

درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب
الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة

نظر المعلمات

The degree of practicing administrative engineering style by
female public elementary school principals in the State of
Kuwait and its relation to their practicing of administrative
creativity from female teachers point of view

إعداد

مشاري يوسف عبد الله الدين

إشراف

الدكتور عباس عبد مهدي الشريفي

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

تربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية العلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

2013

تفويض

أنا مشاري يوسف الدين، أقرض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسائلي ورقياً
والكترونياً للمكتبات أو المنظمات أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية
عدد طلبها:

الاسم : مشاري يوسف عبد الله الدين

التاريخ : ١١١٦ / ٥ - ١٤

التوقيع : 

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: "درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات".

وأجيزت بتاريخ: ١١/١٦/٢٠١٢

أعضاء لجنة المناقشة

الأستاذ الدكتور عبد الجبار توفيق البياتي

رئيساً



الدكتور عباس عبد مهدي الشويخي

عضواً ومشرفاً



الأستاذ الدكتور محمد عبد حسن البرازي

عضواً/مستشاراً خارجياً



56	
57	
57	
58	
59	
60	
62	
63	
64	:
65	
73	
80	
81	
90	
102	:
103	
107	
111	
113	
115	
119	
129	

54		1
55		2
56		3
58		4
60		5
65		6
67		7
68		8
70		9
72		10
74		11
75		12
76		13
78		14
79		15
81		16
82		17

83		18
84	(Scheffe)	19
85		20
87		21
88	(Scheffe)	22
88		23
90		24
91		25
92		26
93	(Scheffe)	27
95		28
96		29
98	(Scheffe)	30
99		31
100		32

الصفحة	الموضوع	الرقم
130	.	1
136	.	2
138	.	3
139	.	4
144	.	5
146	.	6
147	.	7
148	.	8
149	.	9
150	.	10
151	.	11
152	.	12
153	.	13
154	.	14
155	.	15
156	.	16
157	.	17
158	.	18
159	.	19

(401)

:

:

($\alpha \leq 0.001$)

J

$(\alpha \leq 0.05)$

-

11

$(\alpha \leq 0.05)$

-

$(\alpha \leq 0.05)$

-

11

$(\alpha \leq 0.05)$

-

:

-

-

-

٢

The degree of practicing administrative engineering style by female public elementary school principals in the State of Kuwait and its relation to their practicing of administrative creativity from female teachers point of view

Prepared by:

Mishari Y. Al - Dayeen

Supervised by:

Dr. Abbas A. Mahdi Al - Sharifi

ABSTRACT

This study aimed at finding out the degree of practicing administrative engineering style by female public elementary school principals in the State of Kuwait and its relation to their practicing of administrative creativity from female teachers' point of view.

The sample consisted of (401) female teachers who were drawn randomly from the population of study by using stratified random sample method. To achieve the objectives of the study, two questionnaires were developed :the first was "The administrative engineering style questionnaire", and the second was "The administrative creativity questionnaire". The findings of study were as follows :

- The degree of practicing administrative engineering style by female public elementary school principals in the State of Kuwait from teachers point of view was average.
- The degree of practicing administrative creativity by female public elementary school principals in the State of Kuwait from teachers' point of view was high.
- There was a significant positive relationship at($\alpha \leq 0.05$) between the degree of practicing administrative engineering style by female public elementary school principals in the State of Kuwait, and their practice of administrative creativity.
- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of practicing administrative engineering style by female public elementary school principals in the State of Kuwait attributed to experience variable, in favor of the category (11) years and above.
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of practicing administrative engineering style by female public elementary school principals in the State of Kuwait according to academic qualification and training courses variables.

- There were significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of practicing administrative creativity by female public elementary school principals in the State of Kuwait attributed to experience variable, in favor of the category (11) years and above, and academic qualification variable in favor of holders of Master degree and above.
- There were no significant differences at ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of practicing administrative creativity by female public elementary school principals in the State of Kuwait attributed to training courses variable.
In light of the findings, the researcher recommended the following:
- Coordinating with authorities concerned in the Ministry of Education to conduct training courses regarding administrative engineering style, and clarifying the styles and procedures that support this administrative concept and reinforcing its importance in school.
- Presenting material and significant motives to female public elementary school principals who had a high level of practicing administrative creativity to maintain on this level.
- Conducting a similar study about administrative engineering style on other educational stages , including other variables.

:

.(2000)

(Hammer & Gemss Shamby)

(2000)

.(2000)

(2010)

.

.(2006)

.(2008)

.(Davies and Ellison,2001)

(2003)

(2002)

(2005)

(2007)

.(Karlyn,2005)

Kwan, &)

. (Rudowicz, 2003

.(2001)

(2002)

“ ”

(2009)

$(\alpha \leq 0.05)$

-5

" : (Administrative - Engineering)

. (123 :2000) "

" :

(Lau,2001:55)"

.2013/2012

:

:

.

:

.

.(Paper&Chang ,2005)

(2000)

.

.()

" : (33 :2001)

."

":

.(Neill &Sohal,1999: 574) "

" :

.(289 :2009) "

(Raymond & Bergeron 1998: 72)

":

."

" : (45 :2002)

."

" :

"

.(224 :2006)

:(2007)

-

-

:

:

-

.

-

:(2006)

-

.

-

.

-

.

-

-

-

-

-

:

(2004)

-

()

-

-

-

-

-

-

.(Paper&Change , 2005)

:(2007)

-

-

-

()

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

:(2008)

-

-

-

-

: (2009 2008)

:

:

:

-

-

-

-

-

-

-

-

-

: -

: -

: -

: -

(Chiplunkar et. al, 2005)

: -

-

-

-

-

-

-

.(2008)

(2010)

:(2010)

: -

: -

: -

: -

: -

:

(2002)

-

-

-

-

-

-

-

(Chieh & Tennant,2005)

:

-

-

-

-

-

-

Daven) .

(Port, 1993

(2008)

:

.(2001)

.(2009)

. :
) . :

: .(6 :1994

.(1988)

" :

.(132 :2001) "

" : (21 :2002)

"

(2003)

" :

.(34 :2002) "

(Bernard,2003)

.(100 :2002)

(Torrance)

" :

"

" :

(96 :2004)

"

" (212 :2009)

"

Ritchie,2000)

2004

2009

2009

2002

2005

:

(2004

:(Fluency) -

:

.

:(Flexibility) -

: (Originality) -

:(Elaboration) -

)

.(2008

(2009)

":

.(6 :2000) "

" (26 :2011)

."

"

)"

.(101 :2010

(2002)

(46 :2002)

)

.(2010

:

-

-

-

-

-

:(2003)

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

-

: (2005 2001 2009)

: -

: -

: -

() ()

: -

(2002)

:

:

:

:

(2002)

.

:

-

)

(

SWOT)

(Analysis

(Thomas & Margaret,2003)

(48)

(77)

(125)

:

-

-

-

(2003)

(503)

:

.

.

:

.

:

.

(2004)

.

.

:

.

(160)

-

-

-

-

(Francis & Zairi, 2007)

:

(Abdous and Wue,2008)

. (212)

.

(2009)

.

.()

.()

:

.

:

-

)

(

.()

:

-

(2009)

(47)

:

(2010)

:

-

-

" " -

.

-

.

(2010)

(429)

:

$(\alpha \leq 0.05)$ -

$(\alpha \leq 0.05)$ -

)

.(10)

.(

:

(Fuentes,2001)

(500)

$(\alpha \leq 0.05)$

(2001)

674

:

:

-

(Gautam,2001)

:

(Toremen,2003)

(80)

:

:

(Jackson, 2006)

:

(2003)

(264)

(2006)

(210)

(71)

15-11

10-6

(2008)

(115)

(16)

(2008)

)

(

)

.	(215)	.	(
		:	
	.%86.7	-	
	.%75	-	
	.%70.4	-	
	.%70.4	-	
	في دور الإدارة	-	
()

(2008)

(238)

:

()

)

(

)

(

(2011)

(450)

:

-

-

-

$(\alpha \leq 0.05)$

-

()

$(\alpha \leq 0.05)$

-

()

.

:

-

(2009)

(2010)

(2009)

.

-

(2011)

(2008)

(2008)

(2008)

(2001)

(2006)

.(Gautam,2001)

-

2013 / 2012

(20081)

:

(1)

(1)

عدد المعلمات	المنطقة التعليمية
2769	العاصمة
2984	حولي
2376	مبارك الكبير
4109	الفروانية
4385	الأحمدي
3458	الجهراء
20081	المجموع

(2)

(401)

(% 2)

(2)

العدد	المنطقة التعليمية
55	العاصمة
60	حولي
47	مبارك الكبير
82	الفروانية
88	الأحمدي
69	الجبراء
401	المجموع

(3)

(3)

المتغير	الفئة	العدد	المجموع
سنوات الخبرة	5	120	401
	6 - 10	197	
	11	84	
المؤهل العلمي	أقل من بكالوريوس	46	401
	بكالوريوس	277	
	ماجستير فما فوق	78	
	دورة واحدة	39	401
	دورتين	121	
	ثلاث دورات فأكثر	241	

:

:

:

:

(2003).

(2009)

(2010)

:

(55)

. (13)

-1

. (12)

-2

. (11)

-3

. (19)

-4

(1)

:

(3)

(%80)

(55) (4)

:

:(test-retest)

(25)

(0.83)

(4) ،(0.85) و(0.82)

ألفا (Cronbach - Alpha)

.(4) ،(0.94) و(0.75)

(4)

معادلة كرونباخ الفا

0.94	0.84		1
0.93	0.83		2
0.81	0.85		3
0.75	0.82		4
	0.833		

:

.(2003)

(2008)

(2011)

(37)

()

) ()

() ()

.(2)

:

(3)

(%80)

(38)

:

. (10)

:

. (10)

:

. (8)

:

. (10)

:

.

