

العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في
محافظة بيت لحم

مقدمة من

سامي كامل محمد مروّة

بكالوريوس كيمياء - جامعة اليرموك - إربد

إشراف

الدكتور محمود أحمد أبو سمرة

قدمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية
من عمادة الدراسات العليا - قسم التربية في جامعة القدس

2006م - 1426 هـ

برنامج الإدارة التربوية
عمادة الدراسات العليا
جامعة القدس

العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في
محافظة بيت لحم

اسم الطالب : سامي كامل محمد مروّة

الرقم الجامعي : 20312121

المشرف : د. محمود أحمد أبو سمرة

نوقشت هذه الرسالة وأجيزت بتاريخ 2006/1/4

من لجنة المناقشة المدرجة أسماؤهم وتوقيعهم :

- | | | |
|------------------------------|--------------------|--------------|
| 1- د. محمود احمد أبو سمرة | رئيس لجنة المناقشة | التوقيع..... |
| 2- د. محمد عبد القادر عابدين | ممتحنا داخليا | التوقيع..... |
| 3- د. جمال أبو مرق | ممتحنا خارجيا | التوقيع..... |

جامعة القدس - القدس

2006م - 1426 هـ

الإهداء

إلى روح والدتي الطاهرة رحمها الله.

إلى والدي احتراماً له وعرفاناً بفضلته.

إلى زوجتي وأبنائي وإخوتي وأخواتي شكراً وتقديراً.

إلى كل تربوي مخلص غيور على هذا الوطن وأجياله.

أهدي هذا الجهد

بيان

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

التوقيع.....

سامي كامل مروّة

التاريخ : 4 / 1 / 2006م

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين الذي أعانني على إتمام هذه الرسالة .
وأقدم بجزيل الشكر والتقدير والعرفان من الدكتور محمود أحمد أبو سمرة رئيس لجنة المناقشة ، المشرف على الرسالة لجهوده المباركة التي بذلها ، و عرفانا مني بفضلته وتقديرأ لإرشاداته السديدة ، لإخراج هذه الرسالة بأفضل صورة ممكنة فله مني عظيم الإمتنان .
وأقدم بخالص الشكر للأستاذين الفاضلين عضوي لجنة المناقشة الدكتور محمد عبد القادر عابدين والدكتور جمال أبو مرق .
كما أتقدم بالشكر للسادة المحكمين من هيئات التدريس في الجامعات الفلسطينية المختلفة على جهودهم .
كما أتقدم بالشكر الجزيل لمديري المدارس والمعلمين على تعاونهم ومساهماتهم في إتمام هذا البحث العلمي .

وأشكر كل من ساهم في إتمام هذا العمل
وإخراجه إلى حيز الوجود

فهرس المحتويات

الصفحات	الموضوع
ت	الإهداء
ث	بيان
ج	الشكر والتقدير
ح	فهرس المحتويات
ذ	فهرس الجداول
س	فهرس الملاحق
ش	ملخص الدراسة بالعربية
ط	ملخص الدراسة بالإنجليزية (Abstract)
1	الفصل الأول: مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية
2	المقدمة
4	مشكلة الدراسة وأسئلتها
4	فرضيات الدراسة
6	الخلفية النظرية
6	مفهوم الإدارة
7	الإدارة المدرسية
8	أهداف الإدارة المدرسية ومهامها
9	دور مدير المدرسة
10	تدريب مديري المدارس
11	خصائص الإدارة المدرسية الناجحة
12	أهم الاعتبارات التي يجب على الإدارة المدرسية مراعاتها
13	تقويم الإدارة المدرسية فوائد التدريب
14	الكفاءة الإدارية
15	اهمية الكفاءة الإدارية
16	أنواع الكفاءة
17	الانتماء التنظيمي
18	الخبرات التنظيمية التي تؤثر في الانتماء التنظيمي

20	اهداف الدراسة
20	اهمية الدراسة
20	محددات الدراسة
21	تعريف مصطلحات الدراسة
22	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
23	أولاً: الدراسات العربية
23	دراسات في الكفاءة الإدارية
30	دراسات في الانتماء التنظيمي
36	ثانياً: الدراسات الأجنبية
40	تعقيب
42	الفصل الثالث: الطريقة والاجراءات
43	منهج الدراسة
43	مجتمع الدراسة
43	عينة الدراسة
44	أداتا الدراسة
45	صدق أداتي الدراسة
45	ثبات أداتي الدراسة
46	متغيرات الدراسة
47	اجراءات تطبيق الدراسة
47	المعالجة الاحصائية
48	الفصل الرابع: نتائج الدراسة
49	نتيجة فحص سؤال الدراسة الأول
49	الفرضية الأولى
50	نتيجة فحص السؤال الثاني
51	نتيجة فحص السؤال الثالث
51	الفرضية الثانية
52	الفرضية الثالثة
54	الفرضية الرابعة
56	الفرضية الخامسة

57	الفرضية السادسة
60	الفرضية السابعة
62	نتيجة فحص سؤال الدراسة الرابع
64	نتيجة فحص سؤال الدراسة الخامس
64	الفرضية الثامنة
65	الفرضية التاسعة
66	الفرضية العاشرة
67	الفرضية الحادية عشرة
69	الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات
70	مناقشة نتائج السؤال الأول
70	مناقشة نتائج الفرضية الاولى
71	مناقشة نتائج السؤال الثاني
72	مناقشة نتائج السؤال الثالث
73	مناقشة نتائج الفرضية الثانية
73	مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
74	مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
74	مناقشة نتائج الفرضية الخامسة
75	مناقشة نتائج الفرضية السادسة
76	مناقشة نتائج الفرضية السابعة
76	مناقشة نتائج السؤال الرابع
77	مناقشة نتائج السؤال الخامس
77	مناقشة نتائج الفرضية الثامنة
78	مناقشة نتائج الفرضية التاسعة
79	مناقشة نتائج الفرضية العاشرة
79	مناقشة نتائج الفرضية الحادية عشرة
80	التوصيات
81	المراجع العربية والأجنبية
82	المراجع العربية
86	المراجع الأجنبية

فهرس الجداول

الصفحات	عنوان الجدول	الرقم
43	خصائص المجتمع الديموغرافية	.١
44	خصائص العينة الديموغرافية	.٢
46	نتائج معادلة الثبات كرونباخ الفا لأداتي الدراسة	.٣
49	نتائج معامل ارتباط بيرسون للعلاقة بين متغيري الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم والانتماء التنظيمي للمعلمين.	.٤
50	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون	.٥
51	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير جنس المعلم	.٦
52	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي للمعلم	.٧
53	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي للمعلم	.٨
54	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير سنوات خبرة المعلم	.٩
55	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير سنوات خبرة المعلم	.١٠
56	نتائج اختبار (ت) للفروق بين متوسطات درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري	.١١

	المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير الجهة المشرفة على المدرسة	
57	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون حسب متغير المؤهل العلمي للمدير	١٢.
58	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي للمدير	١٣.
59	نتائج اختبار توكي للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي للمدير	١٤.
60	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون حسب متغير سنوات الخبرة الإدارية للمدير	١٥.
61	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير سنوات الخبرة الإدارية للمدير	١٦.
63	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم مرتبة تنازلياً	١٧.
64	نتائج اختبار (ت) للفروق بين درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير الجنس	١٨.
65	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي للمعلم	١٩.
65	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي للمعلم	٢٠.
66	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير سنوات الخبرة للمعلم	٢١.

66	نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير سنوات الخبرة
67	نتائج اختبار توكي للمقارنات البعدية بين درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير سنوات الخبرة
68	نتائج اختبار (ت) للفروق بين درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير الجهة المشرفة

فهرس الملاحق

الصفحات	عنوان الملحق	رقم الملحق
90	خطاب الباحث الموجه للمحكمين مرفق بأداتي الدراسة وهي بصورتها الأولى بغرض التحكيم	1
96	أسماء المحكمين	2
97	أدات الدراسة بعد التحكيم وبصورتهم النهائية	3
103	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استبانة الكفاءة الإدارية مرتبة حسب الأهمية	4
105	ألية اختيار مديري المدارس	5

الملخص

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بالانتماء التنظيمي للمعلمين وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:-

١. ما العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم ؟

٢. ما درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون؟

٣. هل تختلف آراء المعلمين حول درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، والجهة المشرفة على المدرسة، والمؤهل العلمي للمدير، وخبرة المدير؟

٤. ما درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم؟

٥. هل تختلف درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، والجهة المشرفة على المدرسة؟

وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم وعددهم (1284) معلماً ومعلمة ، أما عينة الدراسة فاشتملت على(329) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم بالطريقة الطباقية العشوائية.

ولأغراض الدراسة قام الباحث ببناء استبانة لقياس واقع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية، مكونة من (45) فقرة ، موزعة على مجالات الدراسة الأربعة : المجال الإداري، والمجال الفني، ومجال العلاقات الانسانية، ومجال شؤون الطلبة.

كما استخدم الباحث استبانة بورتر وزملائه (Porter et al.1974) المعربة، لقياس درجة الانتماء التنظيمي للمعلمين وعدد فقراتها (15) فقرة.

وتم اعتماد الأداتين بعد التأكد من صدقهما وثباتهما، حيث بلغ معامل الثبات وفق معادلة "كرونباخ الفا" لاستبانة الكفاءة الإدارية (0.97)، أما استبانة الانتماء التنظيمي فكان معامل ثباتها (0.92)، وتم تحليل البيانات بواسطة الحاسب الآلي باستخدام البرنامج الإحصائي للعلوم الإنسانية (SPSS) .

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

١. وجود علاقة ارتباطية طردية قوية دالة احصائياً بين متغيري الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم والانتماء التنظيمي للمعلمين ، حيث كانت قيمة معامل بيرسون للارتباط (0.68).
٢. درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون كانت "مرتفعة" ، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.78) وفق مقياس ليكرت الخماسي، بانحراف معياري قيمته (0.65)، وجاء في المرتبة الأولى: الكفاءة في المجال الفني بمتوسط حسابي (3.85)، تلاه المجال الخاص بالعلاقات الإنسانية (3.80)، فالمجال الإداري (3.79)، وأخيراً مجال شؤون الطلبة بدرجة "متوسطة" وبمتوسط حسابي (3.65) وبانحراف معياري (0.73).
٣. درجة الانتماء التنظيمي لمعلمي المدارس الثانوية كانت "متوسطة" وبمتوسط حسابي (3.68)، وبانحراف معياري (0.72) .
٤. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراه المعلمون تعزى لمتغيرات المؤهل العلمي للمعلم، وسنوات الخبرة للمعلم، وسنوات الخبرة للمدير.
٥. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراه المعلمون تعزى لمتغير جنس المعلم لصالح الذكور، و متغير الجهة المشرفة لصالح معلمي المدارس الحكومية، و متغير المؤهل العلمي للمدير لصالح أعلى من بكالوريوس.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغيري المؤهل العلمي والجهة المشرفة .
٦. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى لجنس المعلم لصالح الذكور، و متغير سنوات الخبرة لصالح الخبرة الأعلى (أكثر من 10 سنوات).

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

1- إعداد برامج تدريب للمديرين تساعد في رفع وتعزيز الكفاءة الإدارية لديهم في مجالات عملية اتخاذ القرار ورفع الروح المعنوية للمرؤسين ، وتنمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين والطلبة و استخدام التقنيات الحديثة وتحديد احتياجات المعلمين.

2- ضرورة رفع مستوى وعي مديري المدارس بأهمية الانتماء التنظيمي للمعلمين وأثره على أدائهم ونتائج الطلبة من خلال توزيع النشرات وعقد الندوات .

3- على مديري المدارس العمل على تنمية قدرات المعلمين، من خلال اشراكهم في دورات تدريبية، واشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات لهم، وغيرها من العمليات الإدارية، التي تسهم في تنمية شعور المعلم بأهميته في تحقيق أهداف المدرسة.

4- ضرورة أن يقوم مديرو المدارس الثانوية بتفعيل اللجان الطلابية، وكذلك توعية الطلبة بتخصصات التعليم الجامعي ويمكن ذلك من خلال عقد لقاءات دورية مع الطلبة.

Abstract

This study aimed at finding out the relationship between the administrative efficiency of secondary school principals in Bethlehem district and teachers' organizational commitment through answering the following questions:-

1. What is the relationship between the administrative efficiency of the principals of the secondary schools in Bethlehem district and the teacher's organizational commitment?
2. What is the degree of administrative efficiency of secondary schools principals in the Bethlehem district?
3. Does the degree of administrative efficiency of secondary schools principals in Bethlehem district vary with regard to the following variables:
Teachers' sex, teachers' qualifications, teachers' experience, school supervising body, principals' qualifications and principals' experience.
4. What is the degree of organizational commitment of the secondary school teachers in Bethlehem District?
5. Does the organizational commitment degree for the Secondary school teachers change according to the following variables of the study: teachers' sex, teachers' qualifications, teachers' experience, and the school supervising body?

The population of this study consisted of (1284) secondary school teachers in Bethlehem district, of which a stratified random sample of (329) teachers was selected.

For the purpose of this study, the researcher constructed a questionnaire consisting of (45) items to measure the principals' administrative efficiency, and used the Porters organizational commitment questionnaire (Porter et al, 1974) to measure organizational commitment of teachers.

The validity of the two questionnaires was determined and their reliability was computed before the study was conducted.

Frequencies, percentages, means, and standard deviation for the sample responses were determined. Both t- test and one way analysis of variance (ANOVA), and Tukeys test and the (SPSS) were used to obtain answers for the study questions.

The results of the study showed:-

1. There was a strong positive correlation that was statistically significant between the two variables: the administrative efficiency for secondary school principals of Bethlehem district and teachers' organizational commitment.
2. The teachers perceived administrative efficiency for secondary principals in Bethlehem district to be high; the average of the total degree was (3.78).
3. The technical sector comes first with an average of (3.85) followed by the humanity relationship sector with an average of (3.80), then the administrative sector with an average of (3.79) and finally comes the student's affairs sector with an average of (3.65).
4. Secondary school teachers' organizational commitment constituted the medium level with an average of (3.68).
5. It was concluded that there were no statistical differences of ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of administrative efficiency for secondary school principals of Bethlehem district in relation to teachers' qualifications and their experience as well as principals' experience.

There were differences of statistical significance on ($\alpha \leq 0.05$) in the degree of administrative efficiency for secondary school principals of Bethlehem district in relation to teacher' sex in favor of male teachers, and in relation to principals' qualification in favor of higher than the B.Sc. And there was a statistical difference of teachers' organizational commitment degree in Bethlehem secondary schools in relation to teachers' sex in favor of male teachers and in relation to years of experience in favor of higher experience (more than 10 years).

There were no statistical differences at ($\alpha \leq 0.05$) at the teachers' organizational commitment degree in Bethlehem secondary schools in terms of qualification and supervisor sector in schools.

At the end of the study, the researcher presented a number of recommendations that could help raise the degree of administrative efficiency of principals and the degree of teachers' organizational commitment.

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

*المقدمة

*مشكلة الدراسة وأسئلتها

*فرضيات الدراسة

*مفهوم الإدارة

*الإدارة المدرسية

*أهداف الإدارة المدرسية ومهامها

*دور مدير المدرسة

*تدريب مديري المدارس

*فوائد التدريب

*خصائص الإدارة المدرسية الناجحة

*أهم الاعتبارات التي يجب على الإدارة المدرسية مراعاتها

*تقويم الإدارة المدرسية

*الكفاءة الإدارية

*أهمية الكفاءة الإدارية

*أنواع الكفاءة

*الانتماء التنظيمي

*الخبرات التنظيمية التي تؤثر في الانتماء التنظيمي

*أهداف الدراسة

*أهمية الدراسة

*محددات الدراسة

*تعريف مصطلحات الدراسة

الفصل الأول

مشكلة الدراسة وخلفيتها النظرية

المقدمة:

تعتبر المدرسة وحدة بناء الأجيال، ففيها تتم العمليات التربوية والتعليمية، ف إن خطط لهذه العمليات بشكل ملائم وتم تنفيذها وتوجيهها والتنسيق بين عناصرها كما يجب، تحققت النتائج المرغوبة، أما إذا كان هناك ما يعيب أو يضعف ألي من العمليات الإدارية داخل المدرسة فإن النتائج ستتأثر سلبا ولن تتحقق الأهداف المرجوة بالدرجة المرغوبة، لذا كان لا بد للمؤسسة التربوية في أي بلد أن تولي مدير المدرسة اهتماما خاصا ورعاية مميزة، باعتباره قائداً تربوياً ميدانياً، وهو المسئول المباشر عن تنفيذ السياسة التربوية وتحقيق أهدافها في تربية النشء، وفق فلسفة المجتمع وقيمه.

وانطلاقاً من توجه وزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين نحو اللامركزية في العملية الإدارية التربوية ، وعلى اعتبار الإدارة المدرسية واحدة من أهم المستويات الإدارية التي تحتل موقعا حساسا في الإدارة التربوية يؤثر بشكل كبير على النتائج التربوية، وتحقيقا لرسالة وزارة التربية والتعليم العالي في النهوض بالعملية التربوية في كافة محاورها ، وفي مقدمتها الإدارة المدرسية، فقد أولت الوزارة اهتماما كبيرا بمدير المدرسة بما يتناسب مع الدور المنوط به، وقد أشارت الوزارة إلى أهمية اهتمامها بالإدارة المدرسية مبينة أنه من أجل قيام المدرسة بممارسة دورها الاجتماعي بكفاية عالية ، فلا بد من قيادة واعية تدرك الأهداف والسياسة العامة ، وتكون قادرة على رسم الخطط اللازمة لتحقيقها ، فدور المدرسة في تطور مستمر نحو تحقيق طموحات وأمال المجتمع المتجدد والمتطور (الإدارة العامة لمتابعة الميدان، 2005).

"ولابد أن يحسن اختيار مدير المدرسة، وأن يكون على أساس من كفاءته الشخصية والعلمية والفنية، وأن يهتم بقدرته باستمرار أثناء الخدمة. وهو بقدر ما عليه من الواجبات والمسؤوليات ، له الحقوق التي تقابلها وتمكنه من أدائها، وفي مقدمة هذه الحقوق أن تكون له السلطة الكافية التي تتناسب مع المسؤوليات والواجبات المطلوبة منه، لأن السلطة عنوان المسؤولية ، ولا يمكن أن تتحمل مسؤولية بدون الحصول على السلطة الكافية لأدائها وتحملها " .(البدرى، 2001، ص 107).

ويواجه تطوير التعليم وتحديثه في الوقت الحاضر الكثير من التحديات، من أهمها وجود إدارة مدرسية حديثة، متمثلة في مدير المدرسة الذي يمثل سلوكه القيادي عنصراً حيوياً في إدارة وتنظيم مدرسته، ومن ثم تتوقف عليه فاعليتها وكفاءتها، وتعتبر الإدارة المدرسية الناجحة حجر الزاوية في العملية التعليمية التربوية، فهي التي تحدد المعالم وترسم الطرق للوصول الى هدف مشترك في زمن محدد، وهي التي ترسم الوسائل الكفيلة لمراجعة الأعمال ومتابعة النتائج متابعة هادفة ، مما يساعد على اعادة النظر في التنظيمات وا لأنشطة والتشريعات وتعديلها ، أو إعادة النظر في أساليب التنفيذ التي يمكن عن طريقها تحقيق الأهداف المنشودة . والإدارة المدرسية الواعية تهدف إلى تحسين العملية التعليمية التربوية و الارتقاء بمستوى الأداء، وذلك عن طريق توعية وتبصير العاملين في المدرسة بمسئولياتهم وتوجيههم التوجيه التربوي السليم. (عطوي،2001) .

"وقد يكون المدير ناجحاً في موقف، وغير ناجح في موقف آخر، مما يؤكد تعقد العملية الإدارية وتشابكها. من ناحية أخرى، فإن الحكم على كفاءة المدير يتوقف على طبيعة الموقف، ومدى ملاءمة أساليب القيادة المختلفة في ضوء هذا الموقف،...أي أن كفاءة مدير المدرسة تتوقف على مدى انسجام الأساليب، أو المداخل المختلفة للقيادة مع المواقف والمشكلات التي يواجهها مدير المدرسة في عمله اليومي". (أحمد،2003، ص 220).

ويرى أبو فروة (1997) أن دراسة الانتماء الوظيفي للمعلمين وقياسه ، لا تقل أهمية عن قياس الكفاءة الإدارية للمديرين، لما لهذا الموضوع من تأثير على أداء المعلمين، وبالتالي على النتائج المرجوة من العملية التربوية. وإن معرفة ما هية التنظيم تقود في يسر وسهولة إلى إدراك أهميته، فبديهي أن أي عمل جماعي يتطلب نظاماً يحكمه، وإلا سرت فيه الفوضى، وتداخلت الأختصاصات، و شرع الغموض والالتباس، وتعارضت الأوامر، الأمر الذي يترتب عليه ضياع الوقت والجهد والمال المبذول، وصار تحقيق الأهداف الموضوعة للمؤسسة أمراً مستبعداً، والذي يحول دون هذا الوضع هو عنصر التنظيم، فالتنظيم يجعل مهمة الإدارة سهلة ميسرة، ويسهم في وضع الخطط ويضعها موضع التنفيذ الصحيح، والتنظيم من شأنه كذلك تيسير عملية الاتصال بين العاملين، وحل المشاكل واتخاذ القرار، مما يعود بالتالي على زيادة إنتاجية العاملين وسهولة أعمال المتابعة والتقييم.

وتتميز الإدارة المدرسية بمهارة في العلاقات الإنسانية، وذلك عن طريق إيجاد جو من الثقة المتبادلة داخل المدرسة، والشعور بالرضا بين المعلمين ، وتوفير الظروف الملائمة، وتعزيز زيادة انتماء

أعضاء هيئة التدريس في المدرسة، و إشراكهم في اتخاذ القرارات، ووضع السياسات العامة للمدرسة، وضرورة توفير جو من حرية العمل لكل منهم (الخطيب وزملائها، 1996).

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

الإدارة المدرسية من العناصر الهامة التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة التعليمية وكذلك درجة إنتماء المعلمين للمهنة. وتعتبر كفاءة المدير الإدارية وقدرته على القيام بدوره ، وقيادة العمليات الإداريه بكفاءة في المدرسة، من التحديات الهامة التي تواجه التطوير والتميز في التربية ، وكذلك تعتبر درجة الانتماء التنظيمي الذي يظهره المعلمون تجاه المدرسة والمهنة من التحديات التي تواجه مدير المدرسة.

وللوقوف على واقع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية، لا بد من التعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف في الممارسات الإدارية والفنية، وذلك من خلال قياس مدى قيام المديرين بوظائف الإدارة التي ستبحث فيها هذه الدراسة وهي: المجال الإداري، المجال الفني، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال شؤون الطلبة.

ويمكن صياغة مشكلة الدراسة في الأسطر الآتية:

١. ما العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في

محافظة بيت لحم ؟

٢. ما درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها

المعلمون؟

٣. هل تختلف آراء المعلمين حول درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة

بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، والجهة المشرفة

على المدرسة، والمؤهل العلمي للمدير، وخبرة المدير الإدارية؟

٤. ما درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم؟

٥. هل تختلف درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم

باختلاف متغيرات: جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، والجهة المشرفة على المدرسة؟

فرضيات الدراسة:-

انبثقت عن أسئلة الدراسة الفرضيات الصفرية الآتية:

الفرضية الاولى:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متغيري الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم والانتماء التنظيمي للمعلمين.

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى إلى متغير جنس المعلم.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم.

الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى إلى متغير سنوات الخبرة للمعلم.

الفرضية الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة.

الفرضية السادسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمدير.

الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى إلى متغير سنوات الخبرة الإدارية للمدير.

الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير جنس المعلم.

الفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم.

الفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات خبرة المعلم.

الفرضية الحادية عشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة.

الخلفية النظرية

مفهوم الإدارة:

عرف الأنسان الإدارة باعتبارها شكلاً من التنظيم والإعداد منذ مراحل حياته المبكرة في الأرض، فتتنظيم الأسرة وتوفير احتياجاتها من قبل سيد الأسرة، وتربية الألام لأبنائها، وإشرافها على المنزل، وكذلك تخزين المأكولات الصيفية لفصل الشتاء ، وهي في مجملها أنشطة تدل على أن الإنسان كان يسعى لتحقيق أهدافه بطرق وآليات منظمة ويوظف لها موارده.

وتناول الدارسون كلمة (الإدارة) وعرفوها تعريفات متنوعة، فقد جاء في العجمي (2000، ص27)، أن هنري فايول (H.Fayol) عرف الإدارة بأنها "القيام بمجموعة الأعمال التي تتضمن: التنبؤ، والتخطيط، والتنظيم، وإصدار الأوامر، والتنسيق، والرقابة". وعرفها ستانلي فانس (Stanley Vance) بأنها "عمليات اتخاذ القرار والرقابة على الأنشطة الإنسانية من أجل تحقيق أهداف محددة"، في حين عرفها فريدريك تيلور (F.Taylor) بأنها "المعرفة الصحيحة لما يراد من الأفراد أن يؤدوه، ثم التأكد من أنهم يؤدونه بأحسن وأرخص الطرق".

