



جامعة دمشق  
كلية التربية  
قسم التربية المقارنة

# **تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر**

رسالة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية المقارنة والإدارة التربوية

**إعداد الطالب  
ياسين أحمد العواد**

**إشراف الدكتور  
محمد حلاق**

الأستاذ المساعد في قسم التربية المقارنة

2014-2015م  
دمشق: 1435-1436 هـ

# شكر ونقد

بكل الاحترام والتقدير أتوجه بالشكر لأستاذي الفاضل الدكتور محمد حلاق، والذي كان الموجه والمرشد في كل مرحلة من مراحل هذا البحث ولم يخل علي بجهد أو وقت أو علم لتذليل جميع الصعاب وتقديم النصح والإرشاد، فله مني عظيم الشكر والامتنان.

وشكري الجزيل أيضاً لأعضاء لجنة الحكم الأفاضل مقدراً لهم جهدهم في قراءة هذا البحث وتقويمه، وسيكون لملاحظاتهم الأثر الهام في استكمال عملي هذا.

كما أشكر كل من وقف إلى جانبي من أساتذة أفاضل وأخص أساتذتي في كلية التربية بجامعة دمشق.

ولا يفوتني أن أتقدم بخالص الشكر إلى أفراد أسرتي وجميع الأصدقاء الذين أمدوني بالدعم والمساندة اللازمين لإتمام هذا البحث.

الباحث

ياسين الفواز





# فهارس المصنوعات

| الصفحة | العنوان                                           |
|--------|---------------------------------------------------|
| ب      | فهرس المحتويات                                    |
| ح      | فهرس الجداول                                      |
| س      | فهرس الأشكال البيانية                             |
| ع      | فهرس الملاحق                                      |
| 1      | <b>الباب الأول</b>                                |
| 2      | <b>الفصل الأول</b><br><b>الإطار العام للدراسة</b> |
| 3      | مقدمة الدراسة:                                    |
| 5      | أولاً. مشكلة الدراسة:                             |
| 7      | ثانياً. أهمية الدراسة:                            |
| 8      | ثالثاً. أهداف الدراسة:                            |
| 8      | رابعاً. أسئلة الدراسة:                            |
| 9      | خامساً. متغيرات الدراسة                           |
| 9      | سادساً: فرضيات الدراسة:                           |
| 10     | سابعاً. منهج الدراسة:                             |
| 10     | ثامناً. أداة الدراسة:                             |
| 11     | تاسعاً. حدود الدراسة:                             |
| 12     | عاشراً- المجتمع الأصلي للدراسة:                   |
| 13     | الحادي عشر. عينة الدراسة:                         |
| 13     | الثاني عشر. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية: |
| 15     | الثالث عشر. خطوات الدراسة:                        |
| 16     | <b>الفصل الثاني</b><br><b>دراسات سابقة</b>        |

| الصفحة | العنوان                                                        |
|--------|----------------------------------------------------------------|
| 18     | تمهيد:                                                         |
| 18     | أولاً. دراسات عربية:                                           |
| 32     | ثانياً - دراسات أجنبية:                                        |
| 38     | ثالثاً - تعقيب على الدراسات السابقة                            |
| 42     | <b>الفصل الثالث</b><br><b>تطور الفكر الإداري</b>               |
| 43     | تمهيد:                                                         |
| 43     | أولاً - مفهوم الإدارة:                                         |
| 43     | ثانياً - مفهوم النظرية في الإدارة:                             |
| 45     | ثالثاً - تطور مفهوم الفكر الإداري:                             |
| 46     | 1- الإدارة في الفكر الإداري الحديث:                            |
| 46     | 1-1- الفكر الإداري في عصر الحضارة الصناعية:                    |
| 46     | 1-2- الفكر الإداري خلال عصر ما بعد الحضارة الصناعية:           |
| 47     | 1-3- الفكر الإداري خلال عصر المعرفة:                           |
| 48     | رابعاً - مدارس الفكر الإداري والتوجهات الحديثة التي طرأت عليه: |
| 48     | 1 - المدرسة الكلاسيكية في الإدارة:                             |
| 51     | 2- المدرسة السلوكية:                                           |
| 53     | 3- المدارس الحديثة في الإدارة:                                 |



| الصفحة | العنوان                                                                                     |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------|
| 61     | خامساً - أسس وملامح الفكر الإداري المعاصر:                                                  |
| 61     | 1- الديمقراطية:                                                                             |
| 62     | 2- القيادة التشاركية أو قيادة الفريق:                                                       |
| 63     | 3- العلاقات الإنسانية:                                                                      |
| 63     | 4- الكفاءة في الأداء:                                                                       |
| 63     | 5- التكنولوجيا الإدارية:                                                                    |
| 64     | سادساً - مقارنة بين أسس الإدارة في الاتجاه التقليدي والحديث:                                |
| 65     | <b>الفصل الرابع</b><br><b>الإدارة المدرسية في الفكر الإداري المعاصر (مفهومها - وظائفها)</b> |
| 67     | تمهيد:                                                                                      |
| 67     | أولاً - مفهوم الإدارة المدرسية:                                                             |
| 70     | ثانياً - أهمية الإدارة المدرسية:                                                            |
| 71     | ثالثاً - معوقات الإدارة المدرسية الثانوية:                                                  |
| 72     | رابعاً - الأسس اللازمة لنجاح الإدارة المدرسية:                                              |
| 74     | خامساً - مبادئ الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:                               |
| 75     | سادساً - التوجه الحديث للإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:                       |
| 75     | 1- التوجه الحديث في وظيفة المدرسة وأهدافها:                                                 |
| 78     | 2 - التوجهات الحديثة لمقومات الإدارة المدرسية:                                              |
| 79     | 3- خصائص الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:                                     |
| 80     | 4- القواعد الأخلاقية لمهنة الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:                   |
| 81     | 5- المسؤولية الاجتماعية للإدارة:                                                            |
| 82     | 6- القيادة المدرسية الناجحة في ضوء الفكر الإداري المعاصر                                    |
| 83     | سابعاً - عناصر العملية الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر                                |
| 87     | ثامناً - العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية:                                               |
| 89     | تاسعاً - المهارات اللازمة لمدير المدرسة في الفكر الإداري المعاصر:                           |

| الصفحة | العنوان                                                        |
|--------|----------------------------------------------------------------|
| 93     | عاشراً - مستقبل الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر: |
| 94     | <b>الفصل الخامس</b><br><b>أساليب حديثة في الإدارة المدرسية</b> |
| 95     | تمهيد:                                                         |
| 95     | أولاً - إدارة المعرفة                                          |
| 96     | 1- مفهوم إدارة المعرفة:                                        |
| 96     | 2- تعريف إدارة بالمعرفة:                                       |
| 97     | 3- أهمية إدارة المعرفة:                                        |
| 98     | 4- ميزات الإدارة بالمعرفة:                                     |
| 99     | 5- تطبيق نظام إدارة المعرفة                                    |
| 99     | 6- تطبيق إدارة المعرفة في المدارس:                             |
| 101    | 7- إجراءات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس:                     |
| 101    | ثانياً: إدارة تمكين العاملين:                                  |
| 103    | 1- أنواع التمكين:                                              |
| 103    | 2- أسباب التمكين:                                              |
| 104    | 3- متطلبات تمكين العاملين:                                     |
| 106    | 4- فوائد تمكين العاملين:                                       |
| 108    | ثالثاً: الإدارة الإلكترونية:                                   |
| 108    | 1- مفهوم الإدارة الإلكترونية:                                  |
| 109    | 2- أهمية الإدارة الإلكترونية:                                  |
| 110    | 3- خصائص الإدارة الإلكترونية:                                  |
| 111    | 4- مبادئ الإدارة الإلكترونية في المدرسة:                       |
| 111    | 5- تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التربوية:             |
| 112    | 6- تطبيقات الحاسب الآلي في الإدارة المدرسية:                   |
| 113    | 7- ممارسات مدير المدرسة في ضوء الإدارة الإلكترونية:            |
| 114    | 8- إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية          |

| الصفحة | العنوان                                                                     |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 115    | <b>الفصل السادس</b><br><b>الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية في سورية</b> |
| 116    | تمهيد:                                                                      |
| 116    | أولاً- لمحة تاريخية عن التعليم في الجمهورية العربية السورية:                |
| 117    | ثانياً- مفهوم المدرسة الثانوية في الجمهورية العربية السورية:                |
| 118    | ثالثاً- أهداف مرحلة التعليم الثانوي في الجمهورية العربية السورية:           |
| 118    | رابعاً- إدارة المدرسة الثانوية:                                             |
| 119    | خامساً- خصائص الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية:                         |
| 121    | سادساً- مهام الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية:                          |
| 122    | 1- المهمات الإدارية:                                                        |
| 124    | 2- المهمات الفنية:                                                          |
| 125    | 3- المهمات الاجتماعية:                                                      |
| 127    | سابعاً - مهمات الإدارة المدرسية في الجمهورية العربية السورية:               |
| 131    | ثامناً - البيروقراطية الإدارية والتوجه نحو اللامركزية:                      |
| 133    | تاسعاً - الصعوبات التي تقابل الإدارة المدرسية:                              |
| 136    | عاشراً - دواعي تطوير الإدارة المدرسية:                                      |
| 139    | <b>الباب الثاني</b>                                                         |
| 140    | <b>الفصل الأول</b><br><b>إجراءات الدراسة الميدانية</b>                      |
| 141    | تمهيد:                                                                      |
| 141    | أولاً- منهج الدراسة:                                                        |
| 141    | ثانياً. عينة الدراسة الأساسية:                                              |
| 146    | ثالثاً. خطوات إجراء الدراسة:                                                |
| 148    | رابعاً- صدق أداة الدراسة:                                                   |
| 151    | خامساً - حساب معامل ثبات أداة الدراسة:                                      |

| الصفحة | العنوان                                                                                                                                                   |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 153    | سادساً - تطبيق أداة الدراسة:                                                                                                                              |
| 154    | سابعاً. تفريغ النتائج:                                                                                                                                    |
| 155    | <b>الفصل الثاني</b><br><b>نتائج البحث ومعالجتها إحصائياً</b>                                                                                              |
| 156    | تمهيد:                                                                                                                                                    |
| 156    | أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:                                                                                                                    |
| 173    | • مناقشة نتائج السؤال الأول:                                                                                                                              |
| 174    | ثانياً - النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:                                                                                                                 |
| 197    | • مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:                                                                                                                 |
| 199    | ثالثاً - النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:                                                                                                                  |
| 230    | - مقترحات الدراسة:                                                                                                                                        |
| 231    | <b>الفصل الثالث</b><br><b>التصور المقترح لتطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر</b> |
| 232    | المقدمة:                                                                                                                                                  |
| 233    | أولاً: مسوغات التصور:                                                                                                                                     |
| 233    | ثانياً: أهداف التصور المقترح:                                                                                                                             |
| 234    | ثالثاً: مبادئ التصور المقترح:                                                                                                                             |
| 235    | رابعاً: التصور المقترح لإجراءات تطوير الإدارة المدرسية في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:                                         |
| 239    | خامساً: التنظيم الإداري للمدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:                                                |
| 240    | سادساً: إمكانية تنفيذ التصور المقترح:                                                                                                                     |
| 241    | سابعاً: متطلبات إنجاح التصور المقترح:                                                                                                                     |
| 242    | <b>مراجعة الدراسة</b>                                                                                                                                     |
| 243    | أولاً - المراجع العربية:                                                                                                                                  |

| الصفحة | العنوان                        |
|--------|--------------------------------|
| 252    | ثانياً - المراجع الأجنبية:     |
| 254    | ملاحق البحث                    |
| 267    | ملفص الدراسة باللغة العربية    |
| ا      | ملفص الدراسة باللغة الانكليزية |

# فهرس الجدول

| الصفحة | العنوان                                                                                             |
|--------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 10     | الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي                                                         |
| 11     | الجدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة                                                                 |
| 67     | الجدول (3) مقارنة بين الاتجاه التقليدي والحديث لمدارس الفكر الإداري                                 |
| 96     | الجدول (4) التحول من الممارسة التقليدية في الإدارة إلى الممارسة المعاصرة                            |
| 147    | الجدول (5) توزيع المدارس الثانوية العامة في المحافظات السورية                                       |
| 148    | الجدول (6) توزيع أفراد عينة الأساسية                                                                |
| 149    | الجدول (7) يبين توزيع عينة الدراسة النهائية على المحافظات الخمس                                     |
| 149    | الجدول (8) يبين توزيع أفراد العينة حسب متغير الجنس                                                  |
| 150    | الجدول (9) يبين توزيع أفراد العينة النهائية حسب متغير المؤهل العلمي والتربوي                        |
| 150    | الجدول (10) يبين توزيع أفراد العينة النهائية حسب متغير المؤهل التربوي                               |
| 151    | الجدول (11) يبين توزيع أفراد العينة النهائية حسب متغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية             |
| 152    | الجدول (12) يبين توزيع أفراد العينة النهائية حسب متغير المحافظة                                     |
| 154    | الجدول (13) يوضح توزيع مجالات الاستبانة على المجالات وعدد البنود الممثلة لها                        |
| 156    | الجدول (14) يحتوي على البنود التي تم إجراء التعديلات عليها في الاستبانة وفقاً لآراء السادة المحكمين |
| 156    | الجدول (15) يبين نتائج الاتساق الداخلي                                                              |
| 157    | الجدول (16) يبين معامل الثبات بالتجزئة النصفية لمجال الصعوبات                                       |
| 158    | الجدول (17) يبين معامل الثبات بالتجزئة النصفية لمجال العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر |
| 158    | الجدول (18) يبين معامل الثبات بالإعادة                                                              |
| 159    | الجدول (19) يبين نتائج كرونباخ ألفا لمجال الصعوبات                                                  |

| الصفحة | العنوان                                                                                                                          |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 159    | الجدول (20) يبين نتائج كرونيباخ ألفا لمجال العمليات الإدارية                                                                     |
| 160    | الجدول (21) يبين مفتاح التصحيح لإجابات أفراد العينة                                                                              |
| 163    | الجدول (22) يبين فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها                                                                    |
| 164    | الجدول (23) يبين المعيار المعتمد للحكم على درجة الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية                           |
| 164    | الجدول (24) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي:                            |
| 165    | الجدول (25) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق                                  |
| 166    | الجدول (26) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بين الإدارة المدرسية ومدير التربية                         |
| 167    | الجدول (27) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي                       |
| 168    | الجدول (28) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال المشكلات من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة                     |
| 170    | الجدول (29) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي من وجهة نظر معاوني المديرين |
| 171    | الجدول (30) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق:                                 |
| 171    | الجدول (31) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بالإدارة المدرسية ومديرية التربية من وجهة نظر معاونين      |
| 173    | الجدول (32) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي:                      |
| 174    | الجدول (33) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال المشكلات من وجهة نظر معاوني المديرين                                   |

| الصفحة | العنوان                                                                                                                    |
|--------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 175    | الجدول (34) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي من وجهة نظر الموجهين: |
| 176    | الجدول (35) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق:                           |
| 176    | الجدول (36) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بين الإدارة المدرسية ومديرية التربية                 |
| 178    | الجدول (37) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي:                |
| 179    | الجدول (38) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال المشكلات من وجهة نظر الموجهين                                    |
| 182    | الجدول (39) يوضح المعيار المعتمد للحكم على ممارسة للعمليات الإدارية في المدارس الثانوية                                    |
| 182    | الجدول (40) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة العاملين للتخطيط في ضوء الفكر الإداري المعاصر       |
| 184    | الجدول (41) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجة الممارسة التنظيم في ضوء الفكر الإداري المعاصر                        |
| 185    | الجدول (42) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة التوجيه في ضوء الفكر الإداري المعاصر                     |
| 187    | الجدول (43) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة المتابعة والتقويم في ضوء الفكر الإداري المعاصر           |
| 189    | الجدول (44) يبين المتوسط الحسابي ودرجة ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر المديرين          |
| 190    | الجدول (45) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة العاملين للتخطيط من وجهة نظر معاوني المديرين        |
| 191    | الجدول (46) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجة ممارسة التنظيم من وجهة نظر معاونين                                   |

| الصفحة | العنوان                                                                                                                              |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 193    | الجدول (47) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجة ممارسة التنظيم من وجهة نظر معاونين                                             |
| 194    | الجدول (48) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجة ممارسة التنظيم من وجهة نظر معاونين                                             |
| 196    | الجدول (49) يبين المتوسط الحسابي ودرجة ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر                                         |
| 197    | الجدول (50) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة العاملين للتخطيط من وجهة نظر الموجهين                         |
| 199    | الجدول (51) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجة الممارسة التنظيم من وجهة نظر الموجهين                                          |
| 200    | الجدول (52) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة التوجيه من وجهة نظر الموجهين                                       |
| 202    | الجدول (53) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة التقويم من وجهة نظر الموجهين                                       |
| 204    | الجدول (54) يبين المتوسط الحسابي ودرجة ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر                                         |
| 207    | الجدول (55) نتائج اختبار (ت) ستيودنت لبيان الفروق بين متوسطات أفراد العينة للصعوبات التي تواجههم تعزى لمتغير الجنس                   |
| 208    | الجدول (56) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالصعوبات التي تواجههم بحسب متغير المؤهل العلمي |
| 209    | الجدول (57) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر المؤهل العلمي في الصعوبات                                     |
| 211    | الجدول (58) يبين نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين                                                                                   |
| 211    | الجدول (59) يبين المقارنات البعدية لتأثير المؤهل العلمي في صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي                              |
| 212    | الجدول (60) نتائج اختبار (ت) ستيودنت لبيان الفروق بين متوسطات أفراد العينة للصعوبات التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل التربوي          |

| الصفحة | العنوان                                                                                                                                                                  |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 214    | الجدول (61) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجات العاملين في المدارس الثانوية العامة للصعوبات التي تواجههم حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية   |
| 215    | الجدول (62) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة أثر سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية في الصعوبات                                                        |
| 216    | الجدول (63) يبين نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين                                                                                                                       |
| 217    | الجدول (64) يبين المقارنات البعدية لتأثير عدد سنوات الخبرة على ممارسة صعوبات محور الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي باستخدام قانون شيفيه scheffe          |
| 218    | الجدول (65) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجات العاملين في المدارس الثانوية العامة للصعوبات التي تواجههم حسب متغير المسمى الوظيفي                         |
| 219    | الجدول (66) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة أثر متغير المسمى الوظيفي في الصعوبات                                                                    |
| 220    | الجدول (67) يبين نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين                                                                                                                       |
| 220    | الجدول (68) يبين المقارنات البعدية لتأثير المسمى الوظيفي على ممارسة صعوبات محور صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي باستخدام قانون شيفيه scheffe                |
| 221    | الجدول (69) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجات العاملين في المدارس الثانوية العامة للصعوبات التي تواجههم حسب متغير المحافظة                               |
| 222    | الجدول (70) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة أثر متغير المسمى المحافظة                                                                               |
| 224    | الجدول (71) نتائج اختبار (ت) ستودنت لبيان الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بممارستهم العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر حسب متغير الجنس |
| 225    | الجدول (72) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للمهام بحسب متغير المؤهل العلمي                               |
| 226    | الجدول (73) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر                                                                                                   |

| الصفحة | العنوان                                                                                                                                                                                                |
|--------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|        | المؤهل العلمي في ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر                                                                                                                                 |
| 228    | الجدول (74) نتائج اختبار (ت) ستودنت لبيان الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بممارستهم للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر بحسب متغير المؤهل التربوي                     |
| 229    | الجدول (75) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر بحسب متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية |
| 230    | الجدول (76) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة أثر متغير الخبرة في الإدارة المدرسية في ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر                                         |
| 231    | الجدول (77) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر حسب متغير المسمى الوظيفي                        |
| 232    | الجدول (78) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة أثر متغير المسمى الوظيفي في ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر                                                     |
| 234    | الجدول (79) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر حسب متغير المحافظة                              |
| 235    | الجدول (80) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة أثر متغير المحافظة في ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر                                                           |

## فهرس الاشكال البيانية

| الصفحة | العنوان                                                                                                                               |
|--------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 169    | الشكل البياني رقم (1) استجابة أفراد العينة في مجال الصعوبات من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة                                 |
| 174    | الشكل البياني رقم (2) استجابة أفراد العينة في مجال الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية من وجهة نظر معاوني المديرين |
| 179    | الشكل البياني رقم (3) استجابة أفراد العينة في مجال الصعوبات من وجهة نظر الموجهين                                                      |
| 189    | الشكل البياني رقم (4) استجابة أفراد العينة من المديرين عن العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر                              |
| 197    | الشكل البياني رقم (5) استجابة أفراد العينة من معاوني المديرين عن العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر                       |
| 204    | الشكل البياني رقم (6) إجابات أفراد العينة من الموجهين عن ممارستهم للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر                      |

## فهرس الملحق

| الصفحة | العنوان                                                                      |
|--------|------------------------------------------------------------------------------|
| 264    | الملحق رقم (1) أسماء السادة المحكمين                                         |
| 265    | الملحق رقم (2) العبارات التي عدلت في الاستبانة بناء على آراء السادة المحكمين |
| 267    | الملحق رقم (3) الاستبانة                                                     |



# الباب الأول



# الفصل الأول

## الإطار العام للدراسة

- مقدمة الدراسة:
- أولا- مشكلة الدراسة.
- ثانيا- أهمية الدراسة.
- ثالثا - أهداف الدراسة.
- رابعا - أسئلة الدراسة.
- خامسا- متغيرات الدراسة.
- سادسا- فرضيات الدراسة.
- سابعا- أداة الدراسة.
- ثامنا- منهج الدراسة.
- تاسعا- حدود الدراسة.
- عاشرا- المجتمع الأصلي للدراسة.
- الحادي عشر- عينة الدراسة.
- الثاني عشر- مصطلحات الدراسة وتعريفاته الإجرائية.
- الثالث عشر- خطوات الدراسة.

## مقدمة الدراسة:

يشهد عالمنا المعاصر ثورة علمية تكنولوجية انعكست آثارها على شتى مناحي الحياة الإنسانية بمختلف مجالاتها المجتمعية، وأصبح لازماً على جميع المنظمات وخاصة المنظمات التربوية الاستجابة لمطالب العصر والتفاعل معها، وإلا كان مصيرها التخلف والانحيار.

وأصبحت الإدارة عملية مهمة في المجتمعات الحديثة، بل إن أهميتها تزداد باستمرار بزيادة النشاط البشري واتساعه من ناحية، واتجاهه نحو مزيد من التخصص والتنوع والتفرع من ناحية أخرى.

وقد أحدثت التطورات التقنية، وما زالت تحدث تغيرات كثيرة في تشكيل الإدارة وأنماطها، وأصبح على القائمين بأعمالها أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها، بل إن أهم ما يميز الإدارة أو يوضح سماتها الأساسية هو استخدامها لأساليب تطبيقه من ميادين متعددة من المعرفة.

وانتقل علم الإدارة من المؤسسات الصناعية والتجارية إلى مجالات التربية في منتصف القرن العشرين تقريباً ليصبح علماً له أصوله وقواعده، ويحتاج من يمارسه إلى صفات مهنية وسمات عقلية له أخلاقياته وتقاليده وأساليبه ليطلق عليه (الإدارة التربوية) حيث تكتسب صفاتها وطبيعتها من التربية التي تسعى إلى تحقيق أهدافها في مختلف مجالاتها، على اعتبار أن الإدارة التعليمية جزء من الإدارة التربوية، والإدارة المدرسية جزء من الإدارة التعليمية تسعى الدولة من خلالها إلى تحقيق أهدافها وإلى مواجهة التحديات والتغيرات في جميع مناحي الحياة الاجتماعية والسياسية والثقافية والاقتصادية (عابدين، 2001، 60).

وميدان الإدارة المدرسية ميدان مهم في مجال التربية والتعليم فالمدرسة مؤسسة تربوية تعليمية هامة في المجتمع، ونظام متكامل يضم مجموعة من العاملين من موظفين وعمال وغيرهم، كما تضم مجموعة أخرى من النظم والتعليمات والقواعد المنظمة للعمل، وأي خلل في هذا النظام المتكامل يصيب المدرسة بالتراجع، وتراكم الأعمال قد يصل إلى الإحباط والتبلد مما يسبب الشلل التام للمدرسة، والذي يصعب علاجه (الطويل، 1997، 33).

وبناء على ذلك فإن العملية التعليمية تتأثر إلى حد كبير بما تحدثه الإدارة المدرسية من تطوير في بنائها المعرفي، الأمر الذي ينعكس على النواحي الإدارية التي تمارسها يومياً، ويتوقف نجاحها في أداء رسالتها على مدى قدرتها في التطوير القائم على تطوير ذاتها معرفياً ومهنياً، الذي ينعكس على جميع أنشطة المدرسة وبرامجها، وهذا يؤكد أهمية ما يجب أن تتمتع به من القدرات والاستعدادات والمهارات في ممارستها مختلف المجالات المتعلقة بعملها، ومقاومتها للمعوقات التي

تحد من عملها والتي تمكنها من إحداث التطوير في أدائها، فنحن في حاجة لهذا التغيير والتطوير لتنمو الأفكار والخبرات لدينا.

وتختلف الأدوار التي تؤديها الإدارة المدرسية باختلاف الأهداف التي تسعى إليها والعوامل المختلفة التي تؤثر فيها إلا أن التطوير ضرورة حتمية لتحسين العملية التربوية بما فيها الإدارة المدرسية لمواكبة تطورات العصر، ولقد تطور دور الإدارة المدرسية تماشياً مع متطلبات العصر، حيث لم تعد مجرد تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً ولم يعد هدف مدير المدرسة المحافظة على النظام في مدرسته وتأكده من سير العمل فيها وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور الطلاب وتغيبهم، والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح محور العمل يدور حول الطالب، وحول توفير كل الظروف والإمكانيات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والبدني والروحي، والتي تعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو (العبيدي، 2000، 22)

وإذا كانت المدرسة على هذه الدرجة من الأهمية، فإن الطريقة التي تدار بها والأساليب المتبعة تمثل العمود الفقري لنجاح المدرسة في أداء رسالتها المنشودة وإذا كان البعض يرى الإدارة المدرسية تمثل النشاط المنظم المقصود والهادف الذي تتحقق من ورائه الأهداف التربوية المنشودة من المدرسة وإنها ليست غاية في حد ذاتها بل وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية (سمعان، مرسى، 1985، 57).

ولقد لوحظ في السنوات الأخيرة تدني المستوى الإداري في المدارس، وظهور بعض مظاهر القصور الإداري في المدارس الثانوية الذي يمثل عائقاً كبيراً في سبيل أي تطوير تعليمي، فالمدارس في مجتمعنا مازالت تقوم بالعمل الآلي الروتيني متمسكة بالكثير من الممارسات العقيمة والتقليدية (أحمد، 2002، 13)، ومن ناحية أخرى أصبحت الإدارة تواجه مهمة شاقة ليست فقط متابعة وملاحقة التطورات التكنولوجية وتوظيفها لتحقيق أهدافها ولكن عليها فضلاً عن ذلك المبادرة بالتطوير وصنع التغيير (سلامة، 2000، 163)، فالنظام الإداري أصبح يواجه عقبات شديدة تحول دون جودته مما يترتب عليه مخرجات تنصف بعدم القدرة على مواكبة متطلبات العصر، الأمر الذي يجعل هذا النظام في حاجة مستمرة إلى التجديد والتطوير على نحو يتصف بالشمول والتكامل.

ومن أجل النهوض بالعملية الإدارية في المدارس ومسايرة الأساليب الحديثة ومعالجة المشكلات الإدارية المدرسية التي تواجهها العملية التعليمية والنهوض بها، كان من الضروري مسايرة الأسلوب المتبع في المجالات الإنتاجية والاقتصادية للنهوض بالعملية التعليمية وتطويرها (مصطفى وآخرون، 2000، 117)، ويتمثل في انتهاج أحد الأساليب الحديثة في الفكر الإداري التي فرضت نفسها، ذلك لأن العملية التربوية هي عملية إنسانية تتسم بنشاط إنساني يتميز بغايات

إنسانية للمستفيد ألا وهو الإنسان، وتنفيذها مؤسسة إنسانية، ولأن تعامل قيادة النظام التربوي مع مختلف أبعاد العملية التربوية يتم من خلال الإنسان، لذا فمن دواعي النهوض بالمؤسسة التربوية، أن يطور القادة التربويون تفهماً واعياً لكيفية قيادة هذا الإنسان والتعامل معه بحيث يبذل وعن قناعة ورضا أقصى ما يستطيعه من جهد أثناء ممارسة دوره المعين (الطويل، 2001، 247).

وتستخدم العديد من الدول المتقدمة في أنظمتها الإدارية المختلفة أساليب إدارية متطورة لتحقيق الأهداف المرغوبة بأقل جهد وتكلفة، وذلك ضمن اتباع خطوات علمية ومنهجية منظمة محددة بعيدة عن الأهواء والرغبات الشخصية، ووضع البدائل العديدة أمام الإداريين من أجل اختيار أنسبها وأقلها تكلفة وزمناً، ويمكن القول إن هناك فجوة علمية وتكنولوجية تفصلنا عن الأمم المتقدمة ولا سبيل إلى معالجتها إلا عن طريق تطوير إدارة المدارس لتصبح أكثر قدرة على مواكبة متطلبات العلم وحاجة المجتمع وتخريج مهنين ممتازين على جميع المستويات.

### أولاً. مشكلة الدراسة:

إن سرعة التغيير والتطوير الذي يعيشه عالمنا اليومي على مختلف الاتجاهات تحتم على المنظمات المختلفة الوقوف عند الأساليب الإدارية التي اعتادت عليها والتفكير في صلاحيتها ومدى تلبيتها لمتطلبات العصر الراهن والتي لم تعد تفي بتلك المتطلبات ولا تمكنها من مواجهة التحديات التقنية وثورة المعلومات، وبات لزاماً عليها تطوير أساليب عملها لتتمكن من تقديم خدمات متميزة، وبأساليب متطورة بما يحقق أهدافها ويضمن لها بقاءها، ومن بين هذه المنظمات التي تواجه تلك التحديات الإدارة المدرسية والتي تؤدي دوراً حيوياً في بناء المجتمع.

بالإضافة إلى الانتقادات التي توجه إلى تدني جودة ونوعية المخرجات التعليمية، وعدم مواكبة مخرجات التعليم مع متطلبات خطط التنمية، وعدم مناسبة مخرجات التعلم مع حاجات سوق العمل ما يتوجب على المؤسسات التعليمية أن ترفع من جودة أنظمتها، من خلال تبنيها مداخل التطوير الإداري، وذلك للتغلب على مشكلاتها (أحمد، 1995، 59).

ويرى الخطيب ومعاينه (2006م) "أن مؤسسات التعليم في الدول النامية بوجه عام والدول العربية على وجه الخصوص لم تكتشف إلا في وقت متأخر كيف إن تعثر مسيرة التعليم فيها وتراجع البرامج والمشاريع، إنما يعزى إلى تخلف النظم الإدارية المعتمدة في تسيير وإدارة وتوجيه مؤسسات التعليم" (الخطيب ومعاينه، 2006م، 166)، فقد كان الاعتقاد السائد أن مقومات نجاح هذه المؤسسات في تحقيق أهدافها وتنفيذ مشاريعها إنما يعود إلى مدى توافر الموارد المادية والبشرية فيها، وعلى الرغم من أن العديد من الدول العربية قد أقامت بنى تحتية لمدارسها ووفرت الكثير من الإمكانيات إلا أن أداء هذه المؤسسات لم يرتق بحجم الاستثمار الذي توظفه فيها، وقد

أخذت المؤسسات التربوية في البحث عن السبب الذي حال دون تحقيق الأهداف الموكلة إليها، وتفتش عن السر الذي يمكن اعتباره مسؤولاً عن تدني الكفاءة الإنتاجية هذا مع العلم أن القضية لا تحتاج إلى عناء كبير للكشف عن ذلك السبب، حيث إن محور القضية يكمن في الإدارة المدرسية والأسلوب الذي تدار به (الخطيب ومعايعه، 2006، 24).

والمدارس الثانوية على الرغم مما فيها من إيجابيات وما تحقق لها من إنجازات إلا أنها لا تخلو من المشكلات والقضايا التي يجب أن تعالج، ولعل أبرز المشاكل والصعوبات التي تواجهها المركزية وقلة قياداتها الإدارية المؤهلة رغم تضخم جهازها الإداري إضافة إلى قصور في تقنياتها الإدارية واهتمامها بالبحث العلمي لتطوير الجوانب الإدارية (العريني، 2002، 65).

وفي الدراسة الاستطلاعية التي أجراها الباحث على عينة من مديري المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق والبالغ عددهم (15) مديراً، طبق عليهم بطاقة مقابلة تألفت من أربعة أسئلة قام الباحث بتوجيهها للعينة وهذه البنود هي:

- 1- ما واقع العمل الإداري المدرسي؟
- 2- ما الصعوبات التي تواجه العاملين في المدارس الثانوية العامة في مدينة دمشق؟
- 3- ما الأساليب الإدارية التي يستخدمها المدير في إدارة مدرسة؟
- 4- ما أساليب جمع البيانات في المدرسة؟

وتبين من خلال تحليل نتائج الدراسة الاستطلاعية ما يلي:

- 1- الإدارة المدرسية مازالت واقعة تحت تأثير تصور (نشاط فوق العمل) ومرادفة لركوب السلطة والأمر والإملاء، وما زال التركيز في العمل الإداري على النواحي الميكانيكية المتعلقة بحرفية القواعد واللوائح أكثر من النواحي الإنسانية المتعلقة بتحفيز الأفراد ومراعاة المتغيرات المحيطة بالبيئة المدرسية.
  - 2- الأجهزة العليا ما زالت بيدها السلطة الحقيقية، بمعنى أنها تضع بمفردها القرارات واللوائح وقواعد العمل، والإدارة المدرسية لا تملك إلا التنفيذ، فحرياتهما في التصرف والحركة محدودة.
  - 3- وجود فجوات شاسعة بين الواقع والمأمول، وانعدام مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات واستخدام النمط التقليدي والاعتماد عليه في تقويم العمل وحساب العائد.
- وباعتبار أن نجاح أي تنظيم يتوقف على الطريقة التي يدار بها ومدى قدرة هذه الإدارة على توجيه النشاطات نحو الأهداف المطلوب تحقيقها، فإن تحقيق المدرسة لأهدافها التربوية وأغراضها

التعليمية ولاسيما في الدول النامية يتوقف إلى حد كبير على تفعيل أجهزتها الإدارية التي تُعنى بتنظيم الجهود الجماعية للاستفادة من الموارد المتاحة لتحقيق أهدافها المحددة.

ويشير المؤتمر السابع لوزراء التربية والتعليم في مسقط عام (2010م) إلى وجود فجوات بين ما حققته الأنظمة التعليمية في الوطن العربي، وبين ما تحتاج إليه لتحقيق أهدافها الإنمائية الحالية والمستقبلية، وأن الأمل في منهجيات الإصلاح التعليمية ضئيل ما لم يتم الاعتماد على منهجيات إصلاح واقعية تعزز العلاقة بين المؤسسة التربوية والمجتمع المحلي، وتحدث إصلاحاً حقيقياً، بالإضافة إلى النقد الشديد للعمليات الإدارية داخل المنظومة المدرسية، واعتبارها عمليات مختلفة في كثير من المجتمعات (مؤتمر وزراء التربية والتعليم، 2010، 4-5).

وبما أن سبل التغيير والتطوير كثيرة فإن الباحث وجد أن هناك حاجة لإجراء هذه الدراسة والتي تتعلق بإمكانية تطوير الوضع الراهن لإدارة المدرسة الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر والذي يقوم على أساس إشراك جميع العاملين من إداريين وأعضاء هيئة تدريس وغيرهم في تحديد الأهداف العامة للمدرسة وتقرير إستراتيجيتها الرئيسة وتحديد أغراضها ومجالات عملها بطريقة ديمقراطية وبالتالي تحددت مشكلة البحث في السؤال الرئيس الآتي:

ما التصور المقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟

## ثانياً. أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من أهمية الإدارة المدرسية التي تعددت مجالاتها في الوقت الحالي، فقد كان الجانب الإداري هو الذي يمثل عمل مدير المدرسة سابقاً، ومن ثم لم يكن هناك داعٍ لبذل أي مجهود إبداعي في محاولة من المدير لتنفيذ أعماله، ونتيجة لتطور التربية وانفتاحها على المجتمعات الأخرى، وقعت على مدير المدرسة مسؤوليات كبيرة في تلبية احتياجات الطلاب والمجتمع المحيط التي أخذت تتزايد في ظل هذه الظروف وتتمثل أهمية البحث النظرية والعملية في النقاط الآتية:

- الكشف عن الصورة الواقعية لإدارة المدرسة الثانوية، وتشخيص الصعوبات التي تعترضها، وبالتالي يمكن تحديد سبل العلاج ووسائل التطوير.
- مواكبة التغيرات والمحاولات التي تقوم بها وزارة التربية لتطوير التعليم في الجمهورية العربية السورية بجميع مراحله.
- نشر وتوضيح مفهوم الفكر الإداري المعاصر لدى العاملين في حقل التربية وإدارة المدرسة الثانوية تحديداً.

- قلة البحوث والدراسات التي تناولت تطوير الإدارة المدرسية في الجمهورية العربية السورية، وكيفية الاستفادة منها في إحداث نقلة نوعية في المدرسة التقليدية الحالية إلى مدرسة متطورة تراعي تكنولوجيا العصر في التعليم.
- الاستفادة من الأساليب الإدارية الحديثة ومحاولة تطبيقها لتحقيق التطوير المطلوب في بعض العمليات الإدارية في ميدان الإدارة المدرسية.

### ثالثاً. أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- 1- تعرف المراحل التي مر بها الفكر الإداري والتوجهات الحديثة في وظائف العملية الإدارية والمسؤولية الاجتماعية للإدارة وعوامل التغيير فيها من حيث التوجه والأهمية.
- 2- الوقوف على مفهوم الفكر الإداري المعاصر في الإدارة المدرسية وأهدافه وفلسفته ومقوماته، والتقنيات الحديثة المستخدمة فيه، ومتطلبات تطبيقه.
- 3- تعرف واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية من خلال ممارسة العمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - التقويم).
- 4- تعرف الصعوبات التي تواجه العاملين في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية.
- 5- تعرف أثر متغير (الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، الخبرة في الإدارة المدرسية، المسمى الوظيفي، المحافظة) على درجة ممارسة العاملين في ميدان الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية للعمليات الإدارية.
- 6- تعرف أثر متغير (الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، الخبرة في الإدارة المدرسية، المسمى الوظيفي، المحافظة) في الصعوبات التي تواجه العاملين في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية.
- 7- تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية.

#### رابعاً. أسئلة الدراسة:

تحاول الدراسة الحالية الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مفهوم الفكر الإداري المعاصر وأهميته وأبعاده في إدارة المدارس الثانوية العامة؟
2. ما درجة ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية (مدير، معاون مدير، موجه) للعمليات الإدارية في مجمل أعمالهم في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم؟
3. ما الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية (مدير، معاون مدير، موجه) في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية؟
4. ما أثر متغير (الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، الخبرة في الإدارة المدرسية، المسمى الوظيفي، المحافظة) على درجة ممارسة العاملين في ميدان الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في الجمهورية العربية السورية للعمليات الإدارية.
5. ما أثر متغير (الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، الخبرة في الإدارة المدرسية، المسمى الوظيفي، المحافظة) في الصعوبات التي تواجه العاملين في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية؟
6. ما التصور المقترح لتطوير واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟

#### خامساً. متغيرات الدراسة:

تتحدد المتغيرات المستقلة والتابعة كما يأتي:

1. المتغيرات المستقلة وتشمل:
  - متغير الجنس: وله مستويان (الذكور والإناث).
  - متغير المؤهل العلمي: وله أربعة مستويات (ثانوية، معهد متوسط، إجازة الجامعية، حملة دبلوم الدراسات العليا فأكثر).
  - متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية: وله ثلاثة مستويات (أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى أقل من عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات).
  - متغير المؤهل التربوي: وله مستويان (حاصل على دبلوم تأهيل تربوي، غير حاصل على دبلوم تأهيل تربوي)

– متغير المسمى الوظيفي: وله ثلاثة مستويات (مدير، معاون مدير، موجه)

– المحافظة: (دمشق، درعا، حلب، حمص، اللاذقية)

2. المتغيرات التابعة وتشمل:

– آراء العاملين في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية (مدير، معاون مدير، موجه) حول الصعوبات التي تواجههم في مجمل أعمالهم.

– آراء العاملين في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية (مدير، معاون مدير، موجه) حول درجة ممارستهم للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

وتقاس المتغيرات التابعة بأداة الاستبانة.

### سادساً. فرضيات الدراسة:

يسعى الباحث إلى اختبار الفرضيات الآتية:

1. الفرضية الرئيسية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

بين متوسطات درجات استجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية (مدير، معاون، موجه) حول الصعوبات التي تواجههم تعزى لمتغيرات البحث (الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، الخبرة في الإدارة المدرسية، المسمى الوظيفي، المحافظة).

2. الفرضية الرئيسية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

بين متوسطات درجات استجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية (مدير، معاون، موجه) حول ممارسة العمليات الإدارية في مجمل أعمالهم في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم تعزى لمتغيرات البحث (الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، الخبرة في الإدارة المدرسية، المسمى الوظيفي، المحافظة).

### سابعاً. منهج الدراسة:

اعتمد الباحث في دراسته المنهج الوصفي التحليلي والذي عرفه عبيدات (2003) بأنه: "تمط البحث الذي يسهم بتزويدنا بالمعلومات اللازمة لتقرير وضع الظاهرة المدروسة تقريراً موضوعياً، ومن ثم تحليل هذه المعلومات وتفسيرها للوصول إلى النتائج التي يمكن أن تسهم في تحقيق أهداف البحث المرجوة" (عبيدات، 2003، 223)، إذ يعتمد هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في

الواقع ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً وكمياً، فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويوضح خصائصها، أما التعبير الكمي فيعطينا وصفاً رقمياً يوضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة.

كما اعتمدت الدراسة الحالية على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهتم برصد الواقع ووصف الظاهرة، كما تحدث في الواقع الفعلي لها، وليس معنى هذا أن يتوقف المنهج الوصفي عند حدود وصف الظاهرة موضوع الدراسة، وإنما يتعدى ذلك إلى التحليل والتفسير وذلك بهدف:

- دراسة واقع العمليات الإدارية بالمدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية.
- دراسة الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية في الجمهورية العربية السورية.
- دراسة بعض الأساليب الحديثة للإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وطرح آليات لتحسين وتطوير بعض العمليات الإدارية من خلال الاستفادة من بعض الأساليب الإدارية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

#### ثامناً. أداة الدراسة:

تحددت أداة الدراسة الحالية باستبانة رأي لاستطلاع آراء العاملين في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية حول الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية وكذلك معرفة درجة ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في مجمل أعمالهم في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

#### تاسعاً. حدود الدراسة:

- تم تطبيق الدراسة الحالية ضمن حدودها الزمانية والمكانية والبشرية والعلمية المبينة كالآتي:
- الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة في المدارس الثانوية العامة في محافظات (دمشق، درعا، حلب، حمص، اللاذقية).
- الحدود الزمنية: تم تطبيق البحث في العام الدراسي (2013-2014م).
- الحدود البشرية: العاملون في ميدان الإدارة المدرسية الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية (مدير، معاون مدير، موجه) وذلك في المحافظات التالية (دمشق - حلب - درعا - حمص - اللاذقية).

– **الحدود العلمية:** تم بحث الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية وكذلك ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في مجمل أعمالهم في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

### عاشراً- المجتمع الأصلي للدراسة:

تم تحديد حجم المجتمع الأصلي للعاملين في ميدان الإدارة المدرسية بالاعتماد على الدليل الإحصائي لوزارة التربية في الجمهورية العربية السورية الصادر في العام الدراسي 2013-2014م، حيث بلغ عدد المدارس الثانوية العامة (1258) في كل محافظات القطر، كما يبين الجدول (1):

الجدول (1) توزيع أفراد مجتمع الدراسة الأصلي

| المحافظة  | عدد المدارس | عدد المديرين | عدد معاوني المدير | الموجهين |
|-----------|-------------|--------------|-------------------|----------|
| دمشق      | 71          | 71           | 61                | 236      |
| ريف دمشق  | 155         | 155          | 58                | 382      |
| حلب       | 113         | 113          | 29                | 182      |
| حمص       | 128         | 128          | 53                | 238      |
| حماة      | 150         | 150          | 31                | 190      |
| اللاذقية  | 122         | 122          | 100               | 386      |
| دير الزور | 72          | 72           | 16                | 75       |
| إدلب      | 76          | 76           | 11                | 111      |
| الحسكة    | 116         | 116          | 31                | 190      |
| الرققة    | -           | -            | -                 | -        |
| السويداء  | 43          | 43           | 18                | 105      |
| درعا      | 78          | 78           | 8                 | 131      |
| طرطوس     | 107         | 107          | 27                | 208      |
| القنيطرة  | 27          | 27           | 9                 | 56       |
| المجموع   | 1258        | 1258         | 452               | 2478     |

### الحادي عشر. عينة الدراسة:

اختار الباحث عينة عشوائية مكونة من خمس محافظات (دمشق - درعا - حمص - حلب - اللاذقية) بنسبة 35.71% من مجموع المحافظات، وذلك لسهولة تطبيق الدراسة فيها بسبب الأوضاع الراهنة وقد بلغ حجم العينة لكل من المديرين ومعاوني المديرين والموجهين كما يلي:

- **عينة المديرين:** بلغ عدد مديري المدارس الثانوية العامة في محافظات دمشق، درعا، حمص، حلب، اللاذقية (512) مديراً ومديرة، وتم التطبيق على كل المديرين، وبالتالي تكون عينة المديرين (512) مديراً بنسبة (40.69%) من المجتمع الأصلي.
- **عينة معاوني المديرين:** بلغ عدد معاوني المديرين في المدارس الثانوية العامة في محافظات دمشق، درعا، حمص، حلب، اللاذقية (251) مديراً ومديرة، وتم التطبيق على كل معاوني المديرين، وبالتالي تكون عينة معاوني المديرين (251) معاوناً بنسبة (55.53%) من المجتمع الأصلي.
- **عينة الموجهين:** بلغ عدد الموجهين في المدارس الثانوية العامة في محافظات دمشق، درعا، حمص، حلب، اللاذقية (1173) موجهاً وموجهة، وتم التطبيق على كل الموجهين وبالتالي تكون عينة الموجهين (1173) موجهاً بنسبة (47.33%) من المجتمع الأصلي والجدول الآتي يبين عينة الدراسة:

الجدول رقم (2) توزيع أفراد عينة الدراسة

| المحافظة | عدد المدارس | عدد المديرين | معاوني المديرين | الموجهين |
|----------|-------------|--------------|-----------------|----------|
| دمشق     | 71          | 71           | 61              | 236      |
| درعا     | 78          | 78           | 8               | 131      |
| حلب      | 113         | 113          | 29              | 182      |
| حمص      | 128         | 128          | 53              | 238      |
| اللاذقية | 122         | 122          | 100             | 386      |
| المجموع  | 512         | 512          | 251             | 1173     |

### الثاني عشر. مصطلحات الدراسة وتعريفاتها الإجرائية:

#### • التصور المقترح:

الصورة المستقبلية المنشودة التي يقترح أن تكون عليها إدارة المدرسة الثانوية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وهي عبارة عن مجموعة من المبادئ تمثل الفكر الإداري المعاصر وتتضمن

محاور أساسية عدة تهدف إلى دفع عجلة التحسين المستمر في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الثانوية العامة.

• **الفكر الإداري المعاصر:**

• ويعرف أيضاً بأنه: مجموعة من المعتقدات أو التوجهات أو الأفكار في موضوع أو موقف معين تتسم بالثبات النسبي وتتسجم مع متطلبات العصر، ويكون معمولاً بها في الدول المتقدمة (المدلل، 2003، 9).

ويعرف الباحث الفكر الإداري المعاصر إجرائياً بأنه الفكر المتعلق بالعملية الإدارية، وما تمخضت عنه من النظريات، والدراسات، والبحوث المعاصرة في علم الإدارة، وإدارة القوى البشرية.

• **التطوير:**

يعرف المؤتمر (2004) التطوير: "بأنه جهد ونشاط طويل المدى يستهدف تحسين قدرة التنظيم في المدرسة على حل مشكلاته وتحديث نفسه ذاتياً من خلال إدارة تشاركية تعاونية فعالة لمناخ التنظيم" (المؤتمن، 2004، 12)

يعرف البدوي (1994) التطوير: "عملية تزويد الإداريين بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل، ورفع مستوى كفاءتهم في مواجهة المشاكل الإدارية" (بدوي، 1994، 28).

ويعرف النوري (2002) التطوير: "خطة طويلة المدى لتحسين أداء الإدارة في طريقة حلها للمشكلات وتجديدها وتطويرها لممارستها الإدارية" (النوري، 2002، 57)

أما في مجال الإدارة المدرسية فالتطوير هو ذلك التغيير الهادف والمخطط الذي يقصد به تحسين فعالية الإدارة المدرسية في مواجهة الأوضاع الجديدة والتغيرات الحاصلة في البيئة المدرسية بما يعبر عن كيفية استخدام أفضل الوسائل فاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة (أبو عودة، 2005، 131)

ويعرف الباحث التطوير إجرائياً بأنه: الارتقاء بالمدارس وإحداث تحسين ملموس في أدائها من خلال تزويد العاملين في ميدان الإدارة المدرسية بكل ما هو جديد من مهارات إدارية وفنية تساعد على رفع مستوى كفاءتهم لمواجهة التحديات والصعوبات التي تعترض عملهم.

• **الإدارة المدرسية:**

يعرف العمارة (2002) الإدارة المدرسية: بأنها "مجموعة عمليات (تخطيط وتنسيق وتوجيه) وظيفية تتفاعل بإيجابية ضمن مناخ مناسب داخل المدرسة وخارجها وفقاً لسياسة عامة وفلسفة

تربوية تضعها الدولة رغبة في إعداد النشء بما يتفق وأهداف المجتمع والدولة" (العمامرة، 2002، 18).

**يعرف طافش (2004) الإدارة المدرسية:** بأنها "مجموعة من العمليات التربوية المتكاملة ينفذها نخبة من التربويين المؤهلين تأهيلاً عالياً نظرياً وعملياً لتحقيق أهداف التربية الرامية إلى إشباع حاجات المجتمع، عبر مجموعة من الإجراءات والأنشطة كالتخطيط والتنظيم والتنفيذ والتوجيه ثم التقييم لاتخاذ قرارات على ضوء المنجزات" (طافش، 2004، 171).

**الإدارة المدرسية إجرائياً:** عملية شاملة تستهدف إنجاز الأهداف المدرسية بفاعلية من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المادية والبشرية المتاحة للمدرسة.

#### • مدير المدرسة:

**يعرف العمري (1999) مدير المدرسة:** بأنه "قائد تربوي ومشرف مقيم يتولى إدارة المدرسة وتنظيمها والإشراف عليها وتنسيق مختلف الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات الكفيلة بتحقيق أهداف مدرسته المنبثقة من فلسفة التربية وأهدافها في مجتمعه" (العمري، 1999، 28).

**مدير المدرسة إجرائياً:** شخص مؤهل علمياً ومهنياً لديه القدرة على القيام بوظائف الإدارة داخل المدرسة بكفاءة ليسهم في تقديم الخدمة التربوية والتعليمية وتحقيق أهداف المجتمع على جميع المستويات والقائم على رأس عمله خلال العام الدراسي 2013-2014م.

### الثالث عشر. خطوات الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة الحالية، والإجابة عن تساؤلاتها سارت الدراسة وفقاً للخطوات الآتية:

**أولاً. الإطار النظري، ويشمل الخطوات الآتية:**

1. دراسة الأدب التربوي المتعلق بموضوع .
2. إجراء دراسة نظرية، لتقديم مفهوم واضح للفكر الإداري المعاصر في الإدارة المدرسية.
3. تحديد مفهوم التطوير في الإدارة المدرسية.

**ثانياً. الإطار الميداني،** ويتضمن إجراءات الدراسة الميدانية من خلال تناول أهداف الدراسة الميدانية، وأدواتها وعينة الدراسة وصدق وثبات الأدوات، وعرض للمعالجة الإحصائية، ونتائج الدراسة الميدانية وتفسيرها وذلك من خلال:

1. إعداد استبانة لتحديد درجة ممارسة العاملين في ميدان الإدارة المدرسية لدورهم الإداري في ضوء الفكر الإداري المعاصر وذلك من خلال الأدبيات النظرية المتعلقة بموضع الدراسة.

2. إعداد استبانة لتحديد درجة الصعوبات التي يواجهها العاملون في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية في تنفيذ أعمالهم، وذلك من خلال تحليل الأدبيات النظرية المتعلقة بالصعوبات التي تواجهها الإدارة المدرسية، بالإضافة إلى البحوث المتعلقة بالدراسة.

3. التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها.

4. تطبيق أداة الدراسة.

5. تحليل البيانات ومعالجتها باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة للحصول على النتائج.

6. عرض النتائج وتفسيرها.

7. تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وفي ضوء نتائج الدراسة الحالية.

8. تقديم المقترحات في ضوء ما تسفر عنه نتائج الدراسة.

وبعد استعراض الباحث للإطار المنهجي للدراسة بمشكلاته وأهميته وأهدافه وأسئلته وفرضياته ومصطلحاته، يقوم الباحث في الفصل التالي بعرض أهم الدراسات العربية والاجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة.

# الفصل الثاني

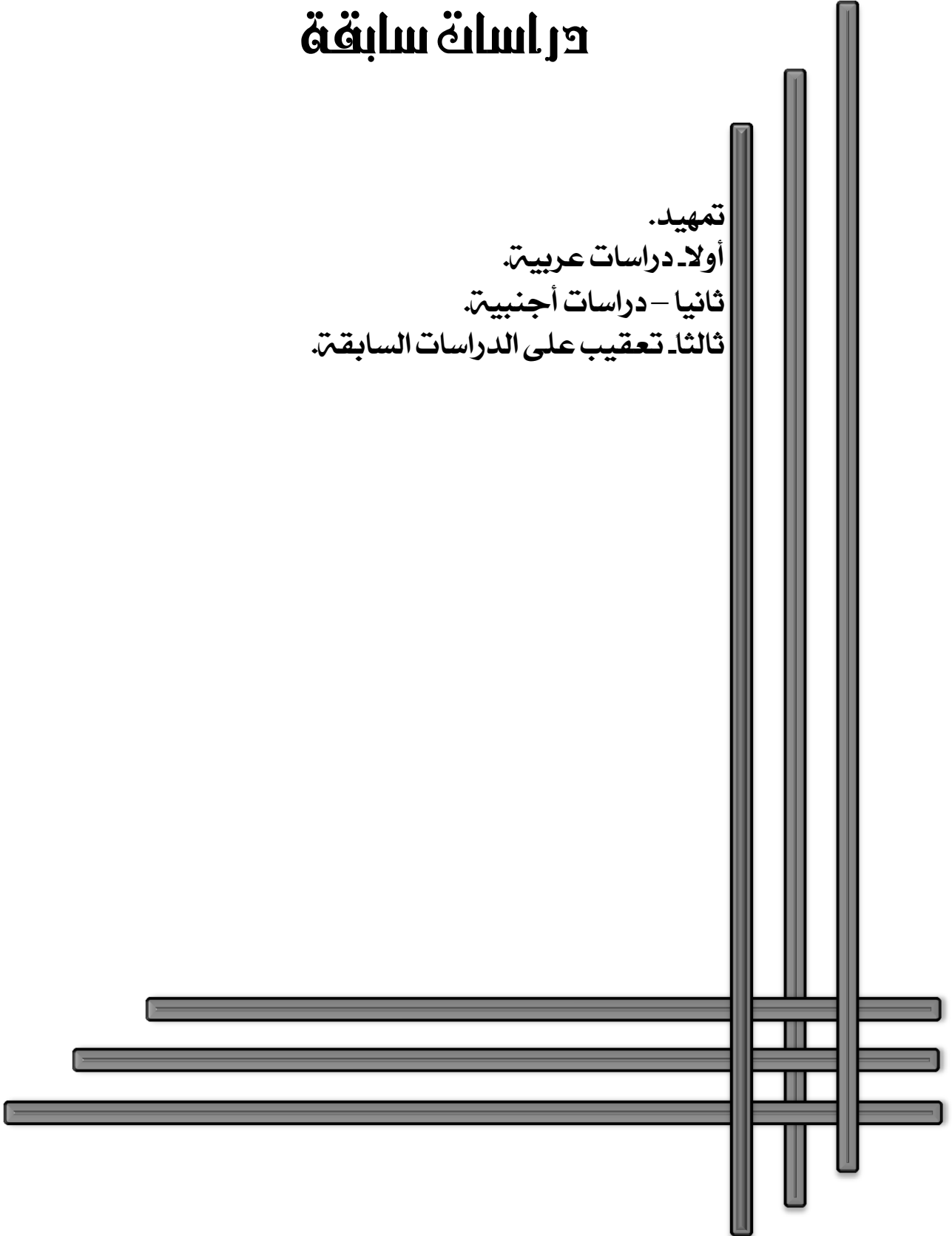
## دراسة سابقة

تمهيد.

أولا- دراسات عربية.

ثانيا - دراسات أجنبية.

ثالثا- تعقيب على الدراسات السابقة.



### تمهيد:

لا شك أن التطوير عمل إنساني يرتكز أساساً على الإبداع والابتكار، الذي يظهر فيما يجري من بحوث ودراسات كتجارب علمية رائدة ومتميزة تنتهي إلى نتائج وتوصيات، يمكن عن طريقها الأخذ بتطوير الأوضاع القائمة وتحديثها بإدخال التجديدات والمستحدثات في المجال الذي نود أن نطوره، بهدف تحسينه وتجويده ورفع مستواه بحيث يؤدي ذلك إلى تحقيق الأهداف المأمولة.

ويهدف هذا الفصل إلى عرض بعض الدراسات والبحوث المرتبطة بمتغيرات الدراسة الحالية، وقد صنفنا هذه الدراسات وعرضنا في قسمين، الدراسات العربية والدراسات الأجنبية، وتمت مراعاة التسلسل الزمني (من الأقدم إلى الأحدث)، ويتبع الباحث في عرض هذه الدراسات منهجاً تفصيلياً، يبدأ بعرض أهداف الدراسة، فعينتها، فالمنهج المتبع فيها، فأدوات القياس التي اشتملت عليها، وأخيراً ذكر أبرز النتائج التي أسفرت عنها الدراسة، وخاصة النتائج المرتبطة بالبحث الحالي، والتي يمكن أن تفيد الباحث في دراسته الحالية، ثم قدم الباحث تعقيباً وبين أوجه الشبه والاختلاف بين هذه الدراسات والدراسة الحالية وأبرز النقاط والجوانب التي لوحظت في أثناء تحليل هذه الدراسات، والجوانب والمتغيرات التي ارتكزت عليها بصفة عامة، وأبرز ما يمكن أن يستفاد منه في البحث الحالي، ويمكن عرض هذه النتائج على النحو الآتي:

### أولاً. دراسات عربية:

#### 1- دراسة شافي، (2001)، الإمارات:

عنوان الدراسة: "الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة في ضوء الفكر الإداري المعاصر".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة التعرف إلى الكفايات الإدارية المعاصرة اللازمة لمدير المدرسة، والتي تتعلق بممارساته الإدارية، والوقوف على مبررات تطويرها في ضوء الفكر الإداري المعاصر وبعض المتغيرات المجتمعية.

عينة الدراسة: تكون مجتمع البحث من مديري المدارس التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة

أداة الدراسة: استبانة.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن مدير المدرسة ينحصر دوره في الاهتمام بالشؤون الإدارية والأعمال الروتينية، وفقاً للوائح والنظم الصادرة من وزارة التربية والتعليم، وأن مدير المدرسة لا يعطى الصلاحيات التي تمكنه من اتخاذ القرارات المناسبة لتسيير العملية التعليمية، وأن الاهتمام بين مديري المدارس يتباين حول تحديد مستوى كفاءة العاملين وأدائهم الفني، ووسائل تطويره بالرغم من أهميته في نجاح العمل وفي نواتج العملية التعليمية، وأن دور مدير المدرسة في تقييم أداء المعلمين لا يقتصر على التقارير السنوية الصادرة من وزارة التربية والتعليم، ولا يبتكر أساليب أخرى للتقويم.

## 2- دراسة عاشور، (2001)، الأردن:

**عنوان الدراسة:** "مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية".

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من مديري المدارس بمحافظة إربد.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من جميع مديري المدارس الذين شاركوا في البرنامج بمحافظة إربد وبلغ عددهم (183) مديراً ومديرة.

**أداة الدراسة:** استبانة مكونة من (55) فقرة.

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

**أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

أظهرت نتائج الدراسة أن المؤشر العام لدى مديري المدارس نحو برنامج تطوير الإدارة المدرسية هو مؤشر إيجابي ويسهم برنامج تطوير الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة في امتلاك مديري المدارس الكفايات الإدارية، كما أوصت الدراسة بالاستمرار في تقديم البرامج التدريبية لمديري المدارس، مع التشجيع المستمر للمديرين، وإضافة مجال استخدام التقنيات الحديثة لبرامج التطوير المدرسي.

## 3- دراسة عيسان (2002)، سلطنة عمان:

**عنوان الدراسة:** " واقع التعليم الثانوي بسلطنة عمان وسبل تطويره وفق بعض النماذج المستخدمة في الدول النامية ".

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى:

- كشف العلاقة بين واقع التعليم الثانوي ومخرجاته.

- بيان العوامل التي تعيق النظام الحالي عن تلبية متطلبات التنمية.

- وضع بعض الاقتراحات والتصورات لتطوير المرحلة الثانوية.

عينة الدراسة: 121 مديراً ومديرة

أداة الدراسة: استبانة

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- إن التعليم في سلطنة عمان مازال يحتاج إلى تطوير، خاصة على صعيد الكيف.

- ما يقدمه التعليم من خبرات مازالت قاصرة على المشاركة والإسهام الفعال في تحمل تبعية مواجهة لتحديات ضغوط العولمة بكل أبعادها.

