

جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
قسم التربية

واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس  
وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين

نزار إبراهيم سالم أبو عواد

رسالة ماجستير

القدس . فلسطين  
2006م / 1427هـ

واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس  
وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين

إعداد

نزار إبراهيم سالم أبو عواد

بكالوريوس تربية . جامعة بيت لحم . بيت لحم

إشراف

الدكتور محمود أحمد أبو سمرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات درجة الماجستير في الإدارة التربوية من

قسم التربية في كلية الدراسات العليا

جامعة القدس

2006م / 1427هـ



جامعة القدس  
عمادة الدراسات العليا  
برنامج الإدارة التربوية

## إجازة الرسالة

واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية  
من وجهة نظر المعلمين

اسم الطالب: نزار إبراهيم سالم أبو عواد  
الرقم الجامعي: 9711131

المشرف: د. محمود أحمد أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأُجيزت بتاريخ: 6 / 8 / 2006م من لجنة المناقشة  
المدرجة أسماؤهم وتواقيعهم:

1. رئيس لجنة المناقشة د. محمود أحمد أبو سمرة التوقيع:
2. ممتحناً داخلياً د. عفيف زيدان التوقيع:
3. ممتحناً خارجياً د. معزوز علاونه التوقيع:

القدس . فلسطين  
1427هـ / 2006م

## الإهداء

إلى أبناء وطني  
إلى زملائي وزميلاتي..... طلابي وطالباتي.....  
إلى روح والدي الطاهرة ..... رحمه الله.  
إلى روح والدتي الطاهرة ..... رحمها الله.  
إلى زوجتي ..... تقديراً و عرفاناً لها بالجميل  
إلى أبنائي ..... إبراهيم

شيرين

بيان

أشرف

معتصم

محمد

أفنان

شاديه

أملًا في أن ينفع الله بهم

إلى كل من علمني حرفاً.....  
إلى كل من ينتمي بصدق وإخلاص إلى أرضنا العزيزة.....  
أهدي أجر هذا الجهد المتواضع

نزار أبو عواد

## إقرار

أقر أنا مقدّم الرسالة أنها قدمت لجامعة القدس لنيل درجة الماجستير، وأنها نتيجة أبحاثي الخاصة باستثناء ما تم الإشارة إليه حيثما ورد، وأن هذه الرسالة أو أي جزء منها لم يُقدّم لنيل أية درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

نزار إبراهيم سالم أبو عواد

التاريخ:

## الشكر والتقدير

أحمد الله تعالى أولاً أن أعانني على إتمام هذا العمل بأن يسر لي من أعانني على إنجازهِ وإخراجه إلى حيز الوجود، أتقدّم بعظيم الشكر ووافر الامتنان لأستاذي الفاضل الدكتور محمود أبو سمرة، الذي رعى هذه الرسالة منذ أن كانت مجرد فكرة، حتى صارت إلى ما هي عليه، فله مني كل التقدير والعرفان.

كما أتقدّم بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لعضوي لجنة المناقشة د. عفيف زيدان و د. معزوز علاونه لتفضُّلها بقبول مناقشة هذه الدراسة، وإثرائها بملاحظاتهما القيمة.

كما أتقدّم بجزيل الشكر والعرفان إلى الدكتور نبيل الجندي، الذي أشرف على المعالجة الإحصائية لبيانات هذه الرسالة. ولا يفوتني في الختام أن أتقدّم بالشكر والتقدير إلى كل الزملاء والأصدقاء وأفراد عينة الدراسة وإلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل وإتمامه . فلهم مني فائق الاحترام.

الباحث: نزار أبو عواد

## مصطلحات الدراسة

**الكفاءة:-** ويقصد بها درجة المهارة التي يتم فيها تحويل المدخلات إلى مخرجات وفق معايير محددة ويقصد بها في العمل القدرة عليه وحسن تصريفه (مرسي،1977).

ويعرف الباحث الكفاءة : بأنها العلامات التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال تطبيق استبانة الكفاءة الإدارية التي قام بها الباحث بإعدادها وتطويرها.

الكفاءة الإدارية: هي القدرة على انجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع الوقت أو الجهد (كنعان ، 1995).

وتعرف إجرائياً بمجموع العلامات التي يحصل عليها مدير المدرسة من خلال تطبيق استبانة الكفاءة الإدارية التي استخدمت في هذه الدراسة.

**مدير المدرسة:-** هو الشخص المعين بطريقة رسمية لإحدى المدارس الأساسية التابعة لوكالة الغوث، وهو المسؤول المباشر عن كل ما يدور في المدرسة وسير العمل فيها بغية تحقيق الأهداف التربوية المرجوة(مياس ، 1996).

**مدارس وكالة الغوث:-** هي المؤسسات التربوية التي تضم الصفوف من الأول إلى العاشر، بناءً على السلم التعليمي الذي حدده مجلس التربية والتعليم في الأردن عام 1987م، وتخضع في نظامها وإدارتها لوكالة الغوث الدولية (الطويل ، 1986).

## المخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى واقع هذه الكفاءة في ضوء متغيرات الدراسة المستقلة: جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، وموقع المدرسة، والمنطقة التعليمية، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية في فلسطين من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل يختلف واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، وموقع المدرسة، والمنطقة التعليمية؟

ومن أجل تحقيق ذلك قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي الميداني فتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات وكالة الغوث في الضفة الغربية في فلسطين للعام الدراسي 2006/2005 م، وعددهم (1992) معلماً ومعلمة، في (94) مدرسة. أما عينة الدراسة فاشتملت على (380) معلماً ومعلمة يدرسون في (22) مدرسة تم اختيارهم بالطريقة العنقودية.

ولأغراض الدراسة قام الباحث ببناء استبانة لقياس واقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية مكونة من (54) فقرة، موزعة على مجالات الدراسة الخمسة: التخطيط، والتنظيم، والاتصال، واتخاذ القرار، والتفويض.

وتم اعتماد الأداتين بعد التأكد من صدقهما وثباتهما، حيث بلغ معامل الثبات وفق معادلة كرونباخ ألفا (0.98)، وتم تحليل البيانات بواسطة الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإنسانية (spss).

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي:

1. إعداد برنامج تدريب للمديرين تساعد في رفع وتعزيز الكفاءة الإدارية لديهم في مجال التخطيط واستخدام التقنيات الحديثة وتحديد احتياجات المعلمين.
2. اطلاع المعلمين على ما هو جديد وحديث في مجال العمل التربوي.
3. ضرورة فتح قنوات الاتصال مع المجتمع المحلي للتغلب على الصعوبات التي تواجه المدرسة.
4. ضرورة زيادة الدعم المادي المخصص للأبنية والتجهيزات المدرسية.
5. إجراء الدراسات المستقبلية والتي تتناول واقع التخطيط التربوي وعلاقة الكفاءة الإدارية لمتغيرات إدارية أخرى مثل تحصيل الطلبة ودرجة رضا أولياء الأمور عن المعلمين.



# **Abstract**

**The status of the administrative efficiency of the UNRWA school principals in the west bank according to the teacher's views.**

**Prepared by:**

**Nizar Abu Awwad**

**Supervised by:**

**Dr.Mahmod Ahmad Abu Samra.**

This study aimed at knowing the status of administrative efficiency of the UNRWA principals in the west bank schools due to the teachers views and know the reality of this efficient in accordance to this independent study changes including : the teachers gender , his qualification , his experience , the schools location and the educational area through answering the following questions:

1. What is the status of administrative efficiency for the UNRWA school principals in the west bank?
2. Are there any statistical differences among the principals in the view of teachers sex, qualification, experience, and the location of the school, the educational zone?

To achieve this the research used the authentic descriptive system so The target of the study were 1992 the UNRWA teachers in 94 schools in 2005/2006 .

The sample was (380) teachers receiving 338 questionnaire form who represented, it was chosen randomly in 22 schools , covers different educational zones by cluster sample in the west bank.

The researcher used a questionnaire consisted (54) items, distributed in 5 aspects which are: planning, organizations, communication, decision making, and evaluation.

Reliability has been tested through the professional advisor trustees a 0.098 cronbach alpha ( $\alpha$ ) coefficient was found which reflect a high coefficient.

The study concluded these two results;

1. The position of the administrative efficiency among the UN principals in Palestine was high with an average medium (3.94) according to lekart fifth with (0.91) deviation.  
The evaluation aspect was the first with a medium of (4.00), followed by the communication aspect with a medium (3.97), then the organization aspect (3.96), then the decision making (3.95), and finally the planning aspect with (3.86).
2. There are no statistical differences  $\alpha= (0.05)$  in the administrative capability status of UNRWA schools in the west bank due to gender and educational zone
3. There are differences of the statistician significance on  $(0.05 \geq \alpha)$  in the degree of administrative efficiency for UNRWA school principals in the west bank district in relation to teachers qualification for the Diploma , a district in relation to teachers experience for the lowest experience , and relation to school's location for the camp's population.

Recommendation:

- a. Accordingly, the researcher recommends that training courses should be organized for the UNURWA principals to train them on more useful approaches providing that the participation compulsory.
- b. Updating the principals in the education function.
- c. Keeping in touch with the local society to overcome the obstacles which racing the school.
- d. Increasing the financial support for the school's constructions and preparations
- e. Making future studies about the educational planning and the mark of the administrative efficiency for the administrative changes as the student's performance and the parent's satisfaction towards teachers.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

#### 1.1 المقدمة

#### 1.2 الخلفية النظرية الدراسية

#### 1.1.2 الإدارة المدرسية

#### 1.1.2.1 مفهوم الكفاءة والكفاية

#### 1.1.2.3 الكفاءة الإدارية وأهميتها

#### 1.1.2.4 الكفاءة التي يجب أن يمتلكها المدير

#### 1.1.2.5 فوائد قياس الكفاءة الإدارية

#### 1.1.2.6 مهام مدير المدرسة

#### 1.1.2.7 سمات مدير المدرسة الكفاء

#### 1.1.2.8 وكالة الغوث الدولية(الأونروا)

#### 1.3 مشكلة الدراسة وأسئلتها

#### 1.4 فرضيات الدراسة

#### 1.5 أهمية الدراسة

#### 1.6 أهداف الدراسة

#### 1.7 محددات الدراسة

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

#### 1.1 المقدمة :

وفي ظل التطور السريع الذي فرضه التقدم العلمي والتكنولوجي والتطور الاجتماعي الذي انعكس على كافة نشاطات الأمة كان لا بد للإدارة أن تكون قوية ومتقدمة لتكون قادرة على مواجهة التحديات التي أوجدها التطور حيث أصبح التقدم الإداري مؤشراً على تقدم الدولة لأن سر تنمية الدولة لم يكمن في مقدرتها على استخدام ثرواتها، وإنما كيفية استخدامها للقوى البشرية وحملها على اكتشاف وتفجير الطاقات الخلاقة والمبدعة لديها (درويش وتكلا، 1972).

ويتفق كثير من الباحثين على تسمية هذا العصر بعصر الإدارة، فما من نشاط أو اختراع أو إنتاج إلا وتدفعه الإدارة، وتقف خلف وجوده، فالإدارة تقف خلف كل نجاح، وهي تفسر تقدم المجتمعات، فالنجاح في أي عمل من الأعمال أو أي تنظيم من التنظيمات يعتمد على الطريقة أو الأسلوب الذي تدار به تلك التنظيمات أو الأعمال وقدرة تلك التنظيمات على توجيه الأعمال والنشاطات حول الهدف المرغوب فيه، وبناءً على ذلك يعتبر الإداريون من أهم فئات المجتمع، فعلى درجة كفاءتهم، ووضوح رؤيتهم وتكاملها، يتوقف تقدم المجتمعات وتطويرها (الطويل، 1986).

وتختلف الإدارة باختلاف قيادتها ويعتبر مجال الإدارة المدرسية من المجالات الهامة ذات التأثيرات الواضحة في فعالية النظام التعليمي لأنها جزء من الإدارة التعليمية العليا وصورة مصغرة لها تتولى تنفيذ السياسة التعليمية بينما الإدارة التعليمية تتولى رسم تلك السياسات ومساعدتها مادياً وفنياً في تنفيذها والإشراف عليها، وقد أصبحت الإدارة المدرسية علماً مستقلاً بحد ذاته له أصوله ومقوماته وملقى على عاتقها تحقيق التربية المتكاملة للفرد فكرياً ونفسياً واجتماعياً وثقافياً (الطويل، 1998).

فالإدارة المدرسية لم تعد غاية في حد ذاتها، بل وسيلة إلى غاية هدفها تحقيق التربية تحقيقاً وظيفياً، واتسع مجالها ولم يعد مقصوراً على النواحي الإدارية بل أصبح يشمل النواحي الفنية، فأصبح يُعنى بكل ما يتصل بالطلاب وبأعضاء هيئة التدريس والنشاط والإشراف الفني وتمويل البرنامج التعليمي وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع وغير ذلك من النواحي التي تتصل بالعملية التربوية بطريقة مباشرة أو غير مباشرة. لذا أصبح تطوير الإدارة المدرسية أمراً ملحاً لتحقيق أهداف العملية التعليمية، والإدارة التربوية هي الجهة المطالبة بأن تكون على

مستوى المسؤولية لقيادة التغيير والتطوير والتجديد والتأهيل، وهذا يتطلب إداريين من نوع جديد، يختلفون عن إداريي النمط التقليدي في فهمهم لفلسفة الإدارة التربوية ومفاهيمها وأساليبها. وأصبحت حاجة الإدارة ملحة، كما يقول اورودي تيد O.Teid ، لأن يكون أولئك الذين يقودون إدارة التنظيمات الإدارية أكثر من مجرد ممارسين للسلطة، وأصبحت التنظيمات الإدارية أكثر حاجة من أن تدار administrated ، فهي بحاجة إلى أن تقاد to be led ، لأن العلاقات الإنسانية السليمة بين القائد ومرؤوسيه أصبحت إلزاماً لتحقيق استجابة المرؤوسين من الأوامر وأقوى من الاتصالات الروتينية التي يتبعها المديرون، إلا أن ندرة الموظفين ذوي الكفاءات القيادية الذين يصلحون لمراكز القيادة، أو الذين يمكن تأهيلهم لهذه المراكز ليوافقوا المسؤوليات والمهام القيادية الهامة، هي التي أدت إلى ما يسمى بالثورة الإدارية Managerial Revolution (كنعان، 1995).

وتعتبر الكفاءة الإدارية للمدير، أي مدير، من أهم مقومات العمل الإداري لديه، فالإدارة علم وفن، ولم تعد قيادة وراثية، أو هوية شخصية، بل للإدارة مقوماتها، رجالها، الذين يمتازون بمهارات تصورية، وفنية، وإنسانية، تساعدهم على القيام بالدور المطلوب منهم، بهدف تحقيق أهداف مؤسساتهم، والسعي بها إلى الأفضل دوماً. وفي هذا السياق تأتي هذه الدراسة، بهدف التعرف إلى واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين.

## 1 . 2 الخلفية النظرية للدراسة

### 1.2.1 الإدارة المدرسية

يعتبر علم الإدارة بوجه عام من العلوم الحديثة نسبياً، حيث كان ظهوره في أوائل القرن العشرين في ميدان الصناعة، وبالتحديد عام (1911) على يد العالم "فردريك تايلور" الملقب بأبي الإدارة العلمية، ثم انتقل علم الإدارة إلى مجال التربية، فظهرت الإدارة التعليمية كعلم مستقل عن الإدارة العامة ( الخوجا ، 1987 ).

وتشكل الإدارة المدرسية جزءاً من الإدارة التعليمية أو الإدارة التربوية، إذ أن صلتها بهما صلة الخاص بالعام، وهي لا تشكل كيانا مستقلاً قائماً بذاته، بل أنها وحدة مسئولة عن تنفيذ سياسات الإدارة المدرسية، وهي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة، فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات مما

يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية، ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية. (عابدين، 2001).

وعرف عبوده وزملاؤه (1992)، الإدارة المدرسية بأنها الكيفية التي تدار بها المؤسسة في مجتمع ما وفقا لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية... وغيرها من القوى الثقافية، لتحقيق أهدافها، وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه علاقة إنسانية سليمة، والمفاهيم والأدوات، والأساليب العصرية في التربية والإدارة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن.

ويرى الأغبري (2000) أن الإدارة المدرسية المحك الرئيس في نجاح العملية التعليمية، فهي تدور حول الإنسان، وهدفها هو الإنسان، ووسيلتها لتحقيق تلك الأهداف تتم عبر الإنسان، ولهذا كان لا بد من توافر بعض الصفات والخصائص التي تميز مدير المدرسة عن غيره من المديرين في مؤسسات أخرى غير تربوية، ففي إطار المؤسسات غير التربوية قد يكون الربح، أو التركيز على جودة الإنتاج هو الهدف، لا تكوين الاتجاهات والقيم والمواقف، ولهذا كان لا بد من توافر بعض الصفات والخصائص لمن يضطلع بمهام الإدارة المدرسية، وكذلك لا بد من مهارات إدارية وقيادية، تتجسد في مدير المدرسة، وتبرز كفاءته أثناء قيامه بمهامه.

