

## THE DEGREE OF SCHOOL ADMINISTRATION COMMITMENT TO STRATEGIC MANAGEMENT STANDARDS AND ITS RELATIONSHIP TO JOB SATISFACTION IN NORTH AL BATINAH SCHOOLS IN THE SULTANATE OF OMAN

درجة التزام الإدارة المدرسية بمعايير الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في مدارس شمال الباطنة بسطنة عمان

أحمد خميس سليمان الخروصي

Ahmed Khamis Sulaiman Al Kharusi<sup>1\*</sup>, Prof. Dr. Rosni Bin Samah<sup>2</sup>, and Prof. Dr. Azlan Shaiful Bahaum<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Ph.D. Candidate in Educational Administration, (FPBU), Universti Sains Islam Malaysia (USIM): [ahmed.992010@hotmail.com](mailto:ahmed.992010@hotmail.com)

<sup>2</sup>Prof. Dr. at the Faculty of (FPBU), Universti Sains Islam Malaysia (USIM): [rosni@usim.edu.my](mailto:rosni@usim.edu.my)

<sup>3</sup>Prof. Madya Dr. at the Faculty of (FPBU), Universti Sains Islam Malaysia (USIM):

[azlan\\_arab@usim.edu.my](mailto:azlan_arab@usim.edu.my)

\*Corresponding Author

### Abstract

This study aims to measure the degree of school administration commitment to strategic management standards and its relationship to job satisfaction in North Al Batinah schools in the Sultanate of Oman. The researcher adopted the quantitative descriptive approach. The study population consisted of (1100) workers in the governorate's schools. The random sample of the study consisted of (327) individuals according to Stephen Thompson's equation (2017); The researcher designed a questionnaire by making use of (15) previous studies, which consisted of (72) phrases, distributed into (5) variables for strategic management and one variable for job satisfaction. The apparent validity, consistency, and structural validity of the questionnaire were confirmed, then the questionnaire's stability was confirmed by the alpha coefficient. Then it was distributed to a pilot sample. The researcher used the following statistical methods: Pearson consistency coefficient, Cronbach's alpha coefficient, descriptive analysis. The study reached a number of results, including: that all strategic management axes received a high rating from the sample's point of view; where came first the axis of evaluation, follow-up, followed by the axis of formulation of objectives third, then the axis of implementation, and finally the axis of planning. The results also indicated that all the terms of the job satisfaction axis got a high rating. In light of these results, the researcher recommends; the need to continue searching for the reasons and motives that lead to the school administration's commitment to the strategic objectives.

**Keywords:** management commitment, strategic standards, job satisfaction.

## الملخص

تستهدف هذه الدراسة قياس درجة التزام الإدارة المدرسية بمعايير الإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في مدارس شمال الباطنة بسلطنة عمان. اعتمد الباحث المنهج الوصفي الكمي، تكون مجتمع الدراسة من العاملين بمدارس المحافظة وعددهم (1100)، تكونت عينة الدراسة العشوائية من (327) مفردة حسب معادلة ستيفن ثامبسون (2017)؛ صمم الباحث استبانة بالاستفادة من (15) دراسة سابقة، تكونت من (72) عبارة، توزعت على (5) متغيرات للإدارة الإستراتيجية ومتغير واحد للرضا الوظيفي. تم التأكد من الصدق الظاهري، وصدق الاتساق، والصدق البنائي للاستبانة، ثم التأكد من ثبات الاستبيان بواسطة معامل ألفا. بعدها تم التوزيع على عينة استطلاعية. استخدم الباحث الطرق الإحصائية الآتية: معامل اتساق بيرسون، معامل كرونباخ ألفا، التحليل الوصفي. وقد توصلت الدراسة الى عدد من النتائج منها: أن جميع محاور الإدارة الاستراتيجية قد حصلت على تقدير مرتفع من وجهة نظر العينة؛ حيث جاء أولاً محور التقييم، فالتابعة، تلاه محور صياغة الأهداف ثالثاً، ثم محور التنفيذ، وأخيراً محور التخطيط. كما دلت النتائج أيضاً أن جميع عبارات محور الرضا الوظيفي حصلت على تقدير مرتفع. وفي ضوء هذه النتائج يوصي الباحث؛ ضرورة استمرار البحث عن الأسباب والدوافع التي تؤدي إلى التزام الإدارة المدرسية بالأهداف الإستراتيجية.

كلمات مفتاحية: التزام الإدارة، المعايير الإستراتيجية، الرضا الوظيفي.

## 1،1 المقدمة

تتسابق التطورات العلمية لتحل مشكلات العالم، وتوفر قدرات هائلة لتقديم خدمات جديدة ومتطورة لم يكن الإنسان يحلم بها. الدول ذاتها تتحالف في تكتلات إقليمية تهدف إلى زيادة القدرة التنافسية في مواجهة تكتلات أخرى، فالكل في سباق خطير سلاحه العلم والتكنولوجيا، والإدارة الجيدة، فالقاسم المشترك والعامل الحاسم في التنافس الشديد وغير المسبوق بين المنظمات هو الإدارة الحديثة والمبنية على العلم والبحث الموضوعي عن سبل استخدام الموارد لتحقيق الأهداف (محمد، 2015).

إن السعي لتحقيق التنمية للمجتمع والارتفاع بكفاءة الأفراد، إنما يتوقف على كفاءة الإدارة للوصول إلى رضا العاملين ومدى أخذها بالأساليب العلمية المتطورة في حل المشكلات وتخطيط وتنظيم الأداء. فالإدارة تعتبر أداة تطوير للمجتمع، تعمل على تقدمه ورفاهيته باستغلال الطاقات المتوافرة في الاتجاه المرغوب فيه إلى أقصى مدى ممكن. وهي العنصر الحاسم الآن في تقدم الأمم، والمدير هو العقل المدبر والفكر المستنير لتوجيه الأنشطة بما يعود على مؤسسته والمجتمع ككل بالخير والتقدم، ففي العصر الحالي تصبح وظيفة الإدارة حيوية وهامة في مواكبة التطورات، والمتغيرات، واستثمارها بتوظيف التطور العلمي والتكنولوجي في تحقيق رغبات المجتمع (فهد، 2015).

