) لتوضيح دلالة الفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة و جاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١٣)

**الجدول (١٣): نتائج " تحليل التباين الأحادي ( One Way ANOVA ) للفروق في متوسطات إجابات أفراد مجتمع الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الخبرة**

م	المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
١	متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة	بين المجموعات	0.695	3	0.232	2.032	0.109
		داخل المجموعات	41.733	366	0.114		
		المجموع	42.428	369			
٢	معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة	بين المجموعات	0.575	3	0.192	0.792	0.499
		داخل المجموعات	88.613	366	0.242		
		المجموع	89.188	369			

استناداً إلى النتائج الموضحة في جدول (١٣)، يتضح أن قيمة الدالة المحسوبة الخاصة بالمحور الأول (متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) بلغت (٠,١٠٩)، و هي قيمة غير دالة إحصائياً حيث أنها أكبر من مستوى الدلالة المعياري ( $\alpha=0.05$ ). وهذا يدل على أنه ليس هناك تأثير لمتغير الخبرة على إجابات أفراد مجتمع الدراسة حول هذا المحور. وهذا يشير إلى أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه عينة الدراسة نحو متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة تعزى إلى متغير الخبرة.

كما يتضح أيضاً من الجدول (١٣) أن قيمة الدالة المحسوبة للمحور الثاني (معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة) بلغت (٠,٤٩٩)، وهي أصغر من القيمة المعيارية لمستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ )، مما يؤكد على ندرة تأثير متغير عدد سنوات الخبرة على متوسط استجابات أفراد مجتمع الدراسة عما يتعلق بمحور (معوقات تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة). وهذا يدل على أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في اتجاه عينة الدراسة نحو المعوقات التي تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة تعود إلى متغير عدد سنوات الخبرة.

يتضح من النتيجة أن آراء المعلمين والمعلمات حول متطلبات تطوير الأداء المؤسسي في ضوء مدخل الإدارة التشاركية والمعوقات التي تحول دون تطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة بالمشاركة هي ذاتها بغض النظر عن خبرة المعلم وعدد السنوات التي قضاها في التدريس، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن النظام التقليدي لا تتغير نظرتة للمعلم بحسب سنوات خبرته في العمل، وبالتالي لا يتم إشراك المعلمين في صنع القرار أو إنتاج بيئة تشجعهم على الحوار والانفتاح على الإدارة، وبالتالي يتعامل النظام التربوي معهم جميعهم على درجة واحدة، وبالتالي لم يتضح فروق في تقديرات المعلمين لتوفر متطلبات الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة التشاركية والمعوقات التي تحول دون تطبيقها.

وتتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة نبيل العريبيد (٢٠١٠) حول دور القيادة التشاركية بمديرية التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، حيث بينت أنه لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات العمر والجنس والخبرة والمؤهل العلمي.

### الاستراتيجية المقترحة للدراسة أولاً- مفهوم الاستراتيجية

أصبحت المجتمعات اليوم تعيش عصر التغير المتسارع في كل مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والثقافية والعلمية، بفضل المبتكرات التكنولوجية الحديثة، وخاصة تكنولوجيا المعلومات، وتسعى وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت في العصر الحالي إلي مواكبة التغير وأحداث التطوير والتعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية، ومن الملاحظ أن أي منظمة معاصرة- أيا كان نوعها وأهدافها- تتسم بسمات أهمها تعدد النشاطات والعمليات والأعمال، وإحداث التطوير المؤسسي والتعامل مع المتغيرات المحلية والعالمية.

وانتماء الإنسان للمجتمع يفرض عليه تكوين علاقات مع غيره من البشر ومشاركتهم، وهذه العلاقات المختلفة لا يمكن أن تستمر في ظل مناخ دائم من الوفاق والوئام دون أن يكون هناك تناقض في الرأي واختلاف في وجهات النظر، مما يجعل الإدارة بالمشاركة من أهم الأساليب الإدارية الحديثة التي يمكن أن تحقق التطوير للأداء المؤسسي.

ترجع جذور كلمة الاستراتيجية (Strategy) في العصر الحديث إلى كلمة (Strategos) باللغة اليونانية، وتعني فن علوم الحرب أو علم الجنرال، وقد ارتبط مفهومها بالخطط المستدامة في إدارة المعارك، وفنون المواجهة العسكرية، إلا أنها امتدت بعد ذلك في مجال الفكر الإداري، وقد انتقل مفهوم الاستراتيجية إلى فن إدارة الأعمال بعد الحرب العالمية الثانية على يد الباحثين نويمان ومورجنسترن (Newmann & Moregenstern) وصارت مضلة الاستخدام لدى مؤسسات الأعمال وغيرها من المؤسسات (ومن بنيتها المؤسسات التعليمية المهمة بتحليل بيئتها)، وتحقيق المبادرة والريادة في مجالات نشاطها (بيومي ضحاوي ورضا المليجي، ٢٠١١، ص٧٢).

وهناك العديد من التعريفات التي تناولت الاستراتيجية، حيث يُمكن تعريف الاستراتيجية بأنها عبارة عن "تخطيط دقيق يعتمد على منهج علمي لمواجهة العوائق التي تحول بين التنظيمات الاجتماعية وتحقيق أهدافها" (رافدة الحريري، ٢٠١٢، ٢١). ويذكر خالد تهامي وحמיד يسري

(٢٠١٣، ٤٤) أن كلمة استراتيجية مستعارة من الاصطلاحات الحربية التي شاع استخدامها في الحرب العالمية الثانية ولكنها تعني في علم الإدارة " السياسات والخطط المؤدية إلى تحقيق الأهداف البعيدة".