وللإدارة مجموعة من الوظائف والأسس، ويُعتبر لوثر جوليك (Luther Gulick)، كما جاء في الطيب (1999، ص24)، من الذين وضعوا أسس ومبادئ الإدارة، حيث استطاع أن ي صيغ من أوائل رؤوس موضوعات هذا العلم، كلمة للمعاونة على تذكر فروعه وهي POSDCoRB ، وتعني: (التخطيط = P = Planning)، (التنظيم = O = Organizing)، (التوظيف = S = Staffing) (التوجيه = D = Directing = التنسيق)، (Co = Coordination = النشاط المتعلق بالوثائق)، (R = Reporting = الإدارة المالية = B = Budgeting) . والتي تمثل في مجموعها وظائف الإدارة أو العمليات الإدارية.

والنظر في تطور الحياة الإنسانية على مر العصور يدل على أن للإدارة دوراً هاماً في بناء الحضارات في كافة مجالات الحياة الاقتصادية والاجتماعية والسياسية والتربوية والثقافية والعسكرية.

ويلاحظ أن الحياة في المجتمع لا يمكن أن تنتظم بدون إدارة، فقد أصبحت الإدارة أعظم حقائق الحياة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والعسكرية ولها اليد الطولى في تقرير الأمور، وتصريف شؤون الحياة، وتحقيق الأهداف التي يطمح أي مجتمع في الوصول إليها . ومن الصعب تصور توقف عجلة الإدارة عن الدوران، ذلك أن التوقف يعني الفوضى والفسل والضياع ثم الانهيار الكامل للمنظمات العامة والخاصة على السواء، والعكس صحيح فكل نمو في المجتمع وتطور يعني جهوداً إدارية أكثر فأكثر تبذل . وهكذا ينظر الآن للإدارة باعتبارها عنصراً خلاقاً، وبناء يهتم بالإنجاز، وتحقيق الأهداف، والوصول بالبشر إلى مستوى أفضل من إشباع الحاجات وكفاءة الخدمات والحياة بصفة عامة (درويش وتكلا، 1977، ص3-4) .

الإدارة المدرسية:

يشير أحمد (1991، ص5) أن الإدارة المدرسية يراد بها "ذلك الكل المنظم الذي يتفاعل بايجابية داخل المدرسة وخارجها وفقا لسياسة عامة، وفلسفة تربوية تضعها الدولة، رغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام للدولة".

ويرى عبود وزملاؤه (1992، ص94) بأن الإدارة المدرسية "تمثل الكيفية التي تدار بها المؤسسة في مجتمع ما وفقا لأيديولوجيته وظروفه السياسية والاقتصادية والاجتماعية والجغرافية... وغيرها من القوى الثقافية لتحقيق أهدافها، وذلك في إطار مناخ تتوافر فيه علاقة إنسانية سليمة، والمفاهيم والأدوات، والأساليب العصرية في التربية والإدارة للحصول على أفضل النتائج بأقل جهد وبأدنى تكلفة وفي أقصر وقت ممكن".

ويؤكد عابدين (2001، ص54) على أن الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية والإدارة التربوية، "وأن صلتها بهما صلة الخاص بالعام، وهي لا تشكل كيانا مستقلا قائما بذاته، بل أنها وحدة مسؤولة عن تنفيذ سياسات الإدارة التربوية، وهي القائمة على تحقيق رسالة المدرسة من خلال صلتها المباشرة بالطلبة، فإنها تتمتع بحرية أكبر في التصرف والقيام بالأدوار المنوطة بها واتخاذ القرارات مما يجعلها أهم وحدة إدارية في حلقة الإدارة التربوية، ويعطيها مكانة كبيرة من الناحية الإدارية".

وتعتبر الإدارة المدرسية المحك الرئيس في نجاح العملية التعليمية، فهي تدور حول الإنسان ، وهدفها هو الإنسان، ووسيلتها لتحقيق تلك الأهداف تتم عبر الإنسان، ولهذا كان لا بد من توافر بعض الصفات والخصائص التي تميز مدير المدرسة عن غيره من المديرين في مؤسسات أخرى غير تربوية . ففي إطار المؤسسات غير التربوية قد يكون الربح، أو التركيز على جودة الإنتاج هو الهدف، لا تكوين الاتجاهات والقيم والمواقف، ولهذا كان لا بد من توافر بعض الصفات والخصائص لمن يضطلع بالإدارة المدرسية (الاعبري، 2000، ص132).

أهداف الإدارة المدرسية ومهامها:

للإدارة المدرسية أهداف ومهام مختلفة حيث رأى أحمد (2003، ص26) فيرى أن الوظيفة الرئيسية للإدارة المدرسية، هي تهيئة الظروف، وتقديم الخدمات التي تساعد على تربية التلاميذ، وتعليمهم، رغبة في تحقيق النمو المتكامل لهم وذلك لنفع أنفسهم ومجتمعاتهم، وكذلك العمل على نمو خبرات كل من في المدرسة وفقاً للصالح العام.

واستخلص عابدين (2001، ص62) الاهداف التالية للإدارة المدرسية:

١. توفير الظروف والإمكانات التي تساعد على نمو التلميذ بشكل متوازن ومتكامل : عقلياً، وجسماً، وروحياً، واجتماعياً، ونفسياً.
٢. تحقيق الأغراض الاجتماعية التي يدين بها المجتمع ويحرص على نشرها وتحقيقها من أجل تحقيق التكيف والتوافق الاجتماعيين.
٣. توجيه المتعلم ومساعدته في اختيار الخبرات التي تساعد على نموه الشخصي، وتؤدي إلى نفعه، أخذاً بالأعتبار أهمية المتعلم كفرد وأهمية الفروق الفردية.
٤. المساهمة في دراسة المجتمع، وحل مشكلاته، وتحقيق أهدافه.

ويرى العجمي (2000، ص30-31) أن أهداف الإدارة المدرسية تختلف من مرحلة لأخرى ومن إقليم لآخر ومن مجتمع لآخر. ومن بين العوامل التي تؤثر على نمط وطبيعة أهداف الإدارة المدرسية: حجم المدرسة، ونوعية المرحلة التعليمية، ونوعية العاملين، ومؤهلاتهم الشخصية، وسماتهم وطبيعة البيئة الجغرافية (ساحلية، بدوية، ريفية)، ونوعية الإدارات التعليمية (مركزية أو لا مركزية)، وشخصية المدير وسماته، كما تختلف جميع الأهداف وأساليب صياغتها من مفكر لآخر تبعاً لاختلاف آرائهم واهتماماتهم وفلسفتهم وإحساسهم بمدى أهمية كل من أهداف الإدارة المدرسية. ومن بين التصنيفات الشائعة لأهداف الإدارة المدرسية التصنيف التالي والذي يقسم الأهداف إلى أربع مجموعات هي:

- * مجموعة الأهداف الثقافية والتربوية: وتهتم بتنمية قدرات التلميذ ومهارته وطرق دراسته للظواهر المختلفة.
- * مجموعة الأهداف الاجتماعية: وتعرف التلميذ بدوره نحو مجتمعه وأفراد أسرته وما يترتب على ذلك من حقوق و واجبات.
- * مجموعة الاهداف الدينية: التأكيد من فهم التلميذ للعقيدة الإسلامية فهماً سليماً مع الأهتمام بغرس القيم والأخلاق الإسلامية في شخصية التلميذ.
- * مجموعة الاهداف الاقتصادية: تعرف التلميذ بمصادر الثروة الطبيعية في مجتمعه وكيفية الحفاظ عليها وتنميتها.

دور مدير المدرسة:

مدير المدرسة هو الركن الأساسي الذي يقوم عليه كيان المدرسة والدينمو المحرك لطاقتها وامكاناتها البشرية والمادية، والموجه والمنسق لهذه الطاقات والامكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها. إنه الإداري والقائد التربوي المعين لإدارة وقيادة المدرسة، والذي يتولى فيها

المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بموجبها والعمل على تحقيق أهدافها كنواة للمؤسسة التربوية التعليمية المصغرة. كما أنه الشخص الذي أنيطت به مهمة رئاسة هذه المؤسسة وقيادتها من الناحية الرسمية على الأقل (البديري، 2001، ص106).

ويرى عطوي (2001، ص164-165) إن مستوى مسؤولية مدير المدرسة قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً، تعني بالدرجة الأولى إدراكه حاجات المدرسة بوصفها مجتمعاً تربوياً متكاملًا، وحاجات الطلبة كأعضاء في المجتمع التفاعلي وبالتالي يسعى إلى دفع خدمات العملية التربوية لتلبية تلك الحاجات بكفاءة وفاعلية.

وأشار عابدين (2001، ص124) إلى تباين وجهات نظر الباحثين في تصنيف المسؤوليات المرتبطة بمدير المدرسة، وعرضها بشكل عام على أنها موزعة في مجالين رئيسيين هما:

1. المجالات الإدارية وتشمل: اتخاذ القرارات، وإجراء المقابلات، وإدارة الاجتماعات، وإدارة الأفراد، وإدارة المبنى المدرسي، وإدارة الوقت، وإعداد الجدول المدرسي، وتوزيع الطلبة على الصفوف والشعب والنظام المدرسي وكتابة التقارير.
2. المجالات الفنية، وتشمل: الاتصال، والإشراف على المعلمين، وتطوير البرنامج التعليمي، وتحفيز المعلمين، والصحة المدرسية، والنشاط المدرسي.

تدريب مديري المدارس :

يحظى النمو المهني المستمر لرجال الإدارة التعليمية وغيرهم من المعلمين في ميدان التعليم بأهمية متزايدة لمواكبة التغيرات المستمرة والمتجددة للمجتمع البشري في ضوء التفجر المعرفي والتطور التكنولوجي. هناك تعريفات متعددة للتدريب أثناء الخدمة منها تعريف وزارة التربية والعلوم البريطانية (1970) بأنه "أي نشاط يقوم به المعلم بعد إنخراطه في سلك التدريس بحيث يتعلق هذا النشاط بعمله المهني". وعرفه هندرسون (1978) الوارد عن د عطوي (2001، ص55) بأنه "الأنشطة المنظمة الموجهة أساساً لتحقيق الأداء المهني".

ويرى الاغبري (2000، ص146) أن مدير المدرسة يشبه ربان السفينة، فإذا لم يكن على مستوى من التأهيل والكفاءة والخبرة التي تمكنه من القيام بدوره المنوط به تجاه مختلف عناصر العملية التعليمية، يكون بذلك كربان السفينة الذي يجر بها في عباب المحيط ولا يعلم كيف يصل بها إلى بر

الأمان. وينبغي أن يتم إعداد مدير المدرسة لهذه المهنة وهذا المركز الوظيفي الحساس وفق أسس ومبادئ ومعايير تضمن سلامة كفاءته وصحة اختياره.
فوائد التدريب:

1. يحقق التدريب عددا من الفوائد للمتدرب وللمؤسسة التي ينتمي إليها أو يعمل فيها كما حددها مهدي زويلف 1996 في عابدين (2001)، ومن تلك الفوائد ما يلي :
1. رفع الروح المعنوية للعاملين: ينتج عن ذلك شعور الفرد ب أن الرؤساء مهتمون به وجادون في إعانتته على تطوير نفسه، فيزداد إخلاصه للعمل.
2. انخفاض الحاجة إلى الإشراف: حيث يؤدي إلى تعريف الأفراد بالأعمال المنوطة بهم وكيفية أدائها وبالأهداف التي عليهم تحقيقها وكيفية بلوغها.
3. ارتفاع الكفاءة في الإدارة: فالتدريب يزيد من قدرات الأفراد ويزودهم بالمعارف في عالم الإدارة وميدان القيادة.
4. انخفاض الوقوع في المشكلات: إن التدريب يعرف الأفراد ب أنجح الطرق والأساليب في العمل والتعامل مع من حوله من المصادر البشرية والمادية.
5. ارتفاع الاستقرار في العمل: التدريب يشد الأفراد للمؤسسة التي يعملون بها وعزز من فرص ثباتهم في أعمالهم واستقرارهم بها.
6. تحسين نوعية العمل: فالتدريب يكسب الأفراد مهارات جديدة تزيد من كفاءاتهم وإتقانهم بعملهم.
7. الاقتصاد في النفقات: حيث إن التدريب ذو مردود اقتصادي بسبب الانخفاض المتوقع في المشكلات والحوادث واستخدام الموارد المادية.
8. توفير القوى العاملة الاحتياطية : من خلال التدريب يتم التخطيط لتوفير الاحتياطات المطلوبة من القوى البشرية العاملة حاليا ومستقبلا .

خصائص الإدارة المدرسية الناجحة:

يرى أحمد (2003، ص 27-28) أنه لكي تنجح الإدارة المدرسية في عملها ينبغي أن تتصف بالخصائص التالية:

- 1- أن تكون إدارة هادفة: أي انها لا تعتمد على العشوائية أو الصدفة، بل تعتمد على الموضوعية والتخطيط السليم.
- 2- أن تكون إدارة إيجابية: وهذا يعني أنها لا تركز إلى السلبيات، بل يكون لها الدور القيادي الرائد في مجالات العمل وتوجيهه.

- 3- أن تكون إدارة اجتماعية: أي أن تكون بعيدة عن الأستبداد والتسلط، مدركةً للصالح العام عن طريق عمل جاد مشبع بالتعاون والألفة.
- 4- أن تكون إدارة إنسانية: أي تتصف بالمرونة دون إفراط، وبالجدية دون تزمّت وأن تحرص على تحقيق أهدافها بغير ما قصور أو مغالاة.

وتتميز الإدارة المدرسية الجيدة بوجود نظام جيد للاتصال، سواء أكان هذا الاتصال داخل المدرسة أم مع المجتمع المحلي والجهات التعليمية الأخرى، رداً على الخطيب وزملائها (1996).
تلك هي أهم المعايير التي ينبغي أن تتوفر في الإدارة المدرسية، لتتمكن من القيام بمهامها بكفاءة.

أهم الاعتبارات التي يجب على الإدارة المدرسية مراعاتها:

هناك مجموعة من الاعتبارات يجب على المسؤولين عن الإدارة المدرسية مراعاتها من أجل إنجاز الأهداف التربوية بالكفاءة المطلوبة وهي (النوري، 1991، ص 318):

- 1- أن تدرك الإدارة المدرسية أن مهمة المدرسة ليست مجرد تلقين المعلومات والإعداد للامتحانات وإنما مهمتها تنمية الشخصية الإسلامية .
- 2- إشراك جميع العاملين في عمليات اتخاذ القرارات داخل التنظيم المدرسي.
- 3- تفويض السلطات، فمدير المدرسة الناجح هو الذي لا يتدخل في كل صغيرة وكبيرة من أعمال المدرسة، وإنما يفوض جزءاً من سلطاته لنائبه .
- 4- تنمية البرنامج التربوي والتعليمي وتطويره.
- 5- توفير المناخ الصالح لممارسة العمل التربوي الناجح وإشعار جميع العاملين بالانتماء إلى المدرسة وحب العمل داخلها والرضا عن عملهم، كي يتحقق الإنتاج الجيد كما ونوعاً.
- 6- على الإدارة التعليمية الاهتمام باختيار المعلمين وتأهيلهم علمياً وتربوياً واجتماعياً ونفسياً .

وأورد القداح (2003) مجموعة توصيات يمكن أن يسهم الأخذ بها في رفع كفاءة المدير أو

تعزيزها وهي:

- الأخذ بمبدأ استشراف المستقبل وفق رؤية استراتيجية متبصرة قائمة على إدراك العوامل والمتغيرات التي تترك تأثيرات على العملية التربوية وما تستدعيه تلك المتغيرات من استجابات واعية وفق خطط مدروسة

- إقامة شراكة فعلية بين المدرسة والمجتمع المحلي بمؤسساته الإنتاجية المختلفة.
- العمل على بناء نظام تقويمي شامل للأداء المدرسي

تقويم الإدارة المدرسية:

التقويم جزء لا ينفصل عن العملية الإدارية لأية مؤسسة. وهذا يتطلب القيام بتقويم متواصل في المؤسسة، لاستكشاف مدى تقدمها في تحقيق الاكتفاء للتعرف على صلاحية الأساليب الإدارية المتبعة فيها وللتأكد من تحسن الروح المعنوية ومن النمو المسلكي للمعلمين فيها. (الخطيب وزملاؤها، 1996، ص10).

وقد حدد الدويك وزملاؤه (1998، ص13-14) معايير يمكن من خلالها تقويم الإدارة المدرسية، أولها وضوح الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية لتحقيقها. فكما هو معروف، فإن الهدف من التربية هو التنمية المتكاملة لشخصية الفرد من جميع جوانبها الجسمية والعقلية والاجتماعية والانفعالية. والمدرسة هي وسيلة التربية في تحقيق ذلك ، ومعنى هذا أن واجب المدرسة لا يقتصر على الناحية المعرفية بل يشمل نواحي أخرى أساسية ومهمة. وهذا يحتم على المدرسة أن تهئ المناخ الملائم لنمو شخصية التلميذ من جميع الجوانب.

أما المعيار الثاني فهو أن تسخر المدرسة جميع امكاناتها وطاقتها لخدمة العملية التربوية فيها. فالامكانات البشرية والمادية والعمليات التي تقوم بها الإدارة المدرسية ليست غايات في حد ذاتها بل جميعها وسائل لتحقيق الغايات المنشودة من المدرسة في تربية الأبناء. وهذا يفرض على الإدارة المدرسية استثمار هذه الطاقات والامكانات إلى أقصى درجة ممكنة في تحقيق هذه الأهداف.

أما أحمد (2003) فقد حدد أربعة معايير تقدر في ضوءها الإدارة المدرسية الناجحة ، وهذه المعايير هي:

الأول: تتميز الإدارة الناجحة بتفويض واضح للسلطة، وتعيين محدد للمسؤوليات التي تتناسب معها.

الثاني: أن الإدارة تخدم التعليم، ولذلك تتحدد وظائفها وتنظيمها ووسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة.

الثالث: يجب أن تعكس إدارة المدرسة العمل التربوي الذي تقوم به المدرسة، وأن تعكس أيضا خصائص المعلمين الذين يقومون بهذا العمل.

الرابع: يجب أن تدبر الإدارة كل أنواع التنظيم والوسائل التي تساعد على حل المشكلات التي تصادفها حلا مناسباً.

الكفاءة الإدارية

إن الكفاءة في الأداء عنصر هام لتحقيق أهداف الإدارة المدرسية، وبدونها سيكون هناك قصور أو نقصي، وكلاهما يؤدي إلى إعاقة الأهداف التي وجدت الإدارة التربوية من أجلها.

وتعني كفاءة القيادة قدرتها على إنجاز الأهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع للوقت أو الجهد. أما الفعالية الإدارية، فإنها تعني القدرة على تحقيق أقصى إنتاج ممكن باستخدام الموارد المتاحة أحسن استخدام ممكن. أي أن الكفاءة الإدارية تختلف عن الفعالية الإدارية، وأن القائد الكفاء يختلف عن القائد الفعال... وان نجاح القائد في أداء دوره القيادي يرتبط بمدى فاعليته ، كنعان(1995، ص385-386).

وأورد عابدين (2001، ص227) أن علي السلمي (1985) تحدث عن الكفاءة باعتبارها تعبر عن مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة مجتمعة، وتتطلب الكفاءة عنده عنصرين هامين: 1- المقدرة على العمل (ability) والتي تكتسب بالتعليم والتدريب والخبرة، إضافة الى الاستعداد الشخصي والقدرات (المعرفة والمهارة). 2- الرغبة في العمل أو الحماسة للقيام به (motivation)، والتي تحقق من خلال تهيئة الظروف المادية والاجتماعية المنظمة والمناسبة وملاءمة العمل لميول الفرد واتجاهاته.

وإن تحديد أهداف المنظمة بشكل جيد، لا يعني بأي حال من الأحوال أن المنظمة ذات كفاءة جيدة، فالحكم على الكفاءة يتقرر تبعاً للطريقة التي يمارس بها الأفراد على كافة المستويات وظائفها الإدارية في إطار عملية الإدارة (البديري، 2001، ص99).

وأشار عابدين (2001، ص229) إلى أن الكفاءة والفاعلية مفهومان مختلفان، لكنهما مترابطان. فالكفاءة تعني عمل الأشياء بشكل صحيح، وتعني الفاعلية عمل الأشياء الصحيحة بشكل صحيح، أي تحقيق الاهداف.

وتقاس الكفاءة في الأداء بمقارنة ما تحقق من أهداف بالأهداف الموضوعة للمؤسسة، وعن طريق هذه المقارنة يتبين مدى قرب أو بعد المؤسسة عن تحقيق أهدافها، وبالتالي مدى كفاءة الأداء في تلك المؤسسة (النوري، 1991، ص253).

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

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

أهمية الكفاءة الإدارية :

وتكمن أهمية الكفاءة الإدارية في أنها تساعد في الاستفادة من الموارد المادية والبشرية بأقل التكاليف الممكنة . ومن خلال حسن استخدام الموارد والتوفيق بينها وبين المطالب والاحتياجات يمكن للكفاءة الإدارية أن تكون الحل الأساسي لمشكلة محدودية الموارد . وتعتبر الإدارة الكفؤة مطلباً أساسياً لبلوغ أهداف التنمية الشاملة في الدولة، لأن الإدارة هي الأساس لبلوغ وتحقيق التنمية الوطنية الشاملة، وإمكانية مساهمتها في تخفيض العجز في الموازنة العامة للدولة من خلال دورها في حسن استخدام الأموال والمعدات والأدوات ، والتخلص من الفائض من الموظفين وكذلك إمكانية مساهمتها في تحسين الصورة العامة للأجهزة الحكومية، وإزالة عدم الثقة بهذه الأجهزة من قبل الجمهور المتعامل معها. (الدرادكة،1999).

أما الاعرجي (1976) فاعتبر الكفاءة أساساً لمجهودات التطوير وعمليات التنظيم وإعادة التنظيم وجوهر العديد من الخطط الإدارية، كما اعتبر أن أهميتها تنبع من ضرورة إشباع طلبات عامة للجمهور ، خلال مدة معينة ومن محدودية وندرة الموارد البشرية والمادية المتوافرة للأجهزة الإدارية الخدمية، مما يتطلب ترشيدها حتى تشبع أكبر قدر من الطلبات .

أنواع الكفاءة:

جاء في الدرادكة(1999) أن (Bhattacharya) حدد ثلاثة أنواع من الكفاءة وهي:

1- الكفاءة الإدارية (Administrative Efficiency) :

وهي الكفاءة المرتبطة بالتنظيم الجيد وحسن استخدام الطرق والمبادئ الإدارية المناسبة والإجراءات الإدارية وأساليب العمل المنظمة والمتقنة.

2- كفاءة السياسة (Policy Efficiency):

وهي القدرة على استحداث السياسات والقرارات الصحيحة، واختيار البرامج المناسبة لتحقيق الأهداف المرجوة.

3- الكفاءة المرتبطة براحة المجتمع ورفاهيته:

وتسمى أيضاً الكفاءة الخدمية ، فعندما تقوم الحكومة بعمل برامج تهدف الى رفاهية الناس ، لا بد ان تقاس كفاءة هذه البرامج والمشاريع بمدى قدرتها على الاتصال بالمواطنين والحصول على رضاهم نتيجة تمتعهم بالخدمات والتسهيلات.

وجاء في حجي (2000، ص256) أن كاتز. (Katz) عرف ثلاثة كفاءات أساسية يحتاجها

المديرون

1-كفاءات تقنية هي التي ينبغي أن يمتلكها مدير المدرسة ليؤدي بعض المهام كوضع

الميزانية والتوظيف وجدولة العمل الإداري وغيرها.

2-كفاءات إنسانية تشير إلى المهارات الشخصية التي يحتاجها مدير المدرسة ليعمل بنجاح

مع الناس مهما يختلف الموقف الاجتماعي.

3-كفاءات إدراكية هي التي يحتاجها مدير المدرسة ليرى الصورة الكلية والعلاقات بين أجزائها

المختلفة.

ويرى محمد (2000) أن الفاعلية ليست قياس كمية الخدمات الناتجة بتكلفة معينة بل هي قياس

نوعية الخدمة المنجزة. ويلاحظ بأن المدير يهتم بالكفاءة أكثر من الفاعلية حيث يركز على عناصر المدخلات أكثر من اهتمامه بإنتاجية المنظمة وإذا اهتم المدير بقياس الإنتاجية ف إنه لن يهتم بمستوى معين للخدمة، لذلك يفترض بالمدير أن يعطي إهتماما لكل منهما.

وأشار عابدين (2001، ص229) أن ريدن Reddin (1971) قسم الفاعلية لثلاثة أقسام هي:

1- فعالية إدارية:(management effectiveness) وهي ما ينتجه الإداري بغض النظر عن مدى الجهد الذي قام به أو طبيعته.