والنظام التربوي التعليمي كغيره من الأنظمة الحياتية المختلفة يحتاج إلى إدارة، ولكي تحقق التربية ثمارها، فإنها تحتاج إلى

إدارة فاعلة تنظم نشاطاتها وتنسق جهود أفرادها من أجل تحقيق الأهداف المرجوة. وعلى ذلك فإن الإدارة التعليمية هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمة أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض التربوية (الكساسبة، 2009).

أما الإدارة المدرسية فهي ما يبذله مدير المدرسة من جهود بناءة، وتعاون مثمر لتهيئة المناخ المناسب لرفع كفاءة المعلمين وتحقيق رضاهم الوظيفي وتوجيه نشاطهم بما يمكنهم من تربية الطلاب ودفع العملية التعليمية إلى الأمام، لتحقيق أهداف المدرسة. إنها تلك الجهود المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة مع جميع العاملين، من معلمين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الأمة من تربية أبنائها تربية صحيحة، وعلى أساس سليم كما أن الإدارة المدرسية تتحمل العبء الأكبر في تنفيذ العملية التعليمية بجميع جوانبها فنياً وإدارياً وهي تمثل الميدان الفعلي لتضافر جهود العاملين فيها من معلمين وإداريين في تسيير دفة الإدارة (الغفيلي، 2003).

لقد أصبح محور العمل في الإدارة يدور حول التلميذ فقط بل تعداه إلى المعلمين وكيفية توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه التلميذ نحو نموه العقلي والبدني والروحي أن الإدارة المدرسية تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو، كما أصبح يدور أيضاً حول تحقيق الأهداف الاجتماعية التي يدين بها المجتمع (أحمد، 2003).

وتعتبر الإدارة الاستراتيجية هي قمة الهرم الإداري في الفكر والتطبيق، وهي تطور لمفهوم التخطيط الاستراتيجي، حيث تهتم بالحاضر والمستقبل في آن واحد، أي نظرة داخلية إلى الخارج تهدف إلى الإبداع ورفع الكفاءة التشغيلية، كما أنها تساعد على توقع أي تغير محتمل في البيئة المحيطة بالمدرسة (الحري، 2010). فهي طريقة في التفكير وأسلوب في الإدارة تمثل منظومة من العمليات المتكاملة (التصميم، والتطبيق، والتقييم) وهي ذات العلاقة بتحليل البيئة الداخلية والخارجية وتحليل إثر المتغيرات المهمة على المدرسة.

## 1,2 مشكلة الدراسة

من يتأمل الممارسة الإدارية التربوية في مجتمعنا يلمح قصور التزام ممارسة مثل هذا النوع من أنماط الإدارة، ألا وهو الإدارة الاستراتيجية، بل يكاد بعض المديرين لم يسمع عنه بعد (الغفيلي، 2003). ومن يطلع على الدراسات المتاحة حول النظام الإداري المدرسي يجد القليل من البحوث العربية التي تناولت هذا الموضوع -حسب علم الباحث- وحتى إن تناولته فبدون تتبع لمسيرته أو رصد لدوره أو تفسير الإنجازات بسببه في النظام الإداري.

إن نمو وتطور الإدارة في كثير من المنظمات كان نتيجة لسلسلة من التطبيقات على هذا النمط وممارسته. مما أوضحت النتائج أن هذا النمط يؤدي إلى الفعالية والجودة في الإنتاج. فقد أظهرت الدراسات وأولها الدراسة التي قام بها كل من ثيون وهاموس عام 1970 والتي أجريت على قطاع صناعات الأدوية والصناعات الكيماوية أن الشركات التي أخذت بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي كانت ذات أداء أفضل من تلك المنظمات التي لم تأخذ بهذا النمط الإداري الإدارة الاستراتيجية. كما أظهرت الدراسة التي أجراها كارجر وماليك عام (1975) أن المنظمات التي تأخذ بالنمط

الاستراتيجي في الإدارة قد فاقت غيرها في ثلاثة عشر مؤشرا من مؤشرات الأداء العام (حنا، 2012)، الأمر الذي جعل الباحث يحرص على دراسة الممارسات الإدارية المدرسية في مجتمع العماني من خلال رصد ممارسات مديري المدارس وعلاقتهم بالمعلمين في محافظة الباطنة شمال في ضوء معايير الإدارة الاستراتيجية، وذلك لإبداء مقترحات لتطوير العمل الإداري المدرسي. وذلك باعتبار أن المعايير هي المبادئ والعناصر التي تقوم عليها الإدارة الاستراتيجية في هذه الدراسة. ويمكن بلورة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما مدى درجة التزام الإدارة المدرسية بمعايير الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في مدارس شمال الباطنة بسلطنة عمان؟

### أهداف الدراسة:

مناقشة مدى التزام الإدارة المدرسية بمعايير الإدارة الاستراتيجية، التي تتضمن: (صياغة الأهداف الاستراتيجية، التخطيط، التنفيذ، المتابعة، التقييم) وعلاقتها بالرضا الوظيفي في مدارس شمال الباطنة بسلطنة عُمان.

### الدراسات السابقة:

دراسة **Hansen. (2008)** بعنوان: "أهمية الوعي بالإدارة الاستراتيجية لممارسة الإدارة الاستراتيجية: من وجهة نظر الجهات الفاعلة: هدفت إلى التعرف على أهمية الوعي بالإدارة الاستراتيجية فيما يتعلق بالنماذج العقلية التي يستخدمها كبار المديرين للتفكير في استراتيجية الأعمال. تكونت عينة الدراسة من مجموعة من المدراء، واشتملت أدوات الدراسة على استبيان تم إعداد من قبل الباحث. تمثل منهج الدراسة في المنهج الوصفي. تشير النتائج إلى أن المعرفة الإدارية الاستراتيجية التي أدخلت من خلال التفاعل الجدلي يمكن أن يكون لها تأثير تحويلي كبير على النماذج الذهنية للاستراتيجية العليا للمدراء.

وهدف **دراسة عبد المنعم (2011)** بعنوان استخدام مهارات الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة العمليات الإشرافية داخل المدرسة؛ إلى معرفة مدى امتلاك المشرفين التربويين من المديرين والوكلاء لمهارات التخطيط والإدارة الاستراتيجية، ومعرفة كيفية تفعيل تلك المهارات لرفع كفاءة العمليات الإشرافية داخل المدرسة.

