



عمادة الدراسات العليا

جامعة القدس

مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام

خميس موسى عيسى أبو عواد

رسالة ماجستير

القدس \_ فلسطين

1433 هـ – 2012 م

مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام

إعداد

خميس موسى عيسى أبو عواد

بكالوريوس توجيه وإرشاد من جامعة الخليل.

المشرف الرئيس: الدكتور كمال يونس مخامرة.

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الماجستير في الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية - جامعة القدس.

1433 هـ / 2012م

ب



جامعة القدس

عمادة الدراسات العليا

كلية العلوم التربوية

### إجازة الرسالة

مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام

اسم الطالب : خميس موسى عيسى أبو عواد

الرقم الجامعي : 21011091

المشرف: الدكتور كمال يونس مخامرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 4 / 7 / 2012م من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم:

التوقيع..... 	رئيس لجنة المناقشة	1- الدكتور كمال يونس مخامرة
التوقيع..... 	ممتحنا داخليا	2- الدكتور محمود أبو سمره
التوقيع..... 	ممتحنا داخليا	3- الدكتور محمد شعيبات

القدس - فلسطين

1433 هـ — 2012 م

## الإهداء

إلى من أفنى عمره في سبيل تربيته وتعليمي ..  
إلى من أحاطني بكريم رعايته وتوجيهه ودعوته.  
والذي الغالي أطل الله عمره ومتعني ببره.  
إلى القلب الحنون والشمعة المضيئة.....  
إلى رمز الحب والوفاء والتضحية.  
إلى من كانت دعواتها الصادقة سر نجاحي.  
والدتي الغالية أمد الله في عمرها ورزقني برها.  
إلى رموز الوفاء.....  
إلى إخوتي الأعزاء(ماهر ، شاهر ، فضل)  
وفقه الله لطاعته.  
إلى وردات حياتي أخواتي الغاليات.  
إلى رفيقة عمري زوجتي الغالية.  
إلى توأم روحي وقلدة كبدي ( براء ، سراج ) متعني الله بصلاحيهما.  
إلى العاملين في حقل التربية والتعليم إلى كل طالب علم.....  
أهدي هذا الجهد المتواضع سائلاً المولى أن ينفع به إنه سميع مجيب.

الباحث

خميس أبو عواد

إقرار:

أقر أنا مقدم 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 يقدم لنيل درجة عليا لأي جامعة أو معهد.

التوقيع:

.....

الاسم: خميس موسى عيسى أبو عواد.

التاريخ: 2012/7/4م

## شكر وتقدير

ولو أنني أوتيت كل بلاغة

وأفنييت بحر النطق في النظم والنثر

لما كنت بعد القول إلامقصرأ

و معترفاً بالعجز عن واجب الشكر

أشكر الله سبحانه وتعالى الذي أمدني بالقوة والإلهام، لإتمام هذا العمل ، فالحمد لله دائماً وأبداً والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين .

أتقدم بفيض من الاحترام والتقدير والشكر والامتنان إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة، ومهدوا طريق العلم والمعرفة أساتذتي الأفاضل لكم مني كل الحب والتقدير، وأخص بالشكر والتقدير الدكتور كمال مخامرة (أطال الله عمره) الذي أشرف على هذا العمل، بعلمه وفكره الغزير، وبقلبه الكبير، وبقلمه الذي ترك بصمات مؤثرة يعجز اللسان عن التعبير بالشكر عنها، إليك التحية والتقدير . كما ويسعني أن أشرف بتقديم جزيل الشكر والامتنان إلى أعضاء لجنة المناقشة الدكتور محمود أبو سمره، والدكتور محمد شعيبات

بقبولهم مناقشة هذه الرسالة، وتنقيحها بمعلوماتهم القيمة، والفيض عليها بعلمهم الغزير، جزاهم الله كل الخير . كما وأتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من دعمني وساندني ووقف بجانبني لإنجاح هذا العمل أخواني .

وأخيرا أقدم إليكم جميعا شكري وتقديري ومحبتني وإخلاصي، فلو أتيت بالشكر والتقدير كلمة ما وفي ببعض قدركم .

الباحث

خميس أبو عواد

## المخلص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، ولتحقيق هذا الغرض تم بناء استبانة مكونة من (59) فقرة موزعة على أربعة مجالات (الكفايات الشخصية، الكفايات الإبداعية، الكفايات الإنسانية، الكفايات المهنية)، وتم التحقق من صدقها وثباتها وطبقت على مجتمع الدراسة البالغ (256) رئيس قسم للعام (2012)، ولقد بلغت نسبة الاسترجاع (75%) بعدد (192) رئيس قسم وشكل ما تم استرجاعه عينة الدراسة. وبعد جمع البيانات تم تحليلها باستخدام برنامج الرزم الاحصائية وذلك باستخدام T- test، وتحليل التباين الأحادي.

وقد خلصت الدراسة إلى أهم النتائج التالية:

إن مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية كانت بدرجة مرتفعة.

توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام تعزى إلى متغير الجنس وكانت لصالح الذكور، فحين لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى إلى المتغيرات (الخبرة، المؤهل العلمي، الموقع الجغرافي، التخصص) في مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

وعلى ضوء النتائج السابقة يوصي الباحث بالحفاظ على الدرجة المرتفعة لتوافر الكفايات الإدارية لدى المديرين من خلال تقديم الدعم المناسب لهم مادياً ومعنوياً، وإقامة دورات تدريبية في مجال الكفايات الإدارية للمديرين وبخاصة التي حصلت على درجة متوسطة لتزويدهم بالمعرفة المتخصصة وعقد دورات متخصصة للمديرين لإكسابهم كفايات متقدمة في اتخاذ القرارات، والتفكير الإبداعي، والنقد البناء، يشرف عليها متخصصين في هذه المجال.

The availability of administrative competences of heads of directorates of education in the northern districts of Palestine from the point of view of heads of departments.

**By: khamies Abu Awwad**

**Supervisor: Dr. kamal Younis Makhamreh**

**Abstract**

This study aimed at identify the availability of administrative competences of heads of directorates of education in the northern districts from the points of view of heads of departments . To achieve this goal, a 59 item questionnaire was prepared. It was distributed into four fields (personal, creative, humanitarian and professional competences). The population of the study was (256) heads of departments in the academic year 2011 / 2012. (192) questionnaires were recovered of a percentage of (75%). Reliability and validity were assured.

After collecting the data, they were processed through appropriate statistical analyses (SPSS) T.test and One WAY Anova were used.

the researcher found that the availability that respond to the hypotheses of the study :

The availability of competence of heads of directorates of education in the northern districts is high. There were significant statistical differences at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the availability of administrative competences of heads of directorates from the point of view of heads of departments due to gender in favor of males.

There were no significant statistical differences at the level ( $\alpha \leq 0.05$ ) due to (years of experience, scientific qualifications, geographical location and specialist) in the availability of administrative competences of heads of directorates.

Based on the findings of the study, the researcher recommends to keep:

To keep the administrative competences of the heads of directorates of education high. who should be supported financially and morally, to continue to train them in the fields of administrative competences, specially in the items that took medium degree to provide them with the needed knowledge, and to held training courses to provide them with advanced competences in decision taking, creative thinking and constructive criticism supervised by experts.

## الفصل الأول

### مشكلة الدراسة وأهميتها

#### 1.1 المقدمة

التربية في أساسها مجموعة من الأنشطة الإنسانية الايجابية الراقية الهادفة المتجددة والمتواصلة مع متغيرات الحياة وتطورها، فهي عملية تفاعل وتجاوب وعطاء مستمر بينها وبين الإنسان من حوله، وإذا جمدت أو توقفت التربية أو تخلفت أو ابتعدت عن ما يطراً من مستجدات فإنها سوف تفقد عاملاً حيوياً من عوامل بقائها وتطورها وتفاعلها مع متطلبات الإنسان وحاجاته المتجددة مع دائرة التقدم التي لا تتوقف عن الدوران، ونحن اليوم نعيش زمن القفزات المتتابعة والواسعة في جميع الجوانب ومختلف الاتجاهات وفي مقدمتها الجانب التربوي التعليمي الذي تعطيه الدول المتقدمة والأمم المتحضرة قدراً كبيراً من العناية والرعاية لدفع مالا يقف عند حد، والسبق الذي تحققه أي من هذه الدول في الجانب التربوي التعليمي ينعكس على كيانها الداخلي والخارجي نماءً وتفاعلاً وتقدماً.

فالتربية والتعليم هما الصرحان الأساسيان للاستثمار الحقيقي للإنسان، وبهما تُعمر الأرض وترتفع وتستقيم حركتها، ومن خلالهما يضع الإنسان تصوراتاً لمنظومته الشاملة والمتكاملة لحركة حياته المتعددة الأطراف لبناء حياته (المالكي، 2007).

تمثل الإدارة أهم الوسائل التي يمكن أن يستثمرها الفرد كما تستثمرها المنظمة والدولة من أجل تحقيق أسباب الرخاء والأمن والتقدم، وعن طريق الإدارة يتحدد مستوى التعليم والأمن والعدل والرعاية الصحية والاجتماعية التي يحتاجها الفرد والمجتمع، فلقد زادت أهمية الإدارة في وقتنا الراهن بسبب التغيرات

الاجتماعية والاقتصادية والتقنية التي تركت أثرها على جميع المجتمعات ذلك أنه بدون وجود إدارة ذات كفاية عالية فإننا لن نستطيع أن نعمل على تحديد أهدافنا ونرسم المسارات التي يمكن أن نصل من خلالها إلى تحقيق هذه الأهداف، لذلك هناك اهتمام كبير في المجال التربوي بقيمة إدارة المؤسسات التربوية بصفة عامة والتعليمية بصفة خاصة لما لها من مكانة خاصة في العملية التربوية وما عملية الإدارة في هذه المؤسسات إلا جوهر هذا الاهتمام باعتبارها المسؤولة عن قيادة وتوجيه سير العمل لبلوغ أهدافها المنشودة (بخش، 2001).

تعتمد الإدارة التعليمية في تحقيق أهدافها اعتماداً كبيراً على مدير التربية والتعليم، بوصفه محور العملية الإدارية في المؤسسة، والركيزة الأساسية للنهوض بمستوى إدارة المؤسسة وتطويرها والعنصر الفاعل الذي يتوقف عليه نجاح العمل الإداري، بحيث أن الأداء الجيد للمدير يعد من أهم المتطلبات الأساسية التي تنتشدها المؤسسات التعليمية على اختلاف مستوياتها، وشرط الأساس لنجاح العملية الإدارية الاهتمام بمدير المؤسسة ورفع مستوى أدائه وتوفير السبل المعينة التي تكفل نجاحه في عمله أمر بالغ الأهمية، لما له من انعكاسات على أداء العاملين، ومن هنا جاء الاهتمام بالكفايات الإدارية وضرورة توافرها في أي عملية إدارية، وإذا كان مفهوم الكفاية ارتبط في بداية ظهوره بمجالات التشغيل والمهن وتدبير الموارد البشرية في المقاولات، فإننا نلاحظ اليوم اتساع هذا المفهوم ليغطي كافة التغييرات التي ستصيب ليس فقط العمال والمهنيين في المقاولات، بل ورجال التعليم أيضاً في التربية والتعليم ومن بينهم مديري التربية والتعليم، فلم يعد مدخل الكفايات قاصراً على إعداد الأطر المهنية، بل سيتحول إلى أداة لتنظيم المناهج وتنظيم الممارسات التربوية في المنظومة التعليمية برمتها، وعليه فإن الإداري الناجح الذي يتولى إدارة مؤسسة معينة ينبغي أن يكون قادراً على القيام بوظائف العملية الإدارية بدقة ومهارة حتى يستطيع تحقيق أهداف المؤسسة والنهوض بها على النحو المطلوب، وهذا ما أكدته الكثير من الدراسات ومنها دراسة هواري (1985) التحليلية حول المدير الفعال وما تطلبه المؤسسة من وجود كوادر إدارية مؤهلة ومدربة علمياً وعملياً من خلال إحداث توازن منطقي وفاعل بين مصلحة العمل والعاملين.

وأثبتت كثير من الدراسات أهمية الكفايات الإدارية حيث أن نجاح أي مؤسسة أو فشلها يعود إلى إدارتها ومدى تطبيق القانون بها، وأن الإداري يجب أن يتمتع بمجموعة من الكفايات الإدارية والمهنية والإبداعية

والإنسانية والعلمية من أجل تحقيق الأهداف والأداء الوظيفي على نحو أفضل حيث أن الأساليب الإدارية التقليدية أصبحت غير مرغوب بها من المرؤوسين (بواقنة، 2001).

ويحتاج أي مدير كي يحقق النجاح في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان، إلى اكتساب مجموعة من الكفايات المهنية التي تمكنه من ممارسته لدوره القيادي التربوي، ومجموعة من الكفايات الإنسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع العاملين والإداريين بالمؤسسة، ومجموعة من الكفايات الإدارية التي تمكنه من تخطيط العمل وتوجيهه وترتيب الأولويات (حامد، 2009).

ولابد للإدارة الواعية أن يقوم عليها رجل إداري يصل بفكره وابتكاره وإبداعه وبكفاياته إلى مرتبة قائد تربوي وذلك يتمثل في كفايات متعددة مثل الكفايات المهنية التي تعكس قدرة الإداري في التعامل مع الأشياء والكفايات الإنسانية التي تعكس قدرة الإداري في التعامل مع الناس ثم الكفايات الإبداعية و تتعلق بمدى فهم وإدراك المدير لأهداف التنظيم الذي يعمل فيه ومدى استعداده لتحقيق هذه الأهداف بكفاية وفاعلية معتبراً أن حجم المؤسسة وشخصية المدير من أهم العوامل المتحكمة في مدى قوة أو ضعف كل من هذه الكفايات وإن هذه الكفايات يرتبط بعضها ببعض وأن المعيار الأساسي لأية مهارة يجب أن يكون العمل الكفء تحت أي ظرف من الظروف كما أن توافرها في رجل الإدارة شرط من شروط نجاحه في العمل (المالكي، 2007).

## 2.1 مشكلة الدراسة:

مع توسع مفهوم الإدارة، وتقدم العصر، تفرعت الإدارة وكان من فروعها الإدارة التربوية والتعليمية والمدرسية، التي يجب عليها أن تستخدم كافة الإمكانيات البشرية والمادية والفكرية والوسائل التقنية التعليمية لتحقيق الأهداف التربوية من عدة جوانب كحسّن التنظيم، واتخاذ القرارات، والتخطيط، والتوجيه، والقيادة القادرة على التعامل مع العاملين بأسلوب يخلق فيهم روح البحث والتطوير، ويحفزهم على الإبداع والابتكار، والتغيير، بجو ودي وثقة تامة.

ويعد مدير التربية والتعليم قائداً تربوياً مهماً وأساسياً في منظومة التربية والتعليم هو أحد أهم ركائزها، إذ أن له دوراً فاعلاً في إنجاح العملية التربوية، ونجاحه في أداء مهامه المنوط به يعد عاملاً أساسياً في نجاح الإدارة التعليمية التي يتوقف على أداء وظائفها المتعددة نجاح العملية التربوية والتعليمية في منطقة برمتها،

ويتم من خلال قيادة ناجحة قادرة على إرساء علاقات ايجابية مع العاملين لتستثير حوافز العاملين للعمل، فالمؤسسة التربوية بحاجة إلى سلوك قيادي فعال يمتلك كفايات إدارية لازمة، يسوده مناخ ملائم من العلاقات الإنسانية بين الإدارة والعاملين لتحقيق الأهداف بتعاون وفاعلية.

وإشارات العديد من الدراسات، ابن آدم (2010) وبواقنة (2001) ويدك (2005) إلى أهمية الكفايات الإدارية لأي مؤسسة فنجاح المؤسسة، أو فشلها يعود بدرجة كبيرة إلى إدارتها ومدى التزامها بالقانون فيها، وأن الإداري يجب أن يتمتع بمجموعة من الكفايات الإدارية والمهنية والإنسانية والإبداعية من أجل الوصول بالمؤسسة إلى تحقيق الأهداف المنوط بها، ومن خلال هذا الواقع فهذه الدراسة تسعى إلى معرفة مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام للمساهمة في الارتقاء بكفاياتهم الإدارية وتطويرها.

وبما أن رئيس القسم أكثر العاملين تعاملًا مع مدير التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم، وبما إن كثيراً من القرارات هذا المدير تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر أو غير مباشر على رئيس القسم، من حيث دافعيه في العمل، وانسجام العمل داخل المديرية، لذلك جاءت هذه الدراسة لتكشف عن مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مدير التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

### 3.1 أسئلة الدراسة:

حاولت الدراسة الاجابة عن السؤالين التاليين:

1. ما مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟
2. هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، الخبرة في العمل الحالي، المؤهل العلمي، الموقع الجغرافي، التخصص؟

## 4.1 فرضيات الدراسة:

انبثقت الفرضيات الصفرية التالية عن السؤال الثاني:

**الفرضية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الجنس.

**الفرضية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الخبرة في العمل الحالي.

**الفرضية الثالثة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

**الفرضية الرابعة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الموقع الجغرافي.

**الفرضية الخامسة:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير التخصص.

## 5.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى تحقيق الأمور الآتية:

1- التعرف إلى مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في محافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

2- التعرف إلى مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في ضوء متغيرات الدراسة (الجنس، الخبرة في العمل الحالي، المؤهل العلمي، الموقع جغرافي، التخصص) من وجهة نظر رؤساء الأقسام.

## 6.1 أهمية الدراسة:

تكمن أهمية هذه الدراسة في النقاط التالية:

- 1) كونها تتعلق بموضوع مهم من موضوعات الإدارة التربوية المتعلقة بمديريات التربية والتعليم من حيث قياس درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم، والعمل على تطويرها بما يخدم العملية التعليمية ولتحقيق أهدافها.
- 2) تعتبر هذه الدراسة الأولى على هذا المستوى، التي تهتم بدراسة مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية على حد علم الباحث.
- 3) تساهم هذه الدراسة في كشف جوانب القوة في الكفايات الإدارية لدى المديرين لتعزيزها ومعرفة جوانب الضعف لمعالجتها.
- 4) قد يستفيد من هذه الدراسة العاملين في مديريات التربية والتعليم والباحثين المهتمين في هذا المجال في معرفة مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في الضفة الغربية.

## 7.1 حدود الدراسة:

اقتصرت الدراسة الحالية على الحدود الآتية:

- الحدود الموضوعية: تقتصر الدراسة الحالية على دراسة مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.
- الحدود البشرية: تقتصر الدراسة على رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمالية، البالغ عددهم (256) رئيس قسم.
- الحدود المكانية: أجريت هذه الدراسة على مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية البالغ عددها (16) مديرية.
- الحدود الزمنية: اقتصرت الدراسة الميدانية على الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2011/2012.

## 8.1 مصطلحات الدراسة:

### الكفايات الإدارية:

تعرف الكفايات الإدارية على أنها "تتمثل في امتلاك الشخص المعلومات، والمهارات، والقدرات اللازمة لتحقيق مستوى مقبول من الأداء، وهي باختصار تعبير عن مدى مناسبة الشخص بهذه الإمكانيات للقيام بالمهمة المطلوبة" (الطوبجي، 1987، ص277).

### الكفاية الإدارية إجرائيا.

هي قدرات ومهارات مديري التربية والتعليم على ممارسة العمليات الإدارية بفعالية عن طريق استثمار كافة الموارد البشرية والمادية المتاحة وبمستوى معين من الأداء الفعال الذي يمكنهم من تنفيذ السياسات التربوية وتحقيق الأهداف المنشودة.

### مديريات التربية والتعليم:

وهي "وحدات إدارية تنشأ في مراكز المحافظات، والألوية وتختص مسؤولياتها برفع مستوي التعليم في المستويات التعليمية (المدارس التابعة لها، والعمل على تنفيذ السياسة والخطط التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم ضمن القوانين والأنظمة والتعليمات)" (إستراك، 2004، ص11).

### رؤساء الأقسام:

ويعرف الباحث رؤساء الأقسام على أنهم هم الأشخاص المعينون رسمياً من قبل وزارة التربية والتعليم، ويعملون في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، ويرتبط رئيس القسم في المديرية بالمدير أو بالنائب الفني أو النائب الإداري ويكون مسؤولاً أمامهم عن إدارة شؤون القسم الذي يتولى رئاسته، وعن حسن سير العمل فيها وعن تنفيذ المهام والواجبات الموكولة إليه.

## مدير التربية والتعليم:

يعرف بأنه "قائد تربوي مسئول عن كل مرؤوسيه من رؤساء أقسام ومشرفين تربويين ومديري مدارس ومعلمين وغيرهم من العاملين الإداريين والفنيين في مديرية التربية والتعليم والمؤسسات التعليمية التابعة لها، وعن تنسيق العمل في المجال التربوي على مستوى المنطقة التعليمية". (أحمد، 1997، ص19).

ويقصد به في هذه الدراسة الشخص: الذي تعينه وزارت التربية والتعليم لإدارة التربية والتعليم في المنطقة والمحافظات التعليمية ويحمل المسمى الوظيفي مدير التربية والتعليم أو من ينيبه أو يفوضه صلاحية اتخاذ القرار.

## المحافظات الشمالية:

هي جزء من فلسطين احتل عام 1967 من قبل الاحتلال الإسرائيلي وتبلغ مساحتها خمسة آلاف كيلو متر مربع وتشمل المحافظات التالية: القدس، رام الله، أريحا، الخليل، بيت لحم، قلقيلية، طولكرم، جنين، نابلس، سلفيت، طوباس وبلداتها والقرى والمخيمات التابعة لها.

## الفصل الثاني

### الإطار النظري والدراسات السابقة

#### 1.2 الإطار النظري

##### 1.1.2 الإدارة التعليمية

###### مقدمة:

يعد علم الإدارة من العلوم الحديثة نسبياً والذي ظهر نتيجة للمنافسة والصراع بين المؤسسات الصناعية ولقد تطور علم الإدارة من خلال ظهور النظريات الإدارية المختلفة حتى أصبح علماً وفناً، وارتبط نجاح المؤسسات الإدارية في تحقيق أهدافها بمدى استخدام أحدث النماذج الإدارية، وارتبط تقدم الدول بمدى تطور علم الإدارة فيها. ويرتبط علم الإدارة بممارسة العديد من العمليات الإدارية الضرورية والتي بمجملها تسعى إلى تحقيق أهداف المنظمات الإدارية، حيث يعتمد علم الإدارة على مدى النجاح في استخدام عمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق والاتصال واتخاذ القرارات وغيرها من العمليات الإدارية الأخرى.

