الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين
كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية

د. محمود أحمد أبوسمرة
قسم الإدارة التربية
كلية العلوم التربية - جامعة القدس
m_abusamra@yahoo.com

د. جمال رضا حلاوة
قسم العلوم التنموية
كلية الآداب - جامعة القدس
Jamal_halawa@yahoo.com
الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها روساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية

أ. م. م. أحمد أبو سمرة
وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية
قسم الإدارة الإدارية
كلية العلوم الإدارية - جامعة القدس

ملخص

هدفت هذه الدراسة التعرّف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها روساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية. حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع روساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين، والبالغ عددهم (101) رأس قسم، في حين شملت عينة الدراسة (18) فردًا. وتم استخدام الإستبانة أداة الدراسة. شملت (53) فقرة، وتتم خليج البيانات باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية (SPSS).

أظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة جاءت بدرجة مقبولة، بتوسط حسابي للدرجة الكلية (77.8). وفق مقياس ليكرت الخماسي. كما أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الإحالة (α = 0.05) بين مسوات متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين عزيج جميع مترات الدراسة.

وفي ظل هذه النتائج أوصى الباحثون بجمع مجموعة من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: الممارسات الإدارية، مدير التربية، روساء الأقسام، فلسطين

* تاريخ فتحه للنشر: ۱/۱۱/۲۰۱۱
* تاريخ تسلم البحث: ۱۸/۳/۲۰۱۴

V15 No.1.indd 274 5/19/14 11:34:40 AM
Administrative Practices of the Directors of the Directorates of Education in Palestine

Dr. Mahmoud A. Abu Samra
Dept. of Educational Administration
Al-Quds University

Amani A. Hawash
Ministry of Higher Education

Dr. Jamal R. Halawa
Dept. of Development Sciences
Al-Quds University

Abstract

This study aimed at identifying the administrative practices of the directors of the directorates of education in Palestine from the perspective of the heads of departments. The population of the study included (257) members, while the sample consisted of (187) members chosen randomly. Data collection was carried out through a questionnaire which consisted of fifty-three items. Data were analyzed using the Statistical Package for Social Sciences, SPSS.

The results of the study revealed that the degree of the estimations of the sample members to the administrative practices was acceptable, with average, (3.77), according to Likert scale. Also, results revealed that there were no statistically significant differences at the level of \((\alpha \leq 0.05)\) between the estimations due to the variables of the study.

The study introduced some recommendations based on its results.

Key words: administrative practices, directors of education, heads of departments, Palestine.
الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية

أ. م. عدنان هواش
وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

أ. م. أحمد أبو سمرة
قسم الإدارة الادارية
كلية العلوم الادارية - جامعة القدس

د. جمال رضا حلاوة
قسم العلوم العملية
كلية الآداب - جامعة القدس

القدمة

بدأت الإدارة رحلتها مع الإنسان منذ وجوده على هذه الأرض. وتعتبر من التراكيب عنصرية، وكان لإدارة دور هام لما وصل الإنسان إلى ما هو عليه الآن من حضارة وثقافة وتقدم في جميع مجالات الحياة. فهي بدأت بالفطرة وحاجة إلى تنظيم العمل، فقد عرف الإنسان منذ بدء حياته على هذه الأرض عمليات الإدارة. من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتقسيم. كونها جميعها من أسسات العمل الفردي وجماعي ومن مستلزمات الحياة في الارتفاء بالاداء.

ولم تكن التنظيمات البشرية في بداياتها بحاجة إلى نظريات متطورة لبساطتها وبساطة اخلاق من حولها في ذلك الوقت. إلا أن تعقيد الحياة والمجتمعات البشرية ونوعها أدأ إلى نمو التنظيمات التي وجدت خدمتها. حيث أنها توسعت في حجمها ونوعت في علاقاتها وانشطتها. ومع تعقيد النظام الذي أوجدته المجتمعات البشرية نطورت سبل إدارة هذه التنظيم فقطحة تعتمد على نتائج عملية وعمليه. من أفكار ونظريات (الحويلي. 200) وشهدت السنوات الأخيرة تطوراً ملحوظاً في استخدام الأساليب الإدارية. بهدف تشديد الإدارة عند قيامها بوطائفها المختلفة. في التخطيط ورسم السياسات. واتخاذ القرارات والرقابة. وتقسيم الأداء. الأمر الذي يطلب ضرورة لعالم الإداريين بالأسس العملية للعمل الإداري لكي ينسى لهم الاستفادة من هذا التطور ومعالجة المشكلات الإدارية. وحلها من خلال اجاهات ومناهج علمية (حسين. 200).

الممارسات الإدارية السليمة من قبل المديرين في الجوانب الإدارية المختلفة تساعد على تعزيز التعاون وبناء الثقة بين الرؤساء ومسؤوليهكم، كما تساعد على خلق الإدارة الادارية. وحقق

ومما هذا المتعلق. ونظرًا لأهمية الممارسات الإدارية في العمل الإداري. ونظراً لأهمية الدور الذي تقوم به مديريات التربية والتعليم في البلدان العربية. مثله إدريبهها. سعت هذه الدسافة للتعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم. على اعتبار أنهم من أهم الروكائز الفاعلة في العملية التعليمية التعليمية. وممارساتهم الإدارية. الصحنوية. والنسجمة مع الأدب التربوي. دور كبير في تعديل العاملين في مديرياتهم. وتزوير نفتيتهم بأنفسهم. ليشعروا بالولاء والإمتناء للعمل. وبالتالي الحصول على مخرجات تربية عالية.

مفهوم الإدارة وأهميتها

تعدّد مفاهيم وتعريفات الإدارة. وأخذت من الدراسات والأبحاث وقتاً وجهداً كبيراً. على مر السنوات. من مختلف علماء الإدارة ومدارسها. وما زال علماء الإدارة مختلفين. في تعريفهم لجذور هذا المصطلح. فهناك من يعتبر الإدارة قائمة محددة من الهمش يجب أن يقوم بها الإداري. وأخر منهم يعتبرونها دوراً إجتماعياً مترابطاً مع أدور أخرى ومجموعة من المفاهيم الأخرى.

لتنفيذ المجال. ويركز أخرون على كونها جهازاً ضريحاً لتبليغ أي جامعية (برتوطي. 2000).


ويتعزى خلاً أو إخفاق أي عمل في ميدان التربية إلى ما تؤديه إدارته من مهام. ذلك أن العملية الإدارية في جوهرها نشاط هادف لتفعيل الجهود البشرية من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة. بأسلوب ووسائل معينة. وأصبحت الإدارة إحدى النجوم غير الملموسية للمجتمعات. واضحت من الملامح المهمة التي تتأثر بها المجتمعات المتقدمه صناعياً. خلافاً للمجتمعات
الまりسات الإدارةية لمديري التربية والتعليم في فلسطين

دمحمود أبوسمرة، أ. د. جمال حلاوة

المالم (سالم، رمضان، الدهان، وميام. 1985). ولها الابنت على هذا العصر "عصر الإدارة." فما من نشاط أو اختراع أو إنتاج إلا وتدفعه الإدارة. وتفقد خلف وجهة الإدارة، والنجاح

في أعمال الإدارة يعتمد على الطريقة والاستراتيجية الذي تبناه تلك المنظمات أو الأعمال،

وقد أدى ذلك التنظيم على توجيه الأعمال والنشاطات حول الهدف المرغوب فيه. وتعد

طريقة وأسلوب الإدارة هذه على درجة كفاءتهم، ووضع رؤيتهم وتكاملهم. وقدرتهم على

اختيار الممارسات الإدارةية القارية على الازناف بمؤسساتهم (النوري. 1989).

الممارسات الإدارةية

لا ينفك الإداريون عن القيام بوظائفهم الإدارةية المحدودة. من تخطيط وتنظيم وتوجيه

ورقابة وتقييم وغيرها. من خلال ممارسات إدارة يومية متنوعة. هذه الممارسات هي في المحسصة

مجر من علم الإدارة وفنها. وتبرز فيها مهارات المديرين، وفناناتهم، وإيجادهم، وتضافهم

الإدارة، وعليه يمكن النظر لممارسات الإدارة للمديرون على أنها مجموعة الأفكار الحكيمية

الإدارة التي تلاحظ على أداء المديرين أثناء قيامهم بهمهم الوظيفية في المؤسسة التي

يدورونها، سواء في مجال إدارة إدارات أو إدارة الأفراد، أو اتخاذ القرارات، أو التواصل، أو حل

المشكلات، أو التفويض، أو غيرها (أبوسمرة، الطبيعي وقاسم. 2010).

وسينم خلال هذه الدراسة النتيجة، باختصار، للممارسات الإدارةية التي يقوم بها المديرون

(ومنهم مديرية التربية والتعليم). في المجالات التالية: إدارة الأفراد، اتخاذ القرارات، وتقييم

الصاحبات، والجودة، والإبتكار، والإبداع.