## 1. 2. 2 مفهوم الكفاءة والكفاية:

الإدارة ليست عملية تهدف إلى تنفيذ أهداف محددة وبذلك فهي ليست عملاً فنياً مجرداً ولكنها تهدف إلى تحقيق الأفضل أثناء العمل على تنفيذ الأهداف المحددة. ولكي توضح تلك العبارتين علينا فهم دلالات على هذا القول وهي التي يتداولها الإداريون للتعبير عن هذا الوضع وهذه الدلالات هي :

1. الكفاية (sufficiency): وتعني تحقيق الأهداف المطلوبة بالشروط المحددة أو المطلوبة وذلك في الوقت المحدد وفي المكان المحدد وبالكم المحدد وبالكيف (الأوصاف) المحددة وبالتكلفة المحددة.
2. الكفاءة (efficiency): وتعني تحديد الأهداف المحققة أو المطلوبة مع إجراء أي تحسينات أو تطويرات في أحد أو بعض أو كل الشروط المطلوبة.

فاختصار الوقت المحدد لإيجاز كفاءة طالما لم يؤثر على بقية الشروط وزيادة حجم الكم المنجز كفاءة طالما لم يؤثر على بقية الشروط واختصار التكاليف كفاءة طالما لم يؤثر على بقية الشروط (عساف، 1992).

إن تقدير الكفاءة الإدارية والعمل على تمهيتها قد غدت اليوم مطلباً أساسياً على جميع المستويات سواء في أجهزة الحكم والسياسة والإدارة التربوية وفي منظمات الإنتاج والخدمات العامة. ويعرف تايلور (Taylor) الكفاءة على أنها ليست بين الأداء الفعلي (الحادث) والأداء المعياري (المطلوب) أي كفاءة الفرد وفقاً لهذا التعريف تقاس بدرجة مقارنة العمليات التي يقوم بها من الأداء المعياري فكلما قربت من الأداء المعياري ارتفعت درجات كفاءته وكلما بعدت عن هذا الأداء دنت درجات كفاءته (الخوجا، 1987).

أما (اليمرسون) فعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين ما أنجز وما ينبغي انجازه، وعلى أساس هذا المدلول يتكلم عن النسبة المئوية لكفاءة الموظف (عبد الهادي، 1966).

ويذهب علماء الإدارة المحدثون والكلاسيكيون من مؤسسة وأتباع المدرسة السلوكية التي روادها "ألتون مايو" (Elton Mayo) إلى أن الكفاءة هي:

القدرة على تنفيذ الأعمال المنوطة بهم من ناحية الكم والنوع المطلوبين وفي الزمن المطلوب بشكل يتحقق معه الرضا النفسي للعاملين والمستفيدين من نتائج العمل (الخوجا، 1987).

### 1. 2. 3 الكفاءة الإدارية وأهميتها

لقد شاع استخدام مفهوم الكفاءة الإدارية، وأصبح من مفردات الإدارة، والإدارة التربوية كذلك، ويعتبر كنعان (1995) معيار الكفاءة من أهم المعايير التي استخدمت لقياس التطور الإداري في بلد من البلدان، أو في إحدى منظماته الإدارية، أو كفاءة العاملين في هذه المنظمات. ويستمد هذا المعيار أصوله من (مدرسة الإدارة العلمية) الداعية إلى تحقيق أعلى إنتاجية بأقل تكلفة مادية ممكنة.

ويرى أحمد (2003)، أنه لكي يكون مدير المدرسة ذا كفاءة عالية، وأداء مرتفع لا بد أن يعمل على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية للمدرسة، وفهم النواحي الإدارية والمالية والفنية، وعمل توازن بين العلاقات الإنسانية والعاملين، والإلمام بالمنهج الدراسي، ومراعاة الظروف التي تحيط بالموقف المتعلق باتخاذ القرار، والعمل على تحقيق وإشباع حاجات ورغبات العاملين في المدرسة، والموازنة بين الإمكانيات الموجودة وبين ما يمكن تحقيقه من الأهداف المطلوبة، والوقوف على عوائق التنفيذ والاجتهاد العلمي والمنطقي السليم للأمور المتعلقة بالمدرسة، و التعرف على جميع تلاميذ المدرسة وبيئاتهم .

والكفاءة عند الطبيب(1999) تعني الحصول على اكبر قدر من المخرجات من مجموعة معينة من المدخلات، والكفاءة في النظام التعليمي تعني قدرة هذا النظام على تحقيق الأهداف المنشودة منه. ويفرق مرسى(1975) بين الكفاءة والكفاية، ويرى بان الكفاءة في العمل تعني القدرة عليه وحسن تصريفه، أما الكفاية فهي من الفعل كفى يكفي كفاية أي استغنى به عن غيره. والكفاءة الإدارية ليست موهبة ولكنها قدرة يستطيع الشخص تنميتها، وهناك على الأقل خمس خصائص يجب أن يتصف بها العاملون بالمناصب الإدارية التربوية، ومن ضمنها الإدارة المدرسية:

- القدرة على إدارة الوقت والإفادة منه إلى أقصى درجة.
  - التركيز على النتائج والأهداف المحققة وليس على تفاصيل العمل وإجراءاته بمعنى الابتعاد عن الشكليات والوصول إلى جوهر الموضوع.
  - الإفادة من الطاقة البشرية الموجودة في المدرسة إلى أقصى حد وتنمية مواطن القوة في تلك الموارد.
  - القدرة على تحديد أولويات العمل والتركيز على تلك الأعمال التي تساهم في القدرة على تحقيق الأهداف بفاعلية وكفاءة.
  - القدرة على اتخاذ القرارات الناجحة والسليمة.
- فلكي تستطيع أي مؤسسة تربوية أن تؤدي دورها في تحقيق أهداف العملية التربوية لا بد أن يقودها إداريون أكفاء، وهذا ما يفسر الاهتمام المتزايد من قبل الباحثين في مجال الإدارة والقيام بتحليل الكفاءات التربوية اللازمة لنجاح مدير المدرسة، أو بتقويم الكفاءة الإدارية لدى مدير المدرسة (مرسي 1984)
- ويرى السلمي (1985) أن الكفاءة تعبر عن مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعة، وتتطلب الكفاءة عنده عنصرين هامين:
- 1- المقدرة على العمل (ability) والتي تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة، إضافة إلى الاستعداد الشخصي والقدرات (المعرفة والمهارة).
  - 2- الرغبة في العمل أو الحماسة للقيام به ( motivation )، والتي تحقق من خلال تهيئة الظروف المادية والاجتماعية المنظمة والمناسبة وملائمة العمل لميول الفرد واتجاهاته.

وتكمن أهمية الكفاءة الإدارية في أنها تساعد في الاستفادة من الموارد المادية والبشرية بأقل التكاليف الممكنة ، ومن خلال حسن استخدام الموارد والتوفيق بينها وبين المطالب والاحتياجات يمكن للكفاءة الإدارية أن تكون هي الحل الأساسي لمشكلة محدودية الموارد، وتعتبر الإدارة الكفؤة



مطلباً أساسياً لبلوغ أهداف التنمية الشاملة في الدولة، لأن الإدارة هي الأساس لبلوغ وتحقيق التنمية الوطنية الشاملة، وإمكانية مساهمتها في تخفيض العجز في الموازنة العامة للدولة من خلال دورها في حسن استخدام الأموال والمعدات والأدوات، والتخلص من الفائض من الموظفين وكذلك إمكانية مساهمتها في تحسين الصورة العامة للأجهزة الحكومية، وإزالة عدم الثقة بهذه الأجهزة من قبل الجمهور المتعامل معه (الدرادكة، 1999).

### 1. 2. 4 الكفاءة التي يجب أن يمتلكها المدير:

لقد ظهر مدخل الكفاءات كمدخل حديث يهتم بمفهوم الوظيفة ويربط بين ما يتعلمه الفرد وبين ما يمارسه في حياته العملية ويعتبر أحدث المداخل النظامية ( Systematic approaches) لبناء برامج تدريبية بكل جوانب النظام محدثة مايلي:

1. المزيد من التوازن والاستجابة بين النظم التعليمية في ممارساتها وبين احتياجات التطور في المنطقة ، مبينة على أسس تحديد الكفاءة .
2. الوضوح في الأهداف عند كل العناصر البشرية من الرأس إلى القاعدة حيثما تحدد الكفاءات المطلوبة.
3. الالتزام من جانب الطلبة والمدرسين والعاملين في المدرسة بالكفاءات المحددة التي يجب اكتسابها من معارف ومهارات واتجاهات ، مما يضع المزيد من التركيز على النتائج والكفاءة وليس على الجانب المعرفي وهو الذي قد لا تكون له علاقة وظيفية بواقع الحياة العملية.
4. توفير قدر أكبر من المرونة مقارنة بغيرها لأنها مبنية على قائمة من الكفاءات قابلة للتعديل والنمو والحذف حسب الاحتياجات المستقبلية (عساف، 1992).

### 1. 2. 5 فوائد قياس الكفاءة:

تحقق عملية قياس الكفاءة بالنسبة للعاملين أو الإداريين أو المؤسسات فوائد جمة، ومن أهم هذه الفوائد ما يمكن تلخيصه في الآتي:

- 1) تحسين مستوى أداء الموظف إذ يعتبر تقييم الأداء المدخل الرئيسي للتغذية المرتدة اللازمة للأفراد لتحسين مستوى أدائهم والتي توضح لهم نقاط القوة ونقاط

الضعف في هذا الأداء وخاصة إذا تمت عملية التقييم بطريقة تتقابل بحسن النية. (الخوجا، 1987).

2) تحديد الاحتياجات التدريبية لكي ينجح أي برنامج تدريبي، فلا بد من يكون قائماً على معرفة بالواقع الذي يراد له التصحيح والنماء، إذ أن معرفة الكفاءات المطلوبة هي الأساس الذي يركز عليه أي تخطيط لتدريب مستقبلي للأفراد والمؤسسات من أجل تحقيق الكفاءة وحسن الأداء (عبد الوهاب، 1981).

3) تفيد في الحكم على سلامة عمليات التعيين (الخوجا، 1987).

ويمكن تحقيق الكفاءة عن طريق التدريب المخطط له، والذي يعكس احتياجات التنظيم لتنمية هذه الكفاءة، وقد أصبح واضحاً أن التدريب الإداري لازم لملاحظة التطورات العلمية والعملية والتربوية والتقنية السريعة التي لا تحتاج فقط إلى تطوير الكفاءة الفنية وإنما تحتاج أيضاً إلى تطوير الكفاءة الإدارية تلك الكفاءة التي أصبحت عاملاً أساسياً في مجال التخطيط التعليمي والتربوي والثقافي. وهو أمر يحتم تنمية ورفع الكفاءة الإدارية للمديرين بصفة عامة وذلك بهدف توفير الكوادر التربوية اللازمة لتطبيق خطط التطوير التربوي والتعليم الثقافي وإدارة برامجها ومناهجها بكفاءة تحقق الأهداف التربوية (الدليل، 1988).

## 1. 2. 6 مهام مدير المدرسة:

مدير المدرسة هو الركن الأساسي الذي يقوم عليه الكيان المدرسي والدينمو المحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة لتحقيقها ؛ إنه الإداري والقائد التربوي المعين لإدارة وقيادة المدرسة والذي يتولى فيها المسؤولية التي تسعى المدرسة لسير بموجبها والعمل على تحقيق أهدافها كنواة للمؤسسة التربوية التعليمية المصغرة . كما أنه الشخص الذي أنيطت به مهمة رئاسة هذه المؤسسة وقيادتها من الناحية الرسمية على الأقل (البديري، 2001).

ويرى عطوي (2001) أن مستوى مسؤولية مدير المدرسة قائداً تربوياً ومشرفاً عظيماً تقي بالدرجة الأولى إدراكه حاجات المدرسة بوصفها مجتمعاً تربوياً متكاملًا، وحاجات الطلبة إلى أعضاء في المجتمع التفاعلي وبالتالي يسعى إلى دفع خدمات العملية التربوية لتلبية تلك الحاجات بكفاءة وفاعلية.

ولقد أصبحت متطلبات ومهام مدير المدرسة تزداد تعقيداً أكثر فأكثر حيث تغير دور المدير داخل المدرسة من دور تمثيل سلطة بيروقراطية متسلسلة هرميه. إلى الدور الذي يحاول

جاهداً لتقليل المتناقضات الناجمة عن التطور السريع في مجالات الحياة ، ولم يعد دور المدير يقتصر على تنفيذ الأوامر والتعليمات التي تصدر إليه من الجهات المسؤولة، إنما هو المسؤول مسؤولية مباشرة عن كل ما يحدث في المدرسة وعلى سير العمل فيها ، وعن خلق جو من التعاون بين أعضاء هيئة التدريس وبين كل من يعمل في المدرسة لتحقيق أهداف المدرسة ، حيث أنه يقف على رأس التنظيم وهو الشخص القادر على قيادة مدرسته وتوجيهها وتفعيلها والأخذ بها نحو الصدارة (Hallinger & Heik, 1996) كما وردت في (عابدين، 1999).

كما يرى مرتيمور وزملاؤه "Mortimore" (1988) أن هناك ارتباطاً المتمثلة بالمدير وإدارته الهادفة الواضحة المعالم التي يظهر فيها اهتمامه بطلابه ومتابعتهم وإكسابهم المهارات ، وتفهم المعلمين وحاجاتهم وتنظيم موارد المدرسة.

وأشار العزة (2001) إلى أن المدير الناجح تربوياً وإدارياً لا يقود المدرسة بمفرده بل يشجع المعلمين والتلاميذ على التعبير الحر عن آرائهم ومعتقداتهم ويشركهم في عملية اتخاذ القرار لحل المشكلات وفي عملية التنظيم والتقويم والمتابعة ، حيث تتجلى مشاركة الجميع في العملية التربوية.

وقد أوضح كنعان (1995) ثلاث أنماط للإدارة ، الإدارة الاستبدادية والإدارة الترسلية وقد نصح بالإدارة الديمقراطية التي تستمد سلطتها من الجماعة حيث تفسح المجال أمام الأفراد ليكون لهم دور المشاركة في الإدارة والقيادة والتي تقوم على أساس احترام شخصية الفرد وحرية الاختيار والقرار النهائي يكون لأغلبية ، حيث المشاركة في وضع الأهداف واتخاذ القرار واحترام البدائل والحلول وأيضاً في التخطيط والتنفيذ والتقويم.

فمدير المدرسة في الحقيقة هو راعي المدرسة وهو المسؤول عن رعيته أمام الله أولاً ثم أمام رؤسائه وأمام المجتمع عن سير العملية التربوية بمدرسته ، وعن تطبيق اللوائح والقوانين والمناهج الدراسية الصادرة عن وزارة التربية والتعليم وعن العمل على توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه التلاميذ عقلياً وبدنياً ونفسياً وروحياً واجتماعياً ، وعلى تحسين العملية التربوية ، ومسؤول عن العمل الجماعي وتوفير الثقة بين معلمي المدرسة ، وتمكين جميع العاملين من إبداء آرائهم، وتوفير المعلومات وتوزيع الأعباء التدريسية والأنشطة اللاصفية على المعلمين وفقاً لقدراتهم واستعداداتهم وظروفهم ، ومساعدة المعلمين على النمو علمياً ومهنيًا (عابدين، 2001) .

ويدرج أبو فروة (1997) قائمة مسؤوليات إدارية وفنية واجتماعية يتطلب من مدير

المدرسة القيام بها على النحو التالي:

توزيع التلاميذ على الفصول الدراسية ، وإعداد الجدول المدرسي وتوزيعه على المعلمين ، وتوزيع الأعمال على الموظفين في المدرسة ، حضور الاجتماعات في المديرية أو البلدية أو مع هيئات اللجان النوعية ، ومناقشة المشرفين الفنيين فيما يتعلق في تحسين مستوى العملية التعليمية ، والإشراف على عمل المعلمين في الفصول الدراسية ، والإشراف على النشاط المدرسي بأنواعه، ومقابلة أولياء أمور التلاميذ والزوار ، ودراسة فشل بعض التلاميذ والتخطيط لتحسين مستواهم ، وملاحظة انتظام التلاميذ في الدراسة والإجابة على الاستفتاءات التي توجه إلى إدارة المدرسة وتقديم التقارير للإدارة التعليمية ، وطلب الأدوات والتجهيزات اللازمة للمدرسة ، والإعداد لاجتماعات هيئة التدريس ومجلس أولياء الأمور والمساعدة في اختيار كتب مكتبة المدرسة ، والإشراف على برنامج التوجيه التربوي لتلاميذ المدرسة ، وتأديب التلاميذ وفق اللائحة التأديبية والنظر في طلبات المعلمين والموظفين بالنقل والإجازات... ، وحفظ الملفات الشخصية للمعلمين والموظفين ومراجعة السجلات المالية ، إعطاء التلاميذ إفادات مثل حسن السيرة والسلوك أو طلبات النقل...، ودعوة مجلس أولياء الأمور والمعلمين وإعداد جدول أعماله، ومقابلة أولياء أمور التلاميذ والرد على استفساراتهم ، تنفيذ جميع القوانين والقرارات واللوائح الصادرة عن مديرية التعليم وتوصيات أولياء الأمور والمعلمين ، ثم جمع وإعداد البيانات الخاصة بالتلاميذ والمعلمين والعاملين والأثاث وغيرها ، والتعاون مع الهيئات والإدارات الشعبية بالمنطقة على تنفيذ برامجها الثقافية والسياسية والرياضية والاجتماعية.