وتعد الإدارة التربوية أهم العلوم المرتبطة بالمؤسسات التربوية، حيث أصبح علم الإدارة التربوية علماً مستقلاً يعتمد على استخدام مفاهيم الإدارة الحديثة، وتعد إدارة المكاتب من أهم المهام الإدارية للمدير التي من خلالها تتحدد مدى قدرة المدير على إدارة مؤسسته بنجاح من خلال إلمامه بالعديد من المهارات الضرورية في إنجاح الاجتماعات التي يقوم بها خلال عمله (حامد، 2009).

## 1.1.1.2 مفهوم الإدارة:

تعتبر الإدارة جزء من التراث الإنساني المتراكم عبر العصور، وتلعب الإدارة دوراً مهماً في تقدم المجتمعات وتطورها في مختلف مجالات الحياة، وتعتبر أداة رئيسية في توجيه الشعوب والدول نحو تحقيق أهدافها وأغراضها في حاضرها ومستقبلها في المجتمعات الحديثة بل أهميتها تزداد باستمرار بزيادة مجال المناشط البشرية واتساعها من ناحية واتجاهها نحو المزيد من التخصص والتنوع من ناحية أخرى. وقد أحدثت التطورات التكنولوجية وما زالت تحدث تغييرات كثيرة في مجال الإدارة وأنماطها وأصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يوجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات وتعقيدها، بل أن أهم ما يميز الإدارة أو يوضح سماتها الأساسية هو استخدامها وتطبيقاتها لأساليب ميادين متعددة من المعرفة (مرسي، 2001).

اختلف مفهوم الإدارة من قبل رجال الفكر الإداري، ويرجع السبب لأن علم الإدارة، مقارنة مع باقي العلوم هو علم حديث، وأن الإدارة تشمل جميع مناحي الحياة، ولأن الإدارة تصنف ضمن العلوم الإنسانية، لذلك تتعامل مع الإنسان كعضو في جماعة يؤثر ويتأثر، حيث تختلف النظرة للإدارة حسب المجال الذي تمارس فيه، فرجال الأعمال ينظرون إليها بخلاف رجال التعليم، وهذا له تأثير على تعريف الإدارة، لذا فإن للإدارة عدة مفاهيم منها:

يعرفها فردريك تايلز الوارد عند مصطفى (2005، ص5) بأنها: "المعرفة الصحيحة لما هو مقرر ومحدد للقيام به من عمل التأكد والتحقق من إن القائمين بالعمل قد أنجزوا رسالتهم بأحسن الطرق وأرخصها أو أقلها تكلفة".

وتعرف كذلك بأنها "القدرة على الإنجاز، وهي بهذا تعني استخدام الإمكانيات المتاحة من أجل تحقيق إنجاز معين يخدم أهدافاً معينة، وهذا تعريف مختصر ودقيق لها. ويمكن تعريفها أيضاً من خلال الوظائف والفعاليات والأنشطة التي تقوم بها من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتمويل وتنفيذ ورقابة ومتابعة" (مرسي، 2001، ص19).

وقد عرفها الطويل (2006، ص26) بأنها: "توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق الهدف مشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها".

ويعرفها عريفج (2001، ص20)، " هي ذلك النشاط الذي يعمل من خلاله الإداري على التأثير في مجموعة أشخاص ينتظمون في مؤسسة، فيحفزهم ويوجههم ويرشدهم، وينظم أدوارهم في العمل، ويكسب تعاونهم بأقصى إمكاناتهم من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها".

ويلاحظ من تعريفات السابقة أن هناك قواسم مشتركة تتضمنها التعاريف السابقة في الإدارة منها أنه لا بد أن يكون هناك جماعة، ومؤسسة، وأهداف، كما ويلاحظ أيضاً أن العملية الإدارية بمفهومها الشامل توجيه الجهود وتوحيدها من أجل إنجاز العمل وتحقيق الأهداف المرجوة في أي منظمة أو مؤسسة أو شركة وفق الوظائف المحددة وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة.

إن الإدارة في عالمنا المعاصر مهمة جداً في نجاح نظم المجتمع الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والعسكرية والتعليمية، أي أنها تدخل في جميع النشاطات الإنسانية ويعتمد نجاح أي مشروع على الكفاية الإدارية، فالعمل داخل المؤسسات التعليمية يختلف عن طبيعة العمل في المؤسسات الصناعية والتجارية وفقاً لاختلاف أهداف العمل في كل منها (سلامة، 2005).

وفي رأي عطوي (2001، ص10)، فإن الإدارة تختلف باختلاف ميادينها، فهناك إدارة الصناعة، وإدارة الحكومة، وإدارة التعليم، وإدارة الأعمال، وإدارة المؤسسات، وغيرها من الميادين. ولكل ميدان من ميادينها أسلوبه الخاص في معالجة وتناول مشاكله الخاصة".

وعلى العموم فإنه يمكن النظر إلى الإدارة على أنها تتضمن تنظيم الموارد البشرية والمادية، الاستخدام الأمثل لها بأعلى كفاية ممكنة وأقل تكلفه من أجل تحقيق الأهداف مشتركة، من خلال مجموعة عمليات إدارية هي: التخطيط، التوجيه، الرقابة، والتقييم (عابدين، 2001).

مما سبق يتبين أنه لا يوجد تعريف محدد ومتفق عليه بين الباحثين للإدارة نظراً لوجود العديد من المتغيرات التي تؤثر في العمل الإداري، حيث ينظر إليها كل باحث حسب فلسفته الخاصة بالحياة، وحسب نوع المنظمة الإدارية التي يعمل بها، علماً بأن الإدارة عملية متشابكة تحتوي على العديد من العمليات التي تهدف إلى

تحقيق أهداف المؤسسة و تتميز بالسيطرة على أمور الحياة في المؤسسة، والتفاعل بين الأفراد، مما يستلزم اتخاذ قرارات سليمة، وهي عملية مستمرة وتسعى لتحقيق الأهداف بأقل جهد وتكلفة، واستثمار الموارد المتاحة من خلال استخدام أساليب علمية وتكنولوجية مناسبة.

وبناء على ما تقدم يرى الباحث أن مفهوم الإدارة هو القدرة على إنجاز الأعمال بشكل منظم ومنسق من أجل الوصول للأهداف التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، من خلال الإمكانيات المتاحة بأفضل الطرق وأقل التكاليف وفعالية وكفاية عالية، وفق خطط وسياسات وبرامج علمية الموضوعية.

### 2.1.1.2 مفهوم الإدارة التعليمية

الإدارة التعليمية هي فرع من فروع الإدارة التربوية وان كثير من تعريفات الإدارة العامة يمكن أن ينطبق على الإدارة التعليمية مع مراعاة ما يميزها من حيث إغراضها ووظيفتها حيث أنها تعنى بالعناصر البشرية من إداريين ومعلمين وطلبة أولياء أمور وبالعناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات.

كما يمكن تعريف الإدارة التعليمية "كل عمل منسق ومنظم يخدم التربية والتعليم وتحقق من وراءه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتماشى مع الأهداف الأساسية من التعليم،" أو بأنها الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما وفقاً لأيديولوجية المجتمع والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيها حتى تتحقق الأهداف المرجوة من التعليم". (سلامة، 2006، ص25).

كما عرفها مرسي (2001، ص52) أنها "مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية".

ويعرفها العمابرة (2002، ص17) أنها "الكيفية التي يدار بها التعليم في دولة ما، وفقاً لأيديولوجية المجتمع، وأوضاعه (ما يتلاءم مع طبيعة المجتمع وظروفه) والاتجاهات الفكرية والتربوية السائدة فيه، حتى تتحقق الأهداف المرجوة من هذا التعليم، نتيجة لتنفيذ السياسة المرسومة له، ويتم ذلك على مستوى الدولة، أو المحافظة، أو اللواء، أو المنطقة، المدينة، أو القرية، كلاً بحسب مسمياته وظروف تنفيذه".

كما تعرف أنها "مجموعة من العمليات المتشابهة التي تكتمل فيما بينها في المستويات الثلاث للإدارة أي على المستوى القومي(ديوان الوزارة) والمستوى المحلي (المديريات التعليمية) والمستوى الإجرائي(الوحدة الدراسية) لتحقيق الأهداف المنشودة وهي بهذا وسيلة وليست غاية بذاتها" (البدري، 2005، ص24).

"الإدارة التعليمية تعني بالممارسة، وبالطريقة التي توضع بها الأغراض التربوية موضع التنفيذ. وتعد الإدارة التعليمية بالعناصر البشرية من معلمين ومستخدمين وتلاميذ، وبالعناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات وأموال" (عطوي، 2004، ص18).

فالإدارة التعليمية من وجهة نظر علماء الإدارة هي "مجموعة من العمليات المتشابهة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أو بينها وبين نفسها لتحقيق الأغراض المنشودة من التربية والإدارة التعليمية بهذا المعنى شأنها شأن الإدارة في الميادين الأخرى فهي وسيلة وليست غاية في ذاتها" (مرسي، 2001، ص11).

ويرى الباحث أن الإدارة التعليمية هي الجهاز الذي يساعد على ترجمة الأفكار والنظريات والفلسفات التربوية السائدة في المجتمع إلى واقع ملموس، وهي في ذاتها تعمل على توجيه التغيرات الاجتماعية، كما تعمل على استقرار هذه التغيرات، والإدارة التعليمية بهذه النظرة تعتبر مسؤولية مشتركة يجب أن تتضافر جهود المجتمع لإنجاحها سواء العاملين فيها أو الذين توجه إليهم جهودها.

وبذلك يمكن للباحث القول إن الإدارة التعليمية تهدف من خلال عملياتها المتشابهة وقدرتها على تنظيم العمل وتنسيقه إلى تحقيق أهداف التربية، أي أنها مسئولة عن وضع السياسات التربوية موضع تنفيذ.

### 3.1.1.2 خصائص الإدارة التعليمية:

لقد وصف عريفيج (2001، ص38-42) الإدارة التعليمية بمجموعة من الخصائص منها:

1. الشمول، أي اتساع نطاق المجتمع الذي تؤثر وتتأثر به.
2. صعوبة التحكم في نوعية المدخلات.
3. درجة عالية من التعقيد في المهمات.

4. درجة عالية من التأهيل المهني.
5. بروز بعض العلاقات الإنسانية بشكل واضح.
6. صعوبة تقييم المخرجات.

#### 4.1.1.2 وظائف الإدارة التعليمية

تعتبر وظائف الإدارة هي المكونات الأساسية للعملية الإدارية، فبمقتضاها يتم تعبئة الإمكانيات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاية وفاعلية.

1. التخطيط: وهو تفكير منظم مسبق لعملية التنفيذ من خلال استقراء الماضي ودراسة الحاضر والتنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الهدف بالوسائل الفعالة فهو عملية محورية تساعد المخطط على وضع برنامج لترتيب الأولويات. ويشير البستان وآخرون (2010) محاولة التحكم في مستقبل نشاط أو مجموعة من الأنشطة نحو أهداف محددة بقصد الوصول إلى أقصى درجة من الانجاز والكفاءة التي ما كانت تتحقق لهذا النشاط أو مجموعة الأنشطة إذا تركت وشأنها تتحرك على هواها أو كيفما اتفق أو وفق ما درجت عليه.

2. التنظيم: ويرتبط بتصنيف المهمات الكفيلة بتحقيق الأهداف الموضوعية. وتحديد المسؤوليات، وتقسيم مراحل التنفيذ، وتنظيم استخدام العناصر البشرية، والاستفادة من الموارد المتاحة. ويشير حسان والعجمي (2010) أن التنظيم ليس هدافاً في حد ذاته بل هو وسيلة لتحقيق أهداف المؤسسة من خلال تنسيق الجهود البشرية لتنفيذ الخطط المحددة بأقل تكلفة ممكنة وأعلى كفاية مستهدفة.

3. اتخاذ القرارات: ويعتبر اتخاذ القرارات من المهام الأساسية والرئيسية في العمليات الإدارية، أي اختيار من بين البدائل المطروحة، وتقرير الأولويات، وكيفية الاستفادة من جميع العناصر البشرية والإمكانات المتاحة. ويرى حسان والعجمي (2010) اتخاذاً لقرار هو اختيار رشيد من بين عدة بدائل مرتبطة بموقف أو مشكلة معينة يساهم في تحقيق أهداف التنظيم.

4. التوجيه: إن تنفيذ الخطط الموضوعية، لا يمكن أن يتم في ضوء افتراض وجود تنظيم جيد، دون وجود الأفراد، وتنفيذهم للعمل بطريقة سليمة، فالتوجيه يهدف إلى إرشاد الأفراد وحفزهم، لتنفيذ العمل المطلوب

لانجاز أهداف المؤسسة، فالتوجيه يتعلق بالإشراف اليومي على سير العمل، وتذليل الصعوبات، وحل المشكلات التي تعترض مسيرة العمل التربوي (البستان وآخرون، 2010).

5. التقييم: يتميز التقييم عن بقية الوظائف الإدارية الأخرى بالمتابعة الدائمة والمتجددة كما أنها تلعب دوراً مهماً في تحديد كفاية الإدارة، ورفع مستوى الأداء. ولها أثرها وفعاليتها في متابعة سير التنفيذ لمعرفة مدى قدرة الجهاز التنفيذي على استخدام الموارد المتاحة وإدارتها بكفاية لتحقيق الأهداف المرجوة (مرسي، 2001).

### وظائف الإدارة التعليمية في السلطة الوطنية الفلسطينية:

- 1) الإشراف على جميع المؤسسات التعليمية الخاصة.
- 2) تشجيع البحث العلمي لغايات تطوير العملية التربوية وتحسينها.
- 3) تشجيع أوجه نشاط الطلاب في المؤسسات التعليمية، وتنظيم شئون هذا النشاط في جميع ميادينه الرياضية والكشفية والفنية والثقافية والاجتماعية وغير ذلك بما يحقق الأهداف التربوية في مختلف المراحل التعليمية.
- 4) توفير الرعاية الصحية الوقائية في المؤسسات التعليمية والإشراف على حسن توافرها في المؤسسات التعليمية الخاصة.
- 5) الإسهام في تشجيع النشاط الثقافي والعلمي وإصدار المطبوعات التربوية واستخدام وسائل الاتصال المختلفة وغير ذلك من المجالات التي تسهم في تحقيق الأهداف التربوية.
- 6) تعزيز الصلات التربوية بين دولة فلسطين وسائر البلاد العربية والدولية.
- 7) إنشاء مراكز لتعليم الكبار ولأغراض التعليم المستمر.
- 8) إنشاء مراكز للدراسات غير النظامية لقاء الأجور التي يحددها الوزير.
- 9) تعزيز العلاقة بين المؤسسة التعليمية ومجتمعها المحلي بإنشاء مجالس للآباء وتفعيل الأنشطة الخاصة بخدمة المجتمع والعمل التطوعي وغير ذلك من أعمال تصب في تنمية المجتمع وتطويره.
- 10) توفير الإمكانيات والوسائل اللازمة لتأمين الحياة الكريمة والاستقرار لجميع العاملين في الوزارة وإيجاد الظروف والعوامل والحوافز التي تساهم على وقف جهودهم وقدراتهم على تحقيق أهداف

التربية وغاياتها بما في ذلك رفع مستواهم العلمي والمسلكي وإنشاء جمعية للإسكان وصندوق التكافل الاجتماعي وأي فعالية تعود على العاملين بالرفع العام (وزارة التربية والتعليم ، 2007).

### 5.1.1.2 مديريات التربية والتعليم:

يعد قطاع التعليم من أكبر قطاعات الخدمات التي تديرها السلطة الوطنية الفلسطينية ممثلة في وزارة التربية والتعليم العالي. وتشرف الوزارة على نسبة (72.7) من مجموع المدارس، ويقسم التعليم المدرسي (التعليم العام) إلى قسمين: مرحلة التعليم الإلزامي الأساسي وتشمل الصفوف من الأول حتى العاشر، مرحلة التعليم الثانوي وتتكون من التعليم الأكاديمي وتشمل الصفوف الحادي عشر والثاني عشر العلمي والعلوم الإنسانية، أما التعليم المهني ويشمل على عدد من التخصصات منها التجاري والزراعي والتمريض (وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، 2005).

وتعد مديرية التربية والتعليم نموذجاً مصغراً لوزارة التربية والتعليم من حيث تنظيماتها الإدارية، وتقسيماتها الفنية، وهي حلقة الوصل بين الإدارة التربوية العليا والإدارة المدرسية وتتمثل بمدراء الدوائر في الوزارة ومدراء التربية والتعليم في المديريات التعليمية ومديرية التربية والتعليم هي المؤسسة التي تشرف على تنفيذ السياسات التعليمية في المدارس التابعة لها، وتتمتع هذه المديريات بنوع من الاستقلالية ذات صلاحيات محددة وتحت إشراف مركزي، حيث تلعب دوراً بالغاً في تحقيق أهداف التربية. وقد وجدت مديريات التربية والتعليم من أجل إن تخفف على الدولة من الأعباء والمسؤوليات التي تتطلع بها الوزارة وليسهم ذوو الخبرة والكفاءة في تطوير مجتمعاتهم، وكذلك من أجل تحقيق التوازن الجغرافي في توزيع الخدمات التعليمية (مغاري، 2009).

### 1.5.1.1.2 مهام مديريات التربية والتعليم:

يقع على عاتق مديريات التربية والتعليم مهام كبيرة، إذ إن كل مديرية تشرف على العديد من المدارس وتوفير جميع الاحتياجات البشرية، والمادية وذلك من أجل توفير بيئة تعليمية مناسبة للطلبة بالإضافة إلى المهام الفنية الأخرى، من امتحانات، واستصدار الشهادات واعتمادها، ومتابعة الأمور المالية والإدارية

لتسيير العمل في المديرية وفي هذا الصدد جاء في المادة (181/أ) من دليل وصف مهام وتعليمات الإدارات التربوية والتعليمية والمدرسية في فلسطين الصادر عن وزارة التربية والتعليم الباب الثالث وصف مهام أجهزة الإدارة في المنطقة التعليمية لمديريات التربية والتعليم أن " المهمة الأساسية لمديريات التربية والتعليم هي متابعة الجهاز التعليمي في الميدان، ولها الصلاحية بمتابعة أمور المدارس اليومية من إشراف وإرشاد تربوي، ونشاطات تربوية، وأمور مالية وإدارية، وأمور شئون الموظفين، وتكون مسئولة عن إعداد التشكيلات المدرسية لكل مدرسة، ومتابعة أمور المدرسة الأخرى، وعن التخطيط التربوي للمنطقة التعليمية والإحصائيات التربوية في المنطقة (وزارة التربية والتعليم ، 2007).

## 2.5.1.1.2 مهام ومسئوليات مدير التربية والتعليم.

يعد مدير التربية والتعليم ممثلاً لوزير التربية والتعليم في منطقته، وهو يمثل رأس الهرم الإداري في مديريته وتقع على عاتقه المهام والمسئوليات الآتية:

1. وضع الخطة السنوية للمديرية.
2. تنفيذ التعليمات ، والقرارات الصادرة عن الإدارات العامة للوزارة.
3. الإشراف على تدريب وتأهيل المعلمين والإداريين التابعين للمديرية.
4. متابعة المدارس والمؤسسات التابعة لها من كافة النواحي.
5. دراسة الحاجات المادية، من لوازم وكتب وأجهزة حاسوب، وغيرها وتوفيرها بالتعاون مع وزارة التربية والتعليم.
6. "إعداد الموازنة العامة للمديرية" ( مغاري، 2009، ص66).
7. تعزيز العلاقة مع المجتمع المحلي.
8. الموافقة على نقل فصول من مدرسة إلى أخرى، أو إغلاقها أو ضمها، وفتح واستبدال فصول دراسية أخرى.
9. إعداد التقارير اللازمة بالتنسيق مع النائبين الفني والإداري ورؤساء الأقسام ورفعها لوزارة التربية والتعليم العالي.
10. متابعة البريد الصادر والوارد والتعليق عليه إن لزم الأمر.

11. التوقيع على المكاتبات الصادرة ضمن صلاحياته.
12. اقتراح تسمية المدارس أو إعادة تسميتها وفق الاحتياج.
13. "قبول الطلاب في جميع المراحل التعليم العام وفق اللوائح والتعليمات المنظمة" (وزارة التربية والتعليم، 2005، ص 66).

## 2.1.2 الكفايات الإدارية

يعد موضوع الكفايات الإدارية من الموضوعات التي حظيت باهتمام الباحثين والمفكرين في العصر الحديث، وزاد الاهتمام بها في الفكر الإداري المعاصر نظراً لزيادة حاجة المؤسسات إلى إدارة فاعلة وقادرة على التعامل مع التطورات والتغيرات والتحديات والمشكلات التي تشهدها المؤسسات بصفة مستمرة. وعلية سيتم عرض مفهوم الكفايات، ونشأة حركة التربية القائمة على الكفايات، وأسس تحديدها والكفايات الواجب توفرها في مديري التربية والتعليم.

### 1.2.1.2 مفهوم الكفايات

اختلف الباحثون في تعريفهم للكفايات بسبب اختلاف الزوايا التي ينظرون للكفايات من خلالها، وبسبب التطور الذي طرأ على مفهوم الكفايات، وفيما يلي عرض موجز لبعض التعريفات التي تتناول موضوع الكفايات.

#### 1.1.2.1.2 الكفاية لغةً:

جاء في لسان العرب لابن منظور (1990، ص139) "كفى يكفي كفاية إذا قام بالأمر، ويقال كفاك هذا الأمر أي حسبك." وذكر الفيروز آبادي في القاموس المحيط (1993، ص712) "كفاه مؤونته يكفيه كفاية، وكفاك الشيء واكتفيت به واستكفيته الشيء فكفانيه، وكفايك من رجل أي حسبك." و"فعلها" كفى يكفي كفاية أي استغنى به عن غيره " (مصطفى، وآخرون، 1971، ص7).

#### 2.1.2.1.2 الكفاية اصطلاحاً

لقد تعددت التعريفات بصدد مفهوم الكفاية (Competency) فقد عرفها دريك وميلر Drake & Miller (1982, p23) بأنها: "المقدرة على أداء مهارات معينة تتعلق بعمل معين بالشكل المطلوب".

وعرف الديرچ (2005، ص59) الكفايات بأنها: قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين، وتتكون من معارف ومهارات وقدرات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، إذ يقوم الفرد بتوظيفها لمواجهة أية المشكلة وإيجاد الحلول لها.

وعرفت الكفاية بأنها: "قدرات يعبر عنها بعبارات سلوكية تشمل مجموعة مهمات (معرفية، ومهارتية، ووجدانية) تكون الأداء النهائي المتوقع انجازه، بمستوى معين مرض من ناحية الفاعلية" (الفتلاوي، 2003 ، ص29).

كما أوردت الفتلاوي ( 2003، ص28 ) تعريف جود (Good) للكفاية بأنها "القدرة على إنجاز النتائج المرغوبة مع اقتصاد في الجهد والوقت والنفقات".