وتم إجراء دراسة ميدانية للتعرف على واقع امتلاك المشرفين التربويين لتلك المهارات من خلال استبانتين: الأولى تم توزيعها على المدرسين لإبداء الرأي في مهارات مشرفيهم، والثانية: تم توزيعها على المشرفين التربويين أنفسهم لتحديد احتياجاتهم التربوية، وتم أخذ عينة من جمهورية مصر العربية تبلغ (1620) مدرس (900 ذكور، و720 إناث)، إضافة إلى (335) مشرف تربوي (120 ذكور و 215 إناث) موزعين على خمس محافظات من أصل تسع وعشرين محافظة.

وقد أسفرت النتائج عن وجود ارتفاع نسبي في بعض مهارات الإدارة العامة لدى المشرفين التربويين، مثل مهارات تقسيم العمل، وتفويض السلطة وغيرها. وجود انخفاض في المهارات المتعلقة بالإدارة الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي بشكل عام لدى المشرفين التربويين مثل: صياغة الاستراتيجية والرؤية والرسالة، وتصميم مؤشرات متابعة العمل وقياسه. كما أن

مقارنة نتائج المدرسين في مدى امتلاك مشرفيهم لمهارات الإدارة الاستراتيجية بما أبداه المشرفون التربويون من احتياجات تدريبية فيما يخص الإدارة الاستراتيجية؛ قد أسفرت عن اتفاق كبير بين نتائج الاستبانتين.

**دراسة النفيعي (2017)؛** بعنوان "مدى ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الطائف لعمليات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المشرفين التربويين"؛ هدفت إلى التعرف على مدى ممارسة مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الطائف لعمليات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المشرفين التربويين، والتعرف على أثر متغيرات المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والموقع الجغرافي لمكتب التربية والتعليم على استجابات المشرفين التربويين بمكاتب التربية والتعليم حول واقع ممارسة مديري مكاتبهم لعمليات الإدارة الاستراتيجية. تكونت عينة الدراسة من (132) من المشرفين التربويين بالمحافظة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم لعمليات الإدارة الاستراتيجية بدرجة عالية، وأيضا ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم لعمليات بناء وتصميم الاستراتيجية ككل بدرجة عالية، وممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم لعملية صياغة الرؤية بدرجة عالية. وممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم لعملية صياغة الرسالة كان بدرجة عالية أيضاً.

**دراسة حنا (2012)؛** "متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق: دراسة ميدانية". هدفت إلى التعرف على آراء أعضاء الهيئة التعليمية في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية في كلية التربية بجامعة دمشق، وإمكانية تطبيق هذه المتطلبات في كليتهم.

ولمعالجة مشكلة البحث استخدم المنهج الوصفي ، اشتملت عينة البحث على (132) عضو هيئة تعليمية للعام الدراسي (2010-2011). استخدمت استبانة وزعت على من عينة من أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق ، احتوت (72) عبارة، وقد احتوت أربعة مجالات هي: (متطلبات عامة للإدارة الاستراتيجية ، متطلبات صياغة الاستراتيجية ، متطلبات تطبيق الاستراتيجية ، متطلبات تقييم الاستراتيجية) بينت نتائج البحث أن أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير عال لدى إجابات أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق ، كما بينت وجود فروق دالة تبعا للمتغيرات الآتية: ( نوع العمل ، و المؤهل العلمي ، و الخبرة ) . وقد كشفت النتائج أيضا أن إمكانية تطبيق متطلبات الإدارة الاستراتيجية حصلت على تقدير متوسط، ووجود فروق دالة تبعا لمتغيري (نوع العمل، والخبرة)، وعدم وجود فروق دالة تبعا لمتغير المؤهل العلمي. كما وجدت فروق في أهمية متطلبات الإدارة الاستراتيجية وفي إمكانية التطبيق.

**دراسة (العتيبي. 2017 )** بعنوان: "تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. هدفت إلى تقديم مجموعة من التوصيات و المقترحات الإجرائية؛ لتطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بجامعة الملك عبد العزيز بجدة، في ضوء الإدارة الاستراتيجية، من خلال رصد واقع أداء

القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بالجامعة في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية.

صممت الباحثة أداة "استبانة" وجهت إلى المجتمع الكلي بكليات فرع البنات والذي يتكون من وكليات الكليات ومشرفات الأقسام ومشرفات الوحدات، تكونت الاستبانة من أربعة محاور تتعلق بأنماط القيادات الإدارية، وطرق اختيارها، وتدريبها، واستخدام القيادات للتقنيات الحديثة، واتبعت الباحثة المنهج الوصفي. واستخدمت برنامج التحليل الإحصائي (SPSS) لمتغيرات الدراسة (الوظيفة الإدارية - المرتبة العلمية - سنوات الخبرة) وتحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA) للكشف عن الفروق بين استجابات أفراد العينة حول محاور الاستبانة الأربعة، ومتغيرات الدراسة.

اتضح من النتائج: أن القيادات الإدارية بكليات فرع البنات بالجامعة؛ لا تعمل على مسايرة الاتجاهات الإدارية الحديثة، ولا يتم اختيارها وفقاً لأقدمية الدرجة العلمية بالجامعة، ولا وفقاً لقيام أعضاء هيئة التدريس بالأبحاث والدراسات العلمية، ولا تشجع التعلم النشط من خلال الإبداع التكنولوجي، بل ما زالت تحافظ على الطرق التقليدية لأداء وظائفهم. حيث تتزايد وتتنوع الاحتياجات التدريبية لدى العاملين بالجامعة، كما أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب استجابات أفراد العينة تعزى إلى متغيرات (الوظيفة الإدارية، المرتبة العلمية، سنوات الخبرة).

#### منهجية الدراسة:

تقوم هذه الدراسة على استخدام المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على تفسير الظواهر إحصائياً للوصول إلى حلول منطقية لمشكلة الدراسة، فاستخدام المنهج التحليلي يساهم في توظيف الطرق الإحصائية من أجل إثبات الحقائق العلمية لمشكلة الدراسة امثال (2013).

#### مجتمع الدراسة وعينتها:

يتكون مجتمع الدراسة من العاملين بمدارس محافظة الباطنة بسلطنة عمان، وعددهم (1100). أما عينة الدراسة؛ فقد اختار الباحث عينة عشوائية قدرها (327) موظفاً وموظفة وفق معادلة ستيفن ثامبسون (2017).

#### أداة الدراسة:

بالاستفادة من العديد من الدراسات السابقة، صمم الباحث الاستبيان الذي تكون من (72) عبارة توزعت في (6) محاور، هي:

- صياغة الأهداف الإستراتيجية ويحتوي على (12) عبارة.