2- فعالية ظاهرية:(apparent effectiveness) وتتعلق بالسلوك الإداري للمدير مثل: الإنجاز في

الموعد المحدد، واتخاذ القرارات السريعة، وتحقيق علاقات عمل جيدة....الخ.

- 3- فعالية شخصية: (personal effectiveness) وتعلق بتحقيق الأفراد لأهدافهم الشخصية وتماشيها مع أهداف المدرسة (رضا، روح عالية....الخ).
- كما حدد ماك إيوان McEwen, (2003) سبع خطوات للإداري ليصبح قائدا فعالا:
1. أسس، نفذ أو طبق، حقق معايير أكاديمية.
 2. كن مصدر التعليمات للهيئة.
 3. اعمل على خلق ثقافة وتهيئة المناخ والبيئة المدرسية المناسبة للتعليم.
 4. صل مهمة المدرسة برؤيتها.
 5. ضع توقعات عالية لك ولموظفيك.
 6. طور قيادة للمعلمين.
 7. أسس وحافظ على علاقة إيجابية مع كل من الطلاب وأولياء الأمور وأعضاء الهيئة التدريسية.

الانتماء التنظيمي:

يدل مصطلح التنظيم أو المنظمة على مجموعة العناصر التي تتفاعل مع بعضها ، لتحقيق الهدف المرتبط بأصل وجودها، فتنظيم المدرسة يتكون من المعلمين، والقلاميد، والإدارة المدرسية....الخ. وهذه العناصر يوجد بينها تفاعل مستمر ، ويحدد هذا التفاعل شكل التنظيم، واتجاهاته، وأهدافه ووسائله (نشوان، 1992، ص19).

أما الانتماء التنظيمي فعرفه بوخنا ن (Buchnan, 1974,p.533) بأنه "انجذاب الأفراد الفعال وتعلقهم بأهداف وقيم المنظمة إكراماً لها وبغض النظر عن أي مكاسب مادية منها".

وعرفه لايمان بورتير Lyman Porter في بوخنان (Buchnan,1974,p.533) بأنه "قيام الموظف ببذل جهد عال نيابة عن المنظمة طوعاً وإبداء رغبة قوية في البقاء فيها والتعلق بأهدافها وقيمها".

كما عرفه هربينيالك والوتو Hrebiniak and Alltto في بوخنان (Buchnan, 1974.p533) ايضاً بأنه عدم الاستعداد لتترك المنظمة من اجل زيادة في الراتب أو ترقية أو حرية مهنية أو من اجل صداقة وزمالة اكبر .

يتضح من التعريفات السابقة أنها تعبر عن مدى التزام الفرد تجاه المؤسسة التي يعمل بها ومدى إسهامه للتضحية المادية والمعنوية في سبيل البقاء في مؤسسته والعمل على تحقيق أهدافها بالرغم من الإغراءات و الفرص التي قد تتاح له.

ويعد الانتماء التنظيمي (Organizational Commitment) من المواضيع التي لاقت اهتماما واضحا في حقل الإدارة في العقود الأخيرة من القرن العشرين، لما لها من علاقة بفعالية المنظمة ودرجة إنجاز العمل فيها ، إذ يعبر الانتماء التنظيمي عن اتجاه الفرد نحو المنظمة، ويشمل الإيمان القوي والاعتقاد بأهداف المنظمة وقيمه، ويشمل الرغبة القوية في البقاء عضوا فيها، ويظهر الانتماء في بذل العامل مجهودا إضافيا في العمل. ويُعد الأفراد المنتمون لمنظمتهم مصدر قوة تساعد في بقائها ومنافستها للمنظمات الأخرى. (العضاية، 1995).

الخبرات التنظيمية التي تؤثر في الانتماء التنظيمي:

أورد بوخنان (Buchnan 1974.p533) خمس خبرات تنظيمية لها تأثير هام في الانتماء التنظيمي للعاملين، وهي:

١. خبرة الأهمية الفردية Personal Importance: أي معاملة الفرد في التنظيم على أنه عنصر هام، وله أهمية في المنظمة.

٢. خبرات فرق العمل Work Group Experience: وهذه الخبرة تؤكد على أنه كلما زاد تماسك المجموعة زاد الشعور الإيجابي تجاه المنظمة وبالتالي يؤدي إلى زيادة الانتماء نحوها.

٣. خبرات تحقيق التوقعات Realization of Experience: وفيها ما يؤيد أنه كلما تحققت توقعات الفرد في مجالات العمل التي تهتمه كلما زاد انتماءه للمنظمة.

٤. أعراف الانتماء التنظيمي Organization Commitment Norms: يقع الانتماء التنظيمي ضمن شبكة الأعراف والقيم والمعتقدات التي تشكل ثقافة المنظمة والتي يتوقع أن يقبلها العاملون في تلك المنظمة كشرط لعضويتهم فيها ، والأفراد الذين يتقبلون ثقافة المنظمة يتوقع أن يكونوا أكثر ولاء لها.

٥. تحديات خبرة العام الأول في العمل First Year Job Challenge: تشكل خبرة العام الأول في العمل أهمية خاصة في علاقة الفرد في المنظمة وولائه لها.

وكما جاء في العضائفة (1995، ص17) فإن ستيترز (Steers) أوجز مخرجات الانتماء التنظيمي بالآتي:

١. الرغبة في البقاء في العمل لدى المنظمة.
٢. النية في البقاء أو الاستمرار في العمل لدى المنظمة.
٣. الانتباه والتيقظ في العمل.
٤. الحضور والمواظبة في الالتحاق في العمل لدى المنظمة.
٥. الأداء الوظيفي وإنجاز المهام.

ويرى تارتر وزملاؤه (Tarter et al,1989) أن المدارس التي يقودها مديرون يوفرون التعليمات، والمصادر، والإحترام والتأثيرات المفيدة والدعم المهني، والسلوك غير الرقابي، يُظهر فيها المعلمون الانتماء لمؤسساتهم. وأجرى دراسة لفحص هذه النظرية على (72) مدرسة، وكانت النتيجة إن الرقابة القريبة المباشرة تؤثر سلباً على درجة إنتماء المعلمين.

ومما لا شك فيه، أن للعلاقة الإنسانية دوراً بارزاً في نجاح العمل داخل المنظمة، كون المدرسة تقوم على العنصر البشري في كل جانب من جوانب عملها، ولا يتم ذلك إلا من خلال وجود نوع من الوعي بالدور المنوط بكل فرد في المؤسسة، وكذا التعاون والتنسيق بين مختلف عناصر التنظيم المدرسي داخل المدرسة (مدير المدرسة، المعلمين، العاملين والتلاميذ، وخارجها أولياء الأمور، إدارة التعليم) والمجتمع، فمدير المدرسة يجسد النموذج الحي في سلوكه وتعامله المبني على الإحترام، وكل ما من شأنه أن يؤدي إلى تعزيز هذه العلاقة بالمدرسة، وما ينعكس عن هذه العلاقة من إنتماء وبذل للمجتمع المدرسي على وجه الخصوص، وذلك على مستوى المعلمين والموظفين والتلاميذ وكذلك أولياء الأمور (الأغبري، 2000، ص396).

أهداف الدراسة:

- هدفت الدراسة إلى معرفة ما يلي :
- العلاقة المحتملة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم.
 - درجة الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون.

- أية فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغيرات الدراسة: جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، والجهة المشرفة على المدرسة، والمؤهل العلمي للمدير، وخبرة المدير.
- درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم .
- أية فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الانتماء التنظيمي للمعلمين تعزى إلى متغيرات الدراسة: جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، والجهة المشرفة على المدرسة.

أهمية الدراسة:

عملية الإصلاح الإداري، ورفع مستوى الإعداد سعياً لتحقيق أهداف المؤسسة تمر بمجموعة من العمليات، أولها وأهمها تشخيص الواقع. ومن هنا جاءت أهمية هذه الدراسة التي يمكن تلخيصها بما يلي:

- 1- من وجهة نظر الباحث تعتبر هذه الدراسة من الدراسات الرائدة التي تبحث في العلاقة بين الكفاءة الإدارية للمديرين، والانتماء التنظيمي للمعلمين، حيث ستساهم في إثراء الأدب التربوي في هذا المجال.
- 2- إن قياس الكفاءة الإدارية للمديرين خطوة هامة على طريق إحداث التغيير وتطوير الأداء، من خلال التغذية الراجعة التي يمكن الحصول عليها نتيجة قياس لذلك.

محددات الدراسة:

- 1- اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الثانوية ومعلماتها في محافظة بيت لحم، وتحددت بالفترة الزمنية وهي الفصل الثاني من العام الدراسي 2004./2005
- 2- اقتصر قياس الكفاءة الإدارية على المجالات الأربعة المحددة في أداة الدراسة وهي: الإداري، والفني، والعلاقات الانسانية، وشؤون الطلبة، وكذلك تحدد قياس الانتماء التنظيمي بـقياس الانتماء التنظيمي لبورتر وزملاؤه (Porter et al. 1974).

تعريف مصطلحات الدراسة الإجرائية:

المدرسة الثانوية الحكومية: هي المدرسة التي تمولها وتشرف عليها إدارياً وفنياً وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية وتضم ضمن تشكيلاتها أي صف من صفي المرحلة الثانوية، سواء الحادي عشر أو الثاني عشر أو كليهما.

المدرسة الثانوية الخاصة: هي المدرسة التي تمولها وتشرف عليها إدارياً وفنياً جهة غير حكومية، وتضم ضمن تشكيلاتها أي صف من صفي المرحلة الثانوية، سواء الحادي عشر أو الثاني عشر أو كليهما.

محافظة بيت لحم: هي إحدى محافظات فلسطين وتمتد من حدودها مع القدس شمالاً، إلى بيت فجار جنوباً، ومن وادي فوكين غرباً، وإلى البحر الميت شرقاً.

الكفاءة الإدارية : هي القدرة على إنجاز الاهداف المحددة باستخدام الموارد المتاحة دون ضياع للوقت أو الجهد (كنعان، 1995).

الانتماء التنظيمي : هو انجذاب الافراد الفاعل وتعلقهم باهداف وقيم المنظمة اكراما لها بعض النظر عن اي مكاسب مادية منها (Buchanan, 1974).

الفصل الثاني

الدراسات السابقة

*الدراسات العربية

دراسات في الكفاءة الإدارية

دراسات في الانتماء التنظيمي

*الدراسات الأجنبية

الفصل الثاني الدراسات السابقة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لمجموعة من الدراسات السابقة، العربية والاجنبية، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، والتي اجريت خلال ربع القرن الأخير، ويتم عرضها وفقاً لتسلسلها الزمني، وتقسيمها وفق متغيري الدراسة: الكفاءة الإدارية، والانتماء التنظيمي.

أولاً: الدراسات العربية:

دراسات في الكفاءة الإدارية :

هدفت دراسة حتاملة (1989) الكشف عن تصورات المشرفين التربويين والمعلمين وأولياء الأمور للمدير الفعال في المدارس الثانوية الحكومية في الأردن ، كما هدفت الدراسة إلى إيجاد الفروق بين تصورات الفئات الثلاث لهذه الكفايات. وتكونت عينه الدراسة من (56) مشرفاً ومشرفة، و (260) معلماً ومعلمة، و (134) ولي أمر. مستخدماً استبانة اشتملت على (65) كفاية مقترحة لمدير المدرسة الفعال، وزعت على خمسة مجالات هي : المجال الإداري ، والمجال العلمي ، والمجال الفني ، والمجال السلوكي، والمجال الإنساني. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات درجات الفئات الثلاث على المجالات الخمسة، حيث ركزت الفئات الثلاث مجتمعة على المجال الإداري، وفي حين ركز المشرفون التربويون وأولياء الأمور على المجال الإنساني، ركز المعلمون على المجال السلوكي، ورتبت المجالات الخمسة في ضوء درجة امتلاك مدير المدرسة الثانوية لها حسب تصورات الفئات الثلاث مجتمعة تنازلياً كما يلي : كفايات المجال الإداري ، والكفايات الإنسانية ، وكفاية المجال السلوكي ، فالكفايات الفنية ثم الكفايات العلمية . وأوصى الباحث بضرورة إعداد معايير تتضمن الكفايات والمهارات الإدارية الأساسية التي يتطلبها الدور الذي يضطلع به مدير المدرسة كقائد تربوي، وأن يصار الى ايجاد نوع من التوازن في التركيز على الكفايات الإدارية والعلمية والفنية والإنسانية والسلوكية.

وحاولت دراسة المخلافي (1992) معرفة واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في اليمن ، في العمليات الإدارية التالية (التخطيط، والتنظيم، والاتصال، واتخاذ القرار، والقيادة، والتقييم) كما يقدره المديرون أنفسهم والمعلمون الواقعون تحت إدارتهم . كما هدفت إلى

معرفة إذا كانت هناك فروق في واقع الكفاءة الإدارية لهؤلاء المديرين تعزى إلى متغيرات: جنس المدير ومؤهله وخبرته.

ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث ببناء استبانة مكونة من (110) فقرات ، وتأكد من صدقها وثباتها، وطبق الباحث دراسته على عين عينة من مديري المدارس والمعلمين، وبلغ عدد الذين استجابوا (14) مديراً ومديرة، و (162) معلماً ومعلمة، ممن يعملون في المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية .

وأظهرت نتائج الدراسة أن المديرين والمعلمين يقدرون معا واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين بدرجة متوسطة، سواء في مجمل العمليات الإدارية، أم في كل عملية إدارية على حدة. كما يقدر المديرين واقع كفاءتهم الإدارية بدرجة متوسطة في مجمل العمليات الإدارية، وبدرجة عالية في كل من : عملية التنظيم، واتخاذ القرار، والقيادة، والتقييم، وبدرجة متوسطة في التخطيط والاتصال، أما المعلمون فقدروا واقع الكفاءة الإدارية للمديرين بدرجة متوسطة في مجمل العمليات الإدارية، وبدرجة ضعيفة في عملية التخطيط، وبدرجة متوسطة في العمليات الإدارية الأخرى.

وأشارت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن كما يقدره المديرين أنفسهم وبين هذا الواقع كما يقدره المعلمون ولصالح المديرين، في حين لم تظهر أية فروق تعزى لمتغيري جنس المدير أو خبرته. وأوصى الباحث بضرورة تنظيم برامج تأهيل وتدريب لمديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن على أن تتبع هذه البرامج أساليب أكثر جدوى، وأن يكون الإنتظام فيها إجبارياً.

أما دراسة الشحور (1993) فقد حاولت التعرف إلى واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء، كما يراها مديرو الإدارة التربوية الوسطى والمشرفون التربويون ومديرو المدارس ومعلموهم، كما هي مقيمة بأبعاد مقياس الكفاءة الإدارية الثمانية التالية: الممارسات الإدارية، والممارسات الفنية، والشؤون الطلابية، والعلاقات الإنسانية، واتخاذ القرار، والبناء المدرسي، والمجتمع المحلي، والتخطيط المستقبلي، كذلك هدفت الدراسة معرفة أثر متغيرات الدراسة التالية: الموقع الوظيفي، والمؤهل التربوي، والخبرة الإدارية، والتدريب المهني، والجنس على تقدير أفراد عين العينة الدراسة للكفاءة الإدارية للمديرين. وتكونت عين العينة الدراسة من جميع مديري الإدارة الوسطى والمشرفين التربويين في

مديرية التربية والتعليم في الزرقاء ومن (90)مديراً ومديرة، و(742) معلماً ومعلمة. ولتحقيق أغراض الدراسة قام الباحث ببناء استبانة "واقع الكفاءة الإدارية"، وتكونت من (150) فقرة، تم اعتمادها بعد التأكد من صدقها وثباتها.

وأظهرت نتائج الدراسة أن أفراد عينة الدراسة يقدرّون الممارسات الإدارية، والممارسات الفنية، والعلاقات الإنسانية، والتعامل مع المجتمع المحلي بدرجة عالية، وبقية العمليات الإدارية والدرجة الكلية لمقياس الكفاءة الإدارية بدرجة متوسطة. ويقدرها المشرفون التربويون والمعلمون بدرجة عالية. وحصلت عملينا اتخاذ القرار والتخطيط المستقبلي على أدنى نسبة مئوية بين العمليات الإدارية الأخرى بحسب تقديرات جميع الفئات المستجيبة منفردة ومجتمعاً، وأظهرت النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد العينة تبعاً للجنس عند مستوى ($\alpha = 0.05$) للدرجة الكلية للكفاءة الإدارية ولصالح الذكور، كما وجدت فرق ذات دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي عند نفس مستوى الدلالة ولصالح المؤهل الأعلى. ولم يظهر أثر للخبرة في كافة العمليات الإدارية والدرجة الكلية للكفاءة الإدارية باستثناء البعد المتعلق بالممارسات الفنية ولصالح الخبرة الأطول.

وسعت دراسة مياس (1996) إلى الكشف عن أهم الكفايات التي يمتلكها مديرو المدارس الثانوية في محافظة المفرق حسب تصورات ثلاث فئات قيادية: جهاز دائرة التربية والتعليم العامة في المحافظة، وفئة القادة التربويين في مديريات التربية والتعليم الأولى والثانية، وفئة مديري المدارس الثانوية أنفسهم. أما عينة الدراسة فشملت جميع أفراد مجتمع الدراسة. ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث استبانة خاصة تضمنت (80) فقرة موزعة على ثمانية مجالات قيادية هي: التخطيط، وإدارة شؤون المعلمين، وإدارة شؤون الطلبة، والعلاقات مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، وإدارة الموارد المالية والمادية، وإدارة الوقت، وصناعة القرار، والتفويض.

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الكفايات القيادية للمديرين والمديرات ذات الصلة بأولياء الأمور والمجتمع المحلي كانت أقل الكفايات القيادية امتلاكاً لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية، أما كفايات إدارة شؤون الطلبة، وكفايات التخطيط فقد جاءت في مرتبة متوسطة من حيث درجة امتلاك المديرين لها.

ودلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ع ند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة، في تحديد امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات القيادية حسب تصورات أفراد عينة الدراسة.

وسعى حمادنة(1996) الكشف عن ممارسات مديري المدارس الثانوية لوظائفهم الإدارية، ومدى توافر المجالات العملية لديهم، وللكشف عن مواطن القوة والضعف في درجة ممارستهم لهذه الوظائف وتكونت عينة الدراسة من (485) معلماً ومعلمة، موزعين على المدارس الثانوية في مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة، وقد طور الباحث استبانة خاصة لتحقيق أهداف الدراسة. وكشفت نتائج الدراسة أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يركزون في أعمالهم على مجالات الشؤون الإدارية، وخططهم المستقبلية، أكثر من تركيزهم على مجالات الشؤون الفنية والطلابية والمجتمع المحلي والبناء المدرسي . ودلت النتائج أيضاً أن أعمال المديرين ذات الصلة بالجانب الفني كانت قليلة بالنسبة للمجالات الأخرى في العمليات الإدارية.

وحاول شديفات(1998) في دراسته التعرف إلى درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي للمدارس الثانوية في البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين، وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة التي اختارها الباحث عشوائياً (192) معلماً ومعلمة، مستخدماً استمارة تتضمن ثلاثة مجالات: مجال الشؤون الفنية، ومجال الشؤون الطلابية، ومجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية.

وأشارت نتائج الدراسة أن ممارسة المدير لدوره كقائد تعليمي كانت بدرجة قليلة، و أن أكثر المجالات ممارسة ظهرت في مجال العلاقات الإنسانية والاجتماعية، ثم مجال الشؤون الفنية ، وأخيراً الشؤون الطلابية، كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقدير الأفراد لدور مدير المدرسة كقائد تعليمي تعزى للجنس والمؤهل العلمي ، بينما ظهرت فروق عند نفس قيمة الدلالة الإحصائية تعزى إلى الخبرة في التعليم، وذلك لصالح من كانت خبرتهم في التعليم عشر سنوات فأكثر .

وهدف دراسة الجبر والمحيلبي(1999) التعرف إلى مدى مزاوله كل من المديرين والأمناء العاملين في مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة بدولة الكويت للمهام الجديدة التي أنيطت بهم، كما هدفت إلى التعرف فيها إذا كان للجنس وسنوات الخبرة أثر على مزاوله هؤلاء المديرين والأمناء للمهام الجديدة ، وتكونت عينة الدراسة من (45) مديراً، و(43) أمين مدرسة ، وكانت أداة الدراسة عبارة

عن استبانة مكونة من (29) بنداً، (18) منها للمهام التعليمية، و(11) للمهام الإدارية . وأشارت نتائج الدراسة أن المديرين والأمناء يمارسون المهام الجديدة في المجالات (مجال المنهج، ومجال الطلبة، ومجال المعلمين، ومجال المجالس واللجان) المحددة لكل منهم في ظل تجربة الإدارة المدرسية المطورة، ولا يؤثر جنس أو خبرة المديرين والأمناء في مزاولتهم للمهام الجديدة الموكلة إليهم . وأوصى الباحث إلى المزيد من رفع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية، والعناية بالمباني المدرسية، وإعطاء مجالس الآباء والأمهات دور أكبر من جانب المدير باعتبارها البوابة الحقيقية في تفاعل البيئة المحلية مع المدرسة.

وحاولت دراسة المحبوب(2000) التعرف إلى درجة كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في محافظة الإحساء بالمملكة العربية السعودية، حيث تكونت عينة الدراسة من (296) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة اشتملت على (25) فقرة شملت ستة أبعاد: الإدارية، والفنية، والاهتمام بالمعلم ، والاهتمام بالطلبة، والاهتمام بالمبنى المدرسي، والعلاقة بين الطلاب وأولياء أمور الطلبة . وتوصلت الدراسة إلى أن درجة كفاية مديري المدارس (عالية) في الممارسات الإدارية والفنية، وبتقدير (أكبر من متوسط) في الجوانب الأربعة الأخرى ، وأن تقديرات المعلمات لامتلاك المديرين للممارسات الإدارية والفنية أكبر من تقديرات المعلمين، كما تبين وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات المعلمين والمعلمات تعزى لمتغير الخبرة لصالح ذوي الخبرة الطويلة.

وفي دراسة الطروة (2001) تم التعرف إلى واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يتصوره مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم في ضوء متغيرات سنوات الخبرة والمؤهل العلمي وموقع السكن .

وتناولت الدراسة جميع أفراد مجتمع الدراسة وعددهم (37) فرداً، ولتحقيق غرض الدراسة قام الباحث ببناء استبانة، وجاءت نتائج الدراسة كما يلي:

يرى مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم أن أكثر أبعاد السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية واقعية وكفاية هو البعد الإداري، يليه بُعد تشجيع الإبداع والابتكار، فالبعد الفني، ثم بُعد العلاقة مع المجتمع المحلي، ثم بُعد العلاقة مع المسؤولين في إدارة التعليم العليا، ثم بُعد الوقت والاجتماعات، وبُعد الديمقراطية وفي المرتبة الأخيرة بُعد تفويض الصلاحيات.

كما أشار مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم في الضفة الغربية والذين تنحصر خبرتهم بين (3-5) سنوات أكثر من زملائهم ممن تصل خبراتهم إلى سنوات أعلى أن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية واقعي وكاف. كما يرى مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم والذين يحملون

البكالوريوس أن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية واقع يّ وكاف أكثر من المديرين الذين يحملون مؤهلات علمية عليا ، ويرى مديرو التربية والتعليم ومساعدوهم والذين يسكنون المدن أن السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية واقع يّ وكاف أكثر من المديرين الذين يسكنون في مناطق أخرى .

وحاول القداح (2003) تحديد الكفايات المهنية المستقبلية لمدير المدرسة، بلستخدم خطوات أسلوب دلفي (Delphi) التنبؤي على جولات ثلاث، استطلع فيها آراء (30) خبيراً متخصصاً في مجالات الإدارة التربوية، والاقتصاد، وعلم الاجتماع، وتكنولوجيا المعلومات، وقد أفرزت تلك الجولات (81) كفاية مهنية مستقبلية مرتبة حسب أهميتها ضمن المجالات الإدارية التالية :

- ١ . التخطيط الإداري
- ٢ . إدارة الموارد البشرية والمادية
- ٣ . القيادة الإدارية
- ٤ . الإشراف الفني
- ٥ . المتابعة والتقييم الإداري
- ٦ . العلاقة مع المجتمع المحلي

واستناداً إلى تلك النتائج فقد قام الباحث ببناء نموذج مقترح تضمن خمسة أنواع من الكفايات

المهنية اللازمة لمدير المدرسة الثانوية وهي:

- الكفايات التصورية
- الكفايات الإدارية
- الكفايات الفنية
- الكفايات الإنسانية
- الكفايات التقنية

وسعت سلامة (2003) في دراستها التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية في الأردن وعلاقتها بكل من متغيري الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين، وتكونت عينة الدراسة من (658) معلماً ومعلمة، واستخدمت الباحثة استبانة لقياس الممارسات الإدارية تكونت من (75) فقرة، اشتملت على خمسة مجالات هي: مجال الشؤون الإدارية، ومجال البناء المدرسي، ومجال المجتمع المحلي، ومجال الشؤون الفنية ، ومجال الشؤون الطلابية. وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية جاء بدرجة "جيد جداً"، بشكل عام.