- إن الحاجة ماسة لإعادة تأهيل وتدريب المديرين للتعامل بموضوعية مع نظام التعليم الجديد.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول العوامل التي تعيق النظام الحالي عن تلبية متطلبات التنمية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة والتخصص والجنس.

#### 4-دراسة أبو السعود، (2002)، مصر :

عنوان الدراسة: "تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء التكنولوجيا الإدارية الحديثة".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى الوصول إلى تصور مقترح لتطوير أداء المدير.

عينة الدراسة: شملت عينة الدراسة (250) مديراً من مديري المدارس الثانوية تم اختيارهم بطريقة عشوائية.

أداة الدراسة: استخدم الباحث استبانة.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- ضرورة إدراك المدرسة للتغيرات التكنولوجية المعاصرة ومحاولة تطبيقها في العمليات الإدارية المدرسية وكذلك ضرورة إحداث التوازن بين الجوانب النظرية والتطبيقية في البرامج التدريبية المقدمة لمديري المدارس الثانوية العامة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الأداء الإداري لدى مديري المدارس الثانوية وفقاً لمتغير الجنس والمؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة والتخصص والجنس.

##### 5- دراسة عماد الدين (2003)، الأردن:

**عنوان الدراسة:** "تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير".

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية المطبق على عينة من المدارس في الأردن بدءاً من العام الدراسي (1994 - 1995) كما حاولت الباحثة الإجابة عن السؤال الرئيس وهو ما مدى فاعلية برنامج "تطوير الإدارة المدرسية" في تحقيق هدفه الرئيس؟ وهو إعداد مدير المدرسة ليصبح قائداً للتغيير في مدرسته.

**عينة الدراسة:** شملت (671) عضواً من هيئة العاملين في المدارس المشاركة في الدراسة والبالغ عددهم (24) مدرسة، إضافة إلى مديريها (٢٤) مديراً، و (23) مشرفاً منسقاً للبرنامج، كما شملت المقابلات الميدانية (24) عضواً من هيئة العاملين، و (3) من مديري المدارس.

**أداة الدراسة:** اشتملت أدوات الدراسة على:

- استبانة لتقويم فاعلية البرنامج في إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير.

- استبانة استطلاعية لوجهات نظر المشرفين المنسقين لبرنامج التطوير.

- دليل مقابلة مديري المدارس المشاركة في البرنامج وهيئة العاملين.

**منهج الدراسة:** أما من حيث منهجية البحث صنفَت الباحثة المنهج الذي تبنته في الدراسة ضمن مناهج البحث شبه التجريبية (Matching)، واستخدمت أسلوب التناظر.

**أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- نجاح البرنامج في تحقيق هدفه الرئيس بدرجة كبيرة.

- أكدت الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة تعزى لمتغيرات الجنس، المؤهل العلمي ولمرحلة الدراسة، مع وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة الوظيفية الأطول.

- كما أوضحت أن نقاط القوة للبرنامج برزت في: إعداد الخطة التطويرية للمدرسة تطوير العملية التعليمية، تنظيم البرامج التدريبية، تعزيز روح الفريق والتواصل بين العاملين، تعزيز قيادة التغيير في المدرسة.

#### 6-دراسة دروزه (2003)، فلسطين:

عنوان الدراسة: "مدى قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير"

هدف الدراسة: التحقق من مدى ممارسة مدير المدرسة في مدارس وكالة الغوث الدولية للتطوير في المجالات التالية:- "البيئة المدرسية - التلميذ - المعلم - المنهاج"

عينة الدراسة: بلغت عينة الدراسة (26) مديراً ومديرة، في حين بلغ مجتمع الدراسة (40) مديراً ومديرة.

أداة الدراسة: الاستبانة

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

احتلت القرارات التطويرية التي يتخذها المدير والمتعلقة بالتلاميذ المرتبة الأولى أما القرارات المتعلقة بمنهج فقد كانت في المرتبة الأخيرة، وكان لعدد سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية، ومجال الخبرة في سلك التربية والتعليم كان لها أثر في اتخاذ المدير للقرارات التطويرية لصالح المديرين الذين مضى عليهم في الإدارة المدرسية وفي سلك التعليم عشر سنوات فأكثر.

#### 7-دراسة مسلم (2004)، فلسطين:

عنوان الدراسة: "تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية".

هدف الدراسة: تعرف واقع أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة، والتعرف إلى مهام مدير المدرسة الثانوية (الإدارية، الفنية والاجتماعية) في ضوء الاتجاهات المعاصرة، وكذلك وضع تصور يساهم في تحسين أداء مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة.

عينة الدراسة: اشتملت العينة على عدد من مديري المدارس الثانوية العامة ورؤساء الأقسام وكان عددهم (196).

**أداة الدراسة:** استبانة مكونة من (60) فقرة وزعت على ثلاثة مجالات هي: (المجال الإداري، المجال الفني، المجال الاجتماعي).

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

**أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- إن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم على المجال الإداري حيث يقضون معظم يومهم الدراسي في تصريف الشؤون الإدارية.
- إن كثيراً من المديرين لا يشركون المعلمين في عملية اتخاذ القرار ولا يتم إعطاؤهم الفرص الكافية للمشاركة الفعالة في الاجتماعات.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين متوسطات درجات المديرين ومتوسطات درجات المديرات في مجال إدارة مهامهم بفعالية لصالح المديرات.

**8- دراسة مقل، (2004)، فلسطين:**

**عنوان الدراسة:** "مشروع المدرسة كمركز للتطوير ودوره في تحسين أداء مديري المدارس"

**هدف الدراسة:** تعرف مستوى التحسن في أداء مديري المدارس نتيجة تطبيق المشروع التطويري.

**عينة الدراسة:** تألفت عينة الدراسة من (135) مديراً ومديرة من المجتمع الأصلي (180)

**أداة الدراسة:** استبانة

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي.

**أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

حصل مجال التحسين في توظيف معايير النجاح أعلى الدرجات، تلتها كفاية التدقيق ثم التخطيط الإستراتيجي ثم كفاية بناء الفرق المدرسية والإشراف الشامل، كما حصل مستوى التحسن في كفاية التعامل مع المجتمع المحلي والتفاوض على أقل نسبة، في حين كان مستوى التحسن في امتلاك المديرات أعلى من المديرين في (كفايات التخطيط الإستراتيجي والإشراف الشامل و بناء الفرق المدرسية - الشفافية - التفويض والتعامل مع المجتمع المحلي توكيد الذات لتيسير التعليم والتعلم). كما دلت النتائج على أن عامل الخبرة يؤثر بشكل إيجابي في نمط إدارة المدرسة إذ أنه كلما زادت الخبرة الإدارية تحسنت إدارة المديرين للمدرسة.

## 9- دراسة الطالب، 2004، الأردن:

**عنوان الدراسة:** "أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش".

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة إلى معرفة أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش.

**عينة الدراسة:** تكونت عينة الدراسة من جميع المديرين والمديرات الذين تعرضوا للبرنامج التدريبي وعددهم (27) مديراً ومديرة.

**أداة الدراسة:** ولتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بإعداد استبانة تألفت من (57) فقرة غطت المجالات الخمسة للبرنامج وهي: التخطيط والعمل في فريق، الدور الإشرافي لمدير المدرسة، البحث الإجرائي، القيادة الإبداعية، وقيادة التغيير.

**منهج الدراسة:** استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

**أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:**

- وقد توصلت الدراسة إلى أن أثر برنامج تطوير الإدارة المدرسية على تطوير أداء المديرين والمديرات الذين تعرضوا للبرنامج التدريبي كان واضحاً فيما يتعلق بمجالات هذا البرنامج، كما أوصت الدراسة بالاستمرار في تطبيق برنامج تطوير الإدارة المدرسية وتعميمه على مدارس المملكة، ومشاركة الطلبة والمجتمع المحلي في إعداد الخطة التطويرية، والتركيز في التدريب على بناء استبانة لتحديد الحاجات التدريبية وتنظيم البرامج في ضوءها، والتأكيد على تجريب المدرسة لاستراتيجيات تعليمية حديثة.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة الإدارية حول ممارسة الأداء الإداري لدى أفراد العينة.

## 10- دراسة سويلم، (2004)، مصر:

**عنوان الدراسة:** "تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين".

**هدف الدراسة:** هدفت الدراسة تعرف متغيرات القرن العشرين والمتطلبات التي تؤثر بشكل مباشر على إدارة المدرسة الثانوية العامة والتعرف إلى بعض الأساليب الإدارية المعاصرة التي يمكن أن تسهم في معالجة مشكلات إدارة المدرسة الثانوية وتطويرها في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين والتعرف إلى مشكلات إدارة المدرسة الثانوية في مصر والتي تعوق مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين

عينة الدراسة: 144 مديراً ومديرة

أداة الدراسة: استبانة

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- اهتمام معظم المديرين والوكلاء بالأعمال الإدارية فقط.
- المناخ المدرسي لا يساعد على المشاركة في اتخاذ القرار.
- ضعف إدراك معظم المديرين والوكلاء إلى حد كبير لمتطلبات وظائفهم في القرن الحادي والعشرين.
- ضعف إلمام معظم المديرين والوكلاء بالأساليب الإدارية المعاصرة.
- يتخوف المديرون أحيانا من تطبيق أسلوب الإدارة بالمشاركة.
- لا تستخدم الإدارة المدرسية الحاسب الآلي في تحليل البيانات وترجمتها إلى معلومات مختلفة تفيد اتخاذ القرار.
- لا تستطيع الإدارة المدرسة الثانوية العامة مسايرة الأساليب الإدارية المعاصرة في ظل وجود قيادات إدارية غير قادرة على تطبيق الأساليب الإدارية المعاصرة لأسباب مختلفة منها ما يتعلق بـ(التقاليد التنظيمية- قيم المديرين- الخبرة والمعرفة والتخصص المهني والعملي).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول مظاهر وأساليب الإدارة الحديثة لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة للتخصص والجنس.
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول الممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر وكلائهم وفقاً لمتغير المؤهل العلمي والعمر وسنوات الخبرة والتخصص والجنس.

11- دراسة محسوب، (2004)، مصر:

عنوان الدراسة: "تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل التعلم التنظيمي".

هدف الدراسة: تعرف عوامل المؤثرة في أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل التعليم التنظيمي.

عينة الدراسة: تكونت عينة الدراسة من (381) من القيادات الإدارية.

أداة الدراسة: استبانة

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

وجود مستوى عال جداً من المعرفة بأهمية التخطيط في ترشيد عمليات اتخاذ القرارات ومتطلباته وكذلك بمعرفة التخطيط في توقع نتائج المستقبل وبأهمية الاتصال في المساهمة في تحقيق أهداف المنظمة، وكذلك المعرفة بأهمية التخطيط في التعرف إلى نقاط القوة والضعف والفرص المتاحة والمخاطر المحيطة بالمنظمة وعكست النتائج المستوى الوظيفي والمعرفة الإدارية، وأوضحت أن أهم العوامل المؤثرة على المعرفة الإدارية لدى القيادات الإدارية تتمثل في الآتي: ملكية المنظمة ونوع المنظمة والمستوى الوظيفي للقيادة الإدارية والتخصص الدراسي والخبرة السابقة والخبرة في استخدام الحاسب الآلي، في حين لا يوجد تأثير للمستويات التعليمية، والعمر، وعدد الدورات التدريبية على المعرفة الإدارية.

12- دراسة البيضاني، (2005)، العراق:

عنوان الدراسة: "أنموذج مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها".

هدف الدراسة: هدفت الدراسة إلى بناء أنموذج لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها من خلال تقويم إدارة المدرسة الثانوية لتأدية وظائفها، ووضع رؤية مستقبلية لوظائف إدارة المدرسة الثانوية، والتوصل إلى أنموذج لتطوير الإدارة المدرسية.

عينة الدراسة: وتكونت عينة الدراسة من مجموعتين، الأولى بلغت (62) مشرفاً من المجتمع الأصلي، والعينة الثانية تكونت من مجموعة من الخبراء وبلغ عددهم (22) خبيراً.

أداة الدراسة: استخدم الباحث لأغراض الدراسة أداتين، إحداهما وزعت على المشرفين التربويين لتقويم إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها والثانية هي استبانة آراء الخبراء بالرؤية المستقبلية لوظائف إدارة المدرسة الثانوية.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- أن أغلب الوظائف التي تؤديها إدارة المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر قد حصلت على درجات مقبولة نسبياً بمدى تأديتها.
- ركزت الرؤية على توظيف فاعل لتقنيات التعليم واستخدامات التكنولوجيا الحديثة، وقاعدة البيانات والمعلومات في جميع مجالات أداء وظائف إدارة المدرسة الثانوية.
- أشارت الرؤية المستقبلية إلى ضرورة المشاركة المجتمعية الفاعلة التي تسهم في دعم المدرسة الثانوية وإدارتها نحو تحقيق أهدافها.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابة أفراد العينة المدارس تعزى إلى الجنس
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابة أفراد العينة المدارس تعزى إلى المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابة أفراد العينة تعزى إلى الخبرة الإدارية.

### 13- دراسة عزب، 2005، مصر:

عنوان الدراسة: " رؤية تحليلية لأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية الإفادة منها في تطوير واقعنا التعليمي " .

- هدف الدراسة: تعرف مفهوم المدرسة الفعالة وأهدافها والعوامل التي أدت إلى ظهورها وملاحها وتقديم رؤية تحليلية للمدرسة الفعالة وإمكانية الاستفادة منها في الواقع التعليمي المصري.
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي في الإجابة عن تساؤلات الدراسة ومن خلال استقراء أهداف المدرسة الفعالة في الأدب التربوي العربي والأجنبي.
- أداة الدراسة: استخدم الباحث استبانة لجمع المعلومات.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. بالنسبة إلى مفهوم المدرسة الفعالة لا بد من تبني مفهوم جديد للمدرسة في التعليم في ضوء المفاهيم الحديثة للمدرسة وترجمة هذا المفهوم إلى واقع عملي من خلال مجموعة ركائز

وأسس ترتكز عليها مثل الاستمرارية في التعلم والعمل، تحديد الأهداف والأدوار والتطوير المستمر المتسم بالشمولية والتكامل.

2. بالنسبة إلى الأهداف يجب إعادة صياغة أهداف المدرسة في الواقع التعليمي وإضافة بعض الأهداف التي فرضتها التغيرات مثل: إكساب التلاميذ القدرة على امتلاك المعارف والحصول عليها في ظل ثورة المعرفة والتفكير الناقد والتعاون من أجل حل المشكلات وتحقيق مستوى متميز للطلاب في اللغات والعلوم والرياضيات والعلوم الفنية والحاسوب لأهميتها في هذا العصر

3. بالنسبة إلى الإدارة في المدرسة الفعالة حيث يلزم تعيين القيادات على أساس مهني كالمؤهل والخبرة وليس على أساس الأقدمية واستخدام أدوات مختلفة لتحسين أداء المدرسة وتبني مفهوم المدرسة دائمة التعليم ووضع آلية لضمان التطوير من الداخل والأخذ بمبادئ التشغيل المتعارف عليها.

#### 14 - دراسة الصغير، 2007، الإمارات:

عنوان الدراسة: "الإصلاح المدرسي بين مقتضيات الواقع وتحديات المستقبل دراسة ميدانية"

هدف الدراسة: دراسة وتحليل واقع الإصلاح والتطوير المدرسي، وأهم معوقاته.

عينة الدراسة: عينة من المدارس الحكومية المنتشرة بإمارة الشارقة

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي لوصف الإصلاح المدرسي وأهم مجالاته ومعايير نجاحه

أدوات الدراسة: استبانة حول واقع الإصلاح المدرسي، وأهم معوقاته، والمعايير المطلوبة لتنفيذ عمليات الإصلاح المدرسي بفاعلية، ومقابلات مفتوحة مع مديري بعض المدارس، بهدف استكمال بعض الرؤى حول عمليات الإصلاح والتطوير وما يواجهها من عقبات في المدارس.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. تفتقر المدرسة إلى الكفاءات القادرة على قيادة التغيير والإصلاح.
2. تعمل المدرسة بمعزل عن المجتمع دون إقامة شراكة حقيقية مع مؤسساته.
3. إن المدارس غير مهيأة لإدخال تجديدات وإصلاحات في مكوناتها المختلفة، وهي تعكس بوضوح وجود مشكلات عدة بالمدارس، لدرجة الموافقة على أنها غير مهيأة للإصلاح.

4. افتقار المدارس إلى ثقافة التخطيط الإستراتيجي، كما أن المناهج مازالت تقليدية، لا تشجع على تطبيق مداخل التعلم المستندة إلى البحث والاستقصاء، كما أنها تعاني من عدم التكامل.

5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابة مديري المدارس ومديراتها تعزى لمتغير الجنس، وذلك لصالح مديرات المدارس.

6. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابة مديري المدارس ومديراتها تعزى لمتغير المتغير العلمي، وذلك لصالح حملة الإجازة الجامعية.

7. توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابة مديري المدارس ومديراتها تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

#### 15- دراسة مدبولي، 2007، مصر

عنوان الدراسة: "الاتجاهات الحديثة في تحسين المدرسة وتفعيلها وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين - دراسة تحليلية"

هدف الدراسة: رصد مظاهر وأسباب أزمة المدرسة المعاصرة بشكل عام، وإخفاقها في تحقيق توقعات المجتمعات الغربية منها ورصد العلاقة التبادلية بين تحسين أداء المدرسة وزيادة فاعليتها، وبين دعمها للنمو المهني للمعلمين العاملين بها وأهم مجالات ذلك التفاعل.

منهج الدراسة: اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

أداة الدراسة: استبانة

عينة الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

توصلت الدراسة إلى أن من أبرز تلك الشروط الموضوعية لإيجاد مدرسة متجاوزة للبيروقراطية في الدول النامية، أن تتبنى تلك الدول نماذج تحديثية في التعليم تتسم بالمرونة في مواجهة التغير، وليس شرطاً أن تستند إلى إمكانات تكنولوجية ومادية جبارة، بقدر ما يتعين أن تستند إلى فكر مبدع وخالق يستوعب السياق المجتمعي ويعي خصوصيته واحتياجاته، وقبل ذلك يتسم بالديمقراطية، كما لا يشترط أن تستند تلك النماذج إلى نظرة اقتصادية خالصة بقدر ما يتعين أن تحدد أهدافها في إيجاد الإنسان المتعلم مدى حياته، المتكيف مع التغير، والقادر على البقاء.

16 - دراسة الصالح، (2007)، الإمارات

عنوان الدراسة: "المنظور الشامل للإصلاح المدرسي: إطار مقترح للإصلاح المدرسي في القرن الحادي والعشرين"

هدف الدراسة: مناقشة إطار مقترح للإصلاح المدرسي الشامل من خلال التخطيط الشامل على مستوى الوزارة المشرفة على التعليم والتخطيط المحدود على مستوى الإدارات التعليمية التابعة للوزارة، و التنفيذ والتبني على مستوى المدرسة، والتنفيذ والدمج على مستوى القاعة الدراسية، كما تناول الإطار المقترح المكونات في كل مستوى من تلك المستويات، إضافة إلى المهارات الرئيسة للإصلاح المدرسي، وينطلق هذا الإطار العملي الذي اقترحه الباحث أولاً من محفزات الإصلاح المدرسي، ومن تحليل لمقومات نجاحه، والاتجاهات المعاصرة، والمنظور الشامل للإصلاح المدرسي.

وبناء على فكرة الإصلاح المدرسي الشامل، اقترحت الورقة التوصيات الآتية:

- النظر إلى الإصلاح المدرسي باعتباره منظومة متكاملة تأخذ في الحسبان جميع مستويات التخطيط والتنفيذ والمكونات التي تتضمنها هذه المستويات، والتنسيق الدقيق بين الجهات المسؤولة عن الإصلاح المدرسي في مراحله المختلفة.
- توفير المرونة الكافية في مشروع الإصلاح من خلال تكييف إجراءات إدارات التعليم (ميزانية، سياسات) لدعم الإصلاح في مراحله المختلفة، وتأسيس مبدأ الاعتمادية الذي يبين علاقة الإصلاح المدرسي مع المكونات الأخرى في النظام التربوي، وكيف سيتفاعل معها.
- توفير الدعم الفني والتعليمي، والمصادر المطلوبة للإصلاح (بشرية، وتقنية، وتسهيلات، ومالية).

- تأسيس نظام للتقويم ومتابعة تقدم الطلاب بصفة دورية ومستمرة، وقياس مدى تحقيق الأهداف، وتفعيل نظام للتغذية الراجعة لإبقاء الإصلاح في المسار الصحيح لتحقيق أهدافه.

17 - دراسة، أبو علي، 2010، فلسطين

عنوان الدراسة: "العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية".

هدف الدراسة: تعرف العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.

**عينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع المديرين والمديرات وبلغت عينة الدراسة (124) مديراً ومديرة.

**أداة الدراسة:** استخدم الباحث استبانة، تكونت من أربعة مجالات، تشمل (العوامل المادية، والبشرية، والاجتماعية، والمادية) وقد اشتملت على (73) فقرة، بالإضافة إلى سؤال مفتوح حول التوصيات التي تسهم في دعم العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية.

#### أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

1. إن أكثر العوامل التي تؤثر في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة هي "العوامل الاجتماعية".
2. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في مجال العوامل البشرية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) لصالح الإناث.
3. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في مجال العوامل البشرية تعزى لمتغير المنطقة التعليمية، ولقد كانت الفروق بين منطقة شمال غزة والمنطقة الوسطى لصالح المنطقة الوسطى، وبين غرب غزة والمنطقة الوسطى لصالح المنطقة الوسطى، وبين المنطقة الوسطى وخان يونس لصالح المنطقة الوسطى، ولم تتضح فروق في المناطق التعليمية الأخرى.
4. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في مجال العوامل البشرية تعزى لمتغير سنوات الخدمة و قد كانت الفروق بين الخبرة الأقل من 5 سنوات والخبرة الأكثر من 10 سنوات لصالح الأقل من 5 سنوات، ولم تتضح فروق في سنوات الخدمة الأخرى.
5. توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في مجال العوامل البشرية تعزى لمتغير المؤهل العلمي والتربوي وذلك لصالح أفراد العينة المؤهلين تربوياً.

ثانياً - دراسات أجنبية:

1- دراسة درش Daresh، 2001، بريطانيا

عنوان الدراسة: "مزايا وعيوب عمليات الإصلاح لدى مديري المدارس البريطانيين، والتوجه نحو رؤية جديدة للقيادة التربوية"

**Pulse And Minuse Of British Headteacher Reform: Toward A Vision Of Instructional Leadership.**

هدف الدراسة: التعرف إلى الدور الأمثل لمديري المدارس البريطانية وكيفية تحقيق الاستغلال الأمثل للبيئة المدرسية في ضوء الإمكانيات المادية المتاحة.

منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي

من أهم نتائج الدراسة:

- تعاون المجتمع المحلي مع مديري المدارس.
- يستغل مديرو المدارس الإمكانيات المتاحة بدرجة متوسطة.
- نقص في كفاءة المرشحين لشغل مناصب قيادية.
- عدم الاهتمام بوضع خطط للإصلاح التربوي من أجل رفع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس.

2- دراسة فولان (Fullan)، 2001م:

عنوان الدراسة: "الإصلاح المدرسي الكامل (المشاكل والوعود)"

**Whole School Reform: Problems and Promises**

وهي ورقة بحثية بتكليف من صندوق شيكاغو الجماعي، تقدم هذه الورقة البحثية استعراضاً موجزاً لما يمكن أن تشمله عملية الإصلاح المدرسي الكامل على نطاق واسع وتجيب على سؤالين: الأول: كيف يمكن المضي بصورة أكثر عمقاً لتحقيق إصلاح جوهري بما يكفي للتأثير على تعلم الطلبة حتى في الظروف الأكثر صعوبة؟

والثاني: كيف يمكن المضي لتحقيق الإصلاح الأوسع على نطاق واسع في آن واحد؟ وتنقسم هذه الورقة إلى أربعة أقسام:

- 1) الجداول الزمنية للتحويل حول المدارس والأنظمة المدرسية، (2) قيمة وحدود ما يسمى نماذج الإصلاح المدرسي الكامل، (3) أهمية قدرة المدرسة، (4) إصلاح البنية التحتية.

وتوصل الباحث في النهاية إلى خلاصة مفادها أننا إذا لم نجر تحسينات جذرية في المنطقة والبنية التحتية للدولة جنباً إلى جنب مع التحسين المدرسي، فإننا لن نحصل على إصلاح مستدام على نطاق واسع.

وأوصى بضرورة توفير فرص حاسمة خلال السنوات القليلة المقبلة للحصول على هذا الحق، واقترح الباحث أربعة من العناصر الحاسمة التي من شأنها المساعدة في التوجه نحو هذا الإصلاح وهي:

1. الحصول على المفهوم الصحيح.

2. التركيز بنفس القدر من الاهتمام على إصلاح الدولة وعلى قدرة المدرسة.

3. الاستثمار في القيادة على جميع المستويات

4. تشكيل وقف دائم لدعم عمليات الإصلاح (التمويل).

3- دراسة كناليس، Canales، 2003:

عنوان الدراسة: نماذج التطوير المهني: التأثير في كفايات قيادة المدرسة كما حددها مديرو التربية والتعليم، في مركز الخدمات التعليمية في 20 منطقة تعليمية في تكساس

**Professional Development Models: Impact on School Leadership competencies as Identified by Superintendents in Education Service CenterRegion 20, Texas**

هدف الدراسة: اختيار الأنموذج الأكثر فاعلية في تطوير الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم، من أجل تحقيق التطوير المهني الفعال

عينة الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من (51) مدير تربية وتعليم في مركز الخدمات التربوية في المنطقة (20) في تكساس

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

استخدام أنموذج تطوير الفريق الموجه- فرديا (Individually- Guided) لتطوير كفايات القيادة، وأثبتت النتائج أن أنموذج التطوير لتحسين العملية الإدارية أكثر فاعلية من أنموذج الفريق الموجه-فردياً في مجال التدريب، لتطوير كفاية خدمة الجمهور المتزايدة، ورأى مديرو التربية والتعليم من حملة الدكتوراه أن التدريب أكثر فاعلية في تطوير كفايات التخطيط، وتوظيف استراتيجيات التغيير.

## 4- دراسة كوينت (Quint)، 2006م:

عنوان الدراسة: "مواجهة التحديات الخمسة الحاسمة لإصلاح المدرسة الثانوية، دروس من بحث حول ثلاثة نماذج إصلاحية"

### Meeting Five Critical Challenges of High School Reform, Lessons Form Research On Three Reform Models

يأتي هذا التقرير بسبب ارتفاع معدلات التسرب وانخفاض مستويات التحصيل الأكاديمي لطلاب المدارس الثانوية، بالإضافة إلى ارتفاع عدد المدارس التي تحتاج إلى حصص علاجية لطلابها.

هذا التقرير هو الأول في سلسلة تقارير تلخص وتلقي الضوء على ما يمكن تعلمه والاستفادة منه من عمليات التقييم عالية المستوى ومبادرات الإصلاح المدرسي المتعددة وهو مقدم أساساً إلى صناع القرار والساسة وكل من يملك القدرة على إحداث تغيير جذري في المدارس العليا.

يناقش هذا التقرير ثلاث مبادرات شاملة: الشهادة الأكاديمية أولاً، وتنمية المواهب، حيث تصدت هذه المبادرات للتحديات لتحسين الأداء المنخفض في مدارس المناطق الريفية والحضرية معاً، ويتم استخدام هذه المبادرات في أكثر من 2500 مدرسة ثانوية.

ويركز هذا التقرير بشكل حصري على أبحاث MDRC(Center Maori Development Research) وتقييماتها وهي مؤسسة غير حزبية لا تهدف إلى الربح من خلال الأبحاث السياسية والاجتماعية والبرامج التعليمية، كما تهدف إلى تقييم مبادرات ومشاريع الإصلاح المدرسي كما يناقش هذا التقرير خمسة تحديات رئيسية مرتبطة بانخفاض أداء المدارس الثانوية، يستخدم التقرير الأدلة المتاحة من تقييمات ذلك تحليل سجلات الطالب والمعلم والبحوث الميدانية.

شملت التحديات الخمسة: (1) خلق بيئة تعلم شخصية ومنظمة، (2) مساعدة الطلاب ضعيفي المهارات الأكاديمية، (3) تحسين الممارسات والمحتوى التعليمي، (4) إعداد الطالب لعالم ما بعد المرحلة الثانوية، (5) تحفيز التغيير في المدارس الثانوية كثيرة الضغوط.

إن الدروس المستفادة من هذا التقرير هي أن التغيرات الهيكلية لتحسين الشخصيات وتحسين التعلم هما ركيزتا إصلاح المدرسة الثانوية، ويمكن لمجتمعات التعلم الصغيرة أن تسهم في تحسين التواصل والترابط بين الطلبة مع بعضهم بعضاً وبين الطلبة ومعلميهم، بالإضافة إلى أن هذه المجتمعات لديها القدرة على إحراز تقدم ملحوظ في مستوى تحصيل الطلبة.

5- دراسة جاريت (Jareet) 2007م:

عنوان الدراسة: "دروس من نماذج الإصلاح المدرسي في أستراليا"

**Lessons from models of school reform in Australia**

تعرض هذه الدراسة بعض نماذج الإصلاح المدرسي في أستراليا لمعرفة التحديات والعقبات التي تواجه هذا الإصلاح فضلاً عن تطوير القوانين والمبادئ التي تدعمه.

ركزت نماذج الإصلاح المدرسي على (1): تطوير الشراكة بين المدرسة والمجتمع لتحسين تعلم القراءة والكتابة والحساب فضلاً عن إبلاغ الآباء بإنجاز أبنائهم. (2) استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصال في المدارس لتطوير المواد والمناهج فضلاً عن تحسين التحصيل الدراسي للطلاب (3). أدى نمو الصناعة إلى الاهتمام بالمهارات والمجالات المهنية خلال التعليم كعنصر من عناصر التعليم العام (4). تنمية القيم وتكوين المواطن (5) رفع مستوى المدرسين وفاعليتهم من خلال الجائزة القومية والتطوير المستمر لمقر العمل وفقاً للمعايير والمقاييس المعتمدة. وقد أوضحت الدراسة المشاركة الجوهرية للمدرسين في تشكيل برامج الإصلاح المدرسي الناجحة وتطبيقها وتقييمها.

6- دراسة باك تبي نغ - (Pak Tee Ng)، 2008م:

عنوان الدراسة: دراسة مقارنة نماذج الإدارة في مدارس سنغافورة وهونغ كونغ

**A comparative study of Singapore's school excellence model with Hong Kong's school-based management**

هدف الدراسة: هدفت هذه الدراسة إلى المقارنة بين النماذج الإدارية النوعية التي تبنتها بعض المدارس في سنغافورة وهونغ كونغ، كما تهدف إلى معرفة مدى انعكاس تبني إستراتيجيات الإدارة الحديثة على إدارة المدارس بين الدولتين وتحقيق التعليم النوعي بينهما.

منهج الدراسة: استخدمت الدراسة الأسلوب المقارن لتحليل تطور نوعية التعليم

عينة الدراسة: اشتمل مجتمع الدراسة على تقييم نموذج الإدارة الحديثة من خلال التركيز على قادة المدارس والمدرسين والعائد المتوقع لهذا النموذج في مدارس سنغافورة

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

بينت النتائج أن كل المدارس المجري عليها الدراسة في سنغافورة وهونغ كونغ تستخدم المزج بين المركزية واللامركزية في مستويات إدارية مختلفة، وأن هذا الأسلوب يرتفع وينخفض بحسب درجة الديناميكية الموجودة في بيئة العمل، حيث إنه كلما زاد تسارع التغيير أدى إلى الحاجة الماسة إلى اللامركزية، وبينت الدراسة أيضاً أن هذه المدارس اعتمدت على استخدام أسلوب المحاسبة في

الأداء وذلك عبر التركيز على استخدام مؤشرات أداء محددة تساعد على قياس جودة التعليم وضبط العملية الإدارية، ولقد طرحت الدراسة نموذجها المستخدم في تطوير جودة التعليم على أنه نموذج يمكن أن يحتذى به من قبل الدول النامية، عبر الاستفادة من وضع نظام لضبط الجودة والإدارة، مع التقييم الذاتي والرقابة الخارجية وبذلك يتحقق التغيير والتطوير.

7- دراسة بورمان (Borman)، 2009م:

عنوان الدراسة: "الماضي والحاضر والمستقبل للإصلاح المدرسي الشامل"

The Past, Present, and Future of Comprehensive School Reform

يركز هذا المقال على أهمية دور المشاركة المجتمعية في دعم برامج الإصلاح المدرسي الشامل وتحسين مخرجات الطلاب التحصيلية من خلال تحليل الدراسات التي تناولت المسؤولية الاجتماعية للشركات في الإصلاح المدرسي.

وتوصل المقال إلى أن المسؤولية الاجتماعية للشركات من حيث زيادة تحصيل الطلاب يبدو أنها:

- ذات تأثير إيجابي عموماً.

- فعالة في حال كون المدرسة أعلى أو أقل نسبياً من خط الفقر.

- أعطت دليلاً واضحاً على فعاليتها على مدى سنوات.

- مساعدة المدارس على مواجهة أكثر السياقات تحدياً.

وأوصى المقال في الختام بضرورة السعي الجاد من قبل المدارس للحصول على الدعم المالي الكافي للحفاظ على الإصلاح، والعمل الجاد لتنفيذ التصميم أو النموذج الإصلاحي على النحو المقصود لمدة خمس سنوات على الأقل.

8- دراسة توشي (Tucci)، 2009م:

عنوان الدراسة: "الإصلاح المدرسي الشامل، تحسين المدارس الثانوية ذات الأداء المنخفض".

المنخفض.

Whole-School Reform Transforming the Nation's Low-performing High Schools

تتبع مشكلة الدراسة من أنه على الرغم من توافق الآراء بأن جميع الطلبة يجب أن يتخرجوا من المدرسة الثانوية على استعداد لشغل الوظائف إلا أن هذا الهدف لا يتحقق في العديد من المدارس في أنحاء العالم.

وتبنت الدراسة نموذج الإصلاح المدرسي الشامل الذي يعالج المدرسة بأكملها من تنظيم المدرسة لهيكل اليوم الدراسي، لتنمية القيادات والموظفين إلى وجود نظام داعم وقوي، وجرت في مدينة واشنطن الأمريكية.

وتشير نتائج الدراسة إلى اختلاف تصاميم ونماذج الإصلاح المدرسي الشامل على الرغم من أن معدي هذه النماذج يتفقون في توظيف إستراتيجيات مماثلة لتحقيق أعلى مستوى من التحصيل العلمي للطلبة وتشمل هذه الإستراتيجيات التنظيم المدرسي لتسهيل التدريس والتعليم، وتطوير فرق القيادة وقدرتها على اتخاذ القرارات، وتعزيز التعاون وبناء العلاقات وإيجاد حلول مبتكرة لتلبية احتياجات الطلبة، تركيز واضح على التعلم والأنشطة الطلابية، والشراكة مع التعليم العالي والمنظمات المجتمعية، وإشراك الأسر وأعضاء المجتمع المحلي في التخطيط والتنمية وتنفيذ أنشطة تحسين المدارس. بالإضافة إلى الدعم المستمر من موظفي المدرسة لخطة الإصلاح المدرسي برمتها.

وأوصت الدراسة باعتماد منهج الإصلاح المدرسي الشامل الذي أثبت فعاليته في تحويل المدارس ذات الأداء المنخفض إلى مدارس عالية الأداء، والاستثمار في زيادة القدرات على جميع المستويات وتشجيع الظروف السياسية اللازمة لإصلاح فعال، وتعزيز قاعدة المعرفة الوطنية حول الإصلاح المدرسي الشامل.

#### 9- دراسة بين (Bain)، 2010:

عنوان الدراسة: دراسة طولية لممارسات فيديليتي للإصلاح المدرسي القائم على الموقع

**Alongitudinal Study of the Practice Fidelity of a site – based School Reform**

وهي دراسة طولية شملت أربع سنوات من الملاحظات الرسمية للتأكد من دقة تطبيق الإصلاحات المدرسية في مدرسة ثانوية للممارسات الصفية.

عينة الدراسة: شملت العينة (78) معلماً وخمسة مديرين.

منهج الدراسة: المنهج الوصفي التحليلي

أداة الدراسة: استخدمت هذه الملاحظات كمتغير لدراسة الفروق في تقديرات المديرين والمعلمين حول تنفيذ الإصلاحات

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

أظهرت النتائج مستويات مستدامة من الناحية العملية وفروق ذات دلالة إحصائية في التصنيف بين الإداريين والمعلمين، إلا أن هذه الفروق تقلصت مع تقدم تنفيذ برامج الإصلاح.

وكانت آراء المديرين هي أفضل مؤشر للممارسات الصفية في السنوات الثلاث الأولى للإصلاح، وتراجعت في السنة الأخيرة حيث أصبحت استجابات المعلمين أفضل، ونوقشت الآثار المترتبة على النتائج من حيث علاقتها بممارسة وتقييم الإصلاح المدرسي القائم على أساس الموقع.

وأشارت النتائج إلى أن الأحكام حول تنفيذ الإصلاح قد تختلف إلى حد كبير على مر الزمن وعبر أصحاب المصلحة (المقيمين)، وأن هناك عوامل هامة لا بد من مراعاتها قبل عملية تبني أي إصلاح مدرسي وهي طبيعة وتوقيت العملية وتقديم التغذية الراجعة للمعلمين، واستعداد النظام المدرسي لاستقبال مثل هذه المدخلات.

#### 10- دراسة أوكسلي ووتني (Oxley & Whitney)، 2010 م:

عنوان الدراسة: الدروس المستفادة من المدرسة الثانوية SLC وإصلاح المدارس الصغيرة (الدروس المستفادة وجهود الإصلاح)

#### Lessons Learned From High School SLC and Small School Reform Efforts, Lessons Learned

يحدد هذا المقال ستة دروس رئيسية لتنفيذ مجتمعات التعلم الصغيرة (Small Learning Communities SLC) على نحو أكثر فعالية حيث أشارت النتائج على مدى العقد الماضي إلى إخفاقات كبيرة في المدارس الثانوية في مدينة بورتلاند الأمريكية، أدت إلى ارتفاع معدلات التسرب وعدم قدرة الخريجين على الانخراط في سوق العمل بعد المرحلة الثانوية والجامعية.

أول ثلاثة دروس تشير إلى الحاجة الماسة لوضع رؤية متماسكة لجودة التعلم في طليعة أي جهد لإعادة تنظيم المدرسة الثانوية.

آخر ثلاثة دروس تشير إلى ضرورة توفير الدعم اللازم للتنفيذ الفعال والمتواصل للإصلاحات.

مجتمعات التعلم الصفية كما حدد المقال أربع إستراتيجيات لدعم وتعزيز تنفيذ SLC وهي مواءمة الموارد المتاحة مع الاحتياجات الأساسية لتحسين التعليم، ومشاركة المجتمع المحلي لدعم عمليات الإصلاح والتحسين، تحسين الممارسات التعليمية واعتماد أفضلها وإتباع التخطيط بعمليات تنفيذ لما تم التخطيط له.

#### ثالثاً- تعقيب على الدراسات السابقة

##### 1- أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسة السابقة

- من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

هدفت الدراسة الحالية إلى بناء تصور مقترح لتطوير واقع الإدارة المدرسية في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وتشابهت الدراسة في أهدافها بشكل جزئي مع بعض الدراسات منها دراسة، البيضاني (2005)، والتي هدفت لبناء أنموذج مقترح لتطوير واقع الإدارة المدرسية من خلال تقويم إدارة المدرسة الثانوية لتأدية وظائفها، ووضع رؤية مستقبلية لوظائف إدارة المدرسة الثانوية، والتوصل إلى أنموذج التطوير للإدارة المدرسية، ودراسة عيسان (2002) والتي هدفت إلى دراسة واقع التعليم الثانوي بسلطنة عمان وسبل تطويره وفق بعض النماذج المستخدمة في الدول النامية، ودراسة أبو السعود (2002) والتي هدفت الدراسة إلى الوصول إلى تصور مقترح لتطوير أداء المدير، ودراسة سويلم (2004) والتي هدفت إلى التعرف إلى متغيرات القرن العشرين والمتطلبات التي تؤثر بشكل مباشر على إدارة المدرسة الثانوية العامة والتعرف إلى بعض الأساليب الإدارية المعاصرة، ودراسة (Pak Tee Ng, 2008) والتي هدف إلى معرفة مدى انعكاس تبني استراتيجيات الإدارة الحديثة على إدارة المدارس، ودراسة فولان (Fullan)، 2001، ودراسة Daresh، 2001 والتي هدفت إلى إيجاد سبل للإصلاح المدرسي.

واختلفت الدراسة مع بعض الدراسات والتي هدفت إلى التطوير لكنها اعتمدت على تلك الدراسات في معرفة مجالات التطوير، والأدوار الموقعة ونوع المشكلات، وتحديد نوع المهارات والمعارف لمدير المدرسة وإداركات المدير للتطوير مثل دراسة دروزه (2003) ودراسة عماد الدين (2003) ودراسة الطالب 2004، ودراسة شافي (2001)، ودراسة أبو علي (2010)، ودراسة، (Canales، 2003) ودراسة Quint، (2006).

#### - من حيث المنهج:

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي للإجابة عن أسئلة الدراسة واختبار صحة الفرضيات وبالمثل اعتمدت الدراسات السابقة المنهج نفسه ومنها دراسة مسلم (2004) ودراسة مقبل (2004) ودراسة دروزه (2003) ودراسة البيضاني (2005) ودراسة الطالب (2004) ودراسة عيسان (2002) ودراسة عاشور (2001) ودراسة أبو السعود (2002) ودراسة (Bain, 2010)، وغيرها من الدراسات، في حين استخدمت دراسة عماد الدين (2003) المنهج شبه التجريبي واستخدمت دراسة (Pak Tee Ng, 2008) الأسلوب المقارن.

#### - من حيث المجتمع والعينة:

طبقت الدراسة الحالية على العاملين في الإدارة المدرسية الثانوية العامة (مدير، معاون مدير، موجه) في الجمهورية العربية السورية، بينما الدراسات العربية السابقة كانت في بيئات وأماكن مختلفة حيث لم يجد الباحث أي دراسة سورية تتعلق بالفكر الإداري المعاصر في المدارس

الثانوية وكانت العينات المطبقة عليها البحوث السابقة مرتبطة بمدير المدرسة مثل دراسة مسلم (2004)، ودراسة دروزه (2003)، أما دراسة عماد الدين (2003)، ودراسة البيضاني (2005) لم تقتصر العينة على مديري المدارس فقط بل شملت العاملين في الإدارة المدرسية، وبالنسبة للدراسات الأجنبية فقد اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث مجتمع الدراسة وعينتها.

#### - من حيث الأداة:

من حيث الأدوات فقد اتفقت بعض الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي التحليلي في استخدام الاستبانة كأداة للدراسة باستثناء دراسة عماد الدين (2003) حيث استخدمت هذه بالإضافة للاستبانة المقابلات الشخصية، ودراسة BainK,2010 التي استخدمت الملاحظة لدراسة الفروق في تقديرات أفراد العينة.

#### استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة فوائد عدة يمكن إجمالها فيما يلي:

- وضع تصور عام لموضوعات الإطار النظري.
- البحث عن الإضافة في الدراسات السابقة وتجنب تكرار ما ورد فيها.
- تصميم أداة الدراسة (الاستبانة) وبناءها من حيث بعض المحاور، والمتغيرات الديموغرافية.
- الاستفادة مما ذكر من مراجع علمية استندت إليها في مادتها العلمية.
- الاستفادة من التوصيات والمقترحات التي توصلت إليها تلك الدراسات.
- مقارنة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية بالنتائج التي توصلت إليها الدراسات السابقة.

#### - موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

لاحظ الباحث ندرة البحوث والدراسات التي تناولت موضوع الفكر الإداري المعاصر في الإدارة المدرسية حيث لم يعثر الباحث على أي دراسة تناولت هذا الموضوع. ركزت الدراسة الحالية على الكشف عن أهم العمليات الإدارية التي يمارسها العاملون في ميدان الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وما ينتج عنه من تطوير في بنية العمل. تناولت بعض الدراسات السابقة تحليل يوم العمل المدرسي لدى مدير المدرسة، وكيف يوزع مدير المدرسة وقته في أداء مهامه، وتناولت دراسات أخرى العوامل المؤثرة في تطوير الإدارة المدرسية وتناولت بعض الدراسات برامج التطوير من حيث كفاءتها وتقويمها.

وتناولت الدراسة الحالية الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية وسبل مواجهتها في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة بانفرادها بمجتمع البحث وعينته حيث تمثلت عينة الدراسة بالعاملين في المدارس الثانوية العامة (مدير، معاون مدير، موجه) في الجمهورية العربية السورية.

قدمت الدراسة تصوراً مقترحاً في ضوء النتائج التي أسفرت عنها الدراسة الحالية لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

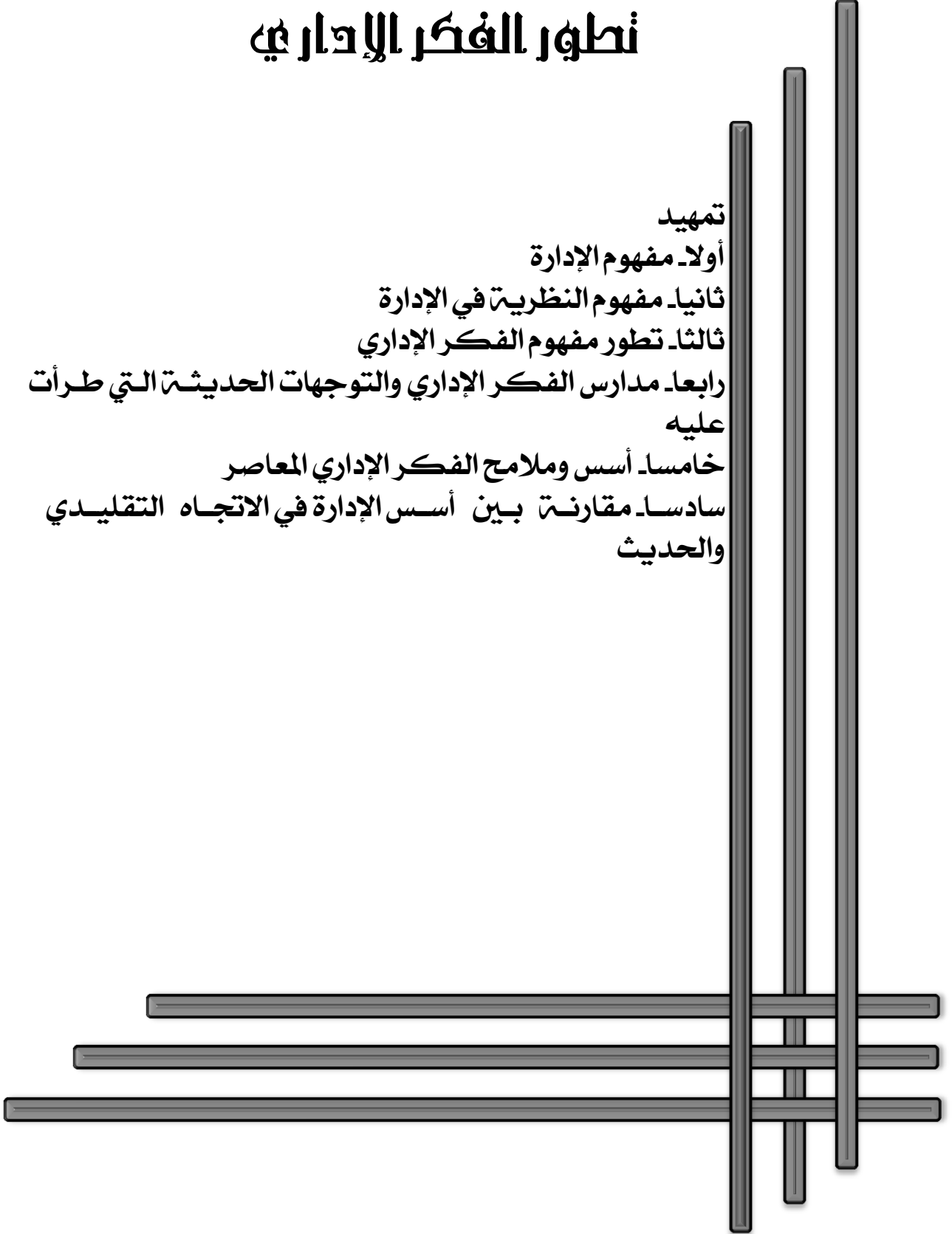
مما سبق وعلى الرغم من وجود تشابه بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية في بعض الجوانب، ألا أنها تختلف عنها من حيث طريقة معالجة الموضوع والربط بين المتغيرات.

وبعد استعراض أهم الدراسات العربية والأجنبية المرتبطة بموضوع الدراسة الحالية وتعرف أهم نقاط الاختلاف والتشابه بينهما، يقوم الباحث في الفصول التالية من الباب الاول بعرض الأدب النظري المتعلق بموضوع الدراسة، حيث تناول الفصل الثالث مفهوم الفكر الإداري ومدارس الفكر الإداري والتطورات التي طرأت عليه، وتناول الفصل الرابع الإدارة المدرسية والتوجه الحديث للإدارة المدرسية والعوامل المؤثرة فيها في الفكر الإداري المعاصر، وتناول الفصل الخامس بعض الأساليب الحديثة في الإدارة المدرسية، وتناول الفصل السادس إدارة المدرسة الثانوية في الجمهورية العربية السورية ومفهوم المدرسة الثانوية ووظائف ومهام مدير المدرسة في الجمهورية العربية السورية، بالإضافة إلى الصعوبات التي تقابل الإدارة المدرسية.

# الفصل الثالث

## نظور الفكر الإداري

تمهيد  
أولاً- مفهوم الإدارة  
ثانياً- مفهوم النظرية في الإدارة  
ثالثاً- تطور مفهوم الفكر الإداري  
رابعاً- مدارس الفكر الإداري والتوجهات الحديثة التي طرأت  
عليه  
خامساً- أسس وملامح الفكر الإداري المعاصر  
سادساً- مقارنة بين أسس الإدارة في الاتجاه التقليدي  
والحديث



### تمهيد:

عرفت الإدارة منذ وجدت المجتمعات الإنسانية على هذه البسيطة، وهي في الوقت الحاضر القاعدة التي يعتمد عليها نجاح أية منظمة سواء أكانت تعمل في مجال الصناعة أم في مجال الخدمات أم كانت منظمة خيرية أو تعليمية وصحية، فالإدارة منتشرة في كل أنواع المنظمات وكلنا نعيش ونتحرك معتمدين عليها وهي المحرك الذي يجعل المنظمة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصبو إليها.

### أولاً- مفهوم الإدارة:

تمثل الإدارة اليوم معياراً مهماً في التفريق بين الدول المتقدمة والدول المتخلفة، والعالم اليوم يواجه مشاكل مختلفة في شتى مجالات الحياة منها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والبيئية وكلها تحتاج إلى استغلال الموارد المتاحة استغلالاً أمثل من أجل تحقيق الرفاهية للفرد والمجتمع وتنمية الموارد البشرية وتحقيق الكفاية الإنتاجية وهذا ما تقوم به الإدارة، وتتميز بأنها تدخل في جميع الأنشطة الإنسانية فهي تطبق في المؤسسات الخاصة والعامة، الربحية وغير الربحية فهي تتميز بالشمولية من هذا الجانب.

وفي ظل الاهتمام الذي حظيت به الإدارة إلا أن تعريفاتها التي قدمها العلماء والرواد قد تباينت، شأنها في ذلك شأن كثير من مصطلحات العلوم الإنسانية، فكل منهم قد تأثر بمدخل معين.

وقد عرفها بعض الكتاب بأنها "النشاط الموجه نحو التعاون المثمر والتنسيق الفعال بين الجهود البشرية المختلفة العاملة من أجل تحقيق هدف معين بدرجة عالية من الكفاءة" (النمر، 1422، 5).

وهناك من يعرف الإدارة بأنها "عملية توجيه الجهود البشرية بشكل منظم لتحقيق أهداف معينة" (الصاب، 1413، 19).

ويمكن تعريف الإدارة بأنها "عملية اجتماعية مستمرة تسعى إلى استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية من أجل تحقيق أهداف مرسومة بدرجة عالية من الكفاءة"، (الجصعي، 1427، 18) ومن هذا التعريفات يُمكن استخلاص العناصر التالية:

- أن الإدارة عملية تتضمن وظائف عدة هي التخطيط والتنظيم والتوجيه والتقويم.
- إنها اجتماعية فهي لا تنشأ من فراغ، بل تنشأ داخل مجموعة منتظمة من الأفراد وتأخذ في الحسبان مشاعرهم واحتياجاتهم وتطلعاتهم.
- إنها وسيلة وليست غاية فهي وسيلة تنشأ لتحقيق أهداف مرسومة.

- إنها عملية مستمرة.
- إنها تعتمد على استثمار القوى البشرية والإمكانات المادية المتاحة.
- إنها تسعى إلى تحقيق الأهداف بدرجة عالية من الكفاءة.

بدأ المفهوم العلمي للإدارة بالظهور مع بروز المؤسسات الضخمة وتطبيق مبدأ الفصل بين الملكية والإدارة، حيث قام بعض المفكرين من أصحاب التجربة في أوروبا وأمريكا بتسجيل تجاربهم والقيام بالملاحظة العلمية واستخلاص النتائج، بدأت بعد ذلك تظهر الإدارة كعلم له أصوله ونظرياته وقواعده، يُدرس في الجامعات والمعاهد وبدأت تظهر مدارس الفكر الإداري كالمدرسة التقليدية والمدرسة السلوكية.

وهناك مجموعة من العوامل التي أدت إلى التغيير في الإدارة وهي:

أ - **العوامل الخارجية:** تتمثل بعوامل الاقتصاد والعوامل التكنولوجية والعوامل القانونية والسياسية والعوامل المرتبطة بمدى توافر المادة الخام اللازمة لاستمرار عملية الإنتاج.

ب - **العوامل الداخلية:** وتشمل:

- التغير في قيم واتجاهات القوى العاملة فمثلاً التغير في تركيبة القوى العاملة بالمنظمة بحيث يصبح الأغلبية من العاملين صغار السن والذين يتميزون بقيم للعمل واتجاهات للأداء تختلف عن العاملين السابقين كبار السن.

- التغير في تكنولوجيا أداء العمل مثل إحلال الآلة محل العمالة اليدوية.

- تغيرات الهيكل التنظيمي مثل إنشاء وحدات تنظيمية جديدة لم تكن موجودة من قبل.

- تغيرات المناخ التنظيمي مثل ظهور حالة من عداء العاملين تجاه الإدارة وإحساسهم بعدم الأمان نتيجة تطبيق سياسة جديدة لم يألفوها سابقاً.

- التغير في أهداف المنظمة بشكل يجعل من الصعب على التنظيم الحالي أو العاملين الحاليين تحقيق الأهداف الجديدة (جانب الله، 1990، 331).

### ثانياً - مفهوم النظرية في الإدارة:

حيث حظيت النظرية الإدارية باهتمام كبير من قبل علماء وكتّاب الإدارة عموماً والإدارة العامة خصوصاً، وقدمت العديد من التعاريف للنظرية الإدارية منها تعريف Grasstestc جريستار الذي يرى أن النظرية "تُعنى بدراسة الهياكل والأطر والوظائف والإنجازات وسلوكيات الجماعات والأفراد داخل المنظمة" وهناك تعاريف أخرى للنظرية الإدارية منها ما ينظر إليها على أنها لا

تساعدنا على استيعاب وإدراك الهياكل وسلوكيات المنظمات فقط بل الأهم من ذلك هو التنبؤ بمعرفة آثار التغيير على سلوك العاملين وهياكل وفعالية المنظمة (عطوي، 2001، 53).

وهناك معايير ومقاييس موضوعية يتم بموجبها تقييم النظرية ومن أهم هذه المعايير التي يتم بموجبها الحكم على مدى فعالية وكفاءة النظرية في دراسة ظاهرة معينة هي:

- مدى مطابقتها للواقع .
- مدى قدرتها على التنبؤ .
- بساطتها .
- حدودها الاقتصادية .
- منفعتها في ظروف مماثلة .

### ثالثاً- تطور مفهوم الفكر الإداري:

لم يصل الفكر الإداري إلى ما هو عليه الآن من أهمية كعلم قائم بحد ذاته، له نظرياته، ومفاهيمه، وأسس، ومبادئه إلا بعد جهود بحثية، وفكرية كبيرة، على مدى قرون، لذلك فإن أهمية دراسة الفكر الإداري تتبلور في بعدين:

- **البعد التاريخي:** فدراسة تاريخ الإدارة تساهم في فهم التطورات الحالية بطريقة أفضل كما أنها تقلل من الوقوع في أخطاء السابقين.

- **البعد التنظيري:** ويتمثل في التعرف إلى التطور الذي لحق بنظريات الإدارة من وقت لآخر في ضوء ما توفر للإنسان من طرق جديدة للبحث ووسائل مستحدثة للمعرفة، بما يحقق للممارسين قدرة وفهماً أفضل للربط بين المتغيرات، والتعامل مع المشكلات بطرق منهجية والتنبؤ بالأحوال المستقبلية (أبو بكر، 2001، 15).

ودراسة تطور الفكر الإداري مهمة لأنها تساعد على شرح الماضي لممارساته وأنماط التفكير المختلفة التي كانت سائدة فيه، بالتالي هذا يعود بالإيجاب لفهم الحاضر وما يجري فيه من تغيرات من مشاكل و تحديات، بالتالي التنبؤ بالمستقبل ومتطلباته وتحدياته المختلفة هذا ما يمكن من التأثير على أحداثه ومواقفه المرتقبة، وذلك يؤدي للتقليل من الانحرافات أو جوانب الخلل في الممارسات أو التصرفات والإنجاز كذلك التقليل من المشكلات التي تؤثر على إنتاج المنظمة.

لقد مرت الإدارة بمراحل متعددة حيث تطورت بداية بالحركة العلمية للإدارة، ثم تطورت مروراً بحركة العلاقات الإنسانية والاهتمام بالجانب الإنساني، ووصولاً إلى حركة العلوم السلوكية والبحث عن إجابات للعديد من الأسئلة التي تتعلق بالمجموعة البشرية والمنظمات الكبيرة والعلاقات

الإنسانية وفيما يلي تفصيل لهذه التطورات، وسيحاول الباحث عرض مراحل تطور الفكر الإداري بحسب ما ورد في الأدبيات التربوية والإدارية:

### - الإدارة في الفكر الإداري الحديث:

مع مرور الوقت وزوال الحضارات القديمة و ظهور الحضارات الحديثة، اتخذت الإدارة مكانة مرموقة نابعة من إدراك الباحثين بأهميتها في تسيير جميع شؤون الحياة فتطورت الإدارة تطوراً كبيراً خلال العصر الحديث لا يضاهيه تطور سابق في غيرها من الأمم ويمكن تقسيمها بحسب ما جاء في الأدب التربوي والإداري كما يلي:

#### 2-1- الفكر الإداري في عصر الحضارة الصناعية:

بدأ تطوير الإدارة في عصر الحضارة الصناعية استجابة طبيعية لما طرأ على النظام الصناعي والاجتماعي من تطور سريع كنتيجة منطقية لقيام الثورة الصناعية، إذ ظهرت فكرة تقسيم العمل على يد ريتشارد أركوايث Richard Arkwright وآدم سميث Adam Smith عام 1767م، كما ذهب جيمس سيتوارت James Stewart إلى تطوير أساليب التنسيق بين القوى البشرية، والإمكانات المادية في المؤسسات الكبيرة إلى جانب إسهاماته في التخطيط وتقسيم العمل، وفي القرن التاسع عشر الميلادي شهد الفكر الإداري تطوراً ملموساً حيث اقترح كارل فون كلايوسوتيز Carl von Clauswitz ضرورة تأسيس القرارات على التحليل العلمي، واقترح تشارلس بابيج Charles Babbage مبادئ عدة للتنسيق بين العاملين في المنظمة واستخدم دراسة الوقت وتحديد تكلفة الوحدة المنتجة، كما أوصى بضرورة استخدام الطريقة العلمية في حل مشكلات التصنيع، ويؤكد رجال الفكر الإداري على أن الأفكار والاقتراحات السابقة التي ولدت في نهاية القرن الثامن عشر وطوال القرن التاسع عشر الميلاديين تعد بمثابة إرهاصات أولية لتقنين الإدارة (أي استنباط القواعد والمبادئ التي تحكمها وجعلها علماً له أصوله)، مما ساهم في تأسيس الفكر الإداري على أسس علمية مع بداية القرن العشرين حيث بدأ الفكر الإداري ينهج المنهج العلمي ومن ثم ظهرت اتجاهات متعددة للفكر الإداري طوال هذا القرن (Canales, 2003, 63).

#### 2-2- الفكر الإداري خلال عصر ما بعد الحضارة الصناعية:

صاحب هذه الموجة تحولات غير مسبوقة في تاريخ التطور الإنساني حيث تصاعدت قوى التغيير التي سادت النظم والهيكل السياسية والاجتماعية، وظهور العديد من الإبداعات التكنولوجية التي تستند إلى تراكمات علمية متعاضمة لتخرج للعلم ثورته الجديدة ثورة المعلومات، والتي قادت تحول المجتمع الصناعي إلى مجتمع ما بعد الصناعة (المعلومات)، وقد ظهر الكثير من إدارات الفكر الإداري الحديث بدءاً من منتصف القرن العشرين الحالي، التي حاولت بلورة هذه الاتجاهات

الإدارية الحديثة، والتي أسهمت كل منها في إضافة أسلوب، وفكر جدي للإدارة، وتطوير المنظمات ومن أهم هذه الإدارات: الإدارة بالأهداف - إعادة الهندسة (الهندرة) - إدارة الجودة الشاملة (أبو بكر، 2001، 39).

## 2-3- الفكر الإداري خلال عصر المعرفة:

صاحب هذه الموجة نقلة حضارية تختلف في أبعادها ومقوماتها عن المراحل السابقة حيث تحول المجتمع من مجتمع المعلومات إلى مجتمع المعرفة، استعدادا لعصر اليوبوليتك (سياسة المستقبل وتتعلم بقدرة الإنسان، والمنظمات على إحداث التغيير في كل مناهج الحياة)، وإن أبرز ما يميز هذا العصر هو التدفق الشامل لظاهرة العالمية، وهيمنة المنافسة المستندة إلى التفوق والإبداعات العلمية والتطورات التكنولوجية وخاصة في تقنية المعلومات والاتصالات والبيولوجيا الحيوية وتزايد الاهتمام بالإنسان كمصدر للفكر والإبداع، وأصبح نتاج العقل الإنساني وتراكم الإبداع العلمي والتقني سمة العصر الجديد عصر المعرفة وقد أنتجت هذه الثورة المعرفية أثراً على فكر ومنطق الإدارة يمكن رصد أهمها فيما يلي:

1- أصبحت الوظيفة الأساسية للإدارة هي التعامل بالمعرفة.