في حين يشير (Davis, 2007, 55) ان الاستراتيجية هي " خطة إدارية على مستوى المنظمة ككل، تنبثق عن سلسلة القرارات بعيدة الأثر وتستهدف تحديد رسالة المنظمة وبيان هويتها وتوجيه مواردها فب سبيل الوصول إلى أهداف محددة ومرسومة".

وقد عرف فتحي أبو ناصر (٢٠٠٨، ١٢) الاستراتيجية بأنها " تصور المنظمة لما تريد أن تكون عليه في المستقبل؛ فالإستراتيجية هي الإطار المرشد للاختيارات التي تحدد طبيعة أية منظمة واتجاهها. وعرفها (Duacher, 2009, 11) بأنها " الخطة التي تحدد الاتجاه الذي تنوي المنظمة السير نحوه وتبني إطار العمل الذي يمكن من خلاله تحقيق هدف المنظمة. وتتضمن الاستراتيجية المدخل المتماسك الذي يعكس على مدار الوقت مدخل المنظمة أو أسلوبها لتحقيق أهدافها".

وتُعرّف الاستراتيجية بأنها الطريقة التي تعمل بها المنظمات والأسلوب الذي تفكر به للحفاظ على البقاء والتقدم والنماء. وتتكون الاستراتيجية من ثلاثة عناصر هي: (بيومي ضحاوي، ورضا المليجي، ٢٠١١، ص٧٣)

أ. إجماع العاملين على وجود طريقة واحدة يُتفق عليها باعتبارها الأفضل للنظر إلى مستقبل المنظمة.

ب. الاتفاق على الأطر الفكرية والعملياتية لترجمة تلك الرؤية، ولتحديد العلاقة بين المكونات والأجزاء، من أجل تعبئة كل الجهود والإمكانات نحو الهدف.

ج. بيان سلسلة التطبيقات والممارسات، والمعايير التي يُقاس بواسطتها الأداء المتحقق لمقارنته بما هو مستهدف، وصولاً بالتغذية الراجعة التي توظف عند البدء بوضع الاستراتيجية اللاحقة. وترى الباحثة أن الاستراتيجية المقترحة في الدراسة الحالية عبارة عن بدائل وفكر مقترح لتطوير الأداء المؤسسي في مدارس التعليم الثانوية بدولة الكويت في ضوء مدخل الإدارة التشاركية، وهي ترجمة لسياسة الإدارة التشاركية ودورها في تحقيق تطوير الأداء المؤسسي في النظام التربوي الكويتي.

وإدارة التشاركية من أفضل الأساليب الإدارية التي يمكن تبنيها في المؤسسات التعليمية، وذلك لما لها من قدرة على خفض المشكلات، ومواكبة متطلبات العصر وتحدياته، وتفعيل طاقات الموارد البشرية المدرسية، وتنمية الولاء والانتماء الوظيفي، وتحسين إدارة الوقت، بما يعكس إيجاباً على تحسين الأداء المؤسسي بصورة عامة.

### ثانياً- أسس وضع الاستراتيجية

هناك مجموعة من المبادئ والأسس التي يجب مراعاتها عند وضع الاستراتيجية وهي (حسن الشندويلي، ٢٠٠٤، ص٤٢١).

أ. الشمول: بمعنى تطبيقها على جميع أشكال النظام الموضوع له.

ب. التكامل: يقصد به تكامل أهدافها مع الأهداف الاقتصادية والاجتماعية، والسياسية.

ج. طول المدى: بمعنى أن تكون الاستراتيجية في حدود المدى الزمني المعقول، وتلاءم المدى الزمني لها مع طبيعة التغييرات المفترضة.

د. الديناميكية والمرونة: حيث تأخذ في اعتبارها عملية التغيير، والتجديد في المعطيات الأساسية.

هـ. الضبط: ويقصد به توافر الأسس والشروط الفنية في الاستراتيجية، بحيث يؤدي ذلك إلى قيام الخطة - في المرحلة التالية - على أسس سليمة.

وتعتمد صياغة الاستراتيجية بشكل عام على اختيار الأسلوب الذي يضمن الاستفادة من الطاقات والموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرغوبة أخذاً في الاعتبار أنواع المعوقات والظروف

السائدة في المجتمع، وبذلك يمكن تحديد الأسس العامة لصياغة أية استراتيجية من خلال عدة جوانب تتمثل في:  
 أ-وضوح الهدف.  
 ب-تحديد الموارد والإمكانيات التي يسيطر عليها صانع الاستراتيجية.  
 ج-تحديد المتغيرات والمعوقات التي تعترض تحقيق الهدف والتي تخرج عن نطاق سيطرة صانع الاستراتيجية.  
 د-اتخاذ القرار أو القدرة على الاختيار والمفاضلة بين البدائل المختلفة.  
 وتقوم الاستراتيجية المقترحة في الدراسة الحالية على عدة أسس ترتبط بالإدارة التشاركية وهذه الأسس هي:

- الحاجة لتوسيع إدارة مشاركة المعلمين والعاملين في المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت من خلال تفويض الصلاحيات، وإدارة الاجتماعات، والمشاركة في اتخاذ القرار، وحل المشكلات، والعمل بروح الفريق.
- ضرورة توفر سلوكيات القيادة التشاركية التي تنتج بيئة عمل داعمة وثقافة تنظيمية تحفز العاملين للتطوير والتغيير.
- اتخاذ القرار بشكل جماعي، وتبادل الأدوار والمسؤوليات بحيث يعطى كل فرد في المدرسة الفرصة لتنمية مهاراته القيادية التشاركية.
- مواجهة النزاع وحله، وخفض حدة مقاومة التغيير وتعزيز أنماط التواصل.