- التخطيط ويحتوي على (11) عبارة.

- التنفيذ ويحتوي على (10) عبارات.

- المتابعة ويحتوي على (12) عبارة.

- التقييم ويحتوي على (12) عبارة.

- الرضا الوظيفي ويحتوي على (15) عبارة.

### صدق وثبات أداة الدراسة:

**صدق المحتوى:** وهو الصدق الظاهري، الذي يعتمد على تقدير المحكمين، ويفترض صدق المحتوى إمكانية تحقيق التوازن بين صدق تقديرات المحكمين وبين نتائج الواقع المطلوب قياسه. إذ يجب ربط الفقرة بالهدف من المحور في حد ذاته لتكون واضحة ومحددة وتحقق الهدف المرجو منها (امثال، 2013).

وقد تم عرض المقياس على (7) محكمين من مختصي الإدارة واللغة العربية في: جامعة السلطان قابوس، جامعة صحار، وجامعة العلوم الإسلامية الماليزية، بهدف استخراج الصدق الظاهري للمقياس، وإبداء الرأي في سلامة بناء عبارات المقياس، وعلاقتها بأسئلة الدراسة. وقد كانت تقديرات المحكمين تتراوح بين 83% إلى 91%. وقد تم الأخذ بملاحظاتهم وتعديلاتهم. وقد بقي الاستبيان بنفس عدد العبارات دون تغيير.

**صدق الاتساق الداخلي:** تم استخراج معامل ارتباط بيرسون، بين كل عبارة من عبارات المقياس والمحور الذي تنتمي إليه، من خلال تطبيق الأداة على عينة قدرها (25) مفردة من خارج عينة الدراسة، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS). وقد بينت نتائج التطبيق؛ أن معامل ارتباط بيرسون لجميع العبارات قد ارتبطت بالمحور الذي تنتمي إليه بشكل جيد، حيث أشارت نتائج التحليل إلى ما يلي: بلغ معامل ارتباط بيرسون لكافة عبارات معايير الإدارة الاستراتيجية الخمس، قد تراوحت ما بين (0.591 إلى 0.927). وبلغت في محور الرضا الوظيفي بين (0,618 إلى 0.897)؛ مما يدل إلى تمتع عبارات المحاور كافة بدرجة عالية من صدق الاتساق الداخلي.

**صدق الاتساق البنائي:** كذلك تم قياس ارتباط معدل كل محور من المحاور الخمسة للإدارة الاستراتيجية بالدرجة الكلية للمقياس، حيث تراوحت بين (0.706 إلى 0.943)، وارتبطت بالدرجة الكلية للمقياس عند مستوى دلالة (0,01)، مما يشير إلى تمتع المحاور بدرجة عالية من صدق البناء الداخلي.

**ثبات الاستبانة:** يعني ثبات الاستبانة؛ قدرة الأداة على الحصول على نفس النتائج إذا ما تكرر الاختبار لعينة ذاتها مرة أخرى، في نفس الظروف (امثال، 2013). ويمكن تشخيص ثبات الاستبيان من خلال التجزئة النصفية، أو باستخراج معامل كرونباخ ألفا، بالتطبيق المزدوج على ذات العينة الصغيرة أعلاه، من مجتمع الدراسة ومن خارج العينة التي ستعتمد. وقد استخراج الباحث معامل ثبات ألفا لكل عبارة من عبارات الاستبيان، ولكل محور، وللدرجة الكلية للمقياس. وقد بينت نتائج تحليل الثبات؛ أن معاملات ألفا قد انحصرت ما بين (0.663 إلى 0.904) مما يعني أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وإنها قادرة على قياس ما وضعت لأجله.

## المعالجات الإحصائية المستخدمة:

- أ. برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).
- ب. معادلة ستيفن ثامبسون لاستخراج عينة الدراسة
- ت. معامل ارتباط بيرسون لقياس الاتساق الداخلي.
- ث. معامل كروبناخ ألفا لقياس ثبات الاستبيان.
- ج. التحليل الوصفي لاستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية لمحاور الدراسة.

## نتائج الدراسة:

الإجابة عن السؤال الرئيس: ما مدى درجة التزام الإدارة المدرسية بمعايير الإدارة الاستراتيجية وعلاقتها بالرضا الوظيفي في مدارس شمال الباطنة بسلطنة عمان؟

للإجابة على هذا التساؤل فإنه باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لفقرات محاور الدراسة صياغة الأهداف الاستراتيجية والتخطيط والتنفيذ والمتابعة والتقييم.

## أولاً: نتائج متغير صياغة الأهداف الاستراتيجية

الجدول (1): المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والترتيب لمحور صياغة الأهداف الاستراتيجية (ن327)

ت	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	صياغة الأهداف الاستراتيجية			
1	تُعد المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظة شمال الباطنة رؤية واضحة ومعلنة	3.41	0.749	6
2	تُعد المديرية رسالة محددة ومعلنة	3.54	0.929	3
3	تقوم المديرية بوضع أهداف محددة ومعلنة	3.60	0.964	4
4	تعتمد المديرية على الآراء الابتكارية عند صياغة الأهداف الاستراتيجية	3.53	1.069	5
5	تُراعي المديرية الظروف والإمكانات المتاحة عند صياغة أهداف استراتيجية	2.83	0.796	9
6	تُهيئ الأهداف الاستراتيجية للوزارة قدرًا من التوازن بين الأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى.	3.87	0.834	1
7	تعكس الأهداف الاستراتيجية قدرات الوزارة لأنها تتسم بالموضوعية.	3.34	0.939	7

2	0.939	3.68	يمكن تعديل الأهداف الاستراتيجية لمواكبة أية متغيرات لأنها تتسم بالمرونة.	8
8	0.772	3.29	تُراعي المديرية انسجام الأهداف الموضوعية مع طبيعة وثقافة المجتمع العماني.	9
10	0.687	2.37	تهتم المديرية بالمتغيرات الخارجية والداخلية عند صياغة الأهداف الاستراتيجية.	10
11	0.785	2.36	تشتق الأهداف الاستراتيجية للمديرية من الخطة الاستراتيجية للتعليم.	11
12	0.684	2.25	تهتم المديرية برؤية عمان الاستراتيجية 2040 في صياغة أهدافها.	12
	<b>0.902</b>	<b>3.58</b>	<b>متوسط صياغة الأهداف الإستراتيجية</b>	