(4)

:

test-)

:(retest

(25)

(0.83)

. (5) ،(0.84) و (0.80)

(Cronbach - Alpha) ألفا

(5) .(0.92) و (0.79)

(5)

كرونباخ الفا

معادلة كرونباخ الفا			
0.91	0.82		1
0.92	0.80		2
0.90	0.84		3
0.79	0.83		4
	0.83		

:

-

:

(6)

-

(7)

-

(13) (12) (11) (10) (9) (8)

-

-

-

(400)

.(SPSS)

(- -)

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

:

$$(2.33 - 1) :$$

$$(3.67 - 2.34) :$$

$$(5 - 3.68) :$$

One Way)

(Scheffe` في حالة وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

(ANOVA

:

"

:

(6)

(6)

درجة الاستخدام	الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	رقم المجال
متوسطة	1	0.45	3.64		1
متوسطة	2	0.59	3.60		3
متوسطة	3	0.75	3.59		2
متوسطة	3	0.75	3.59		4
متوسطة		0.49	3.61	الدرجة الكلية	

(6)

(0.49)

(3.61)

" " (3.59 -3.64)

" (0.45) (3.64)

" (0.78) (3.60) "

" " " "

.(0.75) (3.59)

:

.1

. (7)

(7)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
8	تضع مديرة المدرسة الخطط البديلة للتعامل مع العوامل الطارئة بكفاءة.	3.73	1.03	1 مرتفعة
10	تتضمن عملية التخطيط التي تقوم بها مديرة المدرسة العمل على الربط بين الماضي، والحاضر، والمستقبل.	3.72	1.03	2 مرتفعة
7	تقدم مديرة المدرسة وصفاً دقيقاً للعمليات الأساسية داخل المدرسة من خلال رسالة المدرسة.	3.69	1.07	3 مرتفعة
2	تمتلك مديرة المدرسة المقدره على التخطيط التنبؤي وفق رؤية واضحة المعالم للمدرسة.	3.65	1.00	4 متوسطة
13	تسعى مديرة المدرسة للإفادة من المجتمع المحلي عند التخطيط لتنمية المنظومة التعليمية.	3.65	1.05	4 متوسطة
12	تحرص مديرة المدرسة على مشاركة العاملين في عملية التخطيط للأخذ بأنماط التفكير الابتكاري لديهم.	3.64	1.07	6 متوسطة
3	تعمل مديرة المدرسة على تحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة وفق مستجدات العمل.	3.63	0.99	7 متوسطة
9	تراعي مديرة المدرسة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق التطوير.	3.63	1.05	7 متوسطة
11	تضع مديرة المدرسة مقاييس للأداء، لاكتشاف كفاءة العاملين في المدرسة في عملهم.	3.63	1.04	7 متوسطة
5	تسعى مديرة المدرسة لإدخال شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) في المدرسة لجمع المعلومات اللازمة.	3.62	1.03	10 متوسطة
1	تسعى مديرة المدرسة إلى نشر ثقافة التغيير في المجتمع المدرسي.	3.56	1.01	11 متوسطة
6	تؤمن مديرة المدرسة بضرورة التخطيط للتطوير من خلال وضع رؤية تجسد التصور المستقبلي لعملية التطوير.	3.54	1.05	12 متوسطة
4	تواكب مديرة المدرسة اختيار الاستراتيجيات الحديثة لتحديث مسار العمل.	3.52	1.01	13 متوسطة
	الدرجة الكلية	3.64	0.45	متوسطة

(7)

(0.45)

(3.64)

(3.52-3.73)

(8) " تضع مديرة المدرسة الخطط البديلة للتعامل مع العوامل الطارئة بكفاءة " (3.73) (1.03)

(10) " تتضمن عملية التخطيط التي تقوم بها مديرة المدرسة العمل على الربط بين الماضي، والحاضر، والمستقبل " (3.72) (1.03) (6)

"تؤمن مديرة المدرسة بضرورة التخطيط للتطوير من خلال وضع رؤية تجسد التصور المستقبلي لعملية التطوير." (3.54) (1.05)

(4) " تواكب مديرة المدرسة اختيار الاستراتيجيات الحديثة لتحديث مسار العمل." (3.52) (1.01)

.2

(8)

(8)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
7	تركز مديرة المدرسة على أن تكون عملية التوجيه إيجابية بناءة.	3.64	0.98	1 متوسطة
2	توجه مديرة المدرسة العاملين لتبادل الخبرات بهدف الاستفادة من خبرات الآخرين.	3.63	1.02	2 متوسطة
6	تفعل مديرة المدرسة التوجيه القائم على تقديم الخبرات الناجحة.	3.62	0.96	3 متوسطة
4	تسعى مديرة المدرسة لتوفير نظم المعلومات التي تحتاجها العملية التربوية.	3.62	1.00	3 متوسطة
1	توجه مديرة المدرسة العاملين نحو العمل بروح الفريق.	3.61	1.05	5 متوسطة
10	توجه مديرة المدرسة العاملين لتنظيم برامج توعوية لحل مشكلات الطلبة تربويًا.	3.60	1.01	6 متوسطة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
8	تعمل مديرة المدرسة على تشجيع البحث العلمي لدى العاملين.	3.60	1.04	6 متوسطة
9	تدعم مديرة المدرسة النمو المهني للعاملين في المدرسة.	3.59	0.99	8 متوسطة
3	تشجع مديرة المدرسة الاتصال بين العاملين في كافة المستويات لتوجيه مسار عملهم.	3.58	1.04	9 متوسطة
5	تحرص مديرة المدرسة على تدريب العاملين على مهارات خاصة مثل حل المشكلات وصنع القرار التربوي.	3.57	1.03	10 متوسطة
11	توجه مديرة المدرسة الطلبة للحصول على المعرفة الجديدة من مصادرها المتنوعة.	3.56	1.03	11 متوسطة
	الدرجة الكلية	3.60	0.59	متوسطة

(8)

"

"

(0.59)

(3.60)

(7)

(3.56-3.64)

"

"

(0.98)

(3.64)

"

(2)

(1.02)

(3.63)

"

"

(5)

"

(11)

(1.03)

(3.57)

"

"

(1.03)

(3.56)

(9)

(9)

متوسطة	1	1.04	3.64	تدعم مديرة المدرسة أشكال الاتصال الإداري المتنوع داخل المدرسة.	2
متوسطة	1	0.98	3.64	تفوض مديرة المدرسة السلطة للعاملين في المدرسة.	6
متوسطة	3	1.00	3.62	تتبنى مديرة المدرسة أسلوب فرق العمل لمناقشة تطوير العمل داخل المدرسة.	10
متوسطة	4	1.01	3.61	تسعى مديرة المدرسة إلى التحسين المستمر للإجراءات الإدارية بهدف التقليل من الأخطاء في العمل.	8
متوسطة	5	1.03	3.60	تعمل مديرة المدرسة على تحديد نوع السلطة الممنوحة للمعلمات لتنظيم الجهود الفردية، والجماعية.	1
متوسطة	5	1.07	3.60	تضع مديرة المدرسة حلولاً إجرائية لمعالجة المشكلات التي تواجه العاملين.	11
متوسطة	7	0.99	3.59	تعمل مديرة المدرسة على تبادل المعلومات باستخدام البريد الإلكتروني.	9
متوسطة	8	1.05	3.58	تساند مديرة المدرسة العاملين لتجاوز المشكلات التي تواجههم في أثناء العمل.	12
متوسطة	9	1.04	3.57	تحدد مديرة المدرسة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التربوية.	3
متوسطة	10	1.01	3.56	تسند مديرة المدرسة المهمات إلى المعلمات بما ينسجم مع مقدراتهن ومهاراتهن.	4
متوسطة	10	0.98	3.56	تحرص مديرة المدرسة على إعادة بناء التفاعل بين العاملين داخل المدرسة.	5
متوسطة	12	0.99	3.56	توزع مديرة المدرسة الاختصاصات على العاملين	7
متوسطة		0.75	3.59	الدرجة الكلية	

(9)

	(0.75)	(3.59)
(3.56-3.64)	"	(6) (2)
"	"	" "
(0.98) (1.04)		(3.64)
	"	(10)
(1.00) (3.62)		"
	"	(3)
(1.04) (3.57)		"
	"	(7) و (5) و (4)
	" "	
(3.56) "		" "
	(0.99) (0.98) (1.01)	
		.4
" (10)		

(10)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الاستخدام
19	تستند مديرة المدرسة إلى نظام رقابة مرن، بحيث تعتمد إلى تعديله إذا تغيرت ظروف العمل.	3.74	1.08	1	مرتفعة
4	تتابع مديرة المدرسة تنفيذ خطط أعضاء هيئة التدريس.	3.70	1.02	2	مرتفعة
3	تقوم مديرة المدرسة بمتابعة خطة العمل للمدرسة.	3.69	0.99	3	مرتفعة
18	تعمل مديرة المدرسة على تحديد مواطن الضعف في الأداء ومعالجتها.	3.69	1.07	3	مرتفعة
10	تستخدم مديرة المدرسة أساليب وأدوات عدة في الرقابة.	3.67	1.02	5	متوسطة
17	تتخذ مديرة المدرسة الإجراءات التصحيحية اللازمة للأخطاء في ضوء الأسباب التي أدت إليها.	3.67	1.11	5	متوسطة
8	تحدد مديرة المدرسة الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء تقييم الأداء.	3.66	1.01	7	متوسطة
6	توضح مديرة المدرسة معايير تقييم أداء المعلمين لتعزيز القيم الايجابية التي تسهم في تحسين العمل.	3.65	0.99	8	متوسطة
15	تهتم مديرة المدرسة بتحقيق الرقابة بفحص نتائج الأداء وتقويمها نوعياً وكمياً.	3.65	1.09	8	متوسطة
9	تحرص مديرة المدرسة على فحص الأمور المالية والإدارية باستمرار.	3.64	1.02	10	متوسطة
11	تحرص مديرة المدرسة على تحديد مقدار التغيير في السلوك لدى العاملين.	3.64	1.04	10	متوسطة
7	تتخذ مديرة المدرسة إجراءات تصحيحية في حال وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعة للأداء.	3.63	0.99	12	متوسطة
16	تقارن مديرة المدرسة بين الأداء الفعلي والانجازات في الخطة بهدف تحديد الاختلافات.	3.63	1.05	12	متوسطة
2	تهتم مديرة المدرسة بمتابعة أنشطة العاملين داخل المدرسة.	3.61	1.03	14	متوسطة
13	توفر مديرة المدرسة للعاملين مناخاً تعاونياً يساعدهم على تقويم أدائهم.	3.61	1.06	14	متوسطة
1	تعتمد مديرة المدرسة في التقويم ومتابعة الأداء على أكثر من مصدر.	3.60	1.03	16	متوسطة
5	تعمل مديرة المدرسة على متابعة تنفيذ قرارات مجلس المدرسة.	3.59	1.12	17	متوسطة
14	تراقب مديرة المدرسة المراحل الزمنية لتطبيق الخطط والإستراتيجيات المحددة مسبقاً.	3.59	1.04	17	متوسطة
12	تحرص مديرة المدرسة على موضوعية عملية التقويم للعاملين في المدرسة.	3.57	1.06	19	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.59	0.75		متوسطة

(10)

"

"

(0.75)

(3.59)

(3.57-3.74)

"

(19)

(3.74)

".

"

(4)

(1.08)

(3.70)

".

(14) (5)

(1.02)

" "

"

".

(1.04) (1.12)

(3.59)

"

(12)

(1.06)

(3.57)

".