### ثالثاً- خطوات بناء وتصميم الاستراتيجية المقترحة

وتم بناء الاستراتيجية المقترحة للدراسة على الحالية على النحو التالي:

١. الإطلاع على الدراسات والبحوث والأدبيات المرتبطة بتطوير الأداء المؤسسي في خدمة المجتمع.
٢. تناول الإدارة التشاركية وأهميتها في تطوير الأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت.
٣. التعرف على الواقع الراهن للأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي العام في دولة الكويت (البيئة الداخلية) بهدف إظهار نقاط القوة ومواطن الضعف.
٤. التعرف على البيئة الخارجية بهدف إظهار الفرص المتاحة والتهديدات المتوقعة للأداء المؤسسي بمدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت. وتوضحه الدراسة على النحو الآتي:

#### ١. الرؤية والرسالة

تعتمد رؤية الاستراتيجية المقترحة ورسالتها في هذه الدراسة على:

- امتلاك موارد بشرية مدرسية قادرة على المشاركة في عمليات اتخاذ القرار وحل المشكلات بما ينعكس إيجاباً على جودة الخدمة المقدمة ويحقق التميز في الأداء، والتطوير المؤسسي في ضوء الإدارة التشاركية.
- توفير الموارد البشرية المؤهلة لقيادة الإدارة التشاركية والتخطيط لها وتعزيز ثقافة التميز لديها بما يمكن من تحقيق رؤية وزارة التربية والتعليم بدولة الكويت في تطوير الأداء المؤسسي.
- نشر روح وقيم الولاء، والانتماء، المواطنة الصالحة، والعدالة، والمساواة، والجودة، والفعالية، والكفاءة، والمواطنة، وتوفير فرص الحوار، وبناء شراكات فاعلة داخل المدرسة.

#### ٢. غايات الاستراتيجية

تسعى الاستراتيجية المقترحة إلى الوصول لتطوير الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة التشاركية من خلال اعتبار أن نجاح أي خطة يمكن أن تضعها الإدارة يعتمد على الإدارة الاستراتيجية التشاركية والرغبة في استخدام الذكاء البشري باقتدار، للوصول إلى الأهداف المنشودة من خلال حسن اختيار الأهداف، وتحديد آثار البيئتين الداخلية والخارجية والتوقعات المستقبلية وإمكانيات العاملين في المدرسة، مع معرفة التحديات المصاحبة لها وسبل التغلب عليها،

ولن يتم ذلك إلا مع توفر المعلومات، والأفراد المؤهلين القادرين على تحليل هذه المعلومات، وترجمتها إلى برامج عمل.

كما تسعى هذه الاستراتيجية لوضع تصور عملي يقوم على توفير مناخ منفتح للحوار بين العاملين والمديرين، لأن هذا الأمر يقود إلى فهم واضح للسياسات والأهداف والبرامج والقرارات فيما بين أفراد المجتمع المدرسي، وبالتالي تمنح هيئة المدرسة فرصة متابعة تطور الواقع المدرسي بشكل منتج، وبالتالي تحقيق التطوير المؤسسي المنشود.

#### رابعاً- أهداف الاستراتيجية المقترحة

تعتبر الأهداف هي الأساس في صياغة أية استراتيجية، فالأهداف الاستراتيجية هي ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه في المستقبل، وهناك العديد من الطرق والأساليب التي تصنف الأهداف الاستراتيجية فهناك من يصنفها إلى أهداف قصيرة المدى وطويلة المدى، وهناك من صنفها إلى أهداف عامة، وأهداف خاصة، ويمكن القول أن الأهداف الاستراتيجية أياً كان تصنيفها تساعد المؤسسة على بلورة الرؤية والرسالة إلى أنشطة وأدوات يمكن تقويمها وقياسها وهناك مجموعة من الخصائص التي تراعى عند وضع وتحديد الأهداف الاستراتيجية ومنها الوضوح، والدقة، والتجديد، والجدية، والموضوعية، والقبول، والقياس وغير ذلك.

ومن أهداف الاستراتيجية المقترحة مايلي:

- أ- الوصول إلى أعلى كفاءة إنتاجية ممكنة من جميع العاملين بالمدرسة للوصول للتطوير المؤسسي.
- ب- توجيه المدير والمعلمين وكل العاملين في المدرسة نحو التعاون والعمل بروح الفريق للاستفادة من كل مجهوداتهم وطاقاتهم لغايات التطوير المؤسسي.
- ج- ثنائية الاتصال من خلال طرفي المعادلة في المدرسة.
- د- إشراك العاملين في المدرسة في عمليات التخطيط الاستراتيجي.
- هـ - ترشيد عمليات اتخاذ القرار وإدارة الوقت والحفاظ على جداول زمنية محددة للاجتماعات وخلق ثقافة تنظيمية توجد مناخ عمل يرتبط بالعمل الجماعي التشاركي المنظم.
- و- تكوين جهاز متكامل من العاملين في المدرسة وفريق متعاون يسهم كل من فيه على تكوين وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسؤولية.