وعرف هويت (Hewitt, 1987, p31) الكفاية بأنها: "مجموعة المهارات، والمعارف والأساليب، وأنماط السلوك التي يمارسها الإداريون بصورة ثابتة ومستمرة أثناء تأديتهم لأعمالهم".

ويذهب مرعي وآخرون (1992، ص135 ) إلى أن الكفاية هي: "المقدرة على عمل شيء بمستوى معين من الأداء بتأثير وفعالية، حيث تكون الكفاية في صورة هدف عام ومصوغة سلوكياً على شكل نتائج تعليمية تعكس المهارة أو المهام التي على الإداري، أن يكون قادراً على أدائها"، ويؤيده في ذلك سميث (Smith، 2002) حيث يعرف الكفاية بأنها القدرة على عمل نشاط معين حسب معايير محددة.

وتذكر جرينفيلد (Greenfield، 2000) أن الكفاية تتناول التمكن من المعارف والمهارات والقدرات الخاصة بالفرد وفق معايير محددة، ولهذا فيمكن تعريف الكفايات بأنها مجموعة المعارف والمهارات والقدرات والضرورية لأداء مهمة معينة أو وظيفة في محيط العمل.

ويعرف العريني الوارد في الكريدا ( 2004، ص65) الكفاية بأنها "المعارف والمهارات والاتجاهات التي يكتسبها الفرد ليكون قادراً على أداء سلوك معين يرتبط بمهامه التعليمية بكفاءة وفعالية".

وهذا الأداء يمكن ملاحظته وقياسه، ويؤكد أيضاً أن ذلك يشتمل على التالي:

1. تتكون الكفاية من معارف ومهارات واتجاهات متصلة بتحقيق الهدف المنشود.
2. ترتبط الكفاية بالأدوار التي يقوم بها المسئول وقدرته على أداء العمل الموكل إليه.
3. تتكون الكفاية من سلوك، وهو النشاط المعرفي والوجداني والمهاري الذي يظهره الفرد حينما يمارس عمله.
4. إمكانية ملاحظة الكفاية وقياسها.

5. يشتمل التعريف على الكفايات المعرفية والأدائية والإنتاجية.

وعرفت بخش (2001، ص18) "الكفاية بمعناها العام بأنها" القدرة على أداء سلوك معين يرتبط بمهام معينة ويعبر عنه بمجموعة من التصرفات أو الحركات أو الأقوال أو الأفعال وتتكون من مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي تتصل اتصالاً لا مباشراً بعيد معين وتؤدي بمستوى معين من الإتقان يضمن تحقيق الأهداف بشكل فعال".

ومن خلال استعراض التعريفات السابقة يتضح لنا:

1. أن الكفاية تتعلق بأدوار ومهام مدير التربية والتعليم وقدرته، ومهارته على القيام بها.
2. أن الكفاية تتكون من مجموعة معارف، ومفاهيم، وقيم، ومواقف، واتجاهات، ومعلومات إدارية، وفنية، وشخصية، وإنسانية لدى مدير التربية والتعليم تظهر بسلوك يؤديه أو موقف يتخذه.
3. أن الكفاية تتكون من أداء، وسلوكيات وهي ما يعبر عنها مدير التربية والتعليم أثناء تأديته لعمله مجموعة من التصرفات، والنشاطات، والأساليب، والعمليات بثقة.
4. أن الكفاية يحددها تحقيق الأهداف، وتنفيذ السياسات، والمستوى المعين للأداء .

ويرى الباحث أن الكفاية في هذه الدراسة تعني: قدرة مدير التربية والتعليم على أداء عمله بمهارة وفعالية وكفاية عالية، بصورة ثابتة ومستمرة أثناء تأديته لأعماله من أجل تحقيق الأهداف وتنفيذ السياسات التربوية في مديرية التربية والتعليم.

## 2.2.1.2 نشأة حركة التربية القائمة على الكفايات

يعد موضوع الكفايات أمراً قديماً في التربية فلم يكن من انتاجات هذا العصر فقد سبق أن اهتم علماء التربية المسلمون بهذا الجانب منذ القرون الأولى للإسلام، وكان لهم فضل السبق قبل أن تظهر حركة التربية القائمة على الكفايات في العصر الحاضر، ولعل أوضح الأدلة على ذلك الإجازة العلمية التي كان يمنحها العالم لتلميذه الذي يتخرج على يديه، وهي بمثابة رخصة تسمح له بممارسة مهنة التدريس، وكان الشرط الرئيس لمنح تلك الإجازة هو توافر عناصر الجد والاجتهاد والقدرة على إثبات الكفاءة والجدارة (الشهري، 2008).

أما بالنسبة لظهور حركة التربية لقائمة على الكفايات في العصر الحديث فقد اختلف علماء التربية في تحديد تاريخ ظهور حركة الكفايات، فهناك من يرى أن بداية ظهور هذا الاتجاه كان في الخمسينات من القرن الماضي عندما حاول العلماء الإمام بالخصائص، والصفات، والمهارات، والمعارف كأساس للسلوك والأداء في العمل، ثم أخذت هذه الحركة بالتطور نتيجة سلسلة من المؤثرات والمتغيرات التي ارتبطت بالتقدم التكنولوجي، وأبحاث التربويين الإبداعية، وهذه الحركة لم تنشأ من فراغ، بل ارتبطت بحركة ثقافية عالمية أخرى أكدت على فكرة المسؤولية والحاجة إلى تحديد كفايات، وهناك من التربويين من يرى أن هذا الاتجاه كان بدايته في الستينات الميلادية من القرن الماضي وتحديداً في عام 1968 مع ظهور برنامج تدريب المعلمين شمل معظم كليات التربية في الولايات المتحدة الأمريكية (الشهري، 2008).

وعلى لم تنشأ حركة التربية القائمة على الكفايات من فراغ بل نشأت نتيجة عدة عوامل:

(1) اعتماد الكفاية بدلاً من المعرفة: لقد كانت برامج التربية في المعاهد قبل الخدمة وفي أثنائها، وفي الجامعات تعتمد على المعرفة النظرية بوصفها إطاراً مرجعياً، أما في الفترة الأخيرة فقد طرأت على برامج إعداد التربويين وتربيتهم تطورات كان من أبرزها اعتماد مبدأ الكفاية أو الأداء بدلاً من اعتماد المعرفة إطاراً مرجعياً، وهكذا أصبحت التربية القائمة على الكفايات أو الأداءات من أبرز ملامح التربية المعاصرة وأكثرها شيوعاً في الأوساط التربوية (قطيشات، 2006).

(2) مبدأ المحاسبة أو حركة المسؤولية: أن حركة التربية القائمة على الكفايات هي جزء من الحركة الثقافية في المجتمع، التي أكدت على مبدأ المسؤولية وتحديد مواصفات العمل، والذي يعمل بدوره على إنضاج أدوار العاملين وبالتالي سهولة تطبيق مبدأ المساءلة (قطيشات، 2006).

(3) تطور التكنولوجيا التربوية: التطور التكنولوجي التربوي الذي أمد التعليم والتعلم بمصادر وطرق جديدة كان من العوامل الأساسية للتطور القائم على الكفايات والذي يربط العلم بالعمل، من خلال الأبحاث التي تمت والتي أدت إلى ما يسمى (Operational Conditioning) إجراؤها على الاشتراط الإجرائي بالتعليم المبرمج في المدارس.

(4) حركة منح الشهادات القائمة على الكفايات: إن التربية القائمة على الكفايات ترتبط ارتباطاً عضوياً بحركة منح الشهادات القائمة على الكفايات، وأن مفهوم أي منهما يكمل الآخر، كونهما يؤكدان مبدأ الأداء والتطبيق أكثر من المعرفة (قطيشات، 2006).

(5) انسحاب العديد من المفاهيم الاقتصادية وأساليبها على النظام التعليمي مثل (اقتصاديات التعليم)، وغيرها (الفتلاوي، 2003).

(6) ظهرت هذه الحركة كرد فعل للأساليب التقليدية التي تسود برامج الإعداد لتتجاوز ثغراتها وعيوبها والتي تؤكد على الجانب النظري (المعرفة) فقط مهمله الجوانب الأخرى ( الفتلاوي، 2003).

ويذكر مرعي (1983) أن هناك عدة عوامل أخرى أدت إلى نشوء حركة الكفايات وهي :

(1) حركة تحديد الأهداف على شكل نتائج تعليمية سلوكية حيث إنها حجر الزاوية في التربية القائمة على الكفايات وذلك لارتباطها بتحقيق الأهداف أكثر من غيرها.

(2) التعلم الإتيقاني وذلك لأنه يعتمد بشكل أساس على الاهتمام بالأداء وبتزويد المهارات الخاصة به.

(3) حركة التجريب، وذلك لارتباطها بالتغير المتسارع للعالم، والتربية العملية المتصلة بعلم النفس، والسلوك النفسي، والاجتماعي، والواقعية.

(4) اختلاف مفهوم التعليم وذلك لأنه لا توجد مبادئ مثلى موحدة في التعليم مما يركز على القياس من خلال الأدوار التي تؤدي.

(5) حركة التربية القائمة على العمل الميداني، وذلك لتزويد العاملين بالخبرات ولتكامل وجهات النظر من خلال مشاهدة وملاحظة العمل.

(6) حركة تفريد التعليم وذلك لحل مشكلة المنهج التقليدي الذي يعلم كل شيء عن شيء ما، وشيئا ما عن كل شيء.

(7) التدريب الموجه نحو العمل: إذ يتجه التدريب الموجه نحو العمل إلى تحديد متطلبات المهمات من كفايات؛ لتدريب الأفراد نحو المهمات المهنية.

### 3.2.1.2 أسس تحديد الكفايات

من الأسس المعتمدة في تحديد الكفايات كما يأتي:

(1) البحوث العلمية وما توفره من معارف ومعلومات تساهم وبشكل كبير في تحديد هذه الكفايات، كما يؤكد مرسي (1994) أن البحث التربوي يعد ضرورة، في التوصل إلى أفضل السبل التي تمكننا من

تطوير الجانبين النوعي، والكمي، للجوانب التعليمية على أساس موضوعي سليم، وتوجيه العمل على أساس من التعقل والاستبصار.

(2) الأساس الأدائي (أساس الممارسة): ويقصد به تحديد الكفايات استنادا إلى ما سيؤديه الفرد المطلوب إعدادة أو تدريبه من خلال أداء ذوي الخبرة في موقع العمل ومستواه، فالمدير المقترن تظهر كفايته من خلال أدائه لمهامه الإدارية المحددة مثل توجيه المعلمين وإدارة الحوار والمناقشة (عودة، 2010).

(3) "منحى تحليل المهارات وذلك عن طريق التركيز على أنواع النشاط التي توجه نحو تحقيق الوظائف وتنظم الخبرات العلمية" (مرعي، 1983، ص54).

(4) "تخمين الكفايات من قبل الخبراء والتربويين والمختصين في مجال الكفايات. فأكدت على أهمية اشتقاق الكفايات من النظرية أما باتريسيا التربوية بحيث تكون الكفايات متفقة مع مرتكزات تلك النظرية التربوية" (مرعي، 1983، ص51).

#### **4.2.1.2 الكفايات الواجب توافرها في مدير التربية والتعليم كقائد تربوي:**

و لتحديد الكفايات الإدارية التي يستوجب توفرها لدى مدير للقيام بأعبائه الوظيفية دور مهم للتعرف على الحاجات، فمن خلالها يتم قياس مدى حاجاتهم، و لقد قامت بعض الدراسات بمحاولة تعريف الكفايات الإدارية للمدير، فقد وضع روبرت ل. كاتز (Roberts L. Katz, 1985) في دراسته عن كفايات المدير الفاعل نظرية هامة عن الكفايات اللازمة للمديرين، حيث أشار أن هناك ثلاث كفايات أساسية يحتاجها المديرين يمكن تصنيفها إلى:

1. كفايات تقنية.

2. كفايات إنسانية.

3. كفايات إدارية.

وقد حدد كاتز الكفايات التقنية: بأنها كفايات ينبغي أن يمتلكها مدير ليقوم ببعض المهام المنوطة به كوضع الميزانية، والتوظيف، وجدولة العمل الإداري وغير ذلك من مسؤوليات إدارية.

وأما الكفايات الإدارية: فإنها تلك الكفايات التي يحتاجها مدير، ليرى الصورة الكلية والعلاقات بين الأجزاء المختلفة.

في حين حدد الكفايات الإنسانية: بأنها تشير إلى المهارات الشخصية التي يحتاجها مدير المدرسة ليعمل بنجاح مع الناس مهما اختلف موقفهم الاجتماعي ومكانتهم الاجتماعية.

وأورد العمارة ( 2002 ) تقسيماً للكفايات لا يختلف كثيراً عما ذكره كاتز، حيث يشرح الكفايات بأنها مجموعة من الكفايات الأساسية، وهي جميعها لازمة لنجاح المدير بدرجات متفاوتة ومن هذه الكفايات:

(1) الكفايات الشخصية: وهي مجموعة من الصفات الشخصية والقدرات العقلية منها - السلامة الجسمية والعصبية - قوة الشخصية - الحيوية - الطلاقة اللفظية - الصحة النفسية الخلق الطيب والقوة الحسنة - العدالة التامة.

(2) الكفايات الإنسانية: وتعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه ، وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم ، والفهم المتبادل بينه وبينهم ، ومعرفته لأرائهم وميولهم واتجاهاتهم وتنصب هذه المهارات في العلاقات الشخصية بين المدير والمعلمين أو المدير والطلبة ، والمدير والمجتمع المحلي، والمدير والجهات القيادية في الوزارة.

(3) الكفايات الإدراكية: وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه ونشاطاته وأثر التغييرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه وقدرته على تصور وفهم علاقات الموظف بالمؤسسة وعلاقات المؤسسة ككل بالمجتمع الذي يعمل فيه.

(4) الكفايات المهنية: وتعني المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاية في استخدام هذه المعرفة بأفضل الطرق بشكل يحقق الهدف بفاعلية، وتتعلق هذه الكفايات بالأساليب والطرائق التي يستخدمها المدير في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب الكفايات المهنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العملية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري.

أصبح من الضروري للتربية الحديثة أن تخصص لجميع أفراد المؤسسة من بوجههم ويرشدهم وينظم أعمالهم ويتابعها، وأصبح من الضروري على المسؤولين عن التربية وضع مدير ذات الكفايات عالية، من أجل يكون قادر على تنظم الأعمال الإدارية الفنية ويوزعها بين العاملين داخل المؤسسة، ويضع الخطط التربوية، ويراقب سير أعمال العاملين فيها بدقة، ويعقب على ما يجب التعقيب عليه من أعمال لكي تسير المؤسسة في هدوء، وعلية لا بد إن يتوفر في مدير التربية والتعليم بصفه قائداً تربوياً الكفايات الإدارية اللازمة:

#### 1.4.2.1.2 الكفايات الشخصية:

تعد شخصية المدير عنصراً مهماً في القيادة التربوية؛ لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات العاملين واستجاباتهم لنواحي النشاط، ويقصد بالشخصية هنا: مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد. وتؤثر هذه الخصائص منفردة أو مجتمعة في سلوك العاملين، كما يكون لمظاهرها المختلفة وقع على الآخرين، وتؤثر في استجاباتهم للفرد، ومن الصفات الشخصية التي يجب توافرها في القائد التربوي (يدك، 2005):

1. السلامة الجسمية: ولها علاقة مباشرة بقوة الجسم من حيث القيام بواجباته خير قيام بالوقت المناسب وبكفاية عالية.
2. قوة الشخصية: فالشخصية القوية لها تأثير كبير على الآخرين فإنه يجذب ثقتهم به ويكون أكثر قدرة على إصدار القرارات ومشاركة الآخرين.
3. الحيوية: لا بد أن يكون مدير التربية والتعليم متميزاً بالحيوية، والنشاط للعمل.
4. الطلاقة اللفظية: يجب أن يتميز مدير التربية والتعليم بالطلاقة اللفظية في إيصال المعلومات والتعليمات لمرؤوسيه بأقل وقت وأقل جهد.

وقد قسم المالكي ( 2007 ) الكفايات الشخصية إلى:

- (1) سمات شخصية كالقوة البدنية وقوة الشخصية والطلاقة اللفظية والعدل والخلق الطيب.
- (2) القدرات العقلية: كالذكاء والفهم الصحيح للأمور وقوة الإدراك.
- (3) المبادأة والابتكار: بأن تتصف الشخصية القيادية بروح المبادأة وأن تكون قادرة على توفير مناخ الإبداع للآخرين.
- (4) ضبط النفس: أي القدرة على إدارة نفسه قبل إدارة الآخرين ويتطلب ذلك مقابلة المشاكل والعقبات والأزمات بهدوء وسيطرة على الأعصاب.

#### 2.4.2.1.2 الكفايات الإبداعية

ويقصد بها قدرة المدير على تفسير الأمور، والحكم عليها، وتحليلها، والتعامل مع البيانات بالنظرة شاملة وثاقبة، وتوافر هذه القدرات يساعد المديرين على التخطيط الشامل لأهداف المنظمة وطموحاتها المستقبلية وترتبط الكفايات الإبداعية بمدى قدرة المدير على ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات وإيجاد الحلول.

ويعرفها مصطفى (2005، ص 52) بأنها: "مدى كفاية الفرد على ابتكار الأفكار والشعور بالمشكلات والتوصل إلى حلول لها، وتحليل المواقف إلى مكوناتها، واستنباط النتائج المحتملة لها وربط الأسباب بالمسببات، وهذه المهارات ضرورية لمساعدة القائد التربوية على النجاح في تخطيط العمل وتنظيمه، وتوجيهه، وترتيب الأولويات، وتوقعه للأمور المستقبلية، وبضيف عقيلي (1996، ص89)، "أن امتلاك رجل الإدارة التعليمية لهذه الكفاية تعطيه المقدرة على الحكم على الأمور بشكل سليم من خلال النظر إلى المشكلات من كافة جوانبها، لاستخلاص الحقائق الأساسية واتخاذ القرار السليم بناء عليها، وهي مصدر من المصادر التي تمنحه قوة التأثير في العالمين، وهذا بدوره يشعر العاملين بأن من يقودهم قادر على علاج الأمور بشكل جيد، واتخاذ القرار المناسب وهذا ما يخلق الثقة في نفوسهم به ويهيئ له فرصة الممارسة بالشكل الأفضل".

ويرى الباحث إن الكفايات الإبداعية تعني لرجل الإدارة التعليمية قدرته على التصور والنظرة إلى التربية في الإطار العام الذي يرتبط فيه النظام التعليمي برمته، وبالمجتمع الكبير وليس مجرد نظرة جزئية إلى التعليم في نطاق مرحلة تعليمية أو مادة دراسية أو ما شابه ذلك، ورجل الإدارة التعليمية الذي يتمتع بكفايات تصورية جيدة يحتفظ في ذهنه دائما بالصورة الكلية، وهو الذي يربط بين أي إجراء وبين الأهداف المنشودة من التربية، سواء كان هذا الإجراء متعلقا بالإدارة أو التنظيم، أو تطوير المنهج، أو هيئة العاملين، وغيرها. وهذه الكفايات لا بد أن تتوافر في المستويات الإدارية العليا وهي أكثر الكفايات أهمية لأن القائد يعتمد عليها في استخدام كفاياته الإنسانية، فتوافر هذه الكفايات لديه سوف ينعكس على سلوك مرؤوسيه ويطبع تصرفاتهم بطابع الإبداع، كما أنها تكون منهم مجموعة متعاونة.

## 3.4.2.1.2 الكفايات الإنسانية

الكفاية الإنسانية مهمة وضرورية للعمل في كل المنظمات وعلى كل المستويات، إلا إنها تبرز بصورة ملحّة بالنسبة للإدارة التعليمية.

ويعرف عقيلي (1996، ص287) "الكفاية الإنسانية بأنها: القدرة على التعامل الحسن والجيد مع الآخرين وكسب ثقتهم ومحبتهم ، ورفع روحهم المعنوية".

ويرى الباحث أن الكفاية الإنسانية امدير التربية والتعليم تعني: المهارات التي ترتبط بعلاقات مدير التربية والتعليم مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي ومقدرته على التعامل مع مرؤوسيه في إطار أخوي.

تتعلق الكفاية الإنسانية بالطريق التي يستطيع رجل الإدارة التعليمية التعامل بنجاح مع الآخرين، كيف يستطيع أن يجذب الآخرين إليه، ويجعلهم يتعاونون معه، ويخلصون في العمل، ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، وتتضمن المهارة الإنسانية مدى كفاية رجل الإدارة التعليمية في التعرف إلى متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، فرجل الإدارة التعليمية الناجح مطلوب أن تتوفر لديه مثل هذه الكفاية التي يسميها البعض فن التعامل مع الناس، وتوفرها يمنحه قوة التأثير في مرؤوسيه، والكفاية الإنسانية مصدر هام يعطي رجل الإدارة التعليمية قوة التأثير في سلوكيات ومشاعر مرؤوسيه، ويمكن استعراض المكونات التي تتكون منها الكفاية الإنسانية بشيء من الإيجاز وعلى النحو التالي (عريفج،2001):

- 1) معاملة المرؤوسين معاملة أخوية تتصف بالإحساس، والتعاطف، والمساندة، والمساعدة في حل مشاكلهم.
- 2) توفير الاحترام والتقدير للمرؤوسين بوجه عام، وبشكل خاص للأفراد الذي يشغلون وظائف بسيطة.
- 3) مراعاة العدالة، والموضوعية في معاملة المرؤوسين، ودون تحيز لأحد.
- 4) استخدام مبدأ المشاركة في العمل.
- 5) عدم تحدي العادات والتقاليد والعمل على تطويرها بطريقة غير مباشرة.
- 6) إجادة الاتصالات مع الآخرين بالتفرغ للاستماع إليهم وتجنب سرعة الاستنتاج والحكم.
- 7) اعتماد نظام من الحوافز بدل التركيز على وسائل القمع وأصناف العقوبات.
- 8) الصبر والترتيب في مواجهة التحديات.

(9) الالتزام بمبدأ المشاركة واحترام.

(10) البساطة والوضوح في التعبير والتأني والتفهم في الردود.

#### 4.4.2.1.2 الكفايات المهنية

تتعلق الكفاية المهنية بالطرائق والأساليب والتي يستخدمها الإداري في ممارس عمله، ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وهذه الكفاية تتطلب توفر قدر كبير من المعلومات العلمية والفنية التي تساهم في نجاح أي عمل إداري، ومن الأعمال التي تتطلب الكفايات المهنية في الإدارة رسم السياسة العامة، وإعداد الميزانية، وتقدير التكلفة، ووضع نظام جيد للاتصال والعلاقات العامة، وتنظيم الاجتماعات، وكتابة التقارير، واختيار العاملين، وتوزيع العمل، وتحديد الاختصاصات، وتنظيم الإشراف الفني (هيئات، 2003).