يتضح من الجدول (1) محور صياغة الأهداف الإستراتيجية، أن ست فقرات حصلت على ترتيب مرتفع، وكان متوسط المحور بمستوى وسط، حين حقق متوسطاً حسابياً قدرة (3.58). لقد حصلت الفقرة: (تُهيئ الأهداف الاستراتيجية للوزارة قدرًا من التوازن بين الأهداف قريبة المدى وبعيدة المدى) على أعلى ترتيب بين الفقرات وبمستوى مرتفع حيث حصلت على متوسط حسابي (3.87). وحصلت على الترتيب الثاني الفقرة التي تنص على: (يمكن تعديل الأهداف الاستراتيجية ومواكبة متغيرات العصر لأنها تتسم بالمرونة) حين حصلت على متوسط حسابي قدره (3.68). وكذلك حصلت الفقرة التي تنص على: (تُعد المديرية رسالة محددة ومعلنة) على الترتيب الثالث حين حصلت على (3.45). وأخيراً جاءت فقرة: (تهتم المديرية بالمتغيرات الخارجية والداخلية عند صياغة الأهداف الاستراتيجية) في المركز الأخير حين حصلت على متوسط حسابي (2.25) بتقدير قليل.

ثانياً: نتائج متغير التخطيط:

الجدول (2): نتائج استجابات العينة لمتغير التخطيط (ن327)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	<b>المحور الثاني: التخطيط</b>			
1	تُعد المديرية العامة للتربية والتعليم خطة مكتوبة طويلة الأجل تغطي المستقبل.	3.32	1.049	6
2	تضع المديرية خططاً للتعامل مع الفجوة المتوقعة بين المعطيات الحالية واحتياجات المستقبل.	3.61	0.929	3
3	تتسم الخطط الاستراتيجية للمديرية بالمرونة وإمكانية تعديلها وفق المستجدات.	3.57	0.964	4

5	1.069	3.51	تخدم المديرية المجتمع المحلي وتلبي احتياجاته الحالية والمستقبلية.	4
9	1.096	2.83	تضع المديرية منهجية واضحة لتحليل الموارد المتاحة.	5
1	0.834	3.87	تضع المديرية منهجية تُحدد نقاط القوة والضعف في خططها.	6
7	0.939	3.28	تُحدد المديرية خطة للاحتياجات التدريبية للعاملين.	7
2	0.939	3.68	تُراعي المديرية أهمية عنصر الوقت عند وضع الخطط.	8
8	0.972	3.21	تضع المديرية نظاماً لاختيار العاملين الأكثر كفاءة وفق معايير محددة.	9
10	0.687	2.37	تضع المديرية خطط وبرامج قابلة للتنفيذ ومنسجمة مع احتياجات السوق المحلي للمحافظة.	10
11	0.589	2.35	تُراعي المديرية الاحتياجات المالية عند وضع الخطط.	11
	<b>0.804</b>	<b>3.309</b>	<b>معدل محور التخطيط</b>	

يتضح من الجدول (2) محور التخطيط، أن خمس فقرات حصلت على ترتيب مرتفع، وكان معدل متوسطات المحور بمستوى مقبول، حين حقق متوسطاً حسابياً قدرة (3.309) قريب من المرتفع. لقد حصلت الفقرة: (تضع المديرية منهجية تُحدد نقاط القوة والضعف في خططها) على أعلى ترتيب بين الفقرات وبمستوى مرتفع حيث حصلت على متوسط حسابي (3.87)، وحصلت على الترتيب الثاني الفقرة التي تنص على: (تُراعي المديرية أهمية عنصر الوقت عند وضع الخطط) حين حصلت على متوسط حسابي قدره (3.68). وكذلك حصلت الفقرة التي تنص على: (تضع المديرية خططاً للتعامل مع الفجوة المتوقعة بين المعطيات الحالية واحتياجات المستقبل) على الترتيب الثالث حين حصلت على (3.61) وبمستوى مرتفع أيضاً. وأخيراً جاءت فقرة: (تُراعي المديرية الاحتياجات المالية عند وضع الخطط) في المركز الأخير حين حصلت على متوسط حسابي (2.35) وبتقدير قليل.

### ثالثاً: نتائج محور التنفيذ

الجدول (3): نتائج استجابات العينة لمحور التنفيذ (ن327)

الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العبارات	ت
<b>ثالثاً: محور التنفيذ</b>				
4	0.711	3.55	تتبنى الإدارة العليا تنفيذ الإدارة الاستراتيجية والسياسات المتعلقة بها.	1

5	0.762	3.31	تُهيئ المديرية الكوادر البشرية المؤهلة لعملية التنفيذ.	2
6	0.683	3.30	تُراعي المديرية ملائمة نمط الإدارة الحالية لمتطلبات تنفيذ الاستراتيجية.	3
3	0.904	3.62	تُغير المديرية الهيكل التنظيمي بطريقة تلائم متطلبات اختيار وتنفيذ الاستراتيجية.	4
2	0.983	3.88	تُعد المديرية قاعدة معلومات لتزويد الإدارات التعليمية بالمعلومات المطلوبة.	5
1	0.972	4.01	تُنمي المديرية المهارات المطلوبة لتنفيذ استراتيجياتها عبر التدريب الاستراتيجي.	6
7	0.815	3.29	توفر المديرية المخصصات المالية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية.	7
8	0.812	2.55	تتبع المديرية منهجية واضحة في التعامل لمقاومة التغيير.	8
9	0.705	2.54	تأخذ المديرية مبدءاً التعاون والمشاركة بين الإدارات العامة وإدارات التربية والتعليم لتنفيذ البرامج وخطط العمل.	9
10	0.662	2.51	تضع المديرية توصيف وظيفي معتمد لمختلف المهام والوظائف فيها.	10
	<b>0.922</b>	<b>3.44</b>	<b>معدل محور التنفيذ</b>	

يتضح من الجدول (3) محور التنفيذ، أن أربع فقرات حصلت على ترتيب مرتفع، وكان متوسط المحور بمستوى مرتفع، حين حقق متوسطاً حسابياً قدرة (3,44). لقد حصلت الفقرة: (تُنمي المديرية المهارات المطلوبة لتنفيذ استراتيجياتها من خلال التدريب الاستراتيجي) على أعلى ترتيب بين الفقرات وبمستوى مرتفع حيث حصلت على متوسط حسابي قدره (4.01)، وحصلت على الترتيب الثاني الفقرة التي تنص على: (تُعد المديرية قاعدة معلومات لتزويد الإدارات التعليمية بالمعلومات الضرورية والمطلوبة) حين حصلت على متوسط حسابي قدره (3.88)، كذلك حصلت الفقرة التي تنص على: (تُغير المديرية الهيكل التنظيمي بطريقة تلائم متطلبات اختيار وتنفيذ الاستراتيجية) على الترتيب الثالث حين حصلت على متوسط مرتفع قدره (3.62). وأخيراً جاءت فقرة: (تضع المديرية توصيف وظيفي معتمد لمختلف المهام والوظائف فيها) في المركز الأخير حين حصلت على متوسط حسابي (2.51) بتقدير قليل.