#### آليات تحقيق الأهداف الاستراتيجية

ترتبط آليات عمل هذه الاستراتيجية بعدة مراحل من خلال:

- أ. **البناء النظري للاستراتيجية:** حيث يتضمن هذا الجانب العوامل والمتغيرات المحلية والعالمية وهذه المتغيرات هي: التحديات والمتغيرات العالمية (العولمة، وتكنولوجيا المعلومات، والتنافسية)، والنماذج الإدارية والتجارب العالمية المعاصرة، الاتجاهات الإدارية الحديثة كالإدارة التشاركية.
- ب. **البناء العملي للاستراتيجية:** من خلال تحديد متطلبات التطوير المؤسسي في ضوء الإدارة التشاركية والمعوقات التي تحول دون ذلك من خلال آراء أفراد عينة الدراسة، والتي تم الحصول عليها من خلال الدراسة المسحية التي تم إجرائها.
- ج. **وضع آليات الاستراتيجية:** وتم ذلك من خلال وضع الآليات التي يمكن من خلالها تطبيق الإدارة التشاركية في مدارس التعليم الثانوي بدولة الكويت، والعمل على تحديد المعوقات والصعوبات وسبل التغلب عليها، وتشتمل هذه الآليات على الآتي:
  - ممارسة القيادة التشاركية: يُعد المدير التشاركي فرداً قادراً على تطوير الخصائص الشخصية للعاملين وإيجاد نموذج يتصف بالدقة، والأمانة، ومراعاة العلاقات الإنسانية، وحل المشكلات، وتحسين القدرات. فالمدير التشاركي هو قلب المؤسسة التي تسعى لتحقيق أهدافها. ويتم ممارسة القيادة التشاركية من خلا لمجموعة من الآليات التي تتمثل في:
    - توفير التدريب الكافي لمديري المداري للتدريب على أساليب القيادة التشاركية، وعدم الركون إلى أسلوب قيادي واحد، وذلك لعدم صلاحيته في جميع المواقف.
    - التنظيم، والتنسيق، والتوجيه، لجهود أفراد الجماعة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة بمشاركة فعالة من قبل أعضائها.
    - المبادرة، ودفاع القائد عن الجماعة، والعمل على تخفيف الصراع بين العاملين، وتحديد العلاقات التي تحكم العمل، واتخاذ القرارات المناسبة، والاتصال المستمر مع العاملين.
    - تنظيم وإقامة البناء المؤسسي، والمحافظة على أداء النظام لوظيفته.

- إتاحة فرصة واسعة للمرؤوسين للمشاركة في صنع القرار من خلال خلق بيئة عمل جماعية، وثقافة تنظيمية تقوم على الحوار، عبر وضع المشكلة أمام المرؤوسين والطلب منهم المشاركة في إيجاد الحلول المناسبة لها دون أن يغامر باتخاذ قرار قد لا يكون مقبولاً منهم.

**ممارسة التخطيط الاستراتيجي المشترك:** تبرز أهمية التخطيط الاستراتيجي التشاركي في أنه الوظيفة الأساسية الأولى التي تسبق جميع العمليات والوظائف التربوية. ويشكل التخطيط الاستراتيجي التشاركي القاعدة والمنطلق الأساسي، كما أنه الوسيلة الموضحة لمعالم الطريق والمحدد لمسار العمل. ويعتبر الأداة التي تساعد على تجسير الفراغ بين الواقع والمتوقع، وبين الحاضر والمستقبل بأسلوب علمي. كما يحقق التخطيط عدم الوقوع في الأخطاء أو الانحراف عن الأهداف المرسومة، ويعمل على خفض التكاليف والجهود، والتقليل من نسبة الإهدار في الموارد والخدمات. كما أن التخطيط يعمل على بلورة الأهداف حسب أولويتها وأهميتها من حيث الترتيب والأسبقية للتنفيذ. ويمكن تحقيق التطوير في الأداء المؤسسي في ضوء الإدارة التشاركية من خلال مجموعة من آليات التخطيط الاستراتيجي المشترك التي تتمثل في:

- وضع رؤية مشتركة للمستقبل، ووضع مجموعة من المقاييس المحددة التي تساعد على تحقيق النجاح باستمرار، والتكيف مع العالم المتغير بشكل أكبر.

- إنشاء إطار عمل، لتحديد التوجه الذي يجب على المدرسة أن تتخذه لتحقيق مستقبلها المرغوب فيه.

- تكوين الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع الفرص والتهديدات الموجودة في البيئة الخارجية المحيطة بالمدرسة، في ضوء مصادر القوة والضعف للموارد التي تملكها في بيئتها الداخلية، وبخاصة مناخ العمل والمواظبة على العمل.

- تحديد العمل وتشكيل رؤية مشتركة لاحتياجات المؤسسة، ووضع رسالة المؤسسة، وتحويل رسالة المؤسسة إلى أهداف أداء محددة، ووضع إستراتيجية لانجاز الأداء المستهدف.

**تنمية العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة:** حيث يمكن للمدير من خلال مجموعة من الآليات إنتاج بيئة تنظيمية وثقافة يسودها الود والاحترام والثقة المتبادلة ورفع الروح المعنوية لدى العاملين معه للمشاركة في صنع القرارات الإدارية التي تؤدي في النهاية للتطوير المؤسسي، ويمكن ذلك من خلال مجموعة من الآليات مثل:

- تفويض السلطة في اتخاذ القرارات.
  - إشراك المرؤوسين في اتخاذ القرارات.
  - نشر الثقة المتبادلة بينه وبين العاملين في المدرسة.
  - شح مفاهيم الانتماء والولاء الوظيفي ومزاياها وخلق بيئة عمل داعمة للمواظبة والعمل بروح معنوية مرتفعة.
  - رفع الروح المعنوية للعاملين عبر الحوافز المادية والمعنوية.
  - تسهيل قنوات الاتصال مع المرؤوسين وتبادليتها.
  - توضيح منهجية العمل التشاركي واستخدام أساليب التوجيه والإرشاد للعمل بروح الفريق.
  - تقديم التغذية الراجعة حو العلاقات السائدة في المدرسة وكيفية تنميتها.
- نشر ثقافة الجودة:** والمقصود بالجودة هنا مجموعة من المعايير والإجراءات التي يمارسها المدير التشاركي ويهدف تنفيذها إلى التحسين المستمر في الأداء المؤسسي، وتشير إلى المواصفات والخصائص المتوقعة في المنتج وفي العمليات والأنشطة التي تتحقق من خلالها تلك المواصفات والجودة الشاملة توفر أدوات وأساليب متكاملة تساعد المؤسسات التعليمية على تحقيق نتائج مرضية. ويمكن تحقيق ذلك من خلال آليات تتمثل في:
- توفير نظام بيانات ومعلومات فعالة لفريق العمل لتجويد الأداء وحل المشكلات.
  - تدريب العاملين في المدرسة على تحليل الخطط والبيانات.
  - إيجاد ثقافة تنظيمية داعمة للتغيير، مع التأكيد على معايير الأداء المتميز لكل أعضاء المدرسة، وتشكيل فريق الجودة الذي يشمل الفريق التعليمي، واعتبار كل فرد في المدرسة