إدارة الأفراد

يرتبط تاريخ نشوء إدارة الأفراد بالثورة الصناعية وانتشار نظام المصنع الحديث. إلا أن

هذا العلم وغرض صورته فقد تخلّف بعيداً وراء عملية التصنيع وما صحّها من تقدم

في أساليب الإنتاجية والتنظيمية حيث كان اهتمام الإدارة منصباً على الجانب الفني

واللادي دون الجانب الإنساني. لذا فإن تاريخ إدارة الأفراد كعلم من العلوم الاجتماعية، قد

مطلع الثورة الصناعية. أما قبلها فقد كانت هناك أشكال متعددة من الإدارة مزروت على

الإنسانية (المغربى، رزلف، علاونة، فريحات، والطرونية. 1995).

иاأبرغري وأخرين، المراجع السابق. إلى أن من المهارات التي تقع ضمن مجال إدارة الأفراد:

اختيار العاملين وإعدادهم وتنظيم ساعات عملهم. وخدمة أجورهم، وتوفير مكنة آمنة

للحمل. وتزويدهم بالمعلومات، وتأمين مستقبلهم، ومسؤولهم. وإعداد السجلات

والبيانات عليها. والعمل على خفض روح التعاون بينهم، فيما حدّ أخرون من واجبات إدارة
الأفراد بدراسة الروح المعنوية للعاملين وتكوين الفوائد العاملة وتشييدها. وضمان تعاونها مع الإدارة تعاونًا فاعلاً يكفل تحقيق الأهداف. وهذا الخصر لواجهات إدارة الأفراد أمر لا يتفق والحقيقة القائلة أن العلاقات الاستثمارية ما هي إلا علاقات ديناميكية متطرفة. وهي تختلف من مؤسسة لأخرى نسبيًا لاختلاف الفلسفة الإدارية التي تؤمن بها إدارة المؤسسة في تعاملها مع العاملين.

تفويض الصلاحيات

لقد أدى تطور الأعمال الإدارية وتعقيدها إلى تزايد الأعباء على عانق القيادات الإدارية. وذلك أن زيادة حجم التنظيمات العاملة، وتوسع أعمالها، وتشييد نشاطاتها، أدى إلى تزايد مسؤوليات قياداتها. وأصبح من أهم الأعباء التي تواجه قيادة التنظيم الإداري العمل على رفع الواجبات اليومية غير الهامة عن كاهل القائد، ليسى أنه الفن التشغيل والتفكير في العمليات الاستراتيجية والهامة في المؤسسة. ولذا، يعاني القائد الكافي للإبلاط على نشاطات مؤسسية ومعايج مشاكلهم. ولذلك أصبحت القيادة في وضع يحتم عليها الإفلاس على التفويض.

(كتبان، 1998)

وأوضح الطويل (2001) أن تفويض السلطة هي الوسيلة التي تستخدم لإنج سلطات معينة لاختلاف مستويات النظام الإداري وتخفيز الإطار الذي يمكنا لكل منهم العمل فيه. وذلك لبمسير عملية إتخاذ القرار عند مستوى الأندس. ويضيف أن التفويض ينمضى في تعيين مهام للمؤسسون ومنحهم السلطة اللازمة لتحقيق هذه المهام. مع استعدادهم لتحمل نتائج المسؤولية لآداء مقبول لهذه المهام.

ما ورد نرى أن التفويض قد يكون الأعباء الإدارية عن القائد فحسب. بل يساعد في إجاز الأعمال بأقل وقت ووجود. كما أنه يفسح المجال للقائد في التفرغ للتفكير في العمليات الإستراتيجية للمؤسسة التربوية ما يقودها إلى مسير تربوية يتعليم تعلم، و beyبع وفاعل. ولا يقتصر التفويض في فائدة للمؤسسة التربوية على ذلك بل هو العملية التي تجعل على بناء قادة المستقبل وتوليد قيادات قادرة على إدارة المؤسسة التربوية بقلب نابض مليء بالحيوية والفاعلية.

اختيار القرار

أورد كتبان (1998، ص. 82) أن هناك تغييرات متعددة وضعها العلماء لمعنى القرار الإداري. فقد أشار إلى التعرفير الوارد عند كل من "تانباو وآخرين (Tannenbaum، و Wschler، and Massarik) والذي يعني "اختيار الأفضل لأحد البديل من بين إثنين أو أكثر من مجموعات"
البدائل السلوكيّة.

ففرقه "أنه الاختيار المحرك الواعي بين البدائل المثيرة في موقف معين." ومن هنا يتبين أن هناك عناصر جوهريّة كافية لوجود انخاذ القرار يمكن إجمالها في عنصرين هما: أن يوجد في موقف معين أكثر من طريق أو أكثر من مسالك لواجهته، وأن يختار الشخص بإدراك بين البدائل المتوفّرة لديه. وهذا معناه أن هناك مشكلة إدارية تنطلق خلاً معيناً، وأن هناك حلول متعددة لمواجهةها تتزاحل للنقاش ويتم دراستها وتقييمها حتى يتم اختيار الخطر الأكبر ملاءماً. جمل بوضعه في وجه الإدارك وبعد دراسة وتكييف والذي يكين تنفيذه في أقل تكلفة، ويحقق أقصى النتائج.

إن عملية إتخاذ القرار من أصعب وأعقد الدائرة. حيث أننا أحيانًا خرجت الدائرة. وخاصة إذا كان القرار يتعلق بأحد الأصدقاء أو المعاصر، وتمتلّق القرارات صلب العملية الإدارية وجوهرها إذ يتوقف على جاحتها نهوض المؤسسة في خقائق الأهداف النحوية. بحيث أن العملية الإدارية تعني القيام بوظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم ورقابة وتوجيه. فإن كل عملية من هذه العمليات تنطوي على قرار (جمال الدين 400).

فلا إداريّة يمكن النظر إليها على أنها عملية إتخاذ قرارات مستمرة. فجميع الأفراد في مختلف المستويات الإدارية ذُكّر بهم مواكب في العمل خُطّ وBruno محترف إتخاذ القرار، فعملية إتخاذ القرار عملية جوهريّة وحساسة. ويتطلب إتخاذ القرار المناسب توفير عناصر مهمة مثل المواقف والوقت. والظروف الأكفاء، والثقة بالنفس.


ولكن عدد عمليات تساعد على خراج القرار الإداري وزيادة فعاليته وتطبيقه بجدارة وكفاءة أهمها: الأسئل والقواعد التي يُبنى عليها القرار، وإدراك صعوبة القرار وإحلامهم الجيد بالأبعاد السلوكية التي قد تبرّكها القرار على نفسيات العامل، وتطبيق القرارات الهامة والكبيرة الاستراتيجية على مراحل تفوق والمواد المثيرة للحياة ومقدرة العمال على التنفيذ. وكذلك ورضح محتويات التقرير وصياغته في أساليب علمي لأن العموض يؤدي إلى ارتكاب الأخطاء وتعطيل العمل. ومن العوامل المهمة أيضاً قدرة القرار على البقاء لفتة زمنية معقولة لأن ذلك يؤكد لنا صحة المعلومات التي يبني عليها القرار وملاءمته للظروف والأوضاع القائمة.
وجدرت مقدرات الأسباب التي أدت إلى وجودها (التعليمات 2017).

الحكومة

أشار العشماوي (2018) إلى أن الحكومة تعني تأكيد المواطنين وذوي العلاقة من الأفراد والمنظمات من مراقبة العمل دون أن يؤدي ذلك إلى تعطيل العمل أو الإساءة إلى الغير. وإثارة الفرصة للمواطنين الأفراد والمؤسسات سواء الحكومة أو الخاصة للمشاركة في صنع القرار والسياسات وضع قواعد العمل. في حين برى كل من خلاوة وصالح (2010) الحكومة بأنها مسسة السلطات الاجتماعية والاقتصادية الرشيدة والسياسية والإدارية الفعالة لإدارة شؤون المجتمع بفئاتها المختلفة. وبشير (بوسف، 2017) إلى أن مصطلح الحكومة هو الترجعية المختصرة التي راجت للمصطلح Corporate Governance، والمصطلح، والتي اتفق عليها. فهي "أسلوب مسسة سلطات الإدارة الرشيدة".

وعلى ذلك، تهدف قواعد وضوابط الحكومة إلى تحقيق الشفافية والعدلية، ومنح حق مساعدة إدارة المؤسسة، وبالتالي تحقيق الخدمة لأفراد مع مراعاة مصالح العمل والعمال، والهد في استغلال السلطة في غير المساحة العامة.

وللحكومة محددات محددة خارجية، وأخرى داخلية. فالخاصة تشتر إلى المناخ العام في الدولة، والذي يشمل على سبيل المثال القوانين المنظمة للنشاط. والكفاءة، واللائحة، وكفاءة الأجهزة والهيئات الرقابية في إحكام الرقابة على المؤسسات وترجع أهمية لحداد الجلاء إلى أن وجودها يمكن تنفيذ القوانين والقواعد التي تضمن حسب إدارة المؤسسة والحقداد الداخلية. تشير إلى القواعد والأمس التي خذت كيفية اتخاذ القرارات وتوزيع السلطات داخل المؤسسة، والتي يؤدي توافها من ناحية وتطبيقاتها من ناحية أخرى إلى تقليل التعرض وإرباك العمل.