2- أصبح رأس المال الفكري هو الميزة التنافسية الحقيقية لمنظمات المعرفة والذي يكمن في حزمة المهارات والكفاءات التي تمتلكها المنظمة من خلال ما يقدمه العاملون من أفكار وابتكارات حديثة تضيف منافع غير متوقعة للمنتجات والخدمات التي تقدمها المنظمة.

3 - ارتكاز منظمات المعرفة على نظام تكنولوجي متقدم للمعلومات مدعم للأداء وتدريب العاملين.

4- تزايد الاتجاه نحو برمجة المهام الروتينية والنمطية عن طريق الحاسب مما سيترتب عليه تحول مسؤوليات الإدارة العليا من التركيز على التوجيه والرقابة إلى التركيز على تطوير مهارات وقدرات العاملين وغرس قيم الابتكار ووضع معايير للمحاسبة على العمل.

إن وظائف المستقبل ستحدد مهامها طبقاً لمتطلبات التغيير ومما سبق نجد أن الكثير من المنظمات قد تخلت عن أنماطها الإدارية التقليدية، وأخذت بمبادئ المناهج والفلسفات الحديثة حيث ظهرت المناهج التالية: الإدارة بالمعرفة وإدارة تمكين العاملين والإدارة الإلكترونية (أبو بكر، 2001، 49).

#### رابعاً- مدارس الفكر الإداري والتوجهات الحديثة التي طرأت عليه:

لقد تطور الفكر الإداري خلال سنوات طويلة من الممارسات الإدارية في المؤسسات الإدارية المختلفة، وكذلك أسهمت دراسات وبحوث عدد كبير من المفكرين والعلماء في إثراء المعرفة الإدارية ووضع نماذج ونظريات ومبادئ تفسير الإدارة كظاهرة اجتماعية.

وفي أثناء هذا التطور اتسم الفكر الإداري بسمات ميزت كل مرحلة من حيث المداخل والاتجاهات التي وجه إليها هؤلاء العلماء اهتماماتهم، وهو ما نتج عنه أكثر من رافد فكري، تمثل في أكثر من مدرسة من مدارس الإدارة، ولكل مدرسة نظرياتها التي أثرت الفكر الإداري، ولا زالت تحظى حتى وقتنا هذا باهتمام الباحثين والدارسين والممارسين للإدارة لما تقدمه هذه النظريات من مفاهيم ومبادئ وقواعد وأساليب منظمة للأنشطة والأعمال الهادفة (مصطفى، 2005، 10)، ويمكن تصنيف تلك المدارس من حيث المداخل (بحسب تقسيم العلماء) كما يأتي:

#### 1 - المدرسة الكلاسيكية في الإدارة:

تشمل المدرسة الكلاسيكية أو التقليدية أو الرسمية كما يسميها البعض، عدداً من النظريات الإدارية التي أعقبت الثورة الصناعية وتزامنت وظهور النظام الرأسمالي ومع أن هذا المدخل هو الأقدم، لكنه لا يزال شائعاً حتى الآن في الحياة العملية، وتشمل هذه المدرسة الاتجاهات الفكرية التالية: نظريات الإدارة العلمية، نظريات المبادئ والنظرية البيروقراطية:

##### 1-1- نظرية الإدارة العلمية:

تعد نظرية الإدارة العلمية أول إسهام ذي دلالة في الفكر الإداري، وتقوم على افتراض أساسي وهو أن الإدارة تسعى لتحقيق أعلى معدلات من الكفاءة الإنتاجية، ولذا فإن أنصار هذه المدرسة حاولوا وضع نظرية متكاملة للإدارة سعياً إلى تحقيق الأداء الأمثل الذي يرمي إلى زيادة الإنتاج، وتعظيم مستوى الإنتاجية وهي من أقدم النظريات في مجال الإدارة، وقد اقترنت باسم العالم الأمريكي F.w. Taylor فردريك تايلور (بستان وطه، 1989، 47)، وتتلخص المبادئ الرئيسية لنظرية الإدارة العلمية فيما يلي:

- تحديد المهمة أو العمل المطلوب تأديته بوضوح تام.
- تحديد شروط العمل ومتطلباته ومستوياته والمدة الزمنية اللازمة لتحقيقه.
- ربط الأجر أو المكافأة بمدى نجاح العامل البشري في تأدية عمله.
- تدريب العناصر البشرية، وتطوير كفاءتهم الإدارية والإشرافية والإنتاجية.
- استخدام الأسلوب العلمي في التوصل إلى حلول للمشاكل.

وتفترض هذه نظرية أن العاملين في المستويات الدنيا من التنظيم الإداري لا يشعرون بالمسؤولية، ويفتقدون إلى المقدرة على التوجيه الذاتي في عملهم، وهم بحاجة مستمرة إلى الرقابة والإشراف وينحصر دورهم في تنفيذ الأوامر والتعليمات الصادرة إليهم من مستويات الإدارة العليا (مطاوع، 2003، 28).

## 2-1- نظرية التقسيمات أو المبادئ الإدارية:

اقتُرنت هذه النظرية بأفكار المهندس الفرنسي هنري فايول Henri Fayol الذي كان يركز فيها على أهمية تقسيم العمل ووحدة السلطة والانضباط وخضوع المصالح الفردية للمصلحة العامة للمؤسسة ويرى فايول أن تقسيم العملية إلى مكونات أو وظائف يسهل كثيراً عملية الإنتاج على أساس واضح من وحدة السلطة وتنسيق خطوات ومراحل التنفيذ (مصطفى، 2005، 12)، ومن أهم المبادئ الإدارية عند فايول:

- **تقسيم العمل والتخصص:** وهو مبدأ التخصص وتقسيم أوجه النشاط سواء كان ذلك في مختلف العمليات أو العملية الواحدة.
- **السلطة والمسؤولية:** والسلطة كما يراها فايول تتكون من عنصرين: السلطة التي يستمدّها الفرد من وظيفته، والسلطة الشخصية التي يستمدّها من قوة ذكائه وخبرته وخلقه.
- **الانضباط (النظام، والتأديب):** أي ضرورة احترام النظم واللوائح وعدم الإخلال بالأوامر.
- **وحدة الأمر:** أي يجب أن يحصل الموظف على أوامره من رئيس أو مشرف واحد.
- **وحدة التوجيه:** رئيس واحد وخطة واحدة لمجموعة من النشاطات التي تتماثل في الهدف.
- **المصلحة العامة:** أي خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة.
- **المكافأة:** أي تعويض الأفراد المستخدمين تعويضاً عادلاً باستخدام المكافآت.
- **المركزية:** ويقضي بتركيز السلطة في شخص معين ثم تفويضها بحسب ما تقتضي الظروف.
- **تدرج السلطة:** أي تسلسل السلطة من أعلى الرتب إلى أدناها.
- **الترتيب والنظام:** أي أن يكون هناك مكان معين لكل شيء ولكل شخص كما يجب أن يكون كل شيء وكل شخص في مكانه الخاص به.
- **العدالة:** وهو خاص بحصول الرؤساء على ولاء المستخدمين عن طريق المساواة والعدل.
- **الاستقرار الوظيفي:** أي شعور العاملين بالراحة والاستقرار في عملهم وكذلك الاطمئنان على مستقبلهم والتأمين ضد ما قد يتعرضون له من الطرد والعقوبة بدون مبرر.

- المبادأة: أي البدء في رسم الخطط وتنفيذها وعلى الرؤساء إيجاد روح المبادأة بين المرؤوسين.
  - روح الفريق: تشجيع روح الفريق والعمل الجماعي (فليه وعبد المجيد، 2005، 98).
- وعلى الرغم من أن كلاً من تايلور وفايول اهتمتا بزيادة الكفاءة الإنتاجية، إلا أنه يلاحظ أن فايول اهتم بالإدارة كنظرية يمكن تعلمها وممارستها، بينما تايلور اهتم بالنواحي العملية وتحليل الحركة والزمن والأعمال التنفيذية وعموماً يعتبر إسهام فايول كإسهام تايلور مميزاً في الفكر الإداري، وشكلت آراؤه مرجعاً ما زال يعتبر صالحاً في مجمله.

### 3-1- النظرية البيروقراطية:

وتعني هذه النظرية والمشتقة من الأصل الإغريقي سلطة المكتب، والمقصود بها إدارة العمل عن طريق الوظائف الرسمية كما تحددها القواعد والقوانين الرسمية وبما يحقق مبدأ الكفاءة للمنظمة وقد نشأت البيروقراطية لأول مرة في ألمانيا عندما ازدادت الحركة الصناعية في أواخر القرن التاسع عشر وعرف هذا الاتجاه في الإدارة على يد عالم الاجتماع الألماني ماكس فيبر M. Weber في مطلع القرن العشرين، وقد ميز فيبر بين ثلاثة أنواع من السلطة: السلطة التقليدية المستمدة من الوضع الاجتماعي القائم، والسلطة المستمدة من غموض شخصية القائد وسحرها وتأثيرها في الجماهير، وأخيراً السلطة العقلانية القانونية وهي السلطة الشرعية التي تستند إلى قوة الدستور والقانون.

وقد حددت النظرية البيروقراطية سبع خصائص بيروقراطية تشكل كل واحدة منه منفردة أو متفاعلة مع الخصائص البيروقراطية الأخرى عناصر هامة في زيادة عقلانية المؤسسة وفعاليتها وهذه الخصائص هي:

- هرمية المكاتب: هناك مجالات للتخصص الوظيفي محددة رسمياً وثابتة.
- التفاعل عبر قوانين وأنظمة: توزع النشاطات والأعمال اللازمة لتسيير دقة النظام البيروقراطي على أعضاء التنظيم بطريقة ثابتة ومحددة.
- تخصصية المهام: توزع السلطات اللازمة لإعطاء الأوامر بتنفيذ الواجبات المحددة بشكل رسمي ثابت..
- الموضوعية: هناك طرق وأساليب محددة للعمل وتنفيذ المهام والواجبات.
- التدوين الكتابي: تعتمد إدارة التنظيم البيروقراطي على المستندات .
- الاستخدام المأجور .
- ضبط الموارد (الشلعوط، 2002، 156).

وخلاصة ما سبق فإن الفكر الإداري الكلاسيكي كان له فضل التأصيل العلمي للإدارة كحقل تخصص، ولكنه اتسم بالطابع المادي وأغفل العنصر البشري كعامل محرك للإدارة كذلك أهمل تأثيرات البيئة الخارجية وقد أدى هذا القصور في مفاهيم ومبادئ الإدارة الكلاسيكية إلى الاتجاه للمطالبة بمنهج جديد يهتم بدراسة الإنسان ودوافعه حتى يمكن التوصل إلى الطرق الملائمة لإدارته وتحفيزه على العمل بأعلى كفاءة ممكنة وقد تمثل هذا الاتجاه في المدخل الإنساني (السلوكي). ويرى الباحث أن هذا المدخل قد أسس لمرحلة لما بعده فقد وضع أسس وقوانين ومبادئ الفكر الإداري الذي يعتبر المرجع الرئيس في وقتنا المعاصر وذلك من خلال ما قدمه من أفكار ومبادئ كانت اللبنة الأولى في بناء الفكر الإداري.

## 2- المدرسة السلوكية:

جاءت المدرسة السلوكية بشكل أساسي لمواجهة الانتقادات والنواقص التي اتسمت بها نظريات المدرسة التقليدية والمتمثلة في التركيز على الجانب العلمي للعمل وتحقيق أعلى مستوى من الإنتاج دون إعطاء أي اعتبار للعوامل الإنسانية وقد اهتمت هذه المدرسة بدراسة سلوك الفرد والجماعة أثناء العمل سعياً وراء تحقيق الفعالية وتحسين العمل وتندرج تحت هذه المدرسة مجموعة من النظريات منها:

### 1-2- نظرية العلاقات الإنسانية:

وتمثل نظرية العلاقات الإنسانية الاتجاه الرئيسي الثاني في الفكر الإداري وهو جانب العلوم السلوكية الذي يركز على التفاعل الذي يحدث بين السلوك الفردي والجماعي من ناحية والعوامل البيئية التي توجد فيه من ناحية أخرى، ويشار إلى أن هذه المدرسة تطورت بفعل ثلاثة رواد هم: روبرت أوين R. Owen الذي وضع اللبنة الأولى، وإلتون مايو Elton Mayo الذي يعتبر المنشئ الحقيقي في القرن العشرين، وماري فوليت Mary Follett التي تعتبر أفكارها امتداداً لأفكار مايو، وقد أكد مايو أن حل المشاكل الإنسانية في العمل يتم عن طريق الاهتمام بالعنصر الإنساني ودراسة سلوكه وبذلك انطلقت مدرسة العلاقات الإنسانية من قاعدة أساسية أهملتها المدرسة الكلاسيكية وهي إنسانية الفرد وكذلك علاقته بالجماعة (من خلال دراسة السلوكيين ثم المدرسة الاجتماعية) (مصطفى، 2005، 14).

وارتبطت حركة العلاقات الإنسانية بالدراسات والتجارب التي أجراها إلتون مايو في مصانع الهاوثورن بأمريكا والتي يرى فيها معظم الباحثين نقطة البداية للاهتمام بالجانب الإنساني في الإدارة وكان هدف الدراسة هو معرفة العلاقات بين العوامل المادية الإضاءة وفترة الاستراحة وظروف العمل على إنتاجية العامل وفيما يلي أهم النتائج التي توصل إليها من خلال التجارب:

1. لا تتم اثاره دوافع الفرد بفعل حوافز مادية فقط فالحوافز المعنوية لها دور أيضاً في اثاره دوافع الأفراد.
2. تلعب الجماعات غير الرسمية في المنشأة دوراً في تحديد اتجاه الأفراد العاملين وأدائهم.
3. يجب التركيز على اتباع الأسلوب الديمقراطي والمشاركة في القيادة.
4. ربطت حركة العلاقات الإنسانية بشكل عام بين رضا العامل وإنتاجيته.
5. من الضروري تطوير نظام اتصال فعال بين مستويات الإدارة لتبادل المعلومات.
6. يحتاج المديرون الى مهارات اجتماعية بقدر حاجتهم إلى مهارات فنية (الحريري، 2007، 25).

وترى هذه النظرية أنه ولو لم تتوافر جميع الشروط المادية يمكن أن يحقق الاهتمام بالفرد نتائج قد تكون أحسن وبذلك يستطيع أن يحقق إنتاجية أكبر وهذه العلاقات بين الأفراد لا تكون في إطارها الرسمي عن طريق السلطة إنما على أساس الثقة المتبادلة والتعاون المشترك، وكانت أهداف الأفراد تتماشى مع أهداف المؤسسة لذا رأى السلوكيون في هذا الإطار أن الإدارة ما هي إلا تحقيق الأهداف وإنجاز الأعمال بواسطة الآخرين (مطوع، 2003، 38).

## 2-2 - نظرية تنمية التنظيمات:

التي تعد امتداداً لنظرية العلاقات الإنسانية وأبحاث مايو وزملائه Elton Mayo، وركز أنصار هذا الاتجاه على ضرورة دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي وفهمه كأساس لفعالية العمل من أجل تحقيق الأهداف المحددة، كما اهتموا بدراسة حاجات العاملين ودوافعهم لضمان استجاباتهم لمتطلبات العمل بطريقة أفضل ويرى أنصار هذا الاتجاه أن حاجات الإنسان يمكن تحقيقها في التنظيمات الحديثة، مما دفعهم إلى الخلط بين الإنسان ككائن معقد متعدد الحاجات، وبين كونه موظفاً يؤدي دوراً وظيفياً ضرورياً لإشباع حاجاته الاقتصادية، كما اهتموا بدراسة بمفهوم الجماعة وحيويتها، وأساليب القيادة الإدارية، وإدارة التغير وإستراتيجيات التدخل من أجل تحقيق الانسجام والتوازن في التنظيمات الإدارية وتتلخص نظرتهم بأن الإنسان كائن عاطفي ومجموعة من المشاعر والأحاسيس والغرائز والانفعالات التي يجب أخذها بعين الاعتبار وإشباعها أو إرضاؤها من أجل أن ينجح ويحقق هدفه (عابدين، 2001، 45)،

ومن النظريات التي تندرج تحت هذا الاتجاه نظرية MC Gregor Theory X.y دوجلاس ماك جريجور أحد علماء النفس الصناعي الأمريكي الذي وضع هاتين النظريتين حيث أشار إلى أن نظرية (x) تمثل الأسلوب التقليدي في الإدارة ألا وهو أسلوب الإدارة التسلطية الذي يجب تغييره

بينما نظرية (y) تستند إلى أن العامل إنسان رشيد يهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الإشباع لحاجاته، والتي يتماشى مع هرم الحاجات البشرية الذي قدمه عالم النفس المشهور ماسلو وتقول الفكرة أن الإنسان يتصرف ويسلك في إشباع رغباته عدد من الحاجات المختلفة (مصطفى، 2005، 27).

### 3- المدارس الحديثة في الإدارة:

إن أبرز النظريات الحديثة في الإدارة هي:

#### 3-1 - نظرية النظم:

تأتي نظرية النظم في إطار الأفكار الإدارية الحديثة التي تقوم على أساس النظريات السابقة سواء التقليدية أو السلوكية، وإذا كانت النظريتان السابقتان قد ركزتا على أحد متغيرات التنظيم (العمل - المكان) وتعاملتا مع التنظيم كنظام مغلق، فإن نظرية النظم ترى في التنظيم نظاماً مفتوحاً يتفاعل مع البيئة المحيطة به وذلك ضماناً لاستمراره.

وظهور مدرسة النظم في سنة 1965م على وجه التقريب جاء نتيجة للكتابات الكثيرة التي تلت تقديم "لودوينج فون بيرتلافلي" "Ludwing von Bertalanffy" لنظرية النظم في 1937م، وأفكار شيلستر برنارد Chester Bernard في كتابه وظائف المدير سنة 1938م.

لقد نقلت نظرية النظم منهج التحليل إلى مستوى أعلى مما كان عليه في النظرية الكلاسيكية والنظرية السلوكية، فالنظم البشرية تحتوي على عدد كبير من المتغيرات المرتبطة ببعضها، وبالتالي فإن دراسة أي تنظيم لابد وأن تكون من منطق النظم بمعنى تحليل المتغيرات وتأثيراتها المتبادلة. وتقوم هذه النظرية على أجزاء يتكون منها النظام، لها علاقة وثيقة ببعضها بعضاً وهذه الأجزاء هي:

- الفرد (قائداً أو منفذاً) وبصفة أساسية التركيب السيكولوجي الذي يحضر معه في المنظمة لذا فإن حوافز الفرد واتجاهاته نحو الآخر من أهم الأمور التي تعالجها النظرية.
- التنظيم غير الرسمي، وبصفة خاصة أنواع العلاقات بين المجموعات وأنماط تفاعلها مع بعضها.
- تكنولوجيا العمل ومتطلباتها الرسمية، فالآلات والعمليات يجب تصميمها وفق التركيب الفيزيولوجي والسيكولوجي للبشر.

وتعد نظرية النظم من أهم وأدق نظريات التنظيم، فهي لم تركز على متغير واحد على حساب المتغير الآخر، بل انصبَّ اهتمامها على التنظيمين الرسمي وغير الرسمي، وعلى التكنولوجيا والآلات (ربيع، هادي 2006، 27).

والنظام في صورته المجردة عبارة عن تكوين منظم ومركب من عناصر أو أجزاء عدة، تنتظم معاً في تكوين متناسق لتحقيق هدف أو أهداف محددة ويعد "شيرستر برنارد" أول من تطرق إلى مفهوم النظم، فهو ينظر إلى المؤسسة على أنها نظام اجتماعي للتعاون المتبادل الذي تعتمد أجزاؤه على بعضها بعضاً، وهذه الأجزاء مترابطة فيما بينها وتتكيف مع بعضها بعضاً، وتتحدد أجزاء النظام بالبيئة والأفراد العاملين في النظام لتحقيق الهدف المشترك الذي يجمعهم الهيكل الرسمي والتنظيم غير الرسمي، وانطلق أصحاب هذه المدرسة من فرضية أنه يمكن حل العديد من المشاكل من خلال النظر إلى المؤسسة على أنها نظام مفتوح يتكون من مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها (أنظمة فرعية) والمتبادلة التأثير.

وحسب هذه النظرية فإن النظام له مجموعة من الخصائص التي تنطبق على المؤسسة وهي:

- المنهج النظمي يبين حقيقة نشاط المؤسسة من خلال النموذج مدخلات (تدفقات النظام)، عملية المعالجة، المخرجات، التغذية العكسية (Feed back).
- النظام مجموعة من العناصر المتداخلة وتحكمها علاقات تربط فيما بينها.
- هناك أهداف للنظام وهي تختلف من نظام إلى نظام ومرتبطة بدرجة التعقد (بحسب عدد الأنظمة التحتية وكذا العلاقات التي تربطها)، ويعد تحديد الهدف كمرحلة مهمة من التحليل النظمي يتم من خلاله التنسيق بين مختلف هذه الأنظمة التحتية.
- التكيف مع تغيرات المحيط والأخذ بعين الاعتبار التغذية العكسية، فالمؤسسة هي نظام مفتوح تتأثر بعوامل المحيط، وهي من المفاهيم الحديثة التي تزامنت مع فترة اقتصاد التسويق (منذ الستينيات) أي أخذ المحيط في الحسبان على إدارة فترة اقتصاد الإنتاج أي كان ينظر للمؤسسة كنظام مغلق لا يتأثر بتغيرات المحيط ومن خلال التحليل النظمي (Canales, 2003, 73)
- وتنظر نظرية النظم للإدارة بمستوياتها الثلاثة المعروفة بأنها المسؤولة عن عملية التفاعل التي تحدث بين الأنظمة الفرعية التي تعمل ضمن النظام الكلي، فقد أوضح أن مهمة الإدارة العليا هي التخطيط الطويل الأجل، ورسم السياسات والتوجيه العام لنشاط الأنظمة الفرعية أما الإدارة الوسطى فمهمتها الأساسية هي التنسيق في حين إن الإدارة المباشرة تكون مسؤولة عن التنفيذ وتحقيق الأهداف ويكون هذا المستوى معزولاً نسبياً عن البيئة مقارنة بالمستويين السابقين في حين

إن المستوى الأعلى وأسماء بالمستوى القيادي يكون مفتوحاً على البيئة باستمرار (عقيلي، 1997، 151).

وعلى وجه العموم يمكن القول بأن نظرية النظم أثرت الفكر الإداري الحديث بحقائق عدة ساعدت على تطور علم الإدارة من أهمها:

1. أن الظاهرة التي تتخذ شكل نظام ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالمناخ الذي توجد فيه.
2. أن المخرجات ما هي إلا نتيجة حتمية لنوعية، وكفاءة المدخلات والأنشطة بالنظام.
3. أن كفاءة الأنشطة ومستوى العمليات التي يمارسها النظام تتأثر إلى حد بعيد بجودة المدخلات ووفرته.
4. يمكن أن يخرج عن المدخلات مخرجات متباينة في المستوى والجودة وذلك لتباين كفاءة وفاعلية الأنشطة.
5. أن ما يتحقق عن النظام من مخرجات يعود ليؤثر في قدرته على استقطاب مدخلات جديدة كما يؤثر في أنواع الأنشطة التي يقوم بها ومستواها (فتحي، 1988، 272).

### 2-3 - نظرية اتخاذ القرار:

لقد ابتدأت الدراسات والبحوث بصدد اتخاذ القرارات بالدراسة بتلك التي بدأها "شستر برنارد" Chester Barnard عام 1928 تلاه "هربرت سيمون" Herbert Simon الذي وضع كتاب السلوك الإداري عام 1948 ثم توالى الكتابات بهذا الصدد إلى يومنا هذا وذلك في محاولة لتذليل العقبات التي تواجه المديرين في عملية اتخاذ القرارات لتمكينها من تحقيق أقصى ما يمكنها من الأهداف.

وتركز هذه النظرية على عملية اتخاذ القرار الرشيد الذي يعتبر جوهر عمل أي مدير في أية منظمة فهي تنظر بالعين الأولى إلى الجانب الاقتصادي للقرار، وبالعين الثانية إلى الجانب النفسي والاجتماعي لاتخاذ القرار ومدى انعكاس ذلك على المرؤوسين ويعد هيربرت سيمون من أبرز رواد هذه النظرية الذي يعد محور العمل في المنظمة وهو عملية اتخاذ القرارات (عقيلي، 1997، 135).

وقد ذهب أنصار هذه النظرية إلى دراسة آلية اتخاذ القرار، فالقرار الجيد في نظر سيمون "ليس ذلك الذي يؤدي إلى قدر أكبر للكفاءة بل هو ذلك الذي يحوز على موافقة أغلبية المعنيين بالقرار عن طريق استخدام أسلوب التفاوض والإقناع، ويرى جريفت Griffth أن القرار هو لب العمل الإداري ومحوره بينما يرى هيربرت سيمون أن التنظيمات الإدارية تقوم على عملية اتخاذ القرار التي تكون عقلانية عندما يتم اختيار أحسن القرارات للوصول إلى الهدف وتتم عملية اتخاذ القرار

بخطوات معينة ورغم اختلاف علماء الإدارة في تسميتها إلا أنهم لم يختلفوا في مضمونها فالحاجة للقرار الإداري تظهر عندما يدرك المدير الغرض أو الهدف الذي يخدمه اتخاذ القرار ويقوم بعملية تجميع الحقائق والآراء والأفكار المتصلة بالمشكلة والتي يريد الوصول إلى حل لها وبالتالي يقوم بتحليل وتفسير المعلومات في محاولة للتوصل إلى الاحتمالات الممكنة وتقييم كل احتمال ثم الوصول بعملية اتخاذ القرار إلى قيمتها بتفضيل أحد الاحتمالات واختياره باعتباره من انسب الاحتمالات من حيث النتائج المختلفة (مصطفى، 2005، 22).

ومن الأكثر الانتقادات التي واجهت مدرسة اتخاذ القرار:

- عدم مراعاة بعض الحالات الإنسانية.
  - لا تتوافر فيه المرونة.
  - يقتل القدرة على الاجتهاد والإبداع والمبادرة.
  - تقف عاجزة عن تفسير العلاقات المتداخلة داخل المنظمة الإدارية وبينها وبين البيئة المحيطة بما تحويه من تغيرات قومية وعالمية (البستان، 2003، 203).
- وقد عارض سيمون مفهوم الرشد المطلق بحكم أن الإدارة تتعرض لمعوقات ومتغيرات كثيرة مثل المواقف والضغوط التي تفرض عليه قيوداً ويلتزم بأنماط معينة قد تعيقه عن اختيار البديل الأمثل فعملية اتخاذ القرار هي اختيار البديل الأمثل في ظل الظروف السائدة والمعروفة لذا ظهرت محلها نظرية الرشد المحدود وهي كنقد للنظرية الأولى التي مفادها أن الإنسان لا يبحث عن الحل الأمثل بل يتوقف عند الحل المرضي مقارنة بالوضعية التي فيها (ربيع، 2006، 26).

### 3-3- النظرية الكمية "بحوث وإدارة العمليات":

ترجع جذور هذه النظرية إلى الإدارة العلمية ذلك المدخل الذي فتح المجال أمام القياس الكمي العديد من المتغيرات المتعلقة بالجانب غير الإنساني والتي تؤثر على الكفاءة الإنتاجية غير أن نشأة المدرسة الكمية وبلورتها لم تتم إلا أثناء الحرب العالمية الثانية كنتيجة منطقية لظهور أساليب التحليل الكمي في المجال العسكري وبمجرد انتهاء هذه الحرب وجدت أساليب التحليل الكمي مجالاً خصباً للتطبيق في النواحي الاقتصادية والاجتماعية ثم مؤخراً في المجالات التربوية ويتبنى أنصار النظرية الكمية الطريقة العلمية لحل المشكلات الإدارية مع التركيز على الحكم والتقدير الموضوعي وطرح التقديرات الذاتية جانباً، كما يؤكدون على الطرق القياسية لتزويد المدير بالقرارات المثلى لذلك تنظر هذه النظرية إلى المدير على أنه متخذ قرارات من خلال استخدام التحليل العلمي والأساليب الرياضية بغية الوصول إلى أعلى مستويات الكفاءة في تحقيق الأهداف (فتحي، 1988، 88).

وترى هذه النظرية الإنتاج السليم وكفاءة الأفراد والتنظيم إنجازاً نابعاً من التخطيط بمعنى أنها لا تركز على الإنتاج فحسب بل وعلى التخطيط السليم الذي يستخدم النماذج الرياضية أو الكمية بشكل دقيق وهو الأمر الذي يميزها عن الإدارة العلمية، فهي تحاول أن تضع المشاكل في شكل نموذج رياضي من خلال علاقات رياضية، على الرغم من إسهاماتها التي لا تزال تعترف بها لحد الآن إلا أنها صادفت مشكلة الظواهر الكيفية أين يصعب تكميمها خاصة تلك المتعلقة بالعنصر البشري وما يتسم به من تعقد واختلاف في نظام القيم (العلاق، 1999، 92).

ومن العوامل التي ساعدت على انتشار بحوث العمليات:

1. تعقد المشاكل التي تواجهها الإدارة والحاجة إلى منهج يستند إلى العلم لمعالجتها، وإدراك ورغبة الإدارة في حلها بهذا الأسلوب.
2. اشتداد حدة المنافسة بين المنتجين، وما يؤدي (أدى) إليه من ارتفاع في جودة السلع والخدمات وتخفيض (انخفاض) في أسعارها.
3. تطور صناعة الحاسب سواء من ناحية المعدات hardware أو البرامج software وانتشار استخدامه في شتى ميادين الحياة من قبل الأفراد في شتى المجتمعات البشرية.
4. انتشار استخدام شبكة المعلومات الإلكترونية المعروفة بالإنترنت Internet، والبريد الإلكتروني e-mail بين أفراد ومؤسسات المجتمع الدولي.

#### 4-3- النظرية الموقفية (الظرفية):

تبنى هذه النظرية التي ترتبط بالعالم فيدلر (Fiedler) فرضياتها ارتكازاً على نظرية النظم وينطلق من فرضية أساسية مفادها أن كل موقف تتعرض له المؤسسة يتطلب اتخاذ إجراءات وحلول تناسبه أي عدم وجود وصفات جاهزة، بل إن الوصفة تبنى على أساس الوضعية عندما تتغير الوضعية تتغير الوصفة، فالعوامل الخاصة بالمؤسسة سواء المرتبطة بالأفراد العاملين أو بالتقنيات المستخدمة والعوامل البيئية السائدة في وقت معين هي التي تملي الحلول للمشكلات التي تجابهها، وعلى الرغم مما يوجهه بعضهم من انتقادات لهذه النظرية بوصفها محاولة توفيقية لتوحيد النظريات والأفكار والجمع بينها، فإنها تبقى محاولة تكيف الأفكار مع الحياة العملية المتغيرة في المؤسسة، وتستجيب للمتغيرات دون تقييد بنهج محدد يصبح قيداً يطوق كفاءتها وفعاليتها (فليه وعبد المجيد، 2005، 65).

وتفترض هذه المدرسة أن أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلعاته، والموقف والسلوك الذي يبديه الإنسان فيه يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهاراته وإمكاناته القيادية، والقائد الناجح هو الذي يقدر

على تعديل أسلوبه ليكفيه بما يتلاءم مع الجماعة في خلال وقت محدد لمعالجة موقف معين وبذلك نجد أن فاعلية القيادة تتأثر بشخصية القائد وأسلوبه وبشخصية الجماعة والموقف أو الحالة (عطوي، 2008، 82).

### 3-5- النظرية التجريبية:

تعتمد هذه النظرية على دلالة اسمها على التجربة، إذ من خلال تجارب المديرين يمكن اكتشاف الأخطاء التي تواجه الإدارة أو بعض النماذج الناجحة من المديرين، ومن ثم استغلال نتائج هذه التجارب في تجنب الأخطاء، وبالتالي زيادة كفاءة وفاعلية المديرين وأفضل نموذج لهذه الدراسة هو ما يتبعه البعض وفي مقدمتهم أرنست ديل Ernest Dale من تدريس الإدارة عن طريق دراسة وتحليل الحالات (العلاق، 1999، 80).

فالنظرية التجريبية تجمع الكثير من مبادئ الإدارة العلمية إنما في شكل أكثر تعديلاً وتطويراً يتمثل فيما يلي:

- يتعين تحديد المسؤوليات القانونية بدقة شديدة.
- تفويض كبير في المسؤوليات اليومية بالإضافة إلى نظام رقابة صارم.
- التحديد الدقيق لدور المدير.
- كل وحدة مستقلة تحت رقابة مدير واحد (ربيع، هادي 2006، 57).

ويؤكد رواد النظرية التجريبية من أمثال ويليام نيومان William W. W. وبيتر دركر Peter Ducker (1954) على أن الإدارة تمثل ميداناً محدداً أو مستقلاً من النشاط البشري وأن المعنى الأساس للإدارة واحد على الرغم من اختلاف التفاصيل الخاصة بأنواع النشاط البشري ولقد كانت القيمة البارزة في هذه النظرية تتمثل في التأكيد على " مهنية الإدارة " حيث يعتقد روادها أنه من الممكن الوصول بالإدارة إلى ما يشبه المهنة المستقلة عن باقي المهن الأخرى، لذا نجد أن مناقشاتهم تتركز على الجوانب الفنية والجوانب الإدارية من عمل المدير حيث يشير بعض كتاب هذه المدرسة إلى أن أكثر المديرين عادة ما يصلون إلى مراكزهم الإدارية بفضل خبراتهم الفنية المتخصصة، ولكن نجاحهم في شغل هذه الوظائف الإدارية يتوقف بدرجة أساسية على مدى إتقانهم لعملهم الإداري في قيادة المجموعة التي يديرونها من ناحية أخرى يركز رواد هذه المدرسة وفي مقدمتهم بيتر دركر على أهمية توافر المعلومات وطرق نقلها بصفقتها عنصراً أساسياً لتحقيق الكفاءة الإدارية.

ولقد حاول أنصار النظرية التجريبية طرح عدد من المبادئ لإدارة المنظمات من بينها:

1. تحديد الواجبات والمسؤوليات للمدير وتحديد مهام لكل إدارة أو قسم.
  2. العمل على تضيق نطاق الإشراف بحيث يتراوح عدد المرؤوسين للرئيس الواحد ما بين خمسة وثمانية أشخاص باستثناء الظروف الخاصة.
  3. التأكيد على وجود درجة كبيرة من التفويض في المسؤوليات العملية اليومية مع وجود ضوابط رقابية (العلاق، 1999، 81).
- وعلى الرغم من أن النظرية التجريبية تحاول التأكيد على مهنية الإدارة إلا أنها في طرحها لمبادئ إدارة المنظمات نجدها تتشابه كثيراً مع تلك التي عرضتها النظرية الكلاسيكية التقليدية مع إدخال بعض التعديلات عليها لتكتسب المرونة اللازمة.

### 6-3- النظرية اليابانية:

أصبحت المدرسة اليابانية مثار إعجاب جميع المفكرين الإداريين لأن نجاح هذه النظرية في الإدارة بهذه الصورة وبالسعة الفائقة يتطلب إلقاء الضوء عليها وعودة إلى الجذور اليابانية وطبيعة البيئة اليابانية، والمنطلقات الثقافية والتربوية للمجتمع الياباني نستطيع أن نقف على حقيقة وبواعث هذا التطور الهائل في الممارسات الإدارية والفكر الإداري الياباني.

إن المجتمع الياباني مجتمع مبني على علاقات جيدة مترابطة منذ زمن بعيد مما انعكس على علاقة العاملين ببعضهم بعضاً ومع رؤسائهم حيث الاحترام وتلقي الأوامر بطاعة ورضا تامين وهذا انعكس على طابع العمل فأصبح التعاون الجماعي المبني على المشاركة والاحترام سمة أساسية فيه، وصار لهذا النوع من العلاقات الجيدة أساس صلب أثر على الممارسات الإدارية اليابانية، وأصبح اليابانيون أكثر حماسة واستعداداً للمشاركة في اتخاذ القرار، كما أن أي قرار يجب أن يتخذ بناء على أسلوب علمي مفصل للوقوف على البدائل المتاحة ومن ثم اختيار أنسب بديل في جو من النقاش وتقبل الآراء الجيدة (أبو النصر، 2007، 87).

ومن أبرز ما يميز الإدارة اليابانية اعتمادها مبدأ المشاركة في اتخاذ القرارات أي مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات المتعلقة بالأعمال التي يقومون بها، مما يرفع من إنتاجيتهم ويشعرهم بأنهم ينفذون القرارات التي اتخذوها بأنفسهم، كما تميزت هذه المدرسة باعتبارها العاملين في المؤسسة أسرة واحدة تسود بينهم روح المودة والتعاون في العمل.

واهتمت هذه النظرية أيضاً بالاعتماد على مبدأ التوظيف مدى الحياة للعاملين مما يشعرهم بالاستقرار الوظيفي، إضافة إلى اهتمامها بالقيم الجماعية وإقامة العلاقات الاجتماعية داخل العمل مما يحفز العاملين على زيادة إنتاجيتهم كما كان للإدارة اليابانية الفضل في بروز ما يعرف بحلقات الجودة، وهي تعد من التطبيقات الحديثة لمفاهيم العمل الجماعي وحلقات الجودة تعني قيام

مجموعات صغيرة من العاملين بعقد اجتماعات بشكل منتظم بعد ساعات العمل اليومي لمناقشة قضايا العمل ومشاكله واقتراح حلول خلاقة لمشاكل فنية وإدارية تواجه العمل والعمال.

### أهم عناصر الإدارة اليابانية:

- الأسلوب المميز في إدارة العنصر البشري في المنظمات اليابانية.
- أسلوب عمل الفريق.
- أسلوب المشاركة في اتخاذ القرار.
- توافر المعلومات والمشاركة في استخدامها بين جميع أفراد المنظمة.
- الشعور الجماعي بالمسؤولية (عماد الدين، 2004، 121).

### 7-3- نظرية إدارة الجودة:

يعد مفهوم إدارة الجودة من المفاهيم الحديثة في الإدارة ليس في القطاع الخاص فقط بل وفي القطاع الحكومي على حد سواء، ويعد إدوارد ديمينج Edwards Deming من أبرز رواد هذا المفهوم وأهم منظريه ولقد بدأ هذا المفهوم في اليابان بعد خروجها من الحرب العالمية الثانية (1945-1939)

وتعني الجودة الشاملة ذلك الأسلوب الذي يهدف إلى التعاون والمشاركة من كافة العاملين، بهدف تحسين الخدمات والأنشطة بها مما يحقق رضا المستفيدين من الأنشطة وتحقيق أهداف المؤسسة ذاتها.

ويرتكز مفهوم إدارة الجودة الشاملة على فلسفة إجرائية مؤداها أن الجودة هي عملية تحسين وتطوير مستمر بين كافة مراحل العمل ومعنى إدارة Management في سياق هذا المفهوم هو "أسلوب إداري قائم بذاته" لإستراتيجية تنظيمية وليس وظيفة إدارية كما هو الحال في الإدارة التقليدية، ويعني مصطلح الجودة هنا مقابلة وتجاوز توقعات المستفيد، كما يعني مصطلح "الشاملة" في سياق هذا المفهوم، أن الكل سواء أكانوا في داخل التنظيم أم في خارجه، ولا بد من تضافر جهودهم للوصول إلى الاتفاق المطلوب (Luthans، 1993، 13).

ولقد تعددت تعريفات إدارة الجودة الشاملة ولعل أبرزها تعريف "رودز Rhodes" بأنها "عملية إدارية تركز على مجموعة من القيم والمعلومات، والتي تتمكن عن طريقها من توظيف مواهب العاملين واستثمار قدراتهم الفكرية في مختلف مستويات التنظيم على نحو إبداعي لتحقيق التحسن المستمر لأهداف المنظمة (Rhodes، 1992، 9) ويمكن من خلال تعريف "رودز القول بأن إدارة الجودة الشاملة للنظام المؤسسي تستهدف زيادة قدرته التنافسية وكفاءته في تحقيق التفوق والتميز

وإرضاء المشاركين في العملية الإدارية وكذا زيادة القدرة الكلية للمؤسسة على الرقي والنمو والتطوير المتواصل.

- ولتحقيق الجودة الشاملة في المنظمة يجب توافر عدد من المقومات وهي كما يلي:
- الأداء الصحيح: يقصد به تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح، ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لإنجازه.
- استخدام نظم المعلومات في حل المشكلات: وهو يعني تنفيذ إجراءات العمل بشكل صحيح ومن أول ممارسة له وفي الزمن المحدد لإنجازه.
- التركيز على العمليات والنتائج معاً: أي الاهتمام بأسلوب العمل وطريقة تنفيذه والتدقيق في استمرار تطويره، أي الاهتمام بالعمليات الإدارية في الهيئة بجانب نتائجها.
- تنمية الموارد البشرية: وهو يعني العمل على رقي أداء الأفراد العاملين وذلك بالاهتمام بالتدريبات لمسايرة التغيرات والتطور في مجال التخصص الوظيفي وتحسين الظروف المحيطة بالعمل (فتحي، 2002، 221).

#### خامساً - أسس وملامح الفكر الإداري المعاصر:

عندما وضحت الرؤية في العصر الحديث أمام المهتمين بشؤون الإدارة ووسائلها رأوا أن يبرزوا هذه الرؤية في صورة اتجاهات أو بلورتها في شكل نظريات لكل منها مواصفات وخصائص ومبررات ودوافعه وكذلك رواده، على أن غالبية هذه الاتجاهات تنظر إلى الإدارة من منظور خاص بالنشاط الإنساني باعتبار الإنسان فرداً يعيش في جماعة أو مجموعة إنسانية تعيش وسط مجتمع بشري لها ماله من صفات أو خصائص ويمكن القول بأن الفكر الإداري في رحلة تطوره ونموه أصبح يقوم على مجموعة من المسلمات باتت واضحة ومستقرة وظهرت نتائج ممارستها الإيجابية بصورة كبيرة ومطمئنة وهذه المسلمات هي:

##### 1- الديمقراطية:

وهي أسلوب في الإدارة يحول دون تسلط رئيس الهيكل التنظيمي أو أحد أعضائه في تحديد مسؤولياته أو انفراده باتخاذ القرار دون الرجوع إلى أعضاء التنظيم المشاركين فيه وتتمثل الديمقراطية في:

- المشاركة الجماعية في اتخاذ القرار تجعله أقرب إلى الصواب، فكلما زادت الآراء كلما اقترب إلى الصحة، وكلما اشتركت الجماعة في القرار كلما كانت أقدر على فهم مغزاه وهدفه وكانت أكثر تأييداً له وتحمساً في تنفيذه والمشاركة في اتخاذ القرار أمر لا يتصل بديمقراطية هذه الإدارة، وإنما بطبيعتها كعلم وفن ومهارة له أصله وقواعده العامة.

- ضرورة توافر عناصر الإدارة وهي التخطيط والتنظيم للعمل والتنسيق بين العاملين في الهياكل التنظيمية بالإضافة إلى وجود الرقابة على مجهوداتهم
- مراعاة التوازن والتوفيق بين وجهات نظر العاملين في إطار توفير الاحترام الكافي لآراء من يختلفون معه في الرأي.
- مشاركة الأعضاء في تحديد السياسات ووضع البرامج بالإضافة إلى تنفيذها.
- التكافؤ بين السلطة والمسؤولية بحيث تكون هناك سلطات تنفيذية تتكافأ مع المسؤوليات المنوطة بالإدارة.
- اختيار الشخص المناسب ووضعه في المكان المناسب بحيث لا يوضع شخص في مكان لا تؤهله قدراته وإمكاناته أو في مكان لا يتناسب مع هذه الإمكانيات.
- توزيع المسؤوليات وتحديد الاختصاصات بحيث لا يكون هناك تداخل بينها أو ازدواجية في التنفيذ.
- المساواة بين أعضاء الهيكل التنظيمي في التعامل (ربيع، هادي 2006، 27).

## 2- القيادة التشاركية أو قيادة الفريق:

وهي مظهر ممن مظاهر الديمقراطية حيث لا ينفرد رئيس الجهاز بصنع القرار أو البت فيه بل يشارك في ذلك غيره ممن يعملون معه ولا شك أن القيادة الجماعية تعد صمام أمن ضد الخطأ في القرار أو سوء التقدير في بعض الأمور.

والإدارة التشاركية هي الفلسفة الأساسية التي يقوم عليها الفكر الإداري الحديث حيث تحدد كل مؤسسة عن طريق مشاركة العاملين فيها أغراضها وأهدافها ثم تعد وتطور خطط العمل اللازمة لبلوغ هذه الأهداف من خلال معرفة واضحة بالطاقات والإمكانات التي تسهم في تنفيذ العمل خلال فترة زمنية معينة ومن أهم الفوائد التي تجنيها المؤسسة هي زيادة التزام الموظفين في إنجاز العمل ومشاركتهم فيه.

وتستند القيادة التشاركية إلى مجموعة من الأسس أهمها:

- إقامة علاقات إنسانية بين القائد ومرؤوسيه.
- المشاركة في المهام القيادية.
- تفويض السلطة للمرؤوسين (النمر، 1422، 59).

**3- العلاقات الإنسانية:**

وتشمل العلاقات الإنسانية في ضوء الفكر الإداري المعاصر حسن معاملة الآخرين وتقديرهم والاستماع إلى وجهات نظرهم، وتعرف مشكلاتهم ومساعدتهم على الوصول إلى الحلول السليمة لها، وتلعب العلاقات الإنسانية دوراً أساسياً في نجاح القيادة الإدارية فعن طريقها ترفع الحواجز بين الرئيس والمروؤوس ويتشارك الجميع في تحمل المسؤولية ويعتبر كل فرد مسؤولاً عن المؤسسة وبذلك يتعاون الجميع لتحقيق أهداف المؤسسة (أبو بكر، 150، 151).

**4- الكفاءة في الأداء:**

الكفاءة في الإدارة مسلمة ثابتة وضرورية لتحقيق أهدافها فبدون هذه الكفاءة يكون هناك قصور وتقصير وهذا يؤدي على إعاقة تحقيق الأهداف، وتقاس الكفاءة في الأداء بمقارنة ما تحقق من أهداف بالأهداف الموضوعية سلفاً للمؤسسة وعن طريق هذه المقارنة يتبين مدى قرب أو بعد المؤسسة عن تحقيق أهدافها وبالتالي مدى كفاءة الأداء فيها (سليمان، 2001، 49)

ومن الأمور الواجب الالتفات إليها أن مفهوم وأسس ومسلمات الإدارة في الفكر الإداري المعاصر متداخلة ومتراصة فالديمقراطية ترتبط بالقيادة الجماعية والتشاركية وتؤدي إليها وهما معاً يتطلبان علاقات إنسانية ناجحة وهذا يؤدي إلى رفع مستوى الأداء ومن ثم تحقيق أهداف الإدارة في جو يسوده الود والاحترام المتبادل.

**5- التكنولوجيا الإدارية:**

وتعد التكنولوجيا الإدارية من الأسس الرئيسة التي يقوم عليها الفكر الإداري المعاصر وهي تطبيق المعرفة في الأغراض العملية.

كما أنها مجموعة المعارف والأساليب العلمية المنظمة التي تطبق لمواجهة مشكلات عملية بغية حلها في ميدان الإدارة بصرف النظر عما إذا كان هذا الاستخدام يستلزم وجود آلات معقدة، والتكنولوجيا الإدارية بهذا المفهوم تعتمد الطريقة العلمية في النظر إلى العملية الإدارية وتوجهها وهي وجه آخر للطريقة التقليدية التي تتسم بها ممارسات الإدارة قديماً، ففي إطار التكنولوجيا الإدارية الحديثة ظهرت الميزانية المبرمجة بدل الميزانية التقليدية والتخطيط بدلاً من الارتجال في التحرك نحو المستقبل والتخزين الإلكتروني بدلاً من وسائل التخزين التقليدية والأرشفة وتحليل النظم بدلاً من القرارات الساذجة، وعموماً فإنه يمكن القول إن التكنولوجيا الإدارية مجموعة من المعارف العلمية والأساليب المنظمة التي تطبق في مواجهة المشكلات العلمية بغية حلها في ميدان الإدارة دون أن يعني ذلك بالضرورة استخدام الآلات في التطبيق (مطوع، 2003، 58).

### سادساً - مقارنة بين أسس الإدارة في الاتجاه التقليدي والحديث:

بعد استعراض المفاهيم الإدارية والاجتماعية والسلوكية التي قدمتها لنا مدارس الفكر الإداري على مدار قرن من الزمن تقريباً، نجد من الأهمية بمكان أن نجري تلخيصاً على شكل مقارنة بين أهم هذه المفاهيم التي قدمتها لنا المدرسة التقليدية، والحديثة في مجال الإدارة وفق الجدول (3) التالي:

الجدول (3) مقارنة بين الاتجاه التقليدي والحديث لمدارس الفكر الإداري

| الاتجاه التقليدي                                                        | الاتجاه الحديث                                                              |
|-------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| -ديناميكية آلية (الإنسان آلة)                                           | ديناميكي اجتماعي (الإنسان مخلوق اجتماعي بطبيعته وفطرته)                     |
| الخلية الأساسية التي تتكون منها المنظمة الفرد                           | خلية العمل الأساسية الجماعة                                                 |
| المنظمة مكان للعمل                                                      | المنظمة مؤسسة اجتماعية بالدرجة الأولى وهي مكان للعمل والحياة معاً           |
| السلطة الرسمية                                                          | -سلطة رسمية، وغير رسمية بأن واحد                                            |
| النفوذ، والإجبار، والإكراه                                              | قبول السلطة                                                                 |
| أسلوب التحفيز، والمكافآت والعقاب                                        | أسلوب التحفيز بالإقناع                                                      |
| رقابة صارمة خارجية                                                      | رقابة معتدلة، والتركيز على الرقابة الذاتية                                  |
| قيادة أوتوقراطية متشددة                                                 | قيادة ديمقراطية                                                             |
| قرارات فردية                                                            | قرارات جماعية تعتمد على المشاركة                                            |
| المسؤولية فردية                                                         | المسؤولية جماعية                                                            |
| مركزية السلطة                                                           | لا مركزية السلطة، وتفويض لها                                                |
| الوظيفة مصدر للرزق، والعيش فقط                                          | الوظيفة مركز إشباع، ورضا مادي، ومعنوي                                       |
| الحوافز مادية فالإنسان بطبعه مادي                                       | الحوافز مادية، ومعنوية بأن واحد                                             |
| الربح، وتعظيمه بكافة السبل والوسائل                                     | الربح إلى جانب المسؤولية الاجتماعية للإدارة نحو العاملين، والمجتمع          |
| مقاومة، وعدم اعتراف بالتنظيم غير الرسمي                                 | اعتراف بالتنظيم غير الرسمي، وضرورة التقرب إليه                              |
| لا اعتبار للمواقف والظروف بالتنظيم ميكانيكي كل شيء فيه محسوب بشكل مسبق. | الإدارة الحديثة هي إدارة موقف فلكل ظرف له ما يناسبه                         |
| محاولات للوصول إلى مبادئ عامة في الإدارة                                | محاولات للوصول إلى مبادئ خاصة بظروف معينة انطلاقاً من مبدأ السبب، والنتيجة. |
| الاتصال باتجاه واحد، وهو وسيلة لنقل الأوامر، والتعليمات                 | الاتصال وسيلة للتفاهم، والمشاركة، والتنسيق، وهو في اتجاهين                  |

|                                              |                                                        |
|----------------------------------------------|--------------------------------------------------------|
| المنظمة نظام مغلق (فصل بين المنظمة، والبيئة) | المنظمة نظام مفتوح، وهي جزء من البيئة تتأثر بمتغيراتها |
| نظرة جزئية للمنظمة                           | نظرة كلية قائمة على التكامل بين الأجزاء                |
| التخصص ضيق                                   | التخصص واسع                                            |
| الرشد، والمثالية (الرجل الاقتصادي)           | الواقعية (الرجل الإداري)                               |

المصدر (عقيلي، 1997، 159)

الملاحظ أنه في العصر الحديث عصر السرعة والتكنولوجيا والتخصصات قد تأثر الفكر الإداري بهذه الموجة تأثراً ملموساً عبر اعتماده على العقل والتدبير والإدارة الحكيمة، فأصبح هناك ترشيد للطاقات البشرية وتبصيرها بما ينفعها وينفع مجتمعا (العرض، والطلب)، وكذلك عالجت الهدر الوظيفي وقننت من الاستهلاكات والنفقات المادية الكبيرة، عبر إدارة الأفراد والهندرة والجودة وأخيراً صيحت الإدارة الإلكترونية التي توجت نفسها عنوان المرحلة فعصرنا عصر السرعة،

وبعد نبذة يسيرة للمدارس الإدارية المهمة في التاريخ الإداري، يتضح أن الصورة النهائية التي استقر عليها الفكر الإداري هي محصلة لكل تلك الجهود، فالهيكل الإداري الحالي والقواعد الإدارية، وكذلك كيفية تحقيق أعلى إنتاجية كلها ثمار الأهداف، فالإنسان المنفذ ليس آلة وإنما هو بشر له حاجات، وتطلعات من خلال العمل وليس فقط إشباع الحاجة المادية، وهذا ما نادى به المدرسة السلوكية، ومداخل النظم تفيد أن المؤسسة تعيش في واقع وبيئة تحيط بها تؤثر فيها وتتأثر بها، والمداخل الكمية هي سعي للتقليل من نسب المخاطرة، ومحاولة لجعل الإدارة علماً أكثر من كونه فناً، ومدرسة الموقف، وكيفية اتخاذ قرارات، وواقعية كانت تتويجاً لتلك الجهود، تسابق الزمن في توفير الجهد والمال والوقت، إذن فالمدرسة المناسبة هي استخدام كل هذه المدارس فيما يحقق النفع للإدارة.

من خلال ما تقدم نلاحظ إن الفكر الإداري كان دائم التغير وهذا يلاحظ من خلال المدارس الفكرية المختلفة التي تناولته والتي تطل فيها على الإدارة من الزاوية أو المجال الذي تؤمن به وتبحث فيه وبمراحل زمنية مختلفة ومتسلسلة عليها تجد ما يخدم الإدارة والعملية الإدارية على اختلاف أنواعها لتحقيق أفضل النتائج التي يسعى إليها الإنسان.

# الفصل الرابع

## الإدارة المدرسية في الفكر الإداري المعاصر (مفهومها - وظائفها)

مفهوم الإدارة المدرسية  
أهمية الإدارة المدرسية  
مبادئ الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر  
التوجه الحديث لإدارة المدرسية (وظيفتها - مقوماتها -  
أهدافها)  
- خصائص الإدارة والمدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر  
العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري  
المعاصر  
القواعد الأخلاقية لمهنة الإدارة المدرسية في ضوء الفكر  
الإداري المعاصر  
المهارات اللازمة لمدير المدرسة في الفكر الإداري المعاصر:  
القيادة المدرسية الناجحة في ضوء الفكر الإداري المعاصر  
مستقبل الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

### تمهيد:

مرت الإدارة المدرسية منذ ظهورها وحتى الوقت الحاضر بمراحل مختلفة تنوعت فيها أنماطها وأساليبها وكان للمتغيرات التي شهدتها المجتمعات المعاصرة كالثورة التكنولوجية وثورة الاتصالات والعولمة والثورة المعرفية أثرها الواضح في مسيرة الإدارة المدرسية إضافة إلى تأثرها الشديد بالأفكار الإدارية في مجال الصناعة والإنتاج والتكنولوجيا.

### أولاً - مفهوم الإدارة المدرسية:

تعد الإدارة المدرسية وسيلة مهمة لتنظيم الجهود الجماعية في المدرسة من أجل تنمية الطالب تنمية شاملة متوازنة ومتكاملة بحسب قدراته واستعداداته وظروف البيئة التي يعيش فيها، فهي مؤسسة تعليمية وتربوية هامة في المجتمع، ونظام متكامل من الأعضاء العاملين بالمدرسة ومن النظم والتعليمات والقواعد المنظمة للعمل، وأصغر تشكيل إداري في النظام التعليمي، ولكنها من أهم التشكيلات فيه، لأنها تقوم بتنفيذ السياسة التعليمية بكل أهدافها ومراميها (الطويل، 1997، 45).

والإدارة المدرسية هي جزء من كل وتتشرك في مكونات هذا الكل فهي فرع من فروع الإدارة التعليمية التي هي شكل من أشكال الإدارة العامة فإذا كانت إدارة التعليم صورة من صور الإدارة العامة للمجتمع فإن الإدارة المدرسية تعتبر جزءاً من الإدارة التعليمية وكلاهما تشتركان في مكونات الإدارة وعناصرها (أبو الوفاء، 2000، 10)، فالإدارة المدرسية هي الجهاز الأساسي الذي يقوم بتنفيذ السياسة التعليمية، وأصبحت كفاءة وفاعلية الإدارة المدرسية من السمات التي تتميز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة القديمة (التقليدية) حيث إن مهام الإدارة المدرسية لم تعد روتينية كحفظ النظام ومتابعة حضور وغياب الطلاب والموظفين بل أصبحت مهامها أبعد من ذلك حيث ارتبطت بمحور العملية التربوية وهو الطالب وتنظيم الجهود وتوفير الظروف والإمكانيات التي تساعد على تحسين وتطوير العملية التربوية، كما أصبحت تدور حول تحقيق الأهداف والأغراض التربوية والاجتماعية حبر الزاوية في الإدارة المدرسية (محمد، 2004، 22).

فالتطور الذي لحق بالإدارة المدرسية قد حول مفهومها من الاقتصار على المحافظة على النظام المدرسي وتسيير الأمور الروتينية بالمدرسة ومتابعة حضور وغياب الطلاب وانضباط العملية التعليمية إلى الاهتمام بتوفير مختلف الإمكانيات والخبرات التي تساعد الطالب على النمو الشامل المتكامل وجعل الطالب محور العملية التربوية أي إنها لم تعد إدارة تسيير وتنظيم بقدر ما هي إدارة تطوير وتنمية وانصبَّ الاهتمام على الطالب وتهيئة كافة الظروف التي تساعد على النمو السليم فكرياً وروحياً وجسدياً (عابدين، 2001، 36).

وقد تطور مفهوم الإدارة المدرسية واتسع مجالها ليشمل الجوانب الإدارية والفنية للعمل المدرسي في صورة متكاملة تهدف إلى توفير الوسائل والإمكانات المادية والبشرية وتهيئة ظروف العمل المناسبة التي تساعد على تحقيق أهداف العملية التربوية التي أنشئت المدرسة من أجلها.

وعليه فإن الإدارة المدرسية تضطلع بالعديد من المهام والمسؤوليات، سواء داخل المدرسة أو خارجها، بغية تحقيق أهداف العملية التعليمية والتربوية وذلك من خلال قيامها بالوظائف الإدارية التالية: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقييم (صائع، 1995، 40).

وفي إطار هذا المفهوم يعرف فهمي ومحمود (1414هـ) الإدارة المدرسية بأنها جميع الجهود والنشاطات المنسقة التي يقوم بها مدير المدرسة وجميع العاملين معه من معلمين وإداريين وغيرهم بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة وخارجها تحقيقاً يتمشى مع ما يهدف إليه المجتمع من تربية أبنائه تربية صحيحة وعلى أسس سليمة (فهمي ومحمود، 1414، 78).

وقد أشار أبو الوفا إلى أن الإدارة المدرسية وحدة متكاملة تتألف من مجموعة من الكوادر البشرية تسعى إلى تحقيق الأهداف من خلال التعاون والمشاركة وتقسيم العمل، فيعرفها بأنها " ذلك الكل المنظم الذي تتفاعل أجزاؤه داخل المدرسة وخارجها تفاعلاً إيجابياً وفق سياسة عامة وفلسفة تربوية تضعها الدولة، ورغبة في إعداد الناشئين بما يتفق وأهداف المجتمع والصالح العام، والإدارة المدرسية ليست مدير المدرسة وحده أو من يرأس العمل المدرسي، ولكنها هي جهاز يتألف من مدير المدرسة ومعاونيه من الوكلاء والمدرسين الأوائل للمواد والإداريين والفنيين، وبذلك كل بحسب مسؤولياته ومهامه ومتطلبات عمله، حيث يعمل الكل في دائرته بروح من التعاون والمشاركة على نجاح العملية التعليمية (أبو الوفا، 2000، 14).

أما البرادعي فينظر إلى الإدارة المدرسية على أنها نظام له أهداف عدة يسعى إلى تحقيقها من خلال عمليات عدة، فيعرفها بأنها: " نظام ذو أهداف يتم تحقيقه بالتخطيط السليم للعمل وحسن التوزيع والتنسيق ومتابعة التنفيذ ثم تقويم الأداء إلى جانب استخدام الحوافز لإثارة الدوافع، وجعل مسؤوليات التنظيم متكاملة ومتفاعلة في إطار جماعي تسوده روح التعاون ويتسم بعلاقات إنسانية" (البرادعي، 1988، 77)، في حين أكد دياب على مسألة أساسية لم يتطرق لها الكثير في تعريف الإدارة المدرسية، ألا وهي التربية البيئية فقد ركز على توحيد الجهود في المدرسة من أجل إعداد تلاميذ لديهم القدرة على التكيف مع المجتمع، فقام بتعريف الإدارة المدرسية على أنها "جميع الجهود والأنشطة والعمليات من (تخطيط، وتنظيم، ومتابعة، وتوجيه، وتقييم) والتي يقوم بها المدير مع العاملين معه من مدرسين وإداريين بغرض بناء وإعداد الطالب من جميع النواحي (عقلياً وأخلاقياً واجتماعياً ووجدانياً وجسدياً..... وغيرها) لمساعدته على أن يتكيف بنجاح مع المجتمع ويحافظ على بيئته المحيطة، ويساهم في تقدم مجتمعه (دياب، 2001، 99) ويصاغ صلاح مصطفى

تعريفاً آخر للإدارة المدرسية بأنها "مجموعة عمليات وظيفية تمارس بغرض تنفيذ مهام مدرسية بوساطة آخرين عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وتحقيق أهداف المدرسة" (مصطفى، 2002، 38) في حين ينظر إليها بعض الدارسين على أنها عملية تؤدي إلى تسهيل وتطوير العمل بالمدرسة بطريقة من شأنها أن تتم فيها العملية التربوية على وجه ميسور وفعال (الميداني، 1993، 83)، ويشير البوهي إلى أن الإدارة المدرسية هي "مجموعة عمليات تشمل التخطيط والتنسيق والرقابة والتقويم في ضوء الأهداف، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الأفراد وبما يحقق أهداف المدرسة" (البوهي، 2001، 14).