وقد نهج عابدين (2001) نهجاً آخر في تحديد مهام مدير المدرسة ومسؤولياته مصنفاً

إياها في ناحيتين:

أولاً: النواحي الإدارية وتشمل:

مشاركة المعلمين في اتخاذ قرارات المدرسة وإجراء المقابلات وإدارة الأفراد وإدارة المبنى المدرسي وإدارة الوقت وإعداد الجدول المدرسي وتوزيع الطلبة على الصفوف والشعب وكتابة التقارير وحفظ النظام المدرسي.

ثانياً النواحي الفنية وتشمل :

الاتصال والتواصل ، والإشراف على المعلمين وتطوير البرنامج التعليمي وتحفيز المعلمين ورفع روح المعنوية ، والصحة المدرسية والنشاط المدرسي.

نلاحظ من التصنيفات السابقة لأعمال ومهام مدير المدرسة أنه اختلف الباحثون في تصنيفها حيث أنها متشعبة وكثيرة وتختلف من بلد لآخر باختلاف الظروف السياسية



بقوانين ولوائح ونظم وزارة التربية والتعليم وسياستها التعليمية، وله دراية تامة بكل ما يصدر عن الوزارة أو مديرية التعليم في المنطقة من نشرات ودراسات وتعليمات، صادقة النية في تنفيذها، قوي العزيمة في تحقيق أهدافها.

وأشار أحمد(2001) أيضاً إلى أهم هذه الصفات: اتصافه(مدير المدرسة) بالحساسية وتقدير ظروف الآخرين والشعور بالصبر والتعاون ، كثير الاهتمام بالآخرين، حسن السلوك والمظهر، والعدل والثقة بالنفس، يحترم حقوق الآخرين ويلتزم بها، ويتصف بالكرم والتواضع والتحمس لتبليغ رسالة المدرسة، ويعطي اهتماماً لحاجات العاملين معه، واضحاً بقراراته مخلصاً في عمله، لا يتكلم كثيراً إلا في حالة الضرورة، خفيف الظل، شغوفاً بحل مشاكل التلاميذ، حنوناً مرناً، لديه القدرة على المدح والثناء، ولديه تفنُّح ذهني متنوع المعلومات، وذا قدرة على تفعيل الأفكار الايجابية.

## 1. 2. 8 وكالة الغوث الدولية(الأونروا)

أسست وكالة الغوث الدولية لإغاثة اللاجئين الفلسطينيين وتشغيلهم في شهر أيار عام ألف وتسع مائة وخمسين للميلاد (1950م)، وقد أنيط بها تقديم الخدمات الأساسية للاجئين الفلسطينيين، إذ تعمل على تقديم المساعدات لهم في أماكن وجودهم في مخيمات اللجوء المنتشرة في الضفة الغربية وقطاع غزة والأردن وسوريا ولبنان وقد وصل عدد اللاجئين الفلسطينيين الذين تقدم لهم الوكالة خدماتها في بداية القرن الواحد والعشرين حسب إحصائية الأونروا الرسمية إلى ما يقارب ثلاثة ملايين وست مائة ألف لاجئ فلسطيني وتشمل هذه الخدمات مختلف الميادين الصحية والتعليمية والخدمات الاجتماعية المتنوعة.

ويحتل مجال التعليم الأولوية القصوى في برامج (الأونروا) على صعيد نفقاتها، حيث يدرس تقريباً 251000 طالبا في 273 مدرسة في الضفة الغربية حسب إحصائيات وكالة الغوث رئاسة الأونروا (غزة) 2005.

وقد أسست العديد من المؤسسات التعليمية في كثير من المدن والقرى والمخيمات بدءاً من رياض الأطفال والمدارس الأساسية وانتهاءً بالكليات المتوسطة والجامعية التي يدرس فيها آلاف الطلبة مجاناً.

أما مجال الرعاية الصحية فهو المجال الثاني من حيث الأولوية بعد التعليم. فأقامت الكثير من المراكز الصحية المجانية التي تقدم الخدمات الطبية للاجئين الفلسطينيين وتوفر لهم

أسباب الوقاية من الأمراض المختلفة كتنظيم محلات التطعيم للأطفال والنساء والحوامل، وإصدار النشرات الطبية التثقيفية.

أما فيما يتعلق بالخدمات الاجتماعية فقد أسست (الأونروا) قرابة (123) مئة وثلاث وعشرين مركزاً اجتماعياً خاصاً بالمعاقين والتأهيل الاجتماعي وبنشاطات المرأة وغيرها، كما تقوم (الأونروا) بمنح قروض للاجئين لإقامة المشروعات التنموية الصغيرة وتعتمد ميزانية الوكالة (الأونروا) المالية على دعم المجتمع الدولي في سبيل مساندة مهماتها الإنسانية إضافة إلى المساعدات المادية والعينية التي تقدمها دول العالم الغنية والمؤسسات الإنسانية المختلفة. تساهم وكالة الغوث وأفراد المجتمع المحلي في تمويل مشاريع العون الذاتي لتحسين البيئة المدرسية (أسوار، ملاعب، حدائق، خزانات، مياه، ساحات، مسجد، ممرات، شبك حماية، تلفون للمدرسة، مشروع مكتبة.... إلخ).

كما تساهم الوكالة في تغطية بعض النفقات منها: مخصصات التربية المهنية والتدبير المنزلي، والصيانة الذاتية، وغاز للمختبرات، ورسوم فحص لقبول الطلاب ذوي الحالات الاجتماعية، كما تساهم المنطقة التعليمية في دعم بعض المشاريع الخاصة، مثل شراء أجهزة تعليمية إذا كانت ميزانية المدرسة لا تفي بذلك، كل ذلك بحاجة لتوثيق وتدقيق وتقديم تقارير وفواتير بأوجه الصرف لتغطيتها. وكالة الغوث / مركز الإعلام 2005م.

### 1. 3 مشكلة الدراسة وأسئلتها

منذ أن تسلمت وكالة الغوث مسؤولية التربية والتعليم في الضفة الغربية وقطاع غزة، وهي تسعى جاهدة لتعويض الشعب الفلسطيني ما فاتهم من حق التعليم وبما يتناسب مع متطلبات العصر. فأخذت على عاتقها مسؤولية تطوير الواقع التربوي فرسمت السياسات التربوية اللازمة، وأدركت أهمية تحسين عمليتي التعليم والتعلم، والدور الذي يلعبه المدير في ذلك، فأولته اهتماماً مميّزاً يلمسه المدير من خلال إشراكه في الكثير من الدورات التدريبية حيث طورت مهام مدير المدرسة من مجرد إداري محض إلى مشرف مقيم يجمع بين جانبي العمل الإداري والفني في عمله.

ولما كانت الكفاءة الإدارية لمدير المدرسة هدفاً يسعى القائمون على المؤسسة التربوية لتحقيقه، كان لا بد من التعرف إلى هذا الجانب المهم من جوانب العملية الإدارية لمدير المدرسة.

وتحددت مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤالين الآتيين:

1- ما واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين؟

2- هل يختلف واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم صياغة خمس فرضيات صفرية تناولت متغيرات :  
(جنس المعلم، مؤهله العلمي، وخبرته، وموقع المدرسة، والمنطقة التعليمية)

### 1. 4 فرضيات الدراسة

انبثقت الفرضيات الصفرية الآتية من سؤال الدراسة الثاني:

#### الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى إلى جنس المعلم.

#### الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى المؤهل العلمي للمعلم.

#### الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى سنوات الخبرة.

#### الفرضية الرابعة



لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى موقع المدرسة.

### الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى المنطقة التعليمية.

### 1. 5 أهمية الدراسة:

يرى الباحث أن هذه الدراسة تكتسب أهميتها من خلال موضوعها، ومجتمع دراستها. فالكفاءة الإدارية، وخاصة في المجال التربوي، ولدى مديري المدارس، من العناصر المهمة في المجال الإداري، فلم يعد مقبولاً أن تدار المؤسسات من خلال مفهوم الكفاية، أو من خلال المؤهل العلمي، بل لا بد من توافر " مواصفات الكفاءة "، في كل من يشغل عملاً إدارياً، حتى نحقق لمؤسساتنا التميز في الأداء، والجودة في المخرجات. ومديري مدارس وكالة الغوث في المناطق الفلسطينية شريحة هامة من شرائح القطاع التعليمي في فلسطين، كان لابد من التعرف إلى واقع كفاءتهم الإدارية كما يراها المعلمون، وبالتالي تزودنا هذه الدراسة بجوانب القوة والضعف في واقع هذه الكفاءة في مدارس وكالة الغوث، ومن ثم سترفع التوصية لمتخذي القرار في جهاز التعليم التابع لوكالة الغوث بجوانب الضعف في واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس بهدف معالجتها.

### 1. 6 أهداف الدراسة

هدفت هذه الدراسة تحقيق مجموعة من الأهداف التربوية:

- 1- التعرف إلى واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس التابعة لوكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين.
- 2- معرفة واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس التابع لوكالة الغوث في ضوء متغيرات الدراسة (جنس المعلم، مؤهله العلمي، وخبرته، وموقع المدرسة، والمنطقة التعليمية).

## 7.1 محددات الدراسة

اقتصرت هذه الدراسة على المحددات التالية :

- (1) المحددات الإنسانية: اقتصرت الدراسة على معلمين ومعلمات وكالة الغوث في الضفة الغربية .
- (2) المحددات المكانية: اقتصر التعامل مع مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية وهي منطقة الخليل ومنطقة القدس ومنطقة نابلس .
- (3) المحددات الزمانية: تحددت الدراسة في الفصل الدراسي التالي للعام (2005.2006).
- (4) المحددات المفاهيمية: اقتصر البحث على التعامل مع المفاهيم والمصطلحات الواردة في مصطلحات الدراسة .
- (5) المحددات الإجرائية: اقتصرت الدراسة على أداة الدراسة ودرجة صدقها وثباتها وعلى مجتمع الدراسة والمعالجة الإحصائية المستخدمة.

## الفصل الثاني الدراسات السابقة

2. 1 الدراسات العربية
2. 2 الدراسات الأجنبية
2. 3 التعقيب على الدراسات السابقة

## الفصل الثاني

### الدراسات السابقة

يتناول هذا الفصل عرضاً لبعض الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع هذه الدراسة وتشمل، دراسات عربية، ودراسات أجنبية.

#### 1.2 الدراسات العربية

في دراسة قام بها الطوباسي (1980) بعنوان "واقع الإدارة التربوية في الأردن"، اشتملت عينة الدراسة على عدد من مديري المدارس ومديراتها، ومعلمي المدارس ومعلماتها. وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الإدارية في مجال الأعمال الكتابية وإدارة شؤون المعلمين وصيانة البناء المدرسي هي من أكثر الممارسات حدوثاً من وجهة نظر المديرين والمعلمين. كما أن الممارسات الإدارية في مجال أولياء الأمور وإدارة شؤون التلاميذ ونمو المعلمين وتحسين المنهاج من أقل الممارسات حدوثاً.

وفي دراسة قام بها بربر (1981) وتناولت مهارات المديرين الحالية والمثلى حسب تصور المديرين والمعلمين والإداريين. ووضعت مجموعة من المعايير تتعلق بالقيادة، وصنع القرار، والاتصال، والتفويض، والعلاقات الشخصية، والتخطيط، والتنسيق، والتقييم، والإرشاد، وتطوير وتحسين المنهاج، ثم قدرات تنفيذية، وكتابة تقارير.

واقترنت الدراسة على ثلاثة ألوية في الضفة الغربية وهي رام الله، بيت لحم، والخليل. وأظهرت النتائج أن المديرين يرون قدراتهم أقل من المثلى في معظم المعايير، وخاصة التخطيط وتحسين المنهاج والتوجيه واتخاذ القرارات. كما أظهرت النتائج تباين تصورات المديرين والمعلمين والإداريين بخصوص أهمية عدة أدوار ومهارات عندما أدرجت المهارات كما تراها كل مجموعة. وتبين أن هناك فروقاً بين تصورات المديرين من ناحية وتصورات المعلمين والإداريين من ناحية أخرى فيما يتعلق بمهارات المديرين.

**وفي دراسة قام بها سلام (1982)** بعنوان "بعض العوامل المؤثرة على السلوك الإداري لمديري ووكلاء المدارس في قطر"، بهدف معرفة مدى تمكن مديري ووكلاء مدارس التعليم العام بدولة قطر من مختلف مجالات الممارسات الإدارية، واستخدم الباحث مقياس الممارسات الإشرافية الذي أعده جابر عبد الحميد، على عينة عشوائية تكونت من (96) فرداً ، وكان من أبرز نتائج الدراسة انخفاض مستوى الأداء الإداري بشكل عام بين أفراد العينة، إذ كانت النسبة أقل من 50%. كما أظهرت النتائج وجود فروق لصالح الفئة ذات سنوات الخبرة الأكثر، أي أن الخبرة ذات أثر إيجابي على الممارسات الإدارية بوجه عام، ووجود فروق أيضاً في الممارسات الإدارية تعزى إلى المؤهل والجنس.

**وفي دراسة قام بها عواد (1985)** لتحليل مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المطلوبة، وهدفت إلى معرفة مدى تطبيق مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام الإدارية المطلوبة. وطبق الباحث استبانته على عينة عشوائية مكونه من (100) مدير، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك انخفاضاً في مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية المطلوبة. ويوجد للمؤهل والخبرة أثر في فعالية مديري المدارس الثانوية في الأردن للمهام المطلوبة.

**وفي دراسة قام بها الصعوب (1986)** وتناولت تقديرات مديري المدارس والمعلمين للمهام الإدارية في العمل وتشمل مهام: التخطيط، التنظيم، التوجيه، التنسيق، الرقابة، وإعداد الموازنة.

وجاءت هذه الدراسة استناداً لمعايير محددة من الإدارة المدرسية وكفايات إدارية يفترض من مدير المدرسة الثانوية إتقان فهمها وتنفيذها عملياً، باعتباره قائداً تربوياً واعياً ومدركاً لواجباته ومسئوليته، ودلت نتائج الدراسة على أن متوسطات تقديرات المديرين لمهامهم الإدارية أعلى من متوسطات تقديرات المعلمين في كافة مجالات العمل.

**وفي دراسة قام بها الخصاونة (1986)** بهدف توفير معلومات وبيانات منتظمة تتعلق بالخصائص الشخصية والمهنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في الأردن. وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الأكاديمية في الأردن، من خلال عينة عشوائية، وطور الباحث استبانته تضمنت عشرين فقرة، غطت جانباً من الخصائص الشخصية والمهنية للمديرين،

وتوصلت الدراسة إلى أن نسبة كبيرة من المديرين ينقصها الإعداد المهني المناسب الذي يؤهلها لتولي المسؤوليات القيادية الرئيسية في المدارس الثانوية.

**وفي دراسة قام بها الرمحي (1987)** " مدى ممارسة مدير المرحلة الإلزامية الحكومية لدوره الإداري والفني كما يراه كل من المدير والمعلم في لواء طولكرم " وهدفت إلى تقييم الممارسات الإدارية والفنية لمدير المدرسة الإلزامية الحكومية في لواء طولكرم، والكشف عن أي الدورين يمارسه بشكل أفضل ، طبق الباحث استبانة من تصميمه على عينة عشوائية طبقية من (39) مديراً ومديرة، و(214) معلماً ومعلمة، ومن أبرز نتائج الدراسة:  
رأى المديرين أنفسهم أنهم يمارسون الدورين الإداري والفني بدرجة مرتفعة، في حين يرى المعلمون أن ممارسة المديرين للدور الإداري أفضل من ممارستهم للدور الفني(الرمحي ، 1987).

**وفي دراسة قام بها قريش (1987)** حول الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وهدفت الدراسة إلى معرفة الكفايات الشخصية والمهنية المتوافرة والمرغوبة لدى المديرين. وقام الباحث بتطبيق استبانة على عينة عشوائية من (50) مديراً ومديرة، و (90) معلماً ومعلمة، ومن نتائج هذه الدراسة:

- تطابق وجهتي نظر المديرين والمعلمين ذوي الخبرة الطويلة والقصيرة من حيث الكفايات المتوافرة والمرغوب فيها لدى المديرين والمديرات.
- لا توجد فروق في تصورات المديرين والمديرات لكفاياتهم الشخصية المتوافرة والمرغوب فيها.
- توجد فروق بين تصور المعلمين والمعلمات لكفايات المديرين الشخصية والمهنية المتوافرة والمرغوب فيها.
- يتفق المديرون والمعلمون على أن كفايات المديرين في مجال العلاقات الإنسانية والتواضع والعلاقات مع المجتمع المحلي والتوجيه والتنسيق كانت متدنية.
- إن الكفايات الواجب توافرها في مدير المدرسة الثانوية لا تكتسب بالخدمة فقط بل بالإعداد والتدريب قبل الخدمة وأثناءها، على أسس تربوية حديثة ترتبط بحركة التربية القائمة على الكفايات المركزة عليها. وتجديد نواحي الكيف في التعليم واستيعاب الاتجاهات الحديثة، ولا يتأتى ذلك إلا بتوفير المديرين المعدين إعداداً جيداً لتحمل مسؤولياتهم التربوية.