وفي الفترة الأخيرة ظهر ما يسمى الإدارة على المكشوف حيث انتشرت المعرفة الإدارية وتفاوت العلوم مع بعضها البعض. ونشأ العديد من المصطلحات وما يزال الوضع في إدارات الدولة النامية بشكل فجوة بين الرؤية والواقع الملموس، وأصبحت تواجه العديد من المؤسسات والتنظيمات الإدارية التي تتضارب فيها أعمال الإدارة والتنفيذية. وصاغت مصطلح الإدارة على المكشوف ليقول لجميع الأطراف تعاونوا تعمل سويًا وأمام أصانع العلاقة.

وتضمن الحكومة أمرين أساسيين. هما: الشفافية الإدارية والمساءلة. وتعد الشفافية الإدارية من المفاهيم الإدارية الحديثة والمتوسسة التي تنوي على الإدارات الوعية ضرورة الأخذ بها لما لها من أهمية في جذب العمل الإداري، والمصول إلى بناء تنظيمي صلب قادر على
مواجهة التحديات الجديدة والتغيرات المحيطة، ويعتبر تطبيق الشفافية في العمليات الإدارية من الأمور الهاامة الواجبة مراجعتها في الممارسات الإدارية في أجهزة الإدارة العامة. فهي من أهم متطلبات مكافحة الفساد الإداري وهي إحدى أهم الإستراتيجيات التي تتبعها الدول لمكافحة الفساد بأشكاله المختلفة. فزيادة الشفافية تساهم إلى حد بعيد في زيادة درجة الثقة التي يمنحها المواطنين للأفراد العاملين في القطاع الحكومي. كما أن زيادة مستوى الشفافية في العمليات الإدارية يعني وضوح الإجراءات في العمل، والإنتعاد عن الروتين وتعقيد الإجراءات. إضافة أنها تسهل حصول المواطنين على الخدمات التي يريدونها، ما يحقق الرضا وارتفاع الفاعلية في العمل. إن ما زاد أهمية هذا المفهوم هو جاح بعض الحكومات في العالم في تحقيق هذا المفهوم الإداري الجديد والحصول على نتائج إيجابية أدت إلى ندائي مستوى الفساد والتهرب الإداري. زيادة الكفاءة والفعالية. ولكن كي تساهم الشفافية الإدارية في إيجاز الأهداف المرجوة منها لا بد من نوفر المتطلبات الضرورية واللائقة كشرط أساسي لنجاحها. فالتنمية الإدارية الناجحة وتوافر مستواها اللائحة إضافة إلى ضرورة إحداث التطور التنظيمي، كلاهما يعتبر من الشروط المسبقة لنجاح الشفافية الإدارية داخل أجهزة الإدارة العامة. إعداد الجهة والهيئة الإدارية كلاهما من المفاهيم الضرورية الواجب توافرها في أجهزة الإدارة العامة كي تنجح الشفافية الإدارية وتستطيع الوصول إلى أهدافها بيسر وسهولة. (اللوري، 2014).

وتقوم الشفافية على التدفق أكثر للمعلومات، وهي تتيح للمبتعدين بصالح ما يطلعوا مباشرة على العمليات والمؤسسات والمعلومات المرتبطة بهذه المصاحب، وتوفر لهم معلومات كافية تساعدهم على فهمها ومشاركتها. وتزيد سهولة الوصول إلى المعلومات درجة الشفافية، وعليها تكون المؤسسات المستجيبة خاصات الناس وسائلهم منصفة. عليها أن تكون شفافة وأن تعمل وفقاً لسياسة القانون وبذلك نرى أن الشفافية تعنى الوضوح في جميع جوانب وأركام المؤسسة.

أما المسألة فقد عرفها الطويل (1999، ص 284) بأنها جملة من العمليات والأساليب التي يتم بقفضتها لتحقيق من أن الأمور تسير وفقاً لما هو مخطط لها وضمن أقصى مستطاع، أي أن الأداء يتم ضمن الأطر التي حددها الأهداف والضوابط، ووفق المعايير المتفق عليها للوصول بالنظام إلى مستوى متغير من الكفاءة والفاعلية، ودون أن تسبب أو ترهل أو إهدار، وعرفها برنامج الأمم المتحدة الإنمائي (الأمم المتحدة، 2004)، على أنها الطبب من المسؤولين تقدم التوصيات اللازمة لأصحاب التصلحة حول كيفية استخدام أسلوباتهم
وتصريف واجبتهما، والأخذ بالانتقادات التي توجه لهم وتبني النتائج المطلوبة منهم.
وقبول (بعض) المسؤولية عن الفشل وعدم الكفاءة أو من الفشل والغش.
ويمكن كلياً أن يجلب أن تتناول فضائل نجاح في من هم الذين يتخلصون مواقف المسؤولية
في المؤسسات. وفي تقييم الفوائد التي يعانونها. وتتعلق المسألة وجود حيرة
ومعلومات وأصحاب مصلحة في ذلك على تنظيم أنفسهم وسياستهم.
إن مفهومي الشفافية والمساءلة مفهومان متداخلان ويعزز كل منهما الآخر في إطار
إتباع متوازن أكثر فعالية لمواجهة خلايا الفساد التي تواصل تهديد التنمية البشرية والأمن
الإنساني. فالشفافية ظاهرة تشير إلى تناول المعلومات والتصريف بطريقة مكشوفة. فهي
تبني لن لهم مصلحة في شأن ما أن يجمعوا معلومات حول هذا الشأن قد يكون لها
دور حاسم في الكشف عن السائرين وفي حماية مصالحهم. وتشمل الأنظمة ذات الشفافية
إجراءات واضحة لكي تكون صنع القرار على الصعيد العام. كما قمت قنوات إتصال مفتوحة
بين أصحاب المصلحة والمسؤولين. وتضمن سلسلة واسعة من المعلومات في متناول الجمهور.

الإبداع والابتكار

يعني الإبداع أو الابتكار ولادة شيء جديد غير مألوف أو النظرة إلى الأشياء بطرق جديدة.
فالابداع فيه إضافة نوعية جديدة. ويمكن أن يأخذ الإبداع عدة صور منها: إبداع فكرة جيدة، أو
ومعلومات غير متاحة وقبولها إلى فكرة جديدة. أو التوسع باستخدام فكرة ما في مجالات جديدة. أو الابتكار من جرّب الآخرين (رضا 2010 ص 18).
وتلعب الإدارة دوراً مهماً وكبراً في تقدم أي مجتمع. فالدول المتقدمة لم تحقق ما حققتها
من تقدم ورغم النتائج الإبداع دور في الإبداع الأفراد والمؤسسات لديها على حد سواء. فالدول قد لا يمكن أن
ينجز إلا عن طريق الأفكار الجديدة الإبداعية، ولكن يمكن تنفيذ النتائج نجد من استمرار الإبداع
والتجديد والتطوير والتغيير نحو الأفضل. فما هو الإبداع؟ لقد أورد السكانية (2011) العديد
من التعريفات الإصطناعية لمفهوم الإبداع فقد عرفه جالتون (Galton) بأنه "عملية ينتج
عندها عمل جديد يرضي جماعة ما أو تقبله على أنه مفيد". كما عرف سمت (Smith)
على أنه "عملية يتم من خلالها إيجاد علاقات بين متغيرات لم يتم التطرق لها سابقاً". أما روبنز (Robbins)
فقد عرف الإبداع أنه القدرة على جمع الأفكار بطريقة فريدة لإيجاد
ارتباط غير عادي بينها.
وبالنها، يرجى الإبداع إلى الإبداع إذا وجد بأن الأساليب الأخرى خل المشكلة لا تساعد في
التوصيل إلى حل مناسب، ما يدفعه إلى مواصلة البحث عن حل للمشكلة. وقد بين السكارنة
(11), ص 201. أن الإبداع يأخذ أشكالًا متعددة تتواءم مع الخروج التي تأتي من عملية الإبداع والتي تكون ضمن أشكال متعددة. فالإبداع يعني التمايز. ولعل جديد. وهو التوليفة الجديدة (أو وضع الأشياء المعروفة والقديمة في توليفة جديدة في نفس المجال أو نقلها إلى مجال آخر) وهو القدرة على اكتشاف الفرص. أما العملية الإبداعية كما براها السكاراه فهي تمر في خمس مراحل: مرحلة التصور، مرحلة تكوين الفكرة، مرحلة معالجة المشكلة، ومرحلة الحل وتخطيها بمرحلة التطبيق. ويضيف أن الإبداع الإداري يحتاج إلى طلاقة التفكير والمرونة في التفكير والأصلحية في التفكير (جودة الأفكار والأخلاقيات). وخلايا الخلاق والدافئة الداخلية للإبداع، والإحساس بالأشكال.

وبير السيندي (1999) أن الإبداع يحقق الأذناء. أي أن كل من يفكر بشكل إبداعي فإنه يستطيع التخلص من أزمته نهائياً أو جزئياً. وذلك بحسب درجة الإبداع. وقد استخدم كمية بختيق كما هو يبين أن أشخاص قد يكونون قليلاً وstdinةً حيث يمثلون بالخطوة. وقد يكون ضعيفًا بحيث لا يؤثر على الخطوة تأثيرًا بارزةً. ومن هنا فمن يكون أكثر إبداعًا في تعامله مع أزماته. فإنه سيكون أكثر قوة في القضاء على أزماته وعلاجها.