وذكر العنزى (2002، ص 11) " أن الكفايات المهنية كما يعرفها النعيم بأنها تلك المهارات التي تتصل بالعمل التربوي وتؤهل صاحبها لممارسة عمله بنجاح".

ويعرف الباحث الكفاية المهنية بأنها: القدرة على استخدام المعلومات، والأساليب، والوسائل الفنية والأدوات لتنفيذ المهمات المنوطة برجل الإدارة التعليمية، وهذه القدرة تكون واضحة أكثر من خلال الخبرة والثقافة العامة والتدريب.

إن معرفة رجل الإدارة التعليمية لمكونات العمل المناط به، يخلق الثقة لدى العاملين معه، ويمنحه قوة التأثير فيهم مما يدفعهم إلى الاهتمام الأكبر بالمعرفة، والخبرة الجيدة المتوفرة لدى رئيسه وقائده، لأن ذلك يشعرهم بالأمان تجاه من يوجههم، ويشرف عليهم، ويساعدهم في حل مشكلاتهم، ويطور أداءهم، بأنه إنسان كفء، وذو مهارة عالية، وقادر على هذا العمل بشكل جيد (عقيلي، 1996).

وذكر الخطيب وآخرون (1987) مجموعة من الكفايات المهنية التي يجب توفرها في القائد التربوي:

1. تقدير الخدمات التربوية التي يحتاج إليها الطلبة.
2. تحديد مضمون الخطط القومية الكبيرة بالنسبة للبرامج التعليمية.
3. تكييف البرنامج التعليمي للظروف المتغيرة في المجتمع.
4. تحليل التوصيات التي تصدر عن العاملين وتفسيرها.
5. التعرف على مظاهر الرضا عن العمل أو السخط عليّة بين العاملين.
6. تقويم أي خطة تربوية من خلال برنامج حقيقي فعلي.

## 2.2 الدراسات السابقة

توصل الباحث إلى مجموعة من الدراسات العربية والأجنبية المتعلقة بالدراسة الحالية وهي على النحو التالي:

### 1.2.2 الدراسات العربية

دراسة الهدهود (1991) هدفت تحديد الكفايات الأساسية التي يجب توفرها في مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت لمساعدتهم على أداء مهامهم بصورة أفضل وقد تكونت عينة الدراسة من (50) مديراً ومديرة و(3089) معلماً ومعلمة و(8) من رؤساء الأقسام، واستخدمت الباحثة في دراستها المنهج الوصفي التحليلي لنتائج استفتاء قدمته للمشاركين، وهو عبارة عن قائمة من الكفايات الإدارية والفنية التي يفترض توفرها في مديري المدارس في المراحل التعليمية المختلفة مكونة من (80) كفاية أساسية موزعة على عشرة مجالات أساسية.

وقد أشارت النتائج إلى وجود اتفاق شبه تام بين رؤساء الأقسام والمديرين والمدرسين حول ترتيب الكفايات الأساسية اللازمة لمدير المدرسة إذ حصلت العلاقات الإنسانية وتقييم أداء المدرسين والطلبة والدور الاجتماعي وتدريب العاملين والتنفيذ والمتابعة على نفس الرتبة متوسطة.

وأجرى المخلافي (1992) دراسة هدفت التعرف إلى واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن، حيث استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (93) مديراً ومديرة و (162) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (110) فقرة. وأشارت النتائج إلى أن المديرين والمعلمين يقدرون الكفاءة الإدارية بدرجة متوسطة في عمليتي التخطيط والاتصال، وبدرجة عالية في كل من التنظيم واتخاذ القرار والقيادة والتقييم.

كما أشارت النتائج إلى وجود فروق دالة إحصائياً بين واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية كما يقدره المديرون وبين هذا الواقع كما يقدره المعلمون لصالح المديرين، كما لا توجد فروق دالة إحصائياً بين واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين يعزى إلى متغير الخبرة والمؤهل والجنس.

وأوصى الباحث بضرورة تنظيم برامج تأهيل وتدريب لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية على أن يتبعها أساليب أكثر جدوى وأن يكون الانتظام فيها إجبارياً.

وقام هيلات (2001) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر الكفايات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر العاملين في الأقسام، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من جميع العاملين في الأقسام في مديريات التربية والتعليم محافظة إربد، البالغ عددهم (242) موظفاً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم بناء استبانة مكونة من (46) فقرة موزعة على أربعة مجالات ( الكفايات المهنية، الكفايات الشخصية، الكفايات الإنسانية والاجتماعية والكفايات الإبداعية). ومن أهم نتائج الدراسة إن رؤساء الأقسام يملكون الكفايات الشخصية والكفايات الإنسانية والاجتماعية بدرجة توافر كبيرة، ويمتلكون الكفايات الإبداعية والمهنية بدرجة توافر متوسطة.

وهدف الدراسة بواقفة (2001) التعرف إلى الكفايات الإدارية المتوفرة ومعوقات تطويرها لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، إضافة إلى تحديد اثر متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي ، والخبرة، ومكان السكن، والمراكز لوظيفة على الكفايات الإدارية المتوفرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية، وتكون مجتمع الدراسة من (185) مديراً وتكونت عينة الدراسة من (172) مديراً بنسبة (93%) من المجتمع ، واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة موزعة على سبعة مجالات ( العلاقات العامة ، إدارة شون الموظفين، التخطيط، إدارة الموارد المالية، إدارة الوقت والاجتماعات، صناعة القرار، ومجال النمو المهني ) واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لملاءمة لإغراض الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1) أن درجة الكفايات الإدارية المتوفرة لدى مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية كانت كبيرة، حيث كان مجال صناعة القرار في المرتبة الأولى بينما كان مجال إدارة الموارد المالية والمادية في المرتبة الأخيرة.

2) أن أكثر المعوقات التي تواجه مديري الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية في تطوير الكفايات الإدارية لديهم كانت نقص الإمكانيات المادية.

وكان الغرض من دراسة بخش (2001) التعرف إلى واقع الكفايات الإدارية لدى مديرات معاهد التربية الخاصة للبنات في المملكة العربية السعودية ومعرفة مدى تطبيق الكفايات الإدارية المتعلقة بالتخطيط والتنظيم والاتصال والتقييم لدى مديرات معاهد التربية الخاصة للبنات في المملكة العربية السعودية ومعرفة أثر متغيرات سنوات الخبرة – المؤهل الدراسي -الدورات التدريبية (على واقع الكفايات الإدارية)، كما هدفت الدراسة إلى التوصل إلى توصيات لمعالجة أوجه القصور - إن وجدت - لدى مديرات معاهد التربية الخاصة. وتكونت عينة الدراسة من جميع مديرات المعاهد الخاصة في السعودية البالغ عددهم (26) مديرة، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي كما تم إعداد استبانة كأداة للدراسة الميدانية.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- 1) تقدر الكفايات الإدارية (التخطيط – التنظيم – الاتصال – التقييم) لدى المديرات بأنها عالية.
- 2) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في واقع الكفايات الإدارية (التخطيط – التنظيم – الاتصال – التقييم).
- 3) توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة في الكفايات الإدارية (التخطيط – التنظيم – الاتصال – التقييم) وتعزى لمتغيرات الدراسة عدد سنوات الخبرة، المؤهل الدراسي، الدورات التدريبية.
- 4) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة في الكفايات الإدارية (التخطيط – التنظيم – الاتصال – التقييم) لدى المديرات تعزى إلى تخصص المعهد (الأمم للصم -النور للكفيفات – التربية الفكرية).

وقام الناصري (2002) بدراسة هدفت تحديد الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان والتي لها علاقة بالمهام والأدوار المنوطة بهم، وبيان أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية والموقع القيادي في تحديد هذه الكفايات، وتكون مجتمع الدراسة من (184) فرداً موزعين على فئتين: فئة القادة وعددهم (110) فرداً وفئة مديري المدارس الثانوية وعددهم (74) فرداً من ثلاث مناطق تعليمية هي: مسقط والباطنة شمال والباطنة جنوب. وقد استخدم الباحث في هذه الدراسة إستبانة وتؤكد من صدقها وثباتها حيث تكونت من (53) كفاية مهنية غطت ستة مجالات هي: مجال إدارة الأفراد، ومجال إدارة

الموارد المالية والتسهيلات المدرسية، ومجال إدارة الطلاب، ومجال تطوير المناهج المدرسية والنشاطات المرافقة، ومجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، ومجال المتابعة والتقييم.

توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

أن تقديرات عينة الدراسة حول تحديد الكفايات المهنية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في المجالات الستة كانت بدرجة كبيرة وكان أعلاها مجال إدارة الأفراد ثم مجال الإدارة المالية والتسهيلات المدرسية ومجال علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ثم مجال إدارة الطلاب وبعده مجال المتابعة والتقييم ثم مجال تطوير المناهج المدرسية والنشاطات المرافقة.

وهدفت دراسة القداح (2003) إلى التوصل إلى الكفايات المهنية المستقبلية اللازمة لمديري المدارس الثانوية الأردنية في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين و إلى تطوير أنموذج مقترح لتلك الكفايات المهنية ومدى انعكاس تلك الكفايات على النهج الأدائي لمدير المدرسة، واستخدمت أداتان لجمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة للأداة الأولى من مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة وعددهم (338) مديراً ومديرة، والمشرفين التربويين الذين يتابعون عمليات الإشراف الإداري وعددهم (152) مشرفاً ومشرفة. أما عينة الدراسة للأداة الثانية فقد تكونت من: آراء (30) خبيراً متخصصاً في مجالات الإدارة التربوية والاقتصاد وعلم الاجتماع وتكنولوجيا المعلومات.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- 1) أن الغالبية العظمى من تلك الكفايات ما زال ضمن قائمة الكفايات اللازمة في مطلع القرن الجديد ويمكن تطوير أو تجديد الكفايات الأخرى كي تتسجم مع المستحقات التطويرية للقرن الحادي والعشرين.
- 2) التوجه نحو النزعة القيادية ذات البعد التآثيري في العاملين والمتعلمين من خلال التوجهات التطويرية والأفكار الريادية والإدارة الديمقراطية التي تتبنى المنحنى الإنساني التشاركي في التعامل مع الأفراد تحقيقاً لحاجاتهم المهنية والشخصية.

وهدفت دراسة قطيشات ( 2004 ) إلى تعرف الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها. وقد تكونت عينة الدراسة من (90) مديرا ومديرة، و(360) معلماً ومعلمة، واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات. وقد أظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية عالية بين درجة توافر الكفايات المهنية لدى مديري المدارس الثانوية ومديراتها ودرجة استخدامهم لاستراتيجيات إدارة الصراع. وعدم وجود فروق دالة إحصائية في استراتيجيات إدارة الصراع تعزى إلى جنس المدير.

وكان الهدف من دراسة نشوان (2004) التعرف إلى تطوير كفايات المشرفين الأكاديميين بجامعة القدس المفتوحة في ضوء إدارة الجودة الشاملة، ووضع تصور مقترح لتطوير كفايات المشرفين الأكاديميين بجامعة القدس المفتوحة في ضوء إدارة الجودة الشاملة، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي النظري الذي يعتمد علي تحليل مفهوم الجودة الشاملة ومتطلبات استخدامه بالتعليم الجامعي، ومميزاته وأهدافه وواقع الجامعات الفلسطينية لإمكانية تطبيقه من خلال تصور مقترح لتحسين كفايات المشرفين الأكاديميين الذين يعتبرون من أهم مدخلات النظام التعليمي الجامعي، وذلك من أجل الحصول على أهم مخرج للنظام التعليمي الجامعي وهم طلاب الجامعات الفلسطينية، ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- 1) التنسيق بين القيادة التعليمية العليا سواء كانت في وزارة التعليم العالي أو الجامعات بقضية التحسين والتطوير المستمر لعملية التعليم بطريقة تواكب التغيرات والتطورات الحديثة.
- 2) الاستفادة من الخبرات العالمية السابقة في كافة الدول التي تبنت إدارة الجودة الشاملة والتي ثبت نجاحها بشكل كبير على النمو الاقتصادي والتعليمي والاجتماعي.
- 3) التركيز على تحسين أداء المشرفين الأكاديميين بصورة مستمرة على كيفية تطبيق مفاهيم الجودة الشاملة بالجامعة للاستفادة منه بطريقة صحيحة.
- 4) عمل دورات تدريبية مستمرة للمشرفين الأكاديميين على عمليات تطبيق وتنفيذ مهارات إدارة الجودة الشاملة في العمل ومتابعة ادائهم بشكل مستمر.

- (5) عمل لقاءات دورية بين العاملين بالجامعة للإطلاع علي كل جديد في مجال الجودة لترسيخه في مفاهيم المشرفين الأكاديميين حتى يصبح هذه المفاهيم ثقافة عامة لديهم .
- (6) وضع معايير علمية عند اختيار المشرفين الأكاديميين بالجامعة بناء على مواصفات جديدة ترتبط بكفايات وخبرات علمية ترتبط بمفاهيم الجودة الشاملة .
- (7) أن تتصف إدارة جامعة القدس المفتوحة بالمرونة وقابلية التجديد في برامجها وأهدافها وبنيتها التنظيمية وعملياتها الإدارية لاستيعاب أي متغير جديد يؤثر في عملية التعليم مع تحدد وظائف ومسئولية جهاز الجودة الشاملة، وطريقة ونوعية وأساليب التدريب المطلوب للفريق والذي يعتمد بشكل رئيسي على الابتكار والتجديد .

وهدفت دراسة الكريدا (2004) التعرف إلى الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية والتعرف إلى أهمية الكفايات التخطيطية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من (83) مديراً للتربية والتعليم ، وتكونت عينة الدراسة من (60) مديراً، واعد الباحث أداة الدراسة ( استبانة) لجمع البيانات من عينة الدراسة مكونة من (72) كفاية. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: تعتبر الكفايات التخطيطية وعددها (72) كفاية متوسطة الأهمية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء مهامهم، وأعمالهم المكلفين بها.

وكان الهدف من دراسة يدك ( 2005 ) تعرف الكفايات الإدارية المعاصرة التي يمارسها مديرو التربية والتعليم في الأردن، وتكونت عينة الدراسة من (33) مدير تربية وتعليم، و(264) رئيس قسم، واستخدمت استبانة مكونة من (92) كفاية إدارية، موزعة على ثمانية مجالات لجمع البيانات ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي:

- (1) يمارس مديرو التربية والتعليم في الأردن الكفايات الإدارية المعاصرة بدرجة عالية من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديرياتهم.
- (2) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$  بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم.

وأجرى المالكي (2007) دراسة هدفت التعرف إلى درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين، تكون مجتمع الدراسة والعينة من القسم الأول من جميع مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف والبالغ عددهم (34) مديراً، وتكون القسم الثاني من (253) معلماً من معلمي المدارس الثانوية بمدينة الطائف وتم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية وفقاً لمركز الإشراف، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي المسحي لمعرفة درجة توافر الكفايات الإدارية والفنية وكذلك تم استخدام المنهج التحليلي المقارن لمعرفة درجة الفروق ودلالاتها بين آراء مجتمع الدراسة. أهم نتائج التي توصلت لها الدراسة:

١ - أظهرت النتائج أن جميع الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم جاءت متوافرة بدرجة عالية.

٢ - أظهرت النتائج أن جميع الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المعلمين جاءت متوافرة بدرجة متوسطة.

وهدفت دراسة مزعل (2007) التعرف إلى الكفايات الإدارية اللازمة للمسؤول الإداري الجامعي بصفته العميد، والكفايات الإدارية اللازمة للمسؤول الإداري الجامعي بصفته رئيس القسم العلمي ، ودرجة أهمية الكفايات الإدارية اللازمة لهم من وجهة نظر المسؤولين الإداريين أنفسهم، تكون مجتمع الدراسة من معاهد وكليات التعليم التقني ضمن حدود محافظة بغداد والبالغ عددها (11) تتضمن (7) معاهد و (4) كليات تقنية، وجميع أعضاء الهيئة التدريسية في هيئة التعليم التقني، والبالغ عددهم (164) عضواً تدريسياً. وتم اختيار طريقة المسح الشامل لجميع أفراد ومجتمع الدراسة (100%) من جميع مجتمع البحث بواقع (164) عضو هيئة تدريسية. واستخدمت الباحثة استبيان لجمع البيانات، الأولى خاصة بتحديد الكفايات اللازمة للمسؤول الإداري التربوي بصفته العميد ، والثانية خاصة بتحديد الكفايات الإدارية اللازمة لرئيس القسم العلمي وشملت مجالات الكفايات الفنية والكفايات الإنسانية والكفايات الشخصية، ومن أهم ما توصلت إليه الدراسة هو الأتي:

(1) إن الكفايات الإدارية اللازمة للعمداء بحدود (116) كفاية، وزعت على ثلاثة مجالات هي: مجال الكفايات الوظيفية (الفنية) ويضم كفايات (التخطيط، التنظيم، الإشراف والمتابعة، اتخاذ القرار، التحديث والتطوير، التقويم والرقابة) ومجال كفايات العلاقات الإنسانية ومجال كفايات الشخصية (الذاتية) للفرد.

(2) إن الكفايات الإدارية اللازمة لرؤساء الأقسام العلمية كانت بحدود (124) كفاية وزعت على المجالات الثلاثة نفسها المذكورة في (1) أعلاه، وهي: مجال الكفايات الوظيفية (الفنية) ومجال كفايات العلاقات الإنسانية ومجال كفايات الشخصية (الذاتية) للفرد.

وإجري الشهري دراسة (2008)، هدفت إلى تحديد الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية، والتعرف إلى درجة أهمية توفرها لديهم ودرجة ممارستهم لها من وجهة نظر مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية أنفسهم، وتحديد الاحتياجات التدريبية لهم في ضوء ممارستهم لكفاياتهم المهنية وكذلك التعرف إلى الفروق بين آراء أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغيرات الدراسة. استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي كما استخدم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات من أفراد مجتمع الدراسة (16) مشرف إدارة مدرسية و(58) مدير مدرسة ثانوية وقد كان من أبرز نتائج الدراسة مايلي :

- (1) تم بناء قائمة بالكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية مكونة من (81) كفاية موزعة على (10) مجالات هي: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتنفيذ والمتابعة والكفايات الشخصية والتقويم والاتصال والعلاقات الإنسانية والتنمية المهنية والإبداع والإشراف التربوي.
- (2) أن جميع أفراد مجتمع الدراسة يرون أهمية توفر الكفايات المهنية لدى مشرفي الإدارة المدرسية بدرجة عالية جداً.
- (3) حصلت (71) كفاية على درجة أهمية عالية جداً و(10) كفايات على درجة أهمية عالية.
- (4) جاءت كل من كفايات مجال الكفايات الشخصية وكفايات مجال الإشراف التربوي في الترتيب الأول من حيث درجة الأهمية، بينما جاءت كفايات مجال التنظيم والتنسيق في الترتيب الأخير من وجهة نظر مجتمع الدراسة.
- (5) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد درجة الأهمية بين مديري المدارس ومشرفي الإدارة المدرسية.

6) توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تحديد درجة الأهمية بين أفراد مجتمع الدراسة تبعاً لمتغير نوع المؤهل ومتغير الدورات التدريبية.

وكان الهدف من دراسة مغاري (2009)، التعرف إلى نمط القيادة السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة من وجهة نظر العاملين في المديرية، ومدى ممارسة مديري التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية، وكذلك إلى معرفة العلاقة بين أنماط القيادة وعملية صنع القرار التربوي لدى مديري التربية والتعليم، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى تحديد تأثير متغيرات كل من (الجنس المؤهل العلمي، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي، مكان العمل) على تقديرات العاملين لنمط القيادة السائد ولصنع القرار التربوي لدى مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة. وقد اتبع الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانتيين، إحداهما لتحديد نمط القيادة السائد، والأخرى لقياس مدى ممارسة مديري التربية والتعليم لمراحل صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية، وتكونت عينة الدراسة من (180) من نواب مديري التربية والتعليم، ورؤساء الأقسام، والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة غزة، وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها: أن نمط القيادة الديمقراطي هو النمط السائد لدى مديري التربية والتعليم بمحافظة غزة، يليه النمط الترسلّي، ثم النمط الأوتوقراطي، وكانت درجة ممارسة النمط الديمقراطي " جيد " بوزن نسبي (70.23%). ودرجة ممارسة النمط الترسلّي " مقبول " بوزن نسبي (61.53%)، ودرجة ممارسة النمط الأوتوقراطي " ضعيف " بوزن نسبي (57.80%)، كما كان مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم لعملية صنع القرار التربوي وفق الطريقة العلمية " جيد " بوزن نسبي (73.13%)، وكانت أعلى ثلاث ممارسات لمراحل صنع القرار التربوي هي: مرحلة الشعور بالمشكلة ودراستها بنسبة (74.22%)، ومرحلة متابعة تنفيذ القرار بنسبة (73.63%)، ومرحلة جمع البيانات والمعلومات بنسبة (73.49%)، كما وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية موجبة بين نمط القيادة الديمقراطي وعملية صنع القرار ( $r=0.777$ ) ووجود علاقة ارتباطية موجبة ضعيفة بين نمط القيادة الترسلّي وعملية صنع القرار ( $r=0.265$ ) في حين توجد علاقة ارتباطية سالبة ضعيفة بين نمط القيادة الأوتوقراطي وعملية صنع القرار ( $r=0.267$ ) وبينت الدراسة عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين في المديرية لنمط القيادة السائد ولصنع القرار التربوي تعزى لمتغيرات (الجنس، سنوات الخبرة، المسمى الوظيفي)، وكشفت الدراسة أيضاً عن عدم وجود فروق دالة إحصائية بين

تقديرات العاملين لنمط القيادة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، في حين كشفت الدراسة عن وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات العاملين لعملية صنع القرار التربوي تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المؤهل الجامعي، كما كشفت الدراسة عن عدم وجود فروق دالة إحصائياً بين تقديرات العاملين لنمط القيادة الديمقراطي تعزى لمتغير مكان العمل، في حين توجد فروق دالة إحصائياً بين تقديرات العاملين لنمط القيادة الأوتوقراطي ونمط القيادة الترسلي تعزى لمتغير مكان العمل، وكشفت الدراسة أيضاً عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات العاملين لصنع القرار التربوي تعزى لمكان العمل بين مديرية شمال غزة ومديرية الوسطى لصالح مديرية تعليم الوسطى.