**وفي دراسة قام بها نوفل (1988)** حول ممارسة مديري المدارس الإلزامية الحكومية في الأردن لعملية صنع القرار، من وجهة نظر المعلمين والمديرين. وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فرق بين تقديرات المديرين والمعلمين لمستوى ممارسة المديرين لعملية صنع القرار، كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى ممارسة مديري المدارس الإلزامية لعملية صنع القرار تعزى إلى المؤهل والجنس والخبرة الإدارية.

**وفي دراسة أجراها خشان (1988)** بهدف معرفة درجة ممارسة المدير لمسؤولياته كما هي في الواقع وكما يجب أن تكون، وهدفت أيضاً إلى معرفة مدى تأثير كل من الخبرة الإدارية والمؤهل والوظيفة والجنس على درجة ممارسة المدير لمسؤولياته الواقعية والمثالية.

وطبق الباحث استبانة من تصميمه على عينة عشوائية مكونة من (50) مديراً ومديرة و(90) معلماً ومعلمة، من مجتمع الدراسة الذي تشكل من جميع مديري ومعلمي المدارس الإعدادية والثانوية في كل من تربية إربد والرمثا وبنبي كنانة، وشملت الاستبانة مجالات ستة: تحسين وتطوير المناهج المدرسية، تقديم الخدمات للمعلمين ونموهم المهني، تقديم الخدمات للطلاب وتحسين تحصيلهم، إدارة المصادر المالية والمرافق المدرسية، الاتصال والتفاعل مع المجتمع المحلي، المتابعة والتقييم. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- توجد فروق بين درجة ممارسة المدير لمسؤولياته الواقعية والمثالية من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين.
- توجد فروق تعزى إلى المؤهل والخبرة والوظيفة وتفاعلاتها الأولية بين تقدير المسؤوليات التي يقوم بها مدير المدرسة كما هي في الواقع وبين ما يجب أن تكون عليه، بينما لا توجد فروق تعزى إلى الجنس أو تفاعله مع الوظيفة على درجة ممارسة المدير للمسؤوليات الواقعية والمثالية.

**وجاءت دراسة النبتيتي (1989)** بعنوان "تقييم الحاجات الإدارية والتربوية لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن كما يمارسها هؤلاء المديرين ويقدرها أهميتها"، وتناولت الدراسة تقييم هذه الحاجات لمديري المدارس في سبعة مجالات تربوية هي:- التخطيط، التقييم، العمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيًا، العمل مع الطلاب وتحسين المنهاج، والعمل مع المجتمع المحلي، والأعمال الكتابية، والأعمال الإدارية.

وأشارت النتائج إلى ما يلي:-

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متغير القدرة والأهمية على عدد الكفايات الإدارية التربوية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحاجات الإدارية التربوية لمديري المدارس الثانوية تعزى إلى المؤهل.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحاجات الإدارية التربوية لمديري المدارس الثانوية تعزى إلى الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في الحاجات الإدارية التربوية لمديري المدارس الثانوية تعزى إلى الجنس.
- تدني مستوى ممارسة الكفايات الإدارية التربوية في المجالات السبعة رغم أنها مهمة في العمل التربوي.

**وفي دراسة قام بها حتاملة (1990) بعنوان "تصورات المشرفين التربويين والمعلمين وأولياء الأمور للمدير الفعال في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن"،** وهدفت إلى تحديد الكفايات الأساسية التي تمكن مدير المدرسة من امتلاك قيادة تربوية فعالة تؤثر في نمو ونضج كافة العاملين معه. وقام الباحث بتطبيق أداة قياس اشتملت على (65) فقرة، على عينة عدد أفرادها (540) فرداً، اختيرت بطريقة عشوائية مثلت الفئات الثلاث. ومن أبرز نتائج الدراسة ما يلي:-

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات الفئات الثلاث على المجالات الخمس للكفايات.
- رتبت المجالات الخمسة في ضوء درجة امتلاك مدير المدرسة الثانوية لها حسب تصورات الفئات الثلاث مجتمعة ومرتبطة تنازلياً:-
  - الكفايات الإدارية.
  - الكفايات الإنسانية.
  - المجال السلوكي
  - الكفايات الفنية.
  - الكفايات العلمية.

**وفي دراسة قام بها أباظة (1990) للتعرف إلى واقع القدرات القيادية لمديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية في الأردن،** وقد استخدم الباحث عينة مكونة من (195) مديراً



و(130) مديرة في المرحلة الأساسية، و(103) مديراً و(100) مديرة في المرحلة الثانوية. ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية تعزى للجنس في مهارة المرونة لصالح الذكور.
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية في جانبي المرونة والاتصال تعزى للخبرة .
- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بجانب استخدام السلطة تعزى للمؤهل العلمي وأن 61% من أفراد العينة التي طبقت عليها الدراسة قد حصلت على تقدير مقبول، وأن 38% من أفراد العينة قد حصلت على تقدير ضعيف.

**وجاءت دراسة المخلافي (1992) بعنوان "واقع الكفاءة الإدارية لدى مدير المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن".** وتكون مجتمع الدراسة من (94) مديراً مديرة، و(1914) معلماً ومعلمة، وقد استخدم الباحث استبانة قام ببنائها مكونة من (110) فقرات تمثل العمليات الإدارية، وتوصلت الدراسة إلى ما يلي:-

- يقدر المديرون والمعلمون معاً واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين بدرجة متوسطة.
- حصلت عملية التخطيط على أدنى نسبة مئوية بين العمليات الإدارية الأخرى سواء في تقدير المديرين أو تقدير المعلمين أو تقديرهما معاً.
- يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن كما يقدره المديرون أنفسهم وبين هذا الواقع كما يقدره المعلمون لصالح المديرين.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الكفاءة الإدارية كما يقدره المديرون أنفسهم تعزى إلى جنس المدير أو المؤهل أو الخبرة.

**وفي دراسة أجرتها العيسى (1992) هدفت إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمديرات المدارس الثانوية التابعة للرئاسة العامة لتعليم البنات في مدينة الرياض وبين مستوى الدافعية نحو العمل والروح المعنوية بين المعلمات السعوديات، وأظهرت نتائج الدراسة أن النمط السائد بين المديرات هو النمط التسلطي، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى الروح المعنوية بين المعلمات تعزى للنمط القيادي لمديراتهن.**

وفي دراسة أعدها الشحرور (1993) هدفت إلى معرفة واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء.

وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري الإدارة التربوية الوسطى والمشرفين التربويين في مديرية التربية والتعليم في محافظة الزرقاء، كما تكونت من (90) مديراً ومديرة، و(742) معلماً ومعلمة ممن يعملون في مديرية التربية والتعليم في محافظة الزرقاء.

وقد بينت نتائج الدراسة ما يلي:-

1. تقدير عينة الدراسة العمليات الإدارية (الممارسات الإدارية والممارسات الفنية والعلاقات الإنسانية والتعامل مع المجتمع المحلي) بدرجة عالية، وبقيّة العمليات الإدارية (الشؤون الطلابية واتخاذ القرار والبناء المدرسي والتخطيط المستقبلي) بدرجة متوسطة.
2. يقدر مديرو المدارس ومديرو الإدارة التربوية الوسطى واقع الكفاءة الإدارية بدرجة متوسطة بينما يقدرها المشرفون التربويون والمعلمون بدرجة عالية.
3. حصلت عمليتا اتخاذ القرار والتخطيط المستقبلي على أدنى نسبة مئوية بين العمليات الإدارية الأخرى وبحسب تقديرات جميع الفئات المستجيبة منفردة ومجمعة.
4. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء يعزى للمسمى الوظيفي ولصالح المعلمين والمشرفين التربويين.
5. يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المؤهل عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) للعمليات الإدارية (العلاقات الإنسانية والبناء المدرسي والتخطيط المستقبلي) وتقدير الكفاءة الكلي ولصالح المؤهل الأعلى بينما لم يظهر للمؤهل على العمليات الإدارية (الممارسات الإدارية، والفنية، الشؤون الطلابية، اتخاذ القرار، التعامل مع المجتمع المحلي).
6. لم يظهر أثر للخبرة في كافة العمليات الإدارية والدرجة الكلية للكفاءة الإدارية باستثناء البعد المتعلق بالممارسات الفنية ولصالح الخبرة الأطول.
7. لم يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس عند مستوى ( $0.05 \geq \alpha$ ) وفي العمليات الإدارية التالية:- العلاقات الإنسانية، اتخاذ القرار، التخطيط المستقبلي. وكذلك الدرجة الكلية للكفاءة الإدارية ولصالح الذكور، بينما لم يظهر أثر للجنس في العمليات الإدارية (الممارسات الإدارية والممارسات الفنية، الشؤون الطلابية، البناء المدرسي، التعامل مع المجتمع المحلي).
8. لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين العمليات الإدارية الثمانية والدرجة الكلية تعزى لمتغير التدريب المهني المتخصص.

**وفي دراسة أجراها العموش (1995)** وهدفت إلى معرفة درجة وجود الأبعاد القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، إضافة إلى معرفة مستوى دافعية معلمي ومعلمات تلك المدارس نحو العمل، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود الأبعاد القيادية لدى المديرين والمديرات تعزى لمتغير الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة. وهل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى دافعية المعلمين والمعلمات نحو العمل تعزى لمتغير جنس المعلم ومؤهله العلمي، وخبرته؟ والتعرف إلى العلاقة بين الأبعاد القيادية لمديري ومديرات المدارس الحكومية ودافعية معلميه ومعلماتها نحو العمل. وأظهرت نتائج الدراسة:

- أن درجة وجود الأبعاد القيادية لدى المديرين والمديرات عالية، وأن مستوى دافعية المعلمين والمعلمات متوسط.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود الأبعاد القيادية للمديرين والمديرات تعزى لتغير الجنس.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود الأبعاد القيادية للمديرين والمديرات تعزى لمتغير المؤهل العلمي باستثناء البعد الفني لصالح حملة مؤهل أقل من بكالوريوس.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة وجود الأبعاد القيادية تعزى للخبرة الإدارية ولصالح ذوي الخبرة (3-7) سنوات وأكثر من (7) سنوات.
- توجد علاقة ارتباطية ايجابية بين درجة وجود الأبعاد القيادية لمديري ومديرات المدارس الحكومية ودرجة دافعية المعلمين للعمل.

**وهدفت الدراسة التي قام بها مياس (1996)** إلى الكشف عن أهم الكفايات القيادية التي يمتلكها مديرو المدارس الثانوية في محافظة المفرق حسب تصورات ثلاث فئات قيادية: جهاز دائرة التربية والتعليم العامة في المحافظة، والقادة التربويين في مديريات التربية والتعليم الأولى والثانية، ومديرو ومديرات المدارس الثانوية أنفسهم.

واستخدم الباحث في هذه الدراسة استبانة موزعة على ثمانية مجالات قيادية: التخطيط، إدارة شؤون الموظفين، إدارة شؤون الطلاب، العلاقات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، كفاية إدارة الموارد المالية والمادية، إدارة الوقت، صناعة القرار، التقويم.

وتوصلت الدراسة إلى أن:-

- مديري ومديرات المدارس الثانوية يمتلكون الكفايات القيادية اللازمة لعملهم ولكنهم يركزون في أعمالهم على الكفايات الإدارية الضابطة للعاملين وتسيير العمل أكثر من تركيزهم على الكفايات الفنية والاجتماعية.
- الكفايات القيادية لمديري ومديرات المدارس الثانوية ذات الصلة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي كانت أقل الكفايات القيادية امتلاكاً لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية نسبة لبقية الكفايات القيادية رغم أن درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الثانوية لها فوق المتوسطة.
- كفايات إدارة شؤون الطلبة وكفايات التخطيط قد جاءت في مرتبة متوسطة من حيث درجة امتلاك مديري ومديرات المدارس الثانوية لها.
- هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية على مستوى  $0.05 \geq \alpha$  لعوامل الجنس والمؤهل العلمي والخبرة حول امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات القيادية.
- هناك فروقاً لأثر عامل الموقع القيادي حول مدى امتلاك مديري ومديرات المدارس الثانوية للكفايات القيادية.

**وحاولت دراسة طبعوني (1997) تبيان العلاقة بين أنماط القيادة التي يمارسها مديرو المدارس الأساسية الدنيا، ودرجة مشاركتهم للمعلمين في اتخاذ القرارات، وبيان أثر كل من الجنس، والخدمة، والمؤهل العلمي، والتأهيل التربوي في النمط القيادي، والمشاركة في عملية اتخاذ القرارات.**

- وقد أجريت الدراسة على عينة مكونة من (41) مديراً ومديرة، و(187) معلماً ومعلمة في محافظات شمال الضفة الغربية، ودلت نتائج الدراسة على ما يلي:-
- أن أكثر الأنماط القيادية انتشاراً بين أوساط المديرين هو النمط القيادي الديمقراطي.
  - عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات المديرين على مقياس النمط تعزى إلى متغير الجنس، التأهيل التربوي، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

**وسعت دراسة عابدين (1999)** التعرف إلى أهمية أنماط سلوكية مختارة، ودرجة ممارسة المديرين لها في المدارس الحكومية والخاصة في منطقتي القدس ورام الله، إضافة إلى التعرف إلى أثر متغيرات السلطة المشرفة، والمهنة، على تصورات المعلمين والمديرين نحو ذلك. وتكونت عينة الدراسة من (207) مديراً ومعلماً، وأظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تصورات المعلمين والمديرين لدرجة الأنماط السلوكية تعزى إلى السلطة المشرفة، سواء في المجالات أو في المقياس الكلي، وفي المقابل، كانت هناك فروق بين تصورات المعلمين والمديرين لدرجة ممارسة المديرين للأنماط السلوكية تعزى للسلطة المشرفة في مجالي التخطيط والقيادة والمقياس الكلي لصالح المدارس الخاصة. وقد تضمنت الدراسة عدداً من التوصيات كان أهمها: - القيام بدراسة تحليلية لأسباب الفروق في تصورات المعلمين والمديرين لدرجة ممارسة الأنماط السلوكية المختارة، وعقد دورات تدريبية للمديرين للإرتقاء بمهاراتهم وزيادة قدراتهم.

**وحاولت دراسة أبو عودة (1998)** الوقوف على واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية الحكومية في لواء غزة في ضوء متغيرات: نوع المدرسة (ذكور/إناث)، الجنس، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية ومديراتها في مديرتي التربية والتعليم في غزة وخانيونس. ومن أبرز نتائج الدراسة: -

- يقدر المديرون درجة ممارساتهم الإدارية والفنية بشكل أكبر من تقدير المعلمين.
- يقدر المديرون والمعلمون معاً درجة الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية بأنها متوسطة الممارسة.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس كما يقدره كل من المديرين أنفسهم والمعلمين لصالح المديرين.
- عدم وجود فروق ذات إحصائية بين واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس كما يقدره المديرون، تعزى إلى نوع المدرسة، والجنس، والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.
- عدم وجود فروق ذات إحصائية بين واقع الممارسات الإدارية والفنية لمديري المدارس كما يقدره المعلمون، تعزى إلى متغير نوع المدرسة (ذكور/إناث)، وذلك لصالح المعلمين في مدارس الإناث، في كل مجال على حدة وفي جميع المجالات.

**وهدفت دراسة الأشهب (2001)** التعرف إلى درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الحكومية والرسمية والخاصة في محافظة القدس في اتخاذ القرارات المدرسية، وعلاقة

ذلك في انتمائهم لمهنة التعليم. وكانت عينة الدراسة مكونة من (357) معلماً، (81) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:-

- أن درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية من وجهة نظر المديرين والمعلمين متوسطة.
- أن درجة مشاركة المعلمين مرتفعة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمنهاج، ومنخفضة في مجال القرارات المتعلقة بالمرافق المدرسية والأمور المالية.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية تعزى إلى متغير المهنة لصالح المديرين وإلى متغير الجنس لصالح الذكور، وإلى متغير الخبرة لصالح الخبرة (أكثر من 10 سنوات) وإلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة لصالح المدارس الحكومية.

**أما دراسة عريقات (2003) فقد هدفت إلى التعرف إلى العلاقة بين المناخ التنظيمي والرضا الوظيفي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة القدس من وجهة نظر العاملين فيها، ومن النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- 1) أن درجة المناخ التنظيمي السائد في مدارس القدس الثانوية متوسطة من وجهة نظر المعلمين.
- 2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات المديرين والمعلمين لدرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم يعزى إلى متغير الجهة المشرفة.
- 3) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات المديرين والمعلمين لدرجة المناخ التنظيمي السائد في مدارسهم تعزى إلى المتغيرات، الجنس لصالح الذكور، والوظيفة لصالح المديرين، والمؤهل العلمي لصالح العاملين من حملة درجة الماجستير، والخبرة لصالح ذوي الخبرة الأكثر من (10) سنوات.
- 4) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة لدرجة الرضا الوظيفي لدى معلمي مدارسهم تعزى إلى الجهة المشرفة لصالح المدارس الخاصة.
- 5) وجود علاقة ايجابية بين المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية الحديثة في محافظة القدس والرضا الوظيفي لدى معلميها من وجهة نظر العاملين فيها.