"

:

. (11)

الجدول (11)

	1	0.59	3.96		4
	2	0.78	3.76		1
	2	0.79	3.76		2
	4	0.80	3.74		3
		0.57	3.80		

(11)

(0.57)

(3.80)

(3.74 - 3.96)

(0.59)

(3.96)

" "

"

(0.79) (0.78)

(3.76)

"

(3.74)

"

"

. (0.80)

:

.1

(12)

(12)

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
9	ترغب مديرة المدرسة في التطوير غير العادي.	4.12	1.02	1	مرتفعة
10	تمتلك مديرة المدرسة الرغبة في الاشتراك في المؤتمرات ذات الصلة بمجالات اهتماماتها.	4.10	1.00	2	مرتفعة
3	تمتلك مديرة المدرسة الشجاعة للقيام بالأعمال الصعبة التي تتحدى مقدراتها.	4.02	1.03	3	مرتفعة
5	تمتلك مديرة المدرسة المقدرة على مواصلة العمل لساعات طويلة.	3.99	0.94	4	مرتفعة
4	تقوم مديرة المدرسة بأداء أعمال ذات مجازفة عالية.	3.97	0.98	5	مرتفعة
6	تمتلك مديرة المدرسة المقدرة على التفكير في مشكلات خارجية ذات صلة بالمدرسة.	3.95	1.01	6	مرتفعة
7	تمتلك مديرة المدرسة المقدرة على التعبير عن آرائها بجرأة.	3.95	1.01	6	مرتفعة
8	تمتلك مديرة المدرسة المقدرة على تحديد درجة الغموض في مواقف العمل المختلفة	3.94	1.06	8	مرتفعة
1	ترى مديرة المدرسة أن المجازفة تحقق متعة في العمل.	3.83	1.01	9	مرتفعة
2	تبدي مديرة المدرسة الرغبة في الانتماء لفريق عمل مكلف بمهام معقدة.	3.76	1.06	10	مرتفعة
		3.96	0.59		مرتفعة

(12)

(3.96)

"

"

(0.59)

(9)

(3.76-4.12)

(4.12)

" ترغب مديرة المدرسة في التطوير غير العادي."

" تمتلك مديرة

(10)

(1.02)

المدرسة الرغبة في الاشتراك في المؤتمرات ذات الصلة بمجالات اهتماماتها."

(1)

(1.00)

(4.10)

(3.83)

" ترى مديرة المدرسة أن المجازفة تحقق متعة في العمل."

" تبدي

(2)

(1.01)

(3.76)

مديرة المدرسة الرغبة في الانتماء لفريق عمل مكلف بمهام معقدة."

(1.06)

.2

(13)

(13)

	1	1.02	3.87	.	8
	2	1.04	3.86	.	10
	3	1.04	3.83	.	9
	4	1.07	3.78	.	5
	5	1.08	3.77	.	7
	6	1.02	3.76	.	3
	7	1.08	3.72	.	6
	8	1.06	3.69	.	4
	9	1.05	3.68	.	2
	10	1.06	3.66	.	1
		0.78	3.76		

(13)

"

"

(0.78)

(3.76)

(3.66-3.87)

(8)

(1.02)

(3.87)

"

"

(10)

(1.04)

(3.86)

"

"

(2)

(1.05)

(3.68)

"

"

(1)

(3.66)

"

(1.06)

.3

(14)

(14)

	1	1.03	3.86		1
	2	1.06	3.84		3
	3	1.06	3.81		5
	4	1.09	3.80		2
	5	1.07	3.75		4
	5	1.05	3.75		6
	7	1.05	3.73		7
	7	1.01	3.73		9
	9	1.03	3.68		10
	10	1.04	3.63		8
		0.79	3.76		

(14)

"

"

(0.79)

(3.76)

(1)	(3.63-3.86)	"	"
	(1.03)	(3.86)	
		"	(3)
	(1.06)	(3.84)	"
		"	(10)
(1.03)	(3.68)	"	
	"	(8)	
	(3.63)	"	
			(1.04)
			.4
	(15)		
	(15)		

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
7	تتبنى مديرة المدرسة الأساليب الجديدة في العمل.	3.83	1.05	1	مرتفعة
6	تبذل مديرة المدرسة جهداً لاكتساب مهارات جديدة في العمل.	3.81	1.08	2	مرتفعة
8	تبدي مديرة المدرسة استعدادها لمزاولة مهام متعددة لازمة للعمل.	3.75	1.09	3	مرتفعة
5	تمتلك مديرة المدرسة المقدرة على التكيف مع التغيير	3.74	1.08	4	مرتفعة
2	تسعى مديرة المدرسة لتجديد ظروف العمل داخل المدرسة.	3.71	1.00	5	مرتفعة
3	تبذل مديرة المدرسة جهداً كافياً لتطوير آليات التغيير.	3.70	1.03	6	مرتفعة

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة الممارسة
1	تسعى مديرة المدرسة لتحقيق التغيير المناسب في ظروف العمل.	3.68	1.00	7	مرتفعة
4	تتقبل مديرة المدرسة التغيير بوصفه ظاهرة طبيعية.	3.67	1.07	8	متوسطة
		3.74	0.80		مرتفعة

(15)

(3.74)

"

(0.80)

(3.67-3.83)

"

"

(7)

(1.05)

(3.83)

"

"

(6)

(1.08)

(3.81)

"

(1)

(1.0)

(3.68)

"

"

"

(4)

(1.07)

(3.67)

"

:

 $(\alpha \leq 0.05)$

(16) (Pearson)

(16)

الدرجة الكلية للإبداع الإداري	المقدرة على المجازفة	المقدرة على التعبير	تقديم حلول ابداعية للمشكلات	تقديم أفكار ومقترحات جديدة	مجالات الإبداع الإداري
					مجالات الهندسة الإدارية
**0.76	**0.16	**0.62	**0.67	**0.80	التخطيط
**0.81	**0.21	**0.77	**0.74	**0.67	التنظيم
**0.48	**0.25	**0.48	**0.39	**0.32	التوجيه
**0.15	**0.18	**0.18	*0.13	0.003 -	المتابعة والتقييم
**0.80	**0.26	**0.74	**0.71	**0.68	الدرجة الكلية لأسلوب الهندسة الإدارية

 $(\alpha \leq 0.001)$

**

 $(\alpha \leq 0.05)$

*

 α

(16)

 (≤ 0.001)

(0.80)

 $(\alpha \leq 0.001)$

.(0.003-)

":

":

 $(\alpha \leq 0.05)$

:

. 1

(17)

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة	المجال
0.83	3.51	120	5 سنوات فأقل	التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية
0.85	3.61	197	من 6 إلى 10 سنوات	
0.42	3.84	83	11 سنة فأكثر	
0.78	3.63	400	المجموع	
0.74	3.46	120	5 سنوات فأقل	التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية
0.83	3.56	197	من 6 إلى 10 سنوات	
0.51	3.86	83	11 سنة فأكثر	
0.75	3.59	400	المجموع	
0.62	3.47	120	5 سنوات فأقل	التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية
0.60	3.57	197	من 6 إلى 10 سنوات	
0.44	3.85	83	11 سنة فأكثر	
0.59	3.60	400	المجموع	
0.42	3.48	120	5 سنوات فأقل	المتابعة والتقويم في ضوء الهندسة الإدارية
0.43	3.60	197	من 6 إلى 10 سنوات	
0.34	3.98	83	11 سنة فأكثر	
0.45	3.64	400	المجموع	
0.49	3.48	120	5 سنوات فأقل	الكلية
0.52	3.59	197	من 6 إلى 10 سنوات	
0.23	3.88	83	11 سنة فأكثر	
0.49	3.62	400	المجموع	

(17)

(11)

10 - 6

(3.88)

(3.59)

(3.48)

(One way ANOVA)

 $(\alpha \leq 0.05)$

. (18)

الجدول (18)

تحليل التباين الأحادي لإيجاد دلالات الفروق في درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير الخبرة

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.011	4.54	2.74	2	5.47	بين المجموعات	التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية
		0.60	397	239.17	داخل المجموعات	
			399	244.64	المجموع	
0.001	7.40	4.08	2	8.16	بين المجموعات	التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية
		0.55	397	219.01	داخل المجموعات	
			399	227.17	المجموع	
0.000	10.75	3.62	2	7.24	بين المجموعات	التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية
		0.34	397	133.70	داخل المجموعات	
			399	140.94	المجموع	
0.000	38.71	6.45	2	12.90	بين المجموعات	المتابعة والتقويم في ضوء الهندسة الإدارية
		0.17	397	66.13	داخل المجموعات	
			399	79.02	المجموع	
0.000	19.03	4.11	2	8.22	بين المجموعات	الكلية
		0.22	397	85.76	داخل المجموعات	
			399	93.98	المجموع	

(18)

(0.000)

(19.03)

(4.54 – 38.71)

 $(\alpha \leq 0.001)$ $(\alpha \leq 0.01)$. $(\alpha \leq 0.0001)$

(Scheffe)

: (19)

الجدول (19)

نتائج اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية في درجة استخدام مديرات المدارس
الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة

المجال	المتوسط الحسابي	الخبرة	5 سنوات فأقل	من 6 إلى 10 سنوات	11 سنة فأكثر
			3.51	3.61	3.84
التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية	3.51	5 سنوات فأقل	-	0.10-	*0.33-
	3.61	من 6 إلى 10 سنوات		-	0.23-
	3.84	11 سنة فأكثر			-
المتوسط الحسابي			3.46	3.56	3.86
التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية	3.46	5 سنوات فأقل	-	0.10-	*0.40-
	3.56	من 6 إلى 10 سنوات		-	0.30-
	3.86	11 سنة فأكثر			-
المتوسط الحسابي			3.47	3.57	3.85
التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية	3.47	5 سنوات فأقل	-	0.10-	*0.38-
	3.57	من 6 إلى 10 سنوات		-	*0.28-
	3.85	11 سنة فأكثر			-
المتوسط الحسابي			3.48	3.60	3.98
المتابعة والتقويم في ضوء الهندسة الإدارية	3.48	5 سنوات فأقل	-	0.12-	*0.50-
	3.60	من 6 إلى 10 سنوات		-	*0.38-
	3.98	11 سنة فأكثر			-
المتوسط الحسابي			3.48	3.59	3.88
الكلية	3.48	5 سنوات فأقل	-	0.11-	*0.40-
	3.59	من 6 إلى 10 سنوات		-	*0.29-
	3.88	11 سنة فأكثر			-

11		(19)
	11	5
11		
11	(10-6)	5

.2 :

(20)

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية من وجهة نظر المعلمات تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

0.83	3.46	46		
0.78	3.63	277		
0.76	3.71	77		
0.78	3.63	400		
0.75	3.41	46		
0.74	3.58	277		
0.79	3.73	77		
0.75	3.59	400		
0.64	3.54	46		
0.59	3.58	277		

0.56	3.70	77		
0.59	3.60	400		
0.40	3.73	46		
0.44	3.61	277		
0.49	3.72	77		
0.45	3.64	400		
0.51	3.54	46		
0.48	3.60	277		
0.48	3.72	77		
0.49	3.62	400		

(20)

(3.60)

(3.72)

(3.54)

 $(\alpha \leq 0.05)$

.(21)

(One way ANOVA)

(21)

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.230	1.48	0.90	2	1.80	بين المجموعات	التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية
		0.61	397	242.84	داخل المجموعات	
			399	244.64	المجموع	
0.073	2.63	1.48	2	2.97	بين المجموعات	التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية
		0.56	397	224.21	داخل المجموعات	
			399	227.17	المجموع	
0.230	1.47	0.52	2	1.04	بين المجموعات	التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية
		0.35	397	139.90	داخل المجموعات	
			399	140.94	المجموع	
0.052	2.98	0.58	2	1.17	بين المجموعات	المتابعة والتقويم في ضوء الهندسة الإدارية
		0.20	397	77.85	داخل المجموعات	
			399	79.02	المجموع	
0.094	2.38	0.56	2	1.11	بين المجموعات	الكلية
		0.23	397	92.87	داخل المجموعات	
			399	93.98	المجموع	

(21)

(0.94)

(2.38)

 $(\alpha \leq 0.05)$ $(\alpha \leq 0.05)$

(2.98)

.(2.63 - 1.47)

(22)

(22)

(Scheffe)

ماجستير فما فوق	بكالوريوس	اقل من بكالوريوس	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	المجال
3.72	3.61	3.73			
0.01	*0.12	-	اقل من بكالوريوس	3.73	المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية
*0.11-	-		بكالوريوس	3.61	
-			ماجستير فما فوق	3.72	

(22)

: 3.