**في حين هدفت دراسة الصبري (2009) التعرف إلى درجة ممارسة مديري إدارات التربية والتعليم بالمديريات للكفايات الإدارية، من وجهة نظر المشرفين التربويين المركزيين، ومديري المدارس الثانوية ورؤساء الأقسام بإدارات التربية والتعليم بالمديريات في محافظة تعز، وعلى دلالة الفروق الإحصائية بين تقديراتهم لمتوسط درجة ممارسة مديري إدارات التربية والتعليم بالمديريات للكفايات الإدارية، وفقاً للمتغيرات: (المستوى الوظيفي، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، نوع المؤهل، التدريب)، واستخدم الباحث المهج الوصفي التحليلي، وقد تكون مجتمع الدراسة من (802) فرداً، قام الباحث باختيار عينة عشوائية طبقية منهم، بلغت (180) فرداً، يمثلون (22.44%)، من مجتمع الدراسة، وتم توزيعهم كما يلي: (55) مشرفاً تربوياً مركزياً بمكتب التربية والتعليم، و (65) مدير مدرسة ثانوية، و (60) رئيس قسم بإدارات التربية والتعليم بالمديريات في محافظة تعز، وقام الباحث ببناء أداة الدراسة التي تكونت من (58) فقرة، تم توزيعها على المجالات التالية: مجال الكفايات المهنية، مجال الكفايات الشخصية، مجال الكفايات الاجتماعية والإنسانية، وما أهم ما توصلت إليه الدراسة جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري إدارات التربية والتعليم بالمديريات للكفايات الإدارية بدرجة ممارسة ضعيفة على مستوى مجالات الدراسة الثلاثة.**

**وأجرى كل من الحراشنة ومقابلة (2009) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم، وتكونت عينة الدراسة من جميع رؤساء الأقسام بعد استبعاد العينة الاستطلاعية مكونة (442) فرداً، وقد تم استخدام الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وكانت أهم النتائج التي توصلت لها الدراسة ما يلي:**

كانت درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات والتقييم بدرجة عالية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم حيث جاءت المتوسطات لمجالات ممارسة وظائف العملية الإدارية مرتبة تنازلياً كما يأتي: مجال التوجيه (4.33) ومجال التقييم (4.30) ومجال التخطيط (4.24) ومجال اتخاذ القرارات (4.20) ومجال التنظيم (4.13) ومجال الرقابة (4.12) بينت نتائج البحث أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وهي لصالح مؤهل الدكتوراه، في حين لم يظهر فرق لمتغير الخبرة. وفي ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحثان بمجموعة من التوصيات أهمها:

1. ضرورة التنوع في الأساليب الرقابية لأعمال الموظفين أثناء قيامهم بأعمالهم، وذلك بوضع برنامج رقابي دوري للأعمال.
2. العمل على زيادة الوعي والاهتمام لدى رؤساء الأقسام بنظم الرقابة والمعلومات من خلال إشراكهم بدورات تدريبية.

وقام بن آدم (2010) بدراسة هدفت إلى استخلاص وتصنيف الكفايات الإدارية لمديري الدوائر في الإدارة الوسطى، وترتيبها وفقاً لدرجة أهمية امتلاكها من وجهة نظر مديري الدوائر ونوابهم في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، والكشف عن علاقة تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة أهمية امتلاك الكفايات الإدارية بمتغيرات الوظيفة والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة. واستخدم الباحث المنهج الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (154) فرداً تم اختبارهم بطريقة طبقية عشوائية يمثلون ما نسبته (75%) من أفراد مجتمع الدراسة الذي تكون من جميع المديرين ونوابهم في ديوان عام وزارة التربية والتعليم والمناطق التعليمية جميعها والبالغ عددهم (204) مديراً ونائباً.

واستخدم الباحث الاستبانة كأداة لجمع البيانات فقد تكونت من (59) فقرة موزعة على سبعة مجالات، ولتقدير درجة أهمية امتلاك كل كفاية استخدم مقياس تقدير من خمسة مستويات، وتم التحقق من صدق الأداة بعرضها على الخبراء، ومن ثباتها باستخدام طريقة الاتساق الداخلي، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن تقديرات مديري الدوائر ونوابهم في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لدرجة أهمية امتلاك الكفاءات الإدارية كانت بدرجة "مهمة" لجميع المجالات، وجاءت الكفايات الرقابية في المرتبة الأولى ثم كفايات اتخاذ القرار ثم كفايات التخطيط ثم الكفايات التنظيمية ثم الكفايات القيادية ثم كفايات التوجيه ثم كفايات الاتصال في المرتبة الأخيرة.
2. لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha=0,05$ ) في درجة أهمية امتلاك الكفايات الإدارية تعزى للمؤهل العلمي في مجال واحد فقط هو مجال الكفايات التنظيمية لصالح مستويي المؤهلات الجامعية والعليا.

وهدفت دراسة الحجيلي (2010) التعرف إلى آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة ذمار نحو مهامهم، وتحديد مدى وجود اختلافات في تلك الآراء يمكن أن تعود إلى تأثير متغيري: عدد سنوات الخبرة في رئاسة القسم، ونوع/تخصص الكلية، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي، وقد صمم الباحث استبانة من (96) مهمة موزعة على ثمانية مجالات أساسية، وتم تطبيق الاستبانة على عينة مكونة من (31) رئيس قسم يشكلون ما نسبته (82 %) من مجتمع الدراسة. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أدرك رؤساء الأقسام الأكاديمية أن المهمات الإدارية الفرعية " هامة " في تحقيق أهداف أقسامهم، منها (13) مهمة تتعلق بالاتصالات وتنمية العلاقات المتبادلة، و (12) مهمة تتعلق بالتنظيم، و (12) مهمة تتعلق بالتخطيط، و (12) مهمة أيضاً تتعلق بالقيادة والتوجيه، و (11) مهمة تتعلق بالمتابعة والتقييم، و (10) مهمات تتعلق بالمناهج والتدريس، ومثلها (10) مهمات تتعلق بالبحث العلمي وخدمة المجتمع، و (7) مهمات تتعلق بالتدريب والنمو المهني، في حين أن (9) مهمات فقط من المهمات الإدارية الفرعية لم يدرك رؤساء الأقسام أنها هامة في تحقيق أهداف أقسامهم.

وكان الغرض من دراسة عودة (2010) تعرف إلى درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في المدارس الحكومية والخاصة البالغ عددهم (1783) معلماً ومعلمة، وتكونت عينة الدراسة من (357) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من المدارس الأساسية في محافظة مأدبا، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي، وقد تم بناء أداتين، الأولى لتعرف درجة توافر الكفايات الإدارية للمديرين وشملت المجالات التالية الكفايات (الذاتية، الإنسانية، الإدراكية، الفنية، تخطيط

المناهج وتطويرها، التقويم، صنع القرار، إدارة الموارد المالية والمادية، إدارة الوقت والاجتماعات، التعاون مع المجتمع المحلي، والتكنولوجية)، والثانية للكشف عن مستوى الروح المعنوية للمعلمين، وتم التأكد من صدقهما وثباتهما، ومن ابرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة الآتية:

1. أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

2. أن مستوى الروح المعنوية لمعلمي المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظرهم كان متوسطاً.

ومن بين التوصيات التي قدمتها الدراسة:

1. إقامة دورات تدريبية في مجال الكفايات الإدارية للمديرين وبخاصة التي حصلت على درجة متوسطة لتزويدهم بالمعرفة المتخصصة.

2. إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على مراحل دراسية أخرى تتناول متغيرات أخرى.

وقام أبو شاويش (2010) بدراسة هدفت التعرف إلى دور برنامج إطار ضمان الجودة في تنمية بعض الكفايات الإدارية (المراجعة الذاتية المسندة - التخطيط الاستراتيجي - التمكين - التوثيق) لدى مديري مدارس الأنروا بمحافظات غزة، من وجهة نظرهم، ووجهة نظر المشرفين التربويين، والبحث عن سبل تحسين هذا الدور، استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، لأنه يتناسب مع طبيعة الدراسة الحالية. ولتحقيق أهداف الدراسة أعد الباحث استبانة ( أداة الدراسة)، تتكون من (55) فقرة موزعة على أربعة أبعاد، تمثل أربع كفايات إدارية لمدير المدرسة وهي: المراجعة الذاتية المسندة، والتخطيط الاستراتيجي، والتمكين، والتوثيق، بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول سبل تحسين دور برنامج إطار ضمان الجودة في تنمية هذه الكفايات لدى مديري المدارس تكون مجتمع الدراسة من (221) مديراً ومديرة، وهم جميع مديري ومديرات مدارس الأنروا بمحافظات غزة، (97) مديراً، و(124) مديرة، بالإضافة إلى جميع المشرفين التربويين وعددهم (49) مشرفاً تربوياً، أما عينة الدراسة فتكونت من جميع أفراد مجتمع الدراسة (221) مديراً ومديرة، و(49) مشرفاً تربوياً.

ومن أهم نتائج التي توصلت إليها الدراسة أن برنامج إطار ضمان الجودة له دور إيجابي في تنمية كفايات مديري المدارس الإدارية التالية: المراجعة الذاتية المسندة، التخطيط الاستراتيجي، التمكين، التوثيق.

## 2.2.2 الدراسات الأجنبية

هدفت دراسة Wilson (1980) إلى التعرف إلى الممارسات الإدارية الواقعية وإلى الممارسات التي ينبغي على المدير القيام بها، وقد طور الباحث استبانة من (36) فقرة و(6) أبعاد شخصية، وأجريت الدراسة على عينة مكونة من(44) مدير مدرسة متوسطة و(19) مدير مدرسة ثانوية في مدينة لوس انجلوس، توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق إحصائية بين الممارسات الإدارية الواقعية وما ينبغي أن تكون عليه هذه الممارسات، وبخاصة في مجالات الإرشاد والنشاطات والسلوك الإداري والعلاقة مع المجتمع المحلي والتطوير المهني.

وأجرى Crowford (1983) دراسة هدفت إلى معرفة المهارات الإدارية اللازمة لنجاح الإدارة التربوية العليا وأجريت على عمداء ومساعدي عمداء كليات جامعية ومعاهد في الولايات المتحدة أظهرت ما يلي:

1. أن المهارات الإدارية اللازمة والأكثر أهمية لرجل الإدارة التربوية تركزت في مجالات عمل أساسية هي:

-المحافظة على استخدام معايير أخلاقية لتحقيق أهداف المؤسسة.

- الأمانة والشرف في أداء العمل

- الثقة بالعاملين

- القدرة على إثبات الذات

- المرونة والانفتاح لتقبل الأفكار الجديدة

2. المهارات الأقل أهمية ظهرت في المجالات التالية

- المهارات الكتابية

- فهم شؤون الطلبة

- المعرفة باقتصاديات التربية

- متابعة أنشطة الخريجين

3. إن الإناث لديهن رغبة أكبر للعمل في الوظائف الإدارية من الذكور.

كما هدفت دراسة **Harris and Ho (1996)** إلى معرفة العلاقة بين الكفاية التنفيذية والكفاية الإدراكية في التوظيف والممارسات الإدارية وإدارة الموارد البشرية والمخرجات لدى مديري التعليم. ويمكن إبراز أهم غايتين لهذه الدراسة كما يلي:

1. اختبار العلاقة بين درجات الكفاية الإدراكية للتوظيف في التعليم والممارسات الخاصة بإدارة الموارد البشرية بالإضافة إلى مجموعة من المخرجات المنتقاة.
2. اختبار العلاقة بين درجات الكفاية الإدراكية للتوظيف لمجموعة معينة من مديري التعليم يُقْتَدَى بهم (مشهورين) ومجموعة أخرى غير معروفة ولا يُقْتَدَى بهم. وتوصلت الدراسة إلى أن ممارسة مديري التعليم الذين حصلوا على أعلى درجات في الكفاية الإدراكية للتوظيف لديها أكثر فاعلية في ممارسات إدارة الموارد البشرية ونتاج لذلك مخرجات أفضل في عدة مجالات يأتي على (نسبة الغياب للعاملين، ونسبة مشاركة مديري التعليم عمليات التوظيف والاختيار، و نسبة مشاركة مديري التعليم في سياسة التوظيف وممارساته وإجراءاته) وبشكل عام فإن مجموع درجات الكفاية الإدراكية والتنفيذية لمديري التعليم ما بين (15%) إلى (28%) من الاختلاف في عمليات إدارة الموارد البشرية والمخرجات على مستوى (95%) من الجودة. كما تشير الدراسة إلى أن المديرين الذين حصلوا على درجات أعلى في الكفاية لم يكن ضرورياً لأن يكون لديهم عمليات أفضل في بعض مجالات إدارة الموارد البشرية المهمة مثل:

1. معدلات إعادة التنظيم المهني.

2. عمليات جودة التوظيف والاختيار

3. جودة سياسة التوظيف والممارسات والإجراءات

كما أظهرت نتائج الدراسة إلى أن ما حصل على درجات أعلى في الكفاية لم يكونوا بالضرورة من المشهورين ومن يحتذى بهم مقارنة بالآخرين. كما أثبتت الدراسة ضرورة تلقي مديري التعليم التدريب قبل العمل وأثناء العمل حيث يجب أن تركز على مهام القيادة التعليمية في إدارة الموارد البشرية.

وأجرى دراسة **Ovando Martha & Troxell (1997)** هدفت الدراسة إلى تحديد الكفايات المطلوبة للقائد التربوي في المدرسة مدير المدرسة في بيئة متعددة الثقافات. وقد خلصت الدراسة حسب وجهة نظر مجموعة من الخبراء في تربية متعددي الثقافات والعاملين في الميدان ذوي الخبرة الطويلة

باستخدام أسلوب دلفاي، إلى ضرورة إلمام مديري تلك المدارس ببعض الجوانب المعرفية والتوجهات والمهارات بنواحي التعدد الثقافي لتحقيق التعبير الديموغرافي (الدراسة الإحصائية للسكان)، مواليد، وفيات، صحة، زواج الخ، كما توصلت الدراسة إلى ضرورة إلمام مديري المدارس بالكفايات الخاصة بتقدير احتياجات ورغبات المجموعات الاجتماعية المعرفية الموجودة في المدرسة. بما في ذلك المعرفة الشخصية للذين لهم تأثير وكذلك ما يتعلق بمتطلبات الدراسات الأدبية والعلمية، وأيضاً الخبرات المشتركة والخاصة. وكما الجانب الآخر آراء المديرين في هذه المجموعات متعددة الثقافات ضرورة تعزيز الرأي المؤكد لقدرة جميع الأطفال على التعلم من خلال الأهداف الشخصية والتنظيمية في هذه الجماعات، والاعتراف الشخصي والجماعي في الاعتقاد بأن التعلم لجميع الأطفال أمراً أخلاقياً. أخيراً جانب المهارات يتحتم على المديرين القدرة في تطوير العلاقات الشخصية بين الأشخاص أو الجماعات المختلفة وكذلك القدرة على تحقيق وحدة تنظيمية بدل عن التعدد المفرق.

**هدفت دراسة Chapin (2001)** التعرف إلى أثر برنامج تدريب القيادات الإدارية على كفايات مديري المدارس الإعدادية من خلال تحليل هذا البرنامج. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة لمعرفة آراء المشاركين في البرنامج. تكونت عينة الدراسة من ( 15 ) مدير مدرسة إعدادية. وكانت أهم نتائج الدراسة أن البرنامج التدريبي عزز النواحي القيادية لدى مدير المدرسة، وطور عملية التخطيط والتعليم والأهداف المدرسية.

وأوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات أهمها:

- 1) ضرورة التركيز على مهارات القائد التربوي من خلال المشاغل الموجهة لمديري المدارس.
- 2) ضرورة توظيف التوجهات الإدارية المعاصرة في مجال القيادة التربوية، وكذلك في مجال تدريب القيادات التربوية على مختلف المستويات سواء أكان مديراً أو مديراً مساعداً.

**وكان الغرض من دراسة Zoeller (2002)** التعرف إلى الممارسات القيادية والكفايات التكنولوجية اللازمة لبرامج إعداد مديري التربية والتعليم في تكساس، وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين الأولى من مديري التربية والتعليم، و الثانية من أساتذة الجامعات الذين لهم للحصول على ميل مهني وخبرة في استخدام التكنولوجيا، وأستخدم أسلوب دلفي (Delphi) لمعرفة آراء المحكمين بشأن الممارسات القيادية والكفايات

التكنولوجية، وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسة القيادية والاتصال أساسيان، أما الكفاية التكنولوجية فلم تعط أية أهمية.

وأجرى **Cuellar (2002)** دراسة لمعرفة أثر نمط القيادة الذي يمارسه مديرو المدارس على المعلمين في كاليفورنيا. وتكونت عينة الدراسة من ( 150 ) مديراً و ( 300 ) معلماً. وأشارت النتائج إلى أن سلوك العلاقات الإنسانية الذي يمارسه المديرون له تأثير إيجابي وكبير في المعلمين، إذ يعمل على رفع مستوى الرضا المهني عندهم، فيجعلهم يبذلون جهوداً إضافية أثناء قيامهم بأعمالهم.

وأجرى **Teska (2003)** دراسة هدفت إلى التعرف إلى الطرق التي يستخدمها مديرو التربية والتعليم الفاعلون ، وهدفت أيضاً التعرف إلى أنماط الاتصال التي تترتب على طرق الاتصال التي يستخدمونها ، وقد استخدمت الدراسة منهجي البحث النوعي والبحث الكمي لجمع المعلومات وتحليلها ، فقد اختيرت مجموعة من مديري التربية والتعليم من ديترويت والتعليم ذوي الخبرة من المدارس المتوسطة في المنطقة التعليمية، واستخدم معيار تدريب القيادة الفاعلة الذي طوره توماس وجوردن، وبينت النتائج أنه يجب على مديري التربية والتعليم الفاعلين أن يكونوا مدركين للدور الحاسم الذي يؤديه الاتصال في القيادة التربوية، وأن يتصلوا بشكل جيد مع الجمهور، وأن نمط الاتصال الفعال يمكن مدير التربية والتعليم من تطوير طرق الاتصال الأساسية الضرورية للوصول إلى حاجات الجمهور.

## 3.2.2 التعليق على الدراسات السابقة

يتضح من خلال عرض الدراسات السابقة أن هذه الدراسات قد تعددت واختلفت باختلاف الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، واختلفت البيئات التي تمت فيها، فمن هذه الدراسات ما سعى إلى التعرف إلى الكفايات الإدارية والكفايات المهنية والفنية لدى مديري المدارس مثل الدراسة: القداح (2003)، وبخش (2001) وقطيشات (2004)، والمالكي (2006)، أبو شاويش (2010)، الهدهود (1991)، المخلافي (1991) عواد (2010)، والدراسات سعت إلى التعرف إلى الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري التربية والتعليم و رؤساء الأقسام في المديرية التربوية والتعليم ومن هذه الدراسات: ابن أدم (2010)، الراحشة ومقابلة (2009)، يدك (2005)، الكريدا (2004)، هيلات (2001)، الصبري (2004)، ويدك (2005).

### أبرز أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة

- 1) تشترك هذه الدراسة مع مختلف الدراسات السابقة في أنها تناقش موضوع الكفايات.
- 2) تشترك هذه الدراسة مع دراسة يدك (2005)، وهيلات (2001)، و Harriso and Ho (1996) وعواد (2010)، والمالكي (2006)، والصبري (2009)، وبواقية (2001)، و Zoeller (2002) في بيان مدى توافر الكفايات لمجتمع الدراسة. وتختلف مع دراسة الهدهود (1991)، والناصرى (2002) و Ovando, Martha & Troxell (1997) في أنها لا تتناول تحديد هذه الكفايات لدى مجتمع الدراسة وتختلف مع دراسة المخلافي (1991)، وبخش (2001) لا تتناول واقع هذه الكفايات لدى مجتمع الدراسة.
- 3) تشترك هذه الدراسة مع دراسة هيلات (2001)، وبواقية (2001) في تبيان مدى توافر هذه الكفايات الإدارية ولكنها تختلف مع هذه الدراسات في مجال الدراسة وفي مجتمع الدراسة.
- 4) تشترك هذه الدراسة مع دراسة الصبري (2009)، ويدك (2005)، الكريدا (2004) فيبيان مدى توافر الكفايات لدى مديري التربية والتعليم، وتختلف مع دراسة الكريدا (2004)، في مجتمع الدراسة.

- (5) أستخدم معظم الدراسات السابقة، الاستبانة والمقابلة والملاحظة كأدوات لجمع البيانات، واتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، كما اتفقت الدراسة الحالية مع معظم الدراسات بالمنهج المستخدم ( المنهج الوصفي).
- (6) تتميز هذه الدراسة بأنها الدراسة الأولى في فلسطين حسب ما توصل إليه الباحث، التي ناقشت موضوع الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم. وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في بناء أداة الدراسة، وتحليل نتائج الدراسة من حيث الاتفاق والاختلاف مع نتائج الدراسة الحالية.

## الفصل الثالث

### منهجية الدراسة وإجراءاتها

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها وعينتها، ووصفاً لأداة الدراسة، وكيفية التحقق من صدقها وثباتها، فضلاً عن إجراءات الدراسة والمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل نتائجها.

#### 1.3 منهج الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي، بوصفه المنهج الأكثر ملاءمة للدراسة الحالية.

#### 2.3 مجتمع الدراسة

شملت الدراسة جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية والبالغ عددها (16) مديرية، وتشتمل على (256) رئيس قسم، للعام 2012/2011.

#### 3.3 عينة الدراسة

حاول الباحث استخدام المسح الشامل في دراسته، أي أن تشمل جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم، ولكن بعد استرجاع الإستبانات من أفراد المجتمع الدراسة، تبين أن عدد الإستبانات المستردة والصالحة لأغراض التحليل الإحصائي هو ( 192 ) استبانة فقط، بنسبة (75%) من مجتمع الدراسة، وبالتالي اعتبر الباحث ما تم استرجاعه عينة الدراسة.

جدول (1.3) توزع أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام في المحافظات الشمالية حسب متغيرات الدراسة.

المتغير	البيان	العدد	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	152	79.2%
	أنثى	40	20.8%
	المجموع	192	100%
الخبرة في العمل الحالي	أقل من خمسة سنوات	42	21.8%
	من خمس إلى عشرة	40	20.8%
	أكثر من عشر سنوات	110	57.2%
	المجموع	192	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فدون	122	63.5%
	ماجستير فأعلى	70	36.4%
	المجموع	192	100%
الموقع الجغرافي	شمالية	105	54.6%
	وسط	45	23.4%
	جنوبية	42	22.4%
	المجموع	192	100%
التخصص	علوم إنسانية	91	47.3%
	علمي	70	36.4%
	علوم إدارية	31	16.1%
	المجموع	192	100%

ويوضح الجدول (1.3) توزع أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام في المحافظات الشمالية حسب متغيرات الدراسة المستقلة: الجنس، الخبرة في العمل الحالي، المؤهل العلمي، الموقع الجغرافي، والتخصص.