**وهدف دراسة عودة (2004) التعرف إلى واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين.**

وتكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم للعام الدراسي 2002/2003، والبالغ عددهم (1463) معلماً ومعلمة و(83) مديراً ومديرة، أما عينة الدراسة فتكونت من (42) مديراً ومديرة من مدارس محافظة بيت لحم الحكومية بنسبة 50% من مجتمع المديرين، و (294) معلماً ومعلمة، بنسبة 20% من مجتمع المعلمين، وقد تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العنقودية.

ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة بتطوير استبانة المهام القيادية الفعالة لمدير المدرسة وتكونت من (65) فقرة، واستخدمت استبانة منيوستا لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين. أظهرت نتائج الدراسة أن ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم للمهام القيادية كانت عالية من وجهتي نظر المديرين والمعلمين، وأن درجة الرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الحكومية في بيت لحم كانت متوسطة، وأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين يزداد بازدياد ممارسة المديرين للمهام القيادية الفعالة حيث وجد معامل ارتباط موجب بين المتغيرين (الرضا والممارسة). كما أشارت النتائج أن ممارسة مديري المدارس الحكومية في بيت لحم للمهام القيادية الفعالة كانت عالي من وجهة نظر المعلمين، كما انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) نحو واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهام القيادية من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مجالات الدراسة والدرجة الكلية حسب متغير الجنس لصالح الذكور. ولا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) نحو واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهام القيادية الفعالة من وجهة نظر المديرين والمعلمين في مجالات الدراسة والدرجة الكلية حسب متغير سنوات الخبرة، باستثناء مجال إدارة الوقت. حيث أشارت المقارنات البعدية أن هذه الفروق لصالح ذوي الخبرة الأكبر (11 سنة فأكثر). كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) بين متوسطات تقديرات فراد العينة لواقع ممارسات مديري المدارس الحكومية في بيت لحم للمهام القيادية الفعالة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

**وحاولت دراسة مروة (2006) التعرف إلى درجة الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (329) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. ولأغراض الدراسة قام الباحث ببناء استبانة موزعة على مجالات الدراسة الأربعة وهي: المجال الإداري، والمجال الفني، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال شئون الطلبة. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون كانت (مرتفعة)، حيث بلغ**

المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.78) وفق مقياس ليكرت الخماسي, وجاء في المرتبة الأولى الكفاءة في المجال الفني بمتوسط حسابي (3.85), وأخيراً: مجال شئون الطلبة بدرجة متوسطة و بمتوسط حسابي (3.65), وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم, وسنوات الخبرة للمعلم, وسنوات الخبرة للمدير, وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى لمتغير جنس المعلم. لصالح الذكور, ومتغير الجهة المشرفة لصالح معلمي المدارس الحكومية, ومتغير سنوات الخبرة لصالح الخبرة الأعلى (الأكثر من 10 سنوات).



## 2.2 الدراسات الأجنبية

حاول سيمرفيل (Semervil) في الشحور (1993) التعرف على المهارات القيادية اللازمة لنجاح مدير المدرسة، من خلال عينة مكونة من (158) مديرا ومديرة، من المدارس الثانوية. وتوصل إلى مجموعة من المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس، منها:

- القدرة على اتخاذ القرار والمشاركة في اتخاذه.
- القدرة على إجراء اتصالات سليمة داخل المدرسة وخارجها.
- تشجيع التفاعل بين الأعضاء العاملين معه.
- يظهر مهارات سلوكية في التفاعل مع الآخرين.
- المرونة في تقبل آراء الآخرين والتغيير في الخطط.

وهدفت دراسة لارلتال ( Larryltal ,1979 ) معرفة المهام والأدوار القيادية التي يمارسها مدير المدرسة، وترتيبها، ومعرفة أيها أكثر ممارسة عند مديري المدارس، وذلك من وجهة نظر المعلمين، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن:

- 1) المهام التي تحظى باهتمام كبير هي الأعمال الإدارية الخاصة في تطوير التعليم والمنهاج والإشراف على شؤون التلاميذ والعلاقة بين المدرسة والمجتمع.
- 2) المهمات الإدارية التي لم تحظى باهتمام كبير هي الأعمال الإدارية والمالية والإشراف على شؤون المعلمين والخدمات والأثاث المدرسي.
- 3) جاءت درجة صعوبة المهام التي يواجهها مدير المدرسة مرتبة كالتالي:- تطوير المعلمين، والمنهاج، والعلاقة مع المجتمع، والإشراف على الطلاب، والإشراف على المعلمين والأعمال الإدارية والمالية والأثاث المدرسي والخدمات.
- 4) يرى المعلمون أن المديرين يركزون على الطلاب أكثر من أي مجال آخر، وأقل المجالات تركيزاً هي الشؤون الإدارية والمالية.

وحاول **ماكون ( Macon , 1996 )** التعرف إلى ثلاثة فعاليات أساسية لمدير المدرسة،

اعتبرها بمثابة كفايات قيادية رئيسية للمدير، وتتمثل في:

- كفايات الإنجاز وتشمل: التخطيط، التنظيم، الاتصال، التنسيق، التقويم.
- كفايات المحافظة على الجماعة وتشمل: تعزيز التطوير المهني الجماعي والمشاركة الجماعية والدافعية للجماعة.
- كفايات التغيير وتشمل: أساسيات التغيير ثم التنفيذ وتقييم التغيير.

وأظهرت نتائج الدراسة:

- 1) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مفاهيم وممارسات المديرين لهذه الوظائف.
- 2) وجود اختلاف بين ما يدركه المدير من ممارسته لهذه الوظائف وبين ما يتوقعه المعلم.
- 3) يعطي المدير موافقة كبيرة على مجال فقرات كفايات الإنجاز، وموافقة أقل على فقرات مجالي المحافظة على الجماعة والتغيير.
- 4) أظهر المعلمون اتفاقاً كبيراً على أهمية مجال حفظ الجماعة، واتفاقاً بدرجة أقل على أهمية مجالي الإنجاز والتغيير.
- 5) أظهرت الدراسة أهمية الفهم الواضح لمحددات السلوك التنظيمي الإداري للمديرين، المستند إلى البحث والخبرة الإدارية للمديرين أنفسهم، وابتكار الأساليب القيادية بدلاً من الدليل العملي التفصيلي لمهامهم الإدارية.

وفي دراسة أُلن وباوكون (Allyn And Bacon ,1981) فقد هدف الباحثان

تصميم دليل إداري فعال، نظراً للحاجة إلى مديرين ذوي كفاءة عالية لتحسين وتطوير البرامج التعليمية، ولإيجاد مثل هؤلاء المديرين فإن الباحث قد طرح دليلاً إدارياً لتقييم البرنامج والأشخاص، ويزود مديري المدارس بقائمتين للاسترشاد بها إذا ما أرادوا تحسين الأداء في المدرسة، وفق التصميم التالي:-

البنود ذات الأولوية البسيطة	البنود ذات الأولوية العليا	الرقم
تقييم وتحسين النظام وخدمة المواصلات	تقييم المدرسة والمناخ التنظيمي	1
تقييم وتحسين خطة الأداء والتسهيلات الإدارية	تقييم وتحسين القيادة التعليمية والإشراف التربوي	2
تقييم وتحسين برنامج ونشاطات الطلاب	تقييم المعلمين والتعلم	3
تقييم الطلاب والخدمات الخاصة بهم	تقييم وتحسين العلاقات الاجتماعية والمدرية	4

وحاول ( Charles et al , 1982 ) دراسة أثر كل من الجنس والخبرة ومهارة الاتصال على الكفاءة الإدارية للمديرين، وأجريت هذه الدراسة في "ونستون" في الولايات المتحدة الأمريكية على عدد من مديري المدارس المتوسطة، وتوصلت الدراسة إلى أن هناك علاقة قوية بين عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية ونجاح المدير في الممارسات الإدارية. وفي دراسة حول تقييم المهارات القيادية لدى مديري المدارس قام بها أكراما (Akrima) في توغور بأفريقيا والواردة في أباطة (1990)، تم توزيع استبيانها على عينة من فئتين، فئة المعلمين، وفئة المديرين، ودلت استجابة:

- المديرين على أنهم يفتقرون إلى مهارة اتخاذ القرار، ومهارة استخدام السلطة، لأنه غالباً ما يتخذون القرارات بناءً على تنسيب من السلطات العليا، إذ تسود المركزية نظامهم الإداري.
- المعلمين على أن ما يفتقر إليه مدير المدرسة من مهارات هي مهارات التوجيه والاتصال.

وفي دراسة قام بها ( Bennis,1990 ) وهدفت استقصاء العلاقة بين المدير والمعلم في مجال المشاركة في اتخاذ القرار، وتأثير ذلك على المدرسة. وأشارت النتائج إلى ما يلي:

- 1) اعتقد المديرون أنهم يشاركون في عملية صنع القرار بمستوى عال في المدارس الثانوية.
- 2) اعتقد المديرون أن المدرسين يشاركون في عملية صنع القرار بمستوى عال في المدارس الثانوية.
- 3) يوجد فروق بين فهم المديرين وفهم المعلمين في المشاركة في صنع بعض القرارات المحددة.
- 4) يشارك المعلمون في عملية صنع القرار بدرجة عالية في مجال الطلاب والمنهاج وبدرجة قليلة في مجال الإدارة التربوية.

وفي دراسة قام بها ماسون ( Mason, 1982 ) حول أدوار مديري المدارس الثانوية في منطقة سوبيريان التعليمية، وتوصلت الدراسة إلى أن تقدير المديرين لأنفسهم كان أعلى من تقدير المعلمين لهم في مجال المبادأة، وأظهر المعلمون تقديراً للمديرين أكبر من المديرين أنفسهم في مجالات التنظيم والاتصال واتخاذ القرارات.

كما قام (Duracher , 1981) بدراسة بعنوان ( عملية اتخاذ القرارات التي يتصورها الإداريون والتربويون )، إذ قام الباحث بتحليل عملية اتخاذ القرار تدريجياً وصدقت الدراسة معرفة ما إذا كان هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين استعمال المديرين لعملية اتخاذ القرارات كما يمارسونها في مدارسهم وعملية اتخاذ القرارات كما حددها .

**جريفثس (Grifiths, 1981)** ، وشملت عينة الدراسة (55) مديراً ، موزعين على جميع المراحل التعليمية وفق متغير الجنس ، العرق ، سنوات الخبرة العملية ، وكانت النتيجة أنه لا توجد علاقة ذات دلالة بين استخدام المديرين لعملية اتخاذ القرارات كما يمارسونها وعملية اتخاذ القرارات كما وصفها جريفثس .

أما برنرز (Bruthers,1990) فقد أجرى دراسته حول تصور المعلمين للمشاركة في عملية اتخاذ القرارات، وتأثيرها على الانتماء والدافع الذاتي، وتبادل العلاقات الشخصية. وقارنت الدراسة بين استجابات مدرسي المدارس الحكومية ومدرسي المدارس الخاصة، وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:-

- أن الإحساس بالمشاركة في اتخاذ القرار لدى معلمي المدارس الحكومية كان أقل في مستواه من الإحساس بالمشاركة لدى معلمي المدارس الخاصة.
- أن مستوى الالتزام لدى معلمي المدارس الحكومية أكبر من مستواه لدى معلمي المدارس الخاصة.
- أن تصور الدافع الذاتي لدى معلمي المدارس الحكومية كان أكبر من مستواه لدى معلمي المدارس الخاصة.

وهدفت دراسة جالمير (Gallmire,1992) التعرف إلى مدى تأثير القيادة على تحفيز المعلمين، وذلك من خلال إعطاء المعلمين الفرصة للقيام بأدوار الإداريين من أجل تحمل المسؤولية الشخصية، وهذا يعتبر حافزاً للمعلم كما يزيد من ثقة المعلم بنفسه، ويزيد من رغبته، وينمي اتجاهه نحو عمله، وأظهرت نتائج الدراسة أن المعلم الذي يعمل مع مدير ديمقراطي يتمتع بنشاط عطائي ومعنوي لم يتمتع به زميله عند المدير التسلطي.

أما دراسة **Kenneth في الحوامدة (1996)** فقد هدفت إلى معرفة مدى تطابق تقويم المديرين في مدارس شيكاغو الابتدائية مع الممارسات التقويمية المفضلة عند المعلمين على عينة مكونة من (81) مديراً يستخدمون (28) خاصية تقويمية مفضلة عند المعلمين في البرامج التقويمية، وأهمية كل خاصية للنظام المثالي. ومن أبرز نتائج هذه الدراسة وجود فروق بين مفاهيم المديرين حول الأنظمة التقويمية الحالية بأنها غير تشخيصية ولا تركز على تحسين عملية التعلم، كما أن المديرين يميلون إلى استخدام أساليب تقويمية تتسجم مع الأساليب التي يفضلها المعلمون.

وهدفت دراسة **نادين (Nadyne,1997)** وصف ممارسات بعض المدراء في دمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة (كممارسة إدارية للمدير الكفاء). وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك عوامل مشتركة بين هؤلاء المدراء، فكان المدير:

- يشارك شخصياً في الحوار مع أولياء أمور الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- يضع سياسات للتعامل مع القضايا الإنسانية المحددة.
- يظهر مهارة عالية في حل المشكلات.
- يتيح الفرصة أمام الهيئة التدريسية لتقديم التوصيات المناسبة.

أما دراسة **ارش بولد (Arch bold, 2004)** فقد هدفت إلى التعرف إلى خصائص مديري المدارس الفعالة من وجهة نظر المعلمين في المدارس المتوسطة، حيث تم جمع المعلومات من (76) معلماً في ثلاث مدارس، تمثل ثلاث ولايات أمريكية مختلفة، وتم استخدام استبانة بالإضافة إلى أسئلة مفتوحة حول خصائص المدير الفعال، وأشارت النتائج إلى ضرورة أن يكون الإداري سريع البديهة ويتمتع باستقلالية التفكير، وذكي، وداعم للمعلمين، ولديه القدرة على الاتصال والتواصل، وغير منقلب، ويمثل القدوة الحسنة لمرؤوسيه، ويتخذ القرارات في الوقت المناسب، بالإضافة إلى القدرة على حل المشكلات.

كما بحثت دراسة **(Pridgen, 2005)** العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس في الأرياف وأهداف ومخرجات التعليم، ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدمت استمارة مديري المدارس الحكومية (1993) لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغة (4273) مديراً ومديرة، وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لتطوير أداء المدير منها: أن المديرين مطالبون بأخذ دور فاعل في إدارة التعليم، والمنهاج، وتقييم مدارسهم، وأنه يجب على هؤلاء المديرين المشاركة في عملية تطوير مهني حقيقي لضمان إدارة تعليمية أفضل، والتأكد من أن المعلمين يبدون مسئولية من أجل تغيير

فعاليات أنشطة التعليم، ورفع توقعاتهم، ومستوى التحصيل، كما أن هناك حاجة لمديري المدارس للتركيز على عملية تغيير النظام مع التركيز على زيادة التعاون مع أولياء الأمور لرفع مستوى تحصيل الطلبة، وعلى المديرين تحديد الأعمال المطلوبة منهم لتيسير تحول مدارسهم إلى مجتمع تعليمي محترف (مهني)، وتضمنت نتائج الدراسة اقتراحاً بإيلاء العلاقة بين كفاءة المديرين ومخرجات التعليم اهتماماً كبيراً في ظل نظام مسائلة صارم.

## 2.3 التعقيب على الدراسات السابقة

من خلال مراجعة الدراسات السابقة، العربية والأجنبية، نلاحظ أن موضوع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس من المواضيع المهمة، والتي حاول التربويون والإداريون إعطاءها أهمية خاصة في دراساتهم، لما لمدير المدرسة، وكفاءته الإدارية من أثر على مخرجات العملية التعليمية التعلّمية.

ومن خلال الدراسات السابقة يمكن ملاحظة ما يلي:

- 1) أن مديري المدارس يبدون اهتمام أكثر في الممارسات الكتابية والإدارية وصيانة المبنى وتقويم الطلبة والمنهاج، حيث يقوم المديرين بأدوار إدارية يغلب عليها الرتبة والروتينية. ويقومون بالكفايات الفنية والعلمية بشكل أقل.
- 2) أظهرت الدراسات أن هناك نقص في الإعداد المهني.
- 3) أظهرت بعض الدراسات أن المديرين يمتلكون كفاية التخطيط والتنظيم بدرجة متوسطة.
- 4) أن السلوك الديمقراطي يسهل العمل في المؤسسة ويوظف الإمكانيات بصورة تجعل المؤسسة تصل إلى إنتاجية أعلى كما توفر أسلوب رقابة ذاتية لدى الفرد.
- 5) أن الرضا الوظيفي يكمن في توفير روح المشاركة الفعالة في المؤسسة وانعكاس ذلك على العمل والعلاقة بين الرؤساء والمرؤوسين.
- 6) أن اهتمام المدير بالعاملين يزيد من الروح المعنوية لدى العاملين.
- 7) اعتمدت بعض الدراسات في تحديد مدى توفر الكفاءة لدى مدير المدرسة على آراء المديرين أنفسهم.