مسؤولاً عن الجودة، والعمل على خلق ثقافة الجودة التي هي مسؤولية كل فرد في المدرسة، ويقود هذه المسؤولية مدير أو مديرة المدرسة.

- المزج بين الوسائل الإدارية والجهود الابتكارية وبين المهارات الفنية المتخصصة من أجل الارتقاء بمستوى الأداء، والتحسين والتطوير المستمرين.
- إدارة الفريق الواحد.
- تطبيق التكنولوجيا التربوية الحديثة في الإدارة.

**الاتصال الإداري:** يهدف الاتصال إلى إحداث أثر في السلوك بين أطراف العملية الإدارية، وإلا أصبح عملية إخبار أو كلام قد لا يكون له أثر، لذلك يجب أن يحظى هذا الموضوع باهتمام الباحثين من أجل تفعيل علميات الاتصال وجعلها قادرة على ترك آثار إيجابية على المؤسسات، كما أنه عند دراسة الاتصال يجب التركيز على السلوك الإنساني داخل المؤسسة، إذ يجب أن تكون القيادات الإدارية مصدر ثري للمعلومات الضرورية للأفراد مع الأخذ بعين الاعتبار التكوين الداخلي للفرد والمواقف التي يوجد بها. ويمكن تفعيل الاتصال الإداري بهدف التطوير المؤسسي في ضوء الإدارة التشاركية من خلال الآليات المتمثلة في:

**-تطبيق أنماط الاتصالات النازلة:** يتمثل هذا النمط من الاتصالات في التنظيمات الكلاسيكية أو التنظيمات العسكرية إذ تكون صورته من الأعلى إلى الأسفل، أو من المدير إلى المرؤوس، أو قد تكون صورته دائرية، دون التفرد بالقرار- ويتم ذلك من خلال: الاجتماعات الدورية التي يعقدها المديرين مع مرؤوسيه، بالإضافة إلى نشرات والزيارات الميدانية والتقارير الدورية، حيث أنه يجب أن لا تقتصر الاتصالات على الأوامر والتوجيهات ونواحي النقد، بل تصل إلى بث روح الحماسة والنشاط، وتحفيز المرؤوسين للقيام بأعمال لأعمال هادفة.

**-تطبيق نمط الاتصال الصاعد:** حيث يكون مكملاً لما سبقه من نمط الاتصال، ويكون هناك اتجاهين بين المدير وبين المرؤوسين، وبذلك تتوفر الحاجات الاقتصادية والاجتماعية للمرؤوسين، وتؤدي إلى تحقيق المزيد من إثبات الذات عن طريق التحرك الفعلي الصاعد، ويستطيع العاملون من خلال هذا النوع من الاتصال توضيح أفكارهم ومشاكلهم بشكل يتيح للمديرين اتخاذ القرارات والتوجيهات المناسبة، كما أن معيار القيادة تتمثل في رغبة المستويات الدنيا في قبول التعليمات الصادرة إليهم عن قناعة أكبر.

**-نمط الاتصال الأفقي:** وذلك بهدف السماح للمعلومات التشاركية بالتدفق والانسحاب داخل المدرسة، حيث يوفر هذا النوع من الاتصالات الوقت والجهد، ويزيد من كفاءة وفاعلية. \

**الاتصالات الشبكية الثنائية:** وهو يتيح الفرصة لكل من المرسل والمستقبل المناقشة والتعبير عن رأيه والأخذ والعطاء بحيث تكون العملية تبادل في الأفكار.

**تحسين وسائل الاتصال وتحقيق الأهداف،** فعندها يشعر العاملون أنهم جزء من المؤسسة، مما يترتب على الاتصال من فوائد منها: نتائج أفضل، وخفض التكلفة، وسهولة وصول المعلومة، ومنع الأخطاء، والقدرة على التنبؤ بكفاءة وفاعلية المخرجات، ويتم ذلك من خلال الآليات مثل:

- تبادل المعلومات التي يتطلبها العمل سواء كانت هذه المعلومات متدفقة من الرئيس إلى المرؤوسين أو العكس، وتطوير شبكة من العلاقات الإنسانية تربط بين الكوادر البشرية في المؤسسة، مع مراعاة ترشيد وإدارة وقت العمل وتنظيمه.

- توفير قاعدة من البيانات والمعلومات يمكن الرجوع إليها في عملية اتخاذ القرار.

**صناعة القرار التشاركي:** تعد عملية اتخاذ القرارات التشاركية من العناصر الأساسية والمهمة في المجال الإداري والتربوي القائم على الإدارة التشاركية، إذ أن عملية القرار تمارس في كافة الأنشطة ومجالات العمل المختلفة، سواء في التخطيط، أو التنظيم، أو التوجيه، أو الرقابة. ويمكن تشجيع صناعة القرار التشاركي من خلال مجموعة من الآليات تتمثل في:

- الالتزام باتباع الخطوات العلمية في عملية اتخاذ القرارات الإدارية بدء من تحديد المشكلة، ثم تحليل المشكلة، واختيار البديل الأنسب وتنفيذه، ووضع البدائل المتاحة لحل المشكلة ومتابعة تنفيذ القرار الذي تم اختياره.