(23)

(23)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		المجال
0.80	3.66	39	دورة واحدة	التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية
0.82	3.61	120	دورتين	
0.77	3.63	241	ثلاث دورات فأكثر	
0.78	3.63	400	الكلية	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد		المجال
0.70	3.60	39	دورة واحدة	التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية
0.75	3.58	120	دورتين	
0.77	3.60	241	ثلاث دورات فأكثر	
0.75	3.59	400	الكلية	
0.59	3.71	39	دورة واحدة	التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية
0.57	3.58	120	دورتين	
0.61	3.59	241	ثلاث دورات فأكثر	
0.59	3.60	400	الكلية	
0.45	3.59	39	دورة واحدة	المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية
0.44	3.61	120	دورتين	
0.45	3.67	241	ثلاث دورات فأكثر	
0.45	3.64	400	الكلية	
0.50	3.64	39	دورة واحدة	الكلية
0.46	3.60	120	دورتين	
0.49	3.62	241	ثلاث دورات فأكثر	
0.49	3.62	400	الكلية	

(23)

(3.64)

(3.60)

(3.62)

 α

(One way ANOVA)

 (≤ 0.05)

.(24)

(24)

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.939	0.06	0.04	2	0.08	بين المجموعات	التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية
		0.62	397	244.57	داخل المجموعات	
			399	244.64	المجموع	
0.965	0.04	0.02	2	0.04	بين المجموعات	التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية
		0.57	397	227.13	داخل المجموعات	
			399	227.17	المجموع	
0.486	0.72	0.26	2	0.51	بين المجموعات	التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية
		0.35	397	140.43	داخل المجموعات	
			399	140.94	المجموع	
0.402	0.91	0.18	2	0.36	بين المجموعات	المتابعة والتقويم في ضوء الهندسة الإدارية
		0.20	397	78.66	داخل المجموعات	
			399	79.02	المجموع	
0.835	0.18	0.04	2	0.09	بين المجموعات	الكلية
		0.24	397	93.90	داخل المجموعات	
			399	93.98	المجموع	

(24)

 $(\alpha \leq 0.05)$

(0.835)

(0.18)

(0.91 - 0.04)

 $(\alpha \leq 0.05)$

"

:

درجة ممارسة مديرات المدارس الابتدائية $(\alpha \leq 0.05)$

الحكومية في دولة الكويت للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات

:

.1

(25)

(25)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الخبرة العملية	المجال
0.77	3.81	120	5 سنوات فأقل	المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة
0.83	3.67	197	من 6 الى 10 سنوات	
0.67	3.91	83	11 سنة فأكثر	
0.79	3.76	400	المجموع	
0.76	3.78	120	5 سنوات فأقل	المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات
0.82	3.60	197	من 6 الى 10 سنوات	
0.65	4.08	83	11 سنة فأكثر	
0.79	3.76	400	المجموع	
0.78	3.56	120	5 سنوات فأقل	المقدرة على التغيير
0.82	3.62	197	من 6 الى 10 سنوات	
0.53	4.28	83	11 سنة فأكثر	
0.80	3.74	400	المجموع	
0.57	3.90	120	5 سنوات فأقل	المقدرة على المجازفة
0.57	3.88	197	من 6 الى 10 سنوات	
0.60	4.26	83	11 سنة فأكثر	
0.59	3.96	400	المجموع	
0.53	3.76	120	5 سنوات فأقل	الكلي
0.61	3.69	197	من 6 الى 10 سنوات	
0.40	4.13	83	11 سنة فأكثر	
0.57	3.80	400	المجموع	

(25)

(11)

5

(4.13)

10 - 6

(3.76)

(3.69)

(One way ANOVA)

 $(\alpha \leq 0.05)$

. (26)

(26)

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة	بين المجموعات	3.95	2	1.97	3.23	0.041
	داخل المجموعات	242.28	397	0.61		
	المجموع	246.22	399			
المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات	بين المجموعات	13.49	2	6.75	11.36	0.000
	داخل المجموعات	235.69	397	0.59		
	المجموع	249.18	399			
المقدرة على التغيير	بين المجموعات	30.68	2	15.34	26.78	0.000
	داخل المجموعات	227.42	397	0.57		
	المجموع	258.10	399			
المقدرة على المجازفة	بين المجموعات	9.35	2	4.68	14.24	0.000
	داخل المجموعات	130.37	397	0.33		
	المجموع	139.72	399			
الكلية	بين المجموعات	11.73	2	5.86	19.51	0.000
	داخل المجموعات	119.34	397	0.30		
	المجموع	131.07	399			

$\alpha \leq$

(26)

(0.05)

(0.000)

(19.51)

($\alpha \leq 0.05$)

(26.78 – 3.23)

.($\alpha \leq 0.0001$)

(27)

(27)

(Scheffe)

11 سنة فأكثر	من 6 إلى 10 سنوات	5 سنوات فأقل	الخبرة	المتوسط الحسابي	المجال
3.91	3.67	3.81			
0.10-	0.14	-	5 سنوات فأقل	3.81	المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة
*0.24-	-		من 6 إلى 10 سنوات	3.67	
-			11 سنة فأكثر	3.91	
4.08	3.60	3.78			المتوسط الحسابي
*0.30-	0.18	-	5 سنوات فأقل	3.78	المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات
*0.48-	-		من 6 إلى 10 سنوات	3.60	
-			11 سنة فأكثر	4.08	
4.28	3.62	3.56			المتوسط الحسابي
*0.72-	0.06-	-	5 سنوات فأقل	3.56	المقدرة على التغيير
*0.66-	-		من 6 إلى 10 سنوات	3.62	
-			11 سنة فأكثر	4.28	
4.26	3.88	3.90			المتوسط الحسابي

*0.36-	0.02	-	5 سنوات فأقل	3.90	المقدرة على المجازفة
*0.38-	-		من 6 الى 10 سنوات	3.88	
-			11 سنة فأكثر	4.26	
4.13	3.69	3.76			المتوسط الحسابي
*0.37-	0.07	-	5 سنوات فأقل	3.76	الدرجة الكلية
*0.44-	-		من 6 الى 10 سنوات	3.69	
-			11 سنة فأكثر	4.13	

(27)

11

10 - 6

11

11

(10-6)

5

11

.2

(28)

(28)

0.84	3.55	46		
0.76	3.79	277		
0.84	3.79	77		
0.79	3.76	400		
0.89	3.56	46		
0.75	3.76	277		
0.87	3.85	77		
0.79	3.76	400		
0.75	3.59	46		
0.81	3.68	277		
0.76	4.03	77		
0.80	3.74	400		
0.54	3.92	46		
0.57	3.94	277		
0.69	4.06	77		
0.59	3.96	400		
0.57	3.65	46		
0.56	3.79	277		
0.61	3.93	77		
0.57	3.80	400		

(28)

(3.79)

(3.93)

(3.65)

 $(\alpha \leq 0.05)$

. (29)

(One way ANOVA)

(29)

0.152	1.90	1.16	2	2.33		
		0.61	397	243.89		
			399	246.22		
0.142	1.96	1.22	2	2.43		
		0.62	397	246.75		
			399	249.18		
0.001	6.70	4.21	2	8.42		
		0.63	397	249.68		
			399	258.10		
0.241	1.43	0.50	2	1.00		
		0.35	397	138.72		

			399	139.72		
0.028	3.60	1.17	2	2.34		
		0.32	397	128.73		
			399	131.07		

(29)

($\alpha \leq 0.05$)

(0.028)

(3.60)

.(1.43 -6.70)

$\alpha \leq$

(6.70)

"

"

.(0.001)

.(1.90 - 1.43)

(30)

(31)

(31)

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المجال
0.76	3.75	39	المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة
0.78	3.76	120	
0.79	3.76	241	
0.79	3.76	400	
0.67	3.81	39	المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات
0.77	3.72	120	
0.82	3.77	241	
0.79	3.76	400	
0.80	3.78	39	المقدرة على التغيير
0.73	3.68	120	
0.84	3.76	241	
0.80	3.74	400	
0.54	4.04	39	المقدرة على المجازفة
0.58	3.96	120	
0.61	3.95	241	
0.59	3.96	400	
0.48	3.84	39	الكلي
0.54	3.78	120	
0.60	3.81	241	
0.57	3.80	400	

(31)

(3.84)

(3.78)

(3.81)

 $(\alpha \leq 0.05)$

(One way ANOVA)

. (32)

(32)

مستوى الدلالة	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المجال
0.996	0.00	0.008	2	0.01	بين المجموعات	المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة
		0.62	397	246.22	داخل المجموعات	
			399	246.22	المجموع	
0.770	0.26	0.16	2	0.33	بين المجموعات	المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات
		0.63	397	248.85	داخل المجموعات	
			399	249.18	المجموع	
0.601	0.51	0.33	2	0.66	بين المجموعات	المقدرة على التغيير
		0.65	397	257.44	داخل المجموعات	
			399	258.10	المجموع	
0.679	0.39	0.14	2	0.27	بين المجموعات	المقدرة على المجازفة
		0.35	397	139.45	داخل المجموعات	
			399	139.72	المجموع	
0.795	0.23	0.08	2	0.15	بين المجموعات	الكلي
		0.33	397	130.92	داخل المجموعات	
			399	131.07	المجموع	

(32)

 $(\alpha \leq 0.05)$

(0.795)

(0.23)

(0.39 -0.008)

. $(\alpha \leq 0.05)$

" :

(6)

(0.49)

(3.61)

.

.