أما الولاء التنظيمي لدى المعلمين فكان بدرجة عالية، وأشارت النتائج أيضا إلى وجود علاقة قوية بين مستوى أداء المديرين للممارسات الإدارية ومستوى الولاء التنظيمي للمعلمين، كما أظهرت النتائج وجود علاقة قوية بين مستوى الرضى الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين. وأوصت الباحثة بأن يركز المديرين في أعمالهم على جميع المجالات، وإعطاء أهمية أكثر لمجالي الشؤون الفنية والشؤون الطلابية، وتعميق روح الديمقراطية بين المديرين والمعلمين.

أما دراسة رزق الله (2003) فقد حاولت التعرف إلى أبرز سلوكيات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. وتكونت عينه الدراسة من 162 معلما ومعلمة، ولتحقيق هدف الدراسة قامت الباحثة ببناء استبانتيين الأولى خاصة بسلوكيات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية، وتكونت من (55) فقرة، والثانية استبانة دافعية المعلمين نحو العمل، وتكونت من (56) فقرة. وأظهرت الدراسة النتائج التالية:

جاء الترتيب التنازلي لأبرز سلوكيات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس من وجهه نظر المعلمين كما يلي: استثارة جهود المعلمين، والاهتمام بالمعلمين، والإشراف عليهم، التزويد بالمعلومات، إشراك المعلمين في العمل الإداري، والاتصال والتواصل وكان مستوى سلوكيات الاتصال عالية وعلى الدرجة الكلية لمجالات الدراسة. كما أظهرت النتائج أن مستوى دافعية المعلمين كان عال، على الدرجة الكلية ولمجالات الدراسة، وجاء الترتيب التنازلي لدافعية المعلمين نحو العمل من وجهه نظر المعلمين كما يلي: العمل مع المعلمين، والعمل في مهنة التدريس، والعمل مع الإدارة، والعمل مع الطلبة، والعمل على تطوير الذات، كما أظهرت الدراسة وجود علاقة ارتباط دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha = 0.05)$ بين دافعية المعلمين نحو العمل وسلوكيات الاتصال الإداري المتبعة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم.

وهدفت دراسة عودة (2004) إلى تقييم ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة، من وجهة نظر المديرين والمعلمين، وعلاقتها بالرضى الوظيفي للمعلمين، ولتحقيق أهداف الدراسة طورت الباحثة استبانة شملت (65) فقرة، كمؤشرات دالة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لخمسة مجالات تمثل بعض المهام القيادية، وهي: اتخاذ القرار، والاتصال والتواصل، وإدارة الوقت، والإدارة بالأهداف، وإدارة التغيير، كما استخدمت الباحثة استبانة لقياس الرضا الوظيفي للمعلمين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم للمهام القيادية الفعالة كانت عالية، من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين. وتوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس للمهام القيادية الفعالة من وجهة نظر كل من المديرين والمعلمين في مجالات الدراسة والدرجة الكلية، تعزى لمتغيرات: الجنس لصالح الذكور، والمسمى الوظيفي لصالح المديرين، ولا توجد فروق تعزى لمتغير سنوات الخبرة باستثناء مجال إدارة الوقت، حيث أشارت المقارنات البعدية أن هذه الفروق لصالح ذوي الخبرة الأكبر، كما لا توجد فروق عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة ممارسة مديري المدارس للمهام القيادية الفعالة تعزى لمتغير المؤهل العلمي، باستثناء الفروق الخاصة في مجال إدارة الوقت، حيث ظهرت الفروقات لصالح حملة الدبلوم. كما أشارت النتائج انه كلما زادت درجة ممارسة المديرين للمهام القيادية الفعالة زادت درجة الرضى الوظيفي للمعلمين.

دراسات في الانتماء التنظيمي:

حاولت دراسة فرحان وزملائه (1982) معرفة أثر المتغيرات التالية على مدى ارتباط المعلمين والمعلمات بالمهنة والولاء لها: جنس المعلم، والمؤهل العلمي، والمرحلة الدراسية التي يدرس بها المعلم، وتدريس المعلم لمادة تخصصه فقط، والخبرة العملية للمعلم، والأعمال الإضافية التي يقوم بها المعلم خارج أوقات الدوام الرسمي بقصد الحصول على مردود مادي ليس لها علاقة بمهنة التعليم، وكذلك التعرف إلى العوامل التي تعمل على زيادة ارتباط المعلمين بالمهنة والولاء لها. وبلغ عدد أفراد عينة الدراسة (5260) معلماً ومعلمة، يمثلون مجتمع الدراسة، الذي هو عبارة عن جميع معلمي ومعلمات المملكة الاردنية الهاشمية، وصمم الباحثون استبانة تضم (45) فقرة، وطلبوا من المعلم أن يقترح خمسة اقتراحات مرتبة حسب الأهمية ترفع درجة انتماء المعلم للمهنة، وكانت نتائج الدراسة على النحو التالي:

ارتباط المعلمين بالمهنة في الأردن أقل من المستوى المطلوب والمتوقع منهم، و أن هناك فروقاً ذات دلالة إحصائية بين ارتباط المعلمين بالمهنة وارتباط المعلمات بها ولصالح المعلمات، وتبين أن معلم المرحلة الثانوية أكثر ارتباطاً بالمهنة من معلم المرحلة الإعدادية، ويزداد ارتباط المعلمين بالمهنة بازدياد سنوات الخبرة في التعليم، وعندما يعلمون مادة تخصصهم، ولا يتأثر ارتباط المعلمين بالمهنة باختلاف المؤهل العلمي، ولا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين ارتباط المعلمين الذين يقومون بأعمال إضافية خارج أوقات الدوام الرسمي وارتباط المعلمين الذين لا يقومون بأعمال إضافية خارج أوقات الدوام الرسمي بالمهنة.

أما اقتراحات المعلمين للعوامل التي تعمل على زيادة ارتباط المعلمين بالمهنة وولائهم لها كانت مرتبة كما يلي:

١. تحسين ظروف المعلمين المادية
٢. تأمين سكن وعمل مشاريع إسكان للمعلمين
٣. تحسين الحالة الاجتماعية والنفسية للمعلمين
٤. إنشاء نقابة للمعلمين
٥. المساواة في التعامل بين المعلمين وعدم الأخذ بالمحسوبية.

أما دراسة ردايدة (1988) فقد هدفت إلى معرفة واقع الولاء التنظيمي وإنتاجية أعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومي ة، وأثر كل من الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة في ولائهم وإنتاجيتهم، والكشف عن العلاقة بين الولاء التنظيمي والإنتاجية.

وتكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومي وعددهم (447) مدرساً ومدرسة، أما عينة الدراسة فقد بلغت (274) مدرساً ومدرسة.

واستخدم الباحث مقياس بورتر وزملائه، (Porter et al.1974) المترجم كأداة لقياس الولاء التنظيمي، كما استخدم الباحث علامات تحصيل الطلبة كأداة لقياس الإنتاجية.

وأظهرت نتائج الدراسة أن ولاء (67 %) من أعضاء الهيئات التدريسية متوسطاً فما دون، و (33 %) مرتفعاً، وإنتاجية (69 %) منهم متوسطة فما دون، و (31 %) مرتفعة.

ولم تظهر نتائج الدراسة وجود علاقة بين الولاء التنظيمي لأعضاء الهيئات التدريسية والإنتاجية، ولم يظهر كذلك أثر لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، ومدة الخدمة في الولاء التنظيمي والإنتاجية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$).

وأظهرت نتائج دراسة العبيدي (1989) التطبيقية المقارنة بين منشأتين في القطاعين العام والخاص، حول الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين، أن الولاء التنظيمي لدى الأفراد العاملين في

القطاع العام أكثر من مستواه في القطاع الخاص. وتبين أن أكثر المتغيرات تأثيراً في الولاء التنظيمي من حيث أهميتها النسبية مقارنة بالمتغيرات الأخرى هي كالتالي:

في القطاع العام متغير التفاعل الاجتماعي، يليه نمط الإشراف، والفرص البديلة، والاستقلالية، والأجر، وسنوات الخدمة، والعمر، والمعلومات المرتدة. في حين لم تظهر أهمية للمتغيرات التالية: الجنس، والحالة الاجتماعية، وتحقيق الإنجاز، وتحديد المهام.

أما في القطاع الخاص فقد كان المتغير الأول من حيث الأهمية هو متغير الفرص البديلة ثم المؤهل العلمي، والاستقلالية، والمعلومات المرتدة، وسنوات الخدمة، والأجر، وتحقيق الإنجاز، ونمط الإشراف، وتحديد المهام، والجنس، والتفاعل الاجتماعي، والحالة الاجتماعية، أما متغير العمر فلم تظهر له أهمية تذكر في هذا القطاع.

وحاولت دراسة المعاني (1990) التعرف إلى الولاء التنظيمي للمديرين في وزارات المملكة الأردنية وأثره على الإبداع الإداري، ومعرفة العلاقة بين متغير الولاء التنظيمي من جهة، وبين المتغيرات التالية من جهة أخرى: جهة العمل، والمؤهل العلمي، والراتب، ومدة الخدمة، والحالة الاجتماعية، والعمر، والجنس.

واستخدم الباحث استبانة من (25) سؤالاً صنفت في سبع مجموعات، تقيس كل مجموعة منها مقوماً من مقومات ظاهري التنظيم والإبداع الإداري، وأظهرت نتائج الدراسة أن لدى المديرين قبولاً لأهداف المنظمات التي يعملون فيها، واستعداداً للعمل دونما تأثر بمبدأ الأخذ من المنظمة بنفس مقدار عطائهم لها، وتبين أن (69.5 %) منهم أبدى رغبة في البقاء في منظمته، وبشكل عام أظهر المديرين درجة جيدة من الولاء لمنظماتهم، بلغ معدلها (79.8 %)، كما أظهرت درجة عالية من الإبداع الإداري، وبلغ معدلها (82 %)، وتبين وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والإبداع الإداري، كما تبين وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الولاء التنظيمي تبعاً لمتغير جهة العمل، ولم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية بين درجات الولاء التنظيمي تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، ومدة الخدمة، والجنس، والحالة الاجتماعية، والعمل، والراتب.

أما دراسة العلي (1994) فقد هدفت إلى قياس مدى ارتباط مديري المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان بمهنة التربية والتعليم والولاء لها، والتعرف إلى اختلاف ارتباطهم وولائهم لها باختلاف الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (70) فقرة

موزعة على مجالات الدراسة الأربعة: مجال إدارة مهنة التربية والتعليم ، ومجال الإرتباط بالواجبات المهنية نحو الطلبة ، ومجال الإرتباط بالواجبات المهنية نحو المعلمين، ومجال الإرتباط بالواجبات المهنية نحو المجتمع المحلي، وتكونت عينة الدراسة من (107) مديراً، و(141) إدارياً (مساعداً وسكرتيراً)، و(381) معلماً.

وأظهرت نتائج الدراسة أن ارتباط مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة بمهنة التربية والتعليم والولاء لها في مستوى عال نسبياً، من وجهة نظر كل من المديرين والإداريين والمعلمين.

ولم تظهر نتائج الدراسة فروقاً ذات دلالة إحصائية بين درجات الارتباط والولاء تعزى لمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

وسعت دراسة العضائية (1995) إلى قياس درجة الولاء التنظيمي ومقارنته لدى العاملين في عدد من منظمات القطاع العام والخاص الأردني، وفحص العلاقة بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية (عمر الفرد، ومستوى المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)، ومتغيرات تنظيمية (المركز الوظيفي، وأداء الفرد بالعمل). وكذلك فحص أثر هذه المتغيرات في الولاء التنظيمي . تم استخدام أداة بورتز وزملاؤه (Porter et al.1974) لقياس الولاء التنظيمي، و تكونت عينة الدراسة من (320) مشاركاً من ست منظمات في القطاعين العام والخاص الأردنيين . وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة إيجابية بين الولاء التنظيمي والمتغيرات الشخصية والتنظيمية وهي: عمر الفرد، وسنوات الخبرة، والمركز الوظيفي، وأداء العاملين. كما أظهرت النتائج أن العلاقة بين الولاء التنظيمي والمؤهل العلمي كانت سلبية. وتبين وجود فروق بين مستوى الولاء التنظيمي للعاملين في منظمات القطاع العام والقطاع الخاص ولكنها لم تكن ذات دلالة إحصائية.

وهدفت دراسة الرواشدة (1995) إلى معرفة مستويات الولاء الوظيفي لمديري المدارس في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، ومعرفة أثر كل من: مستوى المدرسة، والولاء الوظيفي للمدير، وخبرته في الإدارة، وعدد معلمي المدرسة على العلاقة الشخصية بين المدير والمعلمين . ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث استبانة اشتملت على أداتين: الأولى بناها الباحث لتقدير مستوى الولاء الوظيفي لمدير المدرسة، بينما استخدم مقياس العلاقات الشخصية الذي أعده بارت-لينارد عام (1962) لتقدير طبيعة العلاقة الشخصية بين المدير وبين المعلمين من وجهة نظر المعلمين.

وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ولاء المديرين كانت مرتفعة، وأن ولاء مديري ومديرات المدارس الثانوية لوظيفتهم كان أعلى من نظرائهم في المدارس الأساسية، كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في طبيعة العلاقة الشخصية بين مدير المدرسة والمعلمين تعزى إلى الاختلاف في مستوى الولاء الوظيفي لمدير المدرسة من وجهة نظر المعلمين ، ولصالح المديرين ذوي الولاء الوظيفي المرتفع ، بالإضافة لوجود فروق في طبيعة هذه العلاقة تعزى إلى الاختلاف في عدد المعلمين في المدرسة لصالح العدد القليل من المعلمين ، في حين لم تظهر النتائج فروقا ذات دلالة إحصائية عند نفس مستوى الدلالة تعزى إلى الاختلاف في خبرة المدير في الإدارة ، والتفاعل بين الولاء الوظيفي لمدير المدرسة وعدد المعلمين فيها .

وحاولت دراسة إبراهيم (1996) معرفة أثر مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند المعلمين، وبيان أثر كل من الجنس والمؤهل العلمي في الولاء التنظيمي في ضوء مستويات المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية. وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة في لواء بيت لحم - أريحا، وعددهم (450) معلماً ومعلمة، أما عينة الدراسة فاشتملت على (135) معلماً ومعلمة، تم اختيارهم عشوائياً، وقامت الباحثة ببناء استبانة لقياس مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية ، كما استخدمت الباحثة استبانة بورتر وزملائه (Porter et al.1974) لقياس الولاء التنظيمي وعدد فقراته (15) فقرة.

وأشارت نتائج الدراسة أن مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات كانت متوسطة، وأن هناك علاقة ايجابية بين مستوى المشاركة في اتخاذ القرارات المدرسية وبين الولاء التنظيمي عندهم. ودلت النتائج أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.5$) بين متوسطات درجات المعلمين على مقياس الولاء التنظيمي تعزى لمستوى مشاركتهم للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية، وهذه الفروق لصالح مجموعة المعلمين والمعلمات ذوي المشاركة العالية ، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات:الجنس، والمؤهل العلمي، وأثر التفاعل بين الجنس وبين المؤهل العلمي ، وأثر التفاعل بين مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين الجنس ، وكذلك التفاعل بين مستوى مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين المؤهل العلمي.

وهدفت دراسة دربول (1997) إلى قياس العلاقة الارتباطية بين السمات الشخصية للمعلمين وولائهم التنظيمي، وكذلك مقارنة مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي ، بين مجموعة المعلمين المواطنين والمعلمين الوافدين في الإمارات العربية المتحدة ، حيث قامت الباحثة بتوزيع نحو (450)

استبانة على أفراد عينة الدراسة، وأشارت النتائج إلى أنه كلما كبر عمر المعلم، وازدادت سنوات خبرته في التدريس ازداد ولاؤه التنظيمي، كما أن هناك ارتباطاً بين كل من الأداء الوظيفي والمتغيرات الشخصية: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وعمر المعلم، كما تبين أن هناك فروقاً في مستويات الولاء التنظيمي والأداء الوظيفي لصالح المعلمين الوافدين مقارنة بالمعلمين المواطنين.

وهدفنا دراسة الكاساني (2000) التعرف إلى أثر ضغوط الوظيفة التي يشعر بها المعلمون في مدارس الحكومة في محافظة الزرقاء على ولائهم التنظيمي، وكذلك التعرف إلى أثر متغيرات: الجنس والعمر، والحالة الاجتماعية، والمؤهل العلمي، والخبرة في تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي. وتبين أن ضغوط العمل تؤثر على الولاء التنظيمي بدرجة متوسطة، في مجالات طبيعة العمل، والحوافز، وعلاقة المعلم بالإدارة، وعلاقة المعلم بالزملاء، وعلاقة المعلم بالطلبة، وعلاقة المعلم بالأهالي، وبدرجة مرتفعة في مجال ظروف العمل المادية، كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى تأثير ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي تعزى للجنس والعمر والخبرة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي.

وحاولت دراسة الأشهب (2001) التعرف إلى درجة مشاركة أعضاء الهيئات التدريسية في المدارس الحكومية والرسمية والخاصة في محافظة القدس في اتخاذ القرارات المدرسية، وعلاقته في انتمائهم لمهنة التعليم، وأجريت الدراسة على عينة من (438) معلماً ومعلمة، و(81) مديراً، وأشارت نتائج الدراسة أن درجة انتماء المعلمين للمهنة عالية من وجهة نظرهم، وإلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) بين متوسطات استجابات المعلمين على درجة انتمائهم لمهنة التعليم تعزى إلى الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، في حين وجد أنه توجد فروق في درجة انتماء المعلمين للمهنة تعزى لمتغير الجهة المشرفة لصالح المدارس الرسمية (الحكومية). كما أشارت النتائج إلى وجود علاقة إيجابية بين مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية وبين درجة انتمائهم لمهنة التعليم.

أما دراسة عياد (2005) فقد حاولت التعرف إلى واقع الاتصال الإداري لرؤساء الأقسام وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، حيث اشتملت عينة الدراسة على (174) عضو هيئة تدريس، تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية، ولتحقيق أهداف الدراسة طور الباحث أداة لقياس واقع الاتصال الإداري، مكونة من (40) فقرة، واستعان الباحث بمقياس بورتير وزملائه (Porter et al.1974)، لقياس مستوى الانتماء

التنظيمي لأعضاء هيئة التدريس، وأشارت نتائج الدراسة أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى أفراد العينة كان مرتفعاً، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة $\alpha = 0.05$ ، في مستوى الانتماء التنظيمي، تعزى لمتغيرات الدراسة: الجامعة، والجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة.

الدراسات الأجنبية:

في دراسة أجراها (Hedges,1983) أشارت إلى بعض المؤشرات التي تستخدم لتقييم الانتماء الوظيفي، فالغياب عن العمل، وترك العمل، والعمل الجزئي باختيار الفرد نفسه تعتبر من المظاهر التي ترتبط بضعف الانتماء، بينما يعتبر القيام بأعمال ومهام متعددة، والعمل الإضافي من مظاهر الانتماء القوي.

وأظهرت دراسة (Nealia, 1983) التجريبية لفحص أثر كل من الجنس والموقع الوظيفي على الولاء الوظيفي، وأجريت في مؤسسة خدمة اجتماعية على (583) موظفاً وموظفة، أنه لا تأثير للجنس أو المركز الوظيفي على الانتماء التنظيمي للموظفين.

وفي دراسة (Reyes, Pedro et al,1989) التي هدفت لمقارنة مستوى انتماء المعلمين في السنة الأولى وأقرانهم ممن لهم سنتين في الخدمة، وكذلك مستوى الرضا الوظيفي لديهم، حيث تم جمع آراء (500) معلم، منهم (250) معلماً في السنة الأولى و (250) معلماً في السنة الثانية، وظهرت نتيجة الدراسة أن هناك فروقاً في مستوى الانتماء والرضا الوظيفي بين معلمي السنة الأولى ومعلمي السنة الثانية لصالح معلمي السنة الثانية.

وأجرى رايس وامبر (Reyes & Imber,1992) دراسة على عينة من (472) معلماً، لمعرفة العلاقة بين إدراك المعلمين في المرحلة الثانوية لعدالة عبء العمل ورضاهم الوظيفي ومستوى معنوياتهم، وأشارت النتائج إلى وجود ارتباط بين إدراك المعلمين لعدالة العبء الوظيفي، ودرجة الانتماء للعمل ورضاهم عنه، ومستوى المعنويات.

وفي دراسة أجراها (Reyes & Shin,1995) واختبرت العلاقة بين انتماء المعلمين والرضا الوظيفي أجريت على (854) معلماً، كانت النتيجة أن الرضا أولوية تؤدي إلى انتماء المعلمين.

وهدفت دراسة (Nadyne,1997) وصف ممارسات ستة من المديرين في إدارة المدارس الشاملة الناجحة في دمج الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة (كممارسات ادارية للمدير الناجح). ووجد الباحث عدة عوامل مشتركة بين المديرين الستة فكل مدير :

١. أسس نظام اتصال يتيح الفرصة للهيئة للاختلاف مع السياسات والممارسات وتقديم التوصيات المناسبة
٢. كان شخصيا يشارك في الحوار مع أولياء أمور الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة
٣. العمل مع الهيئة التدريسية للتعاون في بناء فلسفة التعليم الجامعي
٤. وضع سياسات للتعامل مع القضايا الإنسانية المحددة التي تظهر من طلبة التعليم الجامعي.
٥. يتبع خطة شخصية لتطوير الذات في مجال التعليم الجامع
٦. يظهر مهارة عالية في جمع المعلومات ومهارات حل المشكلات.

أما (Turan,1998) فقد قام بدراسة العلاقة بين كل من المناخ التنظيمي بأبعاده (ممارسات المدير الموجه، وممارسات المعلم المشارك، وكذلك ممارسات المعلم المحيطة) مع الانتماء التنظيمي للمعلمين في المدارس الحكومية في تركيا ، ودلت نتيجة الدراسة على وجود علاقة ايجابية بين الانتماء التنظيمي للمعلمين والمناخ التنظيمي للمدرسة بالدرجة الكلية، كما تبين أن هناك ارتباط ا ايجابي بين ممارسات القائد الداعم والانتماء التنظيمي للمعلمين، وتبين أن هناك علاقة سلبية بين ممارسات المعلمين المحيطة والانتماء التنظيمي للمعلمين .

ووجدت دراسة (Christine J. & Margaret,2001) التي فحصت العوامل الإجتماعية والشخصية التي تؤدي لتناقص الانتماء للمؤسسة ، انه عندما يشعر المعلم ون بعدم النجاح، والقدرة المنخفضة، والشعور المنخفض بالنواحي الاجتماعية في المؤسسة، فلي الانتماء يقل عندهم.

وهدفت دراسة (Chien ,2003) استكشاف النمط الإداري والانتماء التنظيمي للموظفين في مركز سين تسو العلمي في تايوان، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن النمط القيادي التشاركي هو السائد والشائع وكذلك أشارت النتائج إلى أن هناك ارتباطا ايجابيا بين النمط الإداري الكلي والانتماء التنظيمي الكلي .

هدفت دراسة (James,2004) فحص تأثير القيادة التحويلية للمديرين على (الدوران) ، تبديل أعضاء الهيئة التدريسية، وأداء المدرسة، وكذلك فحص تأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين . وأشارت النتائج أن أعضاء الهيئة التدريسية يصفون القيادة التحويلية في مدارسهم من خلال ثلاث مكونات :

الإلهام أو الشخصية (الكاريزما) ، والإعتبرات الفردية ، والتحفيز الثقافي ، وأظهرت النتائج أن هناك تأثيراً غير مباشر لممارسات المديرين على الرضا الوظيفي للمعلمين والدوران وكذلك على مستوى تحصيل الطلبة.

أما دراسة (Kuzma,2004) التي هدفت إلى التعرف إلى خصائص مديري المدارس الفعالة من وجهة نظر المعلمين في المدارس المتوسطة، حيث تم جمع المعلومات من (76) معلماً في ثلاث مدارس، تمثل ثلاث ولايات أمريكية مختلفة ، وتم استخدام استبانة، بالإضافة لأسئلة مفتوحة حول خصائص المدير الفعال، وأشارت النتائج إلى ضرورة أن يكون الإداري لديه سرعة بديهة، ويتمتع باستقلالية التفكير، وذكي، وداعم للمعلمين، ولديه القدرة على الاتصال والتواصل، وغير متقلب، ويمثل القدوة الحسنة لمؤوسيه، ويتخذ القرارات في الوقت المناسب، بالإضافة لقدرة على حل المشكلات.

ووفرت دراسة (Bell-Roundtree,2004) دليل أولي على أن اتجاهات الرضا الوظيفي والانتماء التنظيمي تزداد عندما يمارس المدير الناجح السلوكيات القيادية التحويلية الخمس التي عرفها كوزس وبوسنر Kouzes and Posner (1987) وهي:

- 1- ممارسة عملية القيادة بتحد (challenge the process)
- 2- الهام الرؤية والمشاركة (inspire a share vision)
- 3- تمكين الآخرين من العمل (enable other to act)
- 4- يشكل النموذج أو القدوة الحسنة (model the way)
- 5- الشجاعة وقوة القلب (encourage the heart).