واعتمدت الدراسة الحالية على المعلمين في تقدير واقع الكفاءة الإدارية، لأن المدير قد لا يكشف عن درجة امتلاكه للمهارة، عن طريق تقويم الذات، خوفاً من اتهامه بضعف أو عدم الكفاءة، فضلاً عن أن المعلم هو الشخص الأقرب إلى المدير في عمله ويتمكن من تحديد المهارات التي يمتلكها المدير وتقدير درجة ممارسته لها.

لذلك فإن الدراسات العربية سواء أجريت في فلسطين أو في الدول العربية فهي تعكس حاجة الوطن العربي لمزيد من الدراسات التي تهدف إلى رفع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس بهدف الوصول إلى مخرجات مرغوب فيها، أما الدراسات الأجنبية فقد أجريت في بيئات مختلفة تماماً عن بيئتنا العربية، من الناجية التنظيمية والسياسية والثقافية والاجتماعية والاقتصادية، وبالرغم من ذلك فالدراسات الأجنبية في غاية الأهمية، حيث أن جميع المؤسسات التربوية تبحث عن الكفاءة الإدارية للعاملين فيها، بهدف تحقيق أفضل النتائج.

## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

3. 1 منهج الدراسة
3. 2 مجتمع الدراسة
3. 3 عينة الدراسة
3. 4 أداة الدراسة
3. 4. 1 صدق أداة الدراسة
3. 4. 2 ثبات أداة الدراسة
3. 5 متغيرات الدراسة
3. 6 إجراءات تطبيق الدراسة
3. 7 المعالجة الإحصائية



## الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

### مقدمة:

يتضمن هذا الفصل منهج الدراسة ووصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، والأداة المستخدمة فيها، كما يتضمن إجراءات التحقق من صدق الأداة وثباتها، كما يوضح إجراءات تطبيقاتها والمعالجات الإحصائية التي استخدمت في تحليل نتائجها.

### 3.1 منهج الدراسة

قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي لدراسة واقع الكفاءة لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين.

### 3.2 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية. والبالغ عددهم (1992) معلماً ومعلمة، في (94) مدرسة. وذلك حسب الإحصائيات الموجودة لدى مكتب التربية والتعليم التابع لوكالة الغوث في مدينة القدس للعام 2005-2006م. كما هو موضح في الجدول (3.1)

الجدول (3.1) : خصائص المجتمع الديموغرافية

المنطقة	عدد المدارس	عدد المعلمين
منطقة الخليل	26	556
منطقة القدس	29	640
منطقة نابلس	39	796
المجموع	94	1992

### 3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة من (380) معلماً ومعلمة من مجموع أفراد مجتمع الدراسة، موزعين على (22) مدرسة، استعيد منها (338) استبانة أي بنسبة 88% من الاستبيانات الموزعة، وقد اختيرت عينة الدراسة بالطريقة العنقودية، موزعة على النحو التالي: ثمان مدارس من منطقة

الخليل، وست مدارس من منطقة القدس، وثمان مدارس من منطقة نابلس، انظر الملحق رقم(1)، حيث يبين الجدول رقم (2.3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها.

**جدول رقم 2.3 توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة**

المتغير	المستوى	العدد	النسبة
الجنس	ذكر	133	39%
	أنثى	205	61%
المؤهل	دبلوم	83	24%
	بكالوريوس	236	70%
	أعلى من بكالوريوس	19	6%
الخبرة	1 - 5	79	23%
	5 - 10	96	29%
	أكثر من 10 سنوات	163	48%
الموقع	مدينة	101	30%
	قرية	91	27%
	مخيم	146	43%
المنطقة	الخليل	93	28%
	القدس	104	31%
	نابلس	141	41%

### 4.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية مكونة من (110) فقرات موزعة على العمليات الإدارية التالية: التخطيط، والتنظيم، والاتصال، واتخاذ القرار والقيادة والتقييم. ولبناء هذه الاستبانة قام الباحث بما يلي:

- الإطلاع على الأدب التربوي في مجال الإدارة والذي بحث في الكفايات الازمة لمدير المدرسة او في درجة امتلاكه لها او في تقويم أداء مدير المدرسة في مجالات عمل مختلفة
- الإطلاع على أدوات الدراسات السابقة -العربية على وجه الخصوص- ومن هذه الدراسات: دراسة مروة(2006) ودراسة أبو عودة (2004)، ودراسة العواودة (2004)، ودراسة عريقات (2003) ودراسة العزة (2001)، ودراسة طبعوني (1997)، ودراسة مياس (1996)، ودراسة الشحرور (1993)، ودراسة العمراني (1992)، ودراسة المخلافي (1992)، ودراسة نوفل (1988)، والتي ناقشت مكونات العملية الإدارية التي يقوم بها المدير، وذلك بغرض الوصول إلى العمليات الرئيسية التي تشكل في مجموعها العملية الإدارية كما عرضها الباحث.

بعد الوصول إلى مهام محددة وموزعة على العمليات الإدارية كان لا بد من الرجوع إلى اللائحة التنظيمية لمدارس وكالة الغوث والتي تحدد مهام مدير المدرسة، لمقارنة هذه المهام بما يفترضه الأدب السابق من مهام إدارية تربوية لمدير المدرسة، وذلك بغية حذف ما لا يتفق مع ما ورد في اللائحة التنظيمية المشار إليها حتى لا يبدو وكأنه يطلب من مدير المدرسة كفاءات معينة لا يشترطها القانون أو يحده من إظهارها. وإنما راعى أن تعطى الفقرات جوانب كل عملية إدارية.

### 3.4.1 صدق الأداة

للتحقق من صدق الأداة قام الباحث بعرضها في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين بلغ عددهم ( 20 ) محكماً من ذوي الاختصاص، من حملة شهادة الدكتوراه في الإدارة والإشراف التربوي في جامعة القدس وجامعة بيت لحم، إضافة إلى مشرفين تربويين، ومديري مدارس، انظر الملحق رقم (2).

وقد تم تحكيم الاستبانة بهدف إبداء الرأي في فقراتها من حيث صياغة الفقرات، ومدى أهميتها لكل مجال، ووضوح المحتوى، ومدى قابليتها للقياس، حيث كان هناك مجال سادس وهو مجال القيادة ورأى أغلبية الباحثين أن يُسَقَط هذا المجالات، وقد تم الأخذ بآراء المحكمين ومقترحاتهم ومن تعديل وحذف في ضوء ملاحظاتهم، والتي أشار إليها أكثر من 70 % من المحكمين، بحيث أصبحت الاستبانة في صورتها النهائية مكونة من ( 54 ) فقرة موزعة على المجالات الآتية:

التخطيط 11 فقرة، والتنظيم 11 فقرة، والاتصال 11 فقرة، واتخاذ القرار 10 فقرات، والتقويم 11 فقرة، الملحق رقم(3).

### 3.4.2 ثبات الأداة

للتحقق من ثبات أداة الدراسة استخدم الباحث طريقة الاتساق الداخلي، وذلك باستخراج معامل كرنباخ ألفا Cronbach Alpha، والجدول التالي يوضح قيم معامل الثبات لكل مجال من مجالات الاستبانة، وكذلك معامل ثبات الاستبانة (المجال الكلي).

الجدول رقم (3.3) قيم معاملات ثبات الأداة

المجال	عدد	معامل الثبات
التخطيط	11	0.89
التنظيم	11	0.94
الاتصال	11	0.95
اتخاذ القرار	10	0.96
التقويم	11	0.95
الدرجة الكلية (الاستبانة)	54	0.98

يتبين لنا من الجدول رقم ( 2.3 ) أن جميع مجالات الأداة ودرجتها الكلية تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

### 3.5 متغيرات الدراسة

أ. المتغيرات المستقلة :

1. الجنس  
أ. ذكر  
ب. أنثى
2. المؤهل العلمي، بثلاث مستويات:  
أ- دبلوم.  
ب- بكالوريوس.  
ت- أعلى من بكالوريوس.
3. الخبرة، بثلاث مستويات:  
أ- أقل من 5 سنوات.  
ب- من 5-10 سنوات.  
ت- أكثر من 10 سنوات.
4. المنطقة التعليمية، بثلاث مستويات:  
أ- الخليل  
ب- القدس  
ت- نابلس
5. موقع المدرسة، بثلاث مستويات:  
أ- مدينة  
ب- قرية  
ت- مخيم

### ب. المتغير التابع

واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية كما يراها المعلمون.

### 3.6 إجراءات تطبيق الدراسة

قام الباحث بإجراءات الدراسة على النحو التالي:-

1. حصر أفراد مجتمع الدراسة ثم اختيار عينتها.
2. استكمال الإجراءات الرسمية المتعلقة بالسماح بتطبيق أداة الدراسة في مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية. والحصول على كتاب تسهيل مهمة من قسم التربية، عمادة الدراسات العليا في جامعة القدس ملحق رقم ( 5 ).
3. الحصول على كتاب موافقة من رئيس برنامج التعليم في وكالة الغوث يتضمن السماح للباحث بإجراء الدراسة. ملحق رقم ( 6 ).
4. توزيع الاستبيانات على أفراد عينة الدراسة، وجمعها، وتبويبها وترميزها، وإدخالها إلى الحاسب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية لاستخراج النتائج.

### 7.3 المعالجة الإحصائية

بعد تجميع الاستبيانات قام الباحث بتفريغها وذلك بإعطاء كل إجابة على فقرة في الاستبانة قيمة رقمية وفق مقياس ليكرت الخماسي، واستخدم معادلات الاتساق الداخلي، وكرونباخ ألفا لحساب معاملات الثبات، كذلك تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات أداة الدراسة، ومجالاتها، ولفحص فرضيات الدراسة تم استخدام اختبار (Test)، وتحليل التباين الأحادي، واختبار شيفيه للمقارنات البعدية، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS).

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

4. 1 نتيجة سؤال الدراسة الأول
4. 2 نتيجة سؤال الدراسة الثاني
4. 2. 1 نتيجة الفرضية الأولى
4. 2. 2 نتيجة الفرضية الثانية
4. 2. 3 نتيجة الفرضية الثالثة
4. 2. 4 نتيجة الفرضية الرابعة
4. 2. 5 نتيجة الفرضية الخامسة
4. 3 ملخص نتائج الدراسة

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

يتناول هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة وفقاً لتسلسل أسئلتها وفرضياتها.

ولتحديد درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين تم اعتماد المقياس الوزني التالي للمتوسطات الحسابية:

**درجة منخفضة:** إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أو الدرجة الكلية أقل من 3 - انحراف معياري واحد, أي أقل من (2.09).

**درجة متوسطة:** إذا كان المتوسط الحسابي محصوراً بين 3 + انحراف معياري واحد, أي بين (2.09 - 3.91).

**درجة مرتفعة:** إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أكبر من 3 + انحراف معياري واحد, أي أكبر من (3.91).

**جدول (1.4):** المستويات الحسابية والانحرافات المعيارية والدرجة ل فقرات أداة الدراسة مرتبة تنازلياً حسب مجالاتها.

#### التخطيط

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
9	يلم بأسس التخطيط التربوي وأساليبه	4.05	1.00	مرتفعة
1	يحدد الأهداف التربوية التي تستطيع المدرسة تحقيقها خلال العام الدراسي	4.04	0.97	مرتفعة
6	يتابع تطبيق الخطط العلاجية لضعف الطلاب	4.02	1.02	مرتفعة
4	يساعد المعلمين في إعداد خططهم ويتابعها	3.94	0.92	مرتفعة
10	يقوم الخطط بعد إنجازها	3.92	1.02	مرتفعة
7	يضع خطة للاجتماع بالمعلمين لمعرفة احتياجاتهم المهنية	3.90	1.11	متوسطة
2	يضع خطة للميزانية العامة للمدرسة موزعة على	3.89	0.99	متوسطة



			الأنشطة المرافقة	
متوسطة	1.05	3.88	يستثمر إمكانيات البيئة المحلية التي يمكن الاستفادة منها بالتعاون مع مجلس الآباء	3
متوسطة	1.02	3.86	يضع خطة لأساليب التقويم في المدرسة	11
متوسطة	1.07	3.83	يخطط لإقامة المهرجانات والأنشطة المرافقة للمنهاج	5
متوسطة	1.02	3.71	يخطط لتزويد المعلمين بمواد إثرائية للمنهاج	8
متوسطة	1.01	3.91	الدرجة الكلية	

### التنظيم

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة	0.82	4.33	ينظم مالية المدرسة وفق سجلات وإيصالات رسمية	10
مرتفعة	0.87	4.27	يحدد اختصاصات العاملين في المدرسة ومهامهم	11
مرتفعة	0.90	4.22	يوفر الكتب المدرسية والوسائل والمواد التعليمية اللازمة لتنفيذ المنهاج	09
مرتفعة	0.90	4.15	ينظم جدول زمني للمواعيد والاجتماعات بما لا يؤدي إلى سير العملية الدراسية	05
مرتفعة	1.09	3.94	يعد الجدول المدرسي بالتعاون مع المعلمين وفق المعايير التربوية	03
متوسطة	0.97	3.87	يوظف استخدام البيئة المدرسية لعملية التعليم والتعلم	02
متوسطة	0.98	3.86	ينظم فعاليات المجالس المدرسية لتحقيق الأهداف التربوية	04
متوسطة	1.01	3.82	ينظم دورات وورشات عمل تدريبية لرفع كفاءة المعلمين المهنية	06
متوسط	1.08	3.80	يعد قاعدة بيانات شاملة عن المدرسة	01
متوسطة	1.02	3.80	ينظم اجتماعات لمعلمي المدرسة لتحقيق قدر من الترابط بين المواد التي يدرسونها	07
متوسطة	1.09	3.52	ينظم برامج خاصة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	08
متوسطة	0.97	3.57	الدرجة الكلية	

## الاتصال

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
11	يعمل على تطوير الثقة والاحترام بين رؤسائه ومرؤوسيه	4.12	0.88	مرتفعة
04	يستمع لآراء واقتراحات أولياء الأمور لمناقشتها	4.06	.081	مرتفعة
03	يعتمد اللقاءات المفتوحة مع المعلمين كوسيلة من وسائل الاتصال	4.01	0.93	مرتفعة
09	يحرص على أن يفهم المستقبل الرسالة كما هي (الموضوع)	3.98	0.93	مرتفعة
01	يوظف مهارة الإصغاء في تعامله مع الآخرين	3.92	1.08	مرتفعة
10	يتعرف على ردود الأفعال لدى المستقبلين لرسائله	3.92	0.90	متوسطة
02	يحترم آراء الآخرين ومشاعرهم ولو كانت مخالفة لرأيه	3.90	1.06	متوسطة
08	يختار وسيلة الاتصال المناسبة للهدف المراد تحقيقه (مثل عقد اجتماع، مقابلة شخصية)	3.87	1.00	متوسطة
06	يشجع العاملين في المدرسة عن طريق المدح والثناء	3.86	1.00	متوسطة
07	يحرص على إصدار نشرات توعية تثقيفية وصحية وإخبارية للطلبة	3.69	1.04	متوسطة
05	يحرص على الزيارات التبادلية مع المدارس الأخرى	3.59	1.01	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.90	0.96	متوسطة

## اتخاذ القرار

رقم الفقرة	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
09	يقوم بتبليغ المعنيين بالقرار ليبين لكل منهم دوره في تنفيذ القرار	4.18	0.86	مرتفعة
01	يصوغ القرارات التربوية وفقاً للقوانين واللوائح المعمول بها في وكالة الغوث	4.11	1.15	مرتفعة
07	يتخذ القرارات في الوقت المناسب دونما تأخير	4.05	0.98	مرتفعة

مرتفعة	0.94	4.01	يحرص على الحصول على كافة المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار	02
مرتفعة	0.98	4.00	يتجنب اتخاذ القرارات المتسّرة	03
متوسطة	0.91	3.99	يحرص على تقويم نتائج القرارات التي تنفذ	10
متوسطة	1.01	3.90	بعد اتخاذ القرار يفكر في وضع خطة عمل لتنفيذه	08
متوسطة	1.08	3.83	يكون حازماً في تنفيذ القرارات بعد إقرارها	06
متوسطة	1.03	3.81	يضع البدائل المقترحة قبل اتخاذ القرار	05
متوسطة	1.13	3.69	يشرك العاملين في المدرسة في صناعة القرار	04
مرتفعة	1.00	3.95	الدرجة الكلية	

### التقويم

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	رقم الفقرة
مرتفعة	0.85	4.23	يقوم بزيارات صافية للمعلمين للتعرف على مستوى أدائهم	03
مرتفعة	0.89	4.09	يتعاون مع المعلمين في تحديد الطرق لتقويم تحصيل الطلبة	11
مرتفعة	0.87	4.05	يحتفظ بسجلات تقويمية موثقاً ملاحظاته بشكل دوري	01
مرتفعة	0.92	4.01	يزود المعلم بملاحظات كتغذية راجعة بناء على الزيارات الصافية	07
مرتفعة	0.93	4.00	ينوع في أساليب التقويم التي يستخدمها مع المعلمين	08
مرتفعة	0.98	3.99	يحرص على تقويم عمل إدارة المدرسة في تنفيذها للمهام الموكلة إليها	05
مرتفعة	0.97	3.95	يحرص على الموضوعية في التقويم	10
مرتفعة	1.02	3.95	يراجع خبراته في مجال التقويم ويستفيد من التغذية الراجعة (تقويم التقويم)	09
متوسطة	0.91	3.95	يستفيد من التقويم في إعادة النظر بمجمل عملية التخطيط التربوي الهادفة	02

مرتفعة	0.94	3.92	يقوم أعمال اللجان المدرسية في ضوء الأهداف التي وضعت من أجلها	04
متوسطة	0.99	3.91	يشرك العاملين في المدرسة في تقييم جوانب العمل المدرسي	06
مرتفعة	0.93	4.00	الدرجة الكلية	

#### 4. 1 نتيجة سؤال الدراسة الأول:

ما واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية كما يراه المعلمون؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول استخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية كما يراه المعلمون، من خلال فقرات أداة الدراسة، ملحق رقم ( 5 )، و كذلك متوسطات مجالات الأداة، الجدول رقم ( 2.4).