:

.1

(7)

"

"

.(0.45)

(3.64)

(2009)

(2010)

(2004)

.2

(8)

"

"

(0.59)

(3.60)

(2004)

(2009)

(2010)

.3

(9)

"

"

.(0.75)

(3.59)

(2004)

(2009)

.(2009)

.4

(10)

"

"

.(0.75)

(3.59)

(2009)

(2009)

(2010)

(2004)

"

:

(0.57)

(3.80)

:

.1

(12)

(3.96)

"

"

.(0.59)

(2008)

(Toremén,2003)

.(2011)

(2008)

.2

(13)

"

"

.(0.78)

(3.76)

(Gautam,2001)

(2008) (2008) (Toremén,2003)

.(2011)

.3

(14)

" "

.(0.79) (3.76)

.4

(15)

"

"

.(0.80)

(3.74)

(2008)

(Toremén,2003)

.(2011)

(2008)

"

:

($\alpha \leq 0.05$)

(16)

($\alpha \leq 0.001$)

.(0.80)

$(\alpha \leq 0.001)$

$(\alpha \leq 0.05)$

$(0.003-)$

":

:

$$(\alpha \leq 0.05)$$

:

. **1**

(18)

. 11

: .2

(21)

(0.94)

(2.38)

:

(24)

(0.835)

(0.18)

"

:

$(\alpha \leq 0.05)$

:

.1

(26)

$(\alpha \leq 0.05)$

.(19.51) " "

(2008)

.(2011)

(2008)

(2006)

(Fuentes,2006)

.2

(29)

($\alpha \leq 0.05$)

(2008)

(2003)

.(2011)

(2008)

(2006)

-3

$\alpha \leq$

(32)

(0.05)

(0.23)

(0.795)

:

-

.

-

.

-

.

:

-

.

-

.

:

: . .(2001)

.

. : . .(2002)

. : () . .(1994)

(2002)

. : .

.(2004)

. : .

. (2000)

- 67 (6) 40 .

.81

. : .(2002)

. (39)

. (2008)

) .

(

.(2009)

(

) .

. (2010)

.111 – 110 . (1) 10

.(2002)

.(2004)

. (2008)

.(2003)

- .(2001)

.(2003)

.293- 219 (8)

.(2001)

.(2010)

() .

(2003)

() .

.(2008)

. (2010)

.() .

.(2009)

<http://www.paaet.edu.kw/old/teacher> :

.(2009)

:

. : . " .(2006)
 (3) 30 . .(2002)
 .33 - 12
 . : . .(2002)
 : . (2009)
 .
 .(2002)
 . : .
 . : . (2009)
 .(2007)
 () .
 .
 : . .(2002)
 .
 .(2003)
 .88 - 78 (4) 18 "
 . : . . (2001)
 . : . .(2002)
 . : . .(1998)

.(2008)

. 170 -132 (6) 13

.(2004)

() .

.(2002)

() .

.(2009)

.() . "

.(2008)

. (2002)

: .() .(2003)

. (2008)

. 62 (3) . ص ص 76 .

.(2005)

.(2002)

) . - : " "

.(

. (2000)

.(2004)

.(2004)

()

.(2004)

:

.(2002)

(2008)

) .

(

.(2006)

() .

.

.(2008)

) .

(

.(2002)

.157 - 115 (6)

:

.

:

.(2005)

.

.(2011)

) .

.

(

-

.(2000)

.

:

.

:

.

.(2001)

.

- Abdous. M ,Wue., H.(2008).A frame work for process reengineering in higher education: A case study of distance learning exam. *Scheduling and distribution Old Dominion university, USA International Review of Research in Open and Distance Learning*, Vol. 9 , No. (3) , pp. 1492 -3831.
- Admas, K. (2005). The sources of innovation and creativity , *Issues in Accounting Education* , Vol.18, No.(2), p. 130.
- Bernard, S. (2003). Creative manager, Retrieved from http://www.prm.nau.edu/prm426/Creative_Manager_lesson.htm.
- Chieh , W. & Tennant S. (2005) . The application of business process reengineering in the U.K. *TQM Magazine*, Vol. 17. No.(6), PP. 537-545.
- Chiplunkar, G. Deshmukh. S. & Chattopadhyay, R.,(2005). Application of principles of event related open systems to business process reengineering, (Pd.D.), *Computer & Industrial Engineering*, Vol. (45), No. (3), EBSCO Host Databases, Business Source Premier, <http://search.epent.com>.
- Davenport ,T. (1993).*Process innovation: Reengineering work through information technology*. Boston: Havard Business School Press.
- Davies, B., Ellison, L. (2001). Organizational learning: Building the future of school. *International Journal of Educational Management* , Vol. 15 , No. (2) , pp.78-85.
- Francis, A. and Zairi, M.. (2007). Business process reengineering: Critical factors in higher education. *Management Journal of Bradford*. Vol. 13 , No. (3), pp. 451-455.

- Fuentes, N.(2001) : *Improvement strategies at six culturally different school* ,Office of Education Research and Improvement (ED) ,Washington .
- Gautam, k. (2001). Conceptual blockbuster creative idea generation techniques for health administrators, *Hospital topics*, Vol. 74, No. (4), p. 23.
- Jackson,N. (2006) .Developing and valuing student's creativity a new role for personal development planning ? Surrey Center for Excellence in Professional Training and Education University of Surrey . *Journal of Innovation Management*, Vol. 44, No. (4), pp.123- 133.
- Karlyn, A. (2005). The sources of innovation and creativity ,*in Issues in Accounting Education* , Vol.18,No.(2) PP.79 -92.
- Kwan . C; & Rudowicz, E; (2003) Creativity of university students: What is the impact of field and year of study? *Journal of Creative Behavior*, Vol. 37, No. (1), pp. 42-63.
- Lau, chung Mingm Nog (2001).Organization development, and firm performance:A comparison of multinational and local firm , *Journal of International Bussiness Studies*, Vol.32, No. (4), PP.20 -95.
- Neill, S. & Sohal, A. (1999). "Business process reengineering: A review of recent literature", *Technovation*, Vol.19, No. (9) P.574 .
- Paper, D. & Chang, R. D. (2005). The state of business process reengineering: A search for success factors. **Total Quality Management Journal**, Vol. 16, No.(1), PP.121-133.
- Raymond. l. and Bergeron, F.(1998) Determinants of business process reengineering success in small and large enterprises: An

empirical study in Canadian context. *Journal of Small Business Management*, Vol. 36. No.(1) ,PP. 72- 86.

Ritchie, E. J. (2000). "Creative thinking instruction for children in primary school Australia". *Learning And Instruction*. Vol., 6, No. (1), PP. 15-17.

Toremén, F. (2003). Creative school and administration. *Educational Sciences: Theory & Practice*, Vol. 3, No. (1), pp.248-253.

Thomas I. & Margaret, T. (2003). "Using business process reengineering principles in educational reform". at: (<http://www.engr.iupui.edu/~no/papers/reeng.html>).

(1)

بسم الله الرحمن الرحيم

الأستاذ الدكتور المحترم:

يقوم الباحث بإجراء دراسة بعنوان: " درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات ". للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. ولما عُرف عنكم من خبرة في تحكيم أدوات البحث العلمي، وما أمله فيكم من تعاون، أضع بين أيديكم أداتي الدراسة: " استبانة الهندسة الإدارية"، "استبانة الإبداع الإداري"، راجياً من حضرتكم تقديم ملاحظاتكم وتعديلاتكم اللازمة، والتي من المؤكد أنها ستسهم بإثراء الأداتين لإخراجهما بصورة جيدة وملائمة لأهداف الدراسة. شاكراً لكم حسن تعاونكم. وفيما يأتي تعريف للهندسة الإدارية والإبداع الإداري:

الهندسة الإدارية: وسيلة إدارية منهجية تقوم على إحداث تغيير جذري، مخطط ومدروس، في البناء التنظيمي للعمليات الإدارية، وتعتمد على إعادة هيكلة وتصميم العمليات الإدارية والهيكل التنظيمي، والتي تركز على الكفاءات الجوهرية للمدرسة، بهدف إحداث تحسن جذري وسريع يكفل سرعة الانجاز، وتخفيض التكلفة، وتحقيق جودة المنتج التعليمي.

الإبداع الإداري: " المقدرة المتميزة على تحقيق الأهداف والنتائج المحققة لمصالح المستفيدين من عمل الإدارة، وهو الاستخدام الذكي للموارد المتاحة، والتغلب على المشكلات والعقبات بأساليب متطورة وغير واردة في المنظمات التي تفتقر إلى الإبداع والمبدعين.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

مشاري يوسف الدين

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المعلمة الفاضلة :

:

:"

."

وتفضلن بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

مشاري يوسف الدين

المتغيرات الديموغرافية:

سنوات الخبرة: 5

(6 - 10) سنوات

(11) سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

بكالوريوس

الدورات التدريبية: دورة واحدة

استبانة الهندسة الإدارية

التعديل المقترح	مدى انتماها للمجال الذي تقيسه		وضوح الفقرة		الفقرات	رقم
	غير منتمية	منتمية	غير واضحة	واضحة		
المجال الأول : التخطيط في ضوء الهندسة الإدارية.						
					تسعى مديرة المدرسة إلى نشر ثقافة التغيير في المجتمع المدرسي.	1
					تمتلك مديرة المدرسة المقدرة على التخطيط التنبؤي وفق رؤية واضحة المعالم للمدرسة.	2
					تعمل مديرة المدرسة على تحديد المهام اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة وفق مستجدات العمل.	3
					تواكب مديرة المدرسة اختيار الاستراتيجيات الحديثة لتحديث مسار العمل.	4
					تسعى مديرة المدرسة لإدخال شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) في المدرسة لجمع المعلومات اللازمة.	5
					تؤمن مديرة المدرسة بضرورة التخطيط للتطوير من خلال وضع رؤية تجسد التصور المستقبلي لعملية التطوير.	6
					تقدم مديرة المدرسة وصفاً دقيقاً للعمليات الأساسية داخل المدرسة من خلال رسالة المدرسة.	7
					تضع مديرة المدرسة الخطط البديلة للتعامل مع العوامل الطارئة بكفاءة.	8
					تراعي مديرة المدرسة الإمكانات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق التطوير.	9
					تتضمن عملية التخطيط التي تقوم بها مديرة المدرسة العمل على الربط بين الماضي، والحاضر، والمستقبل.	10
					تضع مديرة المدرسة مقاييس للأداء، لاكتشاف كفاءة العاملين في المدرسة في عملهم.	11
					تحرص مديرة المدرسة على مشاركة العاملين في عملية التخطيط والأخذ بأنماط التفكير الابتكاري لديهم.	12
					تسعى مديرة المدرسة للإفادة من المجتمع المحلي عند التخطيط لتنمية المنظومة التعليمية.	13
المجال الثاني: التنظيم في ضوء الهندسة الإدارية						
					تعمل مديرة المدرسة على تحديد نوع السلطة الممنوحة للمعلمين لتنظيم الجهود الفردية، والجماعية.	14
					تدعم مديرة المدرسة أشكال الاتصال الإداري المتنوع داخل المدرسة.	15
					تحدد مديرة المدرسة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف.	16