#### 4.3 أداة الدراسة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد إستبانة أولية لتحديد مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام، بالاستعانة بالأدب التربوي والدراسات السابقة مثل: دراسة

القдах ( 2003 ) ودراسة قطيشات ( 2004 ) ودراسة يدك ( 2005 ) للاستفادة من الأدوات التي قاموا ببنائها، في تطوير أداة الدراسة الحالية، في هذا المجال، وتكونت هذه الأداة من جزئين:

**الجزء الأول:** يشتمل على المتغيرات الديموغرافية لإفراد عينة الدراسة (الجنس، الخبرة في العمل الحالي المؤهل العلمي، الموقع الجغرافي، التخصص).

**الجزء الثاني:** يشتمل على فقرات الإستبانة والتي تتضمن مجالات لها علاقة بالكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم وهي، المجال الأول: الكفايات الشخصية، المجال الثاني: الكفايات الإبداعية، المجال الثالث: الكفايات الإنسانية، المجال الرابع: الكفايات المهنية، وشمل هذا جزء (59) فقرة، ملحق رقم(1).

### 1.4.3 صدق الأداة:

للتحقق من صدق أداة الدراسة تم استخدام صدق المحكمين، إذ تم عرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة في مجال الإدارة التربوية بلغ عددهم ( 11 ) محكماً كما هو موضح في الملحق (2) وذلك للحكم على مدى انتماء الفقرات للمجالات التي تم تحديدها، ومدى صلاحية الفقرة، وهل هي بحاجة إلى تعديل، والتعديل المقترح، واختيرت الفقرات التي حصلت على موافقة بنسبة (70%) من المحكمين أو أكثر، وتم الأخذ بالملاحظات التي اقترحها المحكمون، وأصبحت الاستبانة مكونة بصورتها النهائية من (59) فقرة، موزعة على (4) مجالات، تمثل مجالات الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم و كما مبين في الجدول رقم (2.3).

الجدول (2.3) استبانة الكفايات الإدارية بصورتها النهائية حسب مجالاتها وعدد فقراتها

الرقم	مجال الكفايات	عدد الفقرات
1	الكفايات الشخصية	13
2	الكفايات الإبداعية	13
3	الكفايات الإنسانية	13
4	الكفايات المهنية	20
المجموع		59

وتم تحديد الاجابة على فقرات الأداة بمقياس ليكرت الخماسي وفق بدائله الخمسة: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، فقد أعطي البديل (دائماً) خمس درجات، والبديل (غالباً) أربع درجات، والبديل ( أحياناً) ثلاث درجات، والبديل (نادراً) درجتان، والبديل(أبداً) درجة واحدة، وبذلك تتراوح درجات استبانة الكفايات الإدارية للمديرين بين(59) درجة و(295) درجة.

### 2.4.3 ثبات الأداة :

تم احتساب معامل الثبات كرونباخ ألفا للأداة ومجالاتها، وبلغ معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للأداة ككل (0.98) وهي قيمة مقبولة تربوياً. كما تم احتساب معامل الثبات لمجالات الأداة كما هو موضح في الجدول رقم (3.3).

جدول (3.3) قيم معامل كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة.

المجال	فقرات المجال	عدد الفقرات	قيمة كرونباخ ألفا
الكفايات الشخصية	13-1	13	0.91
الكفايات الإبداعية	26-14	13	0.93
الكفايات الإنسانية	39-27	13	0.94
الكفايات الفنية	59-40	29	0.95
الكلية	59-1	59	0.98

يتضح من الجدول رقم (3.3) ، أن قيم معامل (كرونباخ ألفا) للمجالات هي قيمة مقبولة تربوية لأغراض البحث التربوي.

### 5.3 متغيرات الدراسة

#### 1.5.3 المتغيرات المستقلة:

ü الجنس

ü الخبرة : ولها ثلاث مستويات (أقل من 5 سنوات، ( 5 - 10 ) سنوات، أكثر من 10 سنوات).

ü المؤهل العلمي : وله مستويان (بكالوريوس فدون، ماجستير فأعلى).

ü موقع الجغرافي : وله ثلاث مستويات (شمال، وسط، وجنوب) ويُقصد بالشمال (جنين، ونابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، وقباطية، وطوباس) ويُقصد بالوسط (القدس، ورام الله، وأريحا) وأما بالجنوب (الخليل، وبيت لحم).

ü التخصص: له ثلاثة مستويات ( علوم إنسانية، علمية، علوم إدارية).

### 2.5.3 المتغير التابع:

تقديرات رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم لمدى توافر الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية.

### 6.3 إجراءات الدراسة

قام الباحث بالإجراءات الآتية:

- 1) مراجعة الأداب التربوي والدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة.
- 2) استكمال الإجراءات الرسمية للحصول على موافقة الجهات الرسمية ذات علاقة بتطبيق الدراسة ملحق رقم (3).
- 3) توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة.
- 4) جمع البيانات وتفرغها في جداول خاصة.
- 5) تحليل البيانات إحصائياً باستخدام ما يناسب أسئلة الدراسة من الإجراءات الإحصائية.
- 6) استخلاص النتائج ومناقشتها ومقارنتها بنتائج الدراسات السابقة المشار إليها في الفصل الثاني من هذه الرسالة.

### 7.3 المعالجة الإحصائية

تم جمع البيانات لعينة الدراسة وتفرغها على برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وحساب الثبات لأداة الدراسة، حسب كرونباخ ألف ( Cronbach Alpha ) وتم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة وتم فحص فرضيات الدراسة، باستخدام

اختبار ت (Independent Sample T- test) واختبار تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)

لمعرفة الدلالة الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تبعا للمتغيرات المستقلة التي وردت في الدراسة.

وللتعرف إلى مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام أعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة وزن متدرج حسب مقياس ليكرت الخماسي وفق بدائله الخمسة: (دائماً، غالباً، أحياناً، نادراً، أبداً)، فقد أعطي البديل (دائماً) خمس درجات، والبديل (غالباً) أربع درجات، والبديل ( أحياناً) ثلاث درجات، والبديل (نادراً) درجتان، والبديل (أبداً) درجة واحدة، وبذلك تتراوح درجات استبانة الكفايات الإدارية للمديرين بين (59) درجة و (295) درجة. وتم تقسيم مدى توافر الكفايات الإدارية إلى ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع)، واستخدمت المعادلة الآتية في تحديد مدى توافر هذه الكفايات:

القيمة العليا للبديل - القيمة الدنيا للبديل

عدد المستويات

$$= \frac{5-1}{3} = 1.33 = \text{مدى الفئة}$$

وبذلك يكون المستوى المنخفض ما بين ( 1 -2.33 )

والمستوى المتوسط ما بين ( 2.34 - 3.67 )

والمستوى المرتفع ما بين ( 3.68 - 5 )

## الفصل الرابع

### نتائج الدراسة

تضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك من خلال الإجابة عن أسئلة الدراسة واستعراض أبرز نتائج الاستبانة التي تم التوصل إليها من خلال تحليل فقراتها، بهدف التعرف إلى مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام، والوقوف على متغيرات الدراسة التي اشتملت على (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، الموقع الجغرافي، والتخصص).

#### 1.4 النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول:

ما مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام على كل مجال من مجالات الأداة وللأداة ككل، و الجدول ( 1.4 ) يبين ذلك.

الجدول (1.4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمدى توافر الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام (مرتبة تنازياً).

الرقم	الرتبة	المجال الكفايات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	مدى توافر الكفايات
1	1	الشخصية	3.91	0.26	مرتفع
4	2	المهنية	3.90	0.19	مرتفع
3	3	الإنسانية	3.81	0.17	مرتفع
2	4	الإبداعية	3.75	0.10	مرتفع
		الدرجة الكلية	3.84	0.07	مرتفع

يلاحظ من الجدول (1.4) أن مدى توافر الكفايات الإدارية الكلية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام كانت مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.84) بانحراف معياري (0.07) وجاءت مجالات الاستبانة جميعها مرتفعة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.75 - 3.91) وجاء في المرتبة الأولى "الكفايات الشخصية" بمتوسط حسابي (3.91) وانحراف معياري (0.26) وفي المرتبة الثانية جاءت "الكفايات المهنية" بمتوسط حسابي (3.90) وانحراف معياري (0.19) وجاءت في المرتبة الثالثة "الكفايات الإنسانية" بمتوسط حسابي (3.81) وانحراف معياري (0.17) وجاءت في المرتبة الأخيرة "كفايات الإبداعية" بمتوسط حسابي (3.75) وانحراف معياري (0.10).  
أما بالنسبة لفقرات كل مجال فكانت النتائج على النحو الآتي:

#### 1.1.4 مجال كفايات الشخصية:

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات رؤساء الأقسام عن فقرات هذا المجال، كما هو موضح في الجدول رقم (2.4).

الجدول (2.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمدى توافر الكفايات الشخصية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام (مرتبة تنازياً).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مدى توافر الكفايات
3	يتمتع بالنشاط وحب العمل.	4.33	0.70	1	مرتفع
2	يتحمل ضغط العمل.	4.27	0.73	2	مرتفع
5	يملك دقة الملاحظة.	4.18	0.72	3	مرتفع
4	يمتاز بالتواضع في التعامل مع المرؤوسين.	4.10	0.82	4	مرتفع
12	يتصرف بحكمة في تسيير الأمور.	3.95	0.79	5	مرتفع
13	يستخدم الأسلوب القيادي مناسب لكل موقف.	3.92	0.90	6	مرتفع
8	يتمتع بالثقة في النفس.	3.91	0.96	7	مرتفع
9	يستمتع لما يقوله الآخرون.	3.87	0.85	8	مرتفع
7	يملك القدرة على التأثير في الآخرين.	3.67	0.87	9	متوسط
6	لديه القدرة على النقد البناء.	3.65	0.80	10	متوسط
10	يتحلى بالصبر في المواقف الحرجة.	3.63	0.83	11	متوسط
11	يتمثل القدوة الحسنة بكل إبعادها.	3.61	0.98	12	متوسط
1	يمتاز بالاستقامة والأمانة.	3.57	0.77	13	متوسط
	الدرجة الكلية	3.90	0.26		مرتفع

يلاحظ من الجدول (2.4) أن مدى توافر الكفايات الشخصية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام كانت مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (3.90) بانحراف معياري (0.26) وجاءت فقرات هذا المجال بين مرتفعة ومتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.57-4.33) وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (3) "يتمتع بالنشاط وحب العمل" بمتوسط حسابي (4.33) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة مرتفعة، وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (2) "يتحمل ضغط العمل" بمتوسط حسابي (4.27) وانحراف معياري (0.73) وبدرجة مرتفعة، وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (12) "يتمثل القدوة الحسنة بكل إبعادها" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.98) وبدرجة متوسطة، وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (1) "يمتاز بالاستقامة والأمانة" بمتوسط حسابي (3.57) وانحراف معياري (0.77) وبدرجة متوسطة.

#### 2.1.4 مجال كفايات الإبداعية:

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإستجابات رؤساء الأقسام عن فقرات هذا المجال، كما هو موضح في الجدول (3.4).

الجدول (3.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمدى توافر كفايات الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام (مرتبة تنازياً).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مدى توافر الكفايات
7	قادر على تحمل المسؤولية.	3.92	0.85	1	مرتفع
5	قادر على مواجهة الظروف الطارئة .	3.89	0.90	2	مرتفع
10	لديه القدرة على التحليل.	3.87	0.85	3	مرتفع
11	يشجع المبادرات الفردية الرامية إلى تطوير المديرية.	3.84	0.91	4	مرتفع
3	يمتلك الفهم العميق لمشكلات وكيفية حلها.	3.83	0.80	5	مرتفع
12	يسوغ تصرفاته أمام المرؤوسين.	3.81	0.87	6	مرتفع
2	لديه القدرة على توقع الاحتمالات ومواجهتها.	3.67	0.79	7	متوسط
1	يتمتع بالقدرة على الحسم وسرعة التصرف.	3.66	0.98	8	متوسط
13	يستخدم أساليب التفكير الإبداعي (مثل العصف الذهني..).	3.65	0.94	9	متوسط
8	يعمل على تنمية الجوانب الإبداعية لدى المرؤوسين.	3.64	0.99	10	متوسط
4	يدير الصراع داخل المؤسسة لصالح تحقيق الأهداف.	3.63	0.98	11	متوسط
9	يتبع منهجية علمية في اتخاذ القرارات.	3.62	0.98	12	متوسط
6	يعمل على إثارة دافعية المرؤوسين.	3.61	0.99	13	متوسط
	الدرجة الكلية	3.75	0.10		مرتفع

يلاحظ من الجدول (3.4) أن مدى توافر " الكفايات الإبداعية " لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام كانت مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (3.75) بانحراف معياري (0.10)، وجاءت فقرات هذا المجال بين مرتفعة ومتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.61 – 3.92)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (7) " قادر على تحمل المسؤولية " بمتوسط حسابي (3.92) وانحراف معياري (0.85)، وبدرجة مرتفعة. وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة (5) " قادر على مواجهة الظروف الطارئة " بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.90)، وبدرجة مرتفعة. وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (9) " يتبع منهجية علمية في اتخاذ القرارات " بمتوسط

حسابي (3.62) وانحراف معياري (0.98)، وبدرجة متوسطة. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (6) " يعمل على إثارة دافعية المرؤوسين " بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.99)، وبدرجة متوسطة.

#### 3.1.4 مجال الكفايات الإنسانية:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات رؤساء الأقسام عن فقرات هذا المجال، كما هو موضح في الجدول (4.4).

الجدول (4.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمدى توافر الكفايات الإنسانية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام (مرتبة تنازياً).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مدى توافر الكفايات
5	يملك أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين .	4.08	0.72	1	مرتفع
13	يعمل على رفع روح المعنوية لدى المرؤوسين.	4.00	0.98	2	مرتفع
3	يقيم علاقات طيبة مع المرؤوسين.	3.97	0.90	3	مرتفع
8	يملك القدرة على تكوين علاقات الإنسانية مع المرؤوسين.	3.94	0.87	4	مرتفع
12	يحترم شخصيات الآخرين واجتهادهم .	3.90	0.94	5	مرتفع
7	يستخدم مع المرؤوسين للغة مشحونة بالمودة والشكر.	3.89	0.84	6	مرتفع
2	يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين.	3.86	0.90	7	مرتفع
9	يثق بقدرات المرؤوسين.	3.79	0.89	8	مرتفع
6	يدير الصراع بين المرؤوسين بصورة ايجابية.	3.67	0.90	9	متوسط
10	يشجع التنافس الحر الهادف بين المرؤوسين.	3.66	0.89	10	متوسط
11	يتفهم حاجات وميول واتجاهات المرؤوسين .	3.65	0.90	11	متوسط
1	يعامل المرؤوسين بعدالة وعدم التحيز .	3.61	0.93	12	متوسط
4	يتقبل الانتقادات البناءة.	3.51	0.97	13	متوسط
	الدرجة الكلية	3.81	0.17		مرتفع

يلاحظ من الجدول (4.4) أن مدى توافر " الكفايات الإنسانية " لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام كانت مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي الكلي لهذا المجال (3.81) بانحراف معياري (0.17)، وجاءت فقرات هذا المجال بين مرتفعة ومتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.08 - 3.51)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (5) "يملك أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين" بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.72)، وبدرجة مرتفعة. وفي المرتبة الثانية جاءت

الفقرة (13) "يعمل على رفع روح المعنوية لدى المرؤوسين" بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري (0.98)، وبدرجة مرتفعة . وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (1) "يعامل المرؤوسين بعدالة وعدم التحيز" بمتوسط حسابي (3.61) وانحراف معياري (0.93)، وبدرجة متوسطة . وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (4) "يتقبل الانتقادات البناءة" بمتوسط حسابي (3.51) وانحراف معياري (0.97)، وبدرجة متوسطة.

#### **4.1.4 مجال كفايات المهنية:**

تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات رؤساء الأقسام عن فقرات هذا المجال، كما هو موضح في الجدول (5.4).

الجدول (5.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمدى توافر كفايات المهنة لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام (مرتبة تنازياً).

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	مدى توافر الكفايات
1	يتخذ القرارات الإدارية طبقاً للأنظمة والقوانين.	4.25	0.73	1	مرتفع
5	يفوض بعض صلاحياته لمعاونيه.	4.18	0.87	2	مرتفع
11	اتخاذ القرارات ضمن حدود صلاحياته.	4.14	0.70	3	مرتفع
8	يهتم بانجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها.	4.08	0.83	4	مرتفع
4	يشجع المرؤوسين على مناقشة القضايا التربوية بموضوعية.	3.97	0.78	5	مرتفع
7	إدارة الوقت بكفاية.	4.07	0.80	6	مرتفع
9	يتابع تنفيذ القرارات.	3.98	0.73	7	مرتفع
10	يتابع وضع الخطط التربوية وينفذها.	3.96	0.79	8	مرتفع
12	يعمل على تنمية الرقابة الذاتية لدى مرؤوسين.	3.95	0.75	9	مرتفع
14	يشجع المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات.	3.93	0.85	10	مرتفع
2	يوكب التطورات التكنولوجية.	3.91	0.85	11	مرتفع
3	يتخذ القرار بعد دراسة معمقة ومتأنية للموقف.	3.89	0.86	12	مرتفع
6	يخبر المرؤوسين بالتغيرات المنوي القيام بها في المديرية.	3.84	0.99	13	مرتفع
18	يوظف الموارد البشرية والمادية لاجاز الأهداف.	3.83	0.78	14	مرتفع
19	يملك القدرة على تقييم أداء المرؤوسين.	3.79	0.83	15	مرتفع
15	لديه القدرة على حمل المرؤوسين على تحقيق الأهداف.	3.67	0.91	16	مرتفع
13	يحتفظ بسجلات تقييمية إدارية وفنية موثقاً ملاحظاته في زمن معين.	3.66	0.81	17	متوسط
17	يعرف المهام والمسؤوليات المنوط بالمرؤوسين.	3.65	0.90	18	مرتفع
20	يتابع الإحداث الجارية والتطورات..	3.64	0.74	19	مرتفع
16	لديه القدرة على الاستفادة من المرؤوسين المتخصصين.	3.59	1.11	20	مرتفع
	الدرجة الكلية	3.90	0.19		مرتفع

يبدو من الجدول (5.4) أن مدى توافر " الكفايات المهنية " لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام كانت مرتفع، إذ بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (3.90) بانحراف معياري (0.19)، وجاءت فقرات هذا المجال بين مرتفعة ومتوسطة، إذ تراوحت المتوسطات الحسابية بين (4.25 – 3.59)، وجاءت في المرتبة الأولى الفقرة (1) " يتخذ القرارات الإدارية طبقاً للأنظمة والقوانين " بمتوسط حسابي (4.25) وانحراف معياري (0.73)، وبدرجة مرتفعة. وفي المرتبة الثانية جاءت الفقرة

(5) " يفوض بعض صلاحياته لمعاونيه " بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.87)، وبدرجة مرتفعة. وجاءت في المرتبة قبل الأخيرة الفقرة (20) " يتابع الإحداث الجارية والتطورات " بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (0.91)، وبدرجة متوسطة. وجاء في المرتبة الأخيرة الفقرة (16) " لدية القدرة على الاستفادة من المرؤوسين المتخصصين " بمتوسط حسابي (3.59) وانحراف معياري (1.11)، وبدرجة متوسطة.

#### 2.4 : النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، والخبرة في العمل الحالي، والمؤهل العلمي، والموقع الجغرافي، والتخصص؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني قام الباحث بفحص الفرضيات المنبثقة كالتالي:

#### 1.2.4 الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الجنس.

لفحص الفرضية الأولى تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم تبعاً لمتغير الجنس ، كما تم استخدام اختبار " (ت) (t-test) " لفحص الفروق، والجدول (6.4) يبين النتائج.

الجدول (6.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (t) للفروق في تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمالية تبعا لمتغير جنس.

المجال	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت)	الدلالة*
الكفايات الشخصية	ذكر	152	3.99	0.58	4.033	*0.001
	إناث	40	3.56	0.57		
الكفايات الإبداعية	ذكر	152	3.85	0.71	3.848	*0.001
	إناث	40	3.38	0.63		
الكفايات الإنسانية	ذكر	152	3.83	0.68	0.785	0.433
	إناث	40	3.74	0.75		
الكفايات المهنية	ذكر	152	3.94	0.60	1.740	0.083
	إناث	40	3.76	0.58		
الدرجة الكلية	ذكر	152	3.91	0.57	2.639	*0.009
	إناث	40	3.63	0.60		

\*دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول (6.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعا لمتغير جنس، في الدرجة الكلية استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (2.639)، كما وجدت فروق دلالة إحصائية في مجال الكفايات الشخصية والكفايات الإبداعية، وتشير النتائج عدم وجود فروق في مجال الكفايات الإنسانية والكفايات المهنية، حيث تم رفض الفرضية وقبول الفرضية البديلة .

#### 2.1.4 الفرضية الثانية

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الخبرة في العمل الحالي.

لفحص الفرضية الثانية تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم تبعاً لمتغير الخبرة في العمل الحالي، كما هو موضح في الجدول (7.4).

جدول (7.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في محافظات الشمالية تبعاً لمتغير الخبرة في العمل الحالي لرئيس قسم مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمالية تبعاً لمتغير الخبرة في العمل الحالي لرئيس قسم.

المجال	المتغير (الخبرة)	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الكفايات الشخصية	أقل من خمس سنوات	42	3.77	0.59
	من خمس سنوات إلى عشرة	40	3.90	0.60
	أكثر من عشر سنوات	110	3.94	0.62
الكفايات الإبداعية	أقل من خمس سنوات	42	3.62	0.68
	من خمس سنوات إلى عشرة	40	3.73	0.76
	أكثر من عشر سنوات	110	3.82	0.71
الكفايات الإنسانية	أقل من خمس سنوات	42	3.72	0.65
	من خمس سنوات إلى عشرة	40	3.80	0.70
	أكثر من عشر سنوات	110	3.85	0.72
الكفايات المهنية	أقل من خمس سنوات	42	3.80	0.58
	من خمس سنوات إلى عشرة	40	3.91	0.63
	أكثر من عشر سنوات	110	3.94	0.60
الدرجة الكلية	أقل من خمس سنوات	42	3.72	0.57
	من خمس سنوات إلى عشرة	40	3.84	0.62
	أكثر من عشر سنوات	110	3.89	0.62

يلاحظ من الجدول (7.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمالية تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة في العمل في الحالي في كل مجال من مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة.

ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha \leq 0.05)$  تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA) وجاءت نتائج تحليل التباين كما هو موضح في الجدول (8.4).