جدول 2.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	0.61	4.00	التقويم
مرتفعة	1.04	3.97	الاتصال
مرتفعة	0.89	3.96	التنظيم
مرتفعة	1.00	3.95	اتخاذ القرار
متوسطة	1.02	3.86	التخطيط
مرتفعة	0.91	3.94	المجال الكلي

نلاحظ من الجدول السابق أن واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية كما يراه المعلمون كان بدرجة (مرتفعة) للمجال الكلي، حيث بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال ( 3.94 ) والانحراف المعياري ( 0.91 )، أما في ما يتعلق بالمجالات

الفرعية، فنلاحظ أن مجال التقويم قد حصل على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.00) والانحراف المعياري هو (0.61)، وتلاه مجال الاتصال، ومتوسطه الحسابي (3.97) والانحراف المعياري هو (1.04)، تلاه المجال الخاص بالتنظيم وبمتوسط حسابي مقداره (3.96) والانحراف المعياري هو (0.89)، المجال الخاص باتخاذ القرار (3.95) والانحراف المعياري هو (1.00) وأخيراً المجال الخاص بالتخطيط وبمتوسط حسابي مقداره (3.86) والانحراف المعياري هو (1.02)، كما يلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع مجالات الدراسة هي بدرجة مرتفعة، باستثناء مجال التخطيط، الذي جاء بدرجة متوسطة.

ومن خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الدراسة (الكفاءة الإدارية)، يتبين أن أعلى خمسة متوسطات حسابية هي للفقرات التالية، والمبينة في الجدول (3.4).

**جدول رقم 3.4 : الفقرات الخمس ذوات المتوسطات الحسابية الأعلى من بين فقرات الاستبانة**

رقم الفقرة	المجال	الفقرة	المتوسط الحسابي
1	التنظيم	يحدد اختصاصات العاملين في المدرسة ومهامهم	4.27
2	التنظيم	ينظم مالية المدرسة وفق سجلات وإيصالات رسمية	4.23
3	التقويم	يقوم بزيارات صافية للمعلمين للتعرف على مستوى أدائهم	4.23
4	التنظيم	يوفر الكتب المدرسية والوسائل والمواد التعليمية اللازمة لتنفيذ المنهاج	4.22
5	اتخاذ القرار	يقوم بتبليغ المعنيين بالقرار ليبين لكل منهم دوره في تنفيذ القرار	4.18

ويظهر أن هذه الفقرات جميعها بدرجة مرتفعة، ومتوسطها الحسابي أعلى من (4)، وثلاث منها في مجال التنظيم، وواحدة في مجال التقويم، والفقرة الخامسة هي في مجال اتخاذ القرار.

كما تشير قيم المتوسطات الحسابية أيضاً، إلى أن أقل المتوسطات الحسابية كانت للفقرات الخمس التالية، والمبينة في الجدول رقم (4.4).

**جدول رقم 4.4 : الفقرات الخمس ذوات المتوسطات الحسابية الأدنى من بين فقرات الاستبانة**

رقم الفقرة	المجال	الفقرة	المتوسط الحسابي
1	التخطيط	يخطط لتزويد المعلمين بمواد إثرائية للمنهاج	3.71
2	اتخاذ القرار	يشرك العاملين في المدرسة في صناعة القرار	3.69
3	الاتصال	يحرص على إصدار نشرات توعية تثقيفية وصحية وإخبارية للطلبة	3.69
4	الاتصال	يحرص على الزيارات التبادلية مع المدارس الأخرى	3.59
5	التنظيم	ينظم برامج خاصة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة	3.52

ويلاحظ من خلال قيم المتوسطات الحسابية لهذه الفقرات أن جميعها بدرجة متوسطة، وفقرتين منها في مجال الاتصال، وواحدة في مجال اتخاذ القرار، وواحدة في مجال التنظيم، والفقرة الخامسة في مجال التخطيط.

ومن خلال قيم المتوسطات المبينة في الملحق رقم (6)، يتبين أن المتوسطات الحسابية لـ (21) فقرة كانت أعلى من (4)، ولم تحصل أي من الفقرات على متوسط حسابي أقل من (3). وكانت أقل قيمة للمتوسط الحسابي هي (3.52)، للفقرة رقم (8)، من مجال التنظيم.

#### 2.4 نتيجة سؤال الدراسة الثاني:

هل يختلف واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية باختلاف متغيرات الدراسة: جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، وموقع المدرسة، والمنطقة التعليمية؟ وللإجابة عن سؤال الدراسة الثاني قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة والمجال الكلي لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الكفاءة الإدارية حسب متغيرات الدراسة الواردة في السؤال الثاني، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية، تم فحصها من خلال فرضيات الدراسة الآتية:

#### 1.2.4 الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى إلى متغير جنس المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى، استخدم الباحث اختبار (t - test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية حسب متغير جنس المعلم، وذلك كما هو مبين في الجدول (5.4).

**جدول 5.4 :** نتائج اختبار (t - test) للفروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين حسب متغير جنس المعلم

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	(ت)	مستوى الدلالة
التخطيط	ذكر	133	4.02	0.88	336	1.49	0.13
	أنثى	205	3.87	0.92			
التنظيم	ذكر	133	3.98	0.78	336	0.28	0.77
	أنثى	205	3.95	0.79			
الاتصال	ذكر	133	3.96	0.82	336	1.01	0.31
	أنثى	205	3.87	0.78			
اتخاذ القرار	ذكر	133	4.07	0.83	336	0.99	0.32
	أنثى	205	3.92	0.87			
التقويم	ذكر	133	3.90	0.81	336	0.79	0.42
	أنثى	205	4.03	0.80			
المجال الكلي	ذكر	133	3.99	0.78	336	0.66	0.50
	أنثى	205	3.93	0.77			

تشير القيم الواردة في الجدول رقم (5.4) انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى لمتغير الجنس.

#### 2.2.4 الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية قام الباحث باستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمجالات واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي للمعلم، كما يبينه الجدول (6.4).

#### جدول 6.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث حسب متغير المؤهل العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي	المجال
0.88	4.31	دبلوم	التخطيط
0.89	3.83	بكالوريوس	
0.92	3.76	أعلى من بكالوريوس	
0.61	4.28	دبلوم	التنظيم
0.79	3.90	بكالوريوس	
0.90	3.69	أعلى من بكالوريوس	
0.79	4.14	دبلوم	الاتصال
0.78	3.86	بكالوريوس	
0.87	3.68	أعلى من بكالوريوس	
0.67	4.27	دبلوم	اتخاذ القرار
0.88	3.87	بكالوريوس	
0.87	3.92	أعلى من بكالوريوس	
0.60	4.31	دبلوم	التقويم
0.82	3.93	بكالوريوس	
0.95	3.88	أعلى من بكالوريوس	
0.64	4.26	دبلوم	المجموع الكلي
0.78	3.88	بكالوريوس	
0.85	3.78	أعلى من بكالوريوس	

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية حسب متغير المؤهل العلمي، يتبين أن هناك فروقاً بين المتوسطات الحسابية، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (7.4).



الجدول رقم 7.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين حسب متغير المؤهل العلمي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
التخطيط	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	13.17 267.25 280.43	2 335 337	6.58 0.79 --	8.32	*0.001
التنظيم	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	9.83 200.65 210.49	2 335 337	4.91 0.86 --	5.70	*0.002
الاتصال	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	5.51 211.53 217.05	2 335 337	2.75 0.63 --	4.36	*0.038
اتخاذ القرار	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	8.33 239.99 248.325	2 335 337	4.16 0.71 --	5.81	*0.003
التقويم	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	8.40 210.05 218.45	2 335 337	4.20 0.62 --	6.77	*0.002
المجال الكلي	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	8.67 195.613 204.290	2 335 337	4.33 0.58 --	7.43	*0.001

يتبين من خلال دلالة الفروق الواردة في الجدول السابق أن الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$ ، ومن أجل فحص اختبار الدلالة تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لاختبار دلالة الفروق، والجدول رقم ( 8.4 ) يبين نتائج اختبار شيفيه.

الجدول رقم 8.4 : نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية حسب متغير المؤهل

العلمي

المجال	المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس	أعلى من بكالوريوس
التخطيط	دبلوم	--	0.48*	0.56
	بكالوريوس	0.48*	--	0.08
	أعلى من بكالوريوس	0.56	0.08	--
التنظيم	دبلوم	--	0.38*	0.59
	بكالوريوس	0.38*	--	0.20
	أعلى من بكالوريوس	0.59	0.20	--
الاتصال	دبلوم	--	0.28*	0.46
	بكالوريوس	0.28*	--	0.18
	أعلى من بكالوريوس	0.46	0.18	--
اتخاذ القرار	دبلوم	--	0.39*	0.35
	بكالوريوس	0.39*	--	0.04
	أعلى من بكالوريوس	0.35	0.04	--
التقويم	دبلوم	--	0.39*	0.44
	بكالوريوس	0.39*	--	0.05
	أعلى من بكالوريوس	0.43	0.05	--
المجال الكلّي	دبلوم	--	0.38*	0.48
	بكالوريوس	0.38*	--	0.10
	أعلى من بكالوريوس	0.48	0.10	--

يتبين من خلال اختبار شيفيه أن الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً بين فئة (دبلوم) وفئة (بكالوريوس فقط)، في جميع المجالات، ولصالح حملة الدبلوم، أي أن حملة الدبلوم يقدر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس أعلى من زملائهم من حملة البكالوريوس.

#### 3.2.4 الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية حسب متغير سنوات الخبرة، كما يبينه جدول رقم (9.4).

الجدول رقم 9.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث حسب متغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.75	4.16	79	أقل من 5 سنوات	التخطيط
0.90	3.87	96	5-10 سنوات	
0.96	3.84	163	أكثر من 10 سنوات	
0.74	4.11	79	أقل من 5 سنوات	التنظيم
0.83	3.96	96	5-10 سنوات	
0.78	3.89	163	أكثر من 10 سنوات	
0.82	4.02	79	أقل من 5 سنوات	الاتصال
0.80	3.92	96	5-10 سنوات	
0.78	3.83	163	أكثر من 10 سنوات	
0.76	4.16	79	أقل من 5 سنوات	اتخاذ القرار
0.84	4.02	96	5-10 سنوات	
0.90	3.83	163	أكثر من 10 سنوات	
0.79	4.21	79	أقل من 5 سنوات	التقويم
0.73	4.04	96	5-10 سنوات	
0.84	3.90	163	أكثر من 10 سنوات	
0.72	4.14	79	أقل من 5 سنوات	المجال الكلي
0.77	3.96	96	5-10 سنوات	
0.80	3.86	163	أكثر من 10 سنوات	

من خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في الجدول السابق يتبين أن هناك فروقاً بين قيمها حسب متغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية والمجالات الفرعية، وللتعرف فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائية، ثم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول ( 10.4 ).

جدول رقم 10.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع

الكفاءة الإدارية لدى المديرين حسب متغير سنوات الخبرة

المصدر التباين	مجموع	د ح	مجموع	قيمة ف	مستوى
----------------	-------	-----	-------	--------	-------

الدلالة		المربعات		المربعات		
0.03*	3.42	2.81	2	5.614	بين المجموعات	التخطيط
		0.82	335	274.82	داخل المجموعات	
			337	280.43	المجموع	
0.11	5.03	1.367	2	2.731	بين المجموعات	التنظيم
		0.62	335	207.762	داخل المجموعات	
			337	210.493	المجموع	
0.21	1.52	0.98	2	1.958	بين المجموعات	الاتصال
		0.642	335	215.099	داخل المجموعات	
			337	217.057	المجموع	
0.02 *	4.20	3.03	2	6.069	بين المجموعات	اتخاذ القرار
		0.72	335	242.256	داخل المجموعات	
			337	248.325	المجموع	
0.02 *	4.16	2.65	2	5.300	بين المجموعات	التقويم
		0.64	335	213.155	داخل المجموعات	
			337	218.454	المجموع	
0.04*	3.31	1.98	2	3.967	بين المجموعات	المجال الكلي
		0.6	335	200.323	داخل المجموعات	
			337	204.290	المجموع	

تشير البيانات في الجدول السابق بوجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha=0.05)$  في تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة لواقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين تعزى لسنوات خبرة للمعلم على مجالات الأداة باستثناء مجالي التنظيم والاتصال. ومن أجل معرفة الدلالة الإحصائية قام الباحث باستخدام اختبار شيفيه لاختبار دلالة الفروق البعدية، والجدول رقم (11.4) يبين نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية.

الجدول رقم 11.4: نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتقديرات أفراد عينة الدراسة حسب متغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	10-5 سنوات	أكثر من 10 سنوات
التخطيط	أقل من 5 سنوات	-	0.28	0.31*
	10-5 سنوات	0.28	-	0.029
	أكثر من 10 سنوات	0.31*	0.029	-
اتخاذ القرار	أقل من 5 سنوات	-	0.13	0.32 *
	10-5 سنوات	0.32	-	0.18
	أكثر من 10 سنوات	0.33*	0.14	-
التقويم	أقل من 5 سنوات	-	0.19	0.33*
	10-5 سنوات	0.17	-	0.14
	أكثر من 10 سنوات	0.31*	0.14	-
المجال الكلي	أقل من 5 سنوات	-	0.27	0.27*
	10-5 سنوات	0.17	-	0.10
	أكثر من 10 سنوات	0.27*	0.10	-

تشير نتائج اختبار شيفيه أن الفروق كانت بين فئتي أكثر من 10 سنوات وأقل من 5 سنوات، ولصالح فئة (أقل من 5 سنوات)، أي أن تقدير أفراد عينة الدراسة من المعلمين من ذوي الخبرة أقل من 5 سنوات لواقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين كان أعلى من تقدير زملائهم من ذوي الخبرة أكثر من 10 سنوات.

#### 4.2.4 الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى إلى متغير موقع المدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية حسب متغير موقع المدرسة، كما يبينه الجدول رقم (12.4).

جدول رقم 12.4 : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس حسب متغير موقع المدرسة

المجال	موقع المدرسة	المتوسط	الانحراف	العدد
--------	--------------	---------	----------	-------

	المعياري	الحسابي		
101	0.94	3.74	مدينة	التخطيط
91	0.83	3.76	قرية	
146	0.89	4.17	مخيم	
101	0.82	3.77	مدينة	التنظيم
91	0.79	3.89	قرية	
146	0.73	4.15	مخيم	
101	0.84	3.71	مدينة	الاتصال
91	0.73	3.87	قرية	
146	0.79	4.07	مخيم	
101	0.89	3.80	مدينة	اتخاذ القرار
91	0.94	3.73	قرية	
146	0.71	4.22	مخيم	
101	0.77	3.92	مدينة	التقويم
91	0.86	3.76	قرية	
146	0.74	4.23	مخيم	
101	0.80	3.79	مدينة	المجال الكلي
91	0.79	3.80	قرية	
146	0.71	4.17	مخيم	

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة في الجدول السابق يتبين أن هناك فروقاً بين قيمها حسب متغير موقع المدرسة في المجال الكلي والمجالات الفرعية، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول رقم (13.4).

جدول رقم 13.4: نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية

لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية للمديرين حسب متغير موقع المدرسة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	د ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
--------	--------------	----------------	-----	----------------	--------	---------------

0.000	9.16	7.27 0.79 -	2 335 337	14.53 265.90 280.43	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التخطيط
0.000	7.99	4.79 0.60 -	2 335 337	9.59 200.91 210.29	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التنظيم
0.002	6.54	4.08 0.62 -	2 335 337	8.15 208.91 217.06	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الاتصال
0.000	12.42	8.57 0.69 -	2 335 337	17.15 231.18 248.33	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	اتخاذ القرار
0.000	10.92	6.69 0.61 -	2 335 337	13.37 205.08 218.45	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التقويم
0.000	10.10	5.76 0.58 -	2 335 337	11.52 192.77 204.29	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	المجموع الكلي

تشير البيانات في الجدول رقم (13.4) إلى أن جميع قيم (ف) كانت دالة إحصائياً على جميع مجالات أداة الدراسة. ومن أجل اختبار الدلالة تم استخدام اختبار شيفيه، الجدول رقم(14.4).