أما فندل (2010). ص 111. فيرى أن الإبداع متعلق بالقيادة، عليه فقد عرف القيادة الإبداعية "أنها القيادة القادر على جمع الأفكار الجديدة عن طريقها أو عن طريق العاملين معها أو عن طريق مصادر خارجية. وخليل هذه الأفكار وتبني الفكرية المفيدة منها وتدعمها ومساندتها وترويجها داخل المؤسسة".

هذا الحوالف. والخرب ذكرها. يعمل فيها المديرون من خلال ممارسات إدارية يومية غير إداراتهم عن غيرها. فهناك إدارات أُجبرت وأنتجب وغيرها. وأخرى قامت بعملها بشكل روتيني تقليدي. وكان هدفها المحافظة على ما هو فائتم ف هي استطاع.

مهم مدير التربية والتعليم

يضع عن طاقم مدير التربية والتعليم مسؤوليات جمة. فهو المسؤول الأول في مديرية التربية والتعليم عن إدارة التعليم في منطقتنا. فهو مسؤول عنها أمام وزارة التربية والتعليم. وهو مسؤول أمام المجتمع المحلي. وهو المسؤول أمام مسؤوليه سواء كانوا موظفين في التربية أم في المدارس. أم الطلبة. ومع كبر حجم هذه الإدارة ومسؤولياتها فهناك مهم لا بد أن يقوم بها مدير التربية. مهم تتعلق بالتنمية المهنية للمعلمين. من خلال الدورات التدريبية. ومهم تتعلق بتحصيل الطلبة. ومهم تتعلق بالإشراف التربوي على المعلمين. بهدف الارتباط بأدائهم. ومهم تتعلق بالأدوات المدرسية. وتوجيه المديرين والإشراف على أدواتهم المدرسية.
ومهمات تتعلق بتتبع تنفيذ النهاج والمشاركة في تطويره. ومهمات تتعلق بالعملية التعليمية المكلفة، إضافة إلى المهام المتعلقة.

ويوجد في كل مديرية تعليم في فلسطين (11) رئيس قسم. يتم تعيينهم من قبل وزارة التربية والتعليم وفق شروط محددة تبعًا لطبيعة عمل القسم، فالمسؤولية التشريمية مسؤولية عن متابعة الأعمال الإدارية والمالية في المدارس وتوفير ما يتولون من لازم مادية.

وبعثت لتسقير العمل القضائي، بالأقسام셈ية مسؤولية عن متابعة الأعمال القضائية للمديرية والتي تسبب في صلب العملية التعليمية وأداء المعلمين والطلبة وسلوكهم. وقد قامت وزارة التربية والتعليم بوضع وصفي لكل رئيس قسم يوضوح المهام المنوطه به.

وبعثت من موظفين في القسم.

ويرأساء الاهتمام على صلة وثيقة مع نائب مدير التربية والتعليم ومدير التربية والتعليم نفسه على مدار الساعة أثناء العمل اليومي. وهذه الصلاة تمنى الانضباط والتعاون. وتعني التنوع والتمثيل والتحريض وكفاءة السير في حلها. وتعني ملاحظة إدارة الأفراد في مديرية التربية والتعليم.

وبعثت ملاحظة الأذن والابداء في المدرسة عند الظروف لتشخيص الكمبيوتر لحالة حلابي وقيادة وإدارة إدارية. وتعني الشفافية والمساءلة. إن هذه الأمور مجتمعة.

وهي في المعمله لمارسات إدارية بلحظتها يمارس المسؤولية في مديرية التربية والتعليم.

وتؤثر سلبًا أو إيجابًا على أداءهم. وعلى مخرجات مديرية التربية والتعليم عامة.

وعليه فإن مدير التربية والتعليم وحساسية موقعه الإداري، مطلوب أن يكون إدارياً من الطراز الأول. وأن يرتقي بعمله إلى المستوى الفقيدي. ويستند في عمله إلى القائم والبابا، وما أفرزته الممارسات الإدارية والربية من سمات وممارسات مرغوبة في العمل الإداري. وأن لا يغيب عن باله خطوة واحدة أنه مسؤول عن أجيل من الشباب. مهم بناء المستقبل. وهم أمل المجتمع في التقدم والتطور والنهوض. لهذه تعتبر الممارسات الإدارية لمدير التربية والتعليم من الأهمية مكاني.

وقد يكون الدراسات التي تتناول موضوع الممارسات الإدارية لمدير التربية والتعليم او الإدارة الوسطى في التربية والتعليم، إلا أن الباحثين في هذه الدراسة فهموا مراجعة مجموعة من الدراسات التي تعرضت لهذا المفهوم (الممارسات الإدارية) وما يتعلق به. بهدف إثارة هذه
الممارسات الإدارية لمديرية التربية والتعليم في فلسطين

الدراسة، والاستفادة من هذه الدراسات السابقة في بناء آداء الدراسة أو تفسير نتائجها. ومن هذه الدراسات: دراسة صبح (1981) التي جاءت بهدف التعرف إلى واقع الإدارة التعليمية في قطاع غزة، وذلك عن طريق خلّيل إجابات المبحوثين بغرض إظهار جوانب القوة في الجهاز الإداري لتمييزها، وجوانب الضعف لتمييزها. وبعد معاينة النتائج وتحليلها إحصائيًا برز العديد من جوانب القوة ومواطن الضعف في مدرسة التعليم بقطاع غزة، ومن جوانب القوة التي باتت أن الدراسة حققت بعض الأهداف الإيجابية مثل تكافؤ الفرص التعليمية بين المواطنين، وتبني الجيل الجديد للمواطنة الصادقة. كما أظهرت النتائج أن قنوات الاتصال مفتوحة بين مختلف أقسام المدرسة. كذلك بذلت الدراسة أنه توجد فرصة لا تأس بها لدى المؤسسين للمشاركة في اتخاذ القرارات ومن الجوانب السلبية التي باتت أن تكون من الأهداف التعليمية لا تحقق، منها العلاقات الإنسانية، ورفع مستوى العملية التعليمية، والعناية بالغيرة الدينية وتعميم الفهم المتبادل لدى الطلبة، كما أظهرت الدراسة أن هناك فقراً في الامكانيات المالية في المدرسة متمثلًا في عدم كفاية الآدابين، وعدم مناسبتهم للمستحاثات الإدارية والتبليغية، كما أن الجهاز الإداري في المدرسة لا يحسن عملية التخطيط، وهناك نفس في الموارد المالية والبشرية. وأن التقارير في المدرسة ليست صادقة، ودور الزيادات التي تعقدها الدراسة لا تأتي تجاربها على الوجه الأكمل، وحاولت دراسة عوة (2004) التعرف إلى واقع مدرسة مديرية المدارس الحكومية في محافظة بيت لحم لبعض المهام القياسية للعملية وواقفتها بالرضا الوظيفي للمعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (42) مديرًا ومدرية (194) معلماً ومعلمة. وقد وضعت هذه العينة استبانة مكونة من (15) فقرة، وأظهرت نتائج الدراسة أن هناك علاقة طردية بين مستوى الرضا الوظيفي ومدرسة المدرسين للمهام القياسية الفعلية. كما أنه توجد فرصة بين متوسطات تقديرات المعلمين لمستوى رضاهم الوظيفي تعزى لتغير المولع العلمي لصالح حملة درجة الدكتور. وحاولت دراسة الطلبة (2007) التعرف إلى درجة الالتزام بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر الوظائف. وتم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية بلغ عدد أفرادها (380) فردًا، وتحقيق أهداف الدراسة قام البحث ببناء استبانة تتكون من (11) فقرة موزعة على سبعة مجالات. وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة الالتزام بالشفافية الإدارية جاءت متوسطة، وأن هناك فروقاً دائرية إحصائية في درجة الالتزام بالشفافية الإدارية تعزى لتغير الجنس لصالح الذكور، ولتغير المولع العلمي لصالح أصحاب الخبرة أكثر من (10) سنوات، ومتغير الوظيفة. لصالح أصحاب وظيفة فنية مساعدة ومعاونة.
دراسة سمير (2010) التعرف إلى واقع المسألة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الإسكندرية ودمياط. وتكونت عينة
الدراسة من (171) مديراً ومديرة تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية. وتمكننا أهداف
المشهد ببناء نسبات مكونة من (18) فقرة. وقد أظهرت النتائج أن درجة
تقدير المديرين لواقع المسألة الإدارية في مديريات التربية والتعليم في محافظتي الإسكندرية ودمياط و
هم كانت مرتفعة للدرجة الكلية، كما أظهرت عدم وجود فراغ ذات دلالات إحصائية تعزى
لأي من متغيرات الدراسة.