رابعاً: نتائج متغير المتابعة

الجدول (4): نتائج استجابات العينة لمتغير المتابعة (ن327)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	رابعاً: محور المتابعة			
1	تُراقب المديرية العامة للتربية والتعليم مستوى الأداء بصفة دورية.	4.103	0.771	1
2	تنتهج المديرية أسلوباً واضحاً ومنظماً في عملية الرقابة	3.903	0.884	3

2	0.851	4.085	تعتمد المديرية في الرقابة المالية منهجية شاملة تتضمن تحليل التقارير الداخلية والخارجية.	3
6	0.918	3.617	تعتمد المديرية في الرقابة الإدارية منهجية شاملة تتضمن تحليل التقارير الداخلية والخارجية.	4
5	0.957	3.76	توضح المديرية للعاملين فيها بأن عملية الرقابة تعني التعاون المشترك لتنفيذ استراتيجياتها وتحقيق أهدافها.	5
8	0.676	3.504	تتبع المديرية نظاماً إلكترونياً في متابعة تنفيذ أهداف العملية التربوية وأنشطتها.	6
7	0.930	3.602	تضع المديرية آلية تدرس من خلالها أسباب عدم الالتزام بتنفيذ قراراتها.	7
4	0.880	3.81	تضع المديرية آلية تدرس من خلالها أسباب عدم إمكانية تنفيذ قراراتها.	8
10	0.974	3.352	تتبنى المديرية نظاماً للثواب والعقاب يخدم سياستها التربوية والتعليمية.	9
11	0.973	3.341	تتبنى المديرية نشر مفهوم الشفافية والمحاسبة في إدارتها.	10
12	0.772	3.299	تُجري المديرية بحثاً علمياً لتقوم إدارتها.	11
9	0.975	3.438	تُراقب المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظته شمال الباطنة مستوى الأداء بصفة دورية.	12
	.982	3.736	معدل محور المتابعة.	

يتضح من الجدول (4) أن تسع عبارات من محور المتابعة حصلت على ترتيب مرتفع، وثلاث عبارات مقبول. وكان معدل متوسطات المحور بمستوى مرتفع، حين حقق متوسطاً حسابياً قدرة (3.736). لقد حصلت الفقرة: (تُراقب المديرية العامة للتربية والتعليم بمحافظته شمال الباطنة مستوى الأداء بصفة دورية) على أعلى ترتيب بين الفقرات وبمستوى مرتفع حيث حصلت على متوسط حسابي (4,103)، وحصلت على الترتيب الثاني الفقرة التي تنص على: (تعتمد المديرية في الرقابة المالية منهجية شاملة تتضمن تحليل التقارير الداخلية والخارجية) حين حصلت على متوسط حسابي قدره (4,085)، كذلك حصلت الفقرة التي تنص على: (تنتهج المديرية أسلوباً واضحاً ومنظماً في عملية الرقابة) على الترتيب الثالث حين حصلت على متوسط (3.903). وأخيراً جاءت فقرة: (تُجري المديرية بحثاً علمياً لتقوم إدارتها) في المركز الأخير حين حصلت على متوسط حسابي (3.299) بتقدير مقبول.

خامساً: نتائج محور التقييم:

الجدول (5) نتائج استجابات العينة لمحور التقييم (ن327)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	رابعاً: محور التقييم			
1	تُراجع المديرية الخطة الاستراتيجية بصفة دورية وتحدد التغييرات المطلوبة	4.112	0.771	1
2	تتبنى المديرية نظاماً مستمراً في تقييم الأداء الاستراتيجي	3.872	0.884	3
3	تضع المديرية نظاماً للحوافز والمكافآت يُشجع على تطوير الأداء وتحقيق الأهداف	3.937	0.851	2
4	تعتمد المديرية في التقييم المالي على منهجية شاملة تتضمن تحليل التقارير الداخلية والخارجية	3.776	0.918	6
5	تعتمد المديرية في التقييم الإداري على منهجية شاملة تتضمن تحليل التقارير الداخلية والخارجية	3.791	0.957	5
6	تضع المديرية معايير محددة لقياس جودة المخرجات وإمكانية الاستفادة منها	3.358	0.676	8
7	تستثمر المديرية التغذية الراجعة من المجتمع المحلي لتلبية احتياجاته الحالية والمستقبلية	3.691	0.730	7
8	تقيس المديرية رضا العاملين فيها من خلال وضع منهجية شاملة وفق معايير محددة	3.802	0.880	4
9	تُركز المديرية على مبدأ الشفافية والنزاهة عند إجراء عملية التقييم	3.284	0.975	9
10	تتبنى المديرية نظاماً يتضمن أسس ومعايير محددة لمعرفة الأثر الذي تحدثه في المجتمع	3.124	0.973	10
	معدل محور التقييم.	3.881	0.897	

يتضح من الجدول (5) أن سبع فقرات في محور التقييم حصلت على ترتيب مرتفع، وكان متوسط المحور بمستوى مرتفع أيضاً، حين حقق متوسطاً حسابياً قدرة (3.881). لقد حصلت الفقرة: (تُراجع المديرية الخطة الاستراتيجية بصفة دورية وتحدد التغييرات المطلوبة) على أعلى ترتيب بين الفقرات وبمستوى مرتفع حيث حصلت على متوسط حسابي (4.134)، وحصلت على الترتيب الثاني الفقرة التي تنص على: (تضع المديرية نظاماً للحوافز والمكافآت يُشجع على تطوير الأداء وتحقيق الأهداف) حين حصلت على متوسط حسابي قدره (3.937)، كذلك حصلت الفقرة التي تنص على: (تتبنى المديرية نظاماً مستمراً في تقييم الأداء الاستراتيجي) على الترتيب الثالث حين حصلت على متوسط (3.872). وأخيراً جاءت فقرة: (تتبنى المديرية نظاماً يتضمن أسس ومعايير محددة لمعرفة الأثر الذي تحدثه في المجتمع) في

المركز الأخير حين حصلت على متوسط حسابي (3.124).