					17	تسند مديرة المدرسة المهمات إلى المعلمين بما ينسجم مع مقدراتهم ومهاراتهم.
					18	تحرص مديرة المدرسة على إعادة بناء التفاعل بين العاملين داخل المدرسة.
					19	تفوض مديرة المدرسة السلطة للعاملين في المدرسة.
					20	توزع مديرة المدرسة الاختصاصات على العاملين
					21	تسعى مديرة المدرسة إلى التحسين المستمر للإجراءات الإدارية لتقليل من الأخطاء في العمل.
					22	تعمل مديرة المدرسة على تبادل المعلومات باستخدام البريد الإلكتروني.
					23	تتبنى مديرة المدرسة أسلوب فرق العمل لمناقشة تطوير العمل داخل المدرسة.
					24	تضع مديرة المدرسة حلولاً إجرائية لمعالجة المشكلات التي تواجه العاملين.
					25	تساند مديرة المدرسة العاملين لتجاوز المشكلات التي تواجههم في أثناء العمل.
المجال الثالث: التوجيه في ضوء الهندسة الإدارية						
					26	توجه مديرة المدرسة العاملين نحو العمل بروح الفريق.
					27	توجه مديرة المدرسة العاملين لتبادل الخبرات بهدف الاستفادة من خبرات الآخرين.
					28	تشجع مديرة المدرسة الاتصال بين العاملين في كافة المستويات لتوجيه مسار عملهم.
					29	تسعى مديرة المدرسة لتوفير نظم المعلومات التي تحتاجها العملية التربوية.
					30	تحرص مديرة المدرسة على تدريب العاملين على مهارات خاصة مثل حل المشكلات وصنع القرار التربوي.
					31	تفعل مديرة المدرسة التوجيه القائم على تقديم الخبرات الناجحة.
					32	تركز مديرة المدرسة على أن تكون عملية التوجيه إيجابية بناءة.
					33	تعمل مديرة المدرسة على تشجيع البحث العلمي لدى العاملين.
					34	تدعم مديرة المدرسة النمو المهني للعاملين في المدرسة.
					35	توجه مديرة المدرسة العاملين لتنظيم برامج توعوية لحل مشكلات الطلبة تربوياً.
					36	توجه مديرة المدرسة الطلبة للحصول على المعرفة الجديدة من مصادرها المتنوعة.
المجال الرابع: المتابعة والتقييم في ضوء الهندسة الإدارية						
					37	تعتمد مديرة المدرسة في التقييم ومتابعة الأداء على أكثر من مصدر.

					38	تهتم مديرة المدرسة بمتابعة أنشطة العاملين داخل المدرسة.
					39	تقوم مديرة المدرسة بمتابعة خطة العمل للمدرسة.
					40	تتابع مديرة المدرسة تنفيذ خطط ونتائج أعضاء هيئة التدريس.
					41	تعمل مديرة المدرسة على متابعة تنفيذ قرارات مجلس المدرسة.
					42	توضح مديرة المدرسة معايير تقييم أداء المعلمين لتعزيز القيم الإيجابية التي تسهم في تحسين العمل.
					43	تتخذ مديرة المدرسة إجراءات تصحيحية في حال وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية للأداء.
					44	تحدد مديرة المدرسة الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء تقييم الأداء.
					45	تحرص مديرة المدرسة على فحص الأمور المالية والإدارية باستمرار.
					46	تستخدم مديرة المدرسة أساليب وأدوات عدة في الرقابة.
					47	تحرص مديرة المدرسة على تحديد مقدار التغيير في السلوك لدى العاملين.
					48	تحرص مديرة المدرسة على موضوعية عملية التقييم للعاملين في المدرسة.
					49	توفر مديرة المدرسة للعاملين مناخًا تعاونيًا يساعدهم في تقييم أدائهم.
					50	تراقب مديرة المدرسة المراحل الزمنية لتطبيق الخطط والإستراتيجيات المحددة مسبقاً.
					51	تهتم مديرة المدرسة بتحقيق الرقابة بفحص وتقييم نتائج الأداء نوعياً وكمياً.
					52	تقارن مديرة المدرسة بين الأداء الفعلي والانجازات في الخطة بهدف تحديد الاختلافات أو الانحرافات.
					53	تتخذ مديرة المدرسة الإجراءات التصحيحية اللازمة في ضوء الأسباب أو المعوقات.
					54	تعمل مديرة المدرسة على تحديد مواطن الضعف في الأداء ومعالجتها.
					55	تستند مديرة المدرسة إلى نظام رقابة مرناً، بحيث تعدد إلى تعديله إذا تغيرت ظروف العمل.

(2)

استبانة الإبداع الإداري

التعديل المقترح	مدى انتمائها للمجال الذي تقيسه		وضوح الفقرة		الفقرات	ترتيب
	غير منتمية	منتمية	واضحة	غير واضحة		
المجال الأول : مجال المقدرة على تقديم أفكار ومقترحات جديدة						
					تتقبل مديرة المدرسة الأفكار الجديدة التي يطرحها العاملون في المدرسة.	1
					تشجع مديرة المدرسة طرح أفكار جديدة في العمل.	2
					تحرص مديرة المدرسة على الحصول على المعلومات التي تحتاجها بسرعة.	3
					تقدم مديرة المدرسة اقتراحات جديدة لدعم أداء العاملين باستمرار.	4
					تشجع مديرة المدرسة العاملين الذين يبديون بأفكار جديدة معنوياً.	5
					تشجع مديرة المدرسة العاملين الذين يبديون بأفكار جديدة مادياً.	6
					تبتكر مديرة المدرسة أساليب جديدة في العمل قابلة للتنفيذ.	7
					تحرص مديرة المدرسة على تنفيذ الأفكار الجديدة التي تم طرحها.	8
					تقوم مديرة المدرسة الأفكار الجديدة وفق معايير موضوعية.	9
					تبدي مديرة المدرسة الرغبة في التواصل مع ذوي الأفكار الجديدة.	10
المجال الثاني: مجال المقدرة على تقديم حلول إبداعية للمشكلات						
					تعمل مديرة المدرسة على المبادأة بالأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة.	11
					تقدم مديرة المدرسة أبدلاً متعددة لحل المشكلات التي تواجهها في العمل.	12
					تبذل مديرة المدرسة جهداً مميزاً في تنفيذ ما تقترحه من حلول للمشكلات.	13
					تسعى مديرة المدرسة لتنمية مهاراتها ومقدراتها.	14
					تشارك مديرة المدرسة العاملين في اتخاذ القرارات التي من شأنها تطوير العمل.	15

					16	تسعى مديرة المدرسة للتعرف إلى أسباب المشكلات التي تواجهها في العمل.
					17	تتبنى مديرة المدرسة الأفكار الإبداعية الواقعية.
					18	تبدي مديرة المدرسة اهتماماً بما يطرحه العاملون من حلول إبداعية .
					19	تعمل مديرة المدرسة على تحفيز المبدعين لتقديم حلولاً إبداعية للمشكلات.
					20	تعطي مديرة المدرسة أولوية في تقويم الأداء للأفكار الإبداعية في حل المشكلات.
المجال الثالث: مجال المقدرة على التغيير						
					20	تسعى مديرة المدرسة لتحقيق التغيير في ظروف العمل.
					21	تسعى مديرة المدرسة لتجديد ظروف العمل داخل المدرسة.
					22	تبذل مديرة المدرسة جهداً في تطوير آليات التغيير.
					23	تتقبل مديرة المدرسة التغيير بوصفه ظاهرة طبيعية.
					24	تمتلك مديرة المدرسة المقدرة على التكيف مع التغيير
					25	تبذل مديرة المدرسة جهداً لاكتساب مهارات جديدة في العمل.
					26	تتبنى مديرة المدرسة الأساليب الجديدة في العمل.
					27	تبدي مديرة المدرسة استعدادها لمزاولة مهمات متعددة لازمة للعمل.
المجال الرابع: مجال المقدرة على المجازفة						
					28	ترى مديرة المدرسة أن المجازفة تحقق متعة في العمل.
					29	تبدي مديرة المدرسة الرغبة في الانتماء لفريق عمل مكلف بمهمات معقدة.
					30	تمتلك مديرة المدرسة الشجاعة للقيام بالأعمال الصعبة التي تتحدى مقدراتها.
					31	تقوم مديرة المدرسة بأداء أعمال ذات مجازفة عالية.
					32	تمتلك مديرة المدرسة المقدرة على مواصلة العمل لساعات طويلة.
					33	تمتلك مديرة المدرسة المقدرة على التفكير في مشكلات خارجية ذات صلة بالمدرسة.
					34	تمتلك مديرة المدرسة المقدرة على التعبير عن آرائها بجرأة.
					35	تمتلك مديرة المدرسة المقدرة على تحديد درجة الغموض في مواقف العمل المختلفة
					36	ترغب مديرة المدرسة في التطوير غير العادي.
					37	تمتلك مديرة المدرسة الرغبة في الاشتراك في المؤتمرات ذات الصلة في مجالات اهتماماتها.

(3)

		.	1
		.	2
		.	3
		.	4
		.	5
		.	6
		.	7
		.	8
		.	9
		.	10

(4)

بسم الله الرحمن الرحيم

حضرة المعلمة الفاضلة :

:

:"

."

وتفضلن بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحث

مشاري يوسف الدين

المتغيرات الديموغرافية:

سنوات الخبرة: 5

(6 - 10) سنوات

(11) سنة فأكثر

المؤهل العلمي:

بكالوريوس

الدورات التدريبية: دورة واحدة

استبانة الهندسة الإدارية

الترتيب	الفقرات	غالباً	دائماً	أحياناً	نادراً	أبداً
1	تسعى مديرة المدرسة إلى نشر ثقافة التغيير في المجتمع المدرسي.					
2	تمتلك مديرة المدرسة المقدره على التخطيط التنبؤي وفق رؤية واضحة المعالم للمدرسة.					
3	تعمل مديرة المدرسة على تحديد المهمات اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة وفق مستجدات العمل.					
4	تواكب مديرة المدرسة اختيار الاستراتيجيات الحديثة لتحديث مسار العمل.					
5	تسعى مديرة المدرسة لإدخال شبكة المعلومات الدولية (الإنترنت) في المدرسة لجمع المعلومات اللازمة.					
6	تؤمن مديرة المدرسة بضرورة التخطيط للتطوير من خلال وضع رؤية تجسد التصور المستقبلي لعملية التطوير.					
7	تقدم مديرة المدرسة وصفاً دقيقاً للعمليات الأساسية داخل المدرسة من خلال رسالة المدرسة.					
8	تضع مديرة المدرسة الخطط البديلة للتعامل مع العوامل الطارئة بكفاءة.					
9	تراعي مديرة المدرسة الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة لتحقيق التطوير.					
10	تتضمن عملية التخطيط التي تقوم بها مديرة المدرسة العمل على الربط بين الماضي، والحاضر، والمستقبل.					
11	تضع مديرة المدرسة مقاييس للأداء، لاكتشاف كفاءة العاملين في المدرسة في عملهم.					
12	تحرص مديرة المدرسة على مشاركة العاملين في عملية التخطيط للأخذ بأنماط التفكير الابتكاري لديهم.					
13	تسعى مديرة المدرسة للإفادة من المجتمع المحلي عند التخطيط لتنمية المنظومة التعليمية.					
14	تعمل مديرة المدرسة على تحديد نوع السلطة الممنوحة للمعلمات لتنظيم الجهود الفردية، والجماعية.					
15	تدعم مديرة المدرسة أشكال الاتصال الإداري المتنوع داخل المدرسة.					
16	تحدد مديرة المدرسة الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف التربوية.					