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن الموظفين يظهرون مستوى عالٍ من الانتماء التنظيمي والرضا الوظيفي عندما يمارس المدير هذه السلوكيات القيادية الخمسة.

وحددت دراسة (Okino,2005) السلوكيات الخلاقة لمديري المدارس والمعلمين التي تزيد من تحصيل الطلبة في اللغة الإنجليزية، والسلوكيات التي تجعلهم أكثر تأثيراً، وشملت عينة الدراسة ستة من مديري مدارس من منطقة اورانج بكاليفورنيا، و (76) معلماً في هذه المدارس، واستخدام الباحث معايير اختبار كاليفورنيا لقياس تحصيل الطلبة خلال الفترة (1999-2003).

وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المديرين الذين ساعدوا المعلمين في استخدام أفكار خلاقة لزيادة تحصيل الطلبة في اللغة الإنجليزية قاموا بما يلي:

١. تشجيع المعلمين على قضاء وقت في استكشاف وممارسة الأفكار الخلاقة ومشاركتهم بها الوقت اللازم للإبداع.
٢. تزويد المعلمين بالتمويل اللازم وتقديم التسهيلات لهم، وإعطاؤهم الوقت اللازم للإبداع.
٣. تزويد المعلمين بالمعلومات الهامة من المحافظة والولاية والمصادر الأخرى التي تؤثر في التعليم
٤. مساعدة المعلمين على المخاطرة بالأفكار ذات الاحتمالية العالية معتمداً على الأبحاث لزيادة تحصيل الطلبة.
٥. مساعدة المعلمين على مشاركة المشاريع وممارستها مع معلمين مبتدئين.

وأوصى الباحث بان على المديرين العمل على خلق بيئة مدرسية يشعر فيها المعلمون بالتشجيع والدعم، وتوفير المصادر لهم للمبادرة بأفكار جديدة ومدرسة.

وهدفت دراسة (Cevat & Buket,2005) التعرف إلى إدراك المعلمين لممارسات مديريهم بالاعتماد على معرفتهم الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من (430) معلماً ومعلمة، واقتُرحت الدراسة سبعة مجالات فرعية للمعرفة الإدارية في المدارس التركية تسهم في رفع مستوى إدراك المعلمين للممارسات الإدارية : القيادة، البناء الثقافي، مركز المعرفة، المعلومات المفهومة ضمناً، المعلومات الصريحة، الرؤية المعرفية، معرفة الثقافة السائدة. وتبين أن هناك علاقة بين مختلف مجالات المعرفة الإدارية ومدى اشتراك المدرسة في الدوريات العلمية المهنية المتخصصة.

كما بحثت دراسة (Pridgen,2005) العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس في الأرياف وأهداف ومخرجات التعليم، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت استمارة مديري المدارس الحكومية (1993) لجمع المعلومات من عينة الدراسة البالغة (4273) مديراً ومديرة. وخلصت الدراسة إلى مجموعة من التوصيات لتطوير أداء المدير ومنها: أن المديرين مطالبون بلُخذ دور فاعل في إدارة التعليم، والمنهاج، وتقييم مدارسهم، وأنه يجب على هؤلاء المديرين المشاركة في عملية تطوير مهني حقيقي لضمان إدارة تعليمية أفضل، والتأكد من أن المعلمين يبدون مسؤولية من أجل تغيير فعاليات أنشطة التعليم، ورفع توقعاتهم ومستوى التحصيل، بغض النظر عن موقع المدرسة أو خلفية الطلبة، كما أن هناك حاجة لمديري المدارس للتركيز على عملية تغيير النظام مع التركيز على زيادة التعاون مع أولياء الأمور لرفع مستوى تحصيل الطلبة. وعلى المديرين تحديد الأعمال المطلوبة منهم لتيسير تحول مدارسهم إلى مجتمع تعليمي

محترف (مهني). وتضمنت نتائج الدراسة اقتراحا بايلاء العلاقة بين كفاءة المديرين ومخرجات التعليم اهتماما كبيرا في ظل نظام مساءلة صارم.

تعقيب:

يلاحظ أن الدراسات السابقة ركزت على الكفاءة الإدارية وكذلك على الممارسات والأنماط الإدارية لمدير المدرسة، وأهمية قياسها، نظراً لأهمية الدور الذي يناط بمدير المدرسة، ودوره الرئيس في قيادة وتطوير العملية التربوية برمتها، حيث تم قياس المتغيرات المشار إليها أعلاه بأدوات متعددة، وفي مجالات مختلفة، ومنها: الإداري، والفني، والعلاقات الإنسانية مع الطلبة، والمجتمع المحلي والمعلمين، والمشاركة في اتخاذ القرار، والتخطيط، والتنظيم، والمتابعة، والتقييم، والبناء المدرسي، وغيرها من المجالات الإدارية الأخرى.

كذلك، ومن خلال ملاحظة الدراسات السابقة المتعلقة بالانتماء التنظيمي، يتبين أنها تناولت هذا الموضوع باهتمام، للتعرف على العوامل المؤثرة في درجة الانتماء التنظيمي من خلال الكثير من المتغيرات ومنها: مستوى الأداء، والثقافة السائدة، والراتب الشهري، والمشاركة في اتخاذ القرار، والإنتاجية، ودوران العمل، وممارسات المدير، والخبرة، والعمر، والعبء الوظيفي، وغيرها من المتغيرات، وقد أشارت هذه الدراسات إلى وجود علاقة بين الانتماء التنظيمي وهذه المتغيرات. واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من المعاني (1990)، و Turan (1998)، وسلامة (2003)، والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الكفاءة الإدارية والانتماء التنظيمي.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشحرور (1993)، حيث قدر المعلمون الكفاءة الإدارية للمديرين بدرجة عالية، ودراسة عوده (2004) حيث أشارت إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة الحكومية للمهام القيادية الفعالة "عالية"، كما اتفقت مع دراسة سلامة (2003)، التي أظهرت نتائجها أن مستوى الممارسات الإدارية بشكل عام جيد جداً. واتفقت أيضاً مع دراسة المحبوب (2000)، في مجال الممارسة الإدارية والفنية، حيث أشارت إلى أن درجة الكفاءة عالية. ولم تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة المخلافي (1992)، حيث قدر المعلمون واقع الكفاءة الإدارية للمديرين بدرجة متوسطة.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الأشهب (2001)، ودراسة سلامة (2003) اللتين أشارت إلى أن درجة انتماء المعلمين للمهنة كان عالياً، كما اختلفت مع دراسة عياد (2005)، التي أظهرت أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي القدس وبيت لحم كان مرتفعاً. واختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة المعاني (1990) حيث كان الانتماء التنظيمي بدرجة جيدة.

الفصل الثالث

الطريقة والاجراءات

* منهج الدراسة

* مجتمع الدراسة

* عينة الدراسة

* أدوات الدراسة

*صدق أدواتي الدراسة

*ثبات أدواتي الدراسة

*متغيرات الدراسة

*إجراءات تطبيق الدراسة

*المعالجة الإحصائية

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

يتضمن هذا الفصل وصفا لمجتمع الدراسة ، وعينتها، وأداتها المستخدمة، وصدقهما وثباتهما، كما يوضح إجراءات تطبيقها، ووصفاً للمعالجة الإحصائية التي استخدمت في تحليل نتائجها.

منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي لدراسة واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم، ودرجة الانتماء التنظيمي للمعلمين، والعلاقة بينهما، وذلك لملاءمته للدراسة الحالية.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية الحكومية والخاصة ومعلماتها في محافظة بيت لحم ، البالغ عددهم (1284) معلماً ومعلمة، موزعين على 54 مدرسة، منها 40 مدرسة حكومية، و (14) مدرسة خاصة، وذلك بناء على إحصائية مديرية التربية والتعليم في محافظة بيت لحم في العام الدراسي (2005/2004)، وكما هو واضح في الجدول(1).

الجدول (1)

خصائص المجتمع الديمغرافية

المجموع	عدد المعلمين		عدد المدارس	المدارس
890	434	ذكور	40	المدارس الحكومية
	456	اناث		
394	150	ذكور	14	المدارس الخاصة
	244	اناث		
1284			54	المجموع

عينة الدراسة:

اختار الباحث عينة طبقية عشوائية تمثل مجتمع الدراسة، بلغ عدد أفرادها (329) معلما ومعلمة، بنسبة (25.60%) من مجتمع الدراسة ، موزعين على (18) مدرسة ثانوية منها (6) مدارس حكومية للذكور، و (6) مدارس حكومية للإناث و(6) مدارس خاصة. واستجاب لأداة الدراسة (301) فردا من (329) ، أي (91.50%) من مجموع العينة، وهم الذين تم التعامل معهم كما يبين الجدول (2) خصائص العينة الديموغرافية.

الجدول (2)

خصائص العينة الديمغرافية

القيم الناقصة	النسبة المئوية	العدد	المستوى	المتغير
3				الجنس
	38.6	115	ذكر	
	61.4	183	أنثى	
3				الجهة المشرفة
	72.1	215	حكومية	
	27.9	83	خاصة	
				المؤهل العلمي

3	20.1	60	دبلوم	
	67.8	202	بكالوريوس فقط	
	12.1	36	أعلى من بكالوريوس	
2				سنوات الخبرة
	30.8	92	أقل من 5 سنوات	
	31.1	93	5 - 10 سنوات	
	38.1	114	أكثر من 10 سنوات	

أداتا الدراسة:

استخدم الباحث أداتين لقياس متغيري الدراسة وهما الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين:

أ - أداة قياس الكفاءة الإدارية: حيث قام الباحث ببناء استبانة من خلال الإطلاع على الأدب التربوي، والدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، والمقاييس التي أعدها باحثون سابقون، كالمخلافي (1992)، والشحرور (1993)، والمحبوب (2000). وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية، من جزأين: الأول اشتمل على معلومات عامة: جنس المعلم، ومؤهله، وخبرته، وكذلك مؤهل المدير وخبرته، والجهة المشرفة على المدرسة، والجزء الثاني يتعلق بمتغير الكفاءة الإدارية، ومجالاتها الأربعة: المجال الإداري، والمجال الفني، ومجال العلاقات الإنسانية، ومجال شؤون الطلبة. ويضم (46) فقرة، موزعة على مجالاتها المذكورة، كما يبين الملحق (1).

ب- مقياس الانتماء التنظيمي: استخدم الباحث مقياس الانتماء التنظيمي (Organizational Commitment Questionnaire) لبورتر وزملائه (Porter et al.1974) الذي يتكون من (15) فقرة، تقيس مشاعر الفرد وقيمه وتوجهاته نحو المنظمة التي يعمل بها، حيث قام الردايدة (1988) بترجمته، وتحقق من صدقه بعرضه على لجنة محكمين مرفقا بالأصل اللغة الانجليزية للتأكد من سلامة الترجمة، وقدرة المقياس على قياس ما صمم من أجله. كما قامت إبراهيم (1996) بعرض المقياس على ثلاثة محكمين من جامعة النجاح الوطنية، الذين أكدوا صدق المقياس وقدرته على قياس الانتماء التنظيمي عند المعلمين، واستخدمه العديد من الباحثين مثل المعاني (1990)، والكاساني (2000)، وإبراهيم (1996)، وعياد (2005). وقام الباحث بإعادة صياغة فقرات المقياس لتتلاءم مع واقع المدارس الفلسطينية.

صدق أداتي الدراسة : Validity

تم التحقق من صدق أدوات الدراسة بعرضهما على مجموعة من المحكمين وعددهم (12) محكماً، كما بين الملحق رقم (2)، حيث أبدوا مجموعة من الاقتراحات تتعلق ببعض فقرات الأدوات، وتم أخذ جميع الإقتراحات من حيث إعادة الصياغة التي أجمع عليها 75% من الأعضاء المحكمين. وأصبحت استبانة الكفاءة الإدارية مكونة من (45) فقرة بدلا من (46)، ضمن المجالات التالية: الإداري: الفقرات (1-12)، والفني: الفقرات (13-25)، والعلاقات الإنسانية: الفقرات (26-35)، وشؤون الطلبة: الفقرات (36-45). ولم يتغير عدد فقرات استبانة الانتماء التنظيمي ، وإنما أعيد صياغة بعض الفقرات. ويبين الملحق رقم (3) أداة الدراسة بصورتها النهائية .

ثبات أدوات الدراسة : Reliability

تم حساب الثبات لأداتي الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي، بحساب معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وقد جاءت النتائج كما هو مبين في الجدول (3).

الجدول (3)

نتائج معادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لأداتي الدراسة

أداة القياس	المجالات	عدد الفقرات	معامل الثبات
الكفاءة الإدارية	الإداري	12	0.89
	الفني	13	0.93
	العلاقات الإنسانية	10	0.94
	شؤون الطلبة	10	0.93
	الدرجة الكلية	45	0.97
الانتماء التنظيمي		15	0.92

تشير القيم الواردة في الجدول السابق أن أدوات الدراسة تتمتعان بدرجة عالية من الثبات.

متغيرات الدراسة:

تشمل الدراسة المتغيرات المستقلة والتابعة التالية:

المتغيرات المستقلة:

1-الجنس.

2- المؤهل ويشتمل على ثلاثة مستويات هي:

أ- دبلوم ب- بكالوريوس فقط ج- أعلى من بكالوريوس

3-سنوات الخبرة:

أ- أقل من 5 سنوات ب- من 5-10سنوات ج- أكثر من 10 سنوات

4- الجهة المشرفة على المدرسة:

أ- حكومية ب- خاصة

المتغيرات التابعة:

١ - الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية .

٢ - الانتماء التنظيمي للمعلمين .

إجراءات تطبيق الدراسة:

بعد حصول الباحث على الموافقة من الجهات الرسمية بتوزيع أداة الدراسة، وبناء على الكتاب المرسل من قسم التربية، عمادة الدراسات العليا، جامعة القدس، ملحق (4)، قام الباحث بتوزيع أدوات الدراسة على عينة الدراسة المكونة من (329) معلماً ومعلمة، موزعين على (18) مدرسة ثانوية ، حكومية وخاصة، وذلك من خلال مديري تلك المدارس ومديراتها، وحرص الباحث على توضيح المطلوب من الاستبانة، والاجابة عن أي تساؤل وتوضيح آلية تعبئة الإستبانات من خلال الإجتماع مع مديري المدارس، ثم عمل الباحث على جمع الاستبانات من مديري المدارس، فكان عدد الاستبانات المستعادة (301) استبانة، أي ما نسبته (91.5%).

المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الاستبانات، قام الباحث بمراجعتها والتأكد من صلاحيتها تمهيداً لإدخالها للحاسوب، وتبين أن جميع الاستبانات صالحة، ومن ثم تم إعطائها أرقاماً متسلسلة، وتحويل الإجابات اللفظية إلى رقمية، حيث أعطيت الإجابة (عالية جداً) 5 درجات، (عالية) 4 درجات، و (متوسطة) 3 درجات، و(منخفضة) درجتين، و (منخفضة جداً) درجة واحدة، وذلك في الفقرات الموجبة، وقد تم عكس هذه القيم في الفقرات السالبة، وقد تمت المعالجة الإحصائية اللازمة للبيانات، باستخراج الأعداد، والنسب المئوية، والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، ومعامل الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha). وقد تم فحص فرضيات الدراسة عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ ، عن طريق الاختبارات الإحصائية التالية:

اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة ، واختبار تحليل التباين الأحادي (One- way Analysis of

(Variance)، واختبار توكي (Tukey test)، ومعامل الارتباط بيرسون (Pearson correlation)، وذلك باستخدام برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS. واعتمد الباحث المعيار التالي لتحديد درجة كل من الكفاءة الإدارية والانتماء التنظيمي من قيم المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداتي الدراسة:

3) **درجة مرتفعة**: إذا كان المتوسط الحسابي للفقرة أو المجال أو الدرجة الكلية أعلى من + انحراف معياري واحد).

درجة متوسطة: إذا كان المتوسط الحسابي محصوراً بين (3 + انحراف معياري).

درجة منخفضة: إذا كان المتوسط الحسابي أقل من (3 - انحراف معياري).

فمثلاً المتوسط الحسابي للدرجة الكلية للكفاءة الإدارية هو (3.78)، والانحراف المعياري (0.65). ويظهر أن المتوسط الحسابي اعلى من (3+0.65)، وبهذا تكون درجة الكفاءة الإدارية للمجال الكلي مرتفعة.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

*نتيجة فحص سؤال الدراسة الأول

*نتائج الفرضية الاولى

* نتيجة فحص سؤال الدراسة الثاني

* نتيجة فحص سؤال الدراسة الثالث

*نتائج الفرضية الثانية

*نتائج الفرضية الثالثة

*نتائج الفرضية الرابعة

*نتائج الفرضية الخامسة

*نتائج الفرضية السادسة

- *نتائج الفرضية السابعة
- * نتيجة فحص سؤال الدراسة الرابع
- * نتيجة فحص سؤال الدراسة الخامس
- *نتائج الفرضية الثامنة
- *نتائج الفرضية التاسعة
- *نتائج الفرضية العاشرة
- *نتائج الفرضية الحادية عشرة

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً لنتائج الدراسة، وذلك للإجابة عن أسئلة الدراسة وفرضياتها.
نتيجة فحص سؤال الدراسة الأول:

ما العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم ؟

تم فحص العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم و الانتماء التنظيمي للمعلمين من خلال الفرضية التالية: _

الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متغيري الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم ومتغير الانتماء التنظيمي للمعلمين.

للتحقق من صحة الفرضية الأولى استخدم الباحث معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation coefficient) للتعرف إلى العلاقة بين متغيري الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم والانتماء التنظيمي للمعلمين ، من حيث قوتها واتجاهها ودلالاتها الإحصائية، وذلك كما هو واضح في الجدول (4).

الجدول (4)

نتائج معامل ارتباط بيرسون (Pearson correlation) للعلاقة بين متغيري الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم والانتماء التنظيمي للمعلمين

المتغيرات	العدد	قيمة (ر)	الدلالة الإحصائية
الكفاءة الإدارية*الانتماء التنظيمي	301	0.68*	0.000

ويتضح من الجدول السابق وجود علاقة ارتباطية موجبة وقوية ودالة إحصائياً عند المستوى $\alpha \geq 0.05$ بين متغيري الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم والانتماء التنظيمي للمعلمين، حيث كانت قيمة معامل الارتباط (0.68) وهي قيمة مرتفعة، وتدلل على علاقة قوية بين المتغيرين، وبالتالي تم رفض الفرضية.

نتيجة فحص سؤال الدراسة الثاني:

ما درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون؟ للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني استخرجت المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون لفقرات أداة الدراسة ومجالاتها، وذلك كما هو واضح في الجدول (5)، الملحق رقم (4).

الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال
مرتفعة	0.62	3.79	الإداري
مرتفعة	0.67	3.85	الفني
مرتفعة	0.78	3.80	العلاقات الإنسانية
متوسطة	0.73	3.65	شؤون الطلبة
مرتفعة	0.65	3.78	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول السابق أن درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون كانت " مرتفعة "، للدرجة الكلية، حيث بلغ المتوسط الحسابي لها (3.78)، والانحراف المعياري (0.65). أما فيما يتعلق بالمجالات الفرعية، فنلاحظ أن الكفاءة في المجال الفني حصلت على أعلى متوسط حسابي، ومقداره (3.85)، تلاه المجال الخاص بالعلاقات الإنسانية، وبمتوسط حسابي مقداره (3.80)، فالمجال الإداري (3.79)، وأخيراً المجال الخاص بشؤون الطلبة، وبمتوسط حسابي (3.65). كما يلاحظ أن المتوسطات الحسابية لجميع مجالات الدراسة كانت بدرجة مرتفعة باستثناء المجال الخاص بشؤون الطلبة كان بدرجة متوسطة.

نتيجة فحص السؤال الثالث: هل تختلف آراء المعلمين حول درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، والجهة المشرفة على المدرسة، والمؤهل العلمي للمدير، وخبرة المدير الإدارية؟ قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة والمجال الكلي لإستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الكفاءة الإدارية حسب متغيرات الدراسة الواردة في السؤال الثالث، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات الحسابية ذات دلالة احصائية، تم فحصها من خلال فرضيات الدراسة الآتية:

الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية كما يراها المعلمون في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير جنس المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية الثانية استخدم الباحث اختبار ت (t-test) للعينات المستقلة للفروق بين متوسطات درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون حسب متغير الجنس، وذلك كما هو واضح في الجدول (6).

الجدول (6)

نتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين متوسطات درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير جنس المعلم

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجنس	المجال
0.000	5.493	296	0.57	4.03	115	ذكر	الإداري
			0.61	3.64	183	أنثى	
			0.59	4.05	115	ذكر	الفني

0.000	4.134	296	0.69	3.73	183	أنثى	
			0.60	4.06	115	ذكر	العلاقات الإنسانية
0.000	5.107	296	0.84	3.63	183	أنثى	
			0.65	3.85	115	ذكر	شؤون الطلبة
0.000	3.791	296	0.76	3.53	183	أنثى	
			0.55	4.00	115	ذكر	الدرجة الكلية
0.000	4.845	296	0.67	3.64	183	أنثى	

يتضح من الجدول السابق أن الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$)، على الدرجة الكلية ومجالات الدراسة جميعها، وكانت هذه الفروق لصالح الذكور ، كما تدل عليه المتوسطات الحسابية، وبالتالي تم رفض الفرضية.

الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية كما يراها المعلمون في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم.

للتحقق من صحة الفرضية الثالثة قام الباحث باستخراج قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم، حسب متغير المؤهل العلمي للمعلم، كما يبيئه الجدول (7).

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي للمعلم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي	المجال
0.64	3.82	60	دبلوم	الإداري
0.63	3.77	202	بكالوريوس فقط	
0.55	3.80	36	أعلى من بكالوريوس	
0.64	3.85	60	دبلوم	الفني
0.68	3.83	202	بكالوريوس فقط	
0.67	3.97	36	أعلى من بكالوريوس	
0.78	3.81	60	دبلوم	العلاقات الإنسانية
0.79	3.76	202	بكالوريوس فقط	

0.66	3.99	36	أعلى من بكالوريوس	شؤون الطلبة
0.72	3.64	60	دبلوم	
0.73	3.65	202	بكالوريوس فقط	
0.69	3.73	36	أعلى من بكالوريوس	الدرجة الكلية
0.65	3.79	60	دبلوم	
0.65	3.76	202	بكالوريوس فقط	
0.59	3.87	36	أعلى من بكالوريوس	

من خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لإستجابات أفراد العينة في الجدول رقم (7)، يتبين أن هناك فروقا بينها في جميع المجالات وفي الدرجة الكلية حسب متغير المؤهل العلمي. ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (8).

الجدول (8)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي للمعلم

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المجال
0.862	0.149	0.059	0.118	2	بين المجموعات	الإداري
		0.398	117.302	295	داخل المجموعات	
		-	117.420	297	المجموع	
0.542	0.613	0.280	0.559	2	بين المجموعات	الفني
		0.456	134.452	295	داخل المجموعات	
		-	135.011	297	المجموع	
0.283	1.268	0.772	1.544	2	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
		0.609	179.539	295	داخل المجموعات	
		-	181.082	297	المجموع	
0.835	0.181	0.097	0.193	2	بين المجموعات	شؤون الطلبة
		0.535	157.968	295	داخل المجموعات	

		-	158.162	297	المجموع	
0.629	0.464	0.196	0.392	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.423	124.642	295	داخل المجموعات	
		-	125.034	297	المجموع	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات المعلمين لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم، وبناءً عليه تم قبول الفرضية.

الفرضية الوابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية كما يراها المعلمون في محافظة بيت لحم تعزى الى متغير سنوات خبرة المعلم.

للتحقق من صحة الفرضية ال رابعة قام الباحث بايجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير سنوات خبرة المعلم، كما بينه الجدول رقم (9).

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير سنوات خبرة المعلم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	سنوات الخبرة	المجال
0.68	3.77	92	أقل من 5 سنوات	الإداري
0.64	3.76	93	5-10 سنوات	
0.56	3.81	114	أكثر من 10 سنوات	
0.72	3.86	92	أقل من 5 سنوات	الفني
0.70	3.81	93	5-10 سنوات	
0.62	3.88	114	أكثر من 10 سنوات	
0.83	3.80	92	أقل من 5 سنوات	العلاقات الإنسانية
0.81	3.75	93	5-10 سنوات	
0.73	3.82	114	أكثر من 10 سنوات	
0.84	3.60	92	أقل من 5 سنوات	

0.74	3.63	93	5-10 سنوات	شؤون الطلبة
0.63	3.71	114	أكثر من 10 سنوات	
0.71	3.76	92	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.66	3.74	93	5-10 سنوات	
0.58	3.81	114	أكثر من 10 سنوات	

من خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة المبينة في الجدول السابق، يتبين أن هناك فروقاً بين قيمها حسب متغير سنوات الخبرة، في الدرجة الكلية والمجالات الفرعية. ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (10).