#### بتحليل التعاريف السابقة يتضح أنها تؤكد أموراً عدة هامة منها:

- أن تحقيق الإدارة لا يتم إلا من خلال مجموعة عمليات مترابطة ومتكاملة ومتناسقة مع بعضها بعضاً وهي التخطيط والتنظيم والرقابة والتنسيق والتقويم ووجود جهود بشرية متعاونة مع بعضها بعضاً.
- السعي إلى تحقيق هدفها الأساسي ألا وهو إعداد الطالب إعداداً كاملاً في جميع النواحي عقلياً وأخلاقياً ووجدانياً واجتماعياً.
- الإدارة المدرسية عملية مترابطة ومتكاملة تقوم على التخطيط السليم والتنظيم الجيد والإشراف على عملية التنفيذ ومن ثم المتابعة والتقويم من أجل تحقيق الهدف المنشود، ألا وهو الحصول على مخرج جديد قادر على التكيف مع الحياة وتهيئته لمواجهة تغيرات وتحديات العصر عن طريق العمل الجماعي الإنساني المترابط واستغلال جميع المدخلات من موارد بشرية وإمكانيات مادية أو سياسات وتشريعات.
- وكما شملت الإدارة المدرسية الحديثة الجانبين الإداري والفني من حيث توفير الإمكانيات المادية والبشرية اللازمة لنجاح العمل المدرسي، وتهيئة الظروف المناسبة التي تساعد على تحقيق الأهداف الشاملة والكاملة للتربية (الجوانب الإدارية والفنية).

#### ويرى الباحث أن التعريفات السابقة تؤكد على ما يلي:

- الإدارة المدرسية جهد جماعي منظم.
- الإدارة المدرسية تعمل ضمن فلسفة الدولة وما يتماشى مع أهدافها في إعداد النشء إعداداً تربوياً سليماً.
- تعمل الإدارة المدرسية بشكل تكاملي مع مستويات الإدارة الأخرى في المجال التربوي.

- تعمل الإدارة المدرسية على استثمار الموارد المادية والبشرية لمواجهة متغيرات العصر.
- الإدارة المدرسية تحتاج إلى تخطيط سليم من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

#### ثانياً - أهمية الإدارة المدرسية:

لا تزال تظهر أهمية الإدارة المدرسية كلما تقدم الزمن وكلما زادت الحضارة وتغيرت مفاهيم التربية وكلما تطور التعليم، وفي العصر الحاضر تختلف أهمية الإدارة المدرسية من بلد إلى آخر، فأهمية الإدارة المدرسية في أمريكا تختلف عن أهمية الإدارة المدرسية في الكونغو كما تختلف عن أهمية الإدارة المدرسية في الهند، هذا الاختلاف يتماشى مع المفهوم السياسي للتربية في كل بلد من هذه البلدان (مساد، 2005، 28).

ونجاح النظام التعليمي في تحقيق غايته مرتبط بشكل أساسي بوجود إدارات مدرسية قادرة على القيام بما هو مطلوب منها، وتستند الإدارة المدرسية في أهميتها إلى قواعد أساسية تشكل في مجملها الفلسفة الأساسية من وراء وجود الإدارة وضرورتها في أي جهد جماعي ذي أهداف محددة:

- **القاعدة الأولى:** ضرورة الإدارة لكل جهد جماعي وهذا يعني أن الجهود البشرية سواء كانت صغيرة أو كبيرة، تصبح عاجزة عن تحقيق أهدافها في غياب تنظيم لتنسيقها وتوجيهها ومتابعتها.

- **القاعدة الثانية:** الإدارة نشاط يتعلق بإتمام أعمال بوساطة آخرين، الأمر الذي يظهر دور الإداري في توجيه جميع الجهود نحو الهدف من أجل بلوغ الأهداف بأيسر الطرق وأقل التكاليف

- **القاعدة الثالثة:** تحقق الإدارة بالاستخدام الأمثل للموارد المادية والقوى البشرية.

- **القاعدة الرابعة:** ترتبط الإدارة المدرسية ارتباطاً وثيقاً بقوانين الدولة والسلطة التشريعية فيها، حتى لا يحدث تناقض بين ما تهدف إليه الإدارة المدرسية وبين ما تهدف إليه الدولة، وحتى تتجه أهداف الإدارة المدرسية نحو تحقيق الأهداف العامة للدولة.

- **القاعدة الخامسة:** إشباع الحاجات والرغبات الإنسانية داخل المدرسة وخارجها عن طريق المواءمة بين مصلحة الفرد ومصلحة المدرسة (البرادعي، 1988، 98).

ويرى الباحث أن الإدارة المدرسية يمكن أن يكون لها دور بارز في تشجيع أفرادها وتحفيزهم على النقاط الموارد المعرفية وحسن استثمارها وتوظيفها في إنتاج وابتكار معرفة جديدة، وبالتالي خلق جيل مبدع للمعرفة، وقد يكون البدء بهذا في المدارس الثانوية أكثر فاعلية منه في المدارس الأساسية فالمدرسة الثانوية حاضنة الحاضر وصانعة المستقبل لهذا الجيل، والإدارة المدرسية

بقيادتها والعاملين فيها تستطيع توجيه منهج تفكيرهم وتزويدهم بالاستعدادات الكافية لينطلقوا لمستقبلهم بقدرات وكفايات متفتحة دون عقبات ولهذا كان الاهتمام بتطوير مديري المدارس الثانوية الذين لهم الريادة في قيادة المدرسة الثانوية لمواكبة متغيرات العصر الحديث ومتطلباته.

### ثالثاً- معوقات الإدارة المدرسة الثانوية:

إن تحقيق المدرسة لأهدافها مرهون بتعرفها إلى العقبات التي تحول بينها وبين تحقيق هذه الأهداف ومحاولة التغلب عليها، وأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط مستقبلاً سواء على مستوى المديرية أو على مستوى المدرسة نفسها وقد لا يتمكن مدير المدرسة من تحديد هذه العقبات بدقة ولكن من أهمها:

- أ- التغيرات السريعة والمستمرة التي تشهدها المجتمعات البشرية خلال هذا العصر في مجالات التنمية الاجتماعية والاقتصادية مما يتطلب دور إدارة التعليم في إعداد التوعية الممتازة من الأطر الفنية من المديرين المؤهلين.
- ب- زيادة أعداد الطلاب والمعلمين مع ضعف الإمكانيات المادية والمالية من ميزانية وأجهزة وأدوات ومبان وغيرها.
- ت- كثرة مطالب جميع العاملين في المدرسة والإدارات التعليمية الأعلى والمجتمع المحلي والأسرة....إلخ.
- ث- كثرة القوانين والقرارات واللوائح والتغيير والتعديل فيها.
- ج- تصدير كثير من مشكلات المجتمع والأسرة إلى المدرسة وانعكاساتها على طبيعة عملها.
- ح- التطور الهائل والمتنامي في كم وكيف المعرفة والتقدم التكنولوجي الدقيق والمتسارع الذي يواجه مدير المدرسة في كيفية التعامل معه.
- خ- ضرورة توافر كم هائل من البيانات والمعلومات عن جميع عناصر العملية التعليمية في المدرسة.
- د- ظهور النظريات العلمية في الإدارة والتي تؤكد على أهمية مدير المدرسة ومسؤولياته (الجبر، 2002، 33).

#### رابعاً- الأسس اللازمة لنجاح الإدارة المدرسية:

هناك مجموعة من الأسس التي يجب أن تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيقها على اعتبار أنها معايير للأداء الناجح للإدارة المدرسية هي:

1- قيادة العمل المدرسي نحو تحقيق الأهداف التربوية من خلال تنفيذ البرامج التعليمية بالمدرسة بدرجة عالية من الاتساق والفعالية، ويجب على مدير المدرسة الإلمام بأهداف النظام التربوي بشكل عام وأهداف المدرسة والمرحلة التي يعمل بها حتى يستطيع تنمية الروح القيادية للهيئة الإدارية والتعليمية وأن يعمل بشكل تعاوني تشاركي من أجل تنفيذ ومتابعة البرامج التعليمية في مدرسته.

2- إيجاد جو من العلاقات الإنسانية الحسنة والعمل على رفع الروح المعنوية للعاملين في المدرسة، فلإدارة المدرسية دور كبير في إيجاد الظروف المرضية والمحفزة على العمل في المجتمع المدرسي من خلال احترام شخصية المدرسين وتقبل أفكارهم والاهتمام بمشكلاتهم والتشجيع على إقامة علاقات الزمالة بين المدير ومعلميه وبين المعلمين أنفسهم وكسب الثقة فيما بينهم وأن يكون المدير قدوة صالحة في أفعاله وأقواله للمدرسين والطلاب وأن توافر هذا المناخ يساعد على التقاني والإخلاص في العمل ويؤدي إلى نجاح المدرسة في تحقيق أهدافها والتحمس لأداء العمل في جو يسوده الرضا والدافعية والانتماء إلى المدرسة.

3- تنظيم العمل وإيجاد روح العمل الجماعي: إن تنظيم الجهود البشرية وتنسيقها بشكل متضافر ومتكامل يعود على المدرسة بالنجاح فتوجيه عمل الجماعة ينمي فيها العمل التعاوني كما ويزيد من خبراتهم فيجب على مدير المدرسة أن يكون قادراً على توجيه سلوك المجموعة نحو تحقيق أهداف المدرسة من خلال توزيع العمل توزيعاً عادلاً يراعي فيه قدرات ومهارات وإمكانيات العاملين والاستفادة من جهود المهتمين بعمل المدرسة من آباء ومدرسين ومجتمع محلي ومؤسسات في تنمية أداء المدرسة وتحسين خدماتها لطلابها وللمجتمع المحلي.

4- توفير الظروف الملائمة لأداء العمل: الإدارة المدرسية الناجحة هي التي تعمل على تهيئة الظروف المناسبة والمساعدة على قيام المدرسة بمهامها وتتمثل هذه الظروف في النقاط الآتية:

- توفير روح الود والانتماء إلى المدرسة وذلك من خلال إشراك الفرد في العمل المدرسي وإحساسه بالانتماء إلى المجتمع المدرسي ومعاملته بالعدل والإنصاف.

▪ إيجاد الثقة بين أعضاء المجتمع المدرسي وبين المدير والعاملين فيه (البوهي، 2001، 98).

5- استخدام الاستراتيجيات المناسبة عند اتخاذ القرار: إن عملية اتخاذ القرار من المهمات الرئيسة لمدير المدرسة، حيث إن عملية الإدارة المدرسية لا تخرج عن كونها عملية اتخاذ القرار، والإداري الناجح هو القادر على الاختيار السديد والصائب من بين استراتيجيات عدة للقرار الذي يناسب الموقف ومن واجبه أن يجري تقويماً وتحليلاً لعملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى التعرف إلى إمكانية مشاركة المجموعة في اتخاذ القرار ودرجة استعدادهم للمشاركة فيه وما هي النتائج المترتبة على هذا القرار، فهناك القرارات التي يستدعي أن يتخذها مدير المدرسة منفرداً دون إشراك المجموعة وهناك من القرارات ما يستدعي البت فيها بأقصى سرعة ومن القرارات ما يستدعي أن يقوم مدير المدرسة بإشراك المعلمين وذوي الشأن فيها.

6- مواكبة التغير والقدرة على استخدام التكنولوجيا الإدارية: إن نجاح المؤسسة أي مؤسسة وتطويرها يقاس بمدى تقدمها الإداري وقدرة إدارتها على التغير والتجديد المستمر والمدرسة بصفتها مؤسسة تربوية اجتماعية تعليمية تتأثر بما يدور حولها في المجتمع من تغيرات في جوانب الحياة المختلفة فإن نجاح المدرسة يكمن في قدرة إدارتها على مواكبة التطور والأخذ بأسبابه وأساليبه بما يدعم التوازن بين ما تقوم به المدرسة وما يسود في المجتمع من تطورات.

7- القدرة على القيام بعملية التقويم: يتحدد نجاح الإدارة المدرسية في أداء مهامها ومهارة مدير المدرسة في عملية التقويم الذي يحتاج إليها في معظم مهامه وذلك من خلال تقويم الخطط ومراجعتها ووضع المعايير التي يمكن من خلالها القيام بعملية قياس الأداء وتقويمه في ضوء الأهداف كما يحتاج مدير المدرسة إلى عملية التقويم في تقويم الآراء والمقترحات التي يتقدم بها الطاقم العامل معه (أحمد، 2003، 27).

مما سبق نلاحظ أن هذه الأسس العامة التي يجب أن تستند إليها الإدارة المدرسية حتى تتفوق في عملها وتكون على درجة من الفاعلية هي في حقيقتها سمات يجب أن تتوافر في رأس الهرم في جهاز الإدارة المدرسية وهو مدير المدرسة بصفته قائداً للمدرسة ومجتمعها، فالإدارة المدرسية في حقيقتها جهاز متكامل من العاملين فريق متعاون يساهم كل من فيه بدوره وتجمعهم وحدة واحدة ورابطة العمل التشاركية وتحمل المسؤولية.

أما الحبيب (1413 هـ) فرأى أنه يمكن الحكم على الإدارة المدرسية بالنجاح من خلال اتصافها بأربع صفات مهنية هي:

- 1- التفويض الواضح للسلطة وتحديد المسؤوليات التي تتناسب معها.
- 2- تحديد وظائف الإدارة المدرسية وتنظيمها وبيان وسائل تنفيذها في ضوء أهداف المدرسة.
- 3- أن تعكس الإدارة المدرسية العمل التربوي سلوكاً كما تعكس أيضاً خصائص المعلمين الذين يؤدون هذا العمل.
- 4- أن توفر الإدارة المدرسية جميع أنواع التنظيم والوسائل والأساليب التي تعين على مواجهة المواقف، وحل المشكلات التي تواجهها حلاً مناسباً (الحبيب، 1413، 25).

#### خامساً- مبادئ الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:

وهي مبادئ استقادت منها الإدارة المدرسية من مفرزات الفكر الإداري المعاصر ومدارسه وهي:

- 1- الإدارة المدرسية علم له فلسفته وأصوله وقواعده وأساليبه وطرائقه وممارساته ولم تعد الإدارة المدرسية تعتمد على الخبرة والاجتهادات الشخصية.
  - 2- الإدارة المدرسية الحديثة أساس أي تطوير أو تجديد للتعليم في سبيل تحقيق أهدافه في تطوير المجتمع وتنميته الشاملة.
  - 3- تعتمد الإدارة الحديثة على الديمقراطية وعلى العلاقات الإنسانية وعلى المشاركة وليس على التسلط والفردية.
  - 4- أصبح استخدام التكنولوجيا بأبعادها المختلفة أساس الإدارة المدرسية الحديثة.
  - 5- العناية بالعنصر البشري من حيث اختياره وتأهيله وتدريبه واعتباره من أولويات التطوير الإداري المعاصر.
  - 6- تعد الإدارة المدرسية فرعاً من الإدارة العامة التي تركز على ظهير اقتصادي واجتماعي وسياسي، فلا بد لكل تطوير في الإدارة المدرسية من أن يأخذ بالاعتبار النظام الإداري العام والخصائص الذاتية للمجتمع في مختلف أبعادها (الأغبري، 2000، 23).
- وعلى مدير المدرسة مراعاة مجموعة ممن النقاط وتوظيفها في أثناء عمله الميداني وهي:

- مبدأ تقسيم العمل
- مبدأ تفويض السلطة
- مبدأ وحدة إصدار الأوامر
- مبدأ النظام واحترام التعليمات
- مبدأ المكافأة

- مبدأ المساواة في المعاملة
- مبدأ المبادأة والابتكار
- مبدأ التعاون
- مبدأ تنظيم الوقت وإدارته
- مبدأ تدرج السلطة
- مبدأ الترتيب
- مبدأ خضوع المصلحة الشخصية للمصلحة العامة (أسعد، 2005، 85).

سادساً - التوجه الحديث للإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:

### 1- التوجه الحديث في وظيفة المدرسة وأهدافها:

إن مدرسة اليوم صارت مدرسة المجتمع ومركزاً مهماً من المراكز الاجتماعية في البيئة يلجأ إليها أبناء المجتمع، لذا لم تعد المدرسة تغلق أبوابها وتحكم إقفالها بل تفتحها على مصراعيها لتستقبل رجال البيئة وشبابها وفتياتها آباء وأمهات، وعمالاً وفلاحين كتبة وموظفين ومن مختلف الهيئات والمنظمات، وهي تعمل جاهدة متخذة شتى الأساليب والطرائق من أجل أن تقربهم إليها فيؤمنونها ولا يملون أو يميلون عنها، إذ إن مدرسة اليوم مركز لإشباع حاجات البيئة والمجتمع المحلي الذي توجد فيه (البوهي، 2001، 52).

ولذلك فقد تغيرت وظيفة الإدارة المدرسية وأتسع مجالها في الوقت الحاضر فلم تعد مجرد عملية روتينية تهدف إلى تسيير شؤون المدرسة تسييراً روتينياً وفق تعليمات وقواعد معينة كالمحافظة على نظام المدرسة، وحصر غياب التلاميذ وحضورهم وحفظهم المقررات الدراسية وصيانة الأبنية المدرسية وتجهيزاتها بل صارت بالإضافة إلى ذلك عملية إنسانية محور عملها الطالب، وتسعى إلى توفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيه نموه العقلي والجسمي والروحي وتعمل على تحسين العملية التربوية لتحقيق هذا النمو.

أما من حيث مجالها فلم يعد مقصوراً على النواحي الإدارية فقط بل أصبح يجمع معها النواحي الفنية والمالية وكل ما يتصل بالتلاميذ وأعضاء هيئة التدريس والمناهج وظروف التدريس والنشاط المدرسي والإشراف الفني والنهوض بالمكتبات المدرسية وتنظيم العلاقة بين المدرسة والبيئة المحلية وعلاج مشاكل التلاميذ الدراسية والاجتماعية وتقديم الخدمات الصحية لهم وإشراك أولياء أمور التلاميذ في كل ما يعود بالمنفعة على أبنائهم الطلاب وكل ما يتصل بالعملية التربوية بطريقة غير مباشرة (مصطفى، 1982، 21).

فالإدارة المدرسية الحديثة تقدم لطلابها الخدمات العلمية والثقافية والاجتماعية والوقائية والعلاجية والتوجيه والإرشاد والتغذية وتوفير الكتب المقررة ونشاطات الترفيه الهادفة ووسائل المواصلات وغيرها، كما يتوجب على الإدارة المدرسية الحديثة أن تأخذ بعين الاعتبار أسس بناء المناهج وعناصرها الرئيسية والعوامل المؤثرة فيها بالإضافة إلى الإحاطة بالاتجاهات الحديثة في تطوير المناهج.

وينبغي على المدرسة الحديثة أن تتوفر فيها تسهيلات مكانية مثل غرف دراسية مناسبة وكافية ومختبرات علمية تسد الحاجة وملاعب فسيحة وقاعات خاصة لتدريس الموسيقى والتربية الرياضية والأسرية ومكتبات ومسرح... الخ (جاسم، 2008، 34).

وأخيراً لقد رفعت المدرسة الحديثة شعارات لمواجهة مشكلات ومطالب المجتمع، ومنها توثيق العلاقة بين المدرسة والبيت بإقامة مجالس الآباء والمعلمين وزيارة بيوت الطلبة، وتنظيم مشروعات خدمة البيئة المحلية، وتنظيم المعسكرات وإدخال البيئة المحلية إلى المدرسة عن طريق إقامة المحاضرات والندوات والمعارض وحفلات الترفيه والاجتماعات العامة (نبراي، 1993، 60). وحتى تستطيع المدرسة الحديثة أن تضطلع بدورها البارز في تقديم الخدمات التربوية والتعليمية ينبغي توافر الشرط الآتية:

- أن يكون هناك منهج تعليمي متوازن يساعد المتعلمين على اكتساب المعارف والمهارات الأساسية والاتجاهات الإيجابية نحو الحياة والقيم والمثل العليا والاهتمامات والتذوقات الجمالية.
- وجود بيئة مناسبة تسمح بالتفاعل بين جميع أعضاء المدرسة.
- أن تكون هيئة التدريس معدة إعداداً علمياً وتربوياً عالياً.
- أن تكون الإدارة المدرسية تؤمن بالعلاقات الإنسانية الإيجابية.
- توافر المال اللازم لسد حاجات المدرسة.

إن أهداف منهج المدرسة يشتق في التربية الحديثة من مصادر مختلفة تتمثل في فلسفة المجتمع وحاجاته ومشكلاته وفلسفة التربية والمتعلم وقدراته وحاجاته ومشكلاته وعملية التعلم وأسسها ونظرياتها وطبيعة المواد الدراسية وأهدافها (الوكيل، 1998، 78)، وعلى الرغم من الاختلافات البيئية في التفاصيل فإن أهداف المدرسة الحديثة تشمل الموضوعات الآتية:

أ- **تنمية العقل:** ينمو العقل بمواجهة التحديات، والمدرسة تكسب الطالب مهارات عقلية كالقراءة وحسن الاستماع والفهم والتفكير الصحيح وحل المشكلات بالطريقة العلمية وتساعد على اكتساب المعلومات والحقائق وكيفية استخدامها لصالحه ولصالح بيئته

وللإنسانية جمعاء، كما تكسب الطالب القدرة على التعامل بالرموز والأرقام والمسائل الحسابية (نبراي، 1993، 76).

ب- **تربية الجسم:** إن من أهداف المدرسة الحديثة أن تساعد الطالب على أن يتعلم كيف يحافظ على صحة بدنه بتناول الطعام الجيد وممارسته للرياضة المناسبة، ومن واجب المدرسة أن تعود تلاميذها على عادات جسدية صحيحة وتوفر لهم إمكانيات الصحة الجيدة.

ت- **تكوين الأخلاق:** إن من واجب المدرسة الحديثة أن تساعد التلاميذ على اكتساب الأخلاق الحميدة وتطبيقها في حياتهم اليومية كاحترام حق الإنسان في الحياة والحرية المسؤولة والكرامة والتملك الحلال والعدالة والإنصاف والرحمة والبحث عن الحقيقة والصدق والتعاون والأدب... إلخ.

ث- **اكتساب مهنة:** إن من الضروري لكل فرد أن تكون له حرفة أو مهنة يمتنها ويكسب رزقه من خلالها، والمدرسة الحديثة خير بيئة للقيام بهذه المهمة لما لها من إمكانيات مادية منتقاة وطاقات بشرية مدربة لتحمل تلك المسؤولية.

ج- **تنمية حاجة الانتماء للوطن:** إن المدرسة كمؤسسة تربية متخصصة يجب أن تلعب دوراً كبيراً في مساعدة المتعلمين على فهم ومعرفة متطلبات المواطنة الصالحة، وليس يكفي هذا فحسب بل إنما عليها تطبيق تلك المبادئ والقواعد في حياتهم الواقعية، ويلقي هذا عبئاً كبيراً على المدرسة في خلق مناخ تعليمي ملائم لممارسة حقوق وواجبات المواطنة على مستوى المدرسة لكي يتسنى نقلها للحياة الخارجية.

ح- **نقل التراث العلمي والثقافي:** تعد المدرسة الحديثة مركز إشعاع للنشاط العلمي والثقافي، فهي تحافظ على التراث الثقافي كما تعمل بجد لتوصيل الجديد من الأفكار والمفاهيم والمبتكرات التكنولوجية إلى المتعلمين وتتناط هذه المسؤولية بها بحكم أنها تحتضن أناساً متخصصين بالعملية التعليمية والبيئة في المدرسة الحديثة عادة ما تكون معدة إعداداً يسمح لها بأن تلعب دوراً لا يستهان به في عملية نقل التراث الثقافي والعمل على استغلال كل الإمكانيات المتوافرة في سبيل المحافظة على أصالته وتطوير ما يمكن تطويره ليوافق متطلبات عصر التفجر المعرفي ولمساعدة تحقيق هذه الأهداف التي تم عرضها توجب على المدرسة أن تلعب دوراً فاعلاً في توفير أفضل السبل لنجاح عمليتي التعلم والتعليم والإدارة بهذا المعنى تكون وسيلة وليست غاية، وكل من يحتل مركزاً إدارياً في المدرسة عليه أن يؤمن بأن عمله مساند للعمل الفني وهو التعلم والتعليم (حجي، 2000، 83).

## 2 - التوجهات الحديثة لمقومات الإدارة المدرسية:

إن أهم المقومات الحديثة للإدارة المدرسية هي ما يأتي:

**2-1 - القدوة الطيبة:** وعلى ضوءها يكون مدير المدرسة قدوة طيبة للعاملين معه من حيث التمسك بعمله، وفي إيمانه واعتزازه به هذا من جانب أما من الجانب الآخر فعليه الاعتناء بمظهره وثقافته وخلقه وسيرته، ويتعامل مع العاملين معه من مدرسين وطلاب بوصفه أباً وأخاً ومربياً.

**2-2 - تبادل الثقة:** على مدير المدرسة الحديثة أن يزرع الثقة بقدراته وإمكاناته الإدارية في كافة المجالات والنشاطات في نفوس موظفيه ومدرسيه وطلابه وعماله، كما يبادلهم الثقة المتبادلة التي هي الدعامة الأولى لنجاح الإدارة المدرسية.

**2-3 - المناخ المناسب:** إن خلق المناخ المناسب على أساس الاستقرار والطمأنينة وحسن التفاهم والابتعاد عن العنف والخلافات والتباغض والحرص على التعاطف والتعاون والمودة والألفة واليقظة التامة تعد من أهم مقومات الإدارة المدرسية الحديثة والناجحة.

**2-4 - تفويض السلطات:** وهي أن يقوم مدير المدرسة بتفويض الأكفاء من العاملين معه ببعض الصلاحيات والمسؤوليات والالتزامات، ومنحهم في نفس الوقت كل السلطات الضرورية لتنفيذ أعمالهم، وتعريف كل مدرس بملكيتة للمدرسة و بأنه جزء منها.

**2-5 - التعرف إلى العاملين:** وهذا يعني أن يتعرف مدير المدرسة إلى العاملين معه من خلال الوقوف على قدراتهم ومواهبهم واستعداداتهم وإمكاناتهم وإسناد العمل المناسب لكل منهم مع توجيههم وإرشادهم بالطرق السليمة والصحيحة بالإضافة إلى ذلك مكافأة المجدين منهم وتشجيعهم والأخذ بيد المقصرين والارتقاء بهم.

**2-6 - أسلوب القيادة الرشيدة:** ويقوم هذا الأسلوب على الديمقراطية، والحكم الذاتي والقيادة الجماعية، ومركزية التخطيط، ولا مركزية التنفيذ والبعد عن النمط الدكتاتوري في إنجاز الأعمال المطلوبة (أحمد، 2001، 32).

وهذه الدعائم والمقومات للإدارة المدرسية هي بمثابة الركائز التي يعتمد عليها مدير المدرسة وبالتأكيد إن مدير المدرسة الذي يعمل على تقويتها وصيانتها سيجد نفسه محاطاً بالعاملين معه ومحاطاً بطلابه وكلهم يعملون على مؤازرته ودعمه في إرساء هذه المقومات التي يؤمن بها ويعمل من أجلها.

### 3- خصائص الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:

إن وحدة الإدارة التربوية هي النظام التربوي بشكل عام، وتمثلها الدائرة السياسية المسؤولة عن التعليم والمعروفة بوزارة التربية من خلال رسم السياسات التربوية بما ينسجم مع السياسة العامة للدولة أو النظام السياسي القائم وسن التشريعات والقوانين التربوية وتخطيط التعليم وتحديد الميزانيات، فالإدارة التربوية هي النشاط المتخصص الذي يخطط وينظم ويوجه الموارد البشرية، بما يتفق مع أهداف وحاجات التلاميذ والمدرسة والمجتمع، وهي النشاط الذي يوحد عمل الطالب والمدرس والمجتمع لتحقيق أعلى درجة من الرضا والنمو للجميع (السفاسفة، 2005، 174).

كما أنها وفق مفهومها الحديث يعتبرها وسيلة وليست غاية، وهي مجموعة عمليات متشابكة وشاملة لكل النظام التربوي في المجتمع المتمثل في جهاز التربية والتعليم الرسمي (الوزارة) وما يصنعه من سياسة تربوية وأنظمة وما يحدده من مناهج ومقدمات ومراحل تعليمية وتعنى الإدارة التربوية بتنظيم العناصر البشرية (المعلمين والموظفين والطلبة وأولياء أمور التلاميذ)، وتنظيم العناصر المادية (الأبنية والتجهيزات والأثاث والأدوات والأنظمة والتشريعات)، ويؤكد المفهوم الحديث للإدارة المدرسية على التعاون والعمل الجماعي، وترابط مقومات العملية التربوية مع بعضها بعضاً (عابدين، 2001، 22).

إن إدارة النظام التربوي والإشراف عليه لها خصوصية تختلف عن إدارة النظم الأخرى وإداراتها المعنية، فالخصائص التي تتميز بها الإدارة المدرسية عن غيرها من الإدارات هي:

- ضرورتها الملحة للمجتمع.
- المنظور الجماهيري وحساسيتها.
- تعقد الوظائف.
- ألفة العلاقات الضرورية.
- التمهين لهيئة العاملين / التأهيل الفني و المهني للعاملين.
- صعوبة القياس والتقويم (حريم، 2006، 59).

وهناك خصائص ومهام تشترك بها الإدارة المدرسية مع غيرها من الإدارات الأخرى وهي كما

يأتي:

- الالتزام بتحقيق الأهداف الخاصة بالمنظمة أو المؤسسة.
- العمل على تقدم المؤسسة ونموها وتطوير العمل بها إلى ما هو أفضل على الدوام.

- استخدام جهود الناس الآخرين ومحاولة استثارة طاقاتهم وقدراتهم الابتكارية.
- تقديم المصلحة العامة على المصلحة الخاصة. (جور، 1984، 5).

#### 4- القواعد الأخلاقية لمهنة الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:

تتعرض مشاريع العمل أحياناً إلى ضغوط هائلة من أجل بلوغ أهدافها المرسومة، وأحياناً تتحقق بعض هذه الأهداف على حساب المجتمع أو مصالح أعضائه، وعندما يحصل ذلك فإن هذه المشروعات التي تنتهج مثل هذا الأسلوب الأناني تتهم بتجاوز أخلاق المهنة أو أخلاقيات العمل، وأخلاقيات العمل قد تمثل الخلاصة الكلية لخبرات وتعليم ونشأة المدير نفسه، أو أعضاء مجلس إدارة العمل والانحراف في أخلاقيات العمل قد يحصل رغماً عن قناعة المدير، أو قد يحصل بمعرفته وموافقته الكاملة (العلاق، 1999، 43).

وبطبيعة الحال إن لكل مهنة دستوراً أخلاقياً يلتزم به الأعضاء العاملون في تلك المهنة وتلبية لهذا المطلب الهام وقد وضعت قواعد أخلاقية لمهنة الإدارة المدرسية وفيما يأتي عشرة أبعاد أخلاقية لها دلالاتها في سلوك مدير المدرسة وسلوك الإداري التربوي:

- أن يجعل من رفاة التلاميذ ومصالحهم محوراً أساسياً لكل قراراته وأفعاله.
- أن ينجز مسؤولياته المهنية بكل أمانة وصدق وإخلاص.
- أن يدعم ويحمي الحقوق المدنية والإنسانية لكل الأفراد.
- أن يحترم ويطيع الدستور والقوانين والأنظمة المعمول بها في مجتمعه.
- أن يطبق السياسات التربوية المرسومة ويراعي قوانين وأنظمة وتعليمات نظامها التربوي.
- أن يسلك سبلاً ملائمة ومناسبة لتطوير وتصحيح القوانين والسياسات التربوية.
- أن يتجنب استغلال مركزه / مراكزه لمكسب أو لمصلحة شخصية سواء أكان ذلك في مجالات سياسية أم اقتصادية أم في أية مجالات أخرى.
- أن يسعى للحصول على درجات أكاديمية أو تأهيل مهني وأن يكون ذلك من مؤسسات معترف بها.
- أن يحترم جميع العقود والاتفاقيات السارية أو يلتزم بكل ما يتم التوصل إليه بشأنها (الطويل، 1986، 73).

إن المطلوب منا اليوم أن ندعم وبإيجابية عالية كل التوجهات التي تدعو إلى أن تسود أجواء العمل القيم والقواعد الأخلاقية النبيلة وخاصة في مجال التربية والتعليم وكل المجالات الأخرى، لأن

العمل وميدانه عندما يرسى على أساس قيمي وأخلاقي وفق هذا الاتجاه ويصار إلى تنفيذه من قبل الجميع وبحرية عالية، فإنه بالتأكيد سيكون حافزاً كبيراً لكل العاملين ولكل الإداريين والمديرين وأن يبعث فيهم البهجة والسرور والدافعية العالية لأداء العمل دون حقد أو كراهية.

### 5- المسؤولية الاجتماعية للإدارة:

إن المسؤولية الاجتماعية هي فكرة أخلاقية بالنسبة للإداري لكن مصطلح المسؤولية الاجتماعية يشير عادة إلى الدور الذي يتعين على صاحب العمل أن يلعبه في حل أمراض الجماعة فعلى سبيل المثال: إلى أي مدى يجب على مشروع العمل أن يكون منغمساً في حل المشكلات الاجتماعية مثل إيجاد فرص عمل أو تعليم أو خدمات صحية وترفيهية للعاملين، أو هل مطلوب من المدير أن ينفق جزءاً من وقته لتأمين القضاء على الأمية بين العاملين وعوائلهم أم مهمته تكمن في تعظيم الأرباح وزيادة الأجور من خلال وظائف الإدارة (العلاق، 1999، 46).

إن فكرة أن تكون الأعمال مسؤولية اجتماعية ليست بالجديدة إطلاقاً، فالرموز والأعراف في أخلاقية المهنة موجودة حتى في الأزمنة الغابرة، إلا أن هذه الفكرة اليوم قد اتسعت لدرجة أنها أصبحت جزءاً من مبادئ الإدارة، إن خبراء اليوم صاروا يتحدثون علانية، بل هم يدعون إلى أن تصبح الإدارة مسؤولية اجتماعية، بالإضافة إلى مسؤولياتها.

وهناك من خبراء الإدارة من يرى عن قناعة بأن للبيئة الاجتماعية تأثيراً جوهرياً على أهداف وسياسات وقرارات العمل، حتى أصبحت المسؤولية الاجتماعية واحدة من أهم التحديات التي تواجه أي مشروع من مشاريع العمل الحديث، فقد أصبح المجتمع يفرض على مشاريع العمل الالتزام بمسؤوليات عدة نحو المجتمع بصفة عامة، مثال ذلك ضرورة تناسق أهداف المشروع مع أهداف المجتمع، وإسهام المشروع في إشباع حاجات ورغبات المجتمع من الأشياء التي يحتاج إليها، والإسهام في تطوير المجتمع ثقافياً واجتماعياً واقتصادياً.

أما بالنسبة إلى مسؤولية المدرسة تجاه المجتمع المحلي وتوجهها الجديد فإنه يقوم اليوم على إشراك الآباء وأولياء أمور الطلبة، وإقناعهم بأن يهتموا ويتفهموا ما يجري لعملية التربية والتعليم من حيث كيفية التدريس والأمور المتعلقة بها نتيجة التطور والتغير الحاصل في مفاصل العملية التعليمية وإن هذا التوجه الجديد في توطيد الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي يجب أن يلقي ترحيباً من الجميع. وهو ليس بالأمر السهل بالنسبة إلى المدرسة لأن التربية والتطور يعنيان التغير وكما هو معلوم إن معظم نمط الحياة في المجتمع المحلي يعارض أو لا يحبذ التغير، وهذا يضع مسؤولية كبيرة على عاتق إدارة المدرسة المتمثلة في مديرها الذي يواجه حل معضلة التوفيق بين المحافظة على التقاليد وإحداث التغير من أجل التقدم والتطور (نبراي، 1993، 203).

وهكذا أصبح اليوم حجم المسؤولية الملقاة على عاتق الإدارة بشكل عام والإدارة المدرسية بشكل خاص كبيراً، فلم تعد الإدارة مجرد مدير ومكتب، وعدد من الأفراد، بل صارت هيكلاً ونظاماً عاماً وخاصاً، يعمل فيه الجميع ويضعهم تحت ظلال القوانين والأنظمة الإدارية التي تخدم كل الأفراد وتحقق الأهداف المطلوبة آخذة بالاعتبار حجم التقدم والتطور والتغيير الذي يطرأ عليها.

#### 6- القيادة المدرسية الناجحة في ضوء الفكر الإداري المعاصر

إن القيادة المدرسية الناجحة هي التي تستطيع:

- 1 - تحقيق أهداف المدرسة ببسر وبأقل جهد ممكن.
- 2 - تقدير القوى التي تحدد نوع السلوك الإداري الأنسب للمواجهة.
- 3- توفير الظروف والإمكانات المناسبة المادية والبشرية لإنجاح العمل.
- 4- أن تربط بين الأفكار والقيم المبادئ وأهداف المدرسة.

ومعظم السمات المطلوبة متوافرة في الديمقراطية إذا استكملت مقومات النجاح الإداري باكتساب المهارات والمعلومات والمعارف والمفاهيم والعمل على تجديد وابتكار الطرق المناسبة لإنجاح العمل الإداري المدرسي.

وإذا تأملنا حال الإدارة المدرسية وما تواجهه من تحديات وقصور إداري فإننا نستطيع أن ندرك مدى الحاجة إلى ثورة إدارية شاملة، فرغم الجهود الضخمة التي تبذلها المؤسسة التعليمية في الوطن العربي فإنها لا تخرج الكوادر المؤهلة تأهيلاً جيداً كافياً للوفاء باحتياجات المجتمعات فنجد الإدارة المدرسية في صراع بين قوتين " قوة: الإحساس بضرورة التغيير واحتياجات أسواق العمل، والقوة الثانية ناشئة عن الالتزام القانوني والسياسي بالإبقاء على ما هو موجود من الأنظمة والأساليب والممارسات، ونتيجة لذلك نجد سلوك العاملين خليطاً متنافراً من الجديد والقديم، الإيجابي والسلبي" (جوهري، 2002، 71)

فمشكلة الإدارة بدأت تظهر بوضوح وبشكل جاد مع تعقد التنظيم وتعظيم الأهداف من جهة لذا ازدادت أهمية دراسة الإدارة وتطور ونمو المنظمات من جهة أخرى بطريقة علمية لمواجهة مشاكل التخطيط والتفويض بالإضافة إلى المشاكل الأخرى المرتبطة بها والتي حالت دون مواكبة تطور المنظمات ونموها (العمرى، 2003، 4)، وظهرت المداخل أو الأساليب الإدارية الحديثة من أجل التغلب على مشكلات أساليب الإدارة التقليدية والتي حددها العمرى (2003) فيما يلي:

- كثرة الأخطاء.
- زيادة الوقت المقرر للعمليات.

- ترك المنظمة (التسرب).
- زيادة عدد الاجتماعات بدون نتائج.
- كثرة حالات إلقاء اللوم على الآخرين.
- زيادة شكاوي العاملين (العمرى، 2003، 42).

#### سابعاً-- عناصر العملية الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:

إن أهم وظائف أو عناصر العملية الإدارية في ضوء الكتابات الإدارية الحديثة والتي تنعكس على الإدارة التربوية والمدرسية هي ما يأتي:

#### 1- التخطيط :

تزدحم كتب الإدارة بتعريفات مختلفة للتخطيط، فهناك من يعرف التخطيط بأنه (التقرير سلفاً بما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى، ومن الذي يقوم به)، ومن الكتاب من يرى أن التخطيط يتضمن الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها . أما هنري فايول فيقول إن التخطيط في الواقع يشمل التنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.

ومهما تعددت التعريفات فإن التخطيط يعد من وظائف الإدارة الرئيسة وهو يسبق الوظائف الأخرى، باعتبار أن كل الوظائف الأخرى لا يمكن أن تعمل بفاعلية إلا بتوافر عنصر التخطيط، وهو أمر منطقي للغاية، فالتخطيط الناجح يعتمد على قدرة الإداري على التنبؤ بالمتغيرات البيئية، أو المتغيرات الداخلية، ولا يمكن تحقيق أهداف المؤسسة أو المنشأة بعيدة الأمد في ظل غياب خطط بعيدة الأمد، ولا تتحقق الأهداف أصلاً بدون خطط ، سواء كانت الخطط قصيرة الأمد أو متوسطة أو بعيدة (العلاق، 1999، 20) .

والتخطيط عادة عملية تتجه نحو المستقبل وتحاول التنبؤ بما سيحدث أو ما يراد تحقيقه في المستقبل وفي ضوء ذلك ترسم الخطط والسياسات اللازمة لمواجهة ذلك المستقبل وما ينطوي عليه من أمور . ويعد التخطيط عملية تحليلية تتضمن تقويماً للمستقبل، وتحديد الأهداف المرغوبة في إطار المستقبل، ووضع البديل لتحقيق هذه الأهداف، واختيار البديل أو البدائل المناسبة لتحقيقها.

والتخطيط هو أساس العمل الإداري ويعتمد على جميع وظائف الإدارة لا سيما وظيفتي التنظيم والمتابعة، وهو العملية التي بواسطتها يتمكن المدراء من تحديد الأهداف وأخذ الخطوات الضرورية لضمان إنجاز هذه الأهداف بأفضل شكل .

ويتضمن التخطيط تحديد وإيضاح للأهداف ومجال العمل، والفحص بقصد الكشف عن العوامل المؤثرة وتحديد آثارها المحتملة على إنجاز الأهداف وصنع القرار لتحديد عمل النظام وكما تشير إليه عمليات تعريف الأهداف الفحص والتحليل (رسمي، 2004، 87).

## 2- التنظيم:

يعني التنظيم بناء علاقات تحددها السلطة الضرورية والتنسيق بين مختلف الأفراد لأداء مهام معينة لتحقيق أهداف التنظيم، فهو علاقة بنائية تعمل على ربط العناصر التنظيمية وإطار يتم من خلاله تنسيق جهود الأفراد (رسمي، 2004، 104)

ولكي تتجح الإدارة في عملها، لابد من توافر تنظيم سليم تحقق من خلاله أهداف المنظمة وغاياتها، وهذا التنظيم ذو شقين أحدهما مادي ويختص بمكونات العمل وتجهيزاته وتوزيع مسؤولياته، والشق الثاني: إنساني ويختص بالجانب البشري، من حيث طبيعة الأفراد وقدرتهم على العمل، ثم توجيه طاقتهم للعمل، ومن ثم يكون للعلاقات الإنسانية دورها الهام في نجاح الإدارة في عملها (سليمان، 1988، 227)، وإن نوعية هذا التنظيم ينطبق على جميع الإدارات الأخرى بما فيها الإدارة التربوية والتعليمية والإدارة المدرسية.

وعلى هذا الأساس فإن التنظيم يقدم للمدير الوسائل التي يستطيع من خلالها العمل جماعياً وبفاعلية نحو تحقيق الأهداف المرسومة، ولغرض تحقيق هذه الأهداف فإن على المدير أن يحدد أولاً النشاطات والأعمال المطلوب تنفيذها وإدارتها ومن سيتولى مساعدته، ولمن يقدم تقارير العمل، ومن يقدم له بدوره هذه التقارير، ولابد للمدير أن يعرف الإطار التنظيمي الكلي الذي يعمل فيه وموقعه في هذا الإطار، ووسائل الاتصالات، وبدوره فإن المرؤوس يجب أن يعرف طبيعة الوظيفة المطلوبة من وحدود هذه الوظيفة، وعلاقته برئيسه، والمجموعة التي تعمل معه، والمجموعة الكلية التي يتكون منها البناء التنظيمي (العلاق، 1999، 21).

وهكذا فإن وظيفة التنظيم تبحث في تحقيق التنسيق بين القوى العاملة والموارد المتاحة بما يكفل تنفيذ الخطة بكفاءة وفاعلية، ومن أجل تحقيق ذلك يتم تحديد أوجه النشاطات للمنظمة أو المنشأة أو المؤسسة التعليمية بما فيها المدرسة وتوزع على العناصر البشرية فيها، وفي ضوء ذلك يتم تحديد الاختصاصات والمسؤوليات والعلاقات والاتصالات بين الوحدات التنظيمية وبين الأفراد العاملين فيها ، وتحتل عملية التنظيم مكانة مهمة في العملية الإدارية، وتتجلى أهميتها فيما يلي:

- تساعد على تحقيق تنسيق الجهود في أثناء الخدمة.
- تنظم العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين الآخرين.
- الاستثمار الكفاء للإمكانات المتاحة والحصول على أقصى طاقة إنتاجية منها

### 3 - التوجيه:

يعتمد التوجيه بشكل رئيس على مدى سلامة التخطيط والتنظيم، فالتوجيه يتوقف على تحديد الأهداف ووضوحها لجميع العاملين وعلى حسن توزيع المهام والمسؤوليات عليهم، وهو الوظيفة الإدارية التنفيذية التي تنطوي على قيادة الأفراد والإشراف عليهم وتوجيههم وإرشادهم حول كيفية تنفيذ الأعمال وإتمامها وتحقيق التنسيق بين مجهوداتهم وتنمية التعاون الاختياري بينهم من أجل تحقيق هدف مشترك، وتمارس هذه الوظيفة من خلال عمليات القيادة والحفز والاتصال مستندة في ذلك إلى فهم واضح لطبيعة السلوك الإنساني وكيفية توجيهه بالشكل الذي يحقق الأهداف المنشودة (العلاق، 1999، 21).

ويمثل التوجيه استراتيجيية العمل وإحد الأساليب الفعالة في حفز الأفراد ويقتضي إدراك مجموعة من العلاقات المتشابكة تؤثر في السلوك ويحتم على القيادة التعامل معه بهدف إحداث الانسجام بين الفرد وبيئة العمل، وبث روح العمل الجماعي والعمل على مقابلة توقعات الفرد والجماعة (رسمي، 2004، 125).

وقد يؤدي إغفال التوجيه إلى القصور والتسبب في العمل أو إحداث خلل فيه، لذلك يجب أن يتمشى مع مسار العلاقات الإنسانية، إذ ينبغي أن يتم بأسلوب لين وواضح، وببعد عن التسلط أو الإساءة حتى يحقق الغاية منه، مع مراعاة الفروق الفردية في عملية التوجيه، حيث أنه من المعلوم أن الأفراد أو العاملين ليسوا كلهم سواء في تقبل التوجيه وتنفيذه، وأن الهدف الرئيسي من التوجيه هو مصلحة العمل، وهذه الأخيرة ينبغي أن تبنى على التعاون بين أفراد المنظمة أو المؤسسة التعليمية (المدرسة) والتغلب على ما قد يعترضهم من صعوبات ومشكلات تحد من نشاطهم أو تقلل من فاعليتهم في العمل (سليمان، 1988، 235).

وفي هذا الصدد فإن المدير الناجح هو الذي يستطيع أن يوجه العاملين معه لكي يعملوا بفاعلية وكفاية لتحقيق الأهداف المطلوبة والمرسومة، وهذا يتطلب منه، القدرة على إثارة اهتمام العاملين معه لتحقيق تلك الأهداف، وإيجاد الترابط بين الأهداف الفردية والأهداف العامة، كما يتطلب أيضا قدرة المدير على توجيه العاملين وحفزهم لبذل أكبر جهد ممكن للإسهام في حل مشكلات قد تصادفهم في بيئة العمل أو في البيئة المحيطة بها.

### 4 - التنسيق:

التنسيق هو العملية التي تهدف إلى تحقيق وحدة العمل بين الأنشطة المتداخلة. وتكون وظيفة التنسيق ضرورية حينما وجد اثنان أو أكثر من الأفراد المتداخلين، أو الجماعات المتداخلة أو الأقسام المتداخلة تسعى لتحقيق هدف عام. وتتضمن وظيفة التنسيق التأكد من أن جميع

المجموعات وجميع الأشخاص يعملون بفاعلية وعلى نحو اقتصادي ويتوافق في اتجاه الهدف الرئيسي (العلاق، 1999، 29،)

والتنسيق يزيل كل عوامل التنافر والتضاد في المؤسسة أو المنظمة ويحل محلها كل حالات التوافق والعمل باتجاه واحد بهمة وبروح معنوية عالية يتحلى بها جميع العاملين في المنظمة أو المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة.

##### 5- المتابعة:

ويقصد بها الإشراف على تنفيذ ماتم التخطيط والتنظيم له ، والتأكد من أن كل شيء يسير في مساره الصحيح ، ويشمل ذلك كل ما يتعلق بالدراسة والأنشطة أو الأعمال الإدارية، أو غير ذلك مما تتقدمه المدرسة للعاملين بها من معلمين وإداريين وطلبة.

ولكي تحقق المتابعة أهدافها ينبغي اتخاذ ما يلي:

- مداومة الاتصال بمجالات العمل والتأكد من أن الأعمال تسير كما خطط لها ومعرفة نواحي النقص أو القصور، ومحاولة تداركها.

- تهيئة الجو المناسب للعمل المثمر، بما يشيع فيه من تعاون وتآلف والإفادة من الخبرات المختلفة.

- جعل الاجتماعات مجالاً واسعاً للمشورة وتبادل الآراء واتخاذ القرارات.

##### 6 - التقويم:

تعد مرحلة التقويم عملية أساسية في العملية الإدارية فهي عملية فحص وتقييم شامل للنتائج كما أنها تهدف إلى التأكد من أن الخطط تنفذ في وقتها بالطريقة الصحيحة والمرسومة لها، في حين تسعى إلى الكشف عن المشكلات التي تواجه كل عملية من عمليات الإدارة من أجل معالجة وتحسين المؤسسة. فعملية التقويم عملية ضرورية في العمل والمدرسة، وذلك لأنها ترتبط ارتباطاً وثيقاً بالأهداف لهذا العمل ومدى تحقيقها، كما أنها ترتبط بجميع مراحل تخطيط وتصميم وتنفيذ إجراءات هذا العمل (معوض وزميله، 2003، 13)

فعملية التقويم تهدف إلى " التأكد من سير الأعمال في اتجاه الأهداف المرسومة للمؤسسة، ومن أن سلوك العاملين يتفق مع مقتضيات الوظائف التي يمارسونها " (أبو الوفا، 2000، 16)، ويمكن النظر إلى عملية التقويم على أنها الوظيفة الإدارية التي تتولى المتابعة الدائمة للنشاطات والأعمال داخل المدرسة أو أية مؤسسة أخرى للتأكد من مدى مطابقتها للمعايير الموضوعية، وبالتالي مدى تحقيقها للأهداف المخططة "ويوضح لنا هذا التعريف أنه بالرغم من أن عملية التقويم

تحتل المرتبة الأخيرة من عناصر الإدارة فإنه لا يمكن الاستغناء عنها أثناء العملية الإدارية، فهي تستخدم دائماً من أجل الكشف عن الانحرافات من أجل تصحيحها، والتقييم، أيضاً كما أوضحه لنا الدكتور عرفات سليمان، بأنه " عملية حيوية بناءة، تتم عن طريق استخدام وسيلة أو أكثر، بهدف معرفة نواحي التقدم أو القصور أو الثبات في البرنامج التعليمي، والنشاط التربوي، وتحديد مدى ما حققته المدرسة من أهداف، إلى جانب الوقوف على الصعوبات التي تعترض التقدم في المجال التربوي " (سليمان، 2001، 214)

تبرز أهمية عملية التقييم بأنها مرتبطة بالأهداف المحددة، ويمكن توضيح أهمية التقييم فيما يلي:

- اعتباره الوسيلة الهامة لمعرفة مدى التقدم الذي يحرزه الفرد أو الجماعة نحو تحقيق هدف من الأهداف والوصول إلى الغاية.
- يساعد في معرفة نواحي القوة أو الضعف، ثم كشف الاختبارات اللازمة، ومن ثم يكون التوجيه وكذلك التخطيط لعمل جديد.
- تضمن نظرة إلى المستقبل باعتبار الأبعاد الزمنية، الماضي، الحاضر، والمستقبل والموازنة بينهما من حيث ترابط الخبرة (سليمان، 2001، 402).

#### ثامناً - العوامل المؤثرة في الإدارة المدرسية:

تعتمد موهبة المدير الناجح وكفاءته على مقدار تفاعله مع البيئة والتكيف معها دون أن يؤثر ذلك على مسؤولياته ومهامه الأساسية في العمل مثل التخطيط والتنظيم والتقييم، فالإدارة الفاعلة هي تلك الإدارة التكيفية / التوازنية التي تأخذ في الحسبان نوع واتجاهات وطبيعة المتغيرات والعوامل التي تحيط بالعمل، والتي تؤثر فيه ويؤثر فيها، وقد يشكل تعامل المدير مع البيئة الخارجية جزءاً مهماً ومتداخلاً مع وظيفته كمدير.

وفي ضوء ذلك على المدير أن يرسم لنفسه إستراتيجية تمكنه من إحكام التعامل مع مفاتيح البيئة الخارجية بما فيها من عادات وتقاليد وأعراف تشكل النسيج الثقافي المحيط بالعمل فالمدير لا يعمل في فراغ ولا يتعامل فقط مع البيئة الداخلية، وإنما مهارته تكمن في قدرته على التفاعل والتعامل مع المؤسسات الحكومية وغيرها من الاتحادات والجمعيات الأخرى، وإن الوعي والإدراك في هذا المجال يعد شرطاً أساسياً من شروط نجاح التطبيق الإداري (دياب، 2001، 66).

وإن لكل مجتمع إطاره الثقافي أو الحضاري، ويشمل هذا الإطار الثقافي أو الحضاري القيم والمعتقدات والأهداف والتقاليد السائدة في مجتمع معين وأوضاع هذا المجتمع والتدريب ودرجة التصنيع والأفكار والمفاهيم العقائدية ودرجة الاستقرار السياسي وغير ذلك من الظروف التي تسود في المجتمع والتي تؤثر بالضرورة على السلوك الإداري في هذا المجتمع.

إن ديناميكية الإدارة تتطلب تحقيق شرط أساسي هو الوعي بهذه الأطر والتفاعل معها ومحاولة التكيف معها وصولاً إلى الأهداف المنشودة، كما وأن الإدارة فن يتطلب أن يكون للمدير مهارة خاصة في التكيف والتفاعل وأن يكون له ذهن متقدم وقابلية فذة على استقطاب المتغيرات والتكهن بها في محاولة لتطويعها لصالح العمل وأهدافه (العلاق، 1999، 42)، أما مدير المدرسة فهناك عدد من العوامل التي تؤثر في عمله ووظيفته، وقد يكون هذا التأثير ذا أثر إيجابي أو يكون ذا أثر سلبي ومن أهم هذه العوامل ما يأتي:

- أ- طبيعة النظام السياسي المتبع في البلد وفلسفته وأهدافه ومدى ما يسمح من لامركزية واستقلال السلطات الحكم المحلي.
- ب- التطور والتقدم العلمي والمعرفي والثقافي والإدارة والاقتصاد والحياة الاجتماعية.
- ت- طبيعة التعليم الذي تقدمه المدرسة، ومرحلة الدراسة فيها وحجمها ومدى قربها أو بعدها من مكان السلطة المركزية.
- ث- القيم والمفاهيم الخلقية السائدة في المجتمع.
- ج- مدى مرونة القوانين واللوائح التي تصدرها السلطات التربوية المركزية، ومدى ما يملكه المسؤولون في الأجهزة المركزية التربوية من وعي إداري وخبرة إدارية حديثة ومن استعداد للاشتراك في مسؤولية إدارة التعليم.
- ح- مدى ما تمارسه الإدارة التربوية المركزية من سلطات لمتابعة ومراقبة وتوجيه وتقييم لأعمال مديري المدارس التابعة لها.
- خ- مدى الإمكانات المادية والبشرية المتاحة للمدرسة.
- د- مدى ما يملكه مدير المدرسة من مؤهلات عملية وإدارية ومن خبرة فنية وإدارية ومن روح ديمقراطية وحب لعمله ورغبة في إشراك العاملين في مسؤولياته وسلطاته الإدارية (العبيدي، 2004، 54).

وكي يكون مدير المدرسة مطوراً لعمله وفق اتجاهات إدارية حديثة عليه أن يستوعب كل هذه العوامل المؤثرة في عمله وأن يعزز الإيجابي منها ويعمل على تلافي المؤثرات السلبية ويدفع بعمله الإداري بالاتجاه الحديث المتطور لمدرسته، وفي كل الأحوال يبقى مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن حسن سير العمل في المدرسة، ولهذا يتوجب عليه أن يقوم بمهامه كاملة، لأن دوره القيادي يحتم عليه القيام بواجباته الإدارية إضافة إلى قيامه بالواجبات الفنية التي لا تقل أهمية عن واجباته الإدارية.

### تاسعاً - المهارات اللازمة لمدير المدرسة في الفكر الإداري المعاصر:

تشير آراء الباحثين في مجال الإدارة إلى أن هناك مجموعة من المهارات التي تساعد القيادة الإدارية على النجاح في وظائفها وهذه المهارات هي:

#### أ. المهارات الفنية:

"هي مهارات تتعلق بالأساليب التي يستخدمها مدير المدرسة في ممارسة عمله والقيام بمسؤولياته، ومعالجته للمواقف التي يواجهها بأسلوب تربوي، وذلك عن طريق المعرفة المتخصصة بالدراسة والتعلم والتدريب والخبرة المنتقة". (مرسي، 1975، 55)

#### ومن أمثلة المهارات الفنية ما يلي:

- المعرفة المتخصصة في الإدارة والتربية: إي أن يمتلك المدير الحقائق والمفاهيم التي تمكنه من القيام بعمله ومسؤولياته وأن يتفهم نظم التعليم وقوانينه.
- القدرة على تحمل المسؤولية: وهذا يعني شعور المدير بعدم الرضا عن الإخفاق في تحقيق ما عزم على تحقيقه باعتباره أنه ملتزم أدبياً بتحقيقه، وعدم التهرب من المسؤولية والقائها على الآخرين وتوفير مستوى معين من الطموح يدفعه لتحمل المسؤولية.
- القدرة على استخدام المعلومات: وتتمثل هذه المهارة في قدرة المدير على استخدام المعلومات وتحليلها وإدراك ومعرفة الطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز الأعمال (حمدونة، 2006، 64).

#### ب. المهارات الإنسانية:

وهي قدرة المدير على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، وهذا يتطلب وجود الفهم المتبادل بينه وبينهم ومعرفة آرائهم وميولهم واتجاهاتهم. ويتصف الإداري المتمتع بمهارات إنسانية متطورة أنه إنسان يعرف نفسه ويعرف نقاط ضعفها وقوتها، ومدرّك لاتجاهاته ومسلماته، يعيش قادراً على التعامل مع الأفكار والبدائل المتجددة، إضافة إلى أنه قادر من خلال تعامله الإنساني على إحداث تغيير منظم في كل من النظام والعاملين فيه (الطويل، 2001، 27).

#### ومن أمثلة المهارات الإنسانية ما يلي:

- مهارة الاتصال بالآخرين: والمقصود هنا قدرة المدير على التأثير في الآخرين وتحفيزهم على إنجاز الأهداف المطلوبة، وإيجاد المناخ الملائم للعمل الجماعي، والتعاون البناء بين أفراد الجماعة، كل ذلك يتطلب توفير المعاملة الطيبة واحترام الأفراد لبعضهم بعضاً ومراعاة الفروق الفردية.

▪ **مهارة التحديث والتغيير:** القدرة على إحداث التغيير الإيجابي بأسلوب مؤثر أمام الآخرين والتحكم في الانفعالات خلال الحديث.

▪ **مهارة الإقناع:** يحتاج إليها المدير للتأثير على الآخرين، وذلك لأنه يقوم بتوجيه الآخرين لتحقيق أهداف المدرسة التي يديرها وحل المشكلات الناجمة عن بيئة العمل.

#### ج. المهارات الإدراكية:

يتعلق هذا النوع بمدى كفاءة المدير وقدرته على رؤية تنظيم مدرسته، وفهمه، وربط أجزائه، وإدراك أثر العلاقات بين الأجزاء والتغيرات التي تحدث فيها على العلاقة على التنظيم ككل، وتشمل المهارات الإدراكية أيضاً مهارة مدير المدرسة في إدراك شمولية العملية التربوية والعلاقة بين المدرسة والمجتمع وليس مجرد النظر إلى الإدارة المدرسية كعلم تسيير الأمور، أو النظر إلى التعليم كعملية منفصلة عن التخطيط والتطوير والتقويم والإرشاد (عابدين، 2001، 94).

#### ومن هذه المهارات الإدراكية ما يلي:

1. **القدرة على الابتكار:** على المدير أن يكون لديه الإحساس بالمشكلات وصياغة الحلول والتوصل إلى الآراء، وهي أشد ما تكون ضرورة بالنسبة إلى القيادات الإدارية التعليمية إذ تستخدم في الممارسات اليومية لأعمالهم.

2. **القدرة على الخيال:** يجب على مدير المدرسة أن يمتلك القدرة على الخيال والتصور الواسع لتكوين فكرة ورؤية متكاملة للمنظمة التي يعمل على إدارتها وهي المدرسة.

3. **القدرة على التحليل:** لابد للمدير أن يكون لديه التصور الأفضل للأداء والمبادئ والقواعد والنظريات التربوية، وبغناصر العملية الإدارية والقدرة التحليلية المرتفعة في مجال الإحصاء الكمي، واستنتاج المؤشرات الدالة على مدى الكفاية الداخلية والخارجية. (أحمد، 2003، ص75).

#### د. المهارات الاجتماعية:

هي "مجموعة من المهارات التي تتصل بالتعامل مع الغير وبالقدرة على خلق بناء قوي منسجم متكامل متعاون مع العنصر البشري الذي يتعامل معه الإداري" (أحمد، 2001، ص121).

**ومن أمثلة المهارات الاجتماعية:** الحزم والعدل والاستماع للآخرين وتقبل الأفكار المختلفة. وحسن التعامل في المواقف الحرجة، وحسن عرض الموضوعات وإدارة اللجان والاجتماعات والعلاقات الجيدة مع الزملاء والحماس والإخلاص والقدرة على تشجيع الآخرين ورفع روحهم المعنوية وتحبيبهم في العمل (مرسي، 2001، ص102).

#### هـ. المهارات الفكرية:

وتتمثل المهارات الفكرية بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج والمقارنة والمرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، أو تقديمهم، وكذلك القدرة على التطوير والتغيير الإيجابي للعمل، وتطوير أساليبه بحسب متطلبات الظروف والمتغيرات (أبو الوفا، 2000، ص202).