وجاءت دراسة عمارة (2008) بهدف التعرف على مستوى الشفافية الإدارية المدارس
من قبل مديري التربية والتعليم، ومستوى الضغط النفسي والآمن النفسي للعاملين في
مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر هؤلاء العاملين. إضافة إلى تعرف العلاقة
الإرضاتية بين الشفافية الإدارية لدى مديري التربية والتعليم وكل من الضغط النفسي
والآمن النفسي الذي يشعر به العاملين في مديرياتهم. وتحقق هذه الدراسة قام البحث
باختيار عينة الدراسة وبلغ عدد أفرادها (879) موضفاً من أصل (156) موظفاً من الموظفين
في المدارس. أشارت نتائج الدراسة إلى أن مستوى الشفافية الإدارية لدى مديري التربية
والتعليم من وجهة نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم متوسط في كافة المجالات.
كما أشارت النتائج إلى أن العاملين في مديريات التربية والتعليم يعانون من ضغوط نفسية
بدرجة متوسطة. كما أشارت أن العاملين في المدارس يشعرون بدرجة متوسطة من الآمن
النفسي. كما أشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إرضاتية سالبة بين مستوى الشفافية
الادارية للمدارس من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الضغوط النفسية التي يعاني
منها العاملين. كما وجدت علاقة إرضاتية موجبة بين مستوى الشفافية الإدارية المدارسة
من قبل مديري التربية والتعليم ومستوى الآمن النفسي الذي يشعر به العاملين.

وحولت دراسة أبوشمره والطيبي وقاسم (2010) التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لدى
مديري مدارس منطقة القدس وعلاقتها بمستوى الروح العمنوسة للمعلمين. وقد تم اختيار عينة
طبقية عشوائية عدد إفرادها (454) من مديري المدارس والمعلمين. وللوصول لهذا الهدف الدراسة
تم إعداد استبانة للممارسات الإدارية تكونت من (44) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي:
إدارة الامور، إدارة الوقت، إدارة الأفراد، وإدارة الأزمات. واستبانة للروح العمنوسة تكونت
من (34) فقرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن الممارسات الإدارية لدي مديري المدارس في منطقة
القدس كانت مرتفعة، وكذلك جاء مستوى الروح العمنوسة بدرجة مرتفعة أيضاً. وكذلك
أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية للمدرسين تعري لغزات الجنس ومستوى الدراسة وجنسيّة المدرسة والعمل العلمي وخبرة المعلم. في حين أظهرت النتائج وجود فروق بين تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية للمدرسيّة تعرّى لغرائزهم الوظيفي. لصالح الدبير والسلطة المشرفة لصالح المدارس الحكومية وكالة الغوث.

وجدت دراسة (Johnston, 1986) (Webster, 1994) (Salih, 2006) تفضيل ضبط السلوك الإداري في المدارس الأوروبية توصلت الدراسة إلى أن التعليم والمهارات يجب أن يشتمل على إجراء جمهوري مشترك للتعليم والالتزام بمعايير الدراسة، وأن الممارسات الإدارية ذات العلاقة بالكتابة الروتينية كانت قريبة. أما الممارسات في مجال تطوير النهاية والنمو المهني للمعلمين والأبحاث فقد كانت قريبة ومحدودة، وأوصيت الدراسة في وضع حافز تشجيعي بأنواعها لزيادة خفض سلوك المعلمين. أما دراسة (Webster, 1994) فسعت إلى معرفة دور مدير المدرسة والآليات التي يستخدمها في التوجيه. وتم جمع البيانات عن خلال الزيارة الشخصية في (123) ولاية أمريكية مع (150) مدير مدرسة، واهتمت الدراسة بكل ما يقدمه مدير من جديد للمدرسة في التطور والأساليب والقرارات والأنظمة والقوائم وأسلوب التعامل مع الطلبة والمعلمين، وتوصلت الدراسة إلى أن مدير المدرسة عدة إشارات وتفاوتين منها ما يخص أساليب التعليم والتعليم، وتوريج الدراسة من أجهزة ومعدات ومبيان وأدوات بالإضافة إلى تنمية العلاقات الخارجية والتي لها دور مهم في تنمية علاقة المدرسة مع المجتمع، وأوصت الدراسة بتنمية القيادة بشكل جماعي ونظامي حاسم كما اوصي بوضع خطة استراتيجية طويلة المدى ليصل صوت المدرسة إلى جميع شرائح المجتمع. وقام (2000) في دراسته بالنظر إلى الأساليب المختلفة في إدارة الموارد البشرية لدى الشركات في تأثيرها من عدة أوجه، وأهمية الاستراتيجية للموارد البشرية، ومدى مساهمتها في فعالية الشركات، حيث أشارت نتائج دراسة التي أجريت على (315) شركة في تأثيرها من أن الأداء التنظيمي مرتبط مباشرة بطريقة كسر جوائب إدارة موارد بشرية مثل التخطيط، التوظيف، التدريب والتطوير. وتشير النتائج كذلك إلى أن الشركات الناجحة غالباً ما تكون شركات تبني أساليب فعالة لإدارة مواردها البشرية. وأجري (2006) دراسة في الأردن هدفت فحص واقع ممارسات القيادة وفوات القيادة للمديري المدارس الإسلامية في الأردن. شارك في الدراسة (70) مديرًاً (789) معلماً من المدارس الإسلامية في
الأدن، وتم استخدام الاستبانة كنقطة جمع البيانات. ولخصت الدراسة إلى أن مديرية المدارس الإسلامية صنفت أنفسهم على من معلموهم على جميع مستويات ممارسات القيادة وسمات الإبداع. كما أن المعلومات التي أبدعت ممارسات القيادة لصالح مدارسهم أكثر من المعلمون الذكور، وكشفت نتيجة الدراسة أيضًا أن العمر هو عامل في ختام الفائدة. حيث أن المدراء صغيري السن ميزوا أنفسهم بتمييزهم لمجموعة واسعة من القواعد مقارنة بالمدرين الأكبر سنًا منهم. وشهدت دراسة (Giles, 2007) إلى خذيد نوع الممارسات الإدارية بين المشرفين ووزارة التربية والتعليم في مدارس ماليريا، حيث أظهرت أن العلاقة بينهما تبادلية في المعلومات وتشاركية في اتخاذ القرارات، وتكنولوجية في وسائل الاتصال. حيث تكون هناك جان مؤلفة من الوزارة والمدارس وأوائل أمور الطلبة وطرق حكومي محلي خلل المشاكل وذلك من خلال تقديم كل طرف نوع المواضيع التي جمع بين مشاكل التربية وما يتعلق بالشريفيين، وإيجابياتهم وحقوقهم وواجباتهم، وما هي الممارسات اللازمة والداعمة للعملية التربوية من خلال تنفيذ الأنظمة والقوانين والاعتماد على التعاون البناء والنفة المتبادلة وتسريع العملية التعليمية وفق الخطط الموضوعة واستراتيجيات مستقبل التعليم.

مشكلة الدراسة

تعتبر الممارسات الإدارية لدري التربية والتعليم كما يراها رواسب الأساق في مدارس التربية والتعليم من المواضيع الأخوية والهامة في الميدان التربوي، فالممارسات الإدارية لدري التربية لها أهمية كبيرة. كونها على جانب مباشر مع مجتمع، واسع وذوي أهمية خاصة. كون مديرية التربية والتعليم حلقة وصل بين المدرسة ووزارة التربية والتعليم، فالدري هي المخولة بمتابعة تنفيذ أهداف الوزارة من خلال تطبيق الأنظمة والتعليمات. لكن بأسلوب، فبالهدف إلى تشبيط دور المدارس في خدمة التعليم كجزء كاف على ليس فقط كمطلق للتعليمات الصادرة عن الوزارة.

وبه على أن دور مديرية التربية والتعليم توسع بفعل التغيير الذي طرأ عليه، والتطور التكنولوجي الذي حصل في عصر العولمة. بالإضافة إلى زيادة وانتعاش مهام الإدارة التعليمية، وفسندتها وأهدافها ووظائفها وأساليبها ووسائلها، وهذا التغيير الذي طرأ جديداً، أثر على دور مديرية التربية ومساراته داخل مديرية. ونظراً لقوة الاحتكار في العمل التربوي والإداري، ومعترف بها بأهمية الممارسات الإدارية، وإختلاف مفاهيم ومعتقدات العاملين حول الممارسات الإدارية في المدارس، أمر الباحثين
دراسة واقع الممارسات الإدارية لمدربين التربية والتعليم في محافظات الشمالية في فلسطين لتشخيص واقع هذه الممارسات.