-اعتماد الخبرة السابقة، والمشاهدة، والمحاولة والخطأ، والأسلوب العلمي الذي يتضمن خطوات علمية محددة. ويتضمن هذا الأسلوب الخطوات التالية: تحديد المشكلة وتعيين العوامل الهامة

والخطرة ومعرفة البدائل المختلفة وتحليل البدائل، ثم اختبار أفضل البدائل وتنفيذ الحل وأخيراً بناء نظام للتحكم والتقييم.

- الالتزام بالمنهج العلمي في إتباع التحليل العلمي للتغلب على المشاكل والصعوبات التي تواجه التنظيم عند اتخاذ القرار من خلال تحديد المشكلة وتعريفها ووضع المقترحات والبدائل الملائمة والوصول إلى الحل الأنسب

- إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار لأن المشاركة تحفز الأفراد للمساهمة في المواقف المختلفة، وتتيح لهم الفرصة لإطلاق طاقاتهم في المبادرة والابتكار

**التغذية الراجعة والتقييم:** ينبغي على القائمين استخدام مجموعة من الآليات لتقييم الأداء المؤسسي بغية رفع سويته، وحل المشكلات التي قد تعترض فريق العمل، ومن هذه الآليات:

- إشراك العاملين في الإدارة في عملية تقييم الأداء والتخطيط له.
- استخدام أساليب تحليل البيانات الكمية والنوعية لمراجعة الأداء.
- المراجعة المشتركة لسجلات وتقارير العمل.
- اعتماد معايير علمية للأداء وعدم المحاباة بين العاملين، ووضع مواصفات ومخرجات محددة يتم تقييمها.
- الاستفادة من الخبرات العربية والعالمية ونتائج الدراسات المحلية فيوضع معايير التقييم.
- أن يركز التقييم على تطوير الكفاية المهنية والإدارية، وأن لا يهدف لتصيد الأخطاء أو إيقاع العقوبات؛ بل تقديم التغذية الراجعة.

#### **الصعوبات التي ترتبط بالمؤسسة وسبل التغلب عليها:**

- سيادة النظام التقليدي البيروقراطي الذي يحد من القدرة على تطبيق الاستراتيجية، وهنا لابد من تغيير النظام البيروقراطي الحالي ومنح صلاحيات أوسع للمدير لكي لا تشكل هذه الصعوبة عائقاً أمام تطبيق الاستراتيجية المقترحة.

- ضعف الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس حالياً، وربد هنا من نشر ثقافة عمل تنظيمية تقوم على العمل بروح الفريق، والتحفيز، وإدارة بيئة العمل بشكل إيجابي بعيداً عن الخوف من العقوبات والتبعات.

- ضبابية الرؤية المدرسية، وللتغلب على هذه الصعوبة يجب شرح رؤية المدرسة التطويرية في ظل الإدارة التشاركية، ودفع الجميع للعمل على وضعها لتعميق فهمهم لها وتحميلهم مسؤولية المشاركة بها.

- ندرة إدراك المؤسسة الكامل لمفاهيم الإدارة التشاركية وكيفية تطبيقها، وترى الباحثة هنا ضرورة عقد دورات تدريبية للمديرين حول الإدارة التشاركية، ونشر النشرات ونتائج البحوث والمؤتمرات حول أهمية الإدارة التشاركية وتعميمها على المدارس.

- ضعف عملية الاتصال الإداري التي يمكن أن تعيق تطبيق الاستراتيجية، ويتم مواجهة هذه الصعوبة من خلال تطبيق أنماط الاتصال الواردة في الاستراتيجية المقترحة مع لإفساح المجال لمدير المدرسة لاستخدام وسائل اتصال إداري متنوعة، وبخاصة تلك التي تقوم على التكنولوجيا الحديثة.

#### **الصعوبات ترتبط بالمديرين وسبل التغلب عليها:**

- نمط المدير التسلطي في الإدارة الذي يقوم على تطبيق تعليمات الجهات الرسمية فقط. ويمكن مواجهة هذه الصعوبة من خلال توعية المدير بأهمية أنماط الإدارة الحديثة مثل النمط التشاركي والتوجيهي، ويمكن عقد ورش عمل ومحاضرات توعوية للمديرين.

- ضعف الثقة بالعمل وإغفال أهمية تنمية روح المشاركة، ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال نشر الثقافة التنظيمية القائمة على حب العمل والانتماء الوظيفي والولاء للمدرسة بما يعكس إيجاباً على المثابرة على تطبيق الاستراتيجية.

- قلة خبرات مديري المدارس المهنية والإدارية، ويمكن التغلب على هذه الصعوبات من خلال التدريب القائم على تحديد الاحتياجات التدريبية الفنية والمهنية للمديرين.

#### **الصعوبات التي ترتبط بالمعلمين وسبل التغلب عليها:**

- تدني قناعة المعلمين بأهمية المشاركة في الإدارة، ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال تدريب المعلمين على أهمية الإدارة التشاركية وتوضيح دور الاستراتيجية المقترحة في التطوير المؤسسي.
- خوف المعلمين من تبعات المشاركة الإدارية، ويمكن التغلب على هذه الصعوبة من خلال التحفيز والدعم وتفويض الصلاحيات والسلطات.
- مقاومة التغيير لدى المعلمين، ويمكن التغلب على مقاومة التغيير لدى المعلمين من خلال بث روح العمل الفريقي، وتبني المدير مجموعة معينة من القيم، المعارف والتقنيات، مقابل التخلي عن قيم، معارف أو تقنيات أخرى.
- الأعباء الملقة على كاهل المعلم مما يعيق تطبيق الاستراتيجية، ويتم ذلك من خلال تخفيض عبء العمل على المعلم وتوزيع الأدوار بعدالة وتقسيم العمل وتفويض الصلاحيات.

#### التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة أعلاه توصي الباحثة بالآتي:

١. تدريب مديري المدارس الثانوية الحكومية بدولة الكويت على استخدام الإدارة التشاركية في عملهم، وإعطائهم الفرصة لتوضيح مفاهيمها وأهميتها للعاملين معهم بغية تقليل حدة مقاومة التغيير لديهم وتمكينهم من المشاركة الفاعلة في تطوير الأداء المؤسسي.
٢. تعميم نتائج الدراسة الحالية على القائمين على الشأن التربوي الكويتي للاستفادة من نتائجها في توفير متطلبات الإدارة التشاركية والعمل على حل معوقات تطبيقها لغايات تطوير الأداء المؤسسي.
٣. العمل على تخفيف مركزية الإدارات المدرسية وتفويض الصلاحيات للمدير وللعاملين معه للتمكن من تطبيق الإدارة التشاركية.
٤. تطبيق دراسة تجريبية تتضمن برنامجاً يدرّب مدير المدرسة والمعلم والإداري على جميع أبعاد الإدارة التشاركية وربطها بعمليات التطوير المؤسسي.
٥. تبني التصور المقترح الذي تقدمه الدراسة الحالية لتطبيق الإدارة التشاركية في المدارس الثانوية الكويتية.

#### بحوث مقترحة

- أثر الإدارة التشاركية في الولاء التنظيمي لدى معلمي المدارس الحكومية في دولة الكويت.
- مستوى الثقافة التنظيمية في مدارس التعليم الحكومية الكويتية في ضوء مدخل الإدارة التشاركية.
- الأنماط القيادية التشاركية التي يمارسها التربويون الكويتيون في ظل المتغيرات المعاصرة.

#### المراجع

##### أولاً: المراجع العربية

- (١) إبراهيم بختي (٢٠٠٥) صناعة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات وعلاقتها بتنمية وتطوير الأداء، المؤتمر العلمي الدولي حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، ٨-٩ مارس، ص ٣١٢.
- (٢) إبراهيم عباس الزهيري (٢٠٠٨) الإدارة المدرسية والصفية من منظور الجودة الشاملة. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- (٣) أحمد أبو مسامح (٢٠١٥) درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين.
- (٤) أحمد السعيد (٢٠١٢) التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بفعالية الأداء المؤسسي: دراسة تطبيقية على شركات تكنولوجيا المعلومات بسلطنة عمان، رسالة ماجستير، الأكاديمية العربية البريطانية للدراسات العليا، لندن.
- (٥) أحمد العزب (٢٠١٠) التخطيط الاستراتيجي وإدارة الأداء المؤسسي: التحديات والمنهجيات، الرياض، دار قرطبة للنشر والتوزيع.
- (٦) أحمد ماهر (٢٠٠٧) تطوير المنظمات الدليل العملي لإعادة الهيكلة والتميز الإداري وإدارة التغيير، الإسكندرية، دار الجامعة للنشر.