جدول رقم(14.4): نتائج اختبار شيفيه للمقارنات البعدية لتقديرات أفراد عينة الدراسة

لواقع الكفاءة الإدارية للمديرين حسب متغير موقع المدرسة

المجال	موقع المدرسة	مدينة	قرية	مخيم
التخطيط	مدينة	-	0.02	0.43*
	قرية	0.02	-	0.41*

-	0.41*	0.43*	مخيم	
0.38*	0.12	--	مدينة	التنظيم
0.27*	--	0.12	قرية	
--	0.27*	0.38*	مخيم	
0.37*	0.16	--	مدينة	الاتصال
0.20*	--	0.16	قرية	
--	0.20*	0.37*	مخيم	
0.42*	0.07	--	مدينة	اتخاذ القرار
0.49*	--	0.07	قرية	
--	0.49*	0.42*	مخيم	
0.31*	0.16	--	مدينة	التقويم
0.47*	--	0.16	قرية	
--	0.47*	0.31*	مخيم	
0.38*	0.02	--	مدينة	المجموع الكلي
0.36*	--	0.02	قرية	
--	0.36*	0.38*	مخيم	

تشير نتائج اختبار شيفيه إلى أن الفروق بين تقديرات المعلمين في المدينة والمعلمين في المخيم كانت لصالح المعلمين في المخيم.

#### 5.2.4 الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية. للتحقق من صحة الفرضية الخامسة قام الباحث باستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية حسب المنطقة التعليمية، كما يبينه الجدول (15.4).

الجدول رقم 15.4: المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث حسب متغير المنطقة التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المنطقة التعليمية	المجال
0.75	4.04	93	الخليل	التخطيط
1.00	3.78	104	القدس	
0.93	3.97	141	نابلس	



0.73	4.04	93	الخليل	التنظيم
0.88	3.83	104	القدس	
0.75	4.02	141	نابلس	
0.85	3.91	93	الخليل	الاتصال
0.80	3.78	104	القدس	
0.76	4.00	141	نابلس	
0.81	4.03	93	الخليل	اتخاذ القرار
0.86	3.90	104	القدس	
0.89	3.96	141	نابلس	
0.81	3.99	93	الخليل	التقويم
0.75	4.05	104	القدس	
0.85	3.99	141	نابلس	
0.75	4.00	93	الخليل	المجموع
0.81	3.87	104	القدس	
0.78	3.99	141	نابلس	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية. وللتعرف فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول رقم (16.4).

جدول رقم 16.4 : نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد

عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية للمديرين حسب متغير المنطقة التعليمية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	د. ح	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
--------	--------------	----------------	------	----------------	--------	---------------

0.12	2.15	1.77 0.83 -	2 335 337	3.54 276.88 280.43	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التخطيط
0.10	2.33	1.44 0.62 -	2 335 337	2.89 207.61 210.49	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التنظيم
0.12	2.17	1.39 0.64 -	2 335 337	2.77 214.29 217.06	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الاتصال
0.60	0.51	0.38 0.74 -	2 335 337	0.76 247.59 3248.3	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	اتخاذ القرار
0.84	0.18	0.12 0.65 -	2 335 337	0.24 218.22 218.45	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	التقويم
0.39	0.94	0.57 0.61 -	2 335 337	1.14 203.15 204.29	بين المجموعات داخل المجموعات المجموع	الكلية

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(0.05 \geq \alpha)$  بين المتوسطات الحسابية المتعلقة بتقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

#### 3.4 ملخص نتائج الدراسة

وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة "مرتفعة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.94)،

وفق مقياس ليكرت الخماسي بانحراف معياري قيمته (0.91)، وجاء في المرتبة الأولى الكفاءة في مجال التقويم بمتوسط حسابي (4.00)، تلاه المجال الخاص بالاتصال بمتوسط حسابي (3.97)، فالمجال الخاص بالتنظيم بمتوسط حسابي (3.96)، فالمجال الخاص باتخاذ القرار بمتوسط حسابي (3.95)، وأخيراً مجال التخطيط بدرجة متوسطة بمتوسط حسابي (3.86).

2. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية في فلسطين كما يراها المعلمون تعزى لمتغيرات جنس المعلم والمنطقة التعليمية.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية كما يراها المعلمون تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الدبلوم ، ومتغير خبرة المعلم لصالح الخبرة المتدنية ومتغير موقع المدرسة لصالح سكان المخيم .

## الفصل الخامس

### مناقشة نتائج الدراسة والتوصيات

5.1 مناقشة نتائج السؤال الأول

5.2 مناقشة نتائج السؤال الثاني

5.2.1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى

5.2.2 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

5.2.3 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

5.2.4 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة

5.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

5.2.6 مناقشة نتائج الفرضية السادسة

5.3 التوصيات

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة المتعلقة بواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من جهة نظر المعلمين، كما يتضمن الفصل مجموعة من التوصيات المنبثقة من نتائج الدراسة.

#### 1.5 مناقشة نتائج السؤال الأول

ما واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية كما يراه المعلمون؟

لقد أظهرت النتائج أن واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين كانت بدرجة مرتفعة. وأظهرت النتائج أن درجة الكفاءة الإدارية لدى المديرين هي (مرتفعة) في كل عملية إدارية على حده، وذلك وفق تقدير المعلمين، وأن عملية التخطيط حصلت على أقل متوسط حسابي من بين العمليات الأخرى.

ويمكن أن يُعزى ذلك إلى تعزيز وكالة الغوث لنهج اللامركزية في العمل، وإعطاء فرصة أكبر للمدير لاتخاذ القرارات ومشاركة المعلمين فيها، وإلى نهج الاتصال والتواصل مع المعلمين. وقد يعود السبب أيضاً إلى طموح المدير ورغبته بأن يكون له دور فاعل في المدرسة لتكون مخرجات مؤسسته أفضل وتميَّزه عن غيره من المدارس.

ويمكن أن يُعزى ذلك إلى عمليات التدريب والتأهيل والمشاركة في ورشات العمل التي يتلقاها المديرون ضمن المشاريع التطويرية الحديثة التي تنظمها وكالة الغوث، لتزويد المديرين بالمهارات اللازمة لعمليات الإدارة والقيادة لضمان نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها.

وتتفق هذه الدراسة مع دراسة العواودة (2004)، وأحمد (1985)، وطبعوني (1997)، ومع شقير (1999)، ودراسة العزة (2001) وجميعها أكدت أن درجة تطبيق المديرين للممارسات القيادية كانت عالية من وجهة نظر معلميه. واختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة العمراني (1992)، ودراسة الطاهر (1998)، ودراسة الأشهب (2001)، التي كان من نتائجها أن مشاركة المدير للمعلمين في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات المدرسية كانت متوسطة.

ويعزو الباحث كون التخطيط حصل على أقل متوسط حسابي من بين مجالات الكفاءة الإدارية المحددة في أداة الدراسة كون التخطيط من المهام التي غالباً ما تتولى إدارتها العليا في

المؤسسات التربوية، ويقتصر دور المدير على جوانب فرعية، وهذا لا ينمي لديه مهارات التخطيط، فتبقى كفاءة المدير في هذا المجال أقل مستوى من المجالات الأخرى حيث تتفق هذه الدراسة مع دراسة المخلافي (1992) والتي توصلت إلى أن عملية التخطيط قد حصلت على أدنى نسبة مئوية بين العمليات الإدارية الأخرى بحسب تقدير المعلمين.

## 2.5 مناقشة نتائج السؤال الثاني

هل يختلف واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين باختلاف متغيرات الدراسة: جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، وموقع المدرسة، والمنطقة التعليمية؟

وتمت مناقشة نتائج السؤال الثاني من خلال فرضيات الدراسة الآتية:

### 2.5.1 مناقشة نتائج الفرضية الأولى

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى إلى متغير جنس المعلم.

أظهرت نتائج اختبار (ت) الواردة في جدول رقم (5.4) أنه لا توجد فروق في واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس وكالة الغوث كما يقدره المعلمون تعزى إلى متغير جنس المعلم. ويعزو الباحث هذه النتيجة إلى تجانس المعلمين والمعلمات في العديد من الأمور المحددة للسلوك مثل المستوى الثقافي والإعداد العلمي، وكذلك المناخ الإداري العام الذي يعمل فيه كل من المعلم والمعلمة. وتتفق هذه الدراسة مع نتائج كثيرة من الدراسات منها: دراسة شقير (1999) والعمراني (1992)، ودراسة المخلافي (1992) ودراسة الشحرور (1993) ودراسة العموش (1995)، ودراسة العواودة (2004). في حين اختلفت نتائج هذه الدراسة مع ألون وياكون (1981)، ودراسة الأشهب (2001) ودراسة سلام (1982) ودراسة مروة (2006)، ودراسة أباضة (1990) حيث أظهرت أن للجنس أثر دال إحصائياً في تقديرات أفراد العينة واستجاباتهم حيال ممارسة المدير لمهامه القيادية.

## 2.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم.

تبين من نتائج تحليل التباين الأحادي في جدول (8.4) وجود فرق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لواقع الكفاءة الإدارية لمديري مدارس وكالة الغوث تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، لصالح حملة الدبلوم.

ويعزى الباحث السبب إلى انخفاض نسبة توظيف حملة الدبلوم من قبل وكالة الغوث خاصة بعد عام 1992م، هذا يعني أن من ساهموا في عينة الدراسة من حملة الدبلوم ذوي خبرة طويلة في العمل التربوي، وأن المعلمين من حملة الدبلوم يبدون احتراماً كبيراً للمدير الذي يتمتع بكفاءات ومهارات وخبرة في العمل التربوي أكثر من زملائهم من حملة شهادة البكالوريوس والماجستير، الذين في الغالب يمنعهم كبرياتهم واعتدادهم بأنفسهم وأفكارهم التربوية من التنازل لذوي الخبرة أو مشاورتهم والاستفادة منهم في العمل.

ورغم أن الباحث كان يتوقع وجود فروق ذات دلالة، إن لم تكن بين ذوي المؤهل فعلى الأقل ذوي المؤهل "جامعي" "فوق الجامعي" حيث أن النتيجة كانت مخالفة لذلك فكانت لصالح حملة الدبلوم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة في هذا المجال مع نتائج دراسة العمراني (1992) ودراسة الأشهب (2001) وعودة (2004) ومروة (2006)، حيث أشارت نتائجها إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية لمتغير المؤهل العلمي في استجابة أفراد عينة الدراسة في الممارسات الإدارية والقيادية.

في حين لم تتفق مع نتائج دراسة المخلافي (1992) والعموش (1995) وطبعوني (1997) وأبو عودة (1998) والعاودة (2004).

ويعزى الباحث هذه النتيجة إلى ما يلي:

أن اختيار من يشغل وظيفة مدير مدرسة لا يتم على أسس ثابتة ومعايير محددة ومن عرفوا بالكفاءة الإدارية لدى هؤلاء المديرين في أدائهم للأعمال المنوطة بهم، والتي أظهرت أنه لا توجد فروق في الحاجات الإدارية التربوية تعزى إلى المؤهل.

### 3.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الثالثة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى إلى متغير تعزى إلى متغير الخبرة.

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي في جدول رقم (11.4) أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري وكالة الغوث كما يقدره المعلمون تعزى إلى الخبرة باستثناء بعدي التنظيم والاتصال، وكانت الفروق لصالح من هم من ذوي الخبرة أقل من (5) سنوات.

وقد يعزى السبب إلى أن هذه الفئة حديثة الخبرة بالعمل المدرسي والتربوي، وخاصة في مدارس وكالة الغوث، وبالتالي قد لا تكون هذه الفئة اطلعت على تفصيلات العمل الإداري والمهام الإدارية للمديرين ومدى ممارسته لمهارات إدارية معينة تكشف عن واقع الكفاءة الإدارية لديه، أو أنها لا زالت متفائلة من أداء المديرين مستقبلاً، وتعزو النجاح المستقبلي لكفاءتهم الإدارية. واتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتيجة دراسة أباطة (1990) والعزة (2001)، والأشهب (2001) ودراسة مياس (1996) ودراسة نوفل (1988) ودراسة المخلافي (1992) ودراسة الشحرور (1993) ودراسة العموش (1995) حيث بينت هذه الدراسات أنه توجد فروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة وممارسة مديري المدارس للمهام المنوطة بهم تعزى إلى الخبرة. في حين اختلفت نتائجها في هذا المجال مع نتائج دراسة العمراني (1992) وطبعوني (1997) وأبو عودة (1998) وعريقات (2003) حيث لا توجد فروق في استجابات وتقديرات أفراد الدراسة نحو ممارسة المديرين للمهام تعزى إلى متغير الخبرة.

### 4.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الرابعة



لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى إلى متغير تعزى إلى تعزى إلى الموقع.

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي انه توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث كما يقدره المعلمون تعزى إلى الموقع لصالح المخيم في جميع الأبعاد الإدارية، وقد يعزى ذلك إلى كون التواصل بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي في المخيم أكثر من القرية والمدينة، كما أن الرقابة الدورية لمؤسسات وكالة الغوث الدولية في المخيم أكثر من المواقع الأخرى، أيضا يمكن أن يكون لطبيعة المخيم وتألفه وعلاقاته والترابط الأسري دور في تعزيز القدرة على ضبط الأمور مع الإدارات المدرسية في مدارس المخيم، أكثر مما هو عليه الحال في المدينة والقرية. وقد تعزى نتيجة هذه الفرضية أيضاً إلى تدني مستوى المعيشة في المخيم، مما يعزز من دور الآباء في الحرص على تعليم أبنائهم، وحثهم على الانضباط في السلوك، مما يخفف من عبء المسؤولية الملقاة على عاتق المدير.

### 5.2.5 مناقشة نتائج الفرضية الخامسة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث في الضفة الغربية تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية.

أظهرت نتائج تحليل التباين أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس وكالة الغوث كما يقدره المعلمون تعزى للمنطقة التعليمية.

ويعزو الباحث ذلك كون مديريات التربية والتعليم في وكالة الغوث في جميع المناطق التعليمية متشابهة، من حيث البيئة المحلية، والأنظمة والتعليمات، وكيفية ملاء الشواغر الإدارية، والمراقبة الإدارية، وغير ذلك من الأمور، مما ساعد على أن تكون الفروق بين المتوسطات غير دالة إحصائياً.

وتتفق نتائج هذه الدراسات مع دراسة النبتيتي (1989) ودراسة المخلافي (1992) ودراسة الشحرور (1993) ودراسة طبعوني (1997).

حيث أشارت نتائجها أنه لا يوجد أثر ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) تعزى إلى متغير المنطقة التعليمية، في حين لم تتفق هذه الدراسة مع دراسة أباطة (1995) والعيس (1992) ومياس (1996).

### 3.5 التوصيات

- على ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة، يوصي الباحث بالآتي:
- ضرورة تنظيم برامج تأهيل وتدريب لمديري المدارس، في مجال العمليات الإدارية عامة، ومجال التخطيط خاصة، باعتبار أن التدريب أحد المداخل الرئيسية للإصلاح الإداري.
  - ضرورة إطلاع المديرين والمعلمين على ما هو جديد وحديث في حقل العمل التربوي للوقوف عن كثب على آخر ما توصلت إليه الدراسات التربوية.
  - ضرورة إتباع معايير واضحة وشروط معينة يخضع لها من يتولى إدارة المدرسة، مع الحرص على أن يشغل هذا المنصب ذوو المؤهلات العليا وذوو الكفاءة.
  - ضرورة زيادة التعاون بين المجتمع المحلي والمدرسة وتفعيل المجالس المدرسية حتى تقوم هذه المجالس بدورها، وتؤدي رسالتها تجاه المدرسة، ومساعدتها في التغلب على الصعوبات التي تواجهها من أجل إعداد الأجيال الناشئة إعداداً سليماً.
  - ضرورة زيادة الدعم المادي المخصص للأبنية والتجهيزات المدرسية والمرافق الضرورية مثل المختبرات وتجهيزاتها وقاعات النشاطات المختلفة، وضرورة الاهتمام بمكتبات المدرسة وتزويدها بالكتب والمراجع والمصادر التعليمية المختلفة، وربطه بالإنترنت للوصول إلى المعلومة من مصدرها الأساسي، وكذلك توفير حصص مكتبية ضمن البرنامج المدرسي، كل ذلك من أجل خدمة البرنامج التعليمي.
  - كما يوصي الباحث بإجراء دراسات مستقبلية حول:
    - واقع التخطيط التربوي في مدارس وكالة الغوث.
    - علاقة الكفاءة الإدارية للمديرين بمتغيرات إدارية أخرى مثل: الروح المعنوية لدى المعلمين، التحصيل الأكاديمي لدى الطلبة، درجة رضا أولياء الأمور عن أداء المديرين..