أسئلة الدراسة
جرى تناول مشكلة الدراسة من خلال الإجابة عن السؤالين التاليين:

السؤال الأول: ما واقع الممارسات الإدارية لمدربين التربية والتعليم في فلسطين كما براها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية؟

السؤال الثاني: هل يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05) بين متوسطات تقييمات أفراد عينات الدراسة للممارسات الإدارية لمدربين التربية والتعليم تتعارى لتقدير الدراسة النوعية: الجنس، والخصوص، والمسمى الوظيفي، والمديرية التي يعمل فيها رئيس القسم؟

أهمية الدراسة
نظراً لأهمية الممارسات الإدارية وتأثيرها على جوانب عديدة في نشاط العاملين في المؤسسة التعليمية وتأثيرها في نوع التعليم الذي ي المتقدم الذي ينتجه في العمل، والطريقة التي تتعامل بها مع زملائه ورؤاسته، والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية، لأنها تؤدي دوراً حيويًا في الحفاظ على هوية المؤسسة التعليمية وتدمج وجودها وتدفعها إلى التطور والنجاح، ونؤسس على أنفصال العاملين، نأتي أهمية هذه الدراسة. تكمن أهمية هذه الدراسة بالتحديد في كونها:
- تعتبر الدراسة الأولى التي تتناول الممارسات الإدارية لمدربين التربية والتعليم في فلسطين.
- على علم الباحثين.
- تكشف واقع الممارسات الإدارية لمدربين التربية والتعليم في المحافظات الشمالية بطريقة علمية. من خلال بيانات إحصائية، من وجهة نظر الجهة الأقرب إليهم.
- تقدم الدراسة توصيات لواضعي السياسات في وزارة التربية والتعليم، حيث تشمل في إطلاعهم على واقع الممارسات الإدارية لمدربين التربية والتعليم وإنبعاساتها على سير العملية التعليمية. كما أنها تدعمهم وتفتح نوافذ جديدة وأساليب ومارسات متطورة.
- يمكن أن تضاف أو تعديل.
- تسهّل هذه الدراسة في أن تكون خلفية نظرية بحثية لدراسات لاحقة.
ححدود الدراسة

كانت هذه الدراسة بالمحددات التالية:
2. حدود مكانية: مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين. وعدها (11) مديرية موزعة على مديريات التربية والتعليم التالية: جنوب الخليل، الخليل، شمال الخليل، بيت جن، القدس، ضواحي القدس، أريحا، رام الله والبيرة، سلفيت، جنوب نابلس، نابلس.
3. كما حددت نتائج هذه الدراسة بالأداة المستخدمة واستجابة أفراد عينة الدراسة.

منهجية الدراسة وإجراءاتها

منهج الدراسة

تم استخدام النهج الوصفي، كونه يناسب هذا النوع من الدراسات، وذلك باستخدام الإستبانة كأداة للدراسة.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع أقسام الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية والبالغ عددها (11) مديرية، وتضم (151) رئيس قسم للعام الدراسي 2011/2012.

عينة الدراسة

استخدم الباحثون عينة عشوائية في دراستهم هذه. ورغم الباحثون في أن تكون جميع المديريات ممثلة في الدراسة من خلال عينة متنوعة، تم اختيار العينة من الأقسام المختلفة. وبلغ عدد أفرادها (187) رئيس قسم، بنسبة 7% من مجتمع الدراسة. ووضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

الجدول رقم (1)

<table>
<thead>
<tr>
<th>المتغير</th>
<th>العدد</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>ذكر</td>
<td>144</td>
</tr>
<tr>
<td>أنثى</td>
<td>41</td>
</tr>
</tbody>
</table>

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرقم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
</tr>
</tbody>
</table>
مراجعات الإدارية لمديرية التربية والتعليم في فلسطين

د. محمود أبو سمرة، أ. منير هواس، د. جمال خالدة

المجلة العربية للدراسات الشمالية

العدد 15، عام 2014

292

تابع الجدول رقم (1)

<table>
<thead>
<tr>
<th>المستوى</th>
<th>المتغير</th>
<th>الرقم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>علوم اساسية</td>
<td>التخصص</td>
<td>2</td>
</tr>
<tr>
<td>علوم علمية</td>
<td>إداري</td>
<td>3</td>
</tr>
<tr>
<td>علوم ادارية</td>
<td>المسمى الوظيفي</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>إداري</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>فني</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>مالي</td>
<td></td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

الفرق بين الأعداد الواردة في الجدول وعدد العينة يمثل الفرق الناقصة.

أداة الدراسة

البناء والصديق والثقة

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحثان بإعداد إسبابية لقياس واقع الممارسات الإدارية للمديرياتية والتعليم من وجهة نظر روسياء الأقسام، وال الإسلامية بالأدب العربي والدراسات السابقة في هذا المجال. كدراسة ابوسيرم وآخرين (2100) وتشمل الاستبانة على مجموعة من الفقرات موزعة على مجالات لها علاقة بالدراسات الإدارية لمديري التربية والتعليم وهي:

- إدارة الأفراد، وإتخاذ القرارات، وتنفيذ الصلاحيات، والحكمة، والإبداع.
- وتم التحقق من صدق أداة الدراسة هذه بعرضها على محكمين من ذوي الاختصاص والخبرة العربية، تعودهم (10). للحكم على مصداقية الأداة، وقد أبدى المحكمين مجموعة من اللاحقات والتعدلات على فقرات الاستبانة، ثم الأخذ بما أجمع عليه 70% فأكثر من المحكمين. وأصبحت الاستبانة في صورتها النهائية. مكونة من (53) فقرة موزعة على المجالات الوردة ذكرها سابقاً.

وتم حساب معامل الثبات لجماعات أداة الدراسة، من خلال الاتساق الداخلي بمعادلة كرونباخ ألفا. الجدول رقم (2). وبلغ معامل الثبات (كرونباخ ألفا) للأداة (0.91) وهي قيمة مقبولة

الجدول رقم (2)

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجال</th>
<th>عدد الفقرات</th>
<th>فقرات المجال</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>إدارة الافراد</td>
<td>12</td>
<td>12-1</td>
</tr>
<tr>
<td>إتخاذ القرارات</td>
<td>14</td>
<td>16-14</td>
</tr>
</tbody>
</table>

قيمة كرونباخ ألفا (0.91)
المعالجات الإحصائية

تم جمع البيانات لعينة الدراسة وتفرعها بواسطة برنامج الرزمة الإحصائية (SPSS). تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات العبيارية والنسب المئوية لنتائج أفراد عينة الدراسة. وتم فحص فرضيات الدراسة. باستخدام اختبار ت (One Way ANOVA) واختبار خليط التنبؤ الأحادي (Independent Sample t- test)

لمعرفة الدلالات الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تبعًا للمتغيرات المستقلة التي وردت في الدراسة.

ومن أجل تفسير النتائج اعتمد الباحثين الوسط الحسابي النظري للعيار (3) للحكم

على درجة الممارسات الإدارية لدليبي التربة والتعليم كما يراها رؤساء الأقسام في المدربيات.

وعبر عن الإحدى الأدنى لقبول الممارسة. يعني:

- إذا كانت النسبة المئوية أعلى من (50%) تكون درجة الممارسة مقبولة.

- إذا كانت النسبة المئوية أقل من (50%) تكون درجة الممارسة غير مقبولة.

عرض نتائج الدراسة وتفسيرها

نتائج السؤال الأول

نص السؤال الأول على ما تقديِّر أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لمدلي التربة والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في المدربيات؟

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات العبيارية

لتقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات الإدارية لمدلي التربة والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين من خلال فترات الإدراة ومجالاتها والدرجة الكلية. والجدول رقم (3) بين المتوسطات الحسابية والانحرافات العبيارية لمجالات أددة الدراسة والدرجة الكلية.
تُظهر القيم الواردة في الجدول رقم (3) أن تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لدبي التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين جاءت بدرجة مارسة مقبلة، حيث كان المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (77.4) وانحراف معياري (5.1). وهذا المتوسط يعني نسبة مئوية مقدارها (77.4٪). وجاءت المتوسطات الحسابية لجميع الجداول بدرجة مقبلة أيضاً، حيث كان أعلى هذه المتوسطات لجائز فئة إداري الأفراد. وسط حسابي قدره (3.98) ونسبة مئوية مقدارها (19.1٪). وجاءت معدلات الإثبات والابتعاد بوسط حسابي قدره (3.48) ونسبة مئوية قدارها (21.6٪).

يعتبر أن تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات الإدارية لدبي التربية والتعليم، بشكل عام، جاءت بدرجة مقبلة. ولكنها بمراتب حسابية ليست مرتفعة، فلم يصل أي من المتوسطات على نسبة (78٪) ميلاً. ونسبة من خلال قيم المتوسطات الحسابية والنسبة النثيّة للفئات المحال. الراحة في الجدول رقم (4)، أن متوسطات الاستجابة كانت بدرجة مقبلة لـ (48) فقرة من فئات الاستجابة. في حين كانت متوسطات الاستجابة بدرجة غير مقبلة لـ (5) فقرات. اثنين منها ضمن مجال الابتعاد والابتعاد. وأثنين ضمن مجال إخفاء الفرق. واحدة ضمن مجال الخروجة. وأقل المتوسطات كانت للفقرة "محاولة مدير التربية استغلال سلطته ونفوذه في المدرسة لأغراض شخصية" بوسط حسابي قدره (1.89)

وقد تعزى هذه النتيجة (درجة مارسة مقبلة ولكنها غير مرتفعة) إلى أن مدير التربية والتعليم يقوم ببرامجهم الإدارية بناء على خيارات متوازنة من خلال عملهم الإداري السابق والذي قد لا يكون مستنداً إلى أساس علمي. كما أن المعابير التي يتم على أساسها اختيار مدير التربية والتعليم لا تأخذ باختيارات التخصصات الإدارية، أو المؤهلات العلمية المتعلقة بالعمل الإداري. وقد تُعزى السبب أيضًا إلى أن طروحات الخبرة العملية الفلسطينية القائمة خِلال الاحتلال تدفع بالمسؤولين إلى تسيير الأعمال الإدارية تسييراً روتينياً بعيداً عن
الابداع والابتكار، لهذا جاءت نتائج أفراد عينة الدراسة ماجز وابتكار الأدنى من
بين مجالات الدراسة. وخاصة الفترتين المتعلقتين بالتجديد والتطوير (35)
وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة. فيما يتطلب مستوى الدرجة. مع دراسة كل دراسة عودة