**ومن أمثلة المهارات الفكرية:** الإحساس بالمشكلات وتطبيق الأساليب العلمية الحديثة في حل هذه المشكلات.

#### و. المهارات الشخصية:

لابد من أن يكون مدير المدرسة ذا شخصية حيوية، محبوبة، فهو حلقة الوصل بين المدرسة والمجتمع، وهو المثل الأعلى لطلابه ومدرسيه والعاملين معه، وحتى يصنع النجاح لابد له أن يكون جديراً بالاحترام والتقدير، وأهلاً بثقة جميع من له صلة تربوية وإدارية معه (البرادعي، 1988، 102).

وتتمثل المهارات الشخصية في قدرة المدير على التمتع بعقلية منظمة وأسلوب علمي في التفكير ونظراته الموضوعية للأشخاص والمجهودات والعدالة في توزيع الخدمات مع تغليب المصلحة العامة والإيمان بالنزعة الإنسانية ومن أمثلة المهارات الشخصية مهارة إدارة الوقت (أحمد، 2001، 60).

#### ز. المهارات القيادية:

وتتمثل المهارات القيادية في أن يدرك المدير أن دوره الأساسي يكمن في توجيه العاملين معه وإرشادهم وإثارة دافعيتهم وتحفيزهم وإثرائهم بالأفكار والبدائل وتشجيعهم على استثمارها وتقويمها (الطويل، 2001، 99).

#### ومن أمثلة المهارات القيادية ما يلي:

- توزيع الاختصاصات.
- القدرة على جذب العناصر الداعمة.
- القدرة على التطوير والتغيير (حمدونة، 2006، ص68).

ويذكر (البرادعي) أهم المهارات التي يجب توافرها لدى مدير المدرسة الثانوية باعتباره إدارياً والتي تتمثل في:

- فهم طبيعة العمل المدرسي.

- التخطيط للعمل المدرسي ومتابعة تنفيذه.
- اتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب.
- توزيع المسؤوليات وتحقيق تكافؤ الفرص.
- تصريف الأمور بذكاء ودراية.
- حل المشكلات واقتراح البدائل.
- الأخذ بتوجيهات القيادات التربوية واحترامها.
- حسن المعاملة مع الجميع، داخل المدرسة وخارجها.
- الالتزام بمبدأ الموضوعية في عملية التقويم.
- تقدير ظروف العاملين ومشاكلهم ومشكلاتهم والعمل على حلها.
- العمل الدؤوب لتطوير الهيئة التعليمية ونموها ورفع كفاءتها.
- الغيرة على مصالح العاملين في المدرسة، وتوفير ما يحقق بعض رغباتهم وحاجاتهم (البرادعي، 1988، 92).

ويرى الباحث أن منصب مدير المدرسة الثانوية يتطلب مهارات فنية وقدرة على العمل مع الآخرين، وعلى الإحساس بمسؤوليات الوظائف المختلفة للعملية التربوية حتى يكون أقدر على استخدام أفضل السبل لتحقيق الأهداف التربوية، بالإضافة إلى قوة الشخصية والطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين لأن ذلك وسيلته الفاعلة لنقل أفكاره إلى الآخرين، كما يجب أن يكون القدوة الحسنة في القول والفعل، وأن يمتلك القدر الكافي من المرونة في تصرفاته وتعاملاته، وأن يوزع المهام بالعدل مراعيًا الفروق الفردية للعاملين، أي على مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

ولكي تتوافر هذه المهارات ينبغي أن يكون القائد على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه، وبدوافعه، وحاجاته الإنسانية، وكيفية إشباعها، وهذه المهارات وإن كانت مهمة للقيادة الإدارية بصفة عامة إلا أنها أكثر أهمية للقيادة التربوية، لكونها تتعامل مع مجموعة كبيرة من البشر، ومتنوعة في الوقت نفسه، فتشمل المعلمين والإداريين والطلاب وأولياء الأمور، ويمكن للقائد اكتساب هذه المهارات من خلال اطلاعه على نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال، وإلمامه بطبيعة العلاقة بين التربية والمجتمع، ووعيه بالفروق الفردية بين الأفراد، ودوافعهم، واتجاهاتهم، وأن يلم بأسس العلاقات الإنسانية ومبادئها.

### عاشراً - مستقبل الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:

بناء على ما سبق من التحول نحو المعرفة فإن مستقبل الإدارة المدرسية والممارسة الإدارية في المدارس الثانوية لا بد أن يتغير أيضاً، وأن من بين التحديات التي تواجه المدارس، متطلبات الحياة وسوق العمل، وعليه فإن قدرة المدرسة على إعداد المتعلمين وتدريبهم على ممارسة الحياة العملية في عالم متغير، تعتمد فيه نظم العمل على المعرفة والإتقان والتكنولوجيا، ومدى قدرة المدرسة على تضيق الفجوة بين مخرجات التعليم ومتطلبات المؤسسات النوعية، يعد من أقوى عوامل التحدي، ومن أهم القضايا التي تواجه المدرسة في هذا العصر، باعتبار أن إعداد الإنسان وبمواصفات معينة، هو مجال الصراع الحقيقي في مجال التنمية المستقبلية، الأمر الذي يتطلب توفر رؤية واضحة للعلاقة بين ما يتم تعلمه في المدرسة وبين متطلبات الحياة وسوق العمل، بحيث يمكن الوصول بالمخرجات إلى الجودة المطلوبة التي يتسابق عليها سوق العوالم الجدول الآتي يفيدنا كثيراً في استعراض التغيرات المتوقعة للممارسة المستقبلية للمدير والإدارة.

الجدول (4) التحول من الممارسة التقليدية في الإدارة إلى الممارسة المعاصرة

| الممارسة المعاصرة                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               | الممارسة التقليدية                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <ul style="list-style-type: none"> <li>- المشاركة والعمل مع العاملين.</li> <li>- التحول نحو عمل الفرق والمجموعات الصغيرة داخل المؤسسة</li> <li>- استقطاب الكفاءات والمحافظة عليها.</li> <li>- بناء المهارة المعرفية</li> <li>- تقويم الأداء الكيفي والنوعي المتعلق بالإنجازات المعرفية.</li> <li>- بناء ثقافة المعرفة والتعلم</li> <li>- تجاوز البيروقراطية وتحديثها</li> </ul> | <ul style="list-style-type: none"> <li>- المراقبة والتأكد من قبل المدير.</li> <li>- العمل على تثبيت التنظيمات الهرمية.</li> <li>- تعيين وتسريح الموظفين</li> <li>- بناء المهارة اليدوية.</li> <li>- تقويم الأداء المشاهد والكمي (مثلاً كمية الوحدات المنتجة يومياً).</li> <li>- تحييد الثقافة وتجاهل النظام غير الرسمي.</li> <li>- دعم البيروقراطية</li> </ul> |

يبين هذا الجدول حجم التحولات التي بدأت تتبلور في ممارسات المديرين وتوجهاتهم في المدرسة المعاصرة نحو بناء مناخ تنظيمي مناسب، ومن أجل احتضان رأس المال البشري في المدرسة وهذه التحولات تعد ثورة على الأنماط الإدارية التقليدية التي سادت في القرن العشرين وبدأت تتداعى في نهاياته تاركة المجال لأنماط حديثة تتلاءم مع التحولات البيئية المعاصرة.

# الفصل الخامس

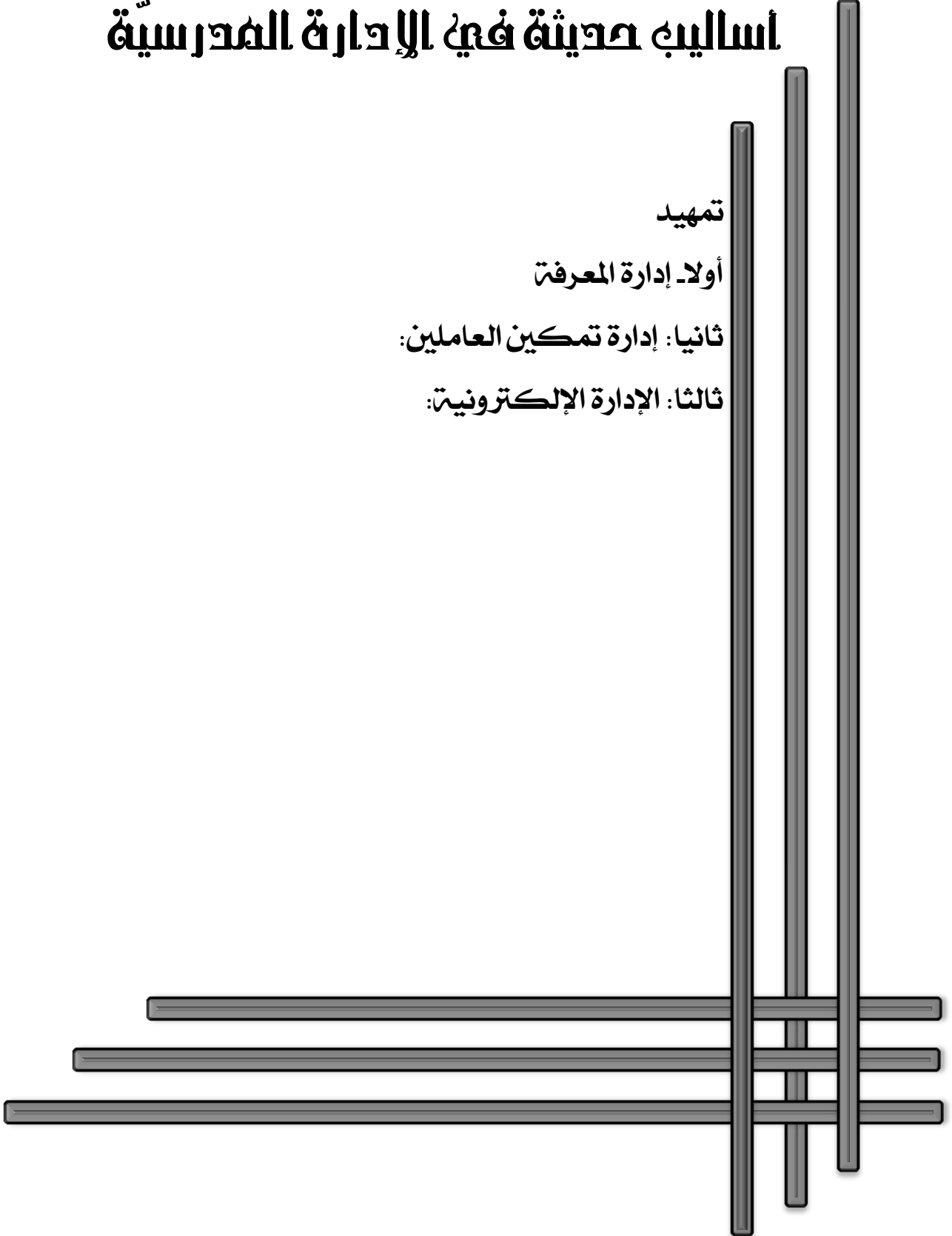
## أساليب حديثة في الإدارة المدرسية

تمهيد

أولاً- إدارة المعرفة

ثانياً: إدارة تمكين العاملين:

ثالثاً: الإدارة الإلكترونية:



## تمهيد:

تعددت أساليب الإدارة المدرسية بدءاً من ظهورها وحتى الوقت الحالي، ومرت بأنماط مختلفة، فمن الإدارة التقليدية لأفكار تايلور إلى الإدارة الحديثة، خاصة بعد تأثرها بالاتجاهات الإدارية في مجال الصناعة والتكنولوجيا، فظهرت أساليب جديدة في عالم الإدارة المدرسية فرضتها التغيرات والمستجدات التي عايشتها المجتمعات مثل تحدي المنافسة العالمية، العولمة، الثورة التكنولوجية، وثورة الاتصالات، ومن هذه الأساليب:

## أولاً- إدارة المعرفة

### 1- مفهوم إدارة المعرفة:

شهدت نهاية القرن العشرين ظهور مجموعة من المفاهيم والمداخل والنظم الجديدة في مجال الإدارة العامة مثل إدارة الجودة الشاملة TQM، وإعادة الهندسة Re-engineering، وإعادة الهيكلة Re-structuring.

ومع بداية التسعينيات من القرن الماضي، بدأت الحكومات الغربية تعطي اهتماماً كبيراً للشركات والمنظمات التي لديها مستوى أفضل من المعرفة Know Best، بمعنى أنها ذات مستوى متميز ومتفوق في مجال كيفية الحصول على المعرفة والتعامل معها وتطبيقها والاستفادة منها وفي هذا الإطار برز مفهوم "إدارة المعرفة Knowledge Management".

حيث تشكل إدارة المعرفة أحد التطورات الفكرية المعاصرة، فقد تعاضد دورها في تحقيق الميزة التنافسية في مجال منظمات الأعمال، وقد تبلور ذلك في ظهور وظائف جديدة في الهياكل التنظيمية لبعض هذه المنظمات، خاصة الكبرى منها، وتعكس هذه الوظائف مسؤوليات إدارة المعرفة، ويتميز مجتمع المعرفة -مجتمع ما بعد الرأسمالية- بأن المورد الرئيس فيه هو المعرفة وليس رأس المال أو الخامات وغيرها من عناصر الإنتاج، ولكن على الرغم من كثرة ما كتب حول إدارة المعرفة في الأدبيات الغربية ووجود نماذج متعددة تنطلق من منظورات مختلفة، إلا أنه لا يوجد حتى الآن نموذج يحظى بقبول جمهور الباحثين يتضمن الأبعاد المتعددة للمفهوم، خاصة في المنظمات العامة (الصاوي، 2007، 27).

تعود بداية ظهور مفهوم إدارة المعرفة إلى دون مارشاند "Don Marchand" في بداية الثمانينيات من القرن الماضي، باعتبارها المرحلة النهائية من الفرضيات المتعلقة بتطور نظم المعلومات. كما تنبأ دركر "Durcker" أن العمل النموذجي سيكون قائماً على المعرفة وأن المنظمات ستتكون من صناع معرفة "Knowledge Workers" يوجهون أداؤهم، من خلال التغذية العكسية لزملائهم ومن الزبائن.

ويرجع البعض إدارة المعرفة إلى عام 1985، عندما قامت شركة "Hewlet Packard" الأمريكية بتطبيقها ولكن في هذه الفترة، لم يقتنع الكثيرون بإدارة المعرفة وتأثيرها على الأعمال، حتى إن وول ستريت "أكبر سوق مال في العالم" تجاهل إدارة المعرفة في بادئ الأمر، خاصة محاولات تحديد قيمة نقدية للمعرفة، وإن كان قد اهتم بها بعد ذلك، ومنذ أوائل التسعينيات من القرن الماضي، بدأ الاهتمام العملي والأكاديمي بمفهوم إدارة المعرفة التنظيمية، وهذا الاهتمام أخذ في التزايد في الأعوام الأخيرة، بعد تبني العديد من المنظمات لها على المستوى العالمي، وفي عام 1999 خصص البنك الدولي 4% من الميزانية السنوية لتطوير أنظمة إدارة المعرفة.

(Barnes 2002, 85)

ويمكن التمييز بين نوعين من المعرفة هما:

■ **المعرفة الصريحة:** وهي الخبرات والتجارب المحفوظة في الكتب، والوثائق أو أية وسيلة أخرى، سواء أكانت مطبوعة أم إلكترونية وهذا النوع من المعرفة من السهل الحصول عليه والتلفظ به بوضوح ونشره.

■ **المعرفة الضمنية:** وهي المعرفة الموجودة في عقول الأفراد والمكتسبة من خلال تراكم خبرات سابقة وغالباً ما تكون ذات طابع شخصي، مما يصعب الحصول عليها على الرغم من قيمتها البالغة، لكونها مختزنة داخل عقل صاحب المعرفة (Bhat، 2002، 12).

وتجدر الإشارة إلى أن هناك فرقاً بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، كما أن هناك فرقاً بين المعلومات والمعرفة، فالمعلومات هي بيانات منظمة ومرتبطة لتلبية احتياجات معينة، أما المعرفة فهي: ما يفهمه الناس من المعلومات وكيفية استفادتهم منها.

أما عن الفرق بين إدارة المعلومات وإدارة المعرفة، فعلى الرغم من أوجه التشابه بينهما، فإن إدارة المعلومات تتعامل مع الأشياء (البيانات أو المعلومات)، أما إدارة المعرفة فتتعامل مع البشر، وهذا يعني توظيف المعرفة من خلال هياكل تنظيمية مرنة تركز على نظام ملائم لتدفق المعلومات، ونقل ونشر المعرفة من مواقع إنتاجها إلى مواقع الحاجة إليها، وتحليل هذه المعارف لمعرفة تأثيرها على فرص المنظمة، ومركزها التنافسي (Barnes, 2002, 25).

## 2- تعريف الإدارة بالمعرفة:

يتباين تعريف إدارة المعرفة بتباين مداخل المفهوم، وكذلك بتباين تخصصات وخلفيات الباحثين والكتاب في مجال هذا المفهوم، كما يرجع هذا التباين إلى اتساع ميدان المفهوم وديناميكيته أو التغييرات السريعة التي تدخل عليه ومن أهم تعريفات إدارة المعرفة ما يلي:

أ- عملية إدارية لها مدخلات ومخرجات وتعمل في إطار بيئة خارجية معينة تؤثر عليها وعلى تفاعلاتها، وتنقسم إلى خطوات متعددة متتالية ومتشابكة (مثل خلق وجمع وتخزين وتوزيع المعرفة واستخدامها)، والهدف منها هو مشاركة المعرفة في أكفأ صورة، للحصول على أكبر قيمة للمنظمة.

ب- ناتج التفاعل بين الفرد والمنظمة من ناحية والتكامل بين المعرفة الصريحة والمعرفة الضمنية من ناحية أخرى.

ج- العمليات التي تساعد المنظمات على توليد والحصول على المعلومات واختيارها وتنظيمها واستخدامها ونشرها وتحويل المعلومات المهمة والخبرات التي تعتبر ضرورية للأنشطة الإدارية المختلفة كاتخاذ القرارات، وحل المشكلات والتخطيط الإستراتيجي.

د- العملية المنظمة للبحث والاختيار والتنظيم وعرض المعلومات بطريقة تحسن فهم العاملين والاستخدام الأمثل لموجودات منظمات الأعمال.

هـ- عملية تجميع وابتكار المعرفة بكفاءة وإدارة قاعدة المعرفة، وتسهيل المشاركة فيها، من أجل تطبيقها بفاعلية في المنظمة (Bhat، 2002، 21)..

ويمكن تعريفها بأنها تشير إلى الإستراتيجيات والتراكيب التي تعظم من المواد الفكرية والمعلوماتية من خلال قيامها بعمليات شفافة، وتكنولوجيا تتعلق بإيجاد وجمع ومشاركة وإعادة تجميع وإعادة استخدام المعرفة بهدف إيجاد قيمة جديدة من خلال تحسين الكفاءة والفاعلية الفردية والتعاون في عمل المعرفة لزيادة الابتكار واتخاذ القرار (عليان، 2008، 140).

### 3- أهمية إدارة المعرفة:

تأتي أهمية إدارة المعرفة من دورها فيما يلي:

أ- تبسيط العمليات وخفض التكاليف عن طريق التخلص من الإجراءات المطولة أو غير الضرورية، كما تعمل على تحسين خدمات العملاء، عن طريق تخفيض الزمن المستغرق في تقديم الخدمات المطلوبة.

ب- زيادة العائد المادي، عن طريق تسويق المنتجات والخدمات بفاعلية أكثر، بتطبيق المعرفة المتاحة واستخدامها في التحسين المستمر، وابتكار منتجات وخدمات جديدة.

ج- تبني فكرة الإبداع عن طريق تشجيع مبدأ تدفق الأفكار بحرية فإدارة المعرفة أداة لتحفيز المنظمات على تشجيع القدرات الإبداعية لمواردها البشرية، لخلق معرفة جيدة والكشف المسبق عن العلاقات غير المعروفة والفجوات في توقعاتهم.

- د- تنسيق أنشطة المنظمة المختلفة في اتجاه تحقيق أهدافها.
- هـ- تعزيز قدرة المنظمة للاحتفاظ بالأداء المنظم المعتمد على الخبرة والمعرفة وتحسينه.
- و- تحديد المعرفة المطلوبة وتوثيق المتوافر منها وتطويرها والمشاركة فيها وتطبيقها وتقييمها (حسين، 2006، 321).
- ز- أداة لاستثمار رأس المال الفكري للمنظمة، من خلال جعل الوصول إلى المعرفة المتولدة عنها بالنسبة إلى الأشخاص الآخرين المحتاجين إليها عملية سهلة وممكنة.
- ح- تحفيز المنظمات على تجديد ذاتها ومواجهة التغييرات البيئية غير المستقرة.
- ط- إتاحة الفرصة للحصول على الميزة التنافسية الدائمة للمنظمات، عبر مساهمتها في تمكين هذه المنظمات من تبني المزيد من الإبداعات المتمثلة في طرح سلع وخدمات جديدة (الزيادات، 2008، 60).

#### 4- ميزات الإدارة بالمعرفة:

1. إنها تسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وفلتر وتحويل واسترجاع المعرفة الواضحة والمحددة ونشرها، وتتكون هذه المعرفة من جميع الوثائق والسجلات المحاسبية والبيانات المخزنة في ذاكرة الحاسوب كما يجب أن تكون هذه المعلومات متوافرة بشكل واسع وسهل بالنسبة لإدارة المنظمة وتعتبر نظم إدارة المعرفة ذات قيمة لمنظمة الأعمال للدرجة التي تكون فيها قادرة على عمل ذلك.
2. إنها تسهل عملية تجميع وتسجيل وتنظيم وفلتر وتحليل واسترجاع ونشر المعرفة الضمنية أو المفهومة ضمناً وتتكون هذه المعرفة من إجراءات غير رسمية أو ممارسات ومهارات غير مكتوبة وهذه الكيفية للمعرفة ضرورية وأساسية لأنها تعطي صورة عن كفاءة وأهلية وجدارة الموظفين حيث إن لنظم إدارة المعرفة قيمة لمنظمة الأعمال إلى درجة تمكنها من تصنيف وتجميع أفضل الممارسات وتخزينها وتوزيعها على جميع أجزاء المنظمة كلما دعت الحاجة إلى ذلك وتجعل المنظمة أقل عرضة لدوران الموظفين.
3. يمكنها أيضاً تأدية وظيفة إستراتيجية واضحة حيث يشعر الكثيرون بأنه في بيئة الأعمال المتغيرة بشكل سريع هناك ميزة إستراتيجية واحدة فقط التي يطول بقاؤها وهذه الإستراتيجية تساعد على بناء منظمة تكون يقظة وقادرة بنجاح على التغلب على أية صعوبات ناتجة عن التغيير، ومهما كانت الصعوبات فسرعة التكيف هذه يمكن أن تكون متماشية فقط مع نظام تكيف مثل نظام إدارة المعرفة والتي ينتج عنها حلقات تعليمية تعدل بشكل أوتوماتيكي قاعدة معرفة المنظمة في كل وقت يتم فيه استخدامها (العمرى، 2006، 93).

**5- تطبيق نظام إدارة المعرفة**

من أجل نجاح تطبيق نظم إدارة المعرفة في المؤسسة:

1. يجب أن تكون الأمور واضحة بأن الإدارة تدعم مشروع نظام إدارة المعرفة بشكل كامل (100%).
2. يجب التوضيح بأن هذه النظم تمثل إضافة دائمة، وهي أمر أساسي، وضروري على الموظفين التعامل معه.
3. يجب تعيين فريق متعدد الوظائف والاختصاصات المتنوعة اللازمة للتعريف بالنظام والتدريب عليه وتطبيقه ومراقبته. (الصاوي، 2007، 85)

**6- تطبيق إدارة المعرفة في المدارس:**

ينطوي تطبيق إدارة المعرفة في المدارس على مجموعة من الخطوات ومنها:

أ - **التحول من إدارة المعلومات إلى إدارة المعرفة:** سيخدم مفهوم إدارة المعرفة في وصف إدارة مصادر القوى المعرفية القائمة على إدارة المعلومات داخل المؤسسات المختلفة، وعلى الرغم من أهمية الكمبيوتر والتكنولوجيا في عملية إدارة المعرفة في المؤسسات، فإنه غالباً ما تتضارب أو تختلط إدارة المعرفة بإدارة نظم تكنولوجيا المعلومات، رغم الاختلاف الواضح بينهما.

إدارة المعرفة هي العملية التي تنص على أن خلق المعرفة يكون نتيجة لجهود الأفراد الذين يقومون بتطبيق النماذج المعرفية والمعلوماتية متعددة الأبعاد في مؤسسات وكيانات مختلفة عن طريق العديد من المستخدمين، وبالتالي فإنه لكي تكون إدارة المعرفة عملية فعالة في البيئة العملية والتعليمية يجب على جميع المؤسسات أن:

- 1- تعي تماماً وتقدر العناصر البشرية التي تضيف العديد من القيم والمعلومات.
- 2- يمكن للمؤسسات التعليمية تبادل العملية المعرفية بين الأفراد من خلال استخدام الأسلوب الروائي أو من خلال عقد إقامة منتديات وجلسات اجتماعية.
- 3- من المسلم به أن المؤسسات الناجحة التي تتطور وتتجج بصورة مستمرة في ذلك المجتمع العالمي المتغير سوف تستمر في ذلك التقدم من خلال الابتكار، والمشاركة في المعارف الجديدة، حيث إن أساليب تطبيق تلك التغيرات على الجانب النظري والعملية لإدارة المؤسسات التعليمية تعتبر كثيرة و توصل إلى الهدف المرجو بسرعة، ومن السهل الوصول إليها، فعلى سبيل المثال يعتبر استخدام فرق العمل المتعددة والعملاء، ووحدات الإنتاج، ومجموعات العمل فقط مجرد نظريات تدرج تحت نظرية إدارة المعرفة.

(Barnes, 2002, 37)

4- الاهتمام بتشكيل مجتمع العمل داخل المؤسسة التعليمية، فمجتمع العمل يتواجد في المكان الذي يتواجد فيه التعليم الحقيقي، والثقافة التنظيمية الواقعية، حيث إنها تغير البيئة التي يتجرد الفرد داخلها من المعرفة الظاهرية إلى المعرفة الضمنية داخل المؤسسات، فمجتمعات العمل شكل فعال وحيوي داخل المؤسسات التعليمية.

5- استخدام نموذج بيئي في وصف واستخدام المعرفة داخل المؤسسات فالنموذج البيئي يتحرك بجانب المجتمع التعليمي بغرض جذب القوى الخارجية والتأثيرات خارج حدودها وخبرات التحديات والصلاحيات، حيث إن ذلك النموذج يمتد بجانب مجتمعات العمل ليشمل البيئة الخارجية المختلفة عنها، التي تضيف بعداً داخلياً للمعرفة والتعليم الذي يتم داخل المجتمع ككل، وبالتالي فإنه يتيح للأفكار والمعلومات والدوافع التي يتم اكتسابها داخل المدرسة أن تتفاعل مع بعضها بعضاً، وأيضاً مع البيئة الخارجية المحيطة بهم (حسين، 2006، 404).

ويمكن تحديد أربع خطوات تستطيع المدارس أن تتبعها لتطبيق النموذج البيئي الواقعي في إدارة المعرفة، حيث إن هذه العملية ستسمح للمدارس بالتطور التلقائي كمجتمع تعليمي، وبالتالي زيادة مستوى الكفاءة والفاعلية للمدرسة وإدارتها التعليمية وتشتمل تلك الخطوات على:

- تقييم المعلومات المتاحة حالياً.
- تحديد المعلومات المطلوبة لعملية صنع القرار.
- العمل داخل بيئة تحث على التقدم المدرسي والتعليمي.
- تقييم ثقافات المدارس وسياساتها تجاه عملية جمع المعلومات والبيانات (الصاوي، 2007، 85)

ب- التحول من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة: اعتبر التحول من البيانات إلى المعلومات ثم إلى المعرفة من أسس إدارة المعرفة حيث إنها تبدأ من افتراض أساسي بأن جمع البيانات يتأثر بالقيم الأساسية للمؤسسات المدرسية والتعليمية، وأن هذه البيانات من خلال بعض العمليات والتفاعل البشري وتكنولوجيا المعلومات، تتطوي على نفس الأهمية والمغزى مثل المعلومات تماماً، وبعد ذلك من خلال عملية جمع البيانات و تنمية مهارات الإدراك المعلوماتي والافتراضات، تتحول تلك المعلومات و تنتقل إلى مرحلة المعرفة المتصلة بعملية صنع القرارات التعليمية داخل المدرسة.

(David W, 2004, 3)

لذا يجب على المدارس القيام بما يلي:

1- محاولة التواءم مع الركب التكنولوجي الذي يسهل عملية استخدام التكنولوجيا في التعليم وتطبيقها.

2- استخدام الخدمات التكنولوجية التي يقدمها مزود الخدمات التطبيقية في المجال وذلك بغرض زيادة حجم التبادل التكنولوجي والخدمات التكنولوجية مع الآخرين، وتعزيز قاعدة البيانات بأسلوب فعال، حيث يمكن الاستفادة من مزود الخدمات هذا في حفظ بيانات الموظفين وملفاتهم الوظيفية وأعمار ومراحل الطلاب وقدراتهم.

3- الاهتمام بإنشاء بنوك البيانات والمعلومات، وتطوير بعض النماذج الخاصة بإدارة المعرفة (حسين، 2006، 411)

### 7- إجراءات تطبيق إدارة المعرفة في المدارس:

- تشكيل فريق لإدارة المعرفة.

- نشر الوعي بأهمية المعرفة لدى أفراد المدرسة.

- تحليل وتحديد المعرفة المتوفرة وإعداد قائمة بالأصول المعرفية.

- تحديد المعرفة المطلوبة للقيام بالأداء المرغوب وتحديد الفجوة المعرفية.

- تطوير إستراتيجية لإدارة المعرفة تتواءم مع إستراتيجية الوزارة.

- مراجعة وتقييم إستراتيجية إدارة المعرفة (Herschel, 2000,77).

ويرى الباحث أن المدارس الثانوية في أمس الحاجة إلى مثل هذه الإدارة، فالمدارس لديها مخزون كبير من المعارف الضمنية والصريحة والتي لو حسن استخدامها ستسهم بدور كبير في حل المشكلات واتخاذ القرارات وفي عمليات التخطيط بل بهذا النوع من الإدارات يمكننا التغلب على مشكلة هجرة العقول، والاستفادة منها لتوظيف معارفها في خدمة الوطن.

### ثانياً - إدارة تمكين العاملين:

تعني كلمة التمكين لغةً التقوية أو التعزيز فالتمكين هو دعم البنية التحتية في المنظمة عن طريق تقديم المصادر الفنية وتعزيز الاستقلالية والمسؤولية الذاتية والتركيز على العاملين في الورش، ومنحهم القوة والمعلومات والمكافآت والمعرفة وحمايتهم في حالات السلوك الطارئ وغير المتوقع خلال خدمة المستهلك، والتركيز على العاملين الذين يتعاملون مع المستهلك ويتفاعلون معه.

ولا يختلف مفهوم التمكين عن غيره من المفاهيم الإدارية الحديثة حيث تزخر الأدبيات بالعديد من التعاريف فهناك من نظر إليه على أنه وسيلة من وسائل الإدارة، والبعض نظر إليه نظرة فلسفية، والآخر اعتبره ممارسة ثقافية تشجع الأفراد على تحمل المسؤولية الشخصية لتطوير طريقة عملهم ومن أهم التعريفات الخاصة بتمكين العاملين:

- عملية اكتساب القوة اللازمة لاتخاذ القرارات والإسهام في وضع الخطط - خاصة تلك التي تمس وظيفة الفرد - واستخدام الخبرة الموجودة لدى الأفراد لتحسين أداء الوظيفة.

- نقل طوعي لملكية الأعمال أو الحالات والظروف إلى مجموعة أو أفراد لديهم القدرة على التعامل مع المواقف، ويمتلكون السلطة والمسؤولية والمهارة والقدرة والفهم لمتطلبات العمل، والدافعية والالتزام والثقة والإدارة الصادقة في محيط لا يمنع العمل المناسب ويؤمن الجو لإطلاق طاقاتهم وإبداعاتهم (عبيان، 2002، 65).

- منح العاملين السلطة والقدرة على اتخاذ القرارات والاستجابة للعملاء والمبادرة لحل المشكلات بطريقة مباشرة دون الرجوع للمركز.

- إعطاء العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة، مع توفير كافة الموارد وبيئة العمل المناسبة لتأهيلهم مهنيًا وسلوكيًا لأداء العمل مع الثقة المطلقة فيهم.

- عملية تحسين مشاعر المقدرة الذاتية بين العاملين بالمنظمة من خلال تهيئة الظروف التي تساعد على السيطرة و زيادة الممارسات الرسمية والأساليب غير الرسمية لمدهم بمعلومات عن مقدرتهم الذاتية.

- إطلاق القوة الكامنة لدى الفرد وإتاحة الفرصة لتقديم أفضل ما عنده وذلك بتدعيم إحساس الفرد بفاعليته الذاتية من خلال التعرف إلى العوامل التي تزيد شعوره بالقوة والتأثير والمشاركة باتخاذ القرارات والمسؤولية عن النتائج من خلال التعريفات السابقة يمكن القول إن التمكين يتسم بالخصائص الآتية:

• يحقق التمكين زيادة النفوذ الفعال للأفراد وفرق العمل بإعطائهم المزيد من الحرية لأداء مهامهم.

• يركز التمكين على القدرات الفعلية للأفراد في حل مشاكل العمل والأزمات.

• يهدف التمكين إلى استغلال الكفاءة التي تكمن داخل الأفراد استغلالاً كاملاً، فهم يمثلون ثروة هامة وقوة يجب توجيهها لصالح العمل.

• يجعل التمكين الأفراد أقل اعتماداً على الإدارة في إدارة نشاطهم بإعطائهم السلطة الكافية، بالإضافة إلى مسؤوليتهم عن نتائج أعمالهم وقراراتهم.

ومفاهيم تمكين العاملين أياً كانت فهي تتبع أساساً من نظريات الإدارة القائمة على المشاركة التي تدعو المديرين إلى اقتسام سلطة اتخاذ القرار مع الموظفين لتحسين الأداء ورضاهم عن العمل.

وتمكين العاملين يمثل إستراتيجية تنظيمية ومهارة جديدة ومدخلاً فعالاً للتطوير والتحسين الإداري المستمر يتمثل في منح العاملين المزيد من قوة التصرف واتخاذ القرارات والمشاركة الفعلية من جانب العاملين في إدارة المنظمات، وعلى المنظمات أن تحدد تعريفاً إجرائياً أو عملياً قبل البدء بعملية تمكين العاملين بدلاً من الاعتماد على القبول التام للنظرة الغامضة والمغرية لمفهوم تمكين العاملين (أفندي، 2003، 76).

### 1- أنواع التمكين:

يمكن تقسيم عملية تمكين العاملين إلى ثلاثة أنواع:

أ - التمكين الظاهري: ويشير إلى قدرة الفرد على إبداء رأيه وتوضيح وجهة نظره في الأعمال والأنشطة التي يقوم بها، وتعد المشاركة في اتخاذ القرار هي المكون الجوهرى لعملية التمكين الظاهري.

ب - التمكين السلوكي: ويشير إلى قدرة الفرد على العمل في مجموعة من أجل حل المشكلات وتعريفها وتحديدّها وكذلك تجميع البيانات عن مشاكل العمل ومقترحات حلها وبالتالي تعليم الفرد مهارات جديدة يمكن أن تستخدم في أداء العمل.

ج - تمكين العمل المتعلق بالنتائج: ويشمل قدرة الفرد على تحديد أسباب المشكلات وحلها وكذلك قدرته على إجراء التحسين والتغيير في طرق أداء العمل بالشكل الذي يؤدي إلى زيادة فعالية المنظمة (Phillips, 1995,88).

### 2- أسباب التمكين:

يعد تمكين العاملين جزءاً من خطوة كلية لإحراز تقدم منظم في مجالات الفاعلية الإنتاجية وخدمة العميل واستمرارية التطوير، والمنظمة الممكنة تحتاج إلى أهداف واضحة وإدارة حاسمة وتعتبر المنظمة ممكنة عندما يحصل الأفراد على المعلومات التي يحتاجون إليها لصنع قرارات تتعلق بسير العمل الذي يقومون به.

وتتعدد الأسباب التي تدفع المنظمة إلى تبني مدخل التمكين حددها (أفندي، 2003) في

الآتي:

- حاجة المنظمة إلى أن تكون أكثر استجابة للسوق.
- تخفيض عدد المستويات الإدارية في الهياكل التنظيمية.
- تركيز اهتمام الإدارة العليا على القضايا الإستراتيجية.
- الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخاصة البشرية للحفاظ على تطوير المنافسة.
- أهمية سرعة اتخاذ القرارات.
- إطلاق قدرات الأفراد الإبداعية والخلقة.
- توفير المزيد من الرضا الوظيفي والتحفيز والانتماء.
- خفض تكاليف التشغيل بتقليل عدد المستويات الإدارية غير الضرورية ووظائف الأفراد.
- إعطاء الأفراد مسؤولية أكبر وتمكينهم من اكتساب إحساس أكبر بإنجاز عملهم (أفندي، 2003، 93).

### 3- متطلبات تمكين العاملين:

حتى يتم التطبيق الناجح لعملية تمكين العاملين يجب توافر مجموعة من المتطلبات الأساسية قبل وأثناء وبعد عملية التمكين يمكن تحديدها بالتالي:

#### 3-1- صياغة وتطوير رؤية للمنظمة:

إن بناء الرؤية يمثل الخطوة الأولى نحو التمكين، فالرؤية تزود الموظفين بالإحساس، وبالتالي تقودهم للإبداع، وتسمح لهم باتخاذ قرارات تصب في الاتجاه الذي تعتقد القيادة الإدارية بأنه صحيح.

حيث يجب أن يتم دعم رسالة المنظمة بالقيم الأساسية التي تؤمن بها المنظمة، عن طريق إعطاء العاملين حيزاً وامتساعاً للقيام بالعمل وإعطائهم كذلك الثقة اللازمة لاتخاذ القرارات، وقد تمثل هذه الرؤية تحدياً حقيقياً نظراً لطبيعة النظرة التقليدية التي تعمل بها كثير من المنظمات، فعملية نجاح التمكين تعتمد وبشكل أساسي على ربط برنامج التمكين بأهداف وقيم المنظمة.

ويرغب الأفراد الذين يتم تمكينهم بأن يشعروا بأنهم على معرفة برؤية واستراتيجية الإدارة العليا، فالتمكين يمكن أن يكون فعالاً في حالة ربطه بأهداف المنظمة، حيث تحتاج الإدارة العليا إلى أن تخلق إجماعاً حول رؤية ورسالة المنظمة والقيم والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فعند إيضاح رؤية ورسالة المنظمة للعاملين، فإنهم بلا شك سيشعرون بامتلاكهم القدرة على التصرف بحرية في عملهم بدلاً من انتظار الأوامر والتوجيهات من المشرفين، وتوفر رؤية المنظمة بالتأكيد تحدياً للموظفين لبذل أقصى قدراتهم لتحسين أداء المنظمة وأدائهم (أحمد علي، 2007، 60).

## 2-3- الانفتاح وفرق العمل:

لكي يشعر الأفراد بأنه تم تمكينهم، لا بد أن يشعروا أنهم جزء من ثقافة الشركة التي تعد أن الأصول البشرية أهم موارد المنظمة، والفرد الذي يتم تمكينه يجب أن يشعر أن الأفراد في إدارته أو وحدته يمكن أن يعملوا وبشكل جماعي في حل مشاكل العمل، وأن أفكار العاملين يتم احترامها وتتخذ على محمل الجد، والإيمان بأعضاء الفريق يتضمن الثقة، فالتمكين الحقيقي يتطلب " الثقة بالفرد" والعمل على إيجادها ليس فقط داخل أعضاء الفريق ولكن في كل أرجاء المنظمة كما أن حرية الوصول للمعلومات الحساسة تظهر درجة الثقة داخل المنظمة حيث تعد الثقة أحد المحتويات الأساسية لتمكين العاملين، ويدل توافر عنصر حرية الوصول للمعلومات الحساسة لزيادة الاتصال داخل المنظمة، هذا ويعد عنصر الانفتاح في الاتصال ضرورة لبرنامج تمكين العاملين (العمرى، 2006، 78).

## 3-3- النظام والتوجيه:

إن وجود نظام واضح للعاملين يزودهم بأهداف المنظمة لخطوط السلطة والمهام والمسؤوليات المترتبة عليهم يحد من عدم التأكد والغموض الذي عادة ما يصاحب جهود التمكين، فقد وجد أن هناك علاقة قوية بين غموض الدور والتمكين، فالأهداف والمهام التي عادة ما تتميز بمرونة عالية تدخل عدم التأكد والغموض، فعلى سبيل المثال، غياب تحديد الهدف قد يؤدي إلى تضارب في الهدف عبر العديد من أصحاب المصالح، وغموض أو عدم وضوح خطوط السلطة قد يخلق كذلك عدم التأكد عندما يحاول الأفراد إرضاء توقعات العديد من أصحاب المصالح في المنظمة، وبناء على ذلك تساعد المعلومات على تقليل درجة عدم التأكد من خلال زيادة تفهم الأفراد لبيئة عملهم (ملحم، 2006، 76).

## 4-3- الدعم والشعور بالأمان:

في سبيل أن يشعر الأفراد بأن النظام يوفر لهم بيئة تشجع على التمكين، يحتاج إلى أن يشعر الأفراد بوجود دعم اجتماعي من رؤسائهم، زملائهم في العمل، والمشرفين، فجهود الموظفين لأخذ المبادرة والمخاطرة يجب أن تعزز وتدعم بدلاً من معاقبتها، ففي حالة فقدان أو ضعف الدعم الاجتماعي فإن الموظفين سيشعرون بالقلق بشأن الحصول على إذن قبل القيام بالتصرف بدلاً من طلب الصفا في حالة ارتكاب أخطاء، يجب أن يتوافر الاعتقاد لدى الأفراد أن برنامج التمكين الذي تتبناه المنظمة سيشكل عملية دعم ومساندة للتعليم والتطوير لدى العاملين (أحمد علي، 2007، 69).

**5-3- القيادة الإدارية:**

الافتراض الرئيس في فكرة التمكين أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم للاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشاكلهم واحتياجاتهم. ويتضح أن فكرة التمكين تتطلب تغيير الأنماط القيادية التقليدية التي تركز على السلطة والتوجيه إلى نمط قيادي يؤمن بالمشاركة والتشاور، وهذا بدوره يتطلب تغييراً جذرياً في أدوار العمل ومن ثم العلاقة بين المدير والمرؤوسين، بالنسبة إلى دور المدير يتطلب التحول من التحكم والتوجيه إلى الثقة والتفويض، أما بالنسبة إلى دور المرؤوسين فيتطلب التحول من اتباع التعليمات والقواعد إلى المشاركة في اتخاذ القرارات (أفندي، 2003، 78).

**6-3- التدريب:**

تحتاج المنظمة إلى أن تبذل جهوداً حثيثة ومكثفة لتدريب المديرين والموظفين، وتم التنويه إلى أهمية التدريب الذي يحقق للموظف الاطلاع الشامل على أنشطة الوظيفة التي يقوم بها، فالتدريب على قيادة التمكين، التدريب على الوظيفة والمهارات الفنية، التدريب على مهارات الاتصال وحل المشاكل، التدريب على مهارات اتخاذ القرار، التدريب على مهارات التعامل مع فرق العمل متطلبات أساسية لتقبل التمكين وللحصول على النتائج المأمولة.

**7-3- مكافأة الموظفين:**

عند تطبيق نظام المكافآت والحوافز التي تشجع الموظفين فإن كل موظف يشارك في أعمال المنظمة ويقدم الدعم المطلوب ويكون على استعداد لتحمل المخاطرة لتحسين الأداء.

**8-3- الثقة الإدارية:**

أي ثقة المديرين بالموظفين باعتبار عملية التمكين أساسها الثقة ولهذه الثقة أبعاد عدة منها الكفاءة، الصراحة، الاهتمام، إمكانية الاعتماد على الشخص الآخر (ملحم، 2006، 88). وتعني التركيز على منح العاملين الصلاحيات والمسؤوليات ومنحهم الحرية لأداء العمل بطريقتهم دون تدخل مباشر من الإدارة مع توفير الموارد الكافية وتهيئة العمل المناسب لهم، وتأهيلهم فنياً، وسلوكياً لأداء العمل، والثقة المطلقة فيهم.

**4- فوائد تمكين العاملين:**

يحقق تمكين العاملين فوائد عدة:

- بالنسبة إلى المنظمة: حيث يعمل على تنمية طريقة تفكير المديرين، وتطوير قدراتهم الإبداعية، وإتاحة وقت أكبر أمامهم للتركيز على الشؤون الإستراتيجية، ووضع الرؤى، وصياغة الرسالة، والغايات بعيدة المدى، ورسم الخطط طويلة الأجل.

- بالنسبة إلى الإدارات والأقسام (الفرق): تصبح الإدارة أكثر حماساً، ونجاحاً، وتتمكن من تحسين استخدام، وتوظيف الموارد والأفراد وتستفيد من مجالات قوة كل فرد.
  - بالنسبة إلى العاملين: تتعدد الفوائد المترتبة على تمكين العاملين، ومن بينها زيادة التزامهم، وتعهدهم بمسؤوليات جديدة، وإمدادهم بما ينمي قدراتهم، ومهاراتهم، حيث يسهم التمكين في إطلاق عنان الأفراد لتفعيل معرفتهم، وقدراتهم الابتكارية، ويمنحهم الطاقة، والمقدرة على العمل باستمرار (أبو هلال، 2008، 121).
- وهكذا تتعدد المزايا، والفوائد التي يمكن تحقيقها من خلال عمليات تمكين العاملين، وذلك على النحو التالي:

1. زيادة الإقبال على تدريب، وتعليم الأفراد.
  2. مشاركة العاملين في صياغة، وتحديد الأهداف.
  3. تزايد مساهمات، وأفكار الأفراد بما يؤدي إلى ارتفاع القدرات الابتكارية.
  4. توثيق علاقات الأفراد، وتدعيمها من خلال عمل الفريق.
  5. دعم القوة الممنوحة للأفراد مع تقليص الرقابة، والتحكم لتحقيق إنتاجية أفضل.
  6. زيادة رضا العاملين عن عملهم، ووظيفتهم.
  7. تنمية الكفاءة من خلال التدريب المتقاطع، وتبادل المعرفة فيما بين الرؤساء، والمروسين.
  8. تقليل الصراع، والنزاع فيما بين الإدارة، والعاملين.
  9. تقبل العاملين، وموافقتهم على التغيير ماداموا قد شاركوا في القرار الخاص به.
- (أفندي، 2003، 102)

وعلى الوجه الآخر فإن هناك بعض المعوقات التي تحد من تطبيق تمكين العاملين بالشكل الفعال يجب مراعاتها وأخذها في الحسبان ومن بين هذه المعوقات ما يلي:

- إساءة استخدام عوامل القوة الممنوحة للعاملين.
- زيادة العبء والمسؤولية على عاملين غير قادرين عليها.
- تركيز بعض العاملين على نجاحهم الشخصي وتفضيله على نجاح الجماعة.
- زيادة التكاليف التي تتحملها المنظمة نتيجة تدريب وتعليم الأفراد.
- زيادة الوقت المطلوب لأداء العمل الجماعي وعمل اللجان.

- إقبال الأفراد على المفاهيم النظرية والشكلية أكثر من إقبالهم على الموضوعية وفعالية التطبيق.
- زيادة الصراع وتفشي النزاع بين العاملين عند أداء العمل الجماعي.
- عدم تمكن بعض العاملين من المعرفة الكاملة لاتخاذ قرارات فعالة.
- اتخاذ القرارات بناء على أسس شخصية وليس على أسس ومبررات منطقية وموضوعية (أبو بكر، 2001، 49).

### ثالثاً: الإدارة الإلكترونية:

عرفت الحياة البشرية مفهوم الإدارة في أبسط صورة في محاولات الإنسان التكيف مع الطبيعة مستعيناً بعقله الذي كان دوماً يمثل نقطة الارتكاز الرئيسة في تعاملاته وصولاً إلى الإدارة المستعينة بالتكنولوجيا.

ومن التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية في عصرنا الحديث هو استخدام الحاسبات الإلكترونية على نطاق واسع، والتي تقوم أساساً على استخدام تكنولوجيا المعلومات، والتي أفرزها التزاوج بين علوم الحاسبات مع علوم الاتصالات، وهو ما أدى إلى ظهور الإدارة الإلكترونية، والتي تتميز بأنها غير مسبقة، إدارة بلا ورق بلا حدود وقتية، إدارة بلا مبان تقليدية فلا حاجة لأعداد كبيرة من الموظفين وهي إدارة بلا هياكل تنظيمية تقليدية وإدارة بلا سعاة، أو بريد بلا أرشيف (اللوذي، ، 2002، 187).

### 1- مفهوم الإدارة الإلكترونية:

"نظراً للتطور الكبير في مجالات تكنولوجيا المعلومات، وظهور الاتجاهات الحديثة في الإدارة، أخذت المؤسسات والمنظمات تتسابق وتتنافس في استخدام أحدث الابتكارات في المجال الإداري، وخاصة مع ظهور شبكة الإنترنت والبرمجيات الحديثة، مما حدا بالإدارة حالياً إلى تقليل استخدام الورق، والاتجاه نحو الإدارة الإلكترونية لتبسيط مهمات هذه المؤسسات، ومن ثم زيادة الإنتاجية في العمل" (عبيان، 2002، 30).

ويتفق كثير من المهتمين أن الإدارة المدرسية الإلكترونية هي العملية الإدارية القائمة على الاستفادة من إمكانات الإنترنت والحاسب الآلي وشبكات الاتصال المحلية والعالمية في تحقيق أهداف العملية التعليمية، وتفعيل عناصر المنظومة الإدارية بالمدرسة، بمعنى آخر هي عملية إدارية تقوم على الاستثمار الإيجابي لتقنيات المعلومات والاتصال في ممارسات الإدارة المدرسية.

وتعرّف الإدارة الإلكترونية بأنها: "وظيفة إنجاز الأعمال باستخدام النظم والوسائل الإلكترونية من أجهزة حاسوبية وشبكات إنترنت"

كما تعرّف بأنها: "منهجية إدارية جديدة تقوم على الاستيعاب والاستخدام الواعي لتقنيات المعلومات والاتصالات في ممارسة الوظائف الأساسية للإدارة في منظمات عصر العولمة والتغيير المستمر" (خليف، 2001، 33).

وهي: "قدرة المنظمة (العامة أو الخاصة) على تقديم الخدمات وتبادل المعلومات بوسائل إلكترونية - كشبكة الإنترنت أو أي شبكة اتصال إلكتروني فيما بينها وبين المواطنين ومنظمات الأعمال المتعاملة معها، ببسر وسهولة ودقة عالية، وبأقل تكلفة، وفي أقصر وقت، مع ضمان خصوصية، المعلومات وأمنها في أي وقت، وأي مكان" (العمرى، 2003، 16).

## 2- أهمية الإدارة الإلكترونية:

تتبع أهمية الإدارة الإلكترونية من أهمية التقنيات الحديثة التي تعتمد عليها، وأهمها الحاسب الآلي، إذ "يقدم الحاسب الآلي خدمات كبيرة جداً للإدارة المدرسية، وذلك بفضل الإمكانيات الهائلة التي تحتويها هذه التقنية، فنتيجة للتطور الهائل في استخدام الحاسب الآلي في شتى المجالات، ولاسيما في تكنولوجيا المعلومات، ولأن استخدامه في الإدارة عامة، وفي الإدارة المدرسية خاصة أمر حيوي، إذ إن الأعباء التي تتحملها الإدارة في المدرسة تحتاج إلى مثل هذه التكنولوجيا؛ كي تؤدي مهماتها بكفاءة ودقة عاليتين وخاصة في المدارس الكبيرة، فاستخدام الحاسب الآلي في شتى مهمات الإدارة المدرسية يساعد في توفير الوقت والجهد إضافة إلى الدقة والسرعة.

وإن استخدام الحاسب في الإدارة المدرسية من أولى التطبيقات التي بدأت منذ أن دخل الحاسب إلى البيئة المدرسية، وتشمل هذه التطبيقات عدداً من الخدمات، منها: شؤون الموظفين، والشؤون المالية، وشؤون الطلبة، والامتحانات، والتقويم، والسجلات، والجداول المدرسية، والإرشاد التربوي، وشؤون إدارة المكتبات، وإنتاج المطبوعات التعليمية، والأعمال المكتبية اليومية وغيرها.

ويجب ألا يستهان بحجم الخدمات التي يقدمها الحاسب للإدارة المدرسية، خصوصاً بعد أن تمّ تطوير حزم برامج خاصة لمثل هذه الخدمات خلال ما لا يقل عن عقد من الزمن، لدرجة أن جميع الإدارات المدرسية تقريباً تعتمد بشكل كلي في إنجاز أعمالها الإدارية على الحاسب، ولا تستطيع الاستغناء عنه البتة، فالحاسب الآلي يؤثر في المدرسة والإدارة التعليمية بالأعمال الكثيرة التي يوفرها، (القرني، 2011، 19).

### 3- خصائص الإدارة الإلكترونية:

"تقدّم الإدارة الإلكترونية وجهاً آخر مغايراً لوجه الإدارة التقليدية، نظراً لسلاسة أدائها وإيقاعها السريع، وقد أصبحت أداة فاعلة في أيدي الذين بادروا بتطبيق التقنية في دوائرهم الإدارية، وحلماً يتطلع إليه الإداريون الذين لم يحظوا بالانتقال إلى الإدارة الإلكترونية، أو طبقوها جزئياً في بعض أنشطتهم، ولم يبلغوا الدرجة الكافية لإطلاق اسم الإدارة الإلكترونية على تعاملاتهم" (توفيق، 2005، 136).

ويمكن استعراض بعض خصائص الإدارة الإلكترونية في النقاط الآتية:

- **السرعة:** ففي ظل الإدارة الإلكترونية لن توجد تلك الأوراق التي يحتاج إنجازها إلى وقت طويل.
- **عدم التقيد بالزمان والمكان:** أي بالإمكان مراجعتها طوال ساعات اليوم، فهي لا تتقيد في عملها بزمان معين، فمواقع هذه الإدارة متاحة عبر الإنترنت.
- **إدارة المعلومات والاحتفاظ بها:** أي تهتم بإدارة الملفات؛ إذ تتحول تلك الملفات في ظل الإدارة الإلكترونية إلى معلومات مفيدة توظّف في عمليات اتخاذ القرار.
- **المرونة:** الإدارة الإلكترونية إدارة مرنة يمكنها بفعل التقنية، وبفعل إمكانياتها الاستجابة السريعة للأحداث والتجاوب معها بسرعة.
- **السرية والخصوصية:** أي إن قدرتها على الإخفاء والسرية عالية، ولديها أنظمة منع الاختراق، مما يجعل الوصول إلى أسرارها وملفاتها المحجوبة أمراً بالغ الصعوبة (مصطفى، 2001، 37).
- **زيادة الإنتاج:** إن الإدارة الإلكترونية بوصفها آلية عصرية في عمليات التطوير الإداري، والتغيير التنظيمي تمثل منعرجاً حاسماً في شكل المهمات، والأنشطة الإدارية التقليدية، وتتطوي على مزايا أهمها المعالجة الفورية للطلبات، والدقة والوضوح التام في الإنجاز.
- **تخفيض التكاليف:** إذا كانت الإدارة الإلكترونية في البداية تحتاج لمشاريع مالية كبيرة بهدف دفع عملية التحول، فإن انتهاء نموذج المنظمات الإلكترونية بعد ذلك سيوفر ميزانيات مالية ضخمة.
- **تبسيط الإجراءات:** أمام الحاجة للتحديث، والعصرنة الإدارية، عمدت جلّ الإدارات إلى إدخال المعلوماتية إلى مصالحتها، وحرصت على استخدامها الاستخدام الأمثل لما لها من إمكانيات وقدرات في تلبية حاجات المواطنين بشكل مبسط وسريع.

- تحقيق الشفافية: فالشفافية الكاملة داخل المنظمات الإلكترونية هي محصلة لوجود الرقابة الإلكترونية التي تضمن المحاسبة الدورية على كل ما يقدم من خدمات (عاشور، 2009، 18).

"وتتميز الإدارة الإلكترونية بتقليل أوجه الصرف في متابعة عمليات الإدارة المختلفة، وتقليل معوقات اتخاذ القرار عن طريق توفير قاعدة البيانات، وربطها بمراكز اتخاذ القرار، وتوظيف تكنولوجيا المعلومات، لدعم وبناء ثقافة مؤسسية إيجابية لدى كافة العاملين" (أحمد، 2007، 23).

#### 4- مبادئ الإدارة الإلكترونية في المدرسة:

- أن تكون مركزة على الطلبة.
- أن تكون موجهة إلى النتائج.
- أن تكون معتمدة على حاجات الطلبة والعاملين في المدرسة، ومشجعة للإبداع بشكل فعال.

وبغية تحقيق هذه المبادئ يتطلب الأمر من إدارة المدرسة تبسيط عملياتها من خلال التفاعل والتكامل ما بين الموجودات المادية ورأس المال البشري المتوافر لديها، باستخدام تكنولوجيا المعلومات المتطورة، إذ إن القيمة الحقيقية التي تضيفها الإدارة الإلكترونية في المدرسة، تتدرج تحت توليفة متنوعة من الخدمات الإلكترونية التي تسمح للمدرسة بتوسيع مجال خدماتها، وإيجاد نوع من العلاقة الدائمة والفورية مع المستفيدين من طلاب، ومعلمين، وأولياء أمور، والإدارات المركزية في التربية والتعليم، بغض النظر عن مكان وجودهم أو محيط عملهم، في صورة شبكة تربط المدرسة بامتداداتها الداخلية والخارجية (المسعود، 2008، 92).

#### 5- تأثير الإدارة الإلكترونية على الإدارة التربوية:

كون الإدارة الإلكترونية حديثة العهد وجديدة على الساحة الإدارية، وربما مازالت بعيدة المنال عند الدول المعدومة إلا أن الإدارة التربوية تأثرت بها كثيراً فعلى المستوى الإداري تساعد الإدارة الإلكترونية على تغيير أنماط الإشراف وتقليل المستويات الإدارية مما يزيد من كفاءة العمليات الإدارية والتنظيمية، والإنتاجية وعلى المستوى الفني تساهم الموارد البشرية في إحداث درجة عالية من المرونة، والاستجابة للحاجات التعليمية، والعمل على زيادة كفاءة أنظمة التعليم، وذلك من خلال توفير كل مستلزمات تكنولوجيا المعلومات الحديثة "تقنيات التعليم" مثل الإنترنت، والحاسوب، والحاسوب الشخصي، والتلفاز، الخ.

أما على مستوى القيادة العليا فإن تأثير الإدارة الإلكترونية يكون كبيراً جداً حيث تجلس هذه القيادة على كنز هائل من المعلومات المرتبة، والمقننة، والمتخصصة التي تساعد على إنجاز

المهام الإدارية العليا، واتخاذ القرارات الإدارية الهامة والمفصلية بجانب التخطيط الإستراتيجي والتكتيكي السليم القائم على المعلومات الدقيقة والسليمة وفق منهجية علمية مهنية وكذلك تعزز عمليتي التقييم والرقابة وهكذا فإن القيادة التربوية العليا ستكون أكثر إبداعاً وأقل أخطاءً وأقدر على اتخاذ القرارات الصائبة (مصطفى، 2005، 76).

#### 6- تطبيقات الحاسب الآلي في الإدارة المدرسية:

يلعب الحاسب وغيره من التكنولوجيا المتطورة دوراً كبيراً في تحديث وتطوير أعمال الإدارة كما ويدخل تغييرات على التنظيمات الإدارية أيضاً فهو يعمل على خلق الحاجة إلى أنواع عدة من الوظائف وكذلك مهارات العاملين وإدخال تغييرات إلى معظم العمليات الإدارية ويتضح دور الحاسب من خلال:

- تقليل عدد الأفراد العاملين والذين يقومون بوظائف روتينية أو إشرافية ويساعد على زيادة قوة الأفراد المتخصصين نتيجة للحاجة الماسة إليهم.
- يعتبر إدخال الحاسب في المنظمات الإدارية أداة فعالة لتخفيض الحجم، وإعادة التنظيم ثم العمل على تقليل الإدارات الوسطى، كما يساعد على زيادة مجال الرقابة لدى الإدارات العليا، والعمل على لامركزية اتخاذ القرارات.
- يساعد على زيادة قنوات الاتصال، وزيادة سرعة تدفق، وتبادل المعلومات، والمساعدة على تحسين عمليات القرار بالاعتماد على كثرة البيانات والمعلومات المتوافرة (عامر، 2007، 27).

قدم الحاسب الآلي خدمات كبيرة للإدارة المدرسية تتمثل في توفير المعلومات التي يحتاج إليها مدير المدرسة في اتخاذ القرارات، ومن التطبيقات المهمة للإدارة المدرسية ما يأتي:

#### - تطبيقات معالجة النصوص في الإدارة والخطابات، بطاقات التقييم، وتقارير الأداء:

يقضي مدير المدرسة كثيراً من الوقت في عمل عدد من الأعمال الكتابية والروتينية، وذلك أكثر مما يقضيه في الإشراف على العملية التعليمية، لذلك فإن مجال معالجة الكلمات على الحاسب الآلي يخفف من أعمال مدير المدرسة الكتابية، حيث يمكن للمدير الرجوع إلى الخطابات والمعلومات الخاصة بالمدرسين في وقت أقل، وبدقة كبيرة لا تتوافر في الإدارة التقليدية، ويمكن لمدير المدرسة حفظ بطاقة تقييم المدرسين في الحاسب الآلي للاستفادة منها في توجيه المدرس وتطوير أدائه، وإعداد الخطة المدرسية، وإرسال الخطابات واستقبالها بالبريد الإلكتروني، وغير ذلك (عامر، 2007، 57).

- تطبيقات قواعد البيانات في الإدارة:

حيث يتم تنظيم المعلومات ووضعها في قواعد بيانات بحيث تسهل للمدير عملية البحث عن المعلومات فيها، ومن ثم يصل إلى قرارات بناءً معتمدة على معلومات حديثة وموثوق بها، كما أنه يمكن تطويرها بكل سهولة.

- تطبيقات الجداول الإلكترونية في الإدارة:

لحفظ درجات الطلبة وكتابة التقارير الشهرية حول مستوياتهم الدراسية، (على شكل رسوم بيانية وتوضيحية)، وبذلك يتمكن المدير من تحليل درجات الطلبة، وإجراء مقارنة بالأعوام السابقة.