جدول (8.4): تحليل التباين الأحادي للفروق في مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمالية تبعا لمتغير الخبرة في العمل الحالي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الكفايات الشخصية	بين المجموعات	0.878	2	0.439	1.168	0.313
	داخل المجموعات	71.051	189	0.346		
	المجموع	71.893	191			
الكفايات الإبداعية	بين المجموعات	1.196	2	0.598	1.157	0.317
	داخل المجموعات	97.684	189	0.517		
	المجموع	98.880	191			
الكفايات الإنسانية	بين المجموعات	0.577	2	0.289	0.582	0.560
	داخل المجموعات	93.722	189	0.496		
	المجموع	94.299	191			
الكفايات المهنية	بين المجموعات	0.612	2	0.306	0.829	0.438
	داخل المجموعات	69.842	189	0.70		
	المجموع	70.454	191			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.770	2	0.385	1.025	0.361
	داخل المجموعات	70.987	189	0.376		
	المجموع	71.758	191			

\*دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول (8.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعا لمتغير عدد سنوات الخبرة، في الدرجة الكلية للكفايات استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (1.025) كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الأداة، حيث تم قبول الفرضية.

### 3.2.4 الفرضية الثالثة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

لفحص الفرضية الثالثة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي لرئيس قسم، كما تم استخدام اختبار " (ت) (t-test) " لفحص الفروق، كما هو موضح في الجدول (9.4).

جدول (9.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) (t-test) للفروق في مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمالية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي

المجال	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	(ت)	الدلالة*
الكفايات الشخصية	بكالوريوس فدون	122	3.87	0.61	0.675	0.500
	ماجستير فأعلى	70	3.94	0.61		
الكفايات الإبداعية	بكالوريوس فدون	122	3.70	0.73	1.380	0.169
	ماجستير فأعلى	70	3.85	0.69		
الكفايات الإنسانية	بكالوريوس فدون	122	3.81	0.72	0.058	0.954
	ماجستير فأعلى	70	3.82	0.66		
الكفايات المهنية	بكالوريوس فدون	122	3.89	0.62	0.390	0.953
	ماجستير فأعلى	70	3.93	0.57		
الدرجة الكلية	بكالوريوس فدون	122	3.83	0.59	0.651	0.516
	ماجستير فأعلى	70	3.89	0.62		

\*دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

تشير النتائج في الجدول (9.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير المؤهل العلمي، في الدرجة الكلية للمجالات،

استناداً إلى قيمة ت المحسوبة إذ بلغت (0.651)، كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الأداة، حيث تم قبول الفرضية.

#### 4.2.4 الفرضية الرابعة

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الموقع الجغرافي.

لفحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم تبعاً لمتغير موقع الجغرافي، كما هو موضح في الجدول (10.4).

جدول (10.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير الموقع الجغرافي .

المجال	المتغير (الخبرة)	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الكفايات الشخصية	شمال	105	3.87	0.57
	وسط	45	3.88	0.75
	جنوب	42	4.00	0.53
الكفايات الإبداعية	شمال	105	3.73	0.71
	وسط	45	3.76	0.79
	جنوب	42	3.81	0.65
الكفايات الإنسانية	شمال	105	3.83	0.69
	وسط	45	3.80	0.77
	جنوب	42	3.79	0.65
الكفايات المهنية	شمال	105	3.83	0.58
	وسط	45	3.85	0.68
	جنوب	42	3.97	0.59
الدرجة الكلية	الشمال	105	3.83	0.59
	الوسط	45	3.85	0.70
	الجنوب	42	3.90	0.08

يلاحظ من الجدول (10.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير موقع الجغرافي في كل مجال من مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمجالات مجتمعة. ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي ( One way ANOVA ) وجاءت نتائج تحليل التباين كما هو موضح في الجدول (11.4).

جدول (11.4): تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمالية تبعاً لمتغير الموقع الجغرافي.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الكفايات الشخصية	بين المجموعات	0.556	2	0.278	0.736	0.840
	داخل المجموعات	71.337	189	0.377		
	المجموع	71.893	191			
الكفايات الإبداعية	بين المجموعات	0.181	2	0.090	0.173	0.841
	داخل المجموعات	98.699	189	0.522		
	المجموع	98.880	191			
الكفايات الإنسانية	بين المجموعات	0.055	2	0.028	0.055	0.946
	داخل المجموعات	94.243	189	0.499		
	المجموع	94.299	191			
الكفايات المهنية	بين المجموعات	0.358	2	0.179	0.453	0.618
	داخل المجموعات	70.096	189	0.371		
	المجموع	70.454	191			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.155	2	0.77	0.204	0.816
	داخل المجموعات	71.603	189	0.379		
	المجموع	71.758	191			

\*دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )

تشير النتائج في الجدول (11.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعاً لمتغير الموقع الجغرافي ، في الدرجة الكلية للكفايات استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت (0.204)، كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الأداة، حيث تم قبول الفرضية.

#### 5.2.4 الفرضية الخامسة.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير التخصص.

لفحص الفرضية الرابعة تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم تبعاً لمتغير التخصص كما هو موضح في الجدول (12.4).

جدول (12.4): المتوسطات الحسابية والاحترافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعا لمتغير التخصص .

المجال	المتغير (الخبرة)	العدد	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الكفايات الشخصية	علوم إنسانية	91	3.84	0.62
	علمية	70	3.91	0.57
	علوم إدارية	31	4.02	0.65
الكفايات الإبداعية	علوم إنسانية	91	3.74	0.75
	علمية	70	3.75	0.69
	علوم إدارية	31	3.82	0.70
الكفايات الإنسانية	علوم إنسانية	91	3.75	0.71
	علمية	70	3.80	0.72
	علوم إدارية	31	4.01	0.58
الكفايات المهنية	علوم إنسانية	91	3.85	0.60
	علمية	70	3.91	0.60
	علوم إدارية	31	4.03	0.60
الدرجة الكلية	علوم إنسانية	91	3.80	0.62
	علمية	70	3.85	0.60
	علوم إدارية	31	3.98	0.59

يلاحظ من الجدول (7.4) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمالية تبعا لمتغير تخصص رئيس القسم في كل مجال من مجالات أداة الدراسة والدرجة الكلية للمجالات. ولتحديد فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) تم تطبيق تحليل التباين الأحادي (One way ANOVA)، وجاءت نتائج تحليل التباين كما هو موضح في الجدول (13.4).

جدول (13.4): تحليل التباين الأحادي للفروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمالية تبعاً لمتغير التخصص.

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة *
الكفايات الشخصية	بين المجموعات	0.771	2	0.385	1.024	0.361
	داخل المجموعات	71.122	189	0.376		
	المجموع	71.893	191			
الكفايات الإبداعية	بين المجموعات	0.165	2	0.083	0.158	0.854
	داخل المجموعات	98.715	189	0.522		
	المجموع	98.880	191			
الكفايات الإنسانية	بين المجموعات	1.525	2	0.762	1.553	0.214
	داخل المجموعات	92.774	189	0.491		
	المجموع	94.299	191			
الكفايات المهنية	بين المجموعات	0.731	2	0.366	0.991	0.373
	داخل المجموعات	69.723	189	0.369		
	المجموع	70.454	191			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	0.704	2	0.352	0.937	0.394
	داخل المجموعات	71.053	918	0.376		
	المجموع	71.758	191			

\*دال إحصائياً عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$

تشير النتائج في الجدول (13.4) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمالية تبعاً لمتغير التخصص في الدرجة الكلية للكفايات استناداً إلى قيمة ف المحسوبة إذ بلغت  $(0.937)$  كما لم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في جميع مجالات الأداة، حيث تم قبول الفرضية .

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة للنتائج التي تم التوصل إليها، وعرضاً للتوصيات التي تمخضت عن هذه النتائج وعلى النحو الآتي:

#### 1.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

ما مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام؟

أظهرت النتائج في الجدول (1.4) أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية كانت مرتفعة، إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.84) وانحرافها المعياري (0.07). ويعزو الباحث ذلك إلى أن غالبية رؤساء الأقسام من أفراد عينة الدراسة يدركون أن مديري التربية والتعليم يتمتعون بتوافر درجة كافية من الكفايات الإدارية، من خلال ممارساتهم السلوكية، وقيامهم بمهامهم الإدارية، والتي تعكس هذه الكفايات. وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة اعتقاداً من أفراد عينة الدراسة بأن مديري التربية والتعليم يدركون أهمية هذه الكفايات؛ لغرض تطوير جميع العناصر المرتبطة بالمؤسسة، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى وعي مديري التربية والتعليم بأهمية الدور الذي يؤديه، وإدراكهم لأهمية هذه الكفايات للقيام بأعمالهم بفاعلية كما أن مديري التربية والتعليم من أصحاب الخبرات السابقة، وان أسس اختيار مديري التربية والتعليم أسس موضوعية ولا بد من اختيار الشخص المناسب لأن المهام الموكلة إليه ليست بالمهام السهلة ولكنها مهام تحتاج إلى قيادة واعية تتمتع بكفايات عالية.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة يدك (2005) التي أظهرت نتائجها يمارس مديرو التربية والتعليم في الأردن الكفايات الإدارية المعاصرة بدرجة عالية. واتفقت أيضا مع نتائج دراسة أبن آدم (2010) التي أظهرت أن تقديرات مديري الدوائر ونوابهم في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان لدرجة أهمية امتلاك الكفايات الإدارية من وجهة نظرهم كانت بدرجة "مهمة، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة يدك (2005) بان الكفايات الإدارية متوفرة بدرجة عالية لدى المديرين، واتفقت هذه النتيجة مع دراسة المالكي (2007)، واتفق هذه النتيجة مع دراسة بواقنة (2001) بوجد الكفايات الإدارية لدى المديرين بدرجة عالية، واختلفت مع دراسة الصبري (2009) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري إدارات التربية والتعليم بالمديريات في اليمن للكفايات الإدارية بدرجة ممارسة ضعيفة. أما بالنسبة لمجالات الاستبانة فقد تمت مناقشتها على النحو الآتي:

#### 1.1.5 مجال الكفايات الشخصية:

أظهرت النتائج في الجدول (2.4) أن المتوسط الحسابي لمجال " الكفايات الشخصية " قد بلغ (3.91) بانحراف معياري (0.26) وبدرجة توافر مرتفعة. وقد يعزى ذلك إلى اعتقاد رؤساء الأقسام وقناعتهم بأن مديري التربية والتعليم يدركون أهمية هذه الكفايات أثناء تعاملهم معهم، فهي تفصح عن ذاتهم أمامهم، من خلال عدالة التعامل، والتحلي بالصبر في المواقف الحرجة، وتحمل ضغط العمل، وهذا بدوره يكون له المردود الايجابي والمؤثر في زيادة دافعية العاملين، وإبداء رغبة أكبر في تقديم الأفضل، مع تقليل حالات التذمر والشكوى والكلل، كما وقد تعزى هذه النتيجة إلى فهم رؤساء الأقسام لطبيعة الدور القيادي للمديرين وما يتطلبه من متطلبات تسهم في تحسين فاعلية الأداة، وتأكيدهم على الارتقاء بقيادة المديرين نحو الأفضل مع تلقيهم الدعم والتأييد لمبادئ العمل ضمن روح الفريق لانجاز الأهداف المشتركة.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة هيلات (2001) بان الكفايات الشخصية متوفرة بدرجة كبيرة لدى المديرين، واختلفت مع دراسة الصبري (2009) بان الكفايات الشخصية لدى المديرين متوفرة بدرجة ضعيفة.

### 2.1.5 مجال الكفايات الإبداعية:

أظهرت النتائج في الجدول (3.4) أن المتوسط الحسابي لمجال " الكفايات الإبداعية " بلغ (3.75) بانحراف معياري (0.10) وبدرجة توافر مرتفعة. وقد يعود ذلك إلى اعتقاد رؤساء الأقسام بأن المديرين يدركون أهمية هذه الكفايات، وأهمية المسؤولية المرتبطة بها. وربما كان السبب وراء هذه النتيجة هو أن رؤساء الأقسام يرون في مديرهم المقدر اللازمة على أداء مهماتهم الإدارية نظراً لتوافر هذه الكفايات لديهم، وقد تعكس الممارسات الإدارية الإبداعية للمديرين مدى امتلاكهم لهذه الكفايات الإبداعية من خلال تصور رؤساء الأقسام لهذه الممارسات.

وختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عودة (2010)، كما اختلفت مع دراسة هيلات (2001).

### 3.1.5 مجال الكفايات الإنسانية:

أظهرت النتائج في الجدول (4.4) أن مجال " الكفايات الإنسانية " جاء بالترتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3.81)، وانحراف معياري (0.17)، وبدرجة مرتفعة. وقد تعزى هذه النتيجة إلى اعتقاد رؤساء الأقسام وقناعتهم بأن مديري التربية والتعليم يدركون أهمية الجانب الإنساني في العمل، وأن الكفايات الإنسانية تعد بمثابة حلقة وصل بين المديرين والعاملين، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى إدراك رؤساء الأقسام لاتساق السلوك الذي يمارسه المديرون مع العامل الإنساني في التعامل مع الآخرين، مما قد يولد انطباعاً لدى العاملين بأن مديرهم يمتلكون كفايات إنسانية تمكنهم من أداء مهماتهم بالشكل المطلوب.

وقد اتفقت هذه النتيجة مع دراسة القداح ( 2003 ) التي أظهرت نتائجها التأكيد على الإدارة التي تتبنى المنحنى الإنساني التشاركي في التعامل مع الأفراد تحقيقاً لحاجاتهم المهنية والشخصية. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عودة (2010) ودراسة هيلات (2001)، وختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الصبري (2009).

#### 4.1.5 مجال الكفايات المهنية:

أظهرت النتائج في الجدول (5.4) أن مجال " المهنية " جاء بالمرتبة الثانية، بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وانحراف معياري (0.19)، وبدرجة مرتفعة. ويعزو الباحث ذلك إلى أن رؤساء الأقسام من أفراد عينة الدراسة يدركون أن مديري التربية والتعليم لديهم المقدرة على القيام بمهامهم الإدارية المنوط بهم التي تعتبر جزء من مسؤولياتهم الإدارية المنوط بهم، وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة اعتقاداً من أفراد عينة الدراسة بأن مديري التربية والتعليم يدركون أهمية هذه الكفايات؛ لغرض تطوير جميع العناصر المرتبطة بالمؤسسة، وقد تعزى هذه النتيجة أيضاً إلى وعي مديري التربية والتعليم بأهمية الدور الذي يؤديه، وإدراكهم لأهمية هذه الكفايات للقيام بأعمالهم بفاعلية، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة هيلات (2001).

#### 2.5 مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

هل تختلف تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في محافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام باختلاف متغيرات الدراسة: الجنس، الخبرة في العمل الحالي، المؤهل العلمي، الموقع الجغرافي، التخصص؟

#### 1.2.5 الفرضية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الجنس.

أظهرت النتائج الجدول (6.4) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $a \leq 0.05$ ) لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الجنس، في الدرجة الكلية للكفايات، لصالح الذكور. وقد يعزى ذلك مقدرة استجابات رؤساء الأقسام الذكور لتوجيهات المديرين، وتقبلهم للنصائح والتوجيهات، وتحملهم لضغوط العمل أكثر من رؤساء الأقسام الإناث تعود إلى الخصائص النفسية الداخلية متمثلة بمقدرة رؤساء الأقسام الذكور على التحكم والسيطرة لمشاعرهم وعواطفهم وبعدهم عن الحساسية في بعض الأمور بعكس رؤساء الأقسام الإناث

اللواتي يظهرن حساسية أكثر عند تلقيهم أمر أو توجيه مما يترك الأثر في نفسيتهن. وقد يعود سبب ذلك إلى إدراك المديرين أن رؤساء الأقسام الذكور قادرون على مواجهة الصعاب ومقدرتهم على الاتصال المباشر بمختلف الجهات، وتمكنهم من حضور الندوات، والمؤتمرات، والنشاطات، والفعاليات خارج أماكن سكنهم، بشكل أكثر من رئيسة قسم كونها امرأة لها التزاماتها العائلية اتجاه أسرتها. واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عودة (2010)، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بواقنة (2001)، ودراسة هيلات (2001).

### 2.2.5 الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الخبرة في العمل الحالي .

أظهرت النتائج في الجدول (8.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى إلى الخبرة في العمل الحالي وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تصورات رؤساء الأقسام لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى المديرين لا تقتصر باختلاف الخبرة بينهم، بسبب وجود مفاهيم مشتركة بين رؤساء الأقسام على الرغم من اختلاف خبراتهم التربوية حول تمتع مديريهم بالكفايات الإدارية، وكذلك إدراكهم لغايات العملية التربوية من حيث أهدافها ومحتواها، وما تتطلبه من كفايات إدارية تتوافر لدى هؤلاء المديرين، تحققها بالشكل المطلوب وقد يعود ذلك إلى تقارب الخبرة لدى أفراد عينة الدراسة، وبالتالي لم تؤثر الخبرة في نتائج الدراسة وقد يفسر إلى أن جهود وزارة التربية والتعليم من خلال التدريب قد كان لها دور إيجابي، بتجاوز متغير الخبرة، وقد يكون الإعداد الأكاديمي بين أفراد العينة يختلف باختلاف الفترة الذي تم تلقيه، ولهذا الاختلاف الزمني دور في تنوع العلوم والمهارات التي تلقاها المستجدون في المهنة.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عودة (2010)، واختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بخش (2001)، ودراسة بواقنة (2001)، ودراسة هيلات (2001).

### 3.2.5 الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير المؤهل العلمي .

أظهرت النتائج الجدول (9.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي وذلك في جميع المجالات.

وقد يعود ذلك إلى تقارب المؤهلات لدى أفراد عينة الدراسة ، وبالتالي لم يؤثر المؤهل العلمي في نتائج الدراسة، وقد تعزى إلى دور الإعداد والبرامج التدريبية التي تقدم لرؤساء الأقسام بما يعود عليهم بالنفع ويقص الفجوة بين أفراد عينة الدراسة، وقد تقسر لكون اختلاف المؤهل العلمي يمكن تجاوزه بالمتابعة، والبحث عن كل ما هو جديد ومفيد في مجال العمل دور في عدم ظهور هذا المتغير بين أفراد العينة، كما أن ذلك قد يعود إلى تشابه المساقات في الجامعات والمعاهد من حيث الاعتماد على الدراسة النظرية والبعد عن الممارسة العملية، كما يعود السبب إلى اعتماد معايير وأسس جديدة في العينات تعتمد الخبرة الطويلة في التعليم والتربية والكفاية والأداء المتميز أثناء العمل وكذلك المؤهلات التربوية، كما تؤكد النتائج أن وجهات النظر متقاربة بين جميع المستويات مما يعزى إلى أن رؤساء الأقسام لديهم الكفاية العلمية والتدريبية لمعرفة سلوك مديرهم.

اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة بخش (2001)، ودراسة بواقنة (2001)، ودراسة هيلات (2001).

### 4.2.5 الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير الموقع الجغرافي.

أظهرت النتائج الجدول (11.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم تُعزى لمتغير الموقع الجغرافي وذلك في جميع المجالات والكلية.

ويفسر الباحث عدم وجود فروق دالة إحصائية تبعا لمتغير الموقع الجغرافي في أن الموقع الجغرافي ليس له دور أو تأثير في عملية الإدارية، وذلك لان عملية الإدارية ليست عملية جغرافية، فالمكان لا يؤدي بمدير التربية إلى تغيير أسلوبه مع العاملين، وقد يعزى ذلك إلى مركزية النظام التربوي الذي يمنح الصلاحيات لجميع المديرين بتساوي، دون اعتبار لمحافظة دون أخرى. وتعزى هذه النتيجة لان جميع مديرات التربية والتعليم تخضع لنفس القوانين والأنظمة وتتبع لجهة واحدة وهي وزارت التربية والتعليم.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المخلافي (1992).

#### 5.2.4 الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تعزى لمتغير التخصص.

أظهرت النتائج الجدول (13.4) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم تُعزى لمتغير التخصص، وذلك في جميع المجالات والدرجة الكلية. وقد يعزى عدم وجود الفروق في المجالات المذكورة إلى أن الأنظمة والقوانين موحدة في مديريات التربية والتعليم، كذلك يقوم رؤساء الأقسام من مختلف التخصصات بنفس المهام والمسؤوليات، كما أن الظروف التي يعيشها المجتمع الفلسطيني متشابهة، وأن هناك القليل من الاختلافات الفردية بين أصحاب التخصصات المختلفة المؤثرة في أداء العمل، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن تصورات رؤساء الأقسام لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى المديرين لا تقترب باختلاف التخصص بينهم. بسبب وجود مفاهيم مشتركة بين رؤساء الأقسام على الرغم من اختلاف تخصصاتهم حول تمتع مديريهم بالكفايات الإدارية.

واتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المخلافي (1992) ودراسة بخش (2001).

### 3.5 التوصيات:

بعد استعراض النتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، فإن الباحث يوصي بما يلي:

- (1) الحفاظ على الدرجة المرتفعة لتوافر الكفايات الإدارية لدى المديرين من خلال تقديم الدعم المناسب لهم ماديا ومعنويا.
- (2) إقامة دورات تدريبية في مجال الكفايات الإدارية للمديرين وبخاصة التي حصلت على درجة متوسطة لتزويدهم بالمعرفة المتخصصة.
- (3) عقد دورات متخصصة للمديرين لإكسابهم مهارات متقدمة في اتخاذ القرارات، والتفكير الإبداعي، والنقد البناء، يشرف عليها متخصصين في هذه المجال.
- (4) قيام مديرين التربية والتعليم بتكليف العاملين عندهم بالمهام وذلك حسب كفاية العامل وبغض النظر عن الجنس.
- (5) إجراء دراسة مماثلة على عينة أوسع كأن تكون المشرفين ومدراء المدارس.
- (6) إجراء دراسة تبين المهام (وصف وظيفي) لمدير التربية والتعليم في مديرية التربية والتعليم.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية:

- 1) أبو شاويش، بشير. (2010): دور برنامج "إطار ضمان الجودة" في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الأئروا بمحافظات غزة. جامعة غزة، فلسطين. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 2) ابن منظور، جمال الدين. (1990): لسان العرب. دار العلم للملايين، بيروت.
- 3) البدري، طارق عبد الحميد. (2005): الاتجاهات الحديثة للإدارة المدرسية، ط1. دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- 4) البستان، أحمد، وعبد الجواد، عبد الله، وبولس، وصفي. (2010): الإدارة والإشراف التربوي: النظرية، البحث، الممارسة، ط1. مكتبة الفرخ، الكويت.
- 5) بواقنة، علي يوسف. (2001): الكفايات الإدارية المتوفرة ومعيقات تطويرها لدى الدوائر الحكومية في وزارات السلطة الوطنية الفلسطينية. جامعة النجاح الوطنية، نابلس. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 6) ابن آدم، حمد بن إبراهيم. (2010): الكفايات الإدارية لمديري الدوائر في وزارة التربية والتعليم بسطنة عمان من وجهة نظرهم. جامعة السلطان قابوس، سلطنة عُمان. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- 7) أحمد، احمد إبراهيم. (1997): نحو تطوير الإدارة المدرسية. مكتبة المعارف الحديث، الإسكندرية.
- 8) استراك، رياض. (2004): دراسات في الإدارة التربوية، ط1. دار وائل للنشر والتوزيع، عمان.