الجدول رقم (4)
المتوسطات الحسابية لفقرات أداة الدراسة

<table>
<thead>
<tr>
<th>الفقرات</th>
<th>الابتعاد العددي</th>
<th>الانحراف المعياري</th>
<th>المتوسط الغش المسند</th>
<th>التنمية</th>
<th>درجة المارس</th>
<th>رقم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>1</td>
<td>0.13</td>
<td>0.02</td>
<td>0.13</td>
<td>0.04</td>
<td>0.024</td>
<td>295</td>
</tr>
<tr>
<td>2</td>
<td>0.22</td>
<td>0.03</td>
<td>0.17</td>
<td>0.03</td>
<td>0.022</td>
<td>295</td>
</tr>
<tr>
<td>3</td>
<td>0.11</td>
<td>0.01</td>
<td>0.11</td>
<td>0.01</td>
<td>0.011</td>
<td>295</td>
</tr>
<tr>
<td>4</td>
<td>0.08</td>
<td>0.00</td>
<td>0.08</td>
<td>0.00</td>
<td>0.010</td>
<td>295</td>
</tr>
<tr>
<td>5</td>
<td>0.12</td>
<td>0.01</td>
<td>0.12</td>
<td>0.01</td>
<td>0.012</td>
<td>295</td>
</tr>
<tr>
<td>6</td>
<td>0.10</td>
<td>0.00</td>
<td>0.10</td>
<td>0.00</td>
<td>0.010</td>
<td>295</td>
</tr>
<tr>
<td>7</td>
<td>0.08</td>
<td>0.00</td>
<td>0.08</td>
<td>0.00</td>
<td>0.008</td>
<td>295</td>
</tr>
<tr>
<td>8</td>
<td>0.12</td>
<td>0.01</td>
<td>0.12</td>
<td>0.01</td>
<td>0.012</td>
<td>295</td>
</tr>
<tr>
<td>9</td>
<td>0.10</td>
<td>0.00</td>
<td>0.10</td>
<td>0.00</td>
<td>0.010</td>
<td>295</td>
</tr>
<tr>
<td>10</td>
<td>0.08</td>
<td>0.00</td>
<td>0.08</td>
<td>0.00</td>
<td>0.008</td>
<td>295</td>
</tr>
<tr>
<td>11</td>
<td>0.12</td>
<td>0.01</td>
<td>0.12</td>
<td>0.01</td>
<td>0.012</td>
<td>295</td>
</tr>
<tr>
<td>12</td>
<td>0.10</td>
<td>0.00</td>
<td>0.10</td>
<td>0.00</td>
<td>0.010</td>
<td>295</td>
</tr>
</tbody>
</table>

الجدول الثاني: تجانس الدرجات

<table>
<thead>
<tr>
<th>الدرجات</th>
<th>رقم</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0.04</td>
<td>13</td>
</tr>
<tr>
<td>0.05</td>
<td>14</td>
</tr>
<tr>
<td>0.06</td>
<td>15</td>
</tr>
<tr>
<td>0.07</td>
<td>16</td>
</tr>
<tr>
<td>0.08</td>
<td>17</td>
</tr>
<tr>
<td>0.09</td>
<td>18</td>
</tr>
<tr>
<td>0.10</td>
<td>19</td>
</tr>
<tr>
<td>0.11</td>
<td>20</td>
</tr>
<tr>
<td>0.12</td>
<td>21</td>
</tr>
<tr>
<td>0.13</td>
<td>22</td>
</tr>
<tr>
<td>0.14</td>
<td>23</td>
</tr>
</tbody>
</table>
### تابع الجدول رقم (1)

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرقم</th>
<th>الاتجاه العلوي</th>
<th>التوزيع النوعي</th>
<th>DR. (الدراسة)</th>
<th>التوزيع النوعي</th>
<th>DR. (الدراسة)</th>
<th>التوزيع النوعي</th>
<th>DR. (الدراسة)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>10</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.81</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
</tr>
<tr>
<td>100</td>
<td>0.81</td>
<td>0.86</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.86</td>
<td>0.83</td>
</tr>
<tr>
<td>100</td>
<td>0.81</td>
<td>0.86</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.86</td>
<td>0.83</td>
</tr>
<tr>
<td>100</td>
<td>0.81</td>
<td>0.86</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.86</td>
<td>0.83</td>
</tr>
<tr>
<td>100</td>
<td>0.81</td>
<td>0.86</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.86</td>
<td>0.83</td>
</tr>
<tr>
<td>100</td>
<td>0.81</td>
<td>0.86</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.86</td>
<td>0.83</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**المجال الثالث: تقييم الصلاحيات**

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرقم</th>
<th>الاتجاه العلوي</th>
<th>التوزيع النوعي</th>
<th>DR. (الدراسة)</th>
<th>التوزيع النوعي</th>
<th>DR. (الدراسة)</th>
<th>التوزيع النوعي</th>
<th>DR. (الدراسة)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**المجال الرابع: الحوكمة**

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرقم</th>
<th>الاتجاه العلوي</th>
<th>التوزيع النوعي</th>
<th>DR. (الدراسة)</th>
<th>التوزيع النوعي</th>
<th>DR. (الدراسة)</th>
<th>التوزيع النوعي</th>
<th>DR. (الدراسة)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
</tr>
</tbody>
</table>

**المجال الخامس: الانكترال والابداع**

<table>
<thead>
<tr>
<th>الرقم</th>
<th>الاتجاه العلوي</th>
<th>التوزيع النوعي</th>
<th>DR. (الدراسة)</th>
<th>التوزيع النوعي</th>
<th>DR. (الدراسة)</th>
<th>التوزيع النوعي</th>
<th>DR. (الدراسة)</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>0</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
</tr>
<tr>
<td>0</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
<td>0.81</td>
<td>0.83</td>
<td>0.86</td>
</tr>
</tbody>
</table>

تم الأخذ في الاعتبار كون الفقرة سلبية أو إيجابية.

---

ملاحظات: 

1. DR. (الدراسة) = DR. (الدراسة)
2. التوزيع النوعي = التوزيع النوعي
3. الاتجاه العلوي = الاتجاه العلوي
4. الحوكمة = الحوكمة
5. الانكترال والابداع = الانكترال والابداع
نتائج السؤال الثاني

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة لواقع الممارسات الإدارية لدبي التربية والتعليم تعزي لتغيرات الدراسة: الجنس والتخصص، والمسمى الوظيفي، والدورة التي يعمل فيها?

للإجابة عن سؤال الدراسة الثاني قام الباحثون بفحص دلالة الفروق لتغيرات الدراسة باستخدام برنامج الرمز الإحصائي SPSS. والاختبارات الإحصائية المناسبة. كالتالي:

منغبر الجنس

لفحص الفروق المتعلقة بالجنس تم استخدام اختبار (t) (t-test). والجدول رقم (5) يبين نتائج اختبار (t) لمجالات أداء الدراسة والدرجة الكلية نبأ لتفقيط الجنس.

الجدول رقم (5)
نتائج اختبار (t) لمجالات أداء الدراسة نبأ لتفقيط الجنس

<table>
<thead>
<tr>
<th>المجلال</th>
<th>عدد</th>
<th>التصحيح</th>
<th>العدد</th>
<th>التغير</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>إداره</td>
<td>0.55</td>
<td>0.05</td>
<td>0.55</td>
<td>0.55</td>
</tr>
<tr>
<td>اتخاذ القرار</td>
<td>0.92</td>
<td>0.07</td>
<td>0.85</td>
<td>0.85</td>
</tr>
<tr>
<td>تفويض الオリاحات</td>
<td>0.84</td>
<td>0.04</td>
<td>0.84</td>
<td>0.84</td>
</tr>
<tr>
<td>الحكومة</td>
<td>0.94</td>
<td>0.06</td>
<td>0.94</td>
<td>0.94</td>
</tr>
<tr>
<td>الإبتكار والإباع</td>
<td>0.99</td>
<td>0.01</td>
<td>0.99</td>
<td>0.99</td>
</tr>
<tr>
<td>الدرجة الكلية</td>
<td>0.99</td>
<td>0.01</td>
<td>0.99</td>
<td>0.99</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* نلاحظ من الجدول رقم (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α ≥ 0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات الإدارية لدبي التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزي لتغير الجنس. حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية أعلى من (0.05). وقد اتفقت نتائج هذه مع دراسة سمير (2008).
متغير التخصص

لفحص الفروق المتعلقة بمتغير التخصص تم استخدام خليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج داللة الفروق للدرجة الكلية للمجالات الحساس والدرجة الكلية للفقرات تبعاً لتغير التخصص والجدول رقم (1) بين ذلك.