تطبيقات برامج الرسوم في الإدارة:

والتي يمكن للمدير الاستفادة منها للأغراض التوضيحية، أو الإعلانات المدرسية، أو المجالات المدرسية.

- تطبيقات الوسائط المتعددة في الإدارة:

حيث يمكن عن طريقها تقديم العروض في اجتماع أولياء أمور الطلبة، واجتماعات المدرسين والحفلات المدرسية، واللقاءات داخل المدرسة.

- تطبيقات البريد الإلكتروني في الإدارة؛ إذ يمكن عن طريقه:

تبادل الرسائل والوثائق والاستقبال من عناوين عدة، وإلى عناوين عدة في وقت واحد، ولا يشترط وجود الشخص المستقبل في نفس الوقت (الموسى، 2005، 108-112).

**7- ممارسات مدير المدرسة في ضوء الإدارة الإلكترونية:**

ومن ممارسات مدير المدرسة في ضوء الإدارة الإلكترونية الآتي:

- ربط الأعمال الإدارية في المدرسة بشبكة واحدة، لتوحيد البيانات التي تتعامل معها المدرسة للحصول على مصدر صادق ووحد للبيانات، لاتخاذ قرارات سليمة على أسس موضوعية.

- استخدام البريد الإلكتروني للتواصل مع الجهات التعليمية المختلفة سريعاً.

- استخدام الحاسب الآلي في إعداد السجلات المدرسية المختلفة.

- الاستعانة ببرامج الحاسب الآلي في تصميم خطوات إجرائية لتقارير الأداء الوظيفي الخاص بالعاملين في المدرسة (حمدي، 2008، 133).

- ضبط عمليتي الحضور والغياب عن طريق استخدام بطاقة الوقت الإلكترونية، أو البصمة لتسجيل الحضور والانصراف، مما يولد إحساساً أكبر بالانضباط، وتجنب فرص المجاملة، والمحسوبية.

- الاطلاع على تحضير المدرسين إلكترونياً، بعد قيام المدرس بتحضير دروسه داخل جهازه الشخصي المتصل بشبكة إدارة المدرسة (الرفاعي، 2006، 430).

ويرى الباحث أن ظهور التقنية الإدارية الحديثة يساعد على نجاح المنظومة التعليمية، ولكن ينبغي على مديري المدارس النظر أولاً إلى التكنولوجيا الحديثة بحسب احتياجاتهم في الإدارة المدرسية، ومدى مساهمة هذه التكنولوجيا في تطوير مهماتهم الإدارية، والارتقاء بها إلى مستوى عالٍ من الكفاءة والجودة الإدارية، وهذا يعني أن العمليات الإدارية المختلفة تتم دون أي خطأ أو نقص.

#### 8- إستراتيجية الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية

تمثل الإستراتيجيات الحديثة نتاج الإدارة المبدعة والقيادات الخلاقة في المؤسسات، إذ إنها تعكس آراء وأفكار تلك القيادات وطموحاتها، فضلاً عن كونها جزءاً من تاريخ المؤسسة وثقافتها وما ترغب أن تكون عليه، فهي الفكرة العامة المجردة ذات المضمون الفلسفي والمستقبلي للإدارة والعاملين (المفرجي، 2008، 58)

وعلى هذا الأساس فإنه لا يمكن للمؤسسات أن تحقق أهدافها من غير امتلاكها لرؤية واضحة المعالم وطموحة، فضلاً عن وجود إدارة قوية في العمل وصناعة القرارات وصياغة الإستراتيجية وتطبيقها (نجم، 2008، 124)

مما سبق يتضح أن الإدارة الإلكترونية في الإدارة المدرسية ما هي إلا مسار للعمل المنهجي الهادف إلى خلق بيئة إلكترونية للمدرسة، انطلاقاً من وجود رؤية إستراتيجية جديدة للأعمال الإدارية في المدرسة ومحيطها.

# الفصل السادس

## الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية في سورية

- تمهيد.
- أولا- لمحة تاريخية عن التعليم في الجمهورية العربية السورية.
- ثانيا- مفهوم المدرسة الثانوية في الجمهورية العربية السورية.
- ثالثا- أهداف مرحلة التعليم الثانوي في الجمهورية العربية السورية.
- رابعا- إدارة المدرسة الثانوية.
- خامسا- خصائص الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية.
- سادسا- مهام الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية.
- ثامنا- مهمات الإدارة المدرسية في الجمهورية العربية السورية.
- تاسعا- البيروقراطية الإدارية والتوجه نحو اللامركزية.
- عاشرا- الصعوبات التي تقابل الإدارة المدرسية.
- الحادي عشر- دواعي تطوير الإدارة المدرسية.

## تمهيد:

الإدارة المدرسية ميدان من ميادين الدراسات الحديثة وليدة القرن العشرين، وإن كانت الممارسات الفعلية لها قد بدأت منذ زمن طويل، حيث كان الإنسان يدير شؤون اليومية بنفسه ويدير الأب والأم شؤون البيت وتربية الأولاد وتنشئهم التنشئة الاجتماعية المناسبة.

## أولاً - لمحة تاريخية عن التعليم في الجمهورية العربية السورية:

انتاب العملية التعليمية في الجمهورية العربية السورية التذبذب بين الصعود والهبوط، والتقدم والتأخر، وذلك تبعاً لتقلب الأوضاع السياسية والاقتصادية والاجتماعية والأمنية، ونتيجة للإدارات المختلفة التي حكمت سورية في الفترات السابقة من تاريخنا الحديث، بداية من الاحتلال العثماني وخلال الفترة القصيرة لحكم الملك فيصل الأول، ومروراً بالاحتلال الفرنسي، مروراً بفترة سياسية غير مستقرة بعد جلاء الاستعمار الفرنسي، إلى أن جاءت الحركة التصحيحية التي شهدت سورية بعدها فترة استقرار كانت كافية لإرساء قواعد التعليم ووضع القوانين الخاصة بالتعليم.

ففي نهاية فترة الحكم العثماني كانت الفوضى منتشرة في كل مكان وفي جميع المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية، وكان السلطان وحاشيته من رجال الإقطاع يحكمون هذه الإمبراطورية الواسعة الممزقة المفككة في إدارتها، ونستطيع القول إن التعليم في مجتمع كهذا تنتشر فيه الأمية ويسيطر الجانب الروحي فكان تعليمًا متوسط المستوى سيئ النوعية، ولم يشهد التعليم تطوراً ملموساً واقتصر على الكتاتيب، وحلقات المساجد وبعض المدارس مثل (المدارس الإسلامية الخاصة - المدارس المسيحية الخاصة - المدارس اليهودية الخاصة - مدارس البعثات الأجنبية - المدارس الحكومية)، وكانت المدارس الحكومية في سورية خلال السنوات الأخيرة من الحكم العثماني قليلة العدد، في دمشق منها تسع مدارس ابتدائية للذكور وثلاث للإناث، وكان أهم ما يميز التعليم في نهاية الحكم العثماني الافتقار إلى المكان المدرسي الملائم إذ كانت المدارس في دور مستأجرة ويوجد نقص واضح في أعداد المعلمين والكتب المدرسية والحاجة إلى الإدارة المنظمة للإشراف على الإجراءات المدرسية وكان هدف التعليم ينصب في اتجاهين الأول في تعليم بعض قواعد القراءة والحساب وتثريك الشعوب العربية ودمجها بالقومية التركية. (أباطة، 2001، 55).

ولم تستطع حكومة الملك فيصل والتي امتازت بقصر عمرها كثيراً تحقيق طموحاتها الكبيرة في الإصلاحات التربوية، فحينما أراد وزير المعارف العامة ساطع الحصري أن يرسخ الأساليب التربوية الإنكليزية والألمانية في المدارس السورية كانت عصبة الأمم في جنيف قد كلفت فرنسا بالانتداب على سورية.

ولم تكن إدارة التربية في سورية في عهد الانتداب الفرنسي أفضل منها في العهد العثماني ففي بداية الانتداب الفرنسي كان قانون التعليم العثماني مرعياً على وجه الإجمال ولكنّ تغييراً أساسياً بعد مدة قصيرة أدخل على برامج المدارس الابتدائية والثانوية فقررت مادة اللغة الفرنسية في التعليم ومادتا التاريخ والجغرافية الفرنسيّتان على مواد الدراسة، وكان التعليم الابتدائي خلال هذه المرحلة على مدار ست سنوات وينقسم إلى حلقتين أولية وتمتد أربع سنوات، وحلقة ابتدائية في سنتين وفي نهاية الحلقة الأولية يجتاز الطلبة امتحاناً للعبور إلى السنة الخامسة وفي نهاية السنة السادسة يتقدم الطلاب إلى امتحان شفهي وكتابي ليحصلوا على شهادة إتمام المرحلة الابتدائية وتسمح بالانتساب إلى المرحلة الثانوية التي كانت تختتم بامتحان البكالوريا والتي كانت تجرى في سلسلتي اختبارات الأولى تحريرية والثانية شفوية، ويمكن القول إن سورية أحدثت تقدماً ملحوظاً خلال مرحلة الانتداب الفرنسي، رغم الصعوبات المالية والاضطرابات السياسية التي كانت تظهر من وقت لآخر بين سلطات الانتداب والحكام الوطنيين التي كانت تظهر من وقت إلى آخر فقد زاد عدد المدارس الابتدائية والثانوية وتراجعت نسبة الأمية بشكل واضح (أباطة، 2001، 67).

ومرت سورية بعد ذلك في حال من عدم الاستقرار والقلق السياسي استطاعت رغم ذلك أن تحقق كثيراً من الإصلاحات في عدد من المجالات وبدأت بتطبيق التقارير التي قدمها ساطع الحصري فيما يخص مجال التربية والتعليم والتي أصبحت قانوناً في عام 1944، ومن عام 1946 إلى عام 1963 أنجز الكثير من الإصلاحات التربوية وأعدت البرامج المدرسية الابتدائية والثانوية وصدرت كتب مدرسية وطنية وبنيت المدارس والجامعات خلال هذه الفترة وتلا ذلك فترة استقرار امتدت من عام 1970 وحتى 2000م وتحقق التطور على نحو أكثر تناعماً وأكثر اتزاناً وقد شمل التوسع في التعليم وارتفعت فيها الميزانية المالية الخاصة بالتعليم واتخذت سياسيات تعليمية قائمة على البناء والتطوير فصدرت القوانين والمراسيم التي نظمت العملية التعليمية وهدفت إلى الارتقاء به وفق أسلوب كمي ونوعي فطالت مدة التعليم الإلزامي وزاد الاهتمام بالتعليم المهني عن طريق تطوير مؤسساته في أنحاء البلاد ومساعدة الطلاب المنتسبين إليه مادياً وتزويدهم بالعمل المناسب، كما زاد الاهتمام بالمعلم وذلك من خلال البرامج التعليمية الخاصة بإعداد المعلمين (أباطة، 2001، 160).

### ثانياً - مفهوم المدرسة الثانوية في الجمهورية العربية السورية:

يقصد بالمدرسة الثانوية في الجمهورية العربية السورية " تلك المدارس المنشأة بالقرار الوزاري (3473/443)، تاريخ 1984/6/19، والمعدل بالقرارات الوزارية ذوات الأرقام (3473/443) تاريخ 1992/4/7، و(10988/443) تاريخ 1996/10/16، (1650/443) تاريخ 1994/2/5، وقد جمعت هذه القرارات كافة بالقرار الوزاري (3921/443) تاريخ 1994/4/13 والذي أعطى للمدارس الثانوية في الجمهورية العربية السورية صورتها الحالية" (وزارة التربية، 2002، 106).

وتمثل المرحلة الثانوية في الجمهورية العربية السورية المرحلة التعليمية الثانية، وتعرف بأنها مرحلة تعليمية مدة الدراسة فيها ثلاث سنوات تشكل السنة الأولى منها جذعاً مشتركاً، بينما يتوزع طلاب السنتين التاليتين على الفرعين العلمي والأدبي وتنقسم مدارس هذه المرحلة بحسب تبعيتها إلى نوعين فقط مدارس حكومية مجانية ومدارس أهلية خاصة والتعليم في هذين النوعين من المدارس خاضع تماماً لإشراف وزارة التربية على أساس وحدة التعليم (وزارة التربية، 1994، 45).

ويتألف الجهاز الإداري على مستوى المدرسة في الجمهورية العربية السورية من المدير والمعاونين وأمين السر وأمين المكتبة ويحدد عدد هؤلاء وشروط انتقائهم بقرار وزاري خاص وتتجلى أهمية هذا الجهاز في تنفيذ التعليمات الوزارية الواردة عن طريق مديريات التربية ليقوم المدير بالإشراف على تنفيذ، وتوجيه التعليمات اللازمة للمدرسين وبقية العاملين في المؤسسة المدرسية (بلان، 1984، 121).

وتكتسب المدرسة الثانوية أهميتها في أنها المكان الذي يعد فيه المتعلم ليتحمل مسؤوليته كاملة عن الحياة من خلال تزويده بالقيم الاجتماعية وتوفير قدر مناسب من المعارف والمهارات والخبرات، بما يجعله يعتمد على نفسه في التفكير واتخاذ القرارات المناسبة، والإقبال على الحياة العملية أو مواصلة المسيرة نحو التعليم العالي (العقيل، 2005، 125).

### ثالثاً- أهداف مرحلة التعليم الثانوي في الجمهورية العربية السورية:

1. توفير شروط النمو الجسدي.
2. توفير شروط النمو العقلي السليم، والعمل على توجيه الطلاب تربوياً ومهنياً.
3. توفير شروط النمو الانفعالي السليم.
4. توفير شروط النمو الاجتماعي.
5. توفير شروط النمو القومي والإنساني لبناء المواطن الثوري الملتزم بأهداف أمته (وزارة التربية، 1994، 2).

### رابعاً- إدارة المدرسة الثانوية:

إن مرحلة الدراسة الثانوية مرحلة هامة وحساسة، نظراً لأن الطلبة في هذه المرحلة يبدؤون في إعداد أنفسهم لمرحلة الدراسة الجامعية ومن ثم اختيار مهنة المستقبل، ويكونون في سن تنمو فيه جوانب شخصياتهم الجسمية والعقلية والاجتماعية، لذا فهم بحاجة للرعاية والاهتمام من قبل المدرسة.

وإدارة المدرسة الثانوية وعلى رأسها مدير المدرسة، هم من تقع عليهم مسؤولية إعداد هؤلاء الطلبة لحياة الحاضر والمستقبل، وإذا كان تطور التربية يتوقف على تطوير إدارتها نظراً لما لها من تأثير مباشر على اتخاذ القرارات والتدابير اللازمة لتحقيق أهدافها، فإن تطوير التعليم الثانوي يعتمد على نجاح إدارة المدرسة الثانوية في التنفيذ الصحيح للمهام الكبرى المنوطة بها. ولكي يقوم التعليم الثانوي بمهامه ووظائفه في أحسن الأحوال فلا بد من أن تتوفر فيه الشروط الآتية:

- توافر مناخ ملائم ومساعد يرتاح فيه الطالب والمدرس.
- يجب أن يكون تحت إشراف إدارة ناجحة.
- الرفع من معنويات الهيئة التدريسية للقيام بدورها المنوط.
- قدرة إدارة المدرسة الثانوية على إقامة علاقات إنسانية.
- قدرة إدارة المدرسة الثانوية على قيادة العمل التربوي. (ستراك، 2004، 479)

ويرى الباحث أنه إذا ما قامت إدارة المدرسة الثانوية، بتوفير هذا المناخ الملائم والمريح لكل من المدرس والطالب وسعت لإقامة علاقات إنسانية طيبة بين أفراد المجتمع المدرسي كافة، وأولت اهتماماً كبيراً بكل ما يتعلق بالعملية التربوية داخل المدرسة وخارجها، من مدرسين وطلاب ومناهج وأبنية وتجهيزات مدرسية، ومجتمع محلي، فإنها تكون قد حققت مناخاً تنظيمياً إيجابياً، يؤدي إلى نجاح وتطوير التعليم الثانوي، وبأن تصبح المدارس الثانوية بيئات تربوية سليمة وفاعلة، تسهم في بناء شخصيات الطلبة بناء متكاملًا ومتوازنًا، مما يؤهلهم لدخول المرحلة الجامعية بكل ثقة.

### خامساً- خصائص الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية:

تعد المدرسة الثانوية من أكثر المراحل التعليمية تعرضاً للنقاش والجدل وتتصارع حولها الاتجاهات، ويذكر البرادعي جملة من خصائص الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية على النحو التالي:

- 1- قدرة إدارة المدرسة على قيادة العمل التربوي: إن إدارة المدرسة الثانوية يجب أن تكون قادرة على قيادة العمل التربوي، والالتزام بالسياسات التعليمية المقررة، وتنفيذ برامجها بفاعلية متناهية، بغية تحقيق الأهداف التربوية في المدرسة، وهذا يتطلب من مدير المدرسة الثانوية أن يكون ملماً إلماماً واسعاً بالأهداف التربوية وكيفية الوصول إليها.
- 2- قدرة إدارة المدرسة على إقامة العلاقات الإنسانية: إن النمط الإداري الذي تتبعه الإدارة المدرسية وأسلوبها في التعامل بين أفراد المجتمع المدرسي يمثل العامل الأكثر أهمية في

عملية خلق المناخ التعليمي في المدرسة، وقد يكون النمط الإداري تسوده روح التسلط والانغلاق وهذا المناخ غير مرغوب فيه لعدم فعاليته، لذا يجب أن يكون النمط الإداري تسوده روح الديمقراطية والمشاركة الجماعية التي يخلقها مدير المدرسة من خلال الاحترام المتبادل بينه وبين العاملين معه ومن خلال محبته لطلابه ومحبته طلابه له، مما يوجب توفد الحماس للعمل الجاد والصادق في رفع مكانة المدرسة العلمية والإدارية والتربوية. (الزهيري، 2008، 87).

3- **مهارة إدارة المدرسة في تنظيم العمل:** من مسؤوليات الإدارة المدرسية توجيه سلوك المجموعة نحو أغراض المدرسة وأهدافها، عن طريق عقد الاجتماعات للتشاور والتخطيط للعمل الذي يتم توزيعه بالرضا والقبول لدى الجميع.

4- **قدرة إدارة المدرسة على توفير الظروف المناسبة لأداء فعال في العمل:** إن قيام أفراد المجتمع المدرسي بأداء واجباتهم على الوجه الصحيح يتم وسط الظروف التي تخلق لديهم شعوراً بالانتماء للمدرسة فيحققون ذواتهم من خلال العمل المدرسي.

5- **قدرة إدارة المدرسة على استخدام الإستراتيجيات المناسبة في اتخاذ القرار:** لا يخفى ما للقرار من أهمية في العمل الإداري مما دعا البعض إلى اعتباره العملية الإدارية ذاتها، فالإداري الناجح هو القادر على اختيار ما يناسب الموقف من قرارات من خلال تقويمه وتحليله لمختلف جوانب الموقف موضع القرار وما سيكون له من أثر في ذلك الموقف، كما أنه يقلب الرأي فيما يجب عمله كمشاركة الجماعة في صنع القرار، أو التقرد به والنتائج المتوقعة من ذلك.

6- **قدرة إدارة المدرسة على مواكبة التغيير واستخدام التكنولوجيا:** إن مواكبة التطورات التي شملت مختلف جوانب الحياة، هي مقياس تقدم أي عمل إداري ونجاحه، وإدارة المدرسة باعتبارها مؤسسة اجتماعية تربوية تعليمية أحوج ما تكون لاعتماد الأساليب التكنولوجية الإدارية بحسب إمكانياتها المادية والبشرية.

7- **قدرة إدارة المدرسة على استخدام عملية التقويم في المجتمع المدرسي:** يحتاج مدير المدرسة في معظم مهامه إلى إجراء موازنة لما ينجز من أعمال في المدرسة كتقويم الخطة، ووضع معايير تمكنه من قياس الأداء، وتقويم الآراء و الأفكار التي يعرضها عليه المدرسون، وكذلك ممارستهم للتقويم الذاتي لأعمالهم وأنشطتهم. (البرادعي، 1988، 83 - 87)

ويرى الباحث أن جميع ما ذكر من المهارات هو في غاية الأهمية لمدير المدرسة ليتمكن من إدارة مدرسته بفاعلية ولكن قد تكون المهارات هي مهارات تحتل الدرجة والمكانة الأولى في الأهمية في

عصر تتزاحم فيه المعلومات، وتتفجر فيه المعارف، وتتسابق فيه التقنيات العلمية ووسائل الاتصال، لهذا قد يكون لزاماً على مدير المدرسة تطوير مهاراته في هذا الاتجاه لتساير عجلة التطور من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية.

### سادساً - مهام الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية:

تعد مهام الإدارة المدرسية من بين أكثر الموضوعات التي لاقت اختلافات وتباينات في وجهات النظر، في إطار الأمور المتعلقة بالإدارة المدرسية، ويرجع عدم الاتفاق هذا سواء في المصطلحات التي استخدمت في هذا المجال، أو في مضمون كل منها، وفي عددها، وفرزها وتصنيفها في فئات إلى الأسباب الآتية:

1. النظرية التربوية التي يتبناها من يقوم ببحث هذه الأدوار ودراساتها، بالإضافة إلى فلسفة التربية التي يأخذ بها والسياسة التربوية التي تأخذ بها الإدارة التربوية، والتي تم الاستناد إليها عند تحديد صلاحيات المدير، والأدوار التي عليه القيام بها.
2. نمط الإدارة الذي يتم الأخذ به، إذ من المعروف أن هناك فرقاً كبيراً بين مهام مدير في إدارة دكتاتورية ومهامه في إدارة ديمقراطية.
3. توقعات أولي الأمر أو المعنيين الذين يهتمهم ما يتحقق في المدرسة، ويأتي في مقدمة هؤلاء:

- توقعات المدير نفسه من المهام الموكلة إليه، وما ينبثق عنها من صلاحيات، ومسؤوليات، وحقوق وواجبات، وتوظيف ذلك كله إما لصالحه الشخصي، أو من أجل خدمة الآخرين.
- توقعات العاملين معه مثل معاونيه، والمعلمين في مدرسته والموظفين والطلاب وذوهم (البرادعي، 1988، 88).

4. اختلاف مهام المدير تبعاً للمرحلة الدراسية التي تتدرج المدرسة في إطارها.
5. اختلاف مهام المدير كمّاً لا نوعاً من حيث اتساع المدرسة التي يديرها أو حجمها، وبالتالي من حيث وجود معاون له أو عدم وجوده، هذا بالإضافة إلى اختلاف المدارس ما بين الريف والمدينة.

6. التطور التكنولوجي والعلمي المتسارعان بكل تعقيداتهما، ولاسيما ما يتعلق منها بالإنترنت والحاسوب والبريد الإلكتروني وغيرها، والتي زادت من مهمات المدير من ناحية الاتصال

بمراكز البحوث والاطلاع على المستجدات وسهلت عمله من جهة أخرى، حيث مكنته من توفير وقت طويل كان يصرف لحساب الأمور الورقية. (بوز، 2004، 96-97)

وهناك جوانب ثلاثة تمثل الإطار العام لوظيفة الإدارة المدرسية وهي:

- الهدف الذي يحاول مدير المدرسة أن يحققه من خلال وظيفته وهو إعداد النشء وتربيتهم تربية متكاملة.
  - الواجبات التي ينبغي أن يؤديها مدير المدرسة من أجل الوصول إلى الأهداف (الإدارية، الفنية ذات الصلة بالعلاقات العامة).
  - الطريقة التي تؤدي بها الواجبات (التخطيط، التنظيم، المتابعة).
- ويعد مدير المدرسة مسؤولاً عن الناحيتين الإدارية والفنية في المدرسة فهو يصبح إدارياً عندما يهيئ كل ما تتطلبه عمليات التعليم في المدرسة من أدوات ومساعدات، كما أنه يصبح مشرفاً فنياً عندما يقوم بكل الخدمات الضرورية لتهيئة تعليم جيد فعال ناجح (الفقي، ١٩٩٤، 403).

ويندرج تحت مهام مدير المدرسة ومسؤولياته العديد من المهام الفرعية التي تشمل كل شؤون المدرسة وجميع جوانب الحياة فيها، التي يمكن تصنيفها بصورة إجمالية بحسب الميادين الرئيسة لنشاط مدير المدرسة على النحو الآتي:

- المهام التي يغلب عليها الطابع الإداري.
- المهام التي يغلب عليها الطابع الفني.
- المهام ذات الصلة بالمجتمع المحلي

### 1- المهام الإدارية:

وهي تلك التي تشير إلى الوظائف المختلفة المتعارف عليها في أية إدارة كانت وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة مع المتابعة والتقييم. وبكلمة مختصرة تسيير الأمور المدرسية على خير وجه ممكن ويتضمن:

- توزيع المسؤوليات على العاملين بحيث لا يحصر السلطة في شخصه، ولذلك عليه تأليف اللجان المنصوص عليها في التشريعات الإدارية للمدرسة.

- توزيع المسؤوليات على العاملين مع الإشراف على المعنيين، وتوجيههم كلما دعت الحاجة إلى ذلك، وتأليف اللجان المكلفة ببعض الفعاليات والأنشطة المعروفة للمدرسة من قبيل لجنة المناهج ولجنة الانضباط وسواها من لجان (حجي، 2000، 365).
- تسيير الأعمال البيروقراطية في المدرسة (بالمعنى الإيجابي لهذه الكلمة) والتي تشمل:
  - الاطلاع على التقارير والتوجيهات والبلاغات والتعليمات المرسلّة من الإدارة التربوية المركزية للعمل بموجبها بعد تبليغها للمعنيين بالأمر.
  - تنفيذ الخطة الموضوعية إما من قبل المديرية التي يتبع لها أو من قبل إدارة المدرسة نفسها ثم متابعتها وتقويمها.
  - ملء السجلات المدرسية بما يتناسب والإجراءات المتخذة في بلد بعينه مع الالتزام بكل ما تتضمنه تلك السجلات وبالشكل الذي يتفق مع النماذج التي وضعت لها.
  - ملء الجداول والإحصاءات اللازمة وكتابة التقارير المطلوبة المتعلقة بشؤون مدرسته.
  - الالتزام بمتطلبات أمور البريد المدرسي لتلقي أو إرسال ما تتطلبه إجراءات الإدارة المختلفة.
  - ضبط المخالفات المالية أو الإدارية من أجل التعامل معها بحسب مقتضيات المواقف.
  - حصر احتياجات المدرسة التي تؤمنها عادة السلطة الإدارية المركزية والتي يمكن أن يؤمن بعضها عدد من الهيئات المحلية أو من قبل الطلاب أنفسهم.
- ثم كل ما يتفرع عن ذلك ويتعلق بالبيئة المادية للمدرسة من بناء ووقود ومقاعد وقرطاسية ولوازم صافية.
- تحضير الاجتماعات المدرسية المنصوص عليها في القوانين المرعية مثل عقد الاجتماع العام في بدء العام الدراسي.
- تنظيم البرنامج العام للمدرسة من حيث الحصص الدراسية وتوقيتها الأسبوعي (بوز، 2004، 99).
- الاهتمام بالعلاقات الاجتماعية الإنسانية في المدرسة سواء أكان بينه وبين الموجودين داخل المدرسة وخارجها أم بين هؤلاء مع بعضهم بعض.
- الاهتمام بشؤون طلاب مدرسته من حيث الأمور الدراسية والنفسية والتربوية والاجتماعية والصحية، ومتابعة كل منها مع المعنيين الذين يختص عدد منهم بجانب معين منها.

- الاهتمام بالانضباط والنظام في المدرسة سواء ما تعلق منه بالموظفين أو المعلمين أو الطلاب وذلك في ظل متطلبات رئيسة تقوم على:
  - العمل التعاوني والمشاركة بين جميع المعنيين داخل المدرسة وخارجها.
  - المناخ الديمقراطي الذي يقوم على الاحترام والثقة وتحمل المسؤولية.
  - تعديل السلوك لدى كل من هم بحاجة لذلك ولاسيما الطلاب منهم وذلك بأسلوب تربوي يقوم على معطيات علوم (النفس والتربية والاجتماع والإدارة)، ويفضل خلال ذلك كله الالتزام بأفضلية الانضباط الذاتي ما أمكن مع توظيف أسلوب الثواب والعقاب بقدر الحاجة فحسب وبالكيفية التربوية الصحيحة.
- اتخاذ قرارات تتعلق بمدرسته بعد القيام بالدراسات التي يجب أن تسبقها ومع الالتزام بالمراحل والخطوات المحددة لها وضمن الشروط التي يجب الأخذ بها (الزهيري، 2008، 101).

### 2- المهمات الفنية:

وهي تلك التي تتناول تسيير أمور العملية التعليمية-التعلمية، أو بكلام آخر تتناول شؤون التدريس بالمعنى المحدود للكلمة والتي يفترض بها أن تسهل عملية التعلم وما ينطوي تحتها في أطار هذه المهمات:

أ. دراسة المناهج المقررة من السلطة التربوية لتحليلها وتقويمها بغية العمل على تطويرها ومثل هذه المهمة تكون في البلدان المتقدمة من بين مهمات المدير والمعلمين الذين نتيجة تطبيقها في الصفوف يكونون قادرين على تعيين نقاط القوة والضعف فيها، وعلى تحديد النواقص التي لوحظت بصددتها، ولذلك يفترض بهم تقويم مقترحات بصددتها مع التنويه بالأمور الإيجابية فيها، هذا كله فيما إذا نظر للمناهج بالمعنى الضيق للكلمة الذي يقتصر على الكتاب المدرسي أن وجد المقرر (بوز، 2004، 101).

ب. الاهتمام بطرائق التدريس الفاعلة التي يتبعها المدرسون، وتلك التي لا يتبعونها وهي الأغلب في بعض الدول النامية، ذلك أنه في معظم هذه الدول يتوقع المعلمون غالباً حول عدد محدد من طرائق التدريس، ويفترض بالمدير أن يكون على اطلاع واسع على أمور التربية وما يستجد بشأنها كي يساعد المعلمين على تطوير أنفسهم.

ج. الاهتمام بتقويم كل من المعلمين والمتعلمين على السواء فالمدير مسؤول عن تقويم معلمي مدرسته ومتابعتهم للنهوض بمستواهم.

د. تطوير الأنشطة المدرسية سواء ما يتم منها داخل المدرسة أو خارجها والتي تربط المدرسة بالمجتمع.

هـ. ضرورة العناية بالبحوث والدراسات في المدرسة - أي بالبحوث الإجرائية منها - الكفيلة بتحسين العملية التربوية وحل المشكلات المدرسية أو تداركها قبل وقوعها إذا كان المدير قادراً عليها وبالتعاون مع معلمي مدرسته.

ويمكن القول بصدد ما أشير إليه في إطار المهمات الفنية لمدير المدرسة وما لم يشر إليه أيضاً، هو أن مدير المدرسة مرشد للمعلمين وموجه لهم ومقوم، وإذا لم تتوافر لديه الكفايات الضرورية لهذه المهام فإن دوره الفني يمكن أن يغيب ويقتصر على الأمور الورقية التي كانت قد وضعت في أدنى سلم مهماته (الزهيري، 2008، 108).

### 3- المهمات الاجتماعية:

وهي تلك التي تؤمن اتصال المدرسة بالمجتمع من جهة واتصال الموجودين في المدرسة فيما بينهم من جهة أخرى الأمر الذي يتعلق بمدى انفتاح المدرسة أو انغلاقها على نفسها ونوع العلاقات القائمة بين العاملين فيها ومستواهم، ومن المعلوم دوماً أن للمدرسة واجبات تجاه المجتمع المحلي الذي تكون فيه (من قبيل النهوض به، والإسهام في حل بعض مشكلاته، والتعاون مع أولياء الطلاب والذين يشكلون شريحة واسعة فيه)، وتجاه تعليم الطلاب وتحقيق الأهداف (بوز، 2004، 103).

وهذه المهمات الاجتماعية تتوزع على مجالات متعددة هي:

#### أ. المجال الإداري الأعلى:

على المدير إقامة اتصالات دائمة مع الإدارة التربوية التي يتبع لها في المحافظة (أو المنطقة التعليمية التي يعود إليها) فمنها يتلقى التعليمات والبلاغات والتوجيهات التي تسهم في الالتزام بالقوانين والقواعد والمبادئ التي سبق وضعها كما يستفيد مما تقدمه له من توجيهات وإشراف تربوي وما شابه، وإليها يرسل التقارير والمعلومات والإحصاءات، ويفترض أن تكون العلاقات بينهما علاقات تعاون وثيق تحكمه الدقة والصحة والموضوعية والمنهجية وكل ما من شأنه أن يحقق الصدق والموثوقية (الحجي، 2000، 377).

#### ب. المجال الاجتماعي المحلي:

المدرسة مركز إشعاع وسبيل إلى التقدم والتطوير، لذلك من المفترض أن تلعب دوراً للنهوض بالبيئة التي توجد فيها، وخاصة إذا كانت تلك البيئة تعاني شيئاً من التخلف (يزداد أو يقل تبعاً للدول) في تلك البيئة يمكن للمدرسة على سبيل المثال أن:

- تجعل المكتبة تحت تصرف الراغبين في المطالعة يؤمونها خارج أوقات تواجد الطلاب في المدرسة أو في أثنائه بحسب إجراءات معقولة تضبط مثل هذه الخدمة.
- تشرك الطلاب في عيادة المرضى أو الإسهام في تقديم بعض الخدمات لهم (بحسب قدراتهم وإمكاناتهم) في المستشفيات أو في بيوتهم - وذلك ضمن لجان تطوعية يكون المدير ومن يساعده مسؤولين عنها من أجل العمل بشكل سليم آمن.
- تسهم في محو الأمية إن وجدت، بحيث يتطوع بعض الطلاب القادرين على ذلك.
- تشارك في بعض المشروعات المحلية كتنشجير منطقة أو شق طريق قرية أو إقامة مؤسسة.
- تتعاون في عمل توعية بصدد أمر معين أو ظرف طارئ كما هو الحال عند انتشار جائحة مرضية معينة أو عند تعرض البلد لاعتداء خارجي (بوز، 2004، 103).

### ج. مجال المعلمين والعاملين في المدرسة:

إذ لا تكفي إقامة العلاقات الإنسانية معهم وبينهم فحسب، والتي تقوم على الديمقراطية والتعاون والمشاركة والاحترام مما كان قد سبق الكلام عنه من قبل، وإنما إلى جانب هذا كله تشجيع إقامة علاقات اجتماعية معهم، وفيما بينهم داخل المدرسة (مثل إحياء بعض الحفلات الصغيرة في مناسبات معينة)، وخارجاً أيضاً كالتزاور وإقامة الرحلات والاجتماعات، وكل ما من شأنه توطيد هذا التواصل الذي يلبي حاجات أساسية لدى الفرد من بينها تلك التي ذكرها ماسلو، وهي الشعور بالانتماء والقبول من الآخرين (بوز، 2004، 104).

### د. مجال الطلاب أو المتعلمين:

فهم الأساس أو المحور وكل شيء يجب أن يكون من أجلهم حتى تكون المساعدة ممكنة في مجال تحقيق الأهداف التربوية، التي وضعت من أجلهم ولا تقتصر هذه الأهداف على الجانب المعرفي العقلي فحسب، وإنما تتناول الجانب الوجداني والنفسي - حركي، أي تشمل جميع جوانب الشخصية، لهذا فإن توفير الأمان والاطمئنان للطلاب والعناية بصحتهم النفسية والعقلية، والاهتمام بالجوانب الاجتماعية بحيث يكتسبون المهارات المتعلقة، بها مثل معرفة التواصل الفعال مع الآخرين، واحترامهم مع الاحتفاظ باحترام الذات وتقديرها والثقة بها كلها أمور تؤدي بالنهاية إلى تكوين المواطن الإنسان الصالح (الزهيري، 2008، 111).

### هـ. مجال أهالي الطلاب:

صحيح أن هؤلاء جزء من المجتمع المحلي، إلا أن التواصل معهم من هذه الزاوية إنما هو لتعاون الأهـل مع المدرسة من أجل العناية بأبنائهم ومساعداتهم على تدعيم نقاط القوة لديهم،

وتتمية مواهبهم وتوظيف قدراتهم على تقوية نقاط الضعف لتجاوزها بعد معالجتها، وذلك بدعم الأبناء وتشجيعهم بعد معرفة أسباب ما يعانون منه، فتعاون البيت والمدرسة وإقامة نوع من الانسجام والاتساق بين سياستهم التربوية، إنما هو في صالح الأبناء هذا ناهيك عن أنه بالإمكان أحياناً إصلاح ما لدى الأهل أنفسهم، ولاسيما من الناحية التربوية التي تؤثر على أبنائهم. والمعروف اليوم أن ثمة دورات وجلسات معالجة للأهل أنفسهم قد يكون بإمكان المدرسة الإسهام فيها أو إقناع الأهل بأسلوب ما بالانتساب إليها، وأضعف الإيمان تبليغ المعنيين عن بعض الأهالي الذين هم بحاجة لمثل ذلك، وعلى أية حال بإمكان المدرسة تنظيم ندوات توعية عامة ومحاضرات يشترك فيها القادرون العاملون من أهل الطلاب أنفسهم ليدبروها أو يسهموا بما ينفع تقديمه فيها. وفي هذا خدمة كبيرة لهم ولأبنائهم بل للمجتمع بأكمله (بوز، 2004، 105).

ويرى الباحث ضرورة التسلح بالقدرات و المهارات الإدارية والفنية والتكنولوجية، والسعي لتطوير الذات، والتفكير الجاد والعمل في كيفية مواجهة احتياجات سوق العمل، فالتطور العلمي والتكنولوجي الكبير الذي يشهده حقل التربية والتعليم، وظهور الاتجاهات الحديثة في الإدارة تستحث همة الإدارة العليا لتطوير مهام مديري المدارس، لمسايرة هذه التحديات المستقبلية المتسارعة، كي تتمكن المدارس الثانوية من تحقيق رسالتها المنشودة.

### سابعاً - مهمات الإدارة المدرسية في الجمهورية العربية السورية:

يساعد تحديد الالتزامات والمهام والسلطات والهيكل التنظيمي بشكل واضح ودقيق، على أداء العمل في أية مؤسسة كانت بشكل أكثر فاعلية، لذلك نجد أن كل مؤسسة اليوم تعمل على تحديد وتوصيف مهام العاملين فيها، بدءاً من المدير وحتى أصغر عامل بالمؤسسة، وذلك لأن أياً من هؤلاء إذا عرف ما يجب أن يقوم به وبشكل واضح، وكيف يقوم به؟ ولماذا يقوم به؟ وما أهمية ذلك؟ وكيف يؤثر على عمل الآخرين؟، فإنه يندفع لتأدية مهامه بشكل أفضل وبكفاية أكبر، مما ينعكس إيجاباً على مردود المؤسسة التي يعمل فيها، ويؤدي ذلك كله إلى سلامة التنظيم الذي يساعد على تحقيق الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة، المادية منها والبشرية وإلى تدارك العوائق القائمة وتخفيض المشكلات المتوقعة أو التقليل من وطأتها، والمدرسة بوصفها أيضاً مؤسسة تضطلع بأداء الوظائف الموكلة إليها عدد من العاملين ذوي الاختصاصات المختلفة، وقد عمدت الجهات المعنية في وزارة التربية إلى تحديد مهام الهيئة الإدارية في المدارس التابعة لمختلف مديريات التربية في القطر العربي السوري، ورد في النظام الداخلي للمدارس الثانوية في الجمهورية العربية السورية ما يلي:

#### 1- المدير:

مدير المدرسة هو المرجع لجميع العاملين في المدرسة من المدرسين والإداريين وهو مسؤول عن التوجيه العام في المدرسة، وعن مراقبة سير التدريس وإعمال المدرسين والموظفين الإداريين والمستخدمين وهو مسؤول أيضاً عن سلوك الطلاب وتطور تقدمهم في الدراسة وبوجه خاص ما يلي:

- 1 - مراقبة قضايا القيد والقبول وتوزيع الشعب.
- 2 - تنظيم برنامج الدروس الأسبوعية بمشاركة وحدة نقابة المعلمين في المدرسة.
- 3 - تحديد ساعات المدرسين الأصلية والإضافية في برامج الدروس الأسبوعية ومراقبة دوام المدرسين على هذه الساعات.
- 4 - الاطلاع على القوانين والأنظمة والبلاغات الوزارية الواردة إلى المدرسة من مديرية التربية وإحالتها إلى أمين السر عن طريق معاون المدير لتبليغ مضمونها إلى سائر العاملين في المدرسة وأخذ توقيعاتهم على هذا التبليغ.
- 5 - الإشراف على تنفيذ القوانين والأنظمة والتعليمات الوزارية في المدرسة.
- 6 - الإشراف على عمل المدرسين وسير التدريس ولا سيما ما يتعلق بالتقيد بتوزيع مواد المناهج على الفصول والأشهر وطرائق التدريس والنشاط المدرسي وغيرها.
- 7 - الاطلاع أسبوعياً على دفاتر تفقد الطلاب وملاحظات الموجهين المدونة عليها.
- 8 - الاطلاع يومياً على دفاتر توقيع المدرسين في شعب المدرسة المختلفة لمراقبة سير التدريس.
- 9 - مراقبة الاختبارات والوظائف التي تعطى للطلاب من قبل المدرسين وملاحظة وجود التناسق بين درجات التقدير للطلاب في المذكرات والامتحانات.
- 10 - الاحتفاظ بسجل ضبوط مجلس الدراسة ومراعاة توقيع جميع أعضاء المجلس على كل ضبط.
- 11 - تقويم عمل المدرسين في المدرسة.
- 12 - مراقبة الصحة العامة في المدرسة.
- 13 - التعاون مع أولياء الطلاب من أجل الارتقاء بأوضاع أبنائهم والتأكد من اطلاعهم على سير أبنائهم المدرسي وعلى ما يوجه إليهم من مثوبات وعقوبات.

14 - التعاون مع ممثلي المنظمات الشعبية في المدرسة من أجل تحقيق أهداف هذا النظام.

15 - لمدير المدرسة أن يمنح المدرس خلال العام الدراسي أدونات لا تتجاوز نصابه الأسبوعي في المدرسة، وذلك في حالات الضرورة القصوى، وفي الحالات الطارئة على أن يخبر المدير بذلك مسبقاً، وللمدير أن يكلف المدرس المأذون بتعويض هذه الحصص على الطلاب في موعد يحدده معه.

16 - الاحتفاظ باللوائح التوجيهية الخاصة بالمدرسين (وزارة التربية، 1996، 45).

### 2- معاون المدير:

يعاون المدير في أعماله وينوب عنه في حالة غيابه ويقوم بالأعمال الآتية:

- 1 - تنظيم برنامج الدروس الأسبوعي بمشاركة وحدة نقابة المعلمين.
- 2 - تحديد ساعات المدرسين وحساب الساعات الإضافية في برنامج الدروس، ومراقبة دوام المدرسين على هذه الساعات وحساب الساعات الإضافية.
- 3 - الاطلاع أسبوعياً على دفاتر تفقد الطلاب وملاحظات الموجهين المدونة عليها.
- 4 - مراقبة الصحة العامة في المدرسة وعمل الطبيب فيها.
- 5 - التعاون مع أولياء الطلاب لدراسة أوضاع أبنائهم والتأكد من اطلاعهم على سير أبنائهم.

6 - إضافة إلى ذلك يقوم بما يكلفه به المدير من أعمال (وزارة التربية، 1996، 46).

دُكرت مهام الإدارة المدرسية في الجمهورية العربية السورية ضمن النظام الداخلي للمدارس الثانوية، ولم يجر تصنيف لتلك المهام، ولا ترتيب لها بحسب المجال الذي تختص به، وإنما سرد عدد من المهمات امتد على طول ثماني عشرة مهمة مدرجة تحت المادة (45) من النظام المذكور، وتحليل تلك المهمات نجد أن معظم المهمات التي تتعلق بالمدير ترجع إلى مهام إدارية تعنى بمراقبة القيد والقبول لطلاب مدرسته، وتوزيعهم على الشعب والاطلاع على القوانين والأنظمة والبلاغات لإحالتها إلى أمين السر، والإشراف على تنفيذها، ومراقبة الدوام، والاحتفاظ بضبوط مجلس الإدارة، وسجل لجنة الانضباط ومراقبة الصحة العامة في مدرسته، ومنح الأدونات وقد جاء بندان فقط تحت المادة المذكورة يتعلقان بالجانب الفني لعمله، وهما البندان (12-13) الأول منها ينص على الاطلاع على دفاتر التحضير اليومي للمدرسين، والثاني على تقويم عمل المدرسين، ثم

هناك بند واحد يشير إلى التعاون مع أولياء الطلاب للارتقاء بأوضاع أبنائهم (البند 15) (وزارة التربية، 1994، 82).

هذا الخلل يبين نسب التوزيع التي أعطيت لمهام الإدارة في مجالاتها الثلاثة السابقة (الإدارية، والفنية، والاجتماعية)، والإيجاز الكبير لما يجب أن يتضمنه المجال الفني والاجتماعي فيه الأسباب المهمة التي جعلت عمل الإدارة المدرسية يتمحور بالدرجة الأولى حول الشؤون الإدارية بعيداً إلى درجة كبيرة عن المجالين الفني والاجتماعي، اللذين تؤكد عليهما اليوم التربية الحديثة، ناهيك عن مستوى إعداد المديرين من الناحية التربوية ومدى قدراتهم التي تؤهلهم لأن يقودوا فعلاً العملية التربوية في مدارسهم وأن يطوروها (بوز، 2004، ص 106).

وجدير بالذكر أن المهام الإدارية تشغل عادة معظم وقت المدير، ومن الشكاوي الشائعة بين العاملين في الإدارة أن معظم وقتهم يضيع في الأعمال الإدارية، وأنهم لا يجدون الوقت الكافي للقيام بالأعمال الفنية التي تتعلق بتحسين العملية التعليمية بمختلف جوانبها. ومن العاملين في الإدارة المدرسية من يتصور خطأ أن مسؤوليته الكبرى تكمن في تصريف العمل الإداري، وأن العمل الفني يأتي في المرحلة الثانية، وهذا تصور غير صحيح، يضع الأمور في غير نصابها، ذلك بأن لب العملية يتعلق بالجانب الفني في ضوء مساعدة الجانب الإداري.

ويرى الباحث أن منصب مدير المدرسة الثانوية يتطلب مهارات فنية وقدرة على العمل مع الآخرين، وعلى الإحساس بمسؤوليات الوظائف المختلفة للعملية التربوية حتى يكون أقدر على استخدام أمثل السبل لتحقيق الأهداف التربوية، بالإضافة إلى قوة الشخصية والطلاقة اللفظية والقدرة على التعبير ومخاطبة الآخرين، لأن ذلك وسيلته الفاعلة لنقل أفكاره إليهم، كما يجب أن يكون القدوة الحسنة في القول والفعل، وأن يمتلك القدر الكافي من المرونة في تصرفاته وتعاملاته، وأن يوزع المهام بالعدل مراعيًا الفروق الفردية للعاملين، أي على مبدأ الرجل المناسب في المكان المناسب.

ولكي تتوافر هذه المهارات ينبغي أن يكون القائد على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي يعمل معه، وبدوافعه، وحاجاته الإنسانية، وكيفية إشباعها، وهذه المهارات وإن كانت مهمة للقيادة الإدارية بصفة عامة إلا أنها أكثر أهمية للقيادة التربوية، لكونها تتعامل مع مجموعة كبيرة من البشر، ومتنوعة في الوقت نفسه، فتشمل المعلمين والإداريين والطلاب وأولياء الأمور، ويمكن للقائد اكتساب هذه المهارات من خلال اطلاعه على نتائج البحوث والدراسات في هذا المجال، والمأمله بطبيعة العلاقة بين التربية والمجتمع، ووعيه بالفروق الفردية بين الأفراد، وبدوافعهم، واتجاهاتهم، وأن يلم بأسس العلاقات الإنسانية ومبادئها.

### ثامناً - البيروقراطية الإدارية والتوجه نحو اللامركزية:

نظام التعليم في المرحلة الثانوية جزء من النظام التربوي في سورية، وتقوم مديريةية التعليم الثانوي في وزارة التربية بالإشراف على سير التعليم العام في المدارس الثانوية العامة، ومراقبة تنفيذ الخطط والمناهج الموضوعية لهذا التعليم وإعداد التوجيهات اللازمة لحسن سيره في سائر مديريات التربية بالتعاون مع المديريات المعنية في الإدارة المركزية، حيث تتولى دائرة التعليم الثانوي في كل مديريةية من مديريات التربية في المحافظات تنفيذ التعليمات وفق الخطة العامة للوزارة، كما تتولى الإشراف على المدارس الثانوية ومعالجة شؤونها الإدارية والمالية والتربوية، ومتابعة شؤون العاملين فيها، واتخاذ الإجراءات المناسبة في ضوء الأنظمة المرعية (وزارة التربية، 1988، 31)، وكان هناك اتجاه للتخفيف من المركزية الشديدة في النظام التربوي في الجمهورية العربية السورية منذ عام 1959 عن طريق السلطات الواسعة بعض الشيء التي أعطيت لمديريات التربية في المحافظات، وفي عام 1980 منح وزير التربية مديري التربية في المحافظات صلاحيات البت في بعض الشؤون الإدارية، كذلك أعطى النظام الداخلي مديري التربية في المحافظات صلاحيات واسعة تمكنهم من الإدارة الذاتية لمعظم شؤون التعليم التابعة لمديرياتهم.

وفي الآونة الأخيرة، تم إنشاء مجالس ووحدات تربوية جديدة تساهم في عملية المشاركة ما بين الإدارات كإنشاء المجمعات التربوية الصادر بالقرار (1991/443 / عام 2001)، وتعديله الصادر عام (2004)، والقرار الصادر عام (2006) الذي أحكم من الترابط ما بين الوزارة والمجالس التربوية المحلية، ومنح صلاحيات أوسع لمديريات التربية ومسؤوليات أشمل لمديري المدارس في التعليم العام (حلاق، 2012، 159).

وعلى الرغم من كل هذه الجهود الرامية إلى التخفيف من المركزية في النظام التربوي في سورية، إلا أنه لا يزال يعاني من المركزية الشديدة التي تتجلى في هيمنة وزارة التربية ومديرياتها المركزية على الأجهزة التربوية والتعليمية بأكملها، فوزارة التربية هي التي تضع السياسة التربوية وتضع الخطط وأساليب تنفيذها وتقوم بمهمة الإشراف على السلطات التربوية المحلية وتوجيهها (علي، 2005، 87).

ومن خلال تحليل الوضع الراهن للواقع التربوي تبين أن التربية في سورية قد حققت على المستوى الكمي والنوعي خطوات متقدمة في إطار تطبيق ديمقراطية التعليم والتعليم الإلزامي، ولاسيما بعد صدور قانون التعليم الأساسي رقم / 32 / لعام 2002 م، الذي تم بموجبه مد الإلزام إلى السنوات التسع الأولى، وكذلك على المستوى النوعي ولاسيما في المناهج التربوية، وتدريب وتأهيل المعلمين، واستخدام التكنولوجيا في التعليم وفي الإدارة التربوية، وتنفيذ العديد من المشاريع

التربوية الرائدة التي تركز على جودة التعليم وتهدف تحديث العملية التربوية وتحقيق نهضة شاملة في القطاع التربوي.

ويمكن أن يكون هناك تباين في الأحكام بين المختصين والمهتمين في التعليم في سورية حول مستوى النظام التعليمي ومناحي النجاح التي حققها، والصعوبات التي يعيشها، والتحديات التي يواجهها، إلا أنه يكاد يكون هناك إجماع حول ضرورة تحسين أداء المدارس من حيث الكم والكيف لاستيفاء متطلبات القرن الحادي والعشرين باعتبار هذا المطلب من الأولويات التعليمية الوطنية، ورغم أن هناك جهوداً مختلفة في تطوير المدارس، كما أن من التحديات التي تواجهها المدارس هي أنها تعمل تحت نظام إداري مركزي، وهي تتجه بطريقة منهجية مدروسة إلى الإدارة اللامركزية بصورة تدريجية تكفل منح إدارات المدارس مسؤوليات وصلاحيات أكثر، كي تتعامل مع المتغيرات المحيطة بها بصورة سريعة وفاعلة.

وأبرز المؤتمر الثاني لتطوير التعليم ما قبل الجامعي، والذي عقد في دمشق في عام 1986 وكذلك المؤتمر الأول لتطوير التعليم الذي عقد في دمشق في عام 1987، الاهتمام بتطوير الإدارة التربوية، فأوصيا بتعديل أنظمتها وهيكلها ورفع مستوى العاملين فيها (علي، 2006، 88).

وانطلاقاً من مفهوم الإدارة التربوية في الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية لتحقيق مبدأ الإدارة التربوية من أجل تعليم متطور تعمل وزارة التربية من خلال إستراتيجيتها وخططها على تطوير النظام التربوي مولية الاهتمام الكبير لتحديث الإدارة التربوية، ولهذا فإنها تعيد النظر بالنظام التربوي بجوانبه المتعددة مستهدية بالأهداف العامة للتربية في القطر ومتطلعة إلى الانسجام والتجاوب مع مبادئ إستراتيجية تطوير التربية العربية وفي هذا الإطار تم اتخاذ الإجراءات الآتية:

- تطوير جهاز الإدارة المركزية بما يدعم البنى القاعدية للتخطيط والبحث والتهييج، من أجل أن يأخذ التخطيط التربوي طريقه في بناء الخطط الخمسية والسنواتية للتربية، وفق الأسلوب العلمي ما أمكن ذلك ودعم الأجهزة الفرعية بما يساعد على حسن تنفيذ الخطط المذكورة.

- الأخذ بمبدأ اللامركزية في إدارة التعليم وذلك باتباع أسلوب مركزية التخطيط ولا مركزية التنفيذ والعمل على إعطاء مزيد من الصلاحيات للإدارات الفرعية في المحافظات في إطار عمل الإدارة المحلية وذلك لزيادة فاعلية النظام التربوي وتلاؤمه مع الحاجات والظروف المحلية.

- المشاركة الشعبية عند معالجة قضايا التربية وعند اتخاذ القرارات كركن أساسي من أركان الديمقراطية واللامركزية بمشاركة المنظمات الشعبية والجهات الرسمية ذات العلاقة بالتربية، عن طريق إشراك ممثليها في جميع اللجان والندوات والمؤتمرات، التي تعقدها وزارة التربية لمعالجة

قضايا التربية تخطيطاً وتنفيذاً وتقويماً وعند اتخاذ القرارات واستصدار النظم واللوائح (بلان، 1987، 61).

وفي عام 1988 تم وضع نظام داخلي جديد لوزارة التربية صادر بالقرار الوزاري رقم (1269/44) بتاريخ 1988/1/4، وذلك تنفيذاً لأحكام القانون الأساسي للعاملين في الدولة رقم (1) لعام 1985، وقد روعي في النظام الداخلي مجموعة من الأسس والمنطلقات من أهمها تحديد المواصفات التي ينبغي توافرها لدى العاملين في التربية (حلاق، 2012، 159).

ووفق النظام الداخلي الجديد لوزارة التربية، انفتحت الإدارة التربوية على المجتمع، فصارت تشترك في معالجة القضايا التربوية المهمة ممثلين عن المنظمات الشعبية وعن الجهات الرسمية ذات العلاقة، وأعطت للإدارة المحلية بعض صلاحياتها، كما أخذت وزارة التربية بالمشاركة الفعالة في اجتماعات ومسؤوليات وفعاليات وزارات أخرى ذات صلة بعملها التربوي، كذلك أعطى النظام الجديد لمديري التربية في المحافظات صلاحيات واسعة تمكنهم من الإدارة الذاتية لمعظم شؤون التعليم التابعة لمديرياتهم، ومن ذلك: صلاحياتهم في إحداث المدارس وندب المدرسين للعمل الإداري وللتوجيه التربوي.

كما أكد المؤتمر التربوي الثاني لتطوير التعليم في الجمهورية العربية السورية، الذي عقد في دمشق عام 1998 على جملة من التوصيات أهمها ما يلي:

- إعادة النظر بحدود المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية.
- إيجاد آلية لتعزيز ربط المدرسة بالبيئة والمجتمع وتعزيز اهتمام الأهل بشؤون أولادهم في المدرسة.
- إيجاد صيغة متطورة لتأهيل الإداريين في المدارس الثانوية في مراكز التدريب التابعة لوزارة التربية والعمل على تطوير هذه المراكز.
- توفير الحوافز المشجعة للإداريين لاستقطاب الأطر القادرة على قيادة العمل بشقيه التربوي والإداري.
- إجراء المزيد من الدراسات في مجال إعداد الإداريين وتدريبهم على نظم الإدارة الحديثة.
- تعميق التعاون بين وزارة التربية والمنظمات الشعبية المعنية بالعملية التربوية لتطوير نظم الإدارة التربوية (علي، 2006، 91).

### تاسعاً - الصعوبات التي تقابل الإدارة المدرسية:

يذكر (عابدين) مجموعة من الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية ومنها:

- حاجتها إلى الإعداد والتأهيل، وارتباطها بميادين واسعة يحتاج المدير إلى التعرف إليها، والإلمام بها مثل: التخطيط والتدريس والتعلم والإشراف والتقويم.
- اتساع توقعات المجتمع والسلطات التعليمية من دور المدير، فهو القدوة والقائد التربوي، والمرشد الأمين والوسيط وهذه التوقعات ترفع من مستوى مساءلة المدير وتضعه موضع انتقاد دائم، إذ تحمله السلطات التعليمية وأولياء الأمور مسؤولية نجاح المدرسة أو فشلها.
- حاجتها إلى التوفيق بين المهام الإدارية والفنية وما يتطلبه ذلك من مهارات دقيقة في التنظيم والتفويض وإدارة الوقت.
- حاجتها إلى الوقت الطويل أكثر مما يتيحها اليوم المدرسي، وبالتالي حاجتها إلى أن يقضي المدير جزءاً من فراغه أو وقته الخاص لأداء الأمانة المنوطة به.
- حاجتها إلى الكثير من سعة الصدر والحلم والحزم لمعالجة أمور التلاميذ والمروءسين وفي التعامل مع أفراد المجتمع.
- كثرة التحديات الداخلية والخارجية التي تواجه المدرسة بل التربية عموماً وإشكالية تحديد أولويات حلها وما يتطلبه ذلك من تعاون مع المؤسسات غير التعليمية ونظم المجتمع الأخرى (عابدين، 2001، 252)

كما تتمثل الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية فيما يلي:

- صعوبات توفيق مدير المدرسة ما بين النواحي الإدارية والفنية.
- صعوبات ذات صلة مباشرة بالعملية التدريسية أو التعليمية وتتمثل في:
  - أ. النقص في عدد المدرسين.
  - ب. النقص في الاختصاصات.
  - ج. انخفاض المستوى العلمي والأدائي لبعض المدرسين.
  - د. تنوع واختلاف سلوكيات المدرسين.
  - هـ. انتشار ظاهرة الدروس الخصوصية وأثرها على العمل المدرسي.
  - و. عدم استقرار الجدول المدرسي نتيجة كثرة تنقلات المدرسين أو نقص عددهم.
  - ز. عدم توافر الإمكانات المادية لتلبية متطلبات المدرسة.
- صعوبات العمل المدرسي اليومي وتتمثل في:
  1. تجاوز نسبة قبول الطلبة حدود قدرات المدرسة.

2. تجاوز كثافة الفصول المناسبة.
  3. ضغوط أولياء الأمور حول مشاكل أبنائهم.
  4. قصر العام الدراسي وعدم اتباع اليوم الدراسي الكامل.
  5. المشكلات السلوكية للتلاميذ (ربيع، 2006، 46).
- وقد أورد (فهيم ومحمود، 1993) عدداً من العوامل التي تعوق مدير المدرسة عن القيام بدوره ويمكن إيجاز هذه العوامل فيما يلي:
- 1- إن النظام التعليمي قد طور لوائحه التنظيمية بحيث يضع المسؤولية كاملة على مدير المدرسة باعتباره المسؤول الأول عن تكامل تفاصيل العملية التنظيمية داخل المدرسة.
  - 2- إن مستويات الإدارة التعليمية العليا التي تتبعها المدرسة تضع عادة الأولوية لحسن سير العمل بالمدرسة، وإن كل اهتماماتها تتركز على تأمين عملية إدارية سلسلة مثل إجراء الامتحانات وما يتصل بها من إظهار للنتائج وإصدار للشهادات الدراسية والاحتفاظ بنظافة وصيانة المبنى المدرسي وملحقاته والانضباط المدرسي وتقليل معوقات العاملين والوفاق مع المجتمع المحلي... وغيرها.
  - 3- إن المجتمع المحلي عادة ما يفقد الثقة فيما يتم من عمليات تعليمية داخل المدرسة إذا لم يستشعر إدارة محكمة للمبنى المدرسي.
  - 4- المكانة التي يضيفها رجال الأعمال بالمجتمع المحلي على كل من يشار إليه باعتباره مديراً مسؤولاً عن عمليات الإدارة قد تستهوي مدير المدرسة على حساب قيامه بدوره التربوي.
  - 5- سهولة عملية تقويم أنشطة الإدارة المدرسية التنظيمية ورصد إنتاجها عنه بالنسبة إلى تقوية الأنشطة التي تستثمر في خدمة العملية التعليمية وتطويرها.
  - 6- سيادة علوم الإدارة والتنظيم على محتوى برامج إعداد وتدريب مديري المدارس فغالباً ما يتوارى الاهتمام بعملية التعلم ذاتها والمناهج الدراسية وما يصاحبها من عمليات تقويم وتوجيه وعلاقات إنسانية لتفسح المجال لتدريب المديرين على كيفية إدارة المدرسة والتعامل مع المعوقات التنظيمية المختلفة.
  - 7- سيطرة مدير المدرسة على الجوانب التنظيمية في المدرسة يحقق له مناخاً آمناً يستدرجه بعيداً عن الاهتمام بالجانب التربوي في قيادته (فهيم ومحمود، 1993، 112).

### عاشراً - دواعي تطوير الإدارة المدرسية:

لقد احتلت فكرة تطوير الإدارة المدرسية أهمية خاصة على اعتبار أن أي تحسن يمكن تحقيقه في كفاءة وظائف الإدارة من شأنه أن يضيف تأثيراً ملموساً على وظائف المستويات الدنيا، ومن شأنه أن يساعد على تأمين العدد الكافي من الإداريين في المستويات العليا، والذين يسهمون في إعداد المستويات الدنيا وتأهيلها، والسبب في ذلك يرجع إلى النقص في الإداريين وخصوصاً في الدول النامية، حيث ينقص الإداريون المهارات الإدارية والمعرفية.