- ٧) أشرف عبد التواب (٢٠١٢) واقع مشاركة المعلمين المتعاقدين بالمعاهد الأزهرية في صنع واتخاذ القرارات: دراسة ميدانية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ٣١(١)، ١٨٣-٢٣٢.
- ٨) أمال أبو عامر (٢٠٠٨) واقع الجودة الإدارية في الجامعات الفلسطينية من وجهة نظر الإداريين وسبل تطويره، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٩) أماني مسعود (٢٠٠٦) التمكين، المركز الدولي للدراسات المستقبلية والاستراتيجية، القاهرة.
- ١٠) أمل زنتي (٢٠٠٤) تطوير الأداء الإداري بالمدرسة الثانوية العامة في جمهورية مصر العربية في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر.
- ١١) أمل كحيل (٢٠٠٧) استراتيجية مقترحة لتطوير إدارة مدارس مرحلة التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل، أطروحة دكتوراه، معهد البحوث والدراسات التربوية، جامعة القاهرة، القاهرة.
- ١٢) بيومي محمد ضحاوي، ورضا إبراهيم المليجي (٢٠١١) التخطيط الاستراتيجي في التعليم. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- ١٣) حاتم دحلان (٢٠٠٨) التخطيط التشاركي في الإدارة المدرسية: المفهوم والمبررات والفوائد والمعوقات، غزة: أطروحة دكتوراه، الجامعة الإسلامية.
- ١٤) الحريري، رافدة عمر (٢٠١٢) اتجاهات إدارية معاصرة. عمان: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- ١٥) حسن العسيري (٢٠١٤) تطوير الأداء المؤسسي لإدارات التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية: في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية، أطروحة دكتوراه، جامعة عين شمس، مصر.
- ١٦) حسن حسن خليفة الشنوبلي (٢٠٠٤). التعليم عن بُعد لنوعي الاحتياجات الخاصة (استراتيجية مقترحة) على ضوء التجارب العالمية. أطروحة دكتوراه، كلية البنات، جامعة عين شمس، مصر.
- ١٧) خبراء مركز الخبرات (٢٠٠٨) الإدارة بالمشاركة، القاهرة، منشورات مجموعة النيل العربية.
- ١٨) ديمون معلوي (٢٠١٠) جودة البيئة المدرسية وعلاقتها بالأنشطة البيئية (دراسة مسحية- ميدانية في مدارس التعليم- مدينة دمشق)، مجلة جامعة دمشق، العدد (٢٦)، السنة (٢٦)، كلية التربية، جامعة دمشق، ٩٧-١٣٦.
- ١٩) سيد الرب (٢٠٠٩) موضوعات إدارية متقدمة وتطبيقاتها في منظمات الأعمال الدولية، القاهرة، دار الكتب المصرية.
- ٢٠) عبد الله أبو عيطة (٢٠١٣) معوقات استخدام النمط التشاركي في الإدارة المدرسية في محافظات غزة وسبل معالجتها. رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ٢١) عبد الله القرشي (٢٠١٣) ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري مكاتب التربية والتعليم وإسهامها في حل مشكلات الإدارة المدرسية بالمرحلة الثانوية بمدينة الطائف، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- ٢٢) عوض آل شائع (٢٠٠٧) العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة وأداء المعلم من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية والمعلمين في منطقة عسير التعليمية بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.
- ٢٣) قاسم محمد (٢٠١٠) أثر مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية على تحفيز الموظفين على الالتزام في تطبيق هذه القرارات في بنك الإسكان للتجارة والتمويل، رسالة ماجستير، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
- ٢٤) كفاح فليح (٢٠١١) تقييم الأداء المؤسسي وثقافة التميز، مؤسسة الشهداء للطباعة والنشر، بغداد.
- ٢٥) ليلي العساف، وخالد الصرايرة (٢٠١١) أنموذج مقترح لتطوير إدارة المؤسسة التعليمية في الأردن في ضوء فلسفة إدارة الجودة الشاملة، مجلة جامعة دمشق، العدد (٢٧)، السنة (٤)، كلية التربية، جامعة دمشق، ٥٨٩-٦٤٥.
- ٢٦) محمد العدلوني (٢٠٠٢) العمل المؤسسي، بيروت، دار ابن حزم للطباعة والنشر.
- ٢٧) نبيل العرابيد (٢٠١٠) دور القيادة التشاركية بمديريات التربية والتعليم في حل مشكلات مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، غزة.
- ٢٨) نوال أحمد نصر (٢٠١٠) التجارب الأجنبية في تحسين الأداء المؤسسي بمؤسسات التعليم العالي، المؤتمر السنوي العربي الخامس- الدولي الثاني، الاتجاهات الحديثة في تطوير الأداء المؤسسي والأكاديمي في مؤسسات التعليم العالي النوعي في مصر والعالم العربي، في الفترة من ١٤-١٤ أبريل.
- ٢٩) هارون الطورة (٢٠٠٩) مستوى مشاركة المعلمين في الفعاليات التربوية في المدرسة الأردنية. مجلة العلوم التربوية: مصر، العدد (١٧)، السنة (٢)، ١٧-٨٤.

## ثانياً: المراجع الانجليزية

- 30) Abu Bakar, R. (2008) How We Do Things Around Here: Implications of Corporate Culture On Job Performance, *The Business Review Cambridge*, 9 (2): 319-346.
- 31) Actouf, O. (2011) *Management and organization theory in the early 1990: Men and companies in Algeria*, Algerian Publishers.
- 32) Afolabi, R. (2010) Influence of Emotional Intelligence and Gender on Job Performance and Job Satisfaction among Nigerian Policemen, *Current Research Journal of Social Sciences*, 2 (3): 147-174.
- 33) Akrivoula, G. (2014). Roles and Skills Comparison among Principals in Greek Schools: Application of Competing Values Framework. *Educational Management Administration & Leadership*, 42(4), 45-64.
- 34) Bailey, W. (2006). *First restructure: Then Change*. Paper presented at the annual conference of the national council of states on in- service education. 16<sup>th</sup>. Houston, 2006 , Pp 22-26.
- 35) Bean, R. (2008) *Comparative Industrial Relations*, Croom Helm, London.
- 36) Biswas, S. (2009) HR practices as a mediator between Organizational Culture and Transformational Leadership: Implications for Employee Performance, *Psychological Studies*, 54 (2): 104-123.
- 37) Brundett, M., & Rhodes, C. (2011) *Leadership for Quality and Accountability in Education*, Abingdon: Routledge, NY, USA.
- 38) Chermack, T., & Bernadette, K. (2007) The Use of and Misuse of SWOT analysis and implications for HRD professionals, *Human Resource Development International*, 10 (4): 383–399.
- 39) Cook, S. (2008) *The Essential Guide to Employee Engagement: better business performance through staff satisfaction*, Kogan Page Limited, London.
- 40) Davies, B. (2007). From School Development Plans to Strategic Planning Framework. *Journal of Education*, 1(3): 34-78
- 41) Duacher, R. (2009). Decision Making Process as perceived by Educational Administrators. *DAI*, Vol, 71, No1.
- 42) Endres, M., & Smoak, L. (2008) The Human Resource Craze: Human Performance Improvement and Employee Engagement, *Organization Development Journal*, 26 (3): 49-78.
- 43) Freedman, L. (2013). *Strategy*. UK: Oxford University Press.
- 44) Good, V. (1973) *Dictionary of Education*, Mc-Graw Hill Book Company, New York.
- 45) Luca, J., & Tarricone, P. (2001) *Does emotional intelligence affect successful teamwork?* Proceedings of the 18th Annual Conference of the Australasian Society for Computers in Learning in Tertiary Education. Melbourne, Australia, 9-12 December.
- 46) Meignant, A. (2000) *Ressources Homains*, Deplayer La Strategie, Paris, Liaisons.
- 47) Moayedi, A., & Azizi, M. (2011) Participatory Management Opportunity for Optimizing in Agricultural Extension Education, *Procedia: Social and Behavioral Sciences*, Vol. 15.
- 48) Mokoena, S. (2012) Effective Participative Management: Does It Affect Trust Levels of Stakeholders in Schools?, *J Soc Sci*, 30 (1): 43-53.