سادساً: النتائج النهائية لدرجة التزام الإدارة المدرسية بمعايير الإدارة الاستراتيجية:

الجدول (6): نتائج استجابات العينة لمحاور الإدارة الاستراتيجية (ن327)

م	المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
1	صياغة الأهداف الإستراتيجية	3.58	0.902	3
2	التخطيط	3.309	0.804	5
3	التنفيذ	3.44	0.922	4
4	المتابعة	3.736	0.982	2
5	التقييم	3.881	0.897	1
	معدل متوسطات محاور الإدارة الاستراتيجية	3.963	0.912	

يبين الجدول (6) أعلاه أن جميع محاور الإدارة الاستراتيجية قد حصلت على تقدير مرتفع من وجهة نظر العينة. وكان معدل جميع المحاور بمتوسط حسابي قدره (3,963) وانحراف معياري قدره (0,912). جاء أولاً محور التقييم، فالمتابعة، تلاه محور صياغة الأهداف ثالثاً، ثم محور التنفيذ، وأخيراً محور التخطيط.

سابعاً. نتائج محور الرضا الوظيفي

الجدول (7): نتائج استجابات العينة لمحور الرضا الوظيفي (ن327)

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
	المجال الثاني: الرضا الوظيفي			
1	يوجد تعاون جيد بيني وبين زملاء العمل	4.031	0.771	2
2	لدي معرفة كافية بأسس العمل وقوانينه في المدرسة التي أعمل بها	4.158	0.884	1
3	شعوري بالاستقرار يزيد من دافعي في العمل	4.017	0.851	3

10	0.918	3.306	تساهم وظيفتي في خلق روح الإبداع.	4
6	0.957	3.669	يتناسب راتي مع الشهادة العلمية التي أحملها	5
12	0.776	3.198	تشجعني إدارة المؤسسة على الاطلاع على كل ما هو جديد في تخصصي.	6
13	0.930	3.097	أشعر بأن محتوى الدورات والندوات بالمؤسسة تسهم في تنمية قدراتي المهنية.	7
4	0.880	3.952	أشعر بالاستقرار الوظيفي في عملي	8
7	0.721	3.552	أشعر بعدالة في نظام الترقيات	9
11	0.603	3.217	تلي بيئة العمل المدرسية حاجاتي النفسية والاجتماعية	10
8	0.609	3.539	أشعر أن السياسات التربوية حددت لي حقوقي وواجباتي بشكل واضح.	11
5	0.887	3.87	أعتز بأنني أُنتمي إلى مهنة التعليم.	12
9	0.858	3.454	يوجد تعاون جيد بيني وبين إدارة المدرسة	13
14	0.725	2.583	نظام العلاوات السنوية المتبع في وزارة التربية والتعليم غير عادل	14
15	0.799	2.43	أجد استمتاعا في عملي.	15
	<b>0,814</b>	<b>3.995</b>	<b>متوسط الرضا الوظيفي</b>	

يتضح من الجدول (7) أن جميع عبارات محور الرضا الوظيفي حصلت على تقدير مرتفع، وكان معدل محور الرضا الوظيفي قد حقق (3.995) وطبقاً لمعامل ليكرت الخماسي فإن هذا المتوسط الحسابي يعتبر مرتفعاً. ويتضح من نتائج التحليل الوصفي أن عبارة: (يوجد تعاون جيد بيني وبين زملاء العمل) قد حصلت على الترتيب الأول وحصلت على متوسط حسابي (4.158). وحصلت عبارة: (لدي معرفة كافية بأسس العمل وقوانينه في المدرسة التي أعمل بها) على الترتيب الثاني وحصلت على متوسط حسابي (4.031). أما عبارة: (شعوري بالاستقرار يزيد من دافعي في العمل) فحصلت على الترتيب الثالث والتي حصلت على متوسط حسابي (4.017). وجاءت بالمرتبة الأخيرة عبارة: (أجد استمتاعا في عملي) بمتوسط حسابي قدره (2,43) بتقدير قليل وانحراف (0,799).

وتتفق هذه النتيجة مع النتائج التي توصلت اليها الدراسات المماثلة؛ (الأغبري، 2002؛ الحيدر، 2005؛ البلادي، 2011) في أن الرضا الوظيفي حصل على تقدير مرتفع في تلك الدراسات أيضاً.

## قائمة المراجع:

- أحمد، إبراهيم أحمد. 2003. الإدارة المدرسية في مطلع الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربي.
- الأغبري، عبدالصمد. 2002. "الرضا الوظيفي لدى عينة من مديري مدارس التعليم العام بالمنطقة الشرقية". مجلة دراسات الخليج والجزيرة العربية. جامعة الكويت.
- البلادي، صالح. 2011. الرضا الوظيفي لمديري المدارس المتوسطة بمدينة مكة المكرمة من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- الحري، هناء عبد الله حمد. 2010. الإدارة الاستراتيجية كمدخل لتطوير إدارات التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة طيبة.
- حنا، فاضل. 2012. متطلبات تطبيق الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التعليمية في كلية التربية بجامعة دمشق: دراسة ميدانية. مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية - سوريا، 28 (4)، 59-112.
- الحيدر، عبد المحسن وبن طالب، إبراهيم. 2005. الرضا الوظيفي لدى العاملين في القطاع الصحي في مدينة الرياض (بحث ميداني). معهد الإدارة العامة، مركز البحوث، الرياض، السعودية.
- عبد المنعم، فاتن محمد. (2011). استخدام مهارات الإدارة الاستراتيجية لرفع كفاءة العمليات الإشراقية داخل المدرسة. مستقبل التربية العربية - مصر ، 18 ( 71 ) ، 73-134 .
- العتيبي، عالية محمد. (2017). تطوير أداء القيادات الإدارية بكليات فرع البنات جامعة الملك عبد العزيز في ضوء مدخل الإدارة الاستراتيجية. مجلة العلوم التربوية - جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية - السعودية، 11، ص. 416-420.
- الغفيلي، أحمد بن عبد الله بن علي. 2003. المشكلات الإدارية التي تواجهها المدارس الخاصة في سلطنة عمان من وجهة نظر المديرين والمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، تخصص إدارة تربوية، جامعة السلطان قابوس.
- الكساسبة، محمد مفضي، وآخرون. 2009. "تأثير ثقافة التمكين والقيادة التحويلية على المنظمة المتعلمة". المجلة الأردنية في إدارة الأعمال، الأردن.
- محمد، ناهد بهجت وأبو الوفا، جمال محمد ورسمي، محمد حسن. 2015. تطوير الإدارة المدرسية في مصر في ضوء معايير الهيئة القومية لضمان جودة التعليم والاعتماد. مجلة كلية التربية - جامعة بنها، 26 (101)، 285-334.
- المناخلي، زينب السيد محمود. 2015. أهمية الإدارة الاستراتيجية من حيث الإطار والمفهوم والمكونات. المجلة العلمية