فتطوير الإدارة المدرسية أمر يفرضه تقدم المعرفة، ويتأتى ذلك التطوير وفق أساليب عدة يمكن استخدامها في توفير المعارف والمهارات والقدرات والاتجاهات للمديرين، ومن تلك الأساليب البرامج التدريبية، والمحاضرات والمؤتمرات، والندوات والحلقات وورش العمل (الشهري، 1999، 262).

### ومن أهم دواعي تطوير الإدارة المدرسية مايلي:

- التغيرات والتطورات المهمة في المعرفة الإنسانية بما فيها الفكر الإداري، حيث تضاعفت كماً ونوعاً مرات عدة خلال العقود الأخيرة من هذا القرن، كما تعددت وتطورت في الوقت نفسه تطبيقاتها العملية في الحياة اليومية، وهذا بدوره يلقي على التعليم وإدارته مسؤوليات واحتياجات جديدة.
- تطور الأساليب التربوية الحديثة التي تؤكد ضرورة التنمية المتكاملة لشخصيات المتعلمين، وأهمية التعليم الوظيفي لدى جمهور المتعلمين، وتنمية مهارات الإبداع، وقدرات التفكير العلمي وهذه لا تحدث تلقائياً، وإنما يخطط لها على مختلف مستويات العمل التعليمي، حتى تتوافر لها عوامل وظروف ممارستها بنجاح على الواقع التعليمي، وتؤدي الاحتياجات التربوية التي تفرضها طبيعة التطورات والتغيرات الاجتماعية المعاصرة (البرادعي، 1988، 88).
- تجدد الحياة بالذات وتطور حاجاتها وأساليب الحصول عليها، يستتبعان تجديداً في المواقف والعلاقات، وتطوراً في السلوك لمواجهة ذلك التجدد، وكما تتمكن المدرسة الثانوية من النهوض بمهامها في تكوين السلوك المناسب لدى الناشئين، فلا بد من العمل المستمر لتحديث إدارتها، لتكون في تكيف وتطور مستمرين إزاء ما يحيط بها من متغيرات كثيرة.

■ كما أن مجموعة التحديات التي ظهرت على الساحة تفرض تطوير مهارات مديري المدارس مثل: تحدي الثورة العلمية والتكنولوجية والمعرفية والتي تستلزم تزويد الأفراد بالمهارات، والمعارف التي تتطلبها تلك الثورة في كافة أشكالها وصورها.

■ المعرفة لم تعد أسيرة جدران الكتب ودوائر المعارف و لكنها أيضاً نسبية، وليست مطلقة ومتغيرة بتغير العلم ومناهجه وطرائقه، وأصبحت متراكمة ومتناهية بصورة مذهلة، حيث أصبحت تلك المعرفة التي يعرفها البشر خلال القرن الماضي يمكن تحصيلها خلال أسابيع وأيام معدودة في تضاعفها وتناميها (بدران، 2005، 238).

وأضافت روزايت كما ورد لدى (شنودة، د ت) بأن التطوير لزاماً للأسباب الآتية:

- إن التغلب على الروتين القاتل والأسلوب الكلاسيكي الذي تدار به المدارس في الوقت الحالي، والذي لم يصبح له أي فائدة في نجاح أي مؤسسة، ومنها المدرسة ولم يمنحها ما تهدف إليه من تخريج جيل واع بمن حوله، مدرك لما عليه من مسؤوليات، يستطيع مواجهة العولمة والاستفادة من فرصها بما يمنحه القدرة على التميز والتفوق والعطاء، يحتم بلا شك اللجوء إلى التغيير الهادف والمدرّوس والمخطط له، ولهذا كان لزاماً على الإدارة المدرسية أن تنتقل من مرحلة الجمود إلى مرحلة حركية ديناميكية تختصر الوقت، وتستثمر الطاقات والقدرات والمواهب.

- تطوير أساليب الإدارة المدرسية في علاجها للمشكلات والتغيرات التي تؤثر على البيئة المدرسية بما يساعدها على التكيف مع تلك التغيرات بأسلوب يحمل بين جنباته المرونة والاستمرارية.

- رفع حماس أفراد المجتمع المدرسي وزيادة دافعيتهم في سبيل قدرتهم على التعامل مع معطيات العصر وثورة المعلومات من خلال إدراكهم للدور المنوط بهم مستقبلاً، وقدرتهم على المنافسة الواعية لمسايرة ركب التطور العلمي وثورة المعلومات.

- بناء مناخ مدرسي يساعد على التطوير والتجديد والإبداع يعمل أفراد بروح الفريق الواحد (شنودة، د ت، 4).

- الزيادة المتسارعة في أعداد الطلبة الملتحقين بالمدارس الثانوية وزيادة عدد هذه المدارس، آخذين في الاعتبار أن هذا التوسع يحتاج إلى إمكانات مادية وفنية كبيرة مما قد لا يكون متوافراً بالصورة المطلوبة في الوقت الحاضر.

- العمل وفق مبدأ التعليم للتميز والتميز للجميع، وضمان تحقيق الجودة، وتبني ثقافتها من خلال تطبيق المعايير القومية للتعليم.

- الاتجاه نحو اللامركزية والإدارة الذاتية التي يتم تطبيقها في بعض المدارس الثانوية وتوسيع قاعدة المشاركة المجتمعية في التعليم (أبو حرب، 2007، 222).

- التقدم في نظم الاتصالات حيث أدى النمو السريع في نظم الاتصالات والتوسع الكبير في استخدام أدوات الاتصال الجماهيري، وخاصة ما يتعلق منها في الاتصال السمعي والبصري، والتقدم في نظم المعلومات إلى فتح آفاق جديدة و ضاعف من الترابط بين التعليم والاتصال، وهذا التطور الكبير في نظم الاتصال زاد من حجم المعلومات والمعارف وتدفقها والحث على حسن توظيفها (أبو جبل، 2008، 42).

ومن هنا يمكن القول بأن على إدارة المدرسة أن تدرك مدى حاجتها للتغيير، وأن تتنبأ بالمستقبل وتدرس أوضاعها وأفكارها وبيئتها، ومدى التقدم الحاصل حولها بحيث تقيس نفسها إلى ماحولها، إذ المدرسة بلاشك مسؤوليتها في هذا الجانب أعمق وأكثر أهمية، حيث هي تخرج الأجيال الذين ينخرطون فيما بعد في سوق العمل ومعتزك الحياة العملية، وهذا في حقيقة الأمر يضيف أدواراً أخرى إلى أدوار مدير المدرسة، وبالتالي فإن عليها أن تخطط للتغيير والتطوير كلما أدركت الحاجة إليه أو إذا كان واقع العمل المدرسي يتطلبه.

وبعد عرض الإطار النظري للدراسة يقوم الباحث في الباب الثاني بعرض الجانب الميداني من حيث إجراءات الدراسة الميدانية، وعرض النتائج وتحليلها وتفسيرها، وصولاً إلى وضع التصور المقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.



# الباب الثاني



# الفصل الأول

## إجراءات الدراسة الميدانية

- تمهيد.
- أولاً- منهج الدراسة.
- ثانياً- مجتمع الدراسة وعينته.
- ثالثاً- خطوات إجراء الدراسة.
- رابعاً- صدق أداة الدراسة.
- خامساً- حساب معامل ثبات أداة الدراسة.
- سادساً- تطبيق أداة الدراسة.
- سابعاً- تفريغ النتائج.

### تمهيد:

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً للإجراءات التي اتبعتها الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة وتحديد عينتها، وإعداد أداة الدراسة (الاستبانة)، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

### أولاً- إجراءات الدراسة:

استخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومن ثم استخراج النتائج، وذلك من خلال الأساليب الإحصائية المتمثلة في استخراج المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة توافر الصعوبات التي يواجهها العاملون في ميدان الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة بوزارة التربية (مدير، معاون مدير، موجه) من وجهة نظرهم، وكذلك التعرف إلى درجة ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وذلك من خلال الاستجابات التي تم تفرغها من أداة الدراسة.

إضافة إلى التوصل إلى النتائج المتعلقة بالفروق بين متوسطات آراء أفراد العينة، وفقاً لمتغيرات الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، المسمى الوظيفي، المحافظة، ثم وضع تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وفي ضوء مبررات التطبيق ومتطلباته، ومعوقات ذلك التطبيق.

### ثانياً. عينة الدراسة الأساسية:

قام الباحث باختيار عينة عشوائية مكونة من خمس محافظات لتطبيق الاستبانة بنسبة ( 35.71 %) من مجموع المحافظات، محاولة الإحاطة بمعظم المناطق الإقليمية السورية بما يتيح إمكانية التطبيق في ظل الظروف الحالية، وكانت المحافظات المختارة هي:

- المنطقة الجنوبية: دمشق - درعا
- المنطقة الوسطى: حمص
- المنطقة الشمالية: حلب
- المنطقة الساحلية: اللاذقية

ولم يتمكن الباحث من التطبيق في محافظات المنطقة الشرقية بسبب صعوبة التواصل معها حالياً.

وقام الباحث بتطبيق أداة الدراسة في كل المدارس الثانوية العامة في تلك المحافظات، إما عن طريق زيارة تلك المدارس كما في محافظات ( دمشق ، درعا) أو عن طريق إرسالها من خلال مديريات التربية في المحافظات للمدارس الثانوية العامة التابعة لها التابعة لها كما في محافظات (حلب، اللاذقية، حمص)، وبالتالي بلغ حجم عينة الدراسة (512) مدرسة بنسبة (40.96% ) من عدد المدارس في المحافظات كافة وفيها (512) مديراً بنسبة (40.96%) من مجموع المديرين، و(251) معاون مدير بنسبة (55.53%)، و(1173) موجه بنسبة (47.33%) كما يبين الجدول التالي:

الجدول (5) توزع أفراد عينة الأساسية

| المحافظة | عدد المدارس | عدد المديرين | معاوني المدير | الموجهين |
|----------|-------------|--------------|---------------|----------|
| دمشق     | 71          | 71           | 61            | 236      |
| درعا     | 78          | 78           | 8             | 131      |
| حلب      | 113         | 113          | 29            | 182      |
| حمص      | 128         | 128          | 53            | 238      |
| اللاذقية | 122         | 122          | 100           | 386      |
| المجموع  | 512         | 512          | 251           | 1173     |

#### العينة النهائية للدراسة:

وبعد استرجاع الاستبيانات الموزعة في المحافظات خلص الباحث إلى أن عدد الاستبيانات الصالحة للتفريغ الإحصائي هي:

- (262) استبانته صالحاً للتفريغ الإحصائي بالنسبة للمديرين بنسبة (51.17%) من العينة الأساسية للمديرين.
- (98) استبانته صالحاً للتفريغ الإحصائي بالنسبة لمعاوني المديرين بنسبة (39.04%) من العينة الأساسية للمعاونين.
- (546) استبانته صالحاً للتفريغ الإحصائي بالنسبة للموجهين بنسبة (46.54%) من العينة الأساسية للموجهين.

وبالتالي يكون عدد الاستبيانات المسترجعة والصالحة للتفريغ الإحصائي هو (906) بنسبة وعدد الاستبيانات غير صالحة للتحليل الإحصائي هو (267) وذلك لعدم اكتمال البيانات المطلوبة سواء من ناحية المتغيرات أو الإجابة عن بنود الاستبانة.

والجدول التالي يبين أعداد ونسب توزيع عينة الدراسة (مديري ومعاوني مديري وموجهي) المدارس الثانوية العامة النهائية من العينة الأساسية.

الجدول (6) يبين تتوزع عينة الدراسة النهائية على المحافظات الخمس

| المحافظة | عدد المديرين | معاوني المدير | الموجهين |
|----------|--------------|---------------|----------|
| دمشق     | 50           | 34            | 129      |
| درعا     | 44           | 5             | 91       |
| حلب      | 48           | 15            | 101      |
| حمص      | 55           | 12            | 117      |
| اللاذقية | 65           | 32            | 108      |
| المجموع  | 262          | 98            | 546      |

وصف عينة الدراسة النهائية:

بعد جمع الاستبانات الصالحة للتحليل الإحصائي تبين أن أفراد العينة من المديرين ومعاوني المديرين والموجهين يتوزعون بحسب متغيرات الدراسة على النحو الآتي:

1. توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس:

الجدول (7) يبين توزع أفراد العينة حسب متغير الجنس

| المسمى الوظيفي | الجنس   | العدد | النسبة |
|----------------|---------|-------|--------|
| مدير           | ذكر     | 125   | 47.7%  |
|                | أنثى    | 137   | 52.3%  |
|                | المجموع | 262   | 100%   |
| معاون مدير     | ذكر     | 51    | 52.04% |
|                | أنثى    | 47    | 47.96% |
|                | المجموع | 98    | 100%   |
| موجه           | ذكر     | 250   | 45.79% |
|                | أنثى    | 296   | 54.21% |
|                | المجموع | 546   | 100%   |

## 2. توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي:

الجدول (8) يبين توزيع أفراد العينة النهائية حسب متغير المؤهل العلمي والتربوي

| المسمى الوظيفي | المؤهل العلمي           | العدد | النسبة المئوية |
|----------------|-------------------------|-------|----------------|
| مدير           | ثانوية                  | 5     | 1.9%           |
|                | معهد متوسط              | 49    | 18.7%          |
|                | إجازة جامعية            | 191   | 72.9%          |
|                | دبلوم دراسات عليا فأكثر | 17    | 6.84%          |
|                | المجموع                 | 262   | 100%           |
| معاون مدير     | ثانوية                  | 13    | 13.26%         |
|                | معهد متوسط              | 36    | 36.73%         |
|                | إجازة جامعية            | 45    | 45.9%          |
|                | دبلوم دراسات عليا فأكثر | 4     | 4.08%          |
|                | المجموع                 | 98    | 100%           |
| موجه           | ثانوية                  | 143   | 26.19%         |
|                | معهد متوسط              | 127   | 23.26%         |
|                | إجازة جامعية            | 272   | 49.81%         |
|                | دبلوم دراسات عليا فأكثر | 4     | 0.73%          |
|                | المجموع                 | 546   | 100%           |

يلاحظ من الجدول (8) أن نسبة أفراد العينة الحاصلين على إجازة جامعية هي أعلى النسب وقد بلغت (48,72%) بالنسبة لعينة المديرين و(45.9%) بالنسبة لعينة معاونين، أما بالنسبة لعينة الموجهين فكانت (49.81%).

## 3. توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل التربوي:

الجدول (9) يبين توزيع أفراد العينة النهائية حسب متغير المؤهل التربوي

| المسمى الوظيفي | المؤهل التربوي | العدد | النسبة |
|----------------|----------------|-------|--------|
| مدير           | مؤهل           | 118   | 45.03% |
|                | غير مؤهل       | 144   | 54.96% |
|                | المجموع        | 262   | 100%   |
| معاون مدير     | مؤهل           | 35    | 35.71% |
|                | غير مؤهل       | 63    | 64.28% |
|                | المجموع        | 98    | 100%   |

| النسبة | العدد | المؤهل التربوي | المسمى الوظيفي |
|--------|-------|----------------|----------------|
| 21.61% | 118   | مؤهل           | موجه           |
| 78.38% | 428   | غير مؤهل       |                |
| 100%   | 546   | المجموع        |                |

يلاحظ من الجدول (9) أن نسبة أفراد العينة الحاصلين على دبلوم تأهيل تربوي قد بلغت (03،45%) بالنسبة لعينة المديرين و(35.71%) بالنسبة لعينة معاونين، أما بالنسبة لعينة الموجهين فكانت (21.61%).

#### 4. توزع أفراد العينة النهائية حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية:

الجدول (5) يبين توزع أفراد العينة النهائية حسب متغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

| النسبة المئوية | العدد | الخبرة في الإدارة المدرسية | المسمى الوظيفي |
|----------------|-------|----------------------------|----------------|
| 13.36%         | 35    | أقل من خمس سنوات           | مدير           |
| 30.15%         | 79    | (5 وأقل من 10) سنوات       |                |
| 56.49%         | 148   | أكثر من عشر سنوات          |                |
| 100%           | 262   | المجموع                    |                |
| 19.39%         | 19    | أقل من خمس سنوات           | معاون مدير     |
| 30.61%         | 30    | (5 وأقل من 10) سنوات       |                |
| 50%            | 49    | أكثر من عشر سنوات          |                |
| 100%           | 98    | المجموع                    |                |
| 15.75%         | 86    | أقل من خمس سنوات           | موجه           |
| 21.06%         | 115   | (5 وأقل من 10) سنوات       |                |
| 63.19%         | 345   | أكثر من عشر سنوات          |                |
| 100%           | 546   | المجموع                    |                |

يبين الجدول (10) أن نسبة أفراد العينة الذين لديهم خبرة في العمل في الإدارة المدرسية أكثر من عشر سنوات هي أعلى النسب حيث بلغت (56.49%) بالنسبة لعينة المديرين و(50%) بالنسبة لعينة معاونين أما عينة الموجهين فقد بلغت (63.19%).

#### 5. توزع أفراد العينة حسب متغير المحافظة:

الجدول (6) يبين توزع أفراد العينة النهائية حسب متغير المحافظة

| النسبة المئوية | العدد | المحافظة | المسمى الوظيفي |
|----------------|-------|----------|----------------|
| 19.8%          | 50    | دمشق     | مدير           |

|          |     |         |            |
|----------|-----|---------|------------|
| درعا     | 44  | %16.379 |            |
| حمص      | 48  | %18.32  |            |
| حلب      | 55  | %20.99  |            |
| اللاذقية | 65  | %24.8   |            |
| المجموع  | 262 | %100    |            |
| دمشق     | 34  | %34.7   | معاون مدير |
| درعا     | 5   | %5.1    |            |
| حمص      | 15  | %15.3   |            |
| حلب      | 12  | 12.24%  |            |
| اللاذقية | 32  | %32.65  |            |
| المجموع  | 98  | %%100   | موجه       |
| دمشق     | 129 | %23.67  |            |
| درعا     | 91  | %16.67  |            |
| حمص      | 101 | %18.51  |            |
| حلب      | 117 | %21.43  |            |
| اللاذقية | 108 | %19.78  |            |
| المجموع  | 546 | %100    |            |

### ثالثاً. خطوات إجراء الدراسة:

ويشمل هذا الجزء الجوانب الآتية:

#### 1. خطوات بناء أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة لقياس درجة ممارسة العاملين في ميدان الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وكذلك تعرف درجة توافر الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية في مجمل أعمالهم، في إطار الأدب التربوي الإداري وفي ضوء الدراسات السابقة المتعلقة بمشكلة الدراسة، ولمتطلبات الدراسة، قام الباحث ببناء الاستبانة وفق الخطوات الآتية:

**الخطوة الأولى:** تحديد الهدف من أداة الدراسة والمتمثل بمعرفة الصعوبات التي يواجهها العاملون في ميدان الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة في مجمل مهامهم، وكذلك التعرف إلى درجة ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الثانوية العامة في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

### الخطوة الثانية: صياغة فقرات أداة الدراسة:

لصياغة فقرات أداة الدراسة قام الباحث بالإجراءات الآتية:

1. مراجعة الأدبيات النظرية المرتبطة بكل محور من مجالات أداة الدراسة.
2. مراجعة مقاييس الدراسات السابقة التي استخدمت للتعرف إلى الممارسات الإدارية في مجال الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
3. مراجعة المصادر السابقة، والموضوعات المشتملة عليها، من أجل تحديد عبارات كل محور من محاور أداة الدراسة، وصياغة فقراتها.
4. الرجوع إلى النظام الداخلي للمدارس الثانوية العامة وكذلك القوانين واللوائح والتشريعات المتعلقة بالوظائف والمهام المتعلقة بعمل هذه المدارس وإدارتها.

وقد تم صياغة فقرات أداة الدراسة وفق ما يأتي:

- مراعاة خدمة هذه الفقرات للأهداف المطلوب تحقيقها.
- صياغة فقرات أداة الدراسة على أن تكون بشكل واضح ومفهوم.
- مراعاة التنوع في اختيار بنود أداة الدراسة، وأن يكون لكل عبارة هدف محدد.
- صياغة الإجابة عن فقرات أداة الدراسة وفق التدرج الخماسي لمقياس ليكرت درجة الممارسة (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً).
- إعداد أداة الدراسة في صورتها الأولية والتي شملت (116) فقرة.

القسم الثاني : يتكون من مجالين:

**المجال الأول:** الصعوبات المتعلقة بالإدارة المدرسية ويشمل (33) فقرة موزعة على أربعة محاور على الشكل الآتي:

- 1- المحور الأول صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي ب 7 فقرات
- 2- المحور الثاني صعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات ب 8 فقرات
- 3- المحور الثالث الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية ب 11 فقرة
- 4- المحور الرابع الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ب 7 فقرات

**المجال الثاني:** فتكون من (83) فقرة موزعة على أربعة محاور تتناول درجة ممارسة العاملين في ميدان الإدارة المدرسية للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر كالتالي:

- 1- المحور الأول: (التخطيط) درجة ممارسة العاملين في ميدان الإدارة المدرسية لعملية التخطيط، ويتكون من (19) فقرة.
- 2- المحور الثاني: (التنظيم): (درجة ممارسة العاملين في ميدان الإدارة المدرسية لعملية التنظيم، ويتكون من (20) فقرة.
- 3- المحور الثالث: (التوجيه): (درجة ممارسة العاملين في ميدان الإدارة المدرسية لعملية التوجيه، ويتكون من (21) فقرة.
- 4- المحور الرابع: (المتابعة والتقييم) درجة ممارسة العاملين في ميدان الإدارة المدرسية لعملية المتابعة والتقييم ويتكون من (23) فقرة.

والجدول الآتي يبين توزيع مجالات الاستبانة على المحاور وعدد البنود الممثلة لها.

الجدول (7) يوضح توزيع مجالات الاستبانة على المجالات وعدد البنود الممثلة لها

| عدد البنود | المجال                                                 |
|------------|--------------------------------------------------------|
| 7          | صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي           |
| 8          | الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات |
| 11         | الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية |
| 7          | الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي |
| 33         | مجمل بنود الصعوبات                                     |
| 19         | التخطيط                                                |
| 20         | التنظيم                                                |
| 21         | التوجيه                                                |
| 23         | المتابعة والتقييم                                      |
| 83         | مجمل بنود العمليات الإدارية                            |
| 116        | المجموع                                                |

**الخطوة الثالثة:** يحتوي على الخصائص العامة لمجتمع وعينة الدراسة وصياغة تعليمات أداة الدراسة: تم صياغة تعليمات أداة الدراسة بغرض تعريف أفراد مجتمع الدراسة إلى الهدف من أداة الدراسة، وروعي في ذلك أن تكون البنود واضحة ومفهومة وملائمة لمستواهم، كما تضمنت التعليمات التأكيد على كتابة البيانات الخاصة بمتغيرات الدراسة، وكذلك طلب من المستجيبين قراءة البنود بدقة وعناية ومعرفة المقصود من كل فقرة، وأنها لغرض خدمة البحث العلمي، مع تدوين الاستجابة في المكان المخصص لها، وعدم ترك أي فقرة من دون إجابة.

كما تم التمييز بين الاستبانات الخاصة بالمديرين ، والاستبانات الخاصة بمعاوني المديرين، والاستبانات الخاصة بالموجهين، من خلال كتابة عبارة (المديرة الفاضلة/المدير الفاضل) على

الاستبانة الخاصة بالمديرين، وعبارة (معاونة المديرية الفاضلة/معاون المدير الفاضل) على الاستبانة الخاصة بمعاوني المديرين، وعبارة (الموجهة الفاضلة/الموجه الفاضل) على الاستبانة الخاصة بالموجهين.

#### رابعاً- صدق أداة الدراسة:

تم قياس صدق وثبات أداة الدراسة من خلال عينة مكونة من (120) من العاملين في ميدان الإدارة المدرسية والمدارس الثانوية من غير عينة الدراسة:

##### أ. صدق المحتوى:

للتحقق من صدق محتوى أداة الدراسة، والتأكد من أنها تخدم أهداف الدراسة، قام الباحث بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين في مجال الإدارة والتقويم والقياس وبعض التخصصات التربوية الأخرى من أساتذة كلية التربية في جامعة دمشق وبعض العاملين في وزارة التربية ممن لديهم خبرة سابقة في الإدارة المدرسية، وذلك لإبداء آرائهم فيما يخص مدى ارتباط بنود الاستبانة بالمجال الذي يندرج تحته ومدى مناسبتها لها، ومدى سلامة الصياغة اللغوية لكل فقرة، إضافة إلى إبداء ملاحظات أخرى يراها المحكمون ضرورية، من حيث تقدير مدى صدق البنود للغرض الذي أعدت من أجله.

وقام الباحث بدراسة ملاحظات المحكمين، واقتراحاتهم، وأجرى التعديلات اللازمة في ضوء توصياتهم وآرائهم، مثل: تعديل بعض البنود أو تصحيحها، لتصبح أكثر ملاءمة، وتصحيح بعض أخطاء الصياغة اللغوية، ومراعاة علامات الترقيم، والجدول (13) يبين بعض تعديلات السادة المحكمين:

الجدول (13) يحتوي على البنود التي تم إجراء التعديلات عليها في الاستبانة وفقاً لآراء السادة المحكمين

| العبارة قبل التعديل                                          | العبارة بعد التعديل                                   |
|--------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------|
| تعاني الإدارة المدرسية من كثرة الأعمال الموكلة إليها         | كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة.           |
| لا يمتلك مدير المدرسة المؤهلات العلمية المطلوبة لتأدية مهامه | عدم تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة.    |
| لا يمتلك مدير المدرسة جدول أعمال لتنفيذ جميع الأعمال         | عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال. |

ويمكن الرجوع إلى الملحق رقم (2) للنظر إلى كامل التعديلات التي أجراها الباحث.

ب. صدق الاتساق الداخلي:

قام الباحث بالتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأداة الدراسة وكل محور من محاورها، ومدى ارتباط كل عبارة مع مجموع المجال ومدى ترابط كل محور مع الدرجة الكلية، وتحقق الباحث من ذلك بإيجاد معاملات الارتباط باستخدام معامل الارتباط بيرسون وذلك بعد تطبيق الأداة في صورتها الأولية على عينة مكونة من (30) من العاملين في ميدان الإدارة المدرسية من غير عينة الدراسة وذلك في مدارس محافظة دمشق، والجدول (14) يوضح ذلك.

الجدول (14) يبين نتائج الاتساق الداخلي

| المحور                                                 | عدد البنود | ترابط كل عبارة مع مجموع المجال | ترابط محور مع الدرجة الكلية | مستوى الدلالة |
|--------------------------------------------------------|------------|--------------------------------|-----------------------------|---------------|
| صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي           | 7          | بين (0.45) و (0.84)            | 0.66**                      | 0.01          |
| الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات | 8          | بين (0.51) و (0.84)            | 0.78**                      | 0.01          |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية | 11         | بين (0.49) و (0.83)            | 0.74**                      | 0.01          |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي | 7          | بين (0.44) و (0.85)            | 0.73**                      | 0.01          |
| مجال الصعوبات                                          | 33         | بين (0.44) و (0.85)            | 0.76**                      | 0.01          |
| التخطيط                                                | 19         | بين (0.41) و (0.80)            | 0.52**                      | 0.01          |
| التنظيم                                                | 20         | بين (0.65) و (0.77)            | 0.65**                      | 0.01          |
| التوجيه                                                | 21         | بين (0.53) و (0.82)            | 0.63**                      | 0.01          |
| المتابعة والتقييم                                      | 23         | بين (0.38) و (0.87)            | 0.68**                      | 0.01          |
| مجال العمليات الإدارية                                 | 83         | بين (0.41) و (0.88)            | 0.62**                      | 0.01          |

يتبين من الجدول السابق أن ترابط البنود الدالة على الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية مع المجال ككل تراوحت بين ( 0.44 ) و ( 0.85 ) وهي نسب (من مقبولة إلى مرتفعة) مقبولة تدل على اتساق داخلي لبنود مجال الصعوبات، كما بلغ معامل ارتباط مجال الصعوبات مع الاستبانة ككل (0.76) وهو معامل ارتباط مرتفع ويدل على اتساق المجال مع الاستبانة ككل، كما بلغت نسب الترابط بالنسبة لمجال العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر بين (0.41) و (0.88) وهي نسب (من مقبولة إلى مرتفعة) مقبولة تدل على اتساق

داخلي لبنود العمليات الإدارية، كما بلغ معامل ارتباط مجال العمليات الإدارية مع الاستبانة ككل (0.62) وهو معامل ارتباط قوي ويدل على اتساق المجال مع الاستبانة ككل.

#### خامساً - حساب معامل ثبات أداة الدراسة:

##### 1. الثبات بالتجزئة النصفية:

تم استخراج معامل ثبات أداة الدراسة على عينة من العاملين في ميدان الإدارة المدرسية من غير عينة الدراسة بلغ عددهم (30)، بطريقة التجزئة النصفية، وتم استخدام معادلة سبيرمان براون لحساب معامل الثبات لمجالات الاستبانة وللاستبانة ككل والجدولين (15) و(16) يبينان ذلك:

##### • مجال الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية:

الجدول (8) يبين معامل الثبات بالتجزئة النصفية لمجال الصعوبات

| معامل الثبات | المحور                                                 |
|--------------|--------------------------------------------------------|
| 0.74**       | صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي           |
| 0.88**       | الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات |
| 0.85**       | الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية |
| 0.89**       | الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي |
| 0.80**       | مجال الصعوبات                                          |

ومن الجدول السابق يتبين أن معاملات الثبات جاءت مرتفعة لمجال المشكلات المتعلقة بالإدارة المدرسية وهي نسب مقبولة تدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق.

##### • مجال العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:

الجدول (9) يبين معامل الثبات بالتجزئة النصفية لمجال العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

| معامل الثبات | المحور                 |
|--------------|------------------------|
| 0.72**       | التخطيط                |
| 0.91**       | التنظيم                |
| 0.71**       | التوجيه                |
| 0.84**       | المتابعة والتقييم      |
| 0.88**       | مجال العمليات الإدارية |

ومن الجدولين السابقين (15) و(16) يتبين أن معاملات الثبات جاءت مرتفعة وهي نسب مقبولة تدل على صلاحية الاستبانة للتطبيق.

## 2. الثبات بالإعادة:

قام الباحث بتطبيق الأداة على عينة من العاملين في المدارس الثانوية العامة من غير عينة الدراسة بلغ عددهم (30) وذلك في مدينة دمشق.3

، وبعد مرور أسبوعين على التطبيق الأول قام الباحث بإعادة التطبيق على أفراد العينة نفسها، ثم قام الباحث بحساب معامل الثبات (معامل بيرسون بين التطبيق الأول والثاني) فكانت النتائج كما يبينها الجدول رقم (17):

الجدول (17) يبين معامل الثبات بالإعادة

| معامل الثبات | المحور                 |
|--------------|------------------------|
| 0.82**       | مجال الصعوبات          |
| 0.84**       | مجال العمليات الإدارية |
| 0.83**       | الاستبانة ككل          |

يلاحظ من الجدول (17) أن معامل الثبات بالإعادة لمجال الصعوبات بلغ (0.82)، وبلغ معامل الثبات بالإعادة بالنسبة لمجال العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر (0.84)، أما معامل الثبات بالنسبة للاستبانة ككل فقد بلغ (0.83)، أي أن هناك ترابطاً بين مجالات الاستبانة وهذا يشير إلى أن الاستبانة جاهزة للتطبيق.

### ◆ معامل الثبات كرونباخ ألفا ALPHA :

قام الباحث بحساب معامل كرونباخ ألفا (ALPHA) على عينة مكونة من (30) من العاملين في المدارس الثانوية من غير عينة الدراسة، وذلك بحساب معامل ألفا لمجال الصعوبات التي تواجه العاملين في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية وكذلك لمجال العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر والاستبانة ككل كما هو موضح في الجداول (18) و (19) الآتية:

الجدول رقم (10) يبين نتائج كرونباخ ألفا لمجال الصعوبات

| معامل ألفا كرونباخ | عدد البنود | المحور                                                 |
|--------------------|------------|--------------------------------------------------------|
| 0.85**             | 7          | صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي           |
| 0.89**             | 8          | الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات |
| 0.91**             | 11         | الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية |
| 0.88**             | 7          | الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي |
| 0.90**             | 33         | مجال الصعوبات                                          |

يتبين من الجدول رقم (18) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحاور الصعوبات تراوحت بين (0.85) و (0.91) وقيمة كرونباخ ألفا لمجال الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية (0.90) وهي قيم مقبولة تدل على أن مجال الصعوبات تمثل موضوعاً واحداً صالحاً للتطبيق.

وبالنسبة لمجال العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر كانت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

الجدول رقم (11) يبين نتائج كرونباخ ألفا لمجال العمليات الإدارية

| المحور                 | عدد البنود | معامل ألفا كرونباخ |
|------------------------|------------|--------------------|
| التخطيط                | 19         | 0.83**             |
| التنظيم                | 20         | 0.84**             |
| التوجيه                | 21         | 0.81**             |
| المتابعة والتقييم      | 23         | 0.93**             |
| مجال العمليات الإدارية | 83         | 0.91**             |

يتبين من الجدول رقم (19) أن قيمة معامل كرونباخ ألفا لمحاور العمليات الإدارية تراوحت بين (0.81) و (0.93) وقيمة كرونباخ ألفا لمجال الدور الإداري في ضوء الفكر الإداري المعاصر (0.91) وهي قيم مقبولة تدل على أن مجال العمليات الإدارية تمثل موضوعاً واحداً صالحاً للتطبيق.

ويتضح مما سبق أن الاستبانة تتمتع بدرجة جيدة من الصدق والثبات تجعلها صالحة للتطبيق لاستخدامها كأداة للدراسة الحالية.

#### سادساً - تطبيق أداة الدراسة:

1. قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة وهم العاملون (مدير، معاون ، موجه) في المدارس الثانوية العامة في محافظات (دمشق - درعا - حمص - حلب - اللاذقية).
2. تم توضيح أهداف أداة الدراسة، وبيان أهميتها، والفائدة المرجوة منها، كما تم توضيح طريقة الإجابة من خلال التعليمات المتضمنة في أداة الدراسة.

### سابعاً. تفريغ النتائج:

قام الباحث بتصحيح إجابات أفراد عينة الدراسة التي أجريت على بنود الاستبانة البالغ عددها (113) فقرة كما يأتي:

الجدول رقم (12) يبين مفتاح التصحيح لإجابات أفراد العينة

| الاستجابة | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|-----------|------------|-------|--------|-------|------------|
| التقدير   | 5          | 4     | 3      | 2     | 1          |

ومن خلال استخدام برنامج الحزم الإحصائية SPSS للتحليل الإحصائي تم حساب ما يأتي:

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعرفة درجة توافر الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية، وكذلك معرفة درجة ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
  - اختبار T.test ستودنت لبيان الفروق بين متوسطات إجابات أفراد العينة المتعلقة بممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم وكذلك معرفة درجة توافر الصعوبات التي تواجههم في أثناء عملهم وفق متغير الجنس والمؤهل التربوي.
  - تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة دلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية حول ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وكذلك معرفة دلالة الفروق بين المتوسطات بالنسبة لتوافر الصعوبات التي تواجههم وفقاً لمتغير (المؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، المسمى الوظيفي، المحافظة).
- وبعد الانتهاء من عرض إجراءات الدراسة الميدانية من حيث الحدود والمتغيرات والمنهج والعينة وبناء الأدوات، يقوم الباحث في الفصل الثاني من الباب الثاني بعرض نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها بحسب ترتيب الأسئلة والفرضيات.

# الفصل الثاني

## نتائج البحث ومعالجتها إحصائياً

- تمهيد.

أولاً- النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

♦ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.

ثانياً- النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

♦ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.

ثالثاً- النتائج المتعلقة بفرضيات البحث.

- مقترحات الدراسة.



### تمهيد:

بعد الانتهاء من جمع البيانات وتفريغها قام الباحث بتحليلها باستخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (spss) للإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته، وفيما يلي وصف لهذه النتائج:

### أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول:

- ما الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسة (المديرين ومعاوني المديرين والموجهين) في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية من وجهة نظرهم؟ للإجابة عن هذا السؤال أعطيت كل درجة من بنود استبانة الرأي قيمةً متدرجة وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وتم حساب طول الفئة على النحو الآتي:

1. حساب المدى وذلك بطرح أكبر قيمة في المقياس من أصغر قيمة  $4 = 5 - 1$

2. حساب طول الفئة وذلك بتقسيم المدى على أكبر قيمة في المقياس وهي (5)

$$0.8 = 5 \div 4 \text{ (وهي طول الفئة).}$$

3. إضافة طول الفئة إلى أصغر قيمة في المقياس (وهي واحد صحيح)، فكانت الفئة الأولى من (1 - 1.79)، ومن ثم إضافة (0.8) إلى الحد الأعلى من الفئة الأولى للحصول على الفئة الثانية وهكذا للوصول إلى الفئة الأخيرة.

واستناداً إلى قاعدة التقريب الرياضي يمكن التعامل مع متوسطات الدرجات كما هو مبين في الجدول (22) الذي يوضح ذلك:

الجدول (13) يبين فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها

| فئات قيم المتوسط الحسابي | التقدير في الأداة |
|--------------------------|-------------------|
| 5 - 4.2                  | كبيرة جداً        |
| 4.19 - 3.4               | كبيرة             |
| 3.39 - 2.6               | متوسطة            |
| 2.59 - 1.8               | قليلة             |
| 1.79 - 1                 | قليلة جداً        |

ولتسهيل تفسير النتائج، فقد تم دمج الإجابتين (كبيرة وكبيرة جداً) وكذلك دمج الإجابتين (قليلة وقليلة جداً).

وبذلك أصبح المعيار المستخدم للحكم على درجة الصعوبات التي تواجه العاملين في الإدارة المدرسية على النحو الآتي:

الجدول (14) يبين المعيار المعتمد للحكم على درجة الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية

| فئات المتوسط | التقدير للتعليل |
|--------------|-----------------|
| 5 - 3.4      | مرتفعة          |
| 3.39 - 2.6   | متوسطة          |
| 2.59 فما دون | منخفضة          |

وعدّ الباحث أن المتوسطات في الجدول (23) هي الحد الفاصل بين مستوى الاستجابات في أداة الدراسة، وذلك لمتوسط الاستجابة للفقرة أو المحور أو المجال ككل.

وقام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من مجال الصعوبات المتعلقة بالإدارة المدرسية وترتيبها تنازلياً وكذلك حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال الصعوبات ككل فكانت النتائج الآتية:

أ- من وجه نظر المديرين:

#### 1. النتائج المتعلقة بمجال الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود محور الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة من وجهة نظر المديرين وكذلك المحور ككل فكانت النتائج كما يبينها الجدول (24):

الجدول (15) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي:

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 86         | كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة.              | 3.95            | 0.77              | مرتفعة        |
| 2      | 84         | عدم تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة.       | 3.90            | 0.85              | مرتفعة        |
| 3      | 85         | عدم إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة.              | 3.87            | 0.75              | مرتفعة        |
| 4      | 87         | عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب الإجازات والنقل.   | 3.81            | 0.86              | مرتفعة        |
| 5      | 88         | عدم توفر البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط. | 3.72            | 0.87              | مرتفعة        |
| 6      | 89         | نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة.                | 3.70            | 0.77              | مرتفعة        |
| 7      | 90         | عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال.    | 3.55            | 0.86              | مرتفعة        |
|        |            | الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي         | 3.79            | 0.85              | مرتفعة        |

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة من المديرين على الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة من وجهة نظرهم ما بين (3.95 و 3.55) ورتبت هذه البنود ترتيباً تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية لفقرات محور الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.79) والانحراف المعياري (0.85) وبالمقارنة مع المعيار المعتمد نجد درجة توافر هذه الصعوبات كانت مرتفعة وخلص الباحث من الجدول السابق إلى النتائج الآتية: إن جميع الصعوبات الواردة في هذا البعد موجودة، بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة، وإن أكثرها شيوعاً كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة، وعدم تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة، وعدم إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة وعدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب الإجازات والنقل.

## 2. النتائج المتعلقة بالصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق:

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق ومقارنته مع المعيار المعتمد، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (25):

الجدول (16) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 91         | عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة                     | 3.59            | 0.82              | مرتفعة        |
| 2      | 92         | عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية                             | 3.55            | 0.72              | مرتفعة        |
| 3      | 99         | قلة عدد عمال النظافة                                               | 3.51            | 0.81              | مرتفعة        |
| 4      | 94         | عدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة (الملاعب، غرف الأنشطة ... إلخ) | 3.46            | 0.75              | مرتفعة        |
| 5      | 98         | قلة نصيب الإدارة المدرسية من الواردات المالية من الأنشطة           | 3.22            | 0.75              | متوسطة        |
| 6      | 96         | نقص وسائل نقل الطلاب                                               | 3.19            | 0.86              | متوسطة        |
| 7      | 95         | تداخل مرحلتين مختلفتين بالمدرسة                                    | 2.66            | 0.88              | متوسطة        |
| 8      | 97         | قلة الاعتمادات المخصصة لصيانة المدرسة                              | 2.54            | 0.76              | منخفضة        |
|        |            | الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق                        | 3.21            | 0.82              | مرتفعة        |

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن الصعوبات المتعلقة بالموارد المالية والمرافق من وجهة نظر المديرين تراوحت بين (3.59 و 2.54)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.21) والانحراف المعياري (0.82) وبالمقارنة مع المعيار المعتمد نجد أن درجة توافر هذه الصعوبات كانت مرتفعة.

ويتضح من الجدول (25) أن عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة تعتبر مشكلة شائعة إلى درجة كبيرة تليها مشكلة عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية، في حين إن مشكلة قلة الاعتمادات المخصصة لصيانة المدرسة موجودة بدرجة أقل من باقي الصعوبات.

### 3. النتائج المتعلقة بالصعوبات بين الإدارة المدرسية ومديرية التربية:

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظر المديرين فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (26):

لجدول (17) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بين الإدارة المدرسية ومدير التربية

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 93         | عدم وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة من مديرية التربية.                                       | 3.65            | 0.88              | مرتفعة        |
| 2      | 100        | كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتاً وجهداً على حساب الأعمال الأخرى | 3.58            | 0.74              | مرتفعة        |
| 3      | 101        | اللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعياً في المدارس                                | 3.46            | 0.75              | مرتفعة        |
| 4      | 102        | ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة                                      | 3.37            | 0.84              | مرتفعة        |
| 5      | 103        | إجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدير المدرسة                                         | 3.17            | 0.84              | مرتفعة        |
| 6      | 104        | إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات.                                              | 2.96            | 0.77              | متوسطة        |
| 7      | 105        | البطء في تلبية احتياجات المدارس من المدرسين                                                  | 2.61            | 0.73              | متوسطة        |
| 8      | 106        | غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية                                            | 2.50            | 0.83              | متوسطة        |

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|---------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 9      | 107        | قلة التزام مديريات التربية بقرارات المدارس خاصة فيما يتعلق بفصل الطلاب    | 2.43            | 0.83              | متوسطة        |
| 10     | 108        | قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه . | 2.22            | 0.72              | منخفضة        |
| 11     | 109        | عدم توافر الفني المتخصص لإصلاح الأعطال بالمختبرات.                        | 2.14            | 0.73              | منخفضة        |
|        |            | الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومدير التربية                      | 2.98            | 0.79              | متوسطة        |

من الجدول (26) يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية تراوحت بين (2.22 - 3.65)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.98) والانحراف المعياري (0.79) وبالمقارنة مع المعيار المعتمد نجد أن درجة توافر هذه الصعوبات كانت بدرجة متوسطة.

من الجدول (26) إن عدم وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة عن مديرية التربية كانت أكثر المشكلات شيوعاً وإن الصعوبات الأقل شيوعاً هي قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه بحيث لا يمكن اعتبارها تشكل معوقاً.

#### 4. النتائج المتعلقة بمحور الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة من العاملين في المدارس الثانوية العامة (مدير، معاون، موجه) من بنود محور الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (27):

الجدول (18) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 110        | عدم مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة.                                      | 4.61            | 0.71              | مرتفعة        |
| 2      | 111        | عدم قيام مجلس أولياء الأمور بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. | 4.58            | 0.62              | مرتفعة        |
| 3      | 112        | ضعف إقبال أولياء الأمور على المناشط التي تقيمها المدرسة.                                        | 4.29            | 0.72              | مرتفعة        |

| الرتبة                                                 | رقم الفقرة | العبارة                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------------------------------------------------------|------------|-------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 4                                                      | 115        | قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة.                               | 4.13            | 0.85              | مرتفعة        |
| 5                                                      | 116        | عدم الرد على مكاتبات إدارة المدرسة.                                     | 4.11            | 0.86              | مرتفعة        |
| 6                                                      | 113        | قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاءات المدرسة.                           | 3.9             | 0.89              | مرتفعة        |
| 7                                                      | 114        | الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء. | 3.88            | 0.76              | مرتفعة        |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي |            |                                                                         |                 |                   |               |
|                                                        |            |                                                                         | 4.21            | 0.84              | مرتفعة        |

من الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة لمحور الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي تراوحت بين (4.61 و 3.88) وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (4.21) والانحراف المعياري (0.84) وهذا يدل بالمقارنة مع المعيار المعتمد على درجة توافر هذه الصعوبات بدرجة مرتفعة.

من الجدول رقم (27) نجد أن أكثر صعوبات هذا البعد شيوعاً هو عدم مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة، عدم قيام مجلس أولياء الأمور بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

#### 5. النتائج المتعلقة بمجال الصعوبات التي يواجهها العاملون في ميدان الإدارة المدرسية من وجهة نظر المديرين:

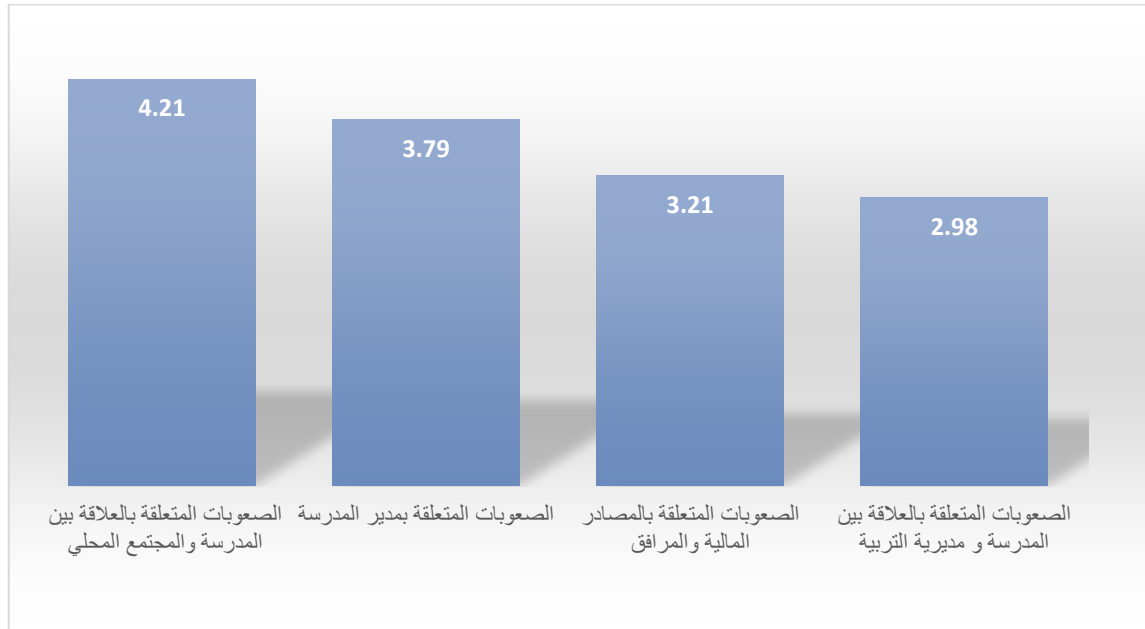
تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الصعوبات التي تواجه العاملين في الإدارة المدرسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من مديري المدارس وترتيبها تنازلياً، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال ككل وكانت النتائج كما يبينها الجدول (28):

الجدول (19) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال المشكلات من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة

| الرتبة | المحور                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي | 4.21            | 0.84              | مرتفعة        |
| 2      | الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة                        | 3.79            | 0.85              | مرتفعة        |
| 3      | الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمراقف            | 3.21            | 0.82              | مرتفعة        |

| الرتبة | المحور                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 4      | الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية | 2.98            | 0.79              | متوسطة        |
|        | المجال ككل                                             | 3.54            | 0.84              | مرتفعة        |

من الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن محاور الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية قد تراوحت بين (4.21 و 2.89) وقد رتبت هذه المتوسطات تنازلياً وبالتالي تدلّ على درجة توافر هذه الصعوبات، وقد بلغ المتوسط الحسابي لمجال ككل (3.54) والانحراف المعياري (0.84) وهي تدلّ على وجود صعوبات تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية، والشكل البياني الآتي يبين استجابة أفراد العينة لمحاور الصعوبات:



الشكل البياني رقم (1) استجابة أفراد العينة في مجال الصعوبات من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية العامة  
ب- من وجه نظر معاوني المديرين:

#### 1. النتائج المتعلقة بمجال الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود محور الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة من وجهة نظر معاوني المديرين وكذلك المحور ككل فكانت النتائج كما يبينها الجدول (29):

الجدول (20) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي من وجهة نظر معاوني المديرين

| الرتبة                          | رقم الفقرة | العبارة                                                   | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---------------------------------|------------|-----------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1                               | 89         | نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة.                 | 4.15            | 0.87              | مرتفعة        |
| 2                               | 85         | عدم إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة.               | 4.02            | 0.84              | مرتفعة        |
| 3                               | 84         | عدم تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة         | 3.97            | 0.79              | مرتفعة        |
| 4                               | 88         | عدم توافر البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط. | 3.72            | 0.81              | مرتفعة        |
| 5                               | 86         | كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة                | 3.69            | 0.83              | مرتفعة        |
| 6                               | 87         | عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب الإجازات والنقل.    | 3.66            | 0.87              | مرتفعة        |
| 7                               | 90         | عدم توافر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال     | 3.61            | 0.76              | مرتفعة        |
| الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة |            |                                                           | 3.83            | 0.75              | مرتفعة        |

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة معاوني مديري المدارس الثانوية العامة عن الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة من وجهة نظرهم تراوحت ما بين (4.15 و 3.61) ورتبت هذه البنود ترتيباً تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية لفقرات محور الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.83) والانحراف المعياري (0.75) وبالمقارنة مع المعيار المعتمد نجد أن درجة توافر هذه الصعوبات كانت مرتفعة وخلص الباحث من الجدول السابق إلى النتائج الآتية: إن جميع الصعوبات الواردة في هذا البعد موجودة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة، وإن أكثرها شيوعاً، نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة، عدم إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة، وعدم تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام الإدارة المدرسية.

## 2. النتائج المتعلقة بالصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق:

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق ومقارنته مع المعيار المعتمد، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (30):

الجدول (21) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق:

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|--------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 91         | عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة                     | 3.89            | 0.86              | مرتفعة        |
| 2      | 92         | عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية                             | 3.75            | 0.82              | مرتفعة        |
| 3      | 99         | قلة عدد عمال النظافة                                               | 3.71            | 0.83              | مرتفعة        |
| 4      | 94         | عدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة (الملاعب، غرف الأنشطة، .. إلخ) | 3.56            | 0.76              | مرتفعة        |
| 5      | 97         | قلة الاعتمادات المخصصة لصيانة المدرسة                              | 3.42            | 0.79              | مرتفعة        |
| 6      | 98         |                                                                    | 3.39            | 0.83              | متوسطة        |
| 7      | 95         | تداخل مرحلتين مختلفتين بالمدرسة                                    | 2.96            | 0.78              | متوسطة        |
| 8      | 96         | نقص وسائل نقل الطلاب                                               | 2.82            | 0.86              | متوسطة        |
|        |            | الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق                        | 3.44            | 0.80              | مرتفعة        |

من خلال الجدول (30) يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة من معاوني المديرين عن الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق تراوحت بين (3.89 و 2.82)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.44) والانحراف المعياري (0.80) وبالمقارنة مع المعيار المعتمد نجد أن درجة توافر هذه الصعوبات هي مرتفعة.

ويتضح من الجدول السابق أن عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة تعتبر مشكلة شائعة إلى درجة كبيرة تليها مشكلة عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية في حين إن مشكلة نقص وسائل نقل الطلاب موجودة بدرجة أقل من باقي الصعوبات.

### 3. النتائج المتعلقة بالصعوبات بين الإدارة المدرسية ومديرية التربية:

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة من معاوني المديرين في المدارس الثانوية العامة فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (31):

الجدول (22) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بالإدارة المدرسية ومديرية التربية من وجهة نظر معاوني

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 104        | إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات.      | 3.44            | 0.74              | مرتفعة        |
| 2      | 103        | إجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدير المدرسة | 3.38            | 0.85              | مرتفعة        |

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 3      | 101        | اللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعياً في المدارس                                 | 3.29            | 0.69              | مرتفعة        |
| 4      | 108        | قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه                       | 3.22            | 0.64              | مرتفعة        |
| 5      | 105        | البطء في تلبية احتياجات المدارس من المدرسين                                                   | 3.12            | 0.62              | مرتفعة        |
| 6      | 106        | غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية                                             | 2.86            | 0.72              | متوسطة        |
| 7      | 102        | ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة                                       | 2.55            | 0.53              | منخفضة        |
| 8      | 93         | عدم وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة عن مديرية التربية                                         | 2.49            | 0.59              | منخفضة        |
| 9      | 107        | قلة التزام مديريات التربية بقرارات المدارس خاصة فيما يتعلق بفصل الطلاب                        | 2.31            | 0.69              | منخفضة        |
| 10     | 109        | عدم توافر الفني المتخصص لإصلاح الأعطال بالمختبرات.                                            |                 |                   |               |
| 11     | 100        | كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتاً وجهداً على حساب الأعمال الأخرى. | 2.22            | 0.77              | منخفضة        |
|        |            | الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية                                        | 2.88            | 0.79              | متوسطة        |

من الجدول (31) يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية تراوحت بين (3.44 - 2022)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.88) والانحراف المعياري (0.79) وبالمقارنة مع المعيار المعتمد نجد أن درجة توافر هذه الصعوبات هي متوسطة.

من الجدول (31) إن إلزام المدارس بالنقد الحرفي بالنظم والتعليمات، وإجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدير المدرسة، واللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعياً في المدارس، هي أكثر الصعوبات شيوعاً من وجهة نظر معاوني المديرين، وإن الصعوبات الأقل توافراً هي التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتاً وجهداً على حساب الأعمال الأخرى بحيث لا يمكن اعتبارها تشكل معوقاً.

#### 4. النتائج المتعلقة بمحور الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة من معاوني المديرين في المدارس الثانوية العامة عن بنود محور الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (32):

الجدول (23) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي:

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 112        | ضعف إقبال أولياء الأمور على المناشط التي تقيمها المدرسة.                                        | 4.49            | 0.69              | مرتفعة        |
| 2      | 111        | عدم قيام مجلس أولياء الأمور بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. | 4.44            | 0.63              | مرتفعة        |
| 3      | 113        | قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاءات المدرسة.                                                   | 4.39            | 0.82              | مرتفعة        |
| 4      | 114        | الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء.                         | 4.37            | 0.82              | مرتفعة        |
| 5      | 115        | قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة                                                        | 4.28            | 0.66              | مرتفعة        |
| 6      | 110        | عدم مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة.                                      | 4.11            | 0.69              | مرتفعة        |
| 7      | 116        | عدم الرد على مكاتبات إدارة المدرسة                                                              | 3.88            | 0.66              | مرتفعة        |
|        |            | الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي                                          | 4.28            | 0.71              | مرتفعة        |

من الجدول (32) نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة لمحور **الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي** تراوحت بين (4.49 و 3.88) وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (4.28) والانحراف المعياري (0.71) وهذا يدل على درجة توافر مرتفعة بالمقارنة مع المعيار المعتمد.

من الجدول السابق نجد أن أكثر صعوبات هذا البعد شيوعاً ضعف إقبال أولياء الأمور على المناشط التي تقيمها المدرسة، عدم قيام مجلس أولياء الأمور بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

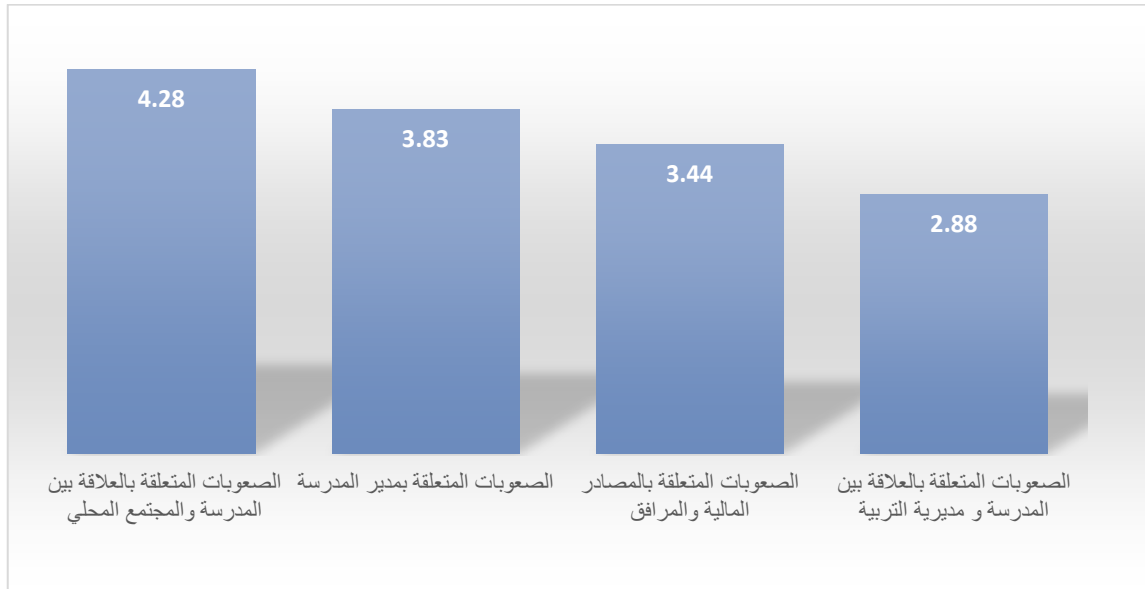
5. النتائج المتعلقة بمجال الصعوبات التي يواجهها العاملون في ميدان الإدارة المدرسية من وجهة نظر معاوني المديرين:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الصعوبات التي تواجه العاملين في الإدارة المدرسية من وجهة نظرهم وترتيبها تنازلياً، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال ككل، وكانت النتائج كما يبينها الجدول (33):

الجدول (24) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال المشكلات من وجهة نظر معاوني المديرين

| الرتبة | المحور                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|--------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي | 4.28            | 0.72              | مرتفعة        |
| 2      | الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة                        | 3.83            | 0.76              | مرتفعة        |
| 3      | الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق            | 3.44            | 0.70              | مرتفعة        |
| 2      | الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية | 2.88            | 0.74              | متوسطة        |
|        | المجال ككل                                             | 3.60            | 0.74              | مرتفعة        |

من الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن محاور الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية من وجهة نظر معاوني المديرين قد تراوحت بين (4.28 و 2.88) وقد رتبت هذه المتوسطات تنازلياً وبالتالي تدل على درجة توافر هذه الصعوبات، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.60) والانحراف المعياري (0.74) وهي تدل على وجود صعوبات تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من معاوني مديري المدارس الثانوية العامة، والشكل البياني الآتي يبين استجابة أفراد العينة لمحاور الصعوبات من وجهة نظر معاونين:



الشكل البياني رقم (2) استجابة أفراد العينة في مجال الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية من وجهة نظر معاوني المديرين

ج- من وجه نظر الموجهين:

1. النتائج المتعلقة بمجال الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لبنود محور الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من الموجهين وكذلك المحور ككل فكانت النتائج كما يبينها الجدول (34):

الجدول (25) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي من وجهة نظر الموجهين:

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 90         | عدم توافر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال.  | 4.15            | 0.67              | مرتفعة        |
| 2      | 84         | عدم تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة.      | 3.95            | 0.77              | مرتفعة        |
| 3      | 85         | عدم إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة.             | 3.86            | 0.72              | مرتفعة        |
| 4      | 87         | عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب الإجازات والنقل.  | 3.83            | 0.72              | مرتفعة        |
| 5      | 86         | كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة.             | 3.79            | 0.77              | مرتفعة        |
| 6      | 89         | نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة.               | 3.67            | 0.71              | مرتفعة        |
| 7      | 88         | عدم توفر البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط | 3.56            | 0.66              | مرتفعة        |
|        |            | الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة                         | 3.83            | 0.75              | مرتفعة        |

يتضح من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة من الموجهين عن الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة من وجهة نظر أفراد عينة الموجهين تراوحت ما بين (4.15 و 3.56) ورتبت هذه البنود ترتيباً تنازلياً بحسب المتوسطات الحسابية لفقرات محور الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.83) والانحراف المعياري (0.75) وبالمقارنة مع المعيار المعتمد نجد أن درجة توافر هذه الصعوبات كانت مرتفعة وخلص الباحث من الجدول السابق إلى النتائج الآتية: إن جميع الصعوبات الواردة في هذا البعد موجودة بدرجة كبيرة من وجهة نظر أفراد العينة، وإن أكثرها شيوعاً عدم توافر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال، عدم تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة.