الجدول (10)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس

الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير سنوات خبرة المعلم

الدالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المجال
0.830	0.186	0.074	0.148	2	بين المجموعات	الإداري
		0.397	117.645	296	داخل المجموعات	
		-	117.793	298	المجموع	
0.732	0.313	0.144	0.288	2	بين المجموعات	الفني
		0.461	136.535	296	داخل المجموعات	
		-	136.823	298	المجموع	
0.782	0.247	0.154	0.308	2	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
		0.624	184.830	296	داخل المجموعات	
		-	185.138	298	المجموع	
0.555	0.590	0.324	0.648	2	بين المجموعات	شؤون الطلبة
		0.549	162.535	296	داخل المجموعات	
		-	163.182	298	المجموع	

0.734	0.310	0.133	0.266	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.429	126.973	296	داخل المجموعات	
		-	127.239	298	المجموع	

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى لمتغير سنوات خبرة المعلم، وبالتالي تم قبول الفرضية.

الفرضية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية كما يراها المعلمون في محافظة بيت لحم تعزى الى متغير الجهة المشرفة على المدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية الخامسة استخدم الباحث اختبار ت (t-test) للفروق بين متوسطات درجة الكفاءة الإدارية حسب متغير الجهة المشرفة على المدرسة، وذلك كما هو مبين في الجدول (11).

الجدول (11)

نتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين متوسطات درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير الجهة المشرفة على المدرسة

الدلالة الإحصائية	قيمة ت المحسوبة	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	الجهة المشرفة	المجال
0.000	3.793	296	0.57	3.88	215	حكومية	الإداري
			0.68	3.56	83	خاصة	
0.000	4.169	296	0.58	3.97	215	حكومية	الفني
			0.79	3.57	83	خاصة	
0.000	4.767	296	0.70	3.94	215	حكومية	العلاقات الإنسانية
			0.85	3.44	83	خاصة	
			0.69	3.75	215	حكومية	شؤون الطلبة

0.001	3.425	296	0.81	3.42	83	خاصة	
0.000	4.301	296	0.58	3.89	215	حكومية	الدرجة الكلية
			0.73			83	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير الجهة المشرفة على المدرسة، وكانت هذه الفروق لصالح المدارس الحكومية، وذلك كما هو واضح من قيم المتوسطات الحسابية في الجدول، والتالي تم رفض الفرضية.

الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمدير.

للتحقق من صحة الفرضية السادسة قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي للمدير، كما هو مبين في الجدول (12).

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون حسب متغير المؤهل العلمي للمدير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المؤهل العلمي للمدير	المجال
0.67	3.58	دبلوم	الإداري
0.60	3.82	بكالوريوس فقط	
0.58	3.91	أعلى من بكالوريوس	
0.68	3.71	دبلوم	الفني
0.69	3.87	بكالوريوس فقط	
0.57	3.97	أعلى من بكالوريوس	
0.90	3.50	دبلوم	العلاقات الإنسانية
0.75	3.87	بكالوريوس فقط	
0.67	3.90	أعلى من بكالوريوس	
0.79	3.40	دبلوم	شؤون الطلبة
0.73	3.69	بكالوريوس فقط	
0.59	3.82	أعلى من بكالوريوس	
0.71	3.56	دبلوم	الدرجة الكلية
0.64	3.82	بكالوريوس فقط	
0.55	3.90	أعلى من بكالوريوس	

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي للمدير في الجدول أعلاه، يتبين أن هناك فروقاً بينها، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (13).

الجدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي للمدير

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين	المجال
0.009	4.837	1.860	3.720	2	بين المجموعات	الإداري
		0.384	114.581	298	داخل المجموعات	
		-	118.300	300	المجموع	
0.112	2.205	1.000	2.000	2	بين المجموعات	الفني
		0.454	135.165	298	داخل المجموعات	
		-	137.166	300	المجموع	
0.002	6.196	3.718	7.436	2	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
		0.600	178.862	298	داخل المجموعات	
		-	186.299	300	المجموع	
0.004	5.579	2.956	5.912	2	بين المجموعات	شؤون الطلبة
		0.530	157.882	298	داخل المجموعات	
		-	163.794	300	المجموع	
0.007	5.045	2.093	4.186	2	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.415	123.622	298	داخل المجموعات	
		-	127.808	300	المجموع	

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدير، على الدرجة الكلية والمجالات الفرعية للدراسة، باستثناء المجال الفني، ولإيجاد

مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية، وذلك كما هو واضح في الجدول (14).

الجدول (14)

نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية للفروق بين متوسطات درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي للمدير

المجال	المؤهل العلمي	دبلوم	بكالوريوس فقط	أعلى من بكالوريوس
الإداري	دبلوم		-0.2393*	-0.3279*
	بكالوريوس فقط			-0.0886
	أعلى من بكالوريوس			
العلاقات الإنسانية	دبلوم		-0.3781*	-0.4019*
	بكالوريوس فقط			-0.0237
	أعلى من بكالوريوس			
شؤون الطلبة	دبلوم		-0.2952*	-0.4191*
	بكالوريوس فقط			-0.1239
	أعلى من بكالوريوس			
الدرجة الكلية	دبلوم		-0.2583*	-0.3433*
	بكالوريوس فقط			-0.0850
	أعلى من بكالوريوس			

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق أن الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تبعاً للمؤهل العلمي للمدير، كانت بين فئة حملة درجة "الدبلوم" من جهة، وبين فئتي حملة "درجة البكالوريوس فقط"، و"درجة البكالوريوس فأعلى"، ولصالح حملة درجة البكالوريوس فقط والبكالوريوس فأعلى. بمعنى أن أفراد عينة الدراسة من المعلمين يقدرون درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من حملة الدبلوم بأنها أقل من درجة الكفاءة الإدارية لدى المديرين من حملة البكالوريوس فقط وأعلى من بكالوريوس، وبالتالي تم رفض الفرضية.

الفرضية السابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى إلى متغير سنوات الخبرة الإدارية للمدير.

للتحقق من صحة الفرضية الـسابعة قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير سنوات الخبرة الإدارية للمدير، كما هو واضح في الجدول (15).

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير سنوات الخبرة الإدارية للمدير

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	سنوات الخبرة الإدارية للمدير	المجال
0.63	3.85	أقل من 5 سنوات	الإداري
0.56	3.78	5-10 سنوات	
0.70	3.73	أكثر من 10 سنوات	
0.66	3.93	أقل من 5 سنوات	الفني
0.69	3.81	5-10 سنوات	
0.65	3.84	أكثر من 10 سنوات	
0.76	3.93	أقل من 5 سنوات	العلاقات الإنسانية
0.74	3.78	5-10 سنوات	
0.86	3.68	أكثر من 10 سنوات	
0.74	3.75	أقل من 5 سنوات	شؤون الطلبة
0.70	3.64	5-10 سنوات	
0.78	3.57	أكثر من 10 سنوات	
0.64	3.87	أقل من 5 سنوات	الدرجة الكلية
0.61	3.76	5-10 سنوات	
0.70	3.72	أكثر من 10 سنوات	

من خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لتقديرات افراد عينة الدراسة لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير سنوات الخبرة الإدارية للمدير في الجدول السابق، يتبين أن هناك فروقاً بينها، ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق دالة إحصائياً، تم استخدام تحليل التباين الأحادي، كما هو مبين في الجدول (16).

الجدول (16)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين متوسطات درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير سنوات الخبرة الإدارية للمدير

المجال	مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدالة الإحصائية
الإداري	بين المجموعات	2	0.581	0.291	0.736	0.480
	داخل المجموعات	297	117.216	0.395		
	المجموع	299	117.797	-		
الفني	بين المجموعات	2	0.803	0.401	0.879	0.416
	داخل المجموعات	297	135.666	0.457		
	المجموع	299	136.469	-		
العلاقات الإنسانية	بين المجموعات	2	2.725	1.363	2.205	0.112
	داخل المجموعات	297	183.534	0.618		
	المجموع	299	186.259	-		
شؤون الطلبة	بين المجموعات	2	1.409	0.704	1.289	0.277
	داخل المجموعات	297	162.327	0.547		
	المجموع	299	163.735	-		
الدرجة الكلية	بين المجموعات	2	1.075	0.537	1.262	0.285
	داخل المجموعات	297	126.454	0.426		
	المجموع	299	127.529	-		

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في تقديرات المعلمين لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية للمدير، وبالتالي تم قبول الفرضية.

نتيجة فحص سؤال الدراسة الرابع:

ما درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم؟

للإجابة عن سؤال الدراسة ال رابع، تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية لدرجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم، وذلك كما هو واضح في الجدول (17).

ويتضح من الجدول (17) أن درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم بشكل عام كانت بدرجة "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي على الدرجة الكلية للمقياس (3.68)، وانحراف معياري مقداره (0.72).

ومن خلال ملاحظة المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أداة الانتماء التنظيمي يتبين أن المتوسطات المتعلقة بثلاث فقرات (الثلاثة الأولى) تدل على إنتماء تنظيمي مرتفعة، وفي مقدمتها الفقرة " تهمني سمعة المدرسة ومدى تحقيقها لأهدافها التربوية "، وبمتوسط حسابي (4.47)، و(12) فقرة بدرجة متوسطة، وحصلت الفقرة رقم(11)، "أي تغيير على وضعي الوظيفي في المدرسة سيدفعني للتفكير بترك العمل فيها"، على أقل متوسط حسابي (3.13)، مع الاخذ بعين الاعتبار انها فقرة سلبية.

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الانتماء التنظيمي

لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم مرتبة تنازليا

الترتيب	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	تهمني سمعة المدرسة ومدى تحقيقها لأهدافها التربوية.	4.47	0.75	مرتفعة
2	اشعر بالانتماء لهذه المدرسة	4.04	0.93	مرتفعة
3	لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة	3.99	0.93	مرتفعة
4	اشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المدرسة	3.96	1.05	متوسطة
5	تتطابق قلبي مع قيم المدرسة التي اعمل بها	3.88	1.02	متوسطة
6	تدفعني هذه المدرسة الى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل .	3.87	1.03	متوسطة
7	أبين لأصدقائي ان هذه المدرسة عظيمة.	3.81	1.10	متوسطة
8	اشعر بالسعادة بان اتحت لي الفرصة للعمل بهذه المدرسة	3.77	1.07	متوسطة
9	اتخذت قرارا صائبا عندما قبلت العمل بهذه المدرسة.	3.73	1.08	متوسطة
10	إنني على استعداد لقبول أي عمل يتناسب مع مؤهلاتي في هذه المدرسة لكي احتفظ بعلمي .	3.70	1.16	متوسطة
11	تعتبر هذه المدرسة من أفضل المدارس الفلسطينية التي يمكن أن اعمل بها .	3.70	1.10	متوسطة
12	اشعر بأنني اكسب الكثير عند بقائي في هذه المدرسة على المدى البعيد .	3.49	1.15	متوسطة
13	أوافق على سياسات هذه المدرسة فيما يخص أعضاء هيئة التدريس فيها .	3.45	1.11	متوسطة
14	إنني على استعداد للعمل في اية مدرسة أخرى طالما نوعية العمل واحدة .	3.38	1.20	متوسطة
15	أي تغيير على وضعي الوظيفي في المدرسة سيدفعني للتفكير بترك العمل فيها .	3.13	1.19	متوسطة
	الدرجة الكلية	3.68	0.72	متوسطة

نتيجة فحص سؤال الدراسة الخامس:

هل تختلف درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، والجهة المشرفة على المدرسة؟ وللتعرف على الاختلاف في درجة الانتماء التنظيمي لدى أفراد عينة الدراسة قام الباحث بإيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات الواردة في السؤال الخامس، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة احصائياً، تم فحصها من خلال الفرضيات الآتية:

الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير جنس المعلم. للتحقق من صحة الفرضية الثامنة تم إيجاد قيم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الانتماء التنظيمي حسب متغير جنس المعلم، وكان المتوسط الحسابي لإستجابات المعلمين (3.78)، في حين بلغ متوسط استجابات المعلمات (3.62)، وللتعرف فيما إذا كان الفرق بين المتوسطين دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، استخدم اختبار ت (t-test)، وذلك كما هو واضح في الجدول (18).

الجدول (18)

نتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير الجنس

الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
ذكر	115	3.78	0.61	296	2.029	0.043
أنثى	183	3.62	0.78			

يتضح من الجدول السابق أن الفرق بين متوسطي درجة الانتماء التنظيمي دال إحصائي عند المستوى 0.05، وكانت الفروق لصالح المعلمين، وبالتالي تم رفض الفرضية.

الفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمعلم. للتحقق من صحة الفرضية التاسعة قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على مقياس الانتماء التنظيمي حسب متغير المؤهل العلمي للمعلم، كما هو واضح في الجدول (19)، ومن خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لدرجات الانتماء يتبين أن هناك فروقا بين المتوسطات، حيث كان المتوسط الحسابي لفئة بكالوريوس فأعلى (3.8) في حين كان كان لفئة بكالوريوس فقط (3.64)، والفرق بين المتوسطين (0.16).

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الانتماء التنظيمي

لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي للمعلم

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المؤهل العلمي
0.69	3.78	60	دبلوم
0.72	3.64	202	بكالوريوس فقط
0.71	3.80	36	بكالوريوس فأعلى

ولمعرفة فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي ، وذلك كما هو واضح في الجدول (20).

الجدول (20)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في

محافظة بيت لحم حسب متغير المؤهل العلمي للمعلم.

الدلالة الإحصائية	قيمة ف المحسوبة	متوسط المربعات	مجموع المربعات	درجات الحرية	مصدر التباين
0.256	1.369	0.713	1.425	2	بين المجموعات
		0.521	153.565	295	داخل المجموعات
		-	154.990	297	المجموع

يتضح من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير المؤهل العلمي ، وبالتالي تم قبول الفرضية.

الفرضية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

للتحقق من صحة الفرضية العاشرة قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة على مقياس الانتماء التنظيمي حسب متغير سنوات الخبرة للمعلم كما يبين الجدول (21)، ومن خلال ملاحظة قيم المتوسطات الحسابية لدرجة الانتماء يتبين أن هناك فروقا بين المتوسطات.

الجدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الانتماء التنظيمي

لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير سنوات الخبرة للمعلم

سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
أقل من 5 سنوات	92	3.53	0.80
5-10 سنوات	93	3.58	0.68
أكثر من 10 سنوات	114	3.88	0.63

ولمعرفة فيما إذا كانت الفروق بين المتوسطات دالة إحصائياً استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي، وذلك كما هو واضح في الجدول (22).

الجدول (22)

نتائج تحليل التباين الأحادي للفروق بين درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في

محافظة بيت لحم حسب متغير سنوات الخبرة

مصدر التباين	درجات الحرية	مجموع المربعات	متوسط المربعات	قيمة ف المحسوبة	الدلالة الإحصائية
بين المجموعات	2	7.726	3.863	7.725	0.001
داخل المجموعات	296	148.023	0.500		
المجموع	298	155.749	-		

يتضح من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(\alpha \geq 0.05)$ بين درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وبناءً عليه تم رفض الفرضية. ولإيجاد مصدر هذه الفروق استخدم اختبار توكي (Tukey) للمقارنات الثنائية البعدية للتعرف الى مصدر الفروق، وذلك كما هو واضح في الجدول (23).

الجدول (23)

نتائج اختبار توكي (Tukey) للمقارنات البعدية بين درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير سنوات الخبرة

المقارنات	أقل من 5 سنوات	5-10 سنوات	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات		-0.0480	-0.3528*
5-10 سنوات			-0.3048*
أكثر من 10 سنوات			

تشير المقارنات الثنائية البعدية في الجدول السابق أن الفروق بين درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير سنوات الخبرة، كانت بين المعلمين ذوي سنوات الخبرة الأقل من (5) سنوات والمعلمين ذوي سنوات الخبرة (5-10) سنوات من جهة، وبين المعلمين ذوي سنوات الخبرة الأكثر من (10) سنوات من جهة أخرى، ولصالح فئة المعلمين من ذوي الخبرة أكثر من (10) سنوات.

الفرضية الحادية العاشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(\alpha \geq 0.05)$ في درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة.

للتحقق من صحة الفرضية الحادية العاشرة استخدم اختبار ت (t-test) للفروق بين درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة، وذلك كما هو واضح في الجدول (24).

الجدول (24)

نتائج اختبار ت (t-test) للفروق بين درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم حسب متغير الجهة المشرفة

الجهة المشرفة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت المحسوبة	الدلالة الإحصائية
حكومية	215	3.70	0.69	296	0.287	0.775
خاصة	83	3.67	0.77			

يتضح لنا من الجدول السابق عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $\alpha \geq$ (0.05) بين درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة، وبالتالي تم قبول الفرضية.

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

- *مناقشة نتائج السؤال الأول
- *مناقشة نتائج الفرضية الاولى
- *مناقشة نتائج السؤال الثاني
- *مناقشة نتائج السؤال الثالث
- *مناقشة نتائج الفرضية الثانية
- *مناقشة نتائج الفرضية الثالثة
- *مناقشة نتائج الفرضية الرابعة
- *مناقشة نتائج الفرضية الخامسة
- *مناقشة نتائج الفرضية السادسة
- *مناقشة نتائج الفرضية السابعة
- *مناقشة نتائج السؤال الرابع
- *مناقشة نتائج السؤال الخامس
- *مناقشة نتائج الفرضية الثامنة
- *مناقشة نتائج الفرضية التاسعة
- *مناقشة نتائج الفرضية العاشرة
- *مناقشة نتائج الفرضية الحادية عشرة
- *التوصيات

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

يتضمن هذا الفصل مناقشة نتائج الدراسة التي بحثت في العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين ، كما يتضمن عدداً من التوصيات المنبثقة عن نتائج الدراسة . مناقشة نتائج السؤال الأول الذي نص على:

ما العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم ؟

قام الباحث بمناقشة سؤال الدراسة الأول من خلال نتيجة فحص الفرضية الأولى التي انبثقت عنه: مناقشة نتائج الفرضية الأولى:

لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) بين متغيري الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم والانتماء التنظيمي للمعلمين.

تشير نتائج الدراسة إلى وجود علاقة موجبة وقوية ودالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين متغيري الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم والانتماء التنظيمي للمعلمين.

وقد يعزى ذلك إلى كون الانتماء التنظيمي لدى العاملين في أية مدرسة يحتاج إلى توافر مجموعة من المقومات : كالثقافة السائدة فيها، والعمل بروح الفريق ، والشعور بالأهمية والمسؤولية ، والمشاركة في التخطيط واتخاذ القرار ، وممارسة الصلاحيات ، ومستوى معيشي مقبول ، وغيرها من المقومات، وإن هذه العوامل تتأثر بأداء المدير الذي يتطلب منه الإهتمام والعمل على توفير هذه المقومات، فممارسات المدير يمكن أن تلعب دوراً في خلق اتجاهات المعلمين نحو المدرسة وحافزاً لهم، لذا ظهرت هذه العلاقة الإيجابية بين الكفاءة الإدارية للمديرين والانتماء التنظيمي للمعلمين ولكي يتوافر أكبر عدد من هذه المقومات لا بد من أن يكون المدير ذا كفاءة إدارية عالية.

وانتقلت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من المعاني (1990)، و Turan (1998)، وسلامة (2003)، والتي أشارت إلى وجود علاقة إيجابية بين الكفاءة الإدارية والانتماء التنظيمي.

مناقشة نتائج السؤال الثاني والذي ينص على:

ما درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون؟

يظهر من النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون كانت مرتفعة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لتقدير المعلمين لها على الدرجة الكلية (3.78).

ومن الممكن عزو ذلك إلى عدة أسباب منها:

- العناية الخاصة التي توليها مديرية التربية والتعليم، ووفق توجيهات الوزارة لعملية اختيار مديري المدارس الثانوية، حيث يتم اختيار مديري المدارس الثانوية وفق آلية محددة كما يوضح الملحق (5)، تأخذ الكفايات الإدارية بعين الاعتبار، سواء ما يتعلق بالمؤهل العلمي، أو التأهيل التربوي، كما أن مديري المدارس الثانوية هم من أصحاب الخبرات في العمل الإداري المدرسي قبل أن يتم تعيينهم في المدارس الثانوية، فعادة يتم اختيار مديري المدارس الثانوية من بين المتقدمين لهذه الوظيفة ممن هم في العمل الإداري المدرسي (نائب مدير، أو مدير مدرسة أساسية)، ونادراً أن تجد مديراً تم تعيينه مباشرة في مدرسة ثانوية دونما خبرة.
- الدورات التدريبية في مجال الإدارة المدرسية التي تعطى للمديرين أثناء الخدمة وقبله. والتي من شأنها أن تساعد في رفع درجة الكفاءة الإدارية لدى المديرين.

ويتضح من خلال الملحق (4) الخاص بالمتوسطات الحسابية لفقرات أداة الكفاءة الإدارية، أن (8) فقرات حصلت على متوسط حسابي أعلى من (4)، وأن قيم المتوسطات الحسابية ل (15) فقرة تدلل على درجة كفاءة مرتفعة، و(30) فقرة درجة متوسطة، ولم تحصل أي من الفقرات على درجة كفاءة منخفضة. كما يبين الملحق أهم مظاهر الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، وجاء في مقدمتها الفقرات الآتية: إبداء التعاون مع المسؤولين في جهاز التربية والتعليم (4.25)، ومتابعة التزام المعلمين بمواعيد الدوام الرسمي (4.19)، والعمل على إقامة علاقات وثيقة مع مؤسسات المجتمع المحلي (4.11)، ومتابعة ملاحظات المشرف التربوي (4.10)، وقل المتوسطات الحسابية كان للفقرات: استخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية (3.47)، وتوعية الطلبة بتخصصات التعليم الجامعي (3.46)، وإشراك المعلمين في صناعة القرار (3.34)، واللقاءات الدورية مع الطلبة (3.28).

وقد يعزى هذا الترتيب لطبيعة النظام المركزي، الذي لا زال يميز العلاقة بين مديرية التربية والمدارس، لذا جاء مظهر إبداء التعاون مع المسؤولين في جهاز التربية والتعليم في الترتيب الأول، وكذلك متابعة

التزام المعلمين بالدوام الرسمي ربما تعزى للسبب ذاته ، وهو حرص المدير على الحفاظ على العلاقة الجيدة مع المسؤولين من خلال الاهتمام بتنفيذ التعليمات الخاصة بالدوام المدرسي واتباع الأنظمة، أي أنها أنشطة إدارية تنفيذية وليست قيادية. وقد يعزى كون مظهر استخدام التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية جاء في مرتبة منخفضة في ترتيب سلم المظاهر إلى أن دراية مديري المدارس ومعرفتهم باستخدام التقنيات الحديثة في الإدارة كالحاسوب ببرامجه المختلفة والإنترنت متواضعة

أما مظهرا إشراك المعلمين باتخاذ القرار، وعقد لقاءات دورية مع الطلاب، جاءت في أدنى سلم ترتيب المظاهر، فقد يعزى ذلك للنمط الإداري الذي قد يسود أحيانا، ويكون هذان المظهران من مؤشراتهما ألا وهو النمط التسلسلي.

أما كون مجال شؤون الطلبة جاء بدرجة متوسطة فيمكن عزو ذلك إلى:

- ❖ تفويض المدير صلاحيات متابعة شؤون الطلبة لنائبه أو للمرشد التربوي أثر على علاقة المدير مع الطلبة.
- ❖ تطور دور مدير المدرسة وزيادة عبء المهام الإدارية والفنية الملقاة على عاتقه ربما جاءت على حساب مجال شؤون الطلبة.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة الشحرور (1993)، حيث قدر المعلمون الكفاءة الإدارية للمديرين بدرجة عالية، ودراسة عوده (2004) حيث أشارت إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة الحكومية للمهام القيادية الفعالة "عالية"، كما اتفقت مع دراسة سلامة (2003)، التي أظهرت نتائجها أن مستوى الممارسات الإدارية بشكل عام جيد جدا. واتفقت أيضا مع دراسة المحبوب (2000)، في مجال الممارسة الإدارية والفنية، حيث أشارت إلى أن درجة الكفاءة العالية، بينما كانت متوسطة في مجالات الدراسة الأخرى. ولم تتفق نتائج هذه الدراسة مع دراسة المخلافي (1992)، حيث قدر المعلمون واقع الكفاءة الإدارية للمديرين بدرجة متوسطة.

مناقشة نتائج السؤال الثالث ونصه:

هل تختلف آراء المعلمين حول درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، والجهة المشرفة على المدرسة، والمؤهل العلمي للمدير، وخبرة المدير الإدارية؟

قام الباحث بمناقشة سؤال الدراسة الثالث من خلال الفرضيات الآتية التي انبثقت عنه :

مناقشة نتائج الفرضية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية كما يراها المعلمون في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير جنس المعلم.

أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في تقديرات المعلمين لدرجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى لمتغير جنس المعلم، وقد كانت هذه الفروق لصالح المعلمين.

وقد يعزى ذلك إلى كون اتجاهات المعلمين في المدارس الثانوية ربما تكون أكثر إيجابية من اتجاهات المعلمات نحو المديرين، وبالتالي جاء تقييمهم لدرجة كفاءة أداء المديرين أعلى منه للمعلمات. أو ربما يعزى ذلك إلى كون العلاقات التي تربط المعلمين مع المديرين أقوى من العلاقات بين المعلمات والمديرين، الأمر الذي أثر على رأي المعلمين في درجة كفاءة المديرين.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عودة (2004)، التي أشارت إلى وجود فروق في درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية الفعالة تعزى لجنس المعلم ولصالح الذكور، بينما اختلفت مع دراسة المحبوب (2000)، والتي أشارت إلى وجود فروق في درجة كفاءة المديرين دالة تعزى للجنس ولصالح المعلمات.

مناقشة نتائج الفرضية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية كما يراها المعلمون في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم.

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى 0.05 في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمعلم.

وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين يتعاملون مع كافة المعلمين من ذوي المؤهلات المختلفة بنفس الوتيرة، وأن المديرين يركزون على جوانب تنفيذية تخص جميع المعلمين بنفس الدرجة، الأمر الذي جعل المعلمين من مختلف المؤهلات يعطون تقديرات متقاربة للكفاءة الإدارية للمديرين.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عودة (2004)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية الفعالة تعزى للمؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية كما يراها المعلمون في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات الخبرة للمعلم.

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى إلى متغير سنوات خبرة المعلم.

وقد يفسر عدم تأثر تقديرات المعلمين بسنوات الخبرة دلالة على استقرار تقديراتهم، وأن ذلك يعتبر مؤشر على إمكانية الوثوق بها لأنها تعكس واقعاً حقيقياً دون تأثره بالعلاقات المباشرة بين المعلم والمدير. ويمكن تفسير ذلك بشكل آخر وهو أن تقديرات المعلمين القدامى والحديثين متقاربة بحيث أن ممارسات المديرين الحالية لم تختلف عن ممارساتهم السابقة الأمر الذي أدى إلى تقديرات متقاربة، وهذا يعني أن المعلمين غير مقتنعين (أو لم يلمسوا تغيرات) في سلوك المديرين أو تحسينات في أنماطهم الإدارية.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة عودة (2004)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة في تقدير المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية الفعالة تعزى لمتغير سنوات الخبرة.

مناقشة نتائج الفرضية الخامسة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية كما يراها المعلمون في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة.

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة ، وقد كانت هذه الفروق لصالح المعلمين في المدارس الحكومية، الذين أكدوا بدرجة أكبر من المعلمين في المدارس الخاصة على الكفاءة الإدارية لدى مديريهم.

وقد يعزى ذلك إلى الأهمية التي أولتها وزارة التربية والتعليم العالي لمديري المدارس الحكومية، والتي تمثلت في المعايير المهنية في اختيار المديرين، وكذلك في برامج التدريب الخاصة بالمديرين ، سواء قبل التعيين أو أثناء الخدمة في العمل الإداري ، وكذلك قد يعزى ذلك الى العلاقة بين المدرسة الحكومية ومديرية التربية والتعليم، حيث المتابعة والرقابة والتقييم المستمر، مما يشكل حافزا للمدير للعمل والظهور بمظهر القائد التربوي الناجح.

مناقشة نتائج الفرضية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى إلى متغير المؤهل العلمي للمدير .

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى $(0.05 \geq \alpha)$ في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدير، ولصالح المديرين من حملة درجة البكالوريوس فقط وبكالوريوس فأعلى.

وقد يعزى ذلك إلى أن المديرين من فئة حملة درجة البكالوريوس فقط ، وفئة بكالوريوس فأعلى ، قد حصلوا على معارف علمية وإدارية بدرجة أكبر من زملائهم من حملة الدبلوم أثناء فترة الدراسة، فأصبحوا أكثر قدرة على استيعاب وفهم العمليات الإدارية ، فالإدارة كما هي فن، هي علم أيضاً. وقد يعزى كذلك الى ان ثقة المدير بنفسه، والإعتراز بها تزداد كلما كان مؤهله العلمي أعلى، وهذا ينعكس إيجابا على أدائه، ونظرة المعلمين وتقديرهم له .

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشحرور (1992)، والتي أشارت إلى وجود فروق دالة في تقديرات المعلمين ومديري الإدارة الوسطى والمديرين انفسهم لواقع الكفاءة الإدارية تعزى للمؤهل العلمي للمدير،

كما اختلفت مع دراسة كل من مياس (1996)، وشديفات (1998)، وعودة (2004)، والتي اشارت الى عدم وجود فروق دالة في تقديرات عينات هذه الدراسات لدرجة الكفاءة الإدارية للمديرين تعزى لمتغير المؤهل العلمي للمدير.

مناقشة نتائج الفرضية السابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى إلى متغير سنوات الخبرة الإدارية للمدير.

تشير نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كما يراها المعلمون تعزى لمتغير سنوات الخبرة الإدارية للمدير، فقد قدر المعلمون أن درجة الكفاءة الإدارية للمديرين، و على إختلاف سنوات خبراتهم الإدارية، كانت مرتفعة في الدرجة الكلية.

وقد يعزى ذلك إلى أن دور مدير المدرسة أصبح واضحاً لجميع المديرين بغض النظر عن سنوات الخبرة الإدارية، وذلك يعود إلى التدريب قبل التعيين وأثناء الخدمة، والزيارات المتواصلة من قبل أقسام المديرية للمدارس، خاصة للمديرين الذين يتم تعيينهم حديثاً.

واتفقت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من المخلافي (1992)، والشحور (1993)، و مياس (1996)، وعودة (2004)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق في تقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية الفعالة تعزى لسنوات الخبرة، وكما اختلفت مع دراسة شديفات (1998)، والتي أظهرت وجود فروق دالة في تقديرات عينة الدراسة لدور مدير المدرسة كقائد تعليمي تعزى لسنوات الخبرة ولصالح من كانت خبرتهم أطول.

مناقشة نتائج السؤال الرابع ونصه:

ما درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم؟

يظهر من نتائج سؤال الدراسة الرابع أن درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم كانت "متوسطة"، حيث بلغ المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.68).

وقد يعزى ذلك إلى أن بعض المعلمين يعلمون تخصصات لا تتناسب مع مؤهلاتهم العلمية، مما يضعف ثقة المعلم بنفسه وقدراته أو قد يعزى ذلك إلى عدم رضى المعلمين عن المستوى المعيشي بسبب انخفاض الرواتب حيث اتضح ذلك من خلال استمرار المطالبة بتطبيق قانون الخدمة المدنية الفلسطيني، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى عدم موافقة المعلمين على سياسات الإدارة المدرسية تجاه أعضاء هيئة التدريس فيها، كحرص الإدارة على تطبيق الأنظمة والتعليمات بدرجة مبالغ فيها، كتعليمات الدوام الرسمي والأعمال الكتابية للمعلم، ويمكن أن يعزى ذلك أيضاً إلى كثرة الصعوبات التي تواجه العملية التعليمية في فلسطين بشكل عام كالإمكانيات المادية للمدرسة ونقص المرافق، والمشكلات الإجتماعية والإقتصادية، هذا بالإضافة للمشكلات التي تنتج عن المضايقات الإسرائيلية لا سيما الحواجز وغيرها.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الأشهب (2001)، ودراسة سلامة (2003) اللتين أشارت إلى أن درجة إنتماء المعلمين للمهنة كان عالياً، كما اختلفت مع دراسة عياد (2005)، التي أظهرت أن مستوى الانتماء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في جامعتي القدس وبيت لحم كان مرتفعاً. واختلفت أيضاً مع نتيجة دراسة المعاني (1990) حيث كان الانتماء التنظيمي بدرجة جيدة.

مناقشة نتائج السؤال الخامس ونصه:

هل تختلف درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم باختلاف متغيرات الدراسة: جنس المعلم، ومؤهله العلمي، وخبرته، والجهة المشرفة على المدرسة؟
قام الباحث بمناقشة السؤال الخامس من خلال مناقشة الفرضيات الآتية التي انبثقت عنه:

مناقشة نتائج الفرضية الثامنة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير الجنس.

تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير الجنس، لصالح المعلمين.

وقد يعزى ذلك إلى تحسن الوضع المعيشي للمعلم خاصة بعد تطبيق قانون الخدمة المدنية، فأصبح المعلم ينظر إلى مهنته وكأنها مهنة العمر حتى التقاعد، في ظل الوضع الفلسطيني الراهن الذي تسوده البطالة، وبالتالي الانتماء إلى التربية والتعليم كمؤسسة، وقليل هم تاركوها بإختيارهم قبل ذلك، ومنهم من يتمنى الإستمرار في العمل حتى بعد وصولهم سن التقاعد، لأن المعلم يجد نفسه في هذه الوظيفة، ويحس بأنه قام بدور عظيم، عندما يرى طلابه ينتشرون في وظائف ومراكز في مختلف أرجاء الوطن، فإنتمائه لمهنته التربوية هو إنتماء لوظيفة، وإنتماء لعطاء يتجدد مع كل جيل من الخريجين. وهذا قد لا يلمس بنفس الدرجة لدى المعلمة، فغالبا ما تكون المعلمة أمًا، أو مسؤولة عن أسرة، وترى بأن مسؤوليتها الأهم والتي تسارع إليها بعد إنتهاء حصتها الاخيرة، هم أولادها وأسرتها، وتنتظر بحرارة ذلك اليوم الذي تنهي فيه سنوات الخدمة، للتقاعد، والتفرغ كليا لبيتها وأسرتها.

واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع دراسة كل من ردايدة (1988)، والمعاني (1990)، والأشهب (2001)، و Hedges (1983)، و عياد(2005)، والتي أشارت جميعها إلى عدم وجود فروق دالة في درجة الانتماء التنظيمي تعزى إلى متغير الجنس، كما اختلفت مع دراسة فرحان وزملا (1979)، والتي أشارت إلى وجود فروق دالة تعزى للجنس ولكن لصالح المعلمات.

مناقشة نتائج الفرضية التاسعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

وقد يعزى ذلك إلى أن العوامل المؤثرة في الانتماء التنظيمي وظروف العمل التي يتعرض لها جميع المعلمين في المدرسة الواحدة هي نفسها بغض النظر عن المؤهل العلمي للمعلم، وكذلك قد يعزى إلى أن رغبة المعلم في أداء رسالته هي نفس الرغبة عند باقي المعلمين بغض النظر عن المؤهل العلمي.

واتفقت هذه النتيجة مع دراسة كل من فرحان وزملاؤه (1979)، وردايدة (1988)، والمعاني (1990)، والأشهب (2001)، وعياد (2005)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة بين درجات الانتماء التنظيمي تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

مناقشة نتائج الفرضية العاشرة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات خبرة المعلم.

تشير نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير سنوات خبرة المعلم، لصالح فئة المعلمين من ذوي الخبرة " أكثر من (10) سنوات ".

وقد يعزى ذلك إلى أن المعلمين من ذوي الخبرة الأكثر من (10) سنوات، أصبحت مهنة التعليم بالنسبة لهم تشكل مستقبلهم، وخبرتهم تشكل أساس الطموح لترقيتهم لوظائف إدارية أعلى، لذا فهم يبذلون حرصاً على النجاح في أداء مهامهم أكثر من المعلمين الأقل خبرة، وقد يعزى ذلك أيضاً إلى أن هؤلاء المعلمين يعتبرون أن الحفاظ على النجاح في أداء المهام تحدياً بالنسبة لهم، ويشكل هذا التحدي دافعاً لمزيد من بذل الجهد والعطاء، يعبر عنه بالانتماء أكثر من المعلمين الأقل خبرة.

واتفقت هذه النتيجة مع نتائج دراسة كل من Reyes, et al (1989)، وفرحان وزملاؤه (1979)، و دربول (1996)، والتي أشارت إلى وجود فروق دالة بين درجات الانتماء التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة، كما اختلفت مع دراسة كل من ردايدة (1988)، والمعاني (1990)، والأشهب (2001)، وعياد (2005)، والتي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة بين درجات الانتماء التنظيمي تعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

مناقشة الفرضية الحادية العشرة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) في درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى إلى متغير الجهة المشرفة على المدرسة. أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند المستوى ($0.05 \geq \alpha$) بين درجة الانتماء التنظيمي لدى معلمي المدارس الثانوية في محافظة بيت لحم تعزى لمتغير الجهة المشرفة على المدرسة.

وقد يعزى ذلك إلى البيئة المدرسية المتشابهة، والأنظمة المعمول بها، وتقارب مستوى الرواتب إلى حد ما، في المدارس الحكومية والخاصة، وكذلك قد يعزى إلى نظرة المجتمع المتقاربة لمهنة التعليم سواءً كان المعلم في مدرسة حكومية أو خاصة.

وأختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتائج دراسة كل من المعاني (1990)، العضايلة (1995)، و الأشهب (2001)، والتي أشارت إلى وجود فروق دالة تعزى للجهة المشرفة.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بما يلي :

- 1- اعداد برامج تدريب للمديرين تساعد في رفع وتعزيز الكفاءة الإدارية لديهم في مجالات عملية اتخاذ القرار ورفع الروح المعنوية للمرؤسين، وتنمية العلاقات الإنسانية مع المعلمين والطلبة وإستخدام التقنيات الحديثة وتحديد إحتياجات المعلمين.
- 2- ضرورة رفع مستوى وعي مديري المدارس بأهمية الانتماء التنظيمي للمعلمين وأثره على أدائهم ونتائج الطلبة من خلال توزيع النشرات وعقد الندوات .
- 3- على مديري المدارس العمل على تنمية قدرات المعلمين، من خلال اشراكهم في دورات تدريبية، واشراكهم في عملية اتخاذ القرار، وتفويض الصلاحيات لهم، وغيرها من العمليات الإدارية، التي تسهم في تنمية شعور المعلم بأهميته في تحقيق أهداف المدرسة.
- 4- ضرورة أن يقوم مديرو المدارس الثانوية بتفعيل اللجان الطلابية، وكذلك توعية الطلبة بتخصصات التعليم الجامعي ويمكن ذلك من خلال عقد لقاءات دورية مع الطلبة.

ويقترح الباحث مزيد من الدراسات حول:

- 1- واقع الكفاءة الإدارية والانتماء التنظيمي لمديري ومعلمي المدارس الاساسية، نظرا لأهمية دورالمدرسة الاساسية.
- 2- الكفاءة الإدارية والانتماء التنظيمي لموظفي مديريات التربية والتعليم ووزارة التربية والتعليم العالي في فلسطين.
- 3- العلاقة بين النمط الاداري لمديري المدارس والانتماء التنظيمي للمعلمين.
- 4- واقع الانتماء التنظيمي لمديري المدارس الفلسطينية.
- 5- العلاقة بين الانتماء التنظيمي للمعلمين وثقافتهم.

المراجع

*المراجع باللغة العربية

*المراجع باللغة الانجليزية

المراجع العربية:

١. إبراهيم ، وفاء . (1996) . تأثير مستوى مشاركة المعلمين للمديرين في اتخاذ القرارات المدرسية على الولاء التنظيمي عند معلمي المدارس الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
٢. أبو فروة، إبراهيم محمد. (1997). الإدارة المدرسية. ط2. طرابلس:الجامعة المفتوحة.
٣. أحمد، أحمد إبراهيم. (1991). الإدارة المدرسية (دراسة نظرية وميدانية)، ط2. الاسكندرية: دار المطبوعات الجديدة.
٤. أحمد، أحمد إبراهيم. (2003). الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين ، ط1. القاهرة:دار الفكر العربي.
٥. الأعرجي، عاصم. (1976). حول فاعلية وكفاءة الأجهزة الإدارية الخدمية الحكومية . مجلة العلوم الاجتماعية، 4 (2)، 52.
٦. الأغبري، عبد الصمد. (2000). الإدارة المدرسية. ط1. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
٧. الأشهب، عائدة كامل. (2001). درجة مشاركة أعضاء الهيئة التدريسية في مدارس القدس في اتخاذ القرار وعلاقته في الانتماء لمهنة التعليم . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.
٨. البدري، طارق عبد الحميد. (2001) . الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، ط1. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
٩. الجبر، زينب علي، والمحليبي، عبد العزيز سود . (1999) . ممارسة مديري مدارس تجربة الإدارة المدرسية المطورة وأمنائها بدولة الكويت لمهامها (دراسة توجيهية). المجلة التربوية، 13(50)، 17-39.
١٠. حتاملة ، مشهور موسى . (1989) . تصورات المشرفين التربويين والمعلمين وأولياء الأمور للمدير الفعال في المدارس الثانوية والحكومية في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، أربد.
١١. حجي، أحمد سعيد. (2000). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي.
١٢. حمادنة، عبد الله ساري حسين. (1996). ممارسات مديري المدارس للمهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة،الجامعة الأردنية، عمان.

١٣. الخطيب، رداح، والخطيب، أحمد، والفرح، وجيه. (1996). الإدارة والاشراف التربوي . ط3. الرياض: مطابع الفرزدق التجارية.
١٤. الدرادكة، مأمون محمد. (1999). كفاءة جهاز الإدارة العامة الأردني. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
١٥. دربول، فتحية عبدالله. (1997). أثر الولاء التنظيمي والعوامل الشخصية على الأداء الوظيفي لدى المعلمين في الامارات، مجلة الكلمة، العدد 55، 73-99.
١٦. درويش، عبد الكريم، وتكلا، ليلي. (1977). أصول الإدارة العامة . القاهرة: مكتبة الانجلو المصرية.
١٧. الدويك، تيسير، وياسين، حسين، وعدس، محمد عبد الرحيم، والدويك، محمد فهمي. (1998). اسس الإدارة التربوية والمدرسية، ط2. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
١٨. ردايدة، صالح حسن. (1988). الولاء التنظيمي وعلاقته بالإنجابية لأعضاء الهيئات التدريسية في كليات المجتمع الحكومية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.
١٩. رزق الله، مريم عودة. (2003). سلوكيات الاتصال الإداري لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة بيت لحم وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.
٢٠. الرواشدة، خلف السلیمان. (1995). أثر الولاء التنظيمي لمديري المدارس على علاقتهم مع المعلمين من وجهة نظر المعلمين في محافظة جرش. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
٢١. سلامة، رتيبة محمد حسن. (2003). الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بالرضى الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان.
٢٢. شديفات، يحيى. (1998). درجة ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تعليمي في مدارس البادية الشمالية الشرقية من وجهة نظر المعلمين في الأردن. أبحاث اليرموك، 17 (2)، 289-311.
٢٣. الشحرور، أحمد محمد . (1993) . الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية كما يراها كل من مديري الإدارة التربوية الوسطى والمشرفين التربويين ومديري المدارس ومعلميهم في محافظة الزرقاء. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
٢٤. الطيب، أحمد محمد . (1999). الإدارة التعليمية اصولها وتطبيقاتها المعاصرة . ط1. الاسكندرية :المكتب الجامعي الحديث.

٢٥. الطروه، هيثم علي.(2001). واقع كفاية السلوك الإداري لمديري المدارس الثانوية في الضفة الغربية كما يتصوره مدراء التربية والتعليم .رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.

٢٦. عابدين، محمد عبد القادر . (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، ط1. عمان: دار الشروق.
٢٧. عبود، عبد الغني، وحجي، أحمد، والصغير، محمد، وغانم، أحمد. (1992). الإدارة المدرسية الابتدائية. القاهرة : مكتبة النهضة المصرية.

٢٨. العبيدي ، رائد عبد الخالق . (1989) . الولاء التنظيمي وأثره على أداء العاملين . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، بغداد.

٢٩. العجمي، محمد حسنين. (2000). الإدارة المدرسية، ط1. القاهرة: دار الفكر العربي.
٣٠. العضايلة، علي محمد. (1995). الولاء التنظيمي وعلاقته بالعوامل الشخصية والتنظيمية. مؤتمة للبحوث والدراسات ، 10(6)، 13- 25

٣١. عطوي، جودت عزت . (2001). الإدارة المدرسية الحديثة، ط1. عمان: الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع.

٣٢. العلي، رويدة رشيد . (1994) . مدى ارتباط مديري المدارس الحكومية في محافظة العاصمة بمهنة التربية و التعليم والولاء لها. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
٣٣. عودة، سعاد. (2004). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القيادية الفعالة وعلاقتها بالرضى الوظيفي للمعلمين . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.

٣٤. عياد، محمد يوسف. (2005). واقع الاتصال الإداري لرؤساء الاقسام الأكاديمية وعلاقته بالانتماء التنظيمي لدى أعضاء هيئة التدريس في جامعتي القدس وبيت لحم . رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القدس، القدس.

٣٥. فرحان، إسحق، والخوالدة، محمد، ولطفية، لطفي أيوب. (1982). قياس مدى ارتباط المعلمين في الأردن بمهنة التربية والتعليم وولائهم لها والعوامل المؤثرة في ذلك. مجلة دراسات . 9 (2)، 29-67.

٣٦. القداح، محمد إبراهيم . (2003). الكفايات المهنية المستقبلية لمديري المدارس الثانوية الأردنية في الربع الأول من القرن الحادي والعشرين -بناء أنموذج مقترح .رسالة دكتوراة غير منشورة ، جامعة عمان العربية، عمان.

٣٧. الكاساني، مراد علي. (2000) . أثر ضغوط الوظيفة على الولاء التنظيمي . رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

٣٨. كنعان، نواف. (1995). القيادة الإدارية. ط5. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

٣٩. المحبوب، عبد الرحمن إبراهيم (2000). كفاءة أداء مديري ومديرات المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، المجلة التربوية، 15(57)، 117-163.

٤٠. محمد، موفق حديد. (2000). الإدارة العامة، ط1. رام الله: دار الشروق للنشر والتوزيع.

٤١. المخلافي، محمد عثمان. (1992). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية باليمن. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

٤٢. المعاني. أيمن عودة. (1990). أثر الولاء التنظيمي على الإبداع الإداري لدى المديرين في الوزارات الأردنية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

٤٣. مياس، أحمد حسين. (1996). الكفايات القيادية لمدير المدرسة الثانوية كما يتصورها القادة التربويون ومديرو المدارس الثانوية في محافظة المفرق. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد.

٤٤. نشوان، يعقوب حسين. (1992). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، ط3. عمان: دار الفرقان للطباعة والنشر والتوزيع.

٤٥. النوري، عبد الغني. (1991). اتجاهات جديدة في الإدارة التعليمية في البلاد العربية، ط1. الدوحة: دار الثقافة.

٤٦. وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية. (2005). الدليل الإجرائي لمدير المدرسة، رام الله.

المراجع الاجنبية:

1. Buchanan, B. (1974). Building organization commitment, the socialization of manager in work organizations, **Administrative Science Quarterly**, 19(4), p.533-546.
2. Bell-Roundtree, C. V.(2004). Does manager behavior influence knowledge worker job satisfaction and organizational commitment attitudes?(Doctoral dissertation). University of Alabama,(2004). **Dissertation Abstract international**, No 3119012.
3. Cevat C.& Buket C.(2005). Teacher perception about the behaviors of school leaders with regard to knowledge management .**The International Journal of Educational Management**, 19 (2), p. 102-117.
4. Chein, C.(2003). Leadership style and employees organizational commitment : An exploration study of managers and employees of Hsin-Zhu Science Park.(Doctoral dissertation). University of Incarnate Word,(2003).**Dissertation Abstract international**, No 3086694.
5. Christine J. & Margaret H.(2001). Elementary teachers commitment declines: antecedents, processes, and outcomes,**The Qualitative Report**, 6(1).
6. Hedges, J. (1983). Job commitment in America : Is it waxing or waning? **Journal of Monthly Labor Review**, 106 (7),ERIC: EJ 2853537.
7. James , G. (2004). Relation of principal transformational leadership to school staff job satisfaction, staff turnover, and

school performance, **Journal of Educational Administration**, 42(3), 333-356.

8. Kuzma, J. (2004). The characteristics of effective middle school teachers and the principals for whom they work, Seton Hall University. **Dissertation Abstract international**, No 3130127.
9. McEwan, E. (2003). Seven Steps to effective instructional leadership. *Second Education*, **ERIC:ED 471804**.
10. Nadyne, G. (1997). Leadership of successful inclusive schools: Study of principal behaviors, **Journal of Education Administration**, 35(5),439-450.
11. Nealia, B. (1983). Sex and position as predictors of organizational commitment, **Academy of Management Journal**, 26 (3) ,485 -491.
12. Okino, S. (2005). Creative elementary principal behaviors that increase student achievement in English/ languages arts, (EdD). University of La Verne, (2004). **Dissertation Abstract international**, No 3147940.
13. Pridgen, B. (2004). The relationship between urban principal competence and educational goals and outcomes, Morgan State University,(2004).**Dissertation Abstract international** ,No 3133765.
14. Reyes, P. & Others.(1989). Organization incentives, teacher commitment, morale, and job satisfaction : Is the program achieving its goals? **ERIC** : EJ 307683.
15. Reyes, P. & Imber, M. (1992). Teacher perception of the fairness of their workload and their commitment, job satisfaction, and morale: Implication for teacher evaluation,

Journal of Personnel Evaluation, 5(3), 291-302 , ERIC: EJ 448009.