					17	تسند مديرة المدرسة المهمات إلى المعلمات بما ينسجم مع مقدراتهن ومهاراتهن.
					18	تحرص مديرة المدرسة على إعادة بناء التفاعل بين العاملين داخل المدرسة.
					19	تفوض مديرة المدرسة السلطة للعاملين في المدرسة.
					20	توزع مديرة المدرسة الاختصاصات على العاملين
					21	تسعى مديرة المدرسة إلى التحسين المستمر للإجراءات الإدارية بهدف التقليل من الأخطاء في العمل.
					22	تعمل مديرة المدرسة على تبادل المعلومات باستخدام البريد الإلكتروني.
					23	تتبنى مديرة المدرسة أسلوب فرق العمل لمناقشة تطوير العمل داخل المدرسة.
					24	تضع مديرة المدرسة حلولاً إجرائية لمعالجة المشكلات التي تواجه العاملين.
					25	تساند مديرة المدرسة العاملين لتجاوز المشكلات التي تواجههم في أثناء العمل.
					26	توجه مديرة المدرسة العاملين نحو العمل بروح الفريق.
					27	توجه مديرة المدرسة العاملين لتبادل الخبرات بهدف الاستفادة من خبرات الآخرين.
					28	تشجع مديرة المدرسة الاتصال بين العاملين في كافة المستويات لتوجيه مسار عملهم.
					29	تسعى مديرة المدرسة لتوفير نظم المعلومات التي تحتاجها العملية التربوية.
					30	تحرص مديرة المدرسة على تدريب العاملين على مهارات خاصة مثل حل المشكلات وصنع القرار التربوي.
					31	تفعل مديرة المدرسة التوجيه القائم على تقديم الخبرات الناجحة.
					32	تركز مديرة المدرسة على أن تكون عملية التوجيه إيجابية بناءة.
					33	تعمل مديرة المدرسة على تشجيع البحث العلمي لدى العاملين.
					34	تدعم مديرة المدرسة النمو المهني للعاملين في المدرسة.
					35	توجه مديرة المدرسة العاملين لتنظيم برامج توعوية لحل مشكلات الطلبة تربوياً.
					36	توجه مديرة المدرسة الطلبة للحصول على المعرفة الجديدة من مصادرها المتنوعة.
					37	تعتمد مديرة المدرسة في التقويم ومتابعة الأداء على أكثر من مصدر.
					38	تهتم مديرة المدرسة بمتابعة أنشطة العاملين داخل المدرسة.
					39	تقوم مديرة المدرسة بمتابعة خطة العمل للمدرسة.
					40	تتابع مديرة المدرسة تنفيذ خطط أعضاء هيئة التدريس.
					41	تعمل مديرة المدرسة على متابعة تنفيذ قرارات مجلس المدرسة.
					42	توضح مديرة المدرسة معايير تقويم أداء المعلمين لتعزيز القيم الإيجابية التي تسهم في تحسين العمل.
					43	تتخذ مديرة المدرسة إجراءات تصحيحية في حال وجود اختلاف بين الأداء الفعلي والمعايير الموضوعية للأداء.

					44	تحدد مديرة المدرسة الاحتياجات التدريبية للعاملين في ضوء تقييم الأداء.
					45	تحرص مديرة المدرسة على فحص الأمور المالية والإدارية باستمرار.
					46	تستخدم مديرة المدرسة أساليب وأدوات عدة في الرقابة.
					47	تحرص مديرة المدرسة على تحديد مقدار التغيير في السلوك لدى العاملين.
					48	تحرص مديرة المدرسة على موضوعية عملية التقييم للعاملين في المدرسة.
					49	توفر مديرة المدرسة للعاملين مناخًا تعاونيًا يساعدهم على تقييم أدائهم.
					50	تراقب مديرة المدرسة المراحل الزمنية لتطبيق الخطط والإستراتيجيات المحددة مسبقاً.
					51	تهتم مديرة المدرسة بتحقيق الرقابة بفحص نتائج الأداء وتقويمها نوعياً وكمياً.
					52	تقارن مديرة المدرسة بين الأداء الفعلي والانجازات في الخطة بهدف تحديد الاختلافات.
					53	تتخذ مديرة المدرسة الإجراءات التصحيحية اللازمة للأخطاء في ضوء الأسباب التي أدت إليها.
					54	تعمل مديرة المدرسة على تحديد مواطن الضعف في الأداء ومعالجتها.
					55	تستند مديرة المدرسة إلى نظام رقابة مرن، بحيث تعتمد إلى تعديله إذا تغيرت ظروف العمل.

(5)

أبداً	نادراً	أحياناً	دائماً	غالباً	الفقرات	الترتيب
					تتقبل مديرة المدرسة الأفكار الجديدة التي يطرحها العاملون في المدرسة.	1
					تشجع مديرة المدرسة طرح أفكار جديدة في العمل.	2
					تحرص مديرة المدرسة على الحصول على المعلومات التي تحتاجها بسرعة.	3
					تقدم مديرة المدرسة اقتراحات جديدة لدعم أداء العاملين باستمرار.	4
					تشجع مديرة المدرسة معنوياً العاملين الذين يبادرون بأفكار جديدة.	5
					تشجع مديرة المدرسة مادياً العاملين الذين يبادرون بأفكار جديدة.	6
					تبتكر مديرة المدرسة أساليب جديدة في العمل قابلة للتنفيذ.	7
					تحرص مديرة المدرسة على تنفيذ الأفكار الجديدة التي تم طرحها.	8
					تقوم مديرة المدرسة الأفكار الجديدة وفق معايير موضوعية.	9
					تبدي مديرة المدرسة الرغبة في التواصل مع ذوي الأفكار الجديدة.	10
					تعمل مديرة المدرسة على المبادأة بالأفكار الجديدة لحل المشكلات القائمة.	11
					تقدم مديرة المدرسة أبدالاً متعددة لحل المشكلات التي تواجهها في العمل.	12
					تبذل مديرة المدرسة جهداً مميزاً في تنفيذ ما تقترحه من حلول للمشكلات.	13
					تسعى مديرة المدرسة لتنمية مهاراتها الإدارية.	14
					تعمل مديرة المدرسة على إشراك العاملين في عملية صنع القرارات التي من شأنها تطوير العمل.	15
					تسعى مديرة المدرسة للتعرف إلى أسباب المشكلات التي تواجهها في العمل.	16
					تتبنى مديرة المدرسة الأفكار الإبداعية الواقعية.	17

					تبدى مديرة المدرسة اهتماماً بما يطرحه العاملون من حلول إبداعية .	18
					تعمل مديرة المدرسة على تحفيز المبدعين لتقديم حلول إبداعية للمشكلات.	19
					تعطي مديرة المدرسة أولوية في تقويم الأداء للأفكار الإبداعية في حل المشكلات.	20
					تسعى مديرة المدرسة لتحقيق التغيير المناسب في ظروف العمل.	21
					تسعى مديرة المدرسة لتجديد ظروف العمل داخل المدرسة.	22
					تبذل مديرة المدرسة جهداً كافياً لتطوير آليات التغيير.	23
					تتقبل مديرة المدرسة التغيير بوصفه ظاهرة طبيعية.	24
					تمتلك مديرة المدرسة المقدرة على التكيف مع التغيير	25
					تبذل مديرة المدرسة جهداً لاكتساب مهارات جديدة في العمل.	26
					تتبنى مديرة المدرسة الأساليب الجديدة في العمل.	27
					تبدى مديرة المدرسة استعدادها لمزاولة مهمات متعددة لازمة للعمل.	28
					ترى مديرة المدرسة أن المجازفة تحقق متعة في العمل.	29
					تبدى مديرة المدرسة الرغبة في الانتماء لفريق عمل مكلف بمهمات معقدة.	30
					تمتلك مديرة المدرسة الشجاعة للقيام بالأعمال الصعبة التي تتحدى مقدراتها.	31
					تقوم مديرة المدرسة بأداء أعمال ذات مجازفة عالية.	32
					تمتلك مديرة المدرسة المقدرة على مواصلة العمل لساعات طويلة.	33
					تمتلك مديرة المدرسة المقدرة على التفكير في مشكلات خارجية ذات صلة بالمدرسة.	34
					تمتلك مديرة المدرسة المقدرة على التعبير عن آرائها بجرأة.	35
					تمتلك مديرة المدرسة المقدرة على تحديد درجة الغموض في مواقف العمل المختلفة	36
					ترغب مديرة المدرسة في التطوير غير العادي.	37
					تمتلك مديرة المدرسة الرغبة في الاشتراك في المؤتمرات ذات الصلة بمجالات اهتماماتها.	38

(6)

MEU Ministry of Education - Kuwait

Date: تاريخ: 2012 / 1 / 27
 Number: رقم: 10167/2012

**معالي وزير التربية والتعليم معالي الموقر
 دولة الكويت**

تحية طيبة، وبعد،

أرجو أن أقبل إلى معاليكم أن مثلبكم في جامعة الشرق الأوسط " مشرفي
 يوسف عبد الله الكبيسي" يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: "درجة استخدام معايير
 المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لاسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة
 ممارستهم للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين" وذلك استكمالاً لمشروعات الحصول على
 درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيمار لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات
 اللازمة وتنسيق أدوات البحث في المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت، وذلك من أجل
 المساهمة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن الإجابة على
 العلاقة برفقة مع هذا الخطاب.

وتمن إن تشكر معاليكم على كل تعاون واغتمام تقدمونه في هذا الشأن، نرجو أن لوكد بأن
 المعلومات التي سيحصل عليها الباحث ستكون سرية، ولن نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق التقدير والاحترام

رئيس الجامعة
 أ.د. ماهر سليم



*الأستاذ الدكتور ماهر سليم
 رئيس الجامعة
 جامعة الشرق الأوسط
 عمان - الأردن
 2012 / 1 / 27*

www.meu.edu.jo

(7)

MEU Ministry of Education
Khalifa Bin Zayed Al Nahyan University

Date: تاريخ: 2012 / 1 / 17
Number: رقم: 10147/1/17

**معالي وزير التربية والتعليم العالي الموقر
دولة الكويت**

تحية طيبة، وبعد،

نرجو ان نقل إلى معاليكم ان طلب الماجستير في جامعة الشرق الأوسط " مشرفي يوسف عبد الله الكبيسي" يقوم حالياً بإجراء دراسة ميدانية تحت عنوان: "درجة استخدام مفردات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لاسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمة" وذلك استكمالاً لمنشآت الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط.