للدراستات التجارية والبيئية - مصر، 6 (2). أحمد، إبراهيم أحمد. 2003. الإدارة المدرسية في مطلع الحادي والعشرين. القاهرة: دار الفكر العربي.

النفيعي، صالح بن جادالله. (2017). مدى ممارسة مديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة الطائف لعمليات الإدارة الاستراتيجية من وجهة نظر المشرفين التربويين. عالم التربية - مصر، 18 (58)،

## ARABIC REFERENCES IN ROMAN ALPHABET

- 'Ahmadu, 'Ibrahim 'Ahmadu. 2003. Al'iidarat Almudirsiat fi Matlae Alhadi Waleishrina. Alqahirata: Dar Alfikr Alearabii.
- Al'aghbiri, Eabdalsamd. 2002. "Alrda Alwazifiu Ladaa Eayinat min Mudiri Madaris Altaelim Aleami Bialmintaqaq Alsharqiati". Majalat Dirasat Alkhalij Waljazirat Alearabiati. Jamieat Alkuayti.
- Albaladi, Salihi. 2011. Alrida Alwazifiu Limudiri Almadaris Almutawasitat Bimadinat Makat Almukaramat min Wijhat Nazarihim. (Risalat Majistir Ghayr Manshuratin). Jamieat 'Um Alquraa, Almamlakat Alearabiat Alsaediati.
- Alharbi, Hana' Eabd Allah Hamd. 2010. Al'iidarat Alastiratijiat Kamadkhal Litatwir 'Iidarat Altarbiat Waltaelim fi Almamlakat Alearabiat Alsaediati. Risalat Majistir Ghayr Manshurtin, Kuliyyat Altarbiati, Jamieat Tayb.
- Hanaa, Fadil. 2012. Mutatalibat Tatbiq Al'iidarat Alastiratijiat min Wijhat Nazar 'Aeda' Alhayyat Altaelimiat fi Kuliyyat Altarbiat Bijamieat Dimashqa: Dirasatan Maydaniatun. Majalat Jamieat Dimashq Lileulum Altarbawiat -Surya, 28 (4), 59-112.
- Alhaydar, Eabd Almuhsin Wabin Talba, 'Ibrahim. 2005. Alrida Alwazifiu Ladaa Aleamiliin Fi Alqitae Alsihiyi Fi Madinat Alriyad (Bhath Maydani). Maehad Al'iidarat Aleamati, Markaz Albuhuthi, Alrayad, Alsaediati. E
- Abd Almuneim, Fatin Muhamad. (2011). Aistikhdam Maharat Al'iidarat Alastiratijiat Lirafe Kafa'at Aleamaliaat Al'iishraqiat Dakhil Almadrasati. Mustaqbal Altarbiat Alearabiati- Misr , 18 ( 71 ) , 73-134 .
- Aleutibi, Ealiat Muhamad. (2017) . Tatwir 'Ada' Alqiadat Al'iidariyat Bikuliyyaat Fare Albanat Jamieat Almalik Eabd Aleaziz Fi Daw' Madkhal Al'iidarat Alastiratijiat. Majalat Aleulum Altarbawiat -Jamieat Al'iimam Muhamad Bin Sueud Al'iislatiyyat -Alsaediati, 11, Si. 416 -420.
- Alghafili, 'Ahmad Bin Eabd Allah Bin Eulay. 2003. Almushkilat Al'iidariyat Alati Tuajihuha Almadaris Alkhasat Fi Saltanat Euman Min Wijhat Nazar Almudirin Walmuealimina. (Risalat Majistir Ghayr Manshuratin). Kuliyyat Altarbiati, Tukhasis 'Iidaratan Tarbawiatan, Jamieat Alsultan Qabws.
- Alkasasbata, Muhamad Mifdi, Wakhrun. 2009. "Tathir Thaqafat Altamkin Walqiadat Altahwiliyat Ealaa Almunazamat Almutaealimati". Almajalat Al'urduniyyat fi 'Iidarat Al'aemali, Al'urdun. Muhamadu, Nahid Bahjat Wa'abu Alwafa, Jamal Muhamad Warasmi,
- Muhamad Hasan. 2015 . Tatwir Al'iidarat Almadrasiat fi Misr fi Daw' Maeayir Alhayyat Alqawmiyat Lidaman Jawdat Altaelim Walaetimadi. Majalat Kuliyyat Altarbiat -Jamieat Binha, 26 (101), 285-334.
- Almunakhili, Zaynab Alsayid Mahmud. 2015 . 'Ahamiyat Al'iidarat Aliastiratijiat Min Hayth Al'iitar Walmafhum Walmukawinatun. Almajalat Aleilmiyat Lildirasat Altijariyat Walbiyyat -Masr, 6 (2).
- 'Ahmadu, 'Ibrahim 'Ahmadu. 2003. Al'iidarat Almudirsiat fi Matlae Alhadi Waleishrina. Alqahirati: Dar Alfikr Alearabii.
- Alnafiei, Salih Bin Jadallah. (2017). Madaa Mumarasat Mudiri Makatib Altarbiat Waltaelim Bimuhafazat Altaayif Lieamaliaat Al'iidarat Alastiratijiat min Wijhat Nazar Almushrifin Altarbawiiyyin. Ealam Altarbiat -Msr, 18 (58),

## REFERENCE LIST

- Hansen, F. 2008. The utility of strategic management knowledge for strategic management practice: the actor's perspective. PhD, thesis Capella University.