جدول رقم (1) نتائج خليل التباين الأحادي (ANOVA) تبعاً لتغير التخصص

<table>
<thead>
<tr>
<th>مستوى الدلالة</th>
<th>عدد</th>
<th>متوسط المراجعات</th>
<th>درجات المراجعات</th>
<th>مجموع الفروق</th>
<th>مصدر التباين</th>
<th>الدرجة الكلية للمجالات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td>0.086</td>
<td>0.021</td>
<td>2</td>
<td>0.32</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>إدارة الأفراد</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>0.500</td>
<td>171</td>
<td>89.53</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>173</td>
<td>89.55</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.544</td>
<td>0.061</td>
<td>2</td>
<td>0.44</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>إتخاذ القرارات</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>145</td>
<td>72.62</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>178</td>
<td>89.52</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.446</td>
<td>0.022</td>
<td>2</td>
<td>0.49</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>تقويض الصلاتيات</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>178</td>
<td>89.52</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>178</td>
<td>89.52</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.233</td>
<td>1.051</td>
<td>2</td>
<td>0.46</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>المجموعة</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>175</td>
<td>50.27</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>175</td>
<td>50.27</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.579</td>
<td>0.034</td>
<td>2</td>
<td>0.42</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>الإبتكار والإبداع</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>177</td>
<td>47.21</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>177</td>
<td>47.21</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td>0.589</td>
<td>0.053</td>
<td>2</td>
<td>0.48</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>الدرجة الكلية</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>150</td>
<td>39.78</td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td></td>
<td>150</td>
<td>39.78</td>
<td>المجموع</td>
<td></td>
</tr>
</tbody>
</table>

* دال إحصائياً عند مستوى (α) 0.05.

بسبب إقتشاص بعدة فروق ذات داللة إحصائية عند مستوى الدلالة (α) 0.05 بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة للممارسات الإدارية لدوري التربية والتعليم في المحافظات الشمالية في فلسطين تعزى إلى متغير التخصص حيث جاءت قيمة مستوى الدلالة للدرجة الكلية أعلى من (0.05).

وقد يعذر ذلك إلى أن هناك تفاوتاً في المهن، وإن اختلاف التخصصات بين العاملين في مجال التربية والتعليم، فيما يعذر ذلك أيضاً إلى شعور الموظفين بهيئة تعامل مدير
ال延برة معهم و عدم التمييز فالأولوية هو خفيف الأهداف المنشودة لوزارة التربية والتعليم، بصفتها العمود الفقري للدولة. فهي من بين الأجيال تربوية و علمياً، وعلى اعتماد في تعزيز روح الانتماء والولاء لهذا الوطن. وقد اتفقت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة سمير (٢٠٠٨).

متبقي السمسي الوظيفي

لفحص الفروق المتعلقة بيغير السمسي الوظيفي تم استخدام خليل التباني الأحادي (ANOVA) لاستخراج دالة الفروق للدرجة الكلية للمجالات الخمس والدرجة الكلية للفترات تبعاً لتغير السمسي الوظيفي والجدول رقم (٧) بين ذلك.

جدول رقم (٧)

نتائج خليل التباني الأحادي (ANOVA) لمجالات أداء الدراسة تبعاً لتغير السمسي الوظيفي

<table>
<thead>
<tr>
<th>المستوى</th>
<th>الدالة*</th>
<th>درجات المربعات الحرية</th>
<th>مجموع المربعات</th>
<th>مصدر التباني</th>
<th>المجالات</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td>١٥٠٤</td>
<td>١٥١٢</td>
<td>٣</td>
<td>٠.٣١</td>
<td>٠.٤</td>
<td>تدريب الأفراد</td>
</tr>
<tr>
<td>٥٩٦</td>
<td>٥٤١٨</td>
<td>٣</td>
<td>٠.٣٥</td>
<td>٠.٨٩</td>
<td>تدريب الأفراد</td>
</tr>
<tr>
<td>٥٩٣</td>
<td>٥٣٧٩</td>
<td>٣</td>
<td>٠.٣٥</td>
<td>٠.٨٩</td>
<td>تدريب الأفراد</td>
</tr>
<tr>
<td>٤٧٧</td>
<td>٤٣٣٢</td>
<td>٣</td>
<td>٠.٣٥</td>
<td>٠.٨٩</td>
<td>تدريب الأفراد</td>
</tr>
<tr>
<td>٤٧</td>
<td>٤٣</td>
<td>٣</td>
<td>٠.٣٥</td>
<td>٠.٨٩</td>
<td>تدريب الأفراد</td>
</tr>
</tbody>
</table>

*دال إحصائياً عند مستوى (α) ٠.٠٥

بتعتبر من الجدول رقم (٧) عدم وجود فروق ذات دالة إحصائية عند مستوى الدالة (α) ≥ ٠.٠٥

وVIN No.1.indd 299 5/19/14 11:34:58 AM
للفحص متغير المديرية التي يعمل فيها رئيس القسم تم استخدام خليل التباين الأحادي (ANOVA) لاستخراج دالة الفروق للدرجة الكلية للمجالات الخمس والدرجة الكلية للأداء بناءً على تغير المديرية التي يعمل بها رئيس القسم والجدول رقم (8) بيّن ذلك.

جدول رقم (8)

<table>
<thead>
<tr>
<th>مستوى الدلالة*</th>
<th>متغير المديرية</th>
<th>مصدر التباين</th>
<th>المجال</th>
</tr>
</thead>
<tbody>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>إداري الأفراد</td>
<td></td>
</tr>
<tr>
<td>0.20</td>
<td>1.96</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>0.94</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>0.48</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>المجموع</td>
<td>0.48</td>
</tr>
<tr>
<td>0.362</td>
<td>0.109</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>0.27</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>0.19</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>المجموع</td>
<td>0.19</td>
</tr>
<tr>
<td>0.016</td>
<td>2.11</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>0.39</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>0.32</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>المجموع</td>
<td>0.32</td>
</tr>
<tr>
<td>0.025</td>
<td>1.16</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>0.39</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>0.32</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>المجموع</td>
<td>0.32</td>
</tr>
<tr>
<td>0.011</td>
<td>2.45</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>0.48</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>0.44</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>المجموع</td>
<td>0.44</td>
</tr>
<tr>
<td>0.011</td>
<td>1.67</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>0.38</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>0.35</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>المجموع</td>
<td>0.35</td>
</tr>
<tr>
<td>0.011</td>
<td>1.05</td>
<td>بين المجموعات</td>
<td>0.38</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>داخل المجموعات</td>
<td>0.35</td>
</tr>
<tr>
<td></td>
<td></td>
<td>المجموع</td>
<td>0.35</td>
</tr>
</tbody>
</table>

* دال إحصائيًا عند مستوى (α=0.05)
التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة، يوصي الباحثان بما يلي:

1. أن يحرص مدير التعليم والتدريب على استيعابهم الاستراتيجية، والثزمة الذين يوفر للعمل ما لذلك من أهمية في رفع مستوى الآداء للمؤسسة التعليمية.

2. أن تولي وزارة التربية والتعليم العالي اهتماماً أكبر لتدريبات التربية والتعليم ومطابقة بحتين من متسابقاتهم اللفظية كونها جزءاً من نقلة الوصل بين المدرسة والوزارة، وفهم الجهود المسولة عن تحقيق أهداف الوزارة التعليمية.

3. أن تنتبى وزارة التربية والتعليم نهج التدبير بين مدير التعليم والتدريب لدعمهم خبراتهم في مديريات أخرى.

4. أن تعمل وزارة التربية والتعليم على تحضير أداء المديريات وتزويد مدير التعليم والتدريب بمحاكاة حول ذلك بهدف الإصلاح وحل المشكلة أثناء بأول.

5. إيجاد نظام حواري للمتميزين ومساءلة المنشرين في العمل.

6. القيام بدراسات مستقلة حول موضوع الممارسات الإدارية لدوري التربية والتعليم تشمل مجالات مختلفة بما ورد من ملاحظات في هذه الدراسة، مثل مجال العلاقات الإنسانية، وإدارة الأزمات، وإدارة الصراع، وإدارة التغيير وغيرها.

7. القيام بدراسات مستقلة حول واقع الممارسات الإدارية لدوري التربية والتعليم من وجهة نظر فئات أخرى غير رؤساء الأقسام كمدرب المدرسين أو المعلمين أو المجتمع المحلي.
المراجع

أبوسمرة، محمود و الطيبي، محمد، و باسم، جميلة (2010). واقع الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس في منطقة القدس و علاجها بالروح العنيفة للمعلمين. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات (2), 115-120.


البريدي، عبد الله عبد الرحمن (1999). الإبداع يخلق الأزماة. ط (1). بيت الأفكار الدولية


صبح، فتحي أحمد (1986). الإدارة التعليمية في قطاع غزة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

الطينة، غنيم حمود (2007). درجة الإرتقاء بالشفافية الإدارية في وزارة التربية والتعليم في دولة الكويت من وجهة نظر العاملين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.

الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (1999). الإدارة التعليمية مفاهيم وأفوق. دار وائل للنشر، عمان، الأردن.

جهوية مصر العربية.

وموزون، عمان: الأردن.