يرجى التكرم بالموافقة والإيعاز لمن يلزم بتسهيل مهمة حصول الباحث على المعلومات اللازمة وتنشيط قنوات البحث في المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت، وذلك من أجل المساعدة في تحقيق أهدافها والوصول إلى نتائج دقيقة تهم التربية والتعليم، علماً بأن الاستشارة وإن تعاضدت برفقة مع هذا الخطاب.

ومن إذ نشكر معاليكم على كل تعاون واحتمام تقدمونه في هذا الشأن، نرجو ان لوكنه بأن المعلومات التي سيحصل عليها الباحث مشرفي كبيسي، ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

وتفضلوا معاليكم بقول فائق التقدير والاحترام

رئيس الجامعة
أ.د. ماهر سليم



*الإمضاء: الدكتور ماهر سليم
عميد كلية التربية
جامعة الكويت*

*د. ماهر سليم
17/1/2012*

www.meu.edu.kw

(9)

75 / 30 / EAD0080098/05/5000

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ 1 / 1 / 2012
الموافق 1 / 10 / 1432 هـ

الرقم / 278
مراسلات /

السيد المحترم / عبد الله هلال الحربي
مدير عام منطقة حولي التعليمية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب مشاري يوسف الشيبين المسجل على درجة الماجستير في التربية في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بدراسة تحت عنوان " درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لاسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات " .

فيرجس تسهيل مهمة المذكور أعلاه لتطبيق أداة البحث (استبانه) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على جميع معلمات مدارس المرحلة الابتدائية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2013/2012 .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي


تسليم المشاري
مدير البحوث والتطوير التربوي


إدارة البحوث والتطوير التربوي

أ. هـ. ش.
Alsh

(11)

76 / 30 / EAD005088665500

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ 1 / 1 / 2014
الموافق 1 / 10 / 1435 هـ

الرقم : 280 /
مرسفات /

السيدة المحترمة / بدرية الخالدي
مدير عام منطقة الفروانية التعليمية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب مشاري يوسف الشيبين المسجل على درجة الماجستير في التربية في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بدراسة تحت عنوان " درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات " .

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه لتطبيق أداة البحث (استبانه) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على جميع معلمات مدارس المرحلة الابتدائية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2013/2012 .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

أ. ابتسام الحاي
مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي



شيف المثلث
Alaha

ص. ب. 16222 القادسية - 36652 الكويت - تلفون : 4842404 - 4842404 - فاكس : 4842404 - 4842404

P.O.Box :16222 - QADSI AH - 35853- KUWAIT- Tel. : 4842404 - 4838321 - Fax : 4837909 - 4842404

(12)

TS / 30 / EA008888705/5090

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / 14
الموافق / / 2012 م

الرقم / 229
مرفقات /

السيدة المحترمة / منى خالد الصلال
مدير عام منطقة الأحمدى التعليمية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تسهيل مهمة

يقوم الطالب مشاري يوسف الندين المسجل على درجة الماجستير في التربية في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بدراسة تحت عنوان " درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجته ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات " .

فيرجى تسهيل مهمة المذكور أعلاه لتطبيق أداة البحث (استبانه) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على جميع معلمات مدارس المرحلة الابتدائية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2013/2012 .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

_____ /

بتسام الحاي
مديرة البحوث والتطوير التربوي



تسليم الملف
Alshu

(13)

T5 / 20 / EA006088905/0008

MINISTRY OF EDUCATION
Educational Research and
Curricula Sector
EDUCATIONAL RESEARCH & DEVELOPMENT ADMINISTRATION



وزارة التربية
قطاع البحوث التربوية والمناهج
إدارة البحوث والتطوير التربوي

التاريخ / / ٢٠١٤
الموافق / / ١٤٣٥ هـ

الرقم / ٢٠٢٢
مراسلات /

السيدة المحترمة / رقيه علي غلوم
مدير عام منطقة الجهراء التعليمية
تحية طيبة وبعد،،،

الموضوع / تمهيل مهمة

يقوم الطالب مشاري يوسف الدين المسجل على درجة الماجستير في التربية في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بدراسة تحت عنوان " درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات " .

فيرجى تمهيل مهمة المذكور أعلاه لتطبيق أداة البحث (استبانه) المكتومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على جميع معلمات مدارس المرحلة الابتدائية التابعة لمنطقتكم التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي 2013/2012 .

مع خالص الشكر والتقدير

مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

أ. ابتسام الحاي
مدير البحوث والتطوير التربوي



شعبة المنسق
Aisha

ص. ب : ١٦٢٢٢ القادسية - ٣٩٨٩٣ الكويت - تلفون : ٤٨٢٤٢٤٠ - ٤٨٢٤٢٤١ - ٤٨٢٤٢٤٢ - فاكس : ٤٨٢٧٩٠٩ - ٤٨٢٧٩٠٨ - ٤٨٢٧٩٠٧
P.O.Box : 16222 - QADSIYAH - 39893 - KUWAIT - Tel. : 4842404 - 4838321 - Fax : 4837909 - 4842404

(15)

5700EAC08245D10005200



وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة حولي التعليمية
مكتب المدير العام



رقم
التاريخ ٢٠١٣

**نشرة عامة رقم (٨٤ / ٢٠١٢)
لجميع مدارس المرحلة الابتدائية**

**السادة والسيدات المحترمين / مديري ومديرات المدارس
تحية طيبة وبعد ...**

الموضوع

تسهيل مهمة الطالب / مشاري يوسف الدين

يرجى تسهيل مهمة الطالب / مشاري يوسف الدين المسجل على درجة الماجستير في التربية في جامعه الشرف الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بإعداد دراسة بعنوان " درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجه نظر المعلمات " وذلك بتطبيق أداة الدراسة (استبانة) على عينة من معلمي ومعلمات المرحلة الابتدائية ، وفق النظم وخلال الفصل الدراسي الحالي ٢٠١٢/٢٠١٣ م .

مع خالص التحية ...

مدير عام منطقة حولي التعليمية

مدير عام منطقة حولي التعليمية

وزارة التربية

إدارة منطقة حولي التعليمية

تسعة لقرين :

- فريق مساهم التعليم العام .
- مدير الشؤون التعليمية .
- مراقبة التعليم الابتدائي .
- جميع مدارس المرحلة الابتدائية .
- المدير
- مراقبها حسن *

(16)



دولة الكويت State of Kuwait
وزارة التربية والتعليم
MINISTRY OF EDUCATION



Ref. :

نشرة خاصة

المرجع:

Date :

مرحلة الابتدائية

التاريخ:

السيدات الفاضلات/ مديرات مدارس المرحلة الابتدائية
تحية طيبة وبعد...

الموضوع: تسهيل مهمة

يقوم الطالب مشاري يوسف الدين المسجل على درجة ماجستير في التربية في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بدراسة تحت عنوان: درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكوميات في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الاندماجية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات

فارجي تسهيل مهمة المذكور أعلاه، لتطبيق أداة البحث استبانة، على جميع معلمات مدارس المرحلة الابتدائية خلال الفصل الدراسي الحالي 2012-2013

مع خالص التحية...

مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية

مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية
طللق صقر الهيم

موقع المعلم

مدير عام منطقة مبارك الكبير التعليمية
مديرة المرحلة الابتدائية
المعلم



المرحلة الابتدائية
مكتب المدير العام

(17)

75 / 201 EA0000005 / 06 / 5000

التاريخ: / / ٢٠٠٠
الرقم: و / م / ف / ل /وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة الفروانية التعليمية
مكتب مدير إدارة الشؤون التعليمية

السيدات الفضليات مديرات مدارس المرحلة الابتدائية

تحية طيبة وبعد ، ، ،

الموضوع : تسهيل مهمة

يرجى تسهيل مهمة الطالبة مشاري يوسف الدين (المسجل على درجة الماجستير في التربية في جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية بدراسة تحت عنوان (درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمة).

يرجى التكرم بتسهيل مهمة المذكور أعلاه بتطبيق أداة الدراسة (استبانة) المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي على جميع معلمات مدارس المرحلة الابتدائية (بنات) التابعة لمنطقة الفروانية التعليمية خلال الفصل الدراسي الحالي ٢٠١٢/٢٠١٢م

مع خالص شكرنا وتقديرنا ..

مدير إدارة الشؤون التعليمية

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
مراقب الشؤون التعليمية / المنطقة الفرعية الثانية
منطقة الفروانية التعليمية

نسخة لكل من :-

مدير الشؤون التعليمية

التاريخ

(18)

75/30/EA.0098386/10/4000

التاريخ: ٧
المهنتي: ١
رقم الاشارة: —



وزارة التربية
الإدارة العامة لمنطقة الأمدني التعليمية
مكتب المدير العام

السيدات / مديري مدارس المرحلة الابتدائية (بنين - بنات)

تحية طيبة وبعد ...

الموضوع :

تسهيل مهمة الطالب / مشاري يوسف الدين - المسجل على درجة
الماجستير - جامعة الشرق الوسط

فيالإشارة إلى الطالب المذكور أعلاه ، حيث يقوم بدراسة تحت عنوان درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات ، لذا يرجى تسهيل مهمته لتطبيق أداة البحث (استبانة) و المختومة صفحاتها من إدارة البحوث والتطوير التربوي . على معلمات المدرسة لديكن وذلك خلال الفصل الدراسي الأول 2012،2013

مع خالص التحية

مدير عام منطقة الأمدني التعليمية

(19)



دولة الكويت / State of Kuwait

وزارة التربية والتعليم

MINISTRY OF EDUCATION

الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية



Ref :

الرجوع

Date :

التاريخ

السيدات المعلمات / مديرات مدارس المرحلة الابتدائية (بنات) والبنين ذات معلمات.

السلام عليكم ورحمة وبركاته ...

الموضوع/ تمهيد مهمة

إشارة إلى الموضوع أعلاه، واستجابة لكتاب مدير إدارة البحوث والتطوير التربوي

رقم (٢٧٥) بتاريخ ٢٢/١٠/٢٠١٢

لحيطتكم طمأنياً أن الطالب /مشاري يوسف الدين- المسجل في مظلة التربية جامعة الشرق الأوسط في المملكة الأردنية الهاشمية يقوم بدراسة بعنوان: "درجة استخدام مديرات المدارس الابتدائية الحكومية في دولة الكويت لأسلوب الهندسة الإدارية وعلاقتها بدرجة ممارستهن للإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمات"

فيرجى التكرم بتسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه لتطبيق أداة البحث (استبانة) المختومة صفحاتها من الإدارة المنكوبة على جميع المعلمات في مدارسكم خلال العام الدراسي

٢٠١٣/٢٠١٢

فسداً لنا تعلم وعمل اللازم.

مع خالص التحية ...

مدير إدارة الشؤون التعليمية

مستقبل علوم

مركز التعليم المتعدد

مستقبل إدارة

الشؤون التعليمية بالإدارة



الإدارة العامة لمنطقة الجهراء التعليمية
إدارة الشؤون التعليمية