- (9) بخش، فوزية بنت حبيب بن عبد الرشيد. (2001): واقع الكفايات الإدارية لدى مديرات معاهد التربية الخاصة للبنات في المملكة العربية السعودية. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- (10) حافظ، فرج أحمد، وصبري، محمد. (2003): إدارة المؤسسات التربوية. عالم الكتب، القاهرة.
- (11) حامد، سليمان هاشم. (2009): الإدارة التربوية المعاصرة. دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان.
- (12) الحراحشة، محمد، ومقابلة، محمد. (2009): دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين. مجلة جامعة دمشق، 25(3-4)، ص 395-432 دمشق، سوريا.
- (13) الحجيلي، نصر محمد. (2010): آراء رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة نمار نحو مهامهم الإدارية والأكاديمية. جامعة دمشق، سوريا. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- (14) حسان، حسن محمد إبراهيم، والعجمي، محمد حسنين. (2010): الإدارة التربوية. دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان.
- (15) الخطيب، رداح، والخطيب، احمد، والفرح، وجيه. (1987): الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، ط2. مطابع الفرزدق التجارية، الرياض.
- (16) الدريج، محمد. (2005): الكفايات في التعليم من أجل تأسيس علمي للمنهاج المندمج. دار العلوم للتحقيق والطباعة والنشر، الدار البيضاء.
- (17) سلامة، عبد العظيم حسين. (2006): الإدارة المدرسية والصفية المتميزة، ط1. دار الفكر، الأردن.
- (18) الشهري، عوض بن أحمد. (2008). واقع الكفايات المهنية لمشرفي الإدارة المدرسية. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- (19) الصبري، صادق محمد. (2009). تقويم الكفايات الإدارية لمديري إدارات التربية والتعليم بالمديريات في الجمهورية اليمنية. جامعة اليمن، اليمن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- (20) الطويجي، حسين حمدي. (1987): الكفايات اللازمة لأداء مهام العاملين في وظائف التقنيات والمكتبات المدرسية. المجلة التربوية، 14(4). جامعة الكويت، الكويت.
- (21) الطويل، هاني عبد الحميد. (2006): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، دار وائل للنشر، عمان.
- (22) الطويل، هاني عبد الحميد. (1999): الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط1. دار وائل، عمان.

- (23) عابدين، محمد عبد القادر. (2001): الإدارة المدرسية الحديثة، ط1. دار الشروق، عمان.
- (24) عريفج، سامي. (2001): الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، عمان: دار الفكر.
- (25) عقيلي، عمر وصفي. (1996): إدارة القوى العاملة. عمان: دار زهران .
- (26) عطوي، جودت. (2001): الإدارة المدرسية الحديثة. الدار العلمية الدولية، عمان.
- (27) عطوي، جودت. (2004): الإدارة المدرسية الحديثة، ط1. الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.
- (28) عودة، هديل. (2010): الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. رسالة ماجستير. جامعة مأدبا، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- (29) العميرة، محمد حسن. (2002): مبادئ الإدارة المدرسية، ط3. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
- (30) العنزي، عبيد بن نداء، (2002)، ممارسة الكفايات المهنية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية بمنطقة الحدود الشمالية. جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- (31) الفتلاوي، سهيلة محسن كاظم. (2003): كفايات التدريس: المفهوم، التدريب، الأداء. دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
- (32) فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي. الإدارة العامة للتخطيط التربوي. (2007): هيكلية الوزارة. وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله.
- (33) فلسطين، وزارة التربية والتعليم العالي. (2005): الإدارة التعليمية في التجربة الفلسطينية. وزارة التربية والتعليم العالي، رام الله.
- (34) الفيروز، أبادي، ويعقوب، مجد الدين محمد. (1993): القاموس المحيط. مؤسسة الرسالة، الأردن.
- (35) قطيشات، ليلي عبد الحليم. (2006): الكفايات المهنية لمديري ومديرات المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المديرين والمعلمين. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة).
- (36) القдах، محمد إبراهيم. (2003): الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الأردنية في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن. (أطروحة دكتوراه غير منشورة).

- (37) الكريدا، سليمان بن علي. (2004): الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية. جامعة الرياض، المملكة العربية السعودية. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- (38) المالكي، فهد بن عبد الرحمن بن علي. (2007): الكفايات الإدارية والفنية المتوافرة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظر المديرين والمعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.
- (39) المخلافي، محمد. (1992): واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- (40) مصطفى، إبراهيم، وآخرون. (1971): المعجم الوسيط، ج2. دار الفكر.
- (41) مصطفى، يوسف. (2005): الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد. دار الفكر العربي، القاهرة.
- (42) مرعي، توفيق. (1983): الكفايات التعليمية في ضوء النظم. الفرقان للنشر والتوزيع، عمان.
- (43) مرعي، توفيق أحمد، وصباريني، محمد سعيد، وصوالحة، محمد أحمد. (1992): آراء المشرفين التربويين في الأردن في مدى تمكنهم من الكفايات الأدائية الأساسية ومدى استخدامهم لها. مجلة دراسات تربوية، 7(45)، القاهرة.
- (44) مرسي، محمد منير. (2001): الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. عالم الكتب، القاهرة.
- (45) مرسي، محمد منير. (1994): البحث التربوي وكيف نفهمه. عالم الكتب، القاهرة.
- (46) مزعل، عويد. (2007): الكفايات الإدارية اللازمة للعمداء ورؤساء الأقسام العلمية في هيئة التعليم. جامعة بغداد، العراق. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- (47) مغاري، تيسير عبد القادر. (2009): نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها. جامعة الأزهر، غزة. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- (48) الناصري، صالح. (2002): الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية في سلطنة عُمان كما يراها القادة التربويون والمديرون أنفسهم. جامعة اليرموك، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- (49) نشوان، جميل. (2004): تطوير كفايات للمشرفين الأكاديميين في التعليم الجامعي في ضوء مفهوم إدارة الجودة الشاملة في فلسطين. ورقة علمية أعدت لمؤتمر النوعية في التعليم الجامعي الفلسطيني، وكالة غوث اللاجئين - غزة، فلسطين.
- (50) الهدهود، دلال عبد الواحد. (1991): الكفايات الأساسية التي يجب توفرها في مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت. المجلة العربية للبحوث التربوية، 7(37)، ص ص 140-250.
- (51) هوارى، سيد. (1985): المدير الفعال: دراسة تحليلية لاتجاه المديرين. مكتبة الأقصى، مصر.
- (52) هيلات، محمد إبراهيم. (2003): درجة توافر الكفايات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة اربد من وجهة نظر العاملين فيها. جامعة إربد، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).
- (53) يدك، علي محمد جميل. (2005): الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها. جامعة عمان العربية للدراسات العليا، الأردن. (رسالة ماجستير غير منشورة).

- 1- Chapin, David B. (2001): **An Analysis of the Effective of an Educational Leadership Training program** , Michgan State University,(2001) ,DAI –A-50\40 .
- 2- Crowford, A.L. (1983). "Skills Percieved to Lead to Success in Higher Education Adminstration". American Educational Research Association, Montreal, April.
- 3- Cuellar, C.A. (2002). **The Effects of Principal Leadership Style Change and Teachers**. From Pro Quest digital dissertation.
- 4- Drake, J. M. & Miller, B. P. (1982). **Determining the competencies: The expanding role of the principals**. NASSP Bulletin, Vol. 66, No. 45, Oct. pp. 18-26.
- 5- Greenfield, J.(2000) **Competency-Based Education: What, Why and How?** [www.asaenet.org](http://www.asaenet.org). 05/01/2012
- 6-Godfery, N. (1982). "Evaluating administrative and leadership behavior of secondary principals in Naigeria", Dissertation Abstracts Internationa, 43(30).
- 7- Harris, B. and Ho, W. (1996). **Executive Staffing Competencies Relating to Human Resources Practices**. Journal of Personnel Evaluation in Education Vol. 10 ,No.2, pp. 29-40/
- 8- Hewitt, W. T. (1987). "Competency reference professional development" in **competency based teacher education professionalizing social Studies, teaching**. Washington: National council for the Social Studies.
- 9- Ovando, M. & Troxell. D. and Martha (1997). **Superintendents' Multicultural Competencies**. Journal of School Leadership Vol. 7, pp.31-43.
- 10- Robertl . Katz ,(1985) . **Skills fan Effective Administrator**, Harvard Business Review , Jan . Feb .
- 11- Smith, M. (2002). **Competence and Competency**. [www.infed.org](http://www.infed.org). 10/11/2011
- 12- Teska ,Jane Ellen.(2003) "The Superintendency : Effective Leadership Through Communication ." [www Lib .U.M.I .comL \dissertation, DALA64\05,P.1488](http://www.Lib .U.M.I .comL \dissertation, DALA64\05,P.1488), Nov ,Superintendency .
- 13- Wilson, Ruth(1980). **A comparative study the Actual and Ideal Perceptions of Principal** "E.D.D University of Southern California Dissertation Adstracacts InternationaL ,41(3).

14- Zoeller, M. F. (2002). Leadership practices and technology competencies critical to an effective superintendent preparation program, Unpublished Doctoral Dissertation, Texas A&M, University Commerce,USA,[www.proquest.umi.com](http://www.proquest.umi.com) /login.

## الملاحق

ملحق (1): استبانة "الكفايات الإدارية" بصورتها النهائية.

الأخوة رؤساء الأقسام المحترمين  
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته  
تحية طيبة وبعد،

يقوم الباحث بإجراء دراسة ميدانية بعنوان " مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام " وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية من جامعة القدس. ويحدو الباحث الأمل الكبير في تكريمكم بإعطاء جزء من وقتكم الثمين للإجابة على هذا الاستبيان بدقة وموضوعية، علماً بأن المعلومات التي سيتم الحصول عليها سوف يتم التعامل معها بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

إن تعاونكم معنا يعد دعماً للبحث العلمي والتنمية في فلسطين.

واسمحوا لي بأن أتقدم بجزيل الشكر ووافر التحية لكم.

الباحث

خميس أبو عواد

القسم الأول:

البيانات الشخصية:

أرجو تعبئة البيانات الآتية؛ بوضع إشارة (√) في المربع على ما ينطبق حالتك:

1. الجنس:

ذكر  أنثى

2. الخبرة في العمل الحالي:

أقل من خمس سنوات  من خمس سنوات إلى عشرة  أكثر من عشر سنوات

3. المؤهل العلمي:

بكالوريوس فدون  ماجستير فأعلى

4. الموقع الجغرافي:

شمالية  الوسط  جنوبية

5. التخصص:

علوم إنسانية  علمية  علوم إدارية

## القسم الثاني:

### استبانة الكفايات الإدارية لمديرين التربية والتعليم

المجال الأول: الكفايات الشخصية.						
الرقم	الفقرات	دائما	غالبا	أحيانا	نادرا	أبدا
1	يمتاز بالاستقامة والأمانة.					
2	يتحمل ضغط العمل.					
3	يتمتع بالنشاط وحب العمل.					
4	يمتاز بالتواضع في التعامل مع المرؤوسين.					
5	يمتلك دقة الملاحظة.					
6	لديه القدرة على النقد البناء.					
7	يمتلك القدرة على التأثير في الآخرين.					
8	يتمتع بالثقة في النفس.					
9	يستمتع لما يقوله الآخرون.					
10	يتحلى بالصبر في المواقف الحرجة.					
11	يتمثل القدوة الحسنة بكل إبعادها.					
12	يتصرف بحكمة في تسيير الأمور.					
13	يستخدم الأسلوب القيادي المناسب لكل موقف.					
المجال الثاني: الكفايات الإبداعية.						
14	يتمتع بالقدرة على الحسم وسرعة التصرف.					
15	لديه القدرة على توقع الاحتمالات ومواجهتها.					
16	يمتلك الفهم العميق لمشكلات وكيفية حلها.					
17	يدير الصراع داخل المؤسسة لصالح تحقيق الأهداف.					
18	قادر على مواجهة الظروف الطارئة .					
19	يعمل على إثارة دافعية المرؤوسين.					
20	قادر على تحمل المسؤولية.					
21	يعمل على تنمية الجوانب الإبداعية عند المرؤوسين.					
22	يتبع منهجية علمية في اتخاذ القرارات.					

					لديه القدرة على التحليل.	23
					يشجع المبادرات الفردية الرامية إلى تطوير المديرية.	24
					يسوغ تصرفاته أمام المرؤوسين.	25
					يستخدم أساليب التفكير الإبداعي (مثل العصف الذهني..).	26
<b>المجال الثالث: الكفايات الإنسانية .</b>						
					يعامل المرؤوسين بعدالة وعدم التحيز .	27
					يراعي الفروق الفردية بين المرؤوسين.	28
					يقيم علاقات طيبة مع المرؤوسين.	29
					يتقبل الانتقادات البناءة.	30
					يمتلك أساليب الاتصال والتواصل مع الآخرين.	31
					يدير الصراع بين المرؤوسين بصورة ايجابية.	32
					يستخدم مع المرؤوسين لغة مشحونة بالمودة والشكر.	33
					يمتلك القدرة على تكوين علاقات إنسانية مع المرؤوسين.	34
					يثق بقدرات المرؤوسين.	35
					يشجع التنافس الحر الهادف بين المرؤوسين.	36
					يتفهم حاجات وميول واتجاهات المرؤوسين .	37
					يحترم شخصيات الآخرين واجتهادهم .	38
					يعمل على رفع روح المعنوية لدى المرؤوسين.	39
<b>المجال الرابع: الكفايات المهنية</b>						
					يتخذ القرارات الإدارية طبقا للأنظمة والقوانين.	40
					يوكب التطورات التكنولوجية.	41
					يتخذ القرار بعد دراسة معمقة ومثالية للموقف.	42
					يشجع المرؤوسين على مناقشة القضايا التربوية بموضوعية.	43
					يفوض بعض صلاحياته لمعاونيه.	44
					يخبر المرؤوسين بالتغيرات المنوي القيام بها في المديرية.	45
					إدارة الوقت بكفاية.	46
					يهتم بانجاز الأعمال حسب الوقت المخصص لها.	47
					يتابع تنفيذ القرارات.	48

					يتابع وضع الخطط التربوية وينفذها.	49
					يتخذ القرارات ضمن حدود صلاحياته.	50
					يعمل على تنمية الرقابة الذاتية لدى مرؤوسيه.	51
					يحتفظ بسجلات تقويمية إدارية وفنية موثقاً ملاحظاته في زمن معين.	52
					يشجع المرؤوسين على المشاركة في اتخاذ القرارات.	53
					لديه القدرة على حمل المرؤوسين على تحقيق الأهداف.	54
					لديه القدرة على الاستفادة من المرؤوسين المتخصصين.	55
					يعرف المهام والمسؤوليات المنوط بالمرؤوسين.	56
					يوظف الموارد البشرية والمادية لانجاز الأهداف.	57
					يمتلك القدرة على تقييم أداء المرؤوسين.	58
					يتابع الإحداث الجارية والتطورات..	59

ملحق (2): قائمة المحكمين

الاسم	الدرجة العلمية	مكان العمل
محمود أبو سمرة	دكتورة	جامعة القدس.
محمد شعيبات	دكتورة	جامعة القدس.
محمد عمران	دكتورة	كلية العلوم التربوية/ دار المعلمين.
حسن تيم	دكتورة	جامعة النجاح.
رائد أسعد	دكتورة	كلية العلوم التربوية/ دار المعلمين.
هبة خالد احمد سليم	دكتورة	مركز التدريب المهني.
ختام سكر	دكتورة	وزارة التربية والتعليم.
أميمة نعييرات	دكتورة	وزارة التربية والتعليم.
علي أبو زيد	ماجستير	وزارة التربية والتعليم.
ثائر أبو خليل	ماجستير	وزارة التربية والتعليم.
غسان سرحان	دكتورة	جامعة القدس.

ملحق (3): كتاب تسهيل مهمة/ جامعة القدس

جامعة القدس  
كلية العلوم التربوية  
برامج الدراسات العليا

Al-Quds University  
Faculty of Educational Science  
Graduate Studies Programs

بريد ب.ع: ٢٠١١/٢٠١٢  
الرقم: ٢٠١٢/٠١٢٣

حضرة السادة وزارة التربية والتعليم المحترمة،  
رام الله،

الموضوع: تسهيل مهمة

تحية طيبة وبعد،،،  
يقدم الطالب : خميس موسى عيسى أبو عواد ورقمه الجامعي (٢١٠١١٠٩١)، بدراسة تتعلق  
برسالة ماجستير، بعنوان:  
'مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في  
المحافظات اشماتية من وجهة نظر رؤساء الأقسام'

لذا يرجى من حضرتكم تسهيل مهمة الطالب المذكور أعلاه والتعاون معه، لتطبيق الدراسة خلال  
الفصل الثاني ٢٠١١/٢٠١٢.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الدكتور محمود أبو سمرة  
منسق برنامج الإدارة التربوية

تلفون: ٠٢-٢٧٩٨٧٩٢ فاكس: ٠٢-٢٧٩٨٧٩٢ - القدس ج.ب.ع ٢٠١٢  
Tel: ٠٢-٢٧٩٨٧٩٢ Fax: ٠٢-٢٧٩٨٧٩٢ - Jerusalem P.O. Box ٢٠١٢



قائمة الملاحق

رقم الصفحة	العنوان	رقم الملحق
87	استبانة "الكفايات الإدارية " بصورتها النهائية.	1
92	المحكمين	2
93	كتاب تسهيل مهمة	3

## قائمة الجداول

رقم الصفحة	الجدول	رقم الجدول
50	توزع أفراد عينة الدراسة من رؤساء الأقسام في المحافظات الشمالية حسب متغيرات الدراسة	1.3
51	استبانة الكفايات الإدارية بصورتها النهائية حسب مجالاتها وعدد فقراتها	2.3
52	قيم معامل كرونباخ ألفا لمجالات أداة الدراسة	3.3
56	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمدى توافر الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام (مرتبة تنازياً).	1.4
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمدى توافر الكفايات الشخصية لدى مديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام (مرتبة تنازياً).	2.4
58	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمدى توافر الكفايات الإبداعية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام (مرتبة تنازياً).	3.4
59	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمدى توافر الكفايات الإنسانية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام (مرتبة تنازياً).	4.4
61	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمدى توافر الكفايات المهنية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام (مرتبة تنازياً).	5.4
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت) (-t) (test) للفروق في مدي توافر الكفايات الإدارية لدي مديري التربية	6.4

	والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعا لمتغير الجنس.	
64	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعا لمتغير الخبرة في العمل الحالي	7.4
65	تحليل التباين الأحادي للفروق في مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعا لمتغير الخبرة في العمل الحالي.	8.4
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (t) (test) للفروق في مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعا لمتغير المؤهل العلمي.	9.4
67	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعا لمتغير الموقع الجغرافي.	10.4
68	تحليل التباين الأحادي للفروق في مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعا لمتغير الموقع الجغرافي	11.4
70	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعا لمتغير التخصص.	12.4
71	تحليل التباين الأحادي للفروق في مدى توافر الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية تبعا لمتغير التخصص.	13.4

## قائمة المحتويات

رقم الصفحة	العنوان	الرقم
	أجازة الرسالة	
	الإهداء	
أ	إقرار	
ب	شكر وتقدير	
ج	الملخص العربية	
د	الملخص انجليزية	
1	<b>الفصل الأول</b>	
1	المقدمة	1.1
3	مشكلة الدراسة	2.1
4	أسئلة الدراسة	3.1
5	فرضيات الدراسة	4.1
5	أهداف الدراسة	5.1
6	أهمية الدراسة	6.1
6	حدود الدراسة	7.1
7	مصطلحات الدراسة	8.1
9	<b>الفصل الثاني</b>	
9	أطار النظري	1.2
9	الإدارة التعليمية	1.1.2
10	مفهوم الإدارة	1.1.1.2
12	مفهوم الإدارة التعليمية	2.1.1.2
13	خصائص الإدارة التعليمية	3.1.1.2
14	وظائف الإدارة التعليمية	4.1.1.2
16	مديرية التربية والتعليم	5.1.1.2
16	مهام مديرية التربية والتعليم	1.5.1.1.2
17	مهام ومسئوليات مدير التربية والتعليم	2.5.1.1.2

19	الكفايات الإدارية	2.1.2
19	مفهوم الكفايات الإدارية	1.2.1.2
21	نشأة الحركة التربوية القائمة على الكفايات	2.2.1.2
23	أسس تحديد الكفايات	3.2.1.2
24	الكفايات الواجب توافرها في مديري التربية والتعليم	4.2.1.2
30	الدراسات السابقة	2.2
30	الدراسات العربية	1.2.2
43	الدراسات الأجنبية	2.2.2
47	التعليق على الدراسات السابقة	3.2.2
49	<b>الفصل الثالث</b>	
49	منهج الدراسة	1.3
49	مجتمع الدراسة	2.3
49	عينة الدراسة	3.3
50	أداة الدراسة	4.3
51	صدق الدراسة	1.4.3
52	ثبات الدراسة	2.4.3
52	متغيرات الدراسة	5.3
53	إجراءات الدراسة	6.3
53	المعالجة الإحصائية	7.3
55	<b>الفصل الرابع</b>	
55	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الأول	1.4
56	مجال الكفايات الشخصية	1.1.4
58	مجال الكفايات الإبداعية	2.1.4
59	مجال الكفايات الإنسانية	3.1.4
60	مجال الكفايات المهنية	4.1.4
62	النتائج المتعلقة بالإجابة عن السؤال الثاني	2.4
62	الفرضية الأولى	1.2.4
63	الفرضية الثانية	2.2.4

66	الفرضية الثالثة	3.2.4
67	الفرضية الرابعة	4.2.4
69	الفرضية الخامسة	5.2.3
72	<b>الفصل الخامس</b>	
72	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول	1.5
73	مجال الكفايات الشخصية	1.1.5
74	مجال الكفايات الإبداعية	2.1.5
74	مجال الكفايات الإنسانية	3.1.5
75	مجال الكفايات المهنية	4.1.5
75	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني	2.5
75	الفرضية الأولى	1.2.5
76	الفرضية الثانية	2.2.5
77	الفرضية الثالثة	3.2.5
77	الفرضية الرابعة	4.2.5
78	الفرضية الخامسة	5.2.5
79	التوصيات	3.5
80	<b>المراجع</b>	
80	أولاً: المراجع العربية	
85	ثانياً: المراجع الأجنبية	
87	الملاحق	
95	فهرس الملاحق	
96	فهرس الجداول	
100	الفهرس	