2. النتائج المتعلقة بالصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق:

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحور الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق ومقارنته مع المعيار المعتمد، فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (35):

الجدول (26) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق:

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|-------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 97         | قلة الاعتمادات المخصصة لصيانة المدرسة                             | 4.12            | 0.68              | مرتفعة        |
| 2      | 95         | تداخل مرحلتين مختلفتين بالمدرسة                                   | 4.05            | 0.76              | مرتفعة        |
| 3      | 96         | نقص وسائل نقل الطلاب                                              | 3.91            | 0.71              | مرتفعة        |
| 4      | 94         | عدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة (الملاعب، غرف الأنشطة... إلخ) | 3.85            | 0.75              | مرتفعة        |
| 5      | 92         | عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية                            | 3.72            | 0.75              | مرتفعة        |
| 6      | 91         | عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة                    | 3.22            | 0.81              | متوسطة        |
| 7      | 99         | قلة عدد عمال النظافة                                              | 2.53            | 0.68              | متوسطة        |
| 8      | 98         |                                                                   | 2.41            | 0.75              | منخفضة        |
|        |            | الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق                       | 3.47            | 0.75              | مرتفعة        |

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق تراوحت بين (4.12 و 2.41)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.47) والانحراف المعياري (0.75) وبالمقارنة مع المعيار المعتمد نجد أن درجة توافر هذه الصعوبات هي مرتفعة.

ويتضح من الجدول (35) أن قلة الاعتمادات المخصصة لصيانة المدرسة، وتداخل مرحلتين مختلفتين بالمدرسة تعد مشكلة شائعة إلى درجة كبيرة.

### 3. النتائج المتعلقة بالصعوبات بين الإدارة المدرسية ومديرية التربية:

قام الباحث بحساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات عينة الدراسة من الموجهين في المدارس الثانوية العامة فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (36):

الجدول (27) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بين الإدارة المدرسية ومديرية التربية

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 108        | قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه على عاتقه | 3.67            | 0.65              | مرتفعة        |
| 2      | 103        | إجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدير المدرسة                              | 3.61            | 0.75              | مرتفعة        |

|        |      |      |                                                                                              |     |    |
|--------|------|------|----------------------------------------------------------------------------------------------|-----|----|
| مرتفعة | 0.55 | 3.54 | اللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعياً في المدارس.                               | 101 | 3  |
| مرتفعة | 0.81 | 3.39 | ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة                                      | 102 | 4  |
| متوسطة | 0.74 | 3.37 | البطء في تلبية احتياجات المدارس من المدرسين.                                                 | 105 | 5  |
| متوسطة | 0.71 | 2.82 | إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات.                                              | 104 | 6  |
| متوسطة | 0.63 | 2.59 | قلة التزام مديريات التربية بقرارات المدارس خاصة فيما يتعلق بفصل الطلاب                       | 107 | 7  |
| منخفضة | 0.66 | 2.53 | غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية.                                           | 106 | 8  |
| منخفضة | 0.73 | 2.48 | كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتاً وجهداً على حساب الأعمال الأخرى | 100 | 9  |
| منخفضة | 0.77 | 2.39 | عدم وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة عن مديرية التربية.                                       | 93  | 10 |
| منخفضة | 0.75 | 2.34 | عدم توافر الفني المتخصص لإصلاح الأعطال بالمختبرات.                                           | 109 |    |
| متوسطة | 0.69 | 3.03 | الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية                                       |     |    |

من الجدول (36) يتضح أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية تراوحت بين (3.67- 2034)، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.03) والانحراف المعياري (0.69) وبالمقارنة مع المعيار المعتمد نجد أن درجة توافر هذه الصعوبات متوسطة.

من الجدول (36) نجد أن قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه، وإجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدير المدرسة كانت أكثر المشكلات شيوعاً وأن الصعوبات الأقل هي عدم وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة عن مديرية التربية بحيث لا يمكن اعتبارها تشكل معوقاً.

#### 4. النتائج المتعلقة بمحور الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات مديري المدارس الثانوية العامة على بنود محور الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (37):

الجدول (28) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي:

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                         | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 110        | عدم مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة.                                      | 4.55            | 0.79              | مرتفعة        |
| 2      | 111        | عدم قيام مجلس أولياء الأمور بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. | 4.49            | 0.69              | مرتفعة        |
| 3      | 112        | ضعف إقبال أولياء الأمور على المناشط التي تقيمها المدرسة.                                        | 4.35            | 0.75              | مرتفعة        |
| 4      | 113        | قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاءات المدرسة.                                                   | 4.19            | 0.82              | مرتفعة        |
| 5      | 114        | الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء                          | 4.12            | 0.80              | مرتفعة        |
| 6      | 115        | قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة                                                        | 3.8             | 0.81              | مرتفعة        |
| 7      | 116        | عدم الرد على مكاتبات إدارة المدرسة                                                              | 3.87            | 0.74              | مرتفعة        |
|        |            | الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي                                          | 4.19            | 0.84              | مرتفعة        |

من الجدول (37) نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات عينة الدراسة لمحور **الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي** تراوحت بين (4.61 و 3.88) وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (4.19) والانحراف المعياري (0.84) وهذا يدل على درجة توافر مرتفعة بالمقارنة مع المعيار المعتمد.

من الجدول السابق نجد أن أكثر صعوبات هذا البعد شيوعاً هو عدم مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة، عدم قيام مجلس أولياء الأمور بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي.

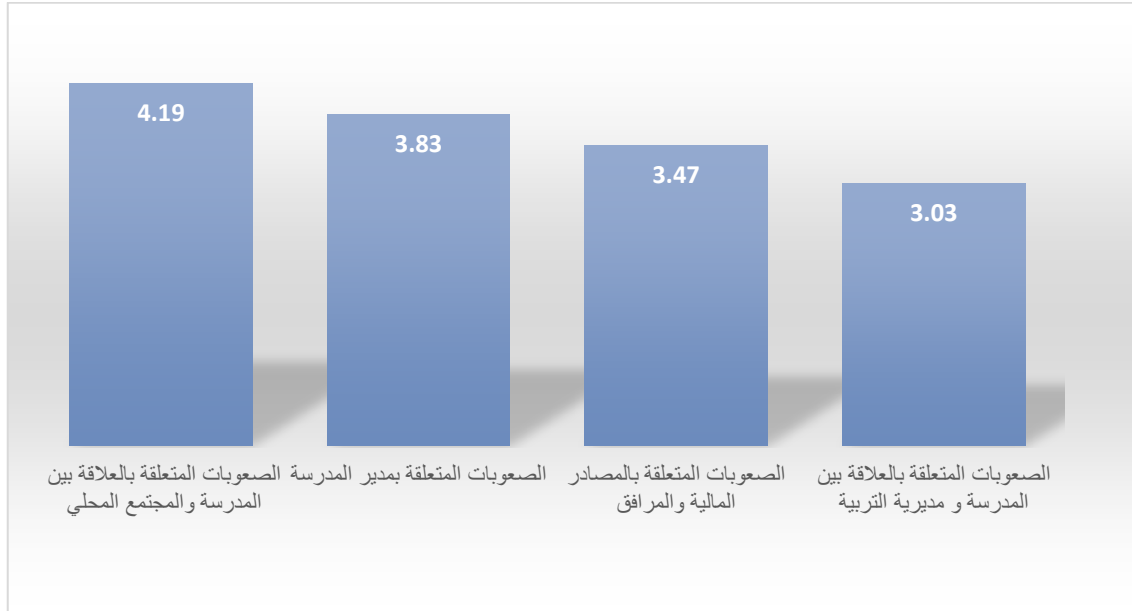
5. النتائج المتعلقة بمجال الصعوبات التي يواجهها العاملون في ميدان الإدارة المدرسية من وجهة نظر الموجهين:

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور الصعوبات التي تواجه العاملين في الإدارة المدرسية من وجهة نظر الموجهين وترتيبها تنازلياً، وكذلك المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال ككل وكانت النتائج كما يبينها الجدول (38):

الجدول (29) يبين المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمجال المشكلات من وجهة نظر الموجهين

| الرتبة | المحور                                                  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|---------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. | 4.19            | 0.84              | مرتفعة        |
| 2      | الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة.                        | 3.83            | 0.75              | مرتفعة        |
| 3      | الصعوبات المتعلقة بالموارد المالية والمرافق.            | 3.47            | 0.74              | مرتفعة        |
| 2      | الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية. | 3.03            | 0.79              | متوسطة        |
|        | المجال ككل                                              | 3.63            | 0.81              | مرتفعة        |

من الجدول السابق نجد أن المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن محاور الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية من وجهة نظر الموجهين قد تراوحت بين (4.19 و 3.03) وقد رتبت هذه المتوسطات تنازلياً وبالتالي تدل على درجة توافر هذه الصعوبات، وقد بلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.63) والانحراف المعياري (0.81) وهي تدل على وجود صعوبات تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية من وجهة نظر الموجهين، والشكل البياني الآتي يبين استجابة أفراد العينة لمحاور الصعوبات:



الشكل البياني رقم (3) استجابة أفراد العينة في مجال الصعوبات من وجهة نظر الموجهين

### ♦ مناقشة نتائج السؤال الأول:

أظهرت نتائج السؤال الأول أن العاملين في ميدان الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة يواجهون صعوبات تحول دون ممارسة أعمالهم وتحقيق أهدافهم، فغالبية العاملين في المدارس الثانوية العامة يرون أن جميع الصعوبات الواردة في ثلاثة من المحاور الأربعة موجودة بدرجة كبيرة فقد احتلت الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي المرتبة الأولى وجاءت في المرتبة الثانية الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة ، والصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق بالمرتبة الثالثة، في حين كانت بدرجة متوسطة الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية في المرتبة الرابعة وبدرجة متوسطة وذلك من وجهة نظر (المديرين والمعاونين والموجهين).

وكانت أكثر الصعوبات التي يراها أفراد عينة الدراسة في المدارس الثانوية العامة شيوعاً موجودة بمحور الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ومما يدل على ذلك حصول جميع الفقرات من مجمل استبانة الصعوبات التي يواجهها العاملون في ميدان الإدارة المدرسية في استبانة المديرين والمعاونين والموجهين على درجة مرتفعة بالمقارنة بالمعيار المعتمد، وهذا يدل على ضعف التواصل بين المدرسة والمجتمع، وغياب وضوح الرؤية لكل من المدرسة والمجتمع في أهمية العلاقة والتواصل بينهما، فلكل منهم دوره، والذي يجب أن يؤديه ليعود بالنفع على العملية التعليمية، ويعزو الباحث وصول الدراسة إلى هذه النتائج إلى تقصير المدرسة وعدم تفعيلها للأنشطة المختلفة والتي من شأنها أن توثق الصلة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وتبصير المجتمع المحلي بدور المدرسة وأهميته، فعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي ضعيفة وهذا يولد قلة اهتمام أولياء أمور الطلبة بأبنائهم، ودعمهم للمدرسة سواء من الناحية المادية أو المعنوية، ومما لا شك فيه أن عبء الأعمال الإدارية الروتينية يشكل عائقاً أمام مدير المدرسة لتفعيل البرامج المختلفة لدعم الصلة بين المدرسة والمجتمع، ولكن لجوء مدير المدرسة إلى التخطيط الفعال والتشاركي مع المعلمين وأولياء أمور الطلبة يساهم في حل هذه المشكلات، وتوثيق العلاقة بين المدرسة والمجتمع ليعود بالنفع على العملية التعليمية والتربوية.

أما فيما يتعلق بالصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة فقد كانت بدرجة مرتفعة وذلك من وجهة نظر (المديرين - معاونين - الموجهين) وربما يعود سبب ذلك إلى إدراك العاملين في المدارس الثانوية العامة أهمية الموقع الذي يشغلونه، وهم مطالبون بإعداد الخطط العامة والتفصيلية في بداية العام الدراسي، وتنفيذها خلاله، فهناك جهة مشرفة على أعمالهم تتابع مستوى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً، كما أن اختيار العاملين في المدارس لا يتم بناءً على معايير من الكفاءة، بالإضافة إلى أعداد كبيرة من الطلاب في المدارس بسبب الأوضاع الراهنة، وعدم إعداد دورات تأهيلية

للعاملين في المدرسة لمواجهة هذه الظروف أو حتى لتمكين العاملين ممن تحقيق أعمالهم دون مواجهة أي صعوبات.

وبالنسبة إلى الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية، ربما يعود سبب ذلك إلى عدم اتباع جميع العاملين في ميدان الإدارة المدرسية دورات تخصصية في إدارة المرافق الموجودة في المدرسة واستثمارها في العملية التعليمية إضافة إلى عدم وجود ميزانية كافية خاصة بكل مدرسة.

وبالنسبة إلى الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية فكانت بدرجة متوسطة وربما يعود سبب ذلك إلى ما يتسم به واقع اتخاذ القرار في إدارة التعليم الثانوي من مركزية شديدة، فالأجهزة الإدارية بالوزارة لها السلطة العليا لأنها تضع بمفردها القرارات واللوائح والأنظمة وقواعد العمل أما المديريات والإدارات التعليمية والمدارس ليس عليها إلا التنفيذ، حيث لا يمكنها اتخاذ ما تراه مناسباً من قرارات أو مبادرات في مجال الإدارة، وقد يرجع ذلك إلى هرمية الهيكل التنظيمي الذي يؤكد على أن خط السلطة يأتي من أعلى إلى أسفل، وضعف المشاركة الفعالة من المتأثرين بهذه القرارات، مما يمثل عائقاً نحو تطوير إدارة التعليم الثانوي العام، وعموماً تعتبر الصعوبات في هذا البعد أقل شيوعاً من الصعوبات الواردة في الأبعاد الأخرى، من وجهة نظر أفراد العينة.

وتتقاطع نتائج هذه الدراسة مع دراسة دراسة الصغير (2007) التي اشارت إلى أن المدارس غير مهيأة لإدخال تجديدات وإصلاحات في مكوناتها المختلفة، وهي تعكس بوضوح وجود مشكلات عدة بالمدارس ودراسة سويلم، (2004) التي بينت ضعف إدراك معظم المديرين والوكلاء إلى حد كبير لمتطلبات وظائفهم في القرن الحادي والعشرين، ودراسة عيسان (2002) التي بينت أن التعليم في سلطنة عمان مازال يحتاج إلى تطوير، خاصة على صعيد الكيف، وتتقاطع نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة توشي (Tucci) 2009 ، ودراسة كوينت (Quint) 2006 ، التي بينت أن هناك صعوبات يعاني منها العاملون في ميدان الإدارة المدرسية.

### ثانياً - النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

ما درجة ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن هذا السؤال قام الباحث باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل محور من محاور العمليات الإدارية للعاملين في ميدان الإدارة المدرسية (المدير - معاون - الموجه) وكذلك حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للمجال ككل، وللحكم على درجة

ممارسة أفراد العينة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر قام الباحث باعتماد المعيار الآتي:

الجدول (30) يوضح المعيار المعتمد للحكم على ممارسة للعمليات الإدارية في المدارس الثانوية

| فئات المتوسط | التقدير للتعليق    |
|--------------|--------------------|
| 5 - 3.4      | درجة ممارسة مرتفعة |
| 3.39 - 2.6   | درجة ممارسة متوسطة |
| 2.59 فما دون | درجة ممارسة منخفضة |

أ. من وجهة نظر المديرين:

#### 1. النتائج المتعلقة بمحور التخطيط في ضوء الفكر الإداري المعاصر:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة الدالة على التخطيط وذلك من وجهة نظر المديرين فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (40):

الجدول (31) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة المديرين للتخطيط في ضوء الفكر الإداري المعاصر

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 1          | تعمل الإدارة المدرسية وفق رؤية واضحة.                                                              | 4.72            | 0.78              | مرتفعة        |
| 2      | 2          | تعمل الإدارة المدرسية وفق خطة إستراتيجية.                                                          | 4.67            | 0.71              | مرتفعة        |
| 3      | 7          | ترسم الإدارة المدرسية القواعد التي تحكم تصرفات العاملين بالمؤسسة التعليمية أثناء قيامهم بوظائفهم   | 4.58            | 0.86              | مرتفعة        |
| 4      | 10         | تخطط الإدارة المدرسية لمشروعات تطويرية محسنة مثل رفع كفاءة العاملين إدارياً                        | 4.47            | 0.74              | مرتفعة        |
| 5      | 8          | تعد الإدارة المدرسية سيناريوهات وخططاً بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.                          | 4.44            | 0.76              | مرتفعة        |
| 6      | 19         | تشرك الإدارة المدرسية جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة على تطبيق الخطة الإستراتيجية | 4.35            | 0.67              | مرتفعة        |
| 7      | 3          | تلتزم الإدارة المدرسية بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.                         | 4.29            | 0.68              | مرتفعة        |
| 8      | 6          | تلتزم الإدارة المدرسية بالموازنة المحددة في الخطة عند التنفيذ                                      | 4.23            | 0.86              | مرتفعة        |

| الرتبة | رقم<br>الفقرة | العبارة                                                                                                       | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الممارسة |
|--------|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|
| 9      | 9             | تتكيف الإدارة المدرسية مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة للعملية التعليمية التعليمية.                   | 3.89               | 0.87                 | مرتفعة           |
| 10     | 4             | تستفيد الإدارة المدرسية من خطط الإدارات والدوائر والأقسام المختلفة بالوزارة أو المديرية.                      | 3.66               | 0.67                 | مرتفعة           |
| 11     | 11            | تستثمر الإدارة المدرسية نقاط القوة والضعف لديها في تطوير الأداء الإداري                                       | 3.54               | 0.78                 | مرتفعة           |
| 12     | 5             | تحدد الإدارة المدرسية الأهداف بحيث تكون قابلة للقياس.                                                         | 3.52               | 0.87                 | مرتفعة           |
| 13     | 12            | تحدد الإدارة المدرسية الاحتياجات المادية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.                                     | 3.33               | 0.69                 | متوسطة           |
| 14     | 14            | تقرر الإدارة المدرسية الإجراءات أو الخطوات التفصيلية المتبعة في تنفيذ مختلف العمليات                          | 3.17               | 0.88                 | متوسطة           |
| 15     | 15            | تضع الإدارة المدرسية البرامج الزمنية بترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيباً زمنياً مع ربطها ببعضها ببعضاً. | 2.88               | 0.77                 | متوسطة           |
| 16     | 13            | تحدد الإدارة المدرسية الاحتياجات البشرية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.                                     | 2.76               | 0.75                 | متوسطة           |
| 17     | 17            | تتمتع الإدارة المدرسية بالقدرة على وضع الخطط للخروج من الأزمات الطارئة.                                       | 2.63               | 0.82                 | متوسطة           |
| 18     | 18            | تتضمن الخطة الصادرة عن الإدارة المدرسية تنسيقاً للعمل مع الدوائر الأخرى في الوزارة بشكل إلكتروني.             | 2.54               | 0.84                 | منخفضة           |
| 19     | 16            | تدعم الإدارة المدرسية عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمات.                                                       | 2.34               | 0.74                 | منخفضة           |
|        |               | التخطيط                                                                                                       | 3.68               | 0.87                 | مرتفعة           |

من خلال الجدول (40) يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن محور التخطيط تراوحت بين (4.72 و 2.34)، وبلغ المتوسط الحسابي لمحور التخطيط (3.68) والانحراف المعياري (0.87) وهي درجة ممارسة مرتفعة بالمقارنة مع المعيار المعتمد.

## 2. النتائج المتعلقة بمحور التنظيم:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة الدالة على محور التنظيم من وجهة نظر المديرين فكانت النتائج كما يبينها الجدول (41):

الجدول (32) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجة الممارسة التنظيم في ضوء الفكر الإداري المعاصر

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 20         | تعمل الإدارة المدرسية وفق هيكل تنظيمي واضح.                                             | 4.35            | 0.83              | مرتفعة        |
| 2      | 34         | توظف الإدارة المدرسية التكنولوجيا في تنظيم وتطوير العمل الإداري.                        | 4.29            | 0.67              | مرتفعة        |
| 3      | 21         | تضع الإدارة المدرسية الرجل المناسب في المكان المناسب.                                   | 4.24            | 0.87              | مرتفعة        |
| 4      | 24         | توزع الإدارة المدرسية المسؤوليات على العاملين بها                                       | 4.19            | 0.88              | مرتفعة        |
| 5      | 22         | توفر الإدارة المدرسية مناخاً تنظيمياً يحفز على الإبداع وتقبل التغيير                    | 4.16            | 0.78              | مرتفعة        |
| 6      | 25         | تعمل الإدارة المدرسية على تفعيل أداء العاملين                                           | 4.12            | 0.92              | مرتفعة        |
| 7      | 23         | تعمل الإدارة المدرسية وفق تصنيفات وتوصيفات معتمدة للوظائف الإدارية                      | 4.08            | 0.88              | مرتفعة        |
| 8      | 27         | تراعي الإدارة المدرسية تكافؤ السلطة وتحمل المسؤولية في جميع المناصب الإدارية.           | 4.02            | 0.83              | مرتفعة        |
| 9      | 28         | تشجع الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية بحسب معايير الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية. | 3.97            | 0.73              | مرتفعة        |
| 10     | 29         | تمنع الإدارة المدرسية ازدواجية والتداخل في الصلاحيات بين العاملين                       | 3.92            | 0.77              | مرتفعة        |
| 11     | 26         | ترسخ الإدارة المدرسية مبادئ تفويض السلطة بموجب الأنظمة والقوانين.                       | 3.84            | 0.79              | مرتفعة        |
| 12     | 32         | تقوم الإدارة المدرسية بتدريب العاملين لضمان جودة أداء العمل وفقاً للاحتياجات.           | 3.77            | 0.75              | مرتفعة        |
| 13     | 30         | تستخدم الإدارة المدرسية قاعدة بيانات ومعلومات مؤرشفة إلكترونياً في تعاملاتها الإدارية.  | 3.65            | 0.74              | مرتفعة        |
| 14     | 33         | تشجع الإدارة المدرسية العاملين على المبادرة والعمل الجماعي.                             | 3.62            | 0.77              | مرتفعة        |
| 15     | 36         | تحرص الإدارة المدرسية على أن يتصف الهيكل التنظيمي باللامركزية في العمل.                 | 3.54            | 0.67              | مرتفعة        |
| 16     | 39         | تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب التوجيه المكتوب لتحسين الأداء                             | 2.95            | 0.83              | متوسطة        |

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 17     | 37         | يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعامل مع الأزمات حال وقوعها.                        | 2.86            | 0.69              | متوسطة        |
| 18     | 38         | تعمل الإدارة المدرسية وفق تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية إجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.    | 2.74            | 0.79              | متوسطة        |
| 19     | 35         | تحدد الإدارة المدرسية الإجراءات العملية والعلمية لتنفيذ مهمات العمل التنظيمي والإداري في المدرسة. | 2.61            | 0.89              | متوسطة        |
| 20     | 31         | تزود الإدارة المدرسية الموظفين باللوائح والقوانين والمعلومات والخبرات لحسن أداء العمل.            | 2.54            | 0.83              | منخفضة        |
|        |            | التنظيم                                                                                           | 3.76            | 0.85              | مرتفعة        |

يتضح من الجدول السابق الذي يبين ترتيب فقرات الاستبانة الموجهة لمعرفة درجة ممارسة العاملين في ميدان الإدارة المدرسية لعملية التنظيم من وجهة نظر المديرين قد تراوحت الاستجابات ما بين (4.35 و 2.54)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.76) والانحراف المعياري (0.85) وهذا يدل على ممارسة مرتفعة بالمقارنة مع المعيار المعتمد.

### 3. النتائج المتعلقة بمحور التوجيه:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة الدالة على التوجيه فكانت النتائج كما يبينها الجدول (42):

الجدول (33) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة التوجيه في ضوء الفكر الإداري المعاصر

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 41         | توحد الإدارة المدرسية مصدر الأوامر للعاملين                                             | 3.72            | 0.77              | مرتفعة        |
| 2      | 43         | تحرص الإدارة المدرسية على الاتصال المباشر بالمرؤوسين لضمان التنفيذ السليم للمهام.       | 3.65            | 0.71              | مرتفعة        |
| 3      | 40         | تعمل الإدارة المدرسية على استيفاء المعلومات من مصادر متنوعة والتثبت منها بأساليب متنوعة | 3.61            | 0.71              | مرتفعة        |
| 4      | 46         | تراعي الإدارة المدرسية البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار                                 | 3.58            | 0.71              | متوسطة        |

| الرتبة | رقم<br>الفقرة | العبارة                                                                                            | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الممارسة |
|--------|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|
| 5      | 44            | تكتشف الإدارة المدرسية المعوقات التي تحول دون نجاح القيادة في تحقيق أهدافها بشكل مبكر.             | 3.55               | 0.76                 | متوسطة           |
| 6      | 45            | تمنح الإدارة المدرسية الحوافز والمكافآت المادية للمبدعين والمتميزين في العمل.                      | 2.54               | 0.67                 | متوسطة           |
| 7      | 42            | تعمل الإدارة المدرسية بروح الفريق.                                                                 | 3.52               | 0.68                 | متوسطة           |
| 8      | 50            | لدى الإدارة المدرسية القدرة على إعطاء الأوامر لتنفيذ الأنشطة والفعاليات لتحقيق الأهداف.            | 3.49               | 0.86                 | متوسطة           |
| 9      | 47            | تعمل الإدارة المدرسية على تأسيس نظام معلومات دقيق وفعال لتوجيه العاملين                            | 3.35               | 0.87                 | متوسطة           |
| 10     | 49            | تساهم الإدارة المدرسية بتنسيق وتفعيل الاتصال بين العاملين                                          | 3.22               | 0.27                 | متوسطة           |
| 11     | 48            | تراعي الإدارة المدرسية مشاعر الموظفين.                                                             | 3.13               | 0.43                 | متوسطة           |
| 12     | 51            | تتيح الإدارة المدرسية الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم.                                           | 2.87               | 0.67                 | متوسطة           |
| 13     | 52            | تمتلك الإدارة المدرسية مهارات الاتصال الفعال لتعزيز العلاقة مع العاملين.                           | 2.78               | 0.87                 | متوسطة           |
| 14     | 55            | تطلع الإدارة المدرسية العاملين على سير عمل القيادة                                                 | 2.65               | 0.98                 | متوسطة           |
| 15     | 57            | تسعى الإدارة المدرسية لتطوير نظام الحوافز.                                                         | 2.53               | 0.58                 | منخفضة           |
| 16     | 60            | تتخذ الإدارة المدرسية القرارات بصورة تشاركية.                                                      | 2.42               | 0.92                 | منخفضة           |
| 17     | 56            | تتمتع الإدارة المدرسية بالقدرة على الإقناع بالفكرة المراد إيصالها للموظفين.                        | 2.36               | 0.88                 | منخفضة           |
| 18     | 53            | توجه الإدارة المدرسية العاملين للقيام بأعمالهم بكفاءة.                                             | 2.26               | 0.43                 | منخفضة           |
| 19     | 58            | تعمل الإدارة المدرسية على إقناع العاملين في المدرسة بأهمية تبني مفهوم ثقافة الجودة.                | 2.18               | 0.53                 | منخفضة           |
| 20     | 59            | تستثمر الإدارة المدرسية الموارد البشرية والمادية الضرورية لاحتواء الأزمات.                         | 2.17               | 0.27                 | منخفضة           |
| 21     | 54            | تستخدم الإدارة المدرسية الاجتماعات الدورية لتحقيق الانسجام والترابط بين الإدارات والدوائر والأقسام | 2.4                | 0.79                 | منخفضة           |
|        |               | التوجيه                                                                                            | 2.96               | 0.87                 | متوسطة           |

من خلال الجدول (42) يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن ممارسة التوجيه في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر المديرين تراوحت بين (2.4 و 3.72)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.96) والانحراف المعياري (0.87) وهي درجة ممارسة متوسطة.

#### 4- النتائج المتعلقة بمحور المتابعة والتقييم:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة الدالة على التقييم فكانت النتائج كما يبينها الجدول (43):

الجدول (34) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة المتابعة والتقييم في ضوء الفكر الإداري المعاصر

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 61         | تقيم الإدارة المدرسية الواقع في ضوء ما تم التخطيط له                                                 | 3.92            | 0.52              | مرتفعة        |
| 2      | 62         | تتابع الإدارة المدرسية العاملين في الدوائر من خلال تحديد المهام وفق الوظائف المنوطة بهم              | 3.85            | 0.53              | مرتفعة        |
| 3      | 64         | تضع الإدارة المدرسية التقييم ضمن تقارير الإنجاز                                                      | 3.81            | 0.52              | مرتفعة        |
| 4      | 74         | تقيم الإدارة المدرسية العاملين الإداريين مرة واحدة في السنة على نموذج مخصص لتقييم الأداء             | 3.77            | 0.59              | مرتفعة        |
| 5      | 65         | ترسم الإدارة المدرسية السياسات الإدارية للترقيات الوظيفية استناداً إلى نتائج تقييم الأداء            | 3.70            | 0.59              | مرتفعة        |
| 6      | 67         | تعزز الإدارة المدرسية الشفافية في قياس الأداء                                                        | 3.68            | 0.25              | مرتفعة        |
| 7      | 63         | تبني الإدارة المدرسية التقييم للعاملين في المدرسة على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز والمجاملات الشخصية | 3.52            | 0.33              | مرتفعة        |
| 8      | 68         | تطبق الإدارة المدرسية مبدأ الثواب والعقاب                                                            | 3.42            | 0.51              | مرتفعة        |
| 9      | 69         | تبتعد الإدارة المدرسية عن المجاملات الشخصية بين المسؤولين و العاملين التابعين له عند تقييمه          | 3.32            | 0.62              | متوسطة        |
| 10     | 66         | تستفيد الإدارة المدرسية من التغذية الراجعة في عمليات التخطيط المستقبلية                              | 3.23            | 0.72              | متوسطة        |
| 11     | 70         | تتابع الإدارة المدرسية الأعمال وفق آلية مناسبة ودقيقة.                                               | 3.21            | 0.85              | متوسطة        |
| 12     | 72         | تتبنى الإدارة المدرسية المعايير التقييمية بمعايير دقيقة ومحددة                                       | 3.18            | 0.86              | متوسطة        |

| الرتبة | رقم<br>الفقرة | العبارة                                                                                                     | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | درجة<br>الممارسة |
|--------|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------|----------------------|------------------|
| 13     | 73            | تبنى الإدارة المدرسية تعليمات المتابعة والتقييم على أساس تقدير الإنجاز وتصحيحه                              | 3.13               | 0.89                 | متوسطة           |
| 14     | 80            | تهتم الإدارة المدرسية بإدارة الوقت والإحساس بأهمية الزمن                                                    | 3.06               | 0.76                 | متوسطة           |
| 15     | 75            | تضع الإدارة المدرسية صورة مناسبة للتقارير تضمن صحة المعلومات ودقتها.                                        | 2.93               | 0.51                 | متوسطة           |
| 16     | 76            | تشجع الإدارة المدرسية مفاهيم النقد الذاتي والمتابعة والتقييم البناء بين العاملين.                           | 2.85               | 0.48                 | متوسطة           |
| 17     | 77            | تحاول الإدارة المدرسية التعرف إلى سلبيات العمل والعاملين بغية تجاوزها                                       | 2.76               | 0.45                 | متوسطة           |
| 18     | 78            | تتابع الإدارة المدرسية مخرجاتها من أجل التطوير والتحسين في العملية التعليمية التعليمية.                     | 2.68               | 0.53                 | متوسطة           |
| 19     | 79            | تقيم الإدارة المدرسية العاملين أثناء الأزمات                                                                | 2.62               | 0.52                 | متوسطة           |
| 20     | 83            | تستخلص الإدارة المدرسية بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً | 2.57               | 0.43                 | منخفضة           |
| 21     | 81            | تتابع الإدارة المدرسية نتائج تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها وانعكاسها على سير العمل                        | 2.51               | 0.39                 | منخفضة           |
| 22     | 82            | تعايش الإدارة المدرسية واقع العاملين بحسب مستوياتهم لتذليل الصعوبات.                                        | 2.47               | 0.53                 | منخفضة           |
| 23     | 71            | تتابع الإدارة المدرسية المشكلات والمخالفات الانضباطية وتتخذ الإجراءات اللازمة لحلها.                        | 2.34               | 0.52                 | منخفضة           |
|        |               | المتابعة والتقييم                                                                                           | 3.16               | 0.67                 | متوسطة           |

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن محور التقويم والمتابعة في ضوء الفكر الإداري المعاصر تراوحت بين (2.34 و 3.92)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.16) والانحراف المعياري (0.67) وهي درجة ممارسة متوسطة.

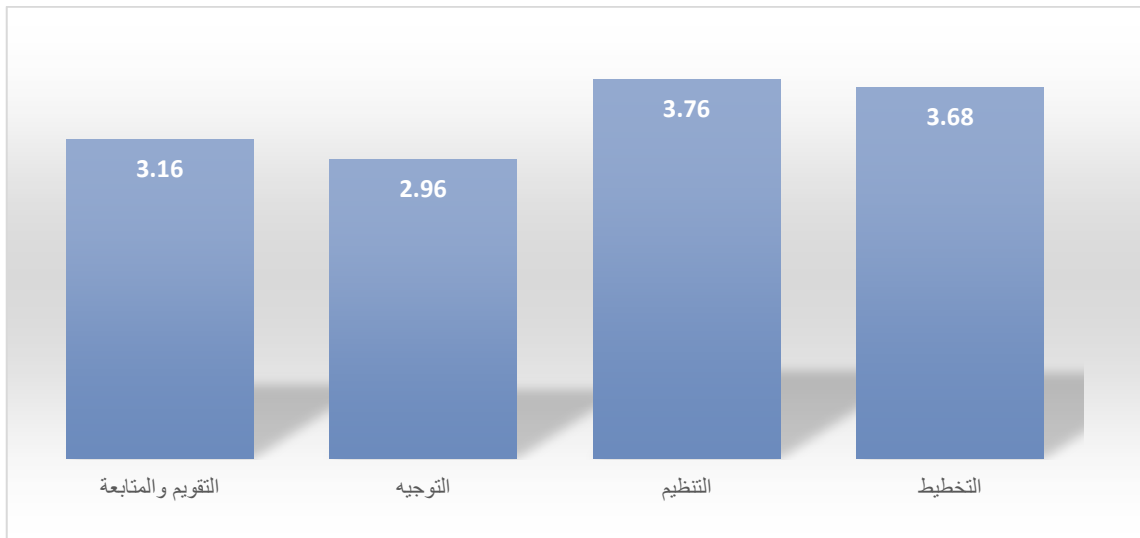
#### 4. النتائج المتعلقة بممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر المديرين:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر فكانت النتائج كما يبينها الجدول (44):

الجدول (35) يبين المتوسط الحسابي ودرجة ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر المديرين

| العملية           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | القرار |
|-------------------|-----------------|-------------------|--------|
| التنظيم           | 3.76            | 0.85              | مرتفعة |
| التخطيط           | 3.68            | 0.87              | مرتفعة |
| المتابعة والتقييم | 3.16            | 0.67              | متوسطة |
| التوجيه           | 2.96            | 0.87              | متوسطة |
| مجمّل المحور      | 3.39            | 0.82              | متوسطة |

يتضح من الجدول (44) أن المتوسط الحسابي لممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين تراوحت بين (3.76 و 2.96) وبلغ المتوسط الحسابي للمجال ككل (3.39) والانحراف المعياري (0.82) وهي درجة ممارسة متوسطة بالمقارنة مع المعيار المعتمد والشكل البياني الآتي يوضح إجابات أفراد العينة عن ممارستهم للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:



الشكل البياني رقم (4) استجابة أفراد العينة من المديرين عن العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

ب. من وجهة نظر معاوني المديرين:

#### 1. النتائج المتعلقة بمحور التخطيط:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة الدالة على التخطيط من وجهة نظر معاوني المديرين فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (45):

الجدول (36) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة العاملين للتخطيط من وجهة نظر معاوني المديرين

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                                      | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 1          | تعمل الإدارة المدرسية وفق رؤية واضحة.                                                                        | 4.22            | 0.71              | مرتفعة        |
| 2      | 2          | تعمل الإدارة المدرسية وفق خطة إستراتيجية.                                                                    | 4.17            | 0.66              | مرتفعة        |
| 3      | 3          | تلتزم الإدارة المدرسية بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها.                                   | 3.78            | 0.65              | مرتفعة        |
| 4      | 7          | ترسم الإدارة المدرسية القواعد التي تحكم تصرفات العاملين بالمؤسسة التعليمية أثناء قيامهم بوظائفهم             | 3.67            | 0.45              | مرتفعة        |
| 5      | 13         | تحدد الإدارة المدرسية الاحتياجات المادية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.                                    | 3.55            | 0.67              | مرتفعة        |
| 6      | 10         | تخطط الإدارة المدرسية لمشروعات تطويرية محسنة مثل رفع كفاءة العاملين إدارياً                                  | 3.43            | 0.67              | مرتفعة        |
| 7      | 8          | تعد الإدارة المدرسية سيناريوهات وخططاً بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.                                    | 3.39            | 0.78              | متوسطة        |
| 8      | 6          | تلتزم الإدارة المدرسية بالموازنة المحددة في الخطة عند التنفيذ                                                | 3.33            | 0.56              | متوسطة        |
| 9      | 9          | تتكيف الإدارة المدرسية مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة للعملية التعليمية التعليمية.                  | 3.29            | 0.56              | متوسطة        |
| 10     | 4          | تستفيد الإدارة المدرسية من خطط الإدارات والدوائر والأقسام المختلفة بالوزارة أو المديرية.                     | 3.27            | 0.65              | متوسطة        |
| 11     | 11         | تستثمر الإدارة المدرسية نقاط القوة والضعف لديها في تطوير الأداء الإداري                                      | 3.25            | 0.76              | متوسطة        |
| 12     | 5          | تحدد الإدارة المدرسية الأهداف بحيث تكون قابلة للقياس.                                                        | 3.23            | 0.57              | متوسطة        |
| 13     | 17         | تتمتع الإدارة المدرسية بالقدرة على وضع الخطط للخروج من الأزمات الطارئة.                                      | 3.19            | 0.79              | متوسطة        |
| 14     | 14         | تقرر الإدارة المدرسية الإجراءات أو الخطوات التفصيلية المتبعة في تنفيذ مختلف العمليات                         | 3.19            | 0.68              | متوسطة        |
| 15     | 15         | تضع الإدارة المدرسية البرامج الزمنية بترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيباً زمنياً مع ربطها ببعضها بعضاً. | 3.16            | 0.73              | متوسطة        |
| 16     | 12         | تحدد الإدارة المدرسية الاحتياجات البشرية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.                                    | 2.15            | 0.73              | منخفضة        |

| الرتبة  | رقم الفقرة | العبارة                                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|---------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 17      | 19         | تشترك الإدارة المدرسية جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة على تطبيق الخطة الإستراتيجية | 2.12            | 0.52              | منخفضة        |
| 18      | 18         | تتضمن الخطة الصادرة عن الإدارة المدرسية تنسيقاً للعمل مع الدوائر الأخرى في الوزارة بشكل إلكتروني.   | 2.11            | 0.74              | منخفضة        |
| 19      | 16         | تدعم الإدارة المدرسية عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمات.                                             | 2.9             | 0.77              | منخفضة        |
| التخطيط |            |                                                                                                     |                 |                   |               |
|         |            |                                                                                                     | 3.17            | 0.67              | متوسطة        |

من خلال الجدول السابق يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة معاونين عن ممارسة العاملين في ميدان الإدارة المدرسية لعملية التخطيط تراوحت بين (2.9 و 4.22)، وبلغ المتوسط الحسابي لمحور التخطيط (3.17) والانحراف المعياري (0.67) وهي درجة ممارسة متوسطة استناداً إلى المعيار المعتمد.

## 2. النتائج المتعلقة بمحور التنظيم:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة الدالة على محور التنظيم من وجهة نظر معاونين فكانت النتائج كما يبينها الجدول (46):

الجدول (37) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجة ممارسة التنظيم من وجهة نظر معاونين

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|-----------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 20         | تعمل الإدارة المدرسية وفق هيكل تنظيمي واضح.                           | 4.31            | 0.81              | مرتفعة        |
| 2      | 34         | توظف الإدارة المدرسية التكنولوجيا في تنظيم وتطوير العمل الإداري.      | 4.24            | 0.67              | مرتفعة        |
| 3      | 21         | تضع الإدارة المدرسية الرجل المناسب في المكان المناسب.                 | 4.21            | 0.82              | مرتفعة        |
| 4      | 24         | توزع الإدارة المدرسية المسؤوليات على العاملين بها                     | 4.17            | 0.88              | مرتفعة        |
| 5      | 22         | توافر الإدارة المدرسية مناخاً تنظيمياً يحفز على الإبداع وتقبل التغيير | 4.11            | 0.88              | مرتفعة        |
| 6      | 25         | تعمل الإدارة المدرسية على تفعيل أداء العاملين                         | 4.09            | 0.82              | مرتفعة        |
| 7      | 23         | تعمل الإدارة المدرسية وفق تصنيفات وتوصيفات معتمدة للوظائف الإدارية    | 4.08            | 0.83              | مرتفعة        |

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 8      | 27         | تراعي الإدارة المدرسية تكافؤ السلطة وتحمل المسؤولية في جميع المناصب الإدارية.                     | 4.05            | 0.80              | مرتفعة        |
| 9      | 28         | تشجع الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية بحسب معايير الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية.           | 3.91            | 0.77              | مرتفعة        |
| 10     | 29         | تمنع الإدارة المدرسية الازدواجية والتداخل في الصلاحيات بين العاملين                               | 3.87            | 0.77              | مرتفعة        |
| 11     | 11         | ترسخ الإدارة المدرسية مبادئ تفويض السلطة بموجب الأنظمة والقوانين.                                 | 3.81            | 0.77              | مرتفعة        |
| 12     | 32         | تقوم الإدارة المدرسية بتدريب العاملين لضمان جودة أداء العمل وفقاً للاحتياجات.                     | 3.72            | 0.75              | مرتفعة        |
| 13     | 30         | تستخدم الإدارة المدرسية قاعدة بيانات ومعلومات مؤرشفة إلكترونياً في تعاملاتها الإدارية.            | 3.55            | 0.74              | مرتفعة        |
| 14     | 33         | تشجع الإدارة المدرسية العاملين على المبادرة والعمل الجماعي.                                       | 3.52            | 0.72              | مرتفعة        |
| 15     | 36         | تحرص الإدارة المدرسية على أن يتصف الهيكل التنظيمي باللامركزية في العمل.                           | 3.45            | 0.62              | مرتفعة        |
| 16     | 39         | تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب التوجيه المكتوب لتحسين الأداء                                       | 2.95            | 0.81              | متوسطة        |
| 17     | 37         | يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعامل مع الأزمات حال وقوعها.                        | 2.87            | 0.61              | متوسطة        |
| 18     | 38         | تعمل الإدارة المدرسية وفق تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية إجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.    | 2.79            | 0.71              | متوسطة        |
| 19     | 35         | تحدد الإدارة المدرسية الإجراءات العملية والعلمية لتنفيذ مهمات العمل التنظيمي والإداري في المدرسة. | 2.75            | 0.85              | متوسطة        |
| 20     | 31         | تزود الإدارة المدرسية الموظفين باللوائح والقوانين والمعلومات والخبرات لحسن أداء العمل.            | 2.64            | 0.82              | منخفضة        |
|        |            | التنظيم                                                                                           | 3.65            | 0.81              | مرتفعة        |

يتضح من الجدول السابق الذي يبين ترتيب فقرات الاستبانة الموجهة لقياس درجة ممارسة العاملين في ميدان الإدارة المدرسية لعملية التنظيم من وجهة نظر المعاونين قد تراوحت الاستجابات ما بين (4.35 و 3.76) وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.65) والانحراف المعياري (0.81) وهي درجة ممارسة مرتفعة بالمقارنة مع المعيار المعتمد.

### 3. النتائج المتعلقة بمحور التوجيه:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة الدالة على التوجيه من وجهة نظر المعاونين فكانت النتائج كما يبينها الجدول (47):

الجدول (38) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجة ممارسة التنظيم من وجهة نظر المعاونين

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 41         | توحد الإدارة المدرسية مصدر الأوامر للعاملين                                             | 3.81            | 0.71              | مرتفعة        |
| 2      | 43         | تحرص الإدارة المدرسية على الاتصال المباشر بالمرؤوسين لضمان التنفيذ السليم للمهام.       | 3.71            | 0.75              | مرتفعة        |
| 3      | 40         | تعمل الإدارة المدرسية على استيفاء المعلومات من مصادر متنوعة والتثبت منها بأساليب متنوعة | 3.69            | 0.71              | مرتفعة        |
| 4      | 46         | تراعي الإدارة المدرسية البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار                                 | 3.65            | 0.71              | متوسطة        |
| 5      | 44         | تكتشف الإدارة المدرسية المعوقات التي تحول دون نجاح القيادة في تحقيق أهدافها بشكل مبكر.  | 3.59            | 0.76              | متوسطة        |
| 6      | 45         | تمنح الإدارة المدرسية الحوافز والمكافآت المادية للمبدعين والمتميزين في العمل.           | 3.44            | 0.77              | متوسطة        |
| 7      | 42         | تعمل الإدارة المدرسية بروح الفريق.                                                      | 3.39            | 0.68              | متوسطة        |
| 8      | 50         | لدى الإدارة المدرسية القدرة على إعطاء الأوامر لتنفيذ الأنشطة والفعاليات لتحقيق الأهداف. | 3.39            | 0.86              | متوسطة        |
| 9      | 47         | تعمل الإدارة المدرسية على تأسيس نظام معلومات دقيق وفعال لتوجيه العاملين                 | 3.35            | 0.81              | متوسطة        |
| 10     | 49         | تساهم الإدارة المدرسية في تنسيق وتفعيل الاتصال بين العاملين                             | 3.22            | 0.67              | متوسطة        |
| 11     | 48         | تراعي الإدارة المدرسية مشاعر الموظفين.                                                  | 3.13            | 0.43              | متوسطة        |
| 12     | 51         | تتيح الإدارة المدرسية الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم.                                | 2.86            | 0.61              | متوسطة        |
| 13     | 52         | تمتلك الإدارة المدرسية مهارات الاتصال الفعال لتعزيز العلاقة مع العاملين.                | 2.73            | 0.77              | متوسطة        |

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 14     | 55         | تطلع الإدارة المدرسية العاملين على سير عمل القيادة                                                 | 2.55            | 0.78              | متوسطة        |
| 15     | 57         | تسعى الإدارة المدرسية لتطوير نظام الحوافز .                                                        | 2.53            | 0.59              | منخفضة        |
| 16     | 60         | تتخذ الإدارة المدرسية القرارات بصورة تشاركية.                                                      | 2.42            | 0.72              | منخفضة        |
| 17     | 56         | تتمتع الإدارة المدرسية بالقدرة على الإقناع بالفكرة المراد إيصالها للموظفين.                        | 2.36            | 0.83              | منخفضة        |
| 18     | 53         | توجه الإدارة المدرسية العاملين للقيام بأعمالهم بكفاءة.                                             | 2.26            | 0.53              | منخفضة        |
| 19     | 58         | تعمل الإدارة المدرسية على إقناع العاملين في المدرسة بأهمية تبني مفهوم ثقافة الجودة.                | 2.18            | 0.58              | منخفضة        |
| 20     | 59         | تستثمر الإدارة المدرسية الموارد البشرية والمادية الضرورية لاحتواء الأزمات.                         | 2.12            | 0.67              | منخفضة        |
| 21     | 54         | تستخدم الإدارة المدرسية الاجتماعات الدورية لتحقيق الانسجام والترابط بين الإدارات والدوائر والأقسام | 2.14            | 0.72              | منخفضة        |
|        |            | التوجيه                                                                                            | 2.97            | 0.81              | متوسطة        |

من خلال الجدول (47) يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة من معاونين عن ممارسة التوجيه في ضوء الفكر الإداري المعاصر، تراوحت بين (2.4 و 3.72)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.97) والانحراف المعياري (0.81) وهي درجة ممارسة متوسطة.

#### 4. النتائج المتعلقة بمحور المتابعة والتقييم:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة الدالة على التقييم فكانت النتائج كما يبينها الجدول (48):

الجدول (39) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجة ممارسة التنظيم من وجهة نظر معاونين

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 61         | تقيم الإدارة المدرسية الواقع في ضوء ما تم التخطيط له                                    | 3.88            | 0.50              | مرتفعة        |
| 2      | 62         | تتابع الإدارة المدرسية العاملين في الدوائر من خلال تحديد المهام وفق الوظائف المنوطة بهم | 3.85            | 0.63              | مرتفعة        |
| 3      | 64         | تضع الإدارة المدرسية التقييم ضمن تقارير الإنجاز                                         | 3.76            | 0.56              | مرتفعة        |
| 4      | 74         | تقيم الإدارة المدرسية العاملين الإداريين مرة واحدة في السنة                             | 3.73            | 0.57              | مرتفعة        |

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
|        |            | على نموذج مخصص لتقييم الأداء                                                                                |                 |                   |               |
| 5      | 65         | ترسم الإدارة المدرسية السياسات الإدارية للترقيات الوظيفية استناداً إلى نتائج تقييم الأداء.                  | 3.72            | 0.59              | مرتفعة        |
| 6      | 67         | تعزز الإدارة المدرسية الشفافية في قياس الأداء                                                               | 3.63            | 0.25              | مرتفعة        |
| 7      | 63         | تبنى الإدارة المدرسية التقييم للعاملين في المدرسة على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز والمجاملات الشخصية        | 3.59            | 0.33              | مرتفعة        |
| 8      | 68         | تطبق الإدارة المدرسية مبدأ الثواب والعقاب                                                                   | 3.52            | 0.51              | مرتفعة        |
| 9      | 69         | تبتعد الإدارة المدرسية عن المجاملات الشخصية بين المسؤولين و العاملين التابعين له عند تقييمه                 | 3.42            | 0.62              | متوسطة        |
| 10     | 66         | تستفيد الإدارة المدرسية من التغذية الراجعة في عمليات التخطيط المستقبلية                                     | 3.33            | 0.72              | متوسطة        |
| 11     | 70         | تتابع الإدارة المدرسية الأعمال وفق آلية مناسبة ودقيقة.                                                      | 3.22            | 0.82              | متوسطة        |
| 12     | 72         | تتبنى الإدارة المدرسية المعايير التقييمية بمعايير دقيقة ومحددة.                                             | 3.18            | 0.83              | متوسطة        |
| 13     | 73         | تبنى الإدارة المدرسية تعليمات المتابعة والتقييم على أساس تقدير الإنجاز وتصحيحه                              | 3.13            | 0.81              | متوسطة        |
| 14     | 80         | تهتم الإدارة المدرسية بإدارة الوقت والإحساس بأهمية الزمن                                                    | 3.06            | 0.71              | متوسطة        |
| 15     | 75         | تضع الإدارة المدرسية صورة مناسبة للتقارير تضمن صحة المعلومات ودقتها.                                        | 2.95            | 0.61              | متوسطة        |
| 16     | 76         | تشجع الإدارة المدرسية مفاهيم النقد الذاتي والمتابعة والتقييم والبناء بين العاملين                           | 2.88            | 0.58              | متوسطة        |
| 17     | 77         | تحاول الإدارة المدرسية التعرف إلى سلبيات العمل والعاملين بغية تجاوزها.                                      | 2.77            | 0.55              | متوسطة        |
| 18     | 78         | تتابع الإدارة المدرسية مخرجاتها من أجل التطوير والتحسين في العملية التعليمية التعليمية.                     | 2.68            | 0.59              | متوسطة        |
| 19     | 79         | تقيم الإدارة المدرسية العاملين أثناء الأزمات                                                                | 2.62            | 0.72              | متوسطة        |
| 20     | 83         | تستخلص الإدارة المدرسية بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً | 2.52            | 0.62              | منخفضة        |
| 21     | 81         | تتابع الإدارة المدرسية نتائج تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها وانعكاسها على سير العمل                        | 2.51            | 0.49              | منخفضة        |
| 22     | 82         | تعايش الإدارة المدرسية واقع العاملين بحسب مستوياتهم                                                         | 2.34            | 0.73              | منخفضة        |

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                             | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
|        |            | لتذليل الصعوبات                                                                     |                 |                   |               |
| 23     | 71         | تتابع الإدارة المدرسية المشكلات والمخالفات الانضباطية وتتخذ الإجراءات اللازمة لحلها | 2.32            | 0.62              | منخفضة        |
|        |            | المتابعة والتقويم                                                                   | 3.11            | 0.65              | متوسطة        |

من خلال الجدول (48) يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة من معاونين عن محور المتابعة والتقويم في ضوء الفكر الإداري المعاصر تراوحت بين (3.92 و 2.34)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.11) والانحراف المعياري (0.65) وهي درجة ممارسة متوسطة.

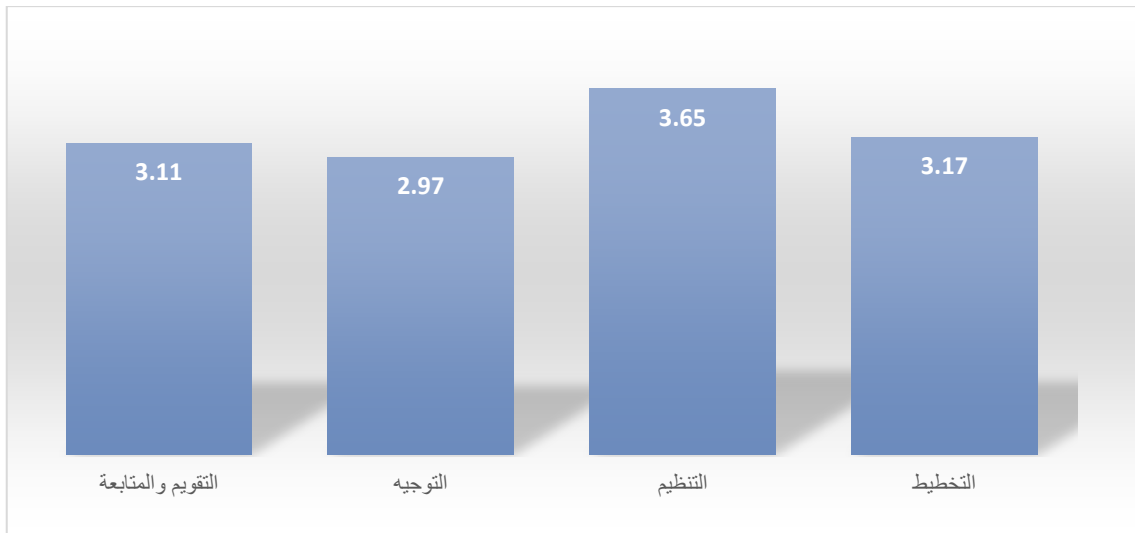
5. النتائج المتعلقة بممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر معاوني المديرين:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر فكانت النتائج كما يبينها الجدول (49):

الجدول (40) يبين المتوسط الحسابي ودرجة ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

| العملية           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | القرار |
|-------------------|-----------------|-------------------|--------|
| التنظيم           | 3.65            | 0.81              | مرتفعة |
| التخطيط           | 3.17            | 0.67              | مرتفعة |
| المتابعة والتقويم | 3.11            | 0.65              | متوسطة |
| التوجيه           | 2.97            | 0.81              | متوسطة |
| مجمّل المجال      | 3.22            | 0.82              | متوسطة |

يتضح من الجدول السابق أن المتوسط الحسابي لممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر معاوني المديرين (3.22) والانحراف المعياري (0.82) وهي درجة ممارسة متوسطة بالمقارنة مع المعيار المعتمد والشكل البياني الآتي يوضح إجابات أفراد العينة من معاونين عن ممارستهم للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:



الشكل البياني رقم (5) استجابة أفراد العينة من معاوني المديرين عن العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

ت. من وجهة نظر الموجهين:

#### 1. النتائج المتعلقة بمحور التخطيط:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة الدالة على التخطيط من وجهة نظر الموجهين فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (50):

الجدول (41) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة ممارسة العاملين للتخطيط من وجهة نظر الموجهين

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                          | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 7          | ترسم الإدارة المدرسية القواعد التي تحكم تصرفات العاملين بالمؤسسة التعليمية أثناء قيامهم بوظائفهم | 4.01            | 0.76              | مرتفعة        |
| 2      | 1          | تعمل الإدارة المدرسية وفق رؤية واضحة.                                                            | 3.91            | 0.55              | مرتفعة        |
| 3      | 2          | تعمل الإدارة المدرسية وفق خطة إستراتيجية.                                                        | 3.81            | 0.95              | مرتفعة        |
| 4      | 3          | تلتزم الإدارة المدرسية بالبرامج والجدول الزمنية التي تضعها لتحقيق أهدافها                        | 3.77            | 0.85              | مرتفعة        |
| 5      | 12         | تحدد الإدارة المدرسية الاحتياجات المادية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.                        | 3.75            | 0.78              | مرتفعة        |
| 6      | 10         | تخطط الإدارة المدرسية لمشروعات تطويرية محسنة مثل رفع كفاءة العاملين إدارياً                      | 3.73            | 0.75              | مرتفعة        |
| 7      | 8          | تعد الإدارة المدرسية سيناريوهات وخططاً بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.                        | 3.70            | 0.76              | مرتفعة        |

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                                       | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 8      | 6          | تلتزم الإدارة المدرسية بالموازنة المحددة في الخطة عند التنفيذ                                                 | 3.58            | 0.77              | مرتفعة        |
| 9      | 9          | تتكيف الإدارة المدرسية مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة للعملية التعليمية التعليمية.                   | 3.56            | 0.66              | مرتفعة        |
| 10     | 4          | تستفيد الإدارة المدرسية من خطط الإدارات والدوائر والأقسام المختلفة بالوزارة أو المديرية.                      | 3.54            | 0.64              | مرتفعة        |
| 11     | 5          | تحدد الإدارة المدرسية الأهداف بحيث تكون قابلة للقياس.                                                         | 3.45            | 0.74              | مرتفعة        |
| 12     | 17         | تتمتع الإدارة المدرسية بالقدرة على وضع الخطط للخروج من الأزمات الطارئة.                                       | 3.33            | 0.48              | متوسطة        |
| 13     | 14         | تقرر الإدارة المدرسية الإجراءات أو الخطوات التفصيلية المتبعة في تنفيذ مختلف العمليات                          | 3.16            | 0.78              | متوسطة        |
| 14     | 15         | تضع الإدارة المدرسية البرامج الزمنية بترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيباً زمنياً مع ربطها ببعضها ببعضاً. | 3.13            | 0.86              | متوسطة        |
| 15     | 5          | تحدد الإدارة المدرسية الاحتياجات المادية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.                                     | 3.11            | 0.88              | متوسطة        |
| 16     | 11         | تستثمر الإدارة المدرسية نقاط القوة والضعف لديها في تطوير الأداء الإداري                                       | 2.71            | 0.78              | متوسطة        |
| 17     | 19         | تشترك الإدارة المدرسية جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة على تطبيق الخطة الاستراتيجية           | 2.64            | 0.76              | متوسطة        |
| 18     | 18         | تتضمن الخطة الصادرة عن الإدارة المدرسية تنسيقاً للعمل مع الدوائر الأخرى في الوزارة بشكل إلكتروني.             | 2.55            | 0.58              | منخفضة        |
| 19     | 16         | تدعم الإدارة المدرسية عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمات                                                        | 2.45            | 0.85              | منخفضة        |
|        |            | التخطيط                                                                                                       | 3.36            | 0.77              | مرتفعة        |

من خلال الجدول (50) يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الموجهين عن ممارسة عملية التخطيط، قد تراوحت بين (4.02 و 2.45)، وبلغ المتوسط الحسابي لمحور التخطيط (3.36) والانحراف المعياري (0.77) وهي درجة ممارسة مرتفعة استناداً إلى المعيار المعتمد.

2. النتائج المتعلقة بمحور التنظيم:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة الدالة على محور التنظيم فكانت النتائج كما يبينها الجدول (51):

الجدول (42) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات ودرجة الممارسة التنظيم من وجهة نظر الموجهين

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 20         | تعمل الإدارة المدرسية وفق هيكل تنظيمي واضح.                                             | 3.89            | 0.76              | مرتفعة        |
| 2      | 34         | توظف الإدارة المدرسية التكنولوجيا في تنظيم وتطوير العمل الإداري.                        | 3.82            | 0.63              | مرتفعة        |
| 3      | 21         | تضع الإدارة المدرسية الرجل المناسب في المكان المناسب.                                   | 3.74            | 0.73              | مرتفعة        |
| 4      | 24         | توزع الإدارة المدرسية المسؤوليات على العاملين بها                                       | 3.69            | 0.73              | مرتفعة        |
| 5      | 22         | توفر الإدارة المدرسية مناخاً تنظيمياً يحفز على الإبداع وتقبل التغيير                    | 3.56            | 0.68              | مرتفعة        |
| 6      | 25         | تعمل الإدارة المدرسية على تفعيل أداء العاملين                                           | 3.44            | 0.78              | مرتفعة        |
| 7      | 23         | تعمل الإدارة المدرسية وفق تصنيفات وتوصيفات معتمدة للوظائف الإدارية                      | 3.38            | 0.49              | مرتفعة        |
| 8      | 27         | تراعي الإدارة المدرسية تكافؤ السلطة وتحمل المسؤولية في جميع المناصب الإدارية.           | 3.32            | 0.87              | متوسطة        |
| 9      | 28         | تشجع الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية بحسب معايير الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية. | 3.27            | 0.57              | متوسطة        |
| 10     | 29         | تمنع الإدارة المدرسية الازدواجية والتداخل في الصلاحيات بين العاملين                     | 3.23            | 0.47              | متوسطة        |
| 11     | 26         | ترسخ الإدارة المدرسية مبادئ تفويض السلطة بموجب الأنظمة والقوانين.                       | 3.18            | 0.44              | متوسطة        |
| 12     | 32         | تقوم الإدارة المدرسية بتدريب العاملين لضمان جودة أداء العمل وفقاً للاحتياجات.           | 3.12            | 0.74              | متوسطة        |
| 13     | 30         | تستخدم الإدارة المدرسية قاعدة بيانات ومعلومات مؤرشفة إلكترونياً في تعاملاتها الإدارية.  | 3.05            | 0.66              | متوسطة        |
| 14     | 33         | تشجع الإدارة المدرسية العاملين على المبادرة والعمل الجماعي.                             | 2.92            | 0.55              | متوسطة        |
| 15     | 36         | تحرص الإدارة المدرسية على أن يتصف الهيكل التنظيمي باللامركزية في العمل.                 | 2.78            | 0.65              | متوسطة        |

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 16     | 39         | تستخدم الإدارة المدرسية أسلوب التوجيه المكتوب لتحسين الأداء                                       | 2.69            | 0.87              | متوسطة        |
| 17     | 37         | يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعامل مع الأزمات حال وقوعها.                        | 2.63            | 0.77              | متوسطة        |