16. Reyes, P. & Shin, H.(1995). Teacher commitment and job satisfaction : A causal analysis . **Journal of School Leadership**, 5(1),ERIC: EJ 524301.
17. Tarter, C. & others (1989). Principal leadership and organizational commitment : Principal must deliver , **Journal of Planning and Changing** , 20 (3) 131-140 ,ERIC:EJ 410228.
18. Turan, S. (1998). Measuring organization climate and organizational commitment in the Turkish educational context , **ERIC** : ED 429359.

الملاحق

- ❖ خطاب الباحث الموجه للمحكمين مرفق بأداتي الدراسة وهي بصورتها الاولى بغرض التحكيم
- ❖ أسماء المحكمين
- ❖ أدوات الدراسة بعد التحكيم وبصورتهم النهائية
- ❖ المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استبانة الكفاءة الإدارية مرتبة حسب الأهمية
- ❖ آلية اختيار مديري المدارس

ملحق (1)

خطاب الباحث الموجه للمحكمين مرفق بأداتي الدراسة وهي بصورتها الاولية بغرض التحكيم
بسم
الله الرحمن الرحيم

حضرة السيد _____ المحترم

الموضوع: تحكيم استبانة

تحية طيبة وبعد :

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين ولقياس درجة الكفاءة الإدارية قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة لهذه الغاية ، كما تنبى الباحث استبانة بورتر وزملاؤه 1974 لقياس درجة الانتماء التنظيمي للمعلمين .

يرجو الباحث من حضرتكم التكرم بتحكيم هذه الأدوات حرصا على موضوعية وصدق الإداة .
شاكرا لكم تعاونكم ومساهمتمكم في دعم العملية التربوية في الوطن

مع الشكر والتقدير

الباحث

سامي كامل مروّة

القسم الأول

• معلومات عامة (خاصة بالمعلم):

1. الجنس :	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>	
2. المؤهل العلمي :	دبلوم <input type="checkbox"/>	بكالوريوس فقط <input type="checkbox"/>	أعلى من بكالوريوس <input type="checkbox"/>
3. سنوات الخبرة :	أقل من 5 <input type="checkbox"/>	10-5 <input type="checkbox"/>	أكثر من 10 <input type="checkbox"/>
4. الجهة المشرفة على المدرسة :	حكومية <input type="checkbox"/>	خاصة <input type="checkbox"/>	

معلومات عامة (خاصة بالمدير):

الجنس: ذكر أنثى

المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس فقط أعلى من بكالوريوس

التخصص: علمي ادبي

الخبرة الإدارية للمدير: أقل من (5) سنوات من (5-10) سنوات أكثر من 10 سنوات

القسم الثاني :

• استبانة قياس الكفاءة الإدارية لمدير المدرسة .

أولا : المجال الإداري

الرقم	الفقرات	درجة الكفاءة			
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة جدا
1	يشرك المعلمين في صناعة القرار				
2	ينظم اجتماعات دورية للمعلمين				
3	يتابع التزام المعلمين بمواعيد الدوام الرسمي				
4	يشرك المعلمين في عملية التخطيط السنوي للمدرسة				
5	يراعي الكفاءة عند تفويض المهام				
6	يطلع المعلمين على الكتب الرسمية والتعليمات .				

					7	يعد الموازنة بتوزيع المخصصات المالية على كافة أنشطة المدرسة بعدل
					8	يراعي عند إعداد الجدول المدرسي النواحي الإدارية .
					9	لديه القدرة على استخدام وسائل اتصال فعالة
					10	يستخدم تقنيات إدارية حديثة مساعدة (انترنت ،.....).
					11	ينظم عمله اليومي وفق اولويات محددة
					12	يعمل باستمرار على الاهتمام بالمبنى المدرسي

ثانيا : المجال الفني

درجة الكفاءة					الرقم	الفقرات
قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا		
					1	يتعرف على المناهج المدرسية لجميع الصفوف
					2	يحث المعلمين على إثراء المنهاج.
					3	يتابع ملاحظات المشرف التربوي
					4	يهتم بتقديم المساعدة للمعلم الجديد
					5	يعمل على توفير فرص النمو المهني للمعلم
					6	زياراته الصفية للمعلم تتم وفق خطة مبرمجة
					7	يمتلك القدرة على تقويم أداء المعلم
					8	يعمل على توفير الوسائل والأجهزة التعليمية
					9	يهتم بتنفيذ الأنشطة المدرسية
					10	يولي الصحة المدرسية العناية اللازمة
					11	يشجع المعلمين على وضع خطط علاجية للطلبة الضعفاء
					12	لديه القدرة على تقديم التغذية الراجعة البناءة
					13	يتابع مع المعلمين النتائج المدرسية للتعرف على مواطن الضعف

ثالثا : مجال العلاقات الإنسانية :

درجة الكفاءة					الرقم	الفقرات
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					1	يعمل على إقامة علاقات وثيقة مع أفراد المجتمع المحلي
					2	يعمل على توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة
					3	يبيدي تفهما لمشكلات المعلمين الخاصة
					4	يشجع المعلمين على إقامة علاقات اجتماعية فيما بينهم
					5	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية
					6	يتعرف على حاجات المعلمين لتلبية الممكن منها
					7	يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين
					8	يتابع الأنشطة الجماعية التي يقوم بها المعلمون مع الطلبة
					9	يحترم آراء الطلبة ومشاعرهم
					10	يبيدي احتراماً للمسؤولين في جهاز التربية والتعليم

رابعا : شؤون الطلبة :

درجة الكفاءة					الرقم	الفقرات
كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا		
					1	يعقد لقاءات دورية مع الطلبة
					2	يتابع عملية تقديم خدمة الإرشاد الملائمة للطلبة
					3	يشارك الطلبة في تحديد أهداف المدرسة
					4	يعمل على تنمية روح التنافس الايجابي بين الطلبة
					5	يعمل على توعية الطلبة بتخصصات التعليم الجامعي

6	يتابع تطبيق أنظمة الانضباط المدرسي				
7	يعمل على تقويم تحصيل الطلبة باستمرار				
8	يشرف على تفعيل اللجان الطلابية				
9	يحرص على إشراك الطلبة في الأنشطة اللاصفية				
10	يعمل على تعزيز السلوكيات الايجابية عند الطلبة				
11	يبدع في استخدام وسائل التعزيز الايجابية.				

الجزء الثالث

• استبانة الانتماء التنظيمي :

تشمل هذه الاستبانة 15 فقرة ، تعبر كل منها عن مؤشر من مؤشرات الانتماء التنظيمي ، يرجى تعبئة الاستبانة بوضع إشارة (X) أمام كل فقرة بالدرجة التي تعتقد أنها تعبر عنك في مدرستك

الرقم	الفقرات	بدرجة				
		كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا
1	اشعر بالانتماء لهذه المدرسة					
2	تعتبر هذه المدرسة من أفضل المدارس الفلسطينية التي يمكن أن اعمل بها .					
3	تهمني سمعة المدرسة ومدى تحقيقها لأهدافها النهائية .					
4	اشعر بالفخر عندما اخبر الآخرين بأنني فرد من هذه المدرسة .					
5	تنطبق قلبي مع قيم المدرسة التي اعمل بها					
6	انني على استعداد لقبول أي عمل يتناسب مع قدراتي في هذه المدرسة لكي احتفظ بعملتي .					
7	إنني على استعداد للعمل في أي مدرسة أخرى طالما نوعية العمل واحدة .					
8	تدفعني هذه المدرسة الى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل .					
9	اشعر بالسعادة بان اتاحت لي الفرصة					

					للعمل بهذه المدرسة
					10 أشعر بأنني اكسب الكثير عند بقائي في هذه المدرسة على المدى البعيد .
					11 أي تغيير على وضعي الوظيفي في المدرسة سيدفعني للتفكير بترك العمل فيها .
					12 لقد ارتكبت خطأ عندما قبلت ان اعمل بهذه المدرسة
					13 أبين لأصدقائي ان هذه المدرسة عظيمة ويستحق بان يعمل الشخص فيها .
					14 أوافق على سياسات هذه المدرسة فيما يخص أعضاء هيئة التدريس فيها .
					15 لدي استعداد لتقديم مجهود اكبر من المطلوب لإنجاح عمل المدرسة

ملحق (2)

أسماء المحكمين

الرقم	الاسم	مكان العمل
-1	أ.د. احمد فهيم جبر	جامعة القدس
-2	د. تيسير عبد الله	جامعة القدس
-3	د. ابراهيم عرمان	جامعة القدس
-4	د. عفيف زيدان	جامعة القدس
-5	د. جمال ابو مرق	جامعة الخليل
-6	د. تيسير ابو ساكور	جامعة القدس المفتوحة/الخليل
-7	د. رجاء العسيلي	جامعة القدس المفتوحة/الخليل
-8	د. نائل عبد الرحمن	جامعة القدس المفتوحة/بيت لحم
-9	د. حسن البرميل	جامعة القدس المفتوحة/بيت لحم
-10	د. سامي عدوان	جامعة بيت لحم
-11	د. ايهاب الدقاق	جامعة بيت لحم
-12	د. محمد العملة	جامعة القدس

ملحق (3)

أداتي الدراسة بعد التحكيم وبصورتها النهائية
بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم / أختي المعلمة:

تحية طيبة وبعد :

يقوم الباحث بإجراء دراسة حول العلاقة بين الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية والانتماء التنظيمي للمعلمين في محافظة بيت لحم كمتطلب للحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية في جامعة القدس.

لذا يضع الباحث بين يديك استباننتين: الأولى تتعلق بقياس الكفاءة الإدارية لمديري المدارس والثانية لقياس درجة الانتماء التنظيمي للمعلمين . أرجو التكرم بتعبئة الاستباننتين بالبيانات المطلوبة، علماً أن المعلومات التي سيتم جمعها لن تستخدم الا لأغراض البحث العلمي وستحاط بالسرية التامة .

مع الشكر والتقدير

الباحث

سامي كامل مروّة

القسم الأول

• معلومات عامة (خاصة بالمعلم):

5. الجنس :	ذكر <input type="checkbox"/>	أنثى <input type="checkbox"/>	
6. المؤهل العلمي :	دبلوم <input type="checkbox"/>	بكالوريوس فقط <input type="checkbox"/>	أعلى من بكالوريوس <input type="checkbox"/>
7. سنوات الخبرة :	اقل من 5 <input type="checkbox"/>	5-10 <input type="checkbox"/>	أكثر من 10 <input type="checkbox"/>
8. الجهة المشرفة على المدرسة :	حكومية <input type="checkbox"/>	خاصة <input type="checkbox"/>	

معلومات عامة (خاصة بالمدير):

المؤهل العلمي: دبلوم
الخبرة الإدارية للمدير: أقل من (5) سنوات من (5-10) سنوات أكثر من 10 سنوات
بكالوريوس فقط أعلى من بكالوريوس

القسم الثاني :

- الاستبانة الاولى: استبانة قياس الكفاءة الإدارية لمدير المدرسة .
أرجو التكرم بوضع اشارة (x) امام كل فقرة وتحت الدرجة التي تناسب رأيك
أولا : المجال الإداري

درجة الكفاءة					الرقم	الفقرة
منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		
					1	يشرك المعلمين في صناعة القرار.
					2	ينظم اجتماعات دورية للمعلمين
					3	يتابع التزام المعلمين بمواعيد الدوام الرسمي
					4	يشرك المعلمين في إعداد الخطط الدراسية.
					5	يراعي الكفاءة عند تفويض المهام
					6	يطلع المعلمين على أية تعليمات جديدة
					7	يعد الموازنة بتوزيع المخصصات المالية على أنشطة المدرسة كافة.
					8	يراعي النواحي الإدارية عند إعداد الجدول المدرسي.
					9	لديه القدرة على استخدام وسائل اتصال فعالة
					10	يستخدم التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية، (انترنت ،.....).
					11	ينظم عمله اليومي وفق اولويات محددة
					12	يعمل باستمرار على الاهتمام بالبيئة المدرسية.

ثانيا : المجال الفني

درجة الكفاءة		
--------------	--	--

الرقم	الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
13	يتعرف مدير المدرسة على المناهج المدرسية لجميع الصفوف					
14	يحث المعلمين على إثراء المنهاج.					
15	يتابع ملاحظات المشرف التربوي					
16	يهتم بتقديم المساعدة للمعلمين الجدد					
17	يعمل على توفير فرص النمو المهني للمعلمين.					
18	تتم زيارة المدير الصفية للمعلم وفق خطة مبرمجة .					
19	يمتلك القدرة على تقويم أداء المعلم					
20	يعمل على توفير الوسائل التعليمية .					
21	يهتم بتنفيذ الأنشطة المدرسية					
22	يولي الصحة المدرسية العناية اللازمة.					
23	يشجع المعلمين على وضع خطط علاجية للطلبة الضعفاء.					
24	يتابع مع المعلمين النتائج المدرسية للتعرف على مواطن الضعف .					
25	لديه القدرة على تقديم التغذية الراجعة .					

ثالثا : مجال العلاقات الإنسانية :

درجة الكفاءة						
الرقم	الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
26	يعمل على إقامة علاقات وثيقة مع مؤسسات المجتمع المحلي .					
27	يعمل على توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة					
28	ييدي تفهما لمشكلات المعلمين الخاصة					

					29	يشجع المعلمين على إقامة علاقات اجتماعية فيما بينهم
					30	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية
					31	يتعرف على حاجات المعلمين لتلبية الممكن منها
					32	يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين
					33	يتابع الأنشطة الجماعية التي يقوم بها المعلمون مع الطلبة
					34	يحترم مشاعر الطلبة.
					35	ييدي تعاوناً مع المسؤولين في جهاز التربية والتعليم

رابعاً : شؤون الطلبة :

درجة الكفاءة					الرقم	الفقرة
منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		
					36	يعقد المدير لقاءات دورية مع الطلبة
					37	يتابع عملية تقديم خدمة الإرشاد الملائمة للطلبة
					38	يعمل على تنمية روح التنافس الايجابي بين الطلبة
					39	يعمل على توعية الطلبة بتخصصات التعليم الجامعي
					40	يتابع تطبيق أنظمة الانضباط المدرسي
					41	يتابع تقويم تحصيل الطلبة باستمرار
					42	يفعل مدير المدرسة اللجان الطلابية.
					43	يحرص على إشراك الطلبة في الأنشطة اللاصفية
					44	يعمل على تعزيز الجانب القيمي عند الطلبة
					45	يكثر من استخدام وسائل التعزيز الايجابية.

الاستبانة الثانية: استبانة الانتماء التنظيمي (المؤسسي) :

على ضوء الكفاءة الإدارية لمدير المدرسة، يتحدد واقع الانتماء التنظيمي لديك بدرجة:

الرقم	الفقرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا
1	اشعر بالانتماء لهذه المدرسة					
2	تعتبر هذه المدرسة من أفضل المدارس الفلسطينية التي يمكن أن اعمل بها .					
3	تهمني سمعة المدرسة ومدى تحقيقها لأهدافها التربوية.					
4	اشعر بالفخر عندما أخبر الآخرين بأنني أعمل في هذه المدرسة .					
5	تتطابق قيمي مع قيم المدرسة التي اعمل بها					
6	إنني على استعداد لقبول أي عمل يتناسب مع مؤهلاتي في هذه المدرسة لكي احتفظ بعلمي .					
7	إنني على استعداد للعمل في اية مدرسة أخرى طالما نوعية العمل واحدة .					
8	تدفعني هذه المدرسة الى تقديم أفضل ما عندي من ناحية أدائي للعمل .					
9	اشعر بالسعادة بان اتاحت لي الفرصة للعمل بهذه المدرسة					
10	اشعر بأنني اكسب الكثير عند بقاءني في هذه المدرسة على المدى البعيد .					
11	أي تغيير على وضعي الوظيفي في المدرسة سيدفعني للتفكير بترك العمل					

					فيها .	
					اتخذت قرارا صائبا عندما قبلت العمل بهذه المدرسة.	12
					أبين لأصدقائي ان هذه المدرسة عظيمة.	13
					أوافق على سياسات هذه المدرسة فيما يخص أعضاء هيئة التدريس فيها .	14
					لدي استعداد لتقديم مجهود أكبر من المطلوب لتحقيق أهداف المدرسة.	15

ملحق (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات استبانة الكفاءة الإدارية مرتبة حسب الأهمية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرة	
مرتفعة	0.80	4.25	يبيدي تعاوننا مع المسؤولين في جهاز التربية والتعليم	35
مرتفعة	0.77	4.19	يتابع التزام المعلمين بمواعيد الدوام الرسمي	3
مرتفعة	0.81	4.11	يعمل على إقامة علاقات وثيقة مع مؤسسات المجتمع المحلي .	26
مرتفعة	0.77	4.10	يتابع ملاحظات المشرف التربوي	15
مرتفعة	0.83	4.07	يشجع المعلمين على وضع خطط علاجية للطلبة الضعفاء.	23
مرتفعة	0.94	4.03	يطلع المعلمين على أية تعليمات جديدة	6
مرتفعة	0.85	4.03	يعمل باستمرار على الاهتمام بالبيئة المدرسية.	12
مرتفعة	0.83	4.00	يولي الصحة المدرسية العناية اللازمة.	22
مرتفعة	0.86	3.99	يتابع مع المعلمين النتائج المدرسية للتعرف على مواطن الضعف .	24
مرتفعة	0.89	3.94	يتابع تطبيق أنظمة الانضباط المدرسي	40
مرتفعة	0.80	3.94	يحث المعلمين على إثراء المنهاج.	14
مرتفعة	1.03	3.93	يشارك المعلمين في مناسباتهم الاجتماعية	30
مرتفعة	0.90	3.90	يهتم بتنفيذ الأنشطة المدرسية	21
مرتفعة	0.81	3.89	ينظم اجتماعات دورية للمعلمين	2
متوسطة	0.96	3.85	يحترم مشاعر الطلبة.	34
متوسطة	0.95	3.84	يهتم بتقديم المساعدة للمعلمين الجدد	16
متوسطة	0.92	3.82	يتابع الأنشطة الجماعية التي يقوم بها المعلمون مع الطلبة	33
متوسطة	0.95	3.82	لديه القدرة على استخدام وسائل اتصال فعالة	9
مرتفعة	0.81	3.82	ينظم عمله اليومي وفق اولويات محددة	11
متوسطة	0.95	3.82	يمتلك القدرة على تقويم أداء المعلم	19
متوسطة	0.94	3.79	يراعي النواحي الإدارية عند إعداد الجدول لمدرسي.	8

متوسطة	0.96	3.78	يحرص على إشراك الطلبة في الأنشطة اللاصفية	43
متوسطة	1.10	3.78	تتم زيارة المدير الصفية للمعلم وفق خطة مبرمجة.	18
متوسطة	0.94	3.77	يعمل على توفير الوسائل التعليمية .	20
متوسطة	0.88	3.77	يعمل على تعزيز الجانب القيمي عند الطلبة	44
متوسطة	0.86	3.74	يتابع تقويم تحصيل الطلبة باستمرار	41
متوسطة	0.89	3.74	يعمل على تنمية روح التنافس الايجابي بين الطلبة	38
متوسطة	0.93	3.72	يشرك المعلمين في إعداد الخطط الدراسية.	4
متوسطة	0.94	3.71	يعد الموازنة بتوزيع المخصصات المالية على أنشطة المدرسة كافة.	7
متوسطة	0.93	3.69	يتابع عملية تقديم خدمة الإرشاد الملائمة للطلبة	37
متوسطة	1.06	3.68	يبيدي تفهما لمشكلات المعلمين الخاصة	28
متوسطة	0.92	3.68	يراعي الكفاءة عند تفويض المهام	5
متوسطة	0.88	3.68	لديه القدرة على تقديم التغذية الراجعة .	25
متوسطة	0.91	3.66	يتعرف مدير المدرسة على المناهج المدرسية لجميع الصفوف	13
متوسطة	0.98	3.63	يكثر من استخدام وسائل التعزيز الايجابية.	45
متوسطة	1.03	3.63	يشجع المعلمين على إقامة علاقات اجتماعية فيما بينهم	29
متوسطة	0.97	3.62	يعمل على توثيق العلاقات الإنسانية بين المعلمين والطلبة	27
متوسطة	0.96	3.62	يعمل على توفير فرص النمو المهني للمعلمين.	17
متوسطة	1.04	3.59	يتعرف على حاجات المعلمين لتلبية الممكن منها	31
متوسطة	1.00	3.54	يفعل مدير المدرسة اللجان الطلابية.	42
متوسطة	1.18	3.53	يعمل على رفع الروح المعنوية للمعلمين	32
متوسطة	1.12	3.47	يستخدم التقنيات الحديثة في العمليات الإدارية،(انترنت ،.....).	10
متوسطة	0.92	3.46	يعمل على توعية الطلبة بتخصصات التعليم الجامعي	39
متوسطة	1.08	3.34	يشرك المعلمين في صناعة القرار .	1
متوسطة	1.05	3.28	يعقد المدير لقاءات دورية مع الطلبة	36

ملحق رقم (5)

اللية اختيار مديري المدارس

Palestinian National Authority
Ministry of Education & Higher Education
Directorate General for Field Follow up



وزارة التربية والتعليم العالي
إدارة العامة لمتابعة الميدان التربوي

الرقم: ٢٦٨٩/٢١/٤
التاريخ: ١٢/٥/٢٠٠٥ م.
الرقم: ٣/٣/١٤٢٦ م.

حضرات السادة مديري التربية والتعليم المحترمين،

الموضوع: الإدارات المدرسية
للعام 2005-2006

تحية طيبة وبعد،،،

تقرر أن تكون عملية تعبئة الإدارات المدرسية الشاغرة للعام الدراسي القادم 2006/2005 وفق الآلية الآتية راجياً الالتزام بالجدول الزمني المرفق:

أولاً: يتم الإعلان عن قبول طلبات الراغبين والراغبات بالعمل وظيفاً مديراً/ة مدرسة بتعميم داخلي على المدارس ابتداءً من يوم السبت 2005/4/16 وحتى مساء يوم الثلاثاء 2005/4/26 وفق الشروط الآتية:

- أن يكون من حملة البكالوريوس كحد أدنى.
- أن لا تقل خبرته عن 5 سنوات.
- أن يخلو ملفه من أية مخالفات أو عقوبات سابقة.
- أن لا يقل تقديره خلال الثلاث سنوات الأخيرة عن جيد جداً.

ثانياً: يتم فرز الطلبات لمن تطبق عليهم الشروط والتحضير للدورة التي ستعقد لمدة خمسة أيام ابتداءً من صباح يوم الأحد 2005/5/29 وحتى مساء يوم الخميس 2005/6/2 بواقع خمس ساعات تدريجية يومياً.

ثالثاً: يعقد الامتحان الموحد لجميع المتقدمين بالدورة صباح يوم السبت 2004/6/4.

رابعاً: تلغى جميع الأدوار والطلبات للعام الماضي 2005/2004 وعلى الراغبين ممن تقدموا بطلبات للسنة الماضية وحضروا الدورة وتقدموا للامتحان والمقابلة، أن يتقدموا بطلب جديد هذا العام، ولا ضرورة لأن يحضروا الدورة أو الامتحان، إلا إذا رغبوا في ذلك، وهذا الأمر ينطبق على المتقدمين في العام الماضي فقط وليس على كل من تقدم في السنوات السابقة.

خامساً: يتم ترتيب أسماء المتقدمين حسب نتيجة الامتحان والدورة تنازلياً للجميع بحيث يكون مجموع علامة الدورة والامتحان مؤهلاً للمقابلة فقط.

سادساً

أ. توزع العلامات للمتقدمين كما يأتي:

1. تقييم الدورة . 10 علامة.

2. الامتحان 40 علامة.

ووفقاً لنتائج المتقدمين في تقييم الدورة والامتحان ستتم الدعوة لإجراء المقابلات الشخصية

ب. يتم الاختيار النهائي لشاغلي المراكز الشاغرة وفق نتائج المقابلة الشخصية.

سابعاً: تحدد لجنة المقابلات وموعد المقابلات لاحقاً.

مع الاحترام،،،

أ. علي مشاطة
مدير عام متابعة الميدان التربوي



نسخة / عطوفة وكيل الوزارة المستقر.
/ الوكيل المساعد للمحافظات الجنوبية المتدارم.
/ الوكيل المساعد للمحافظات الشمالية المتحرم.
/ مساعد مدير عام متابعة الميدان التربوي / غزة المتحرم.

أ.ن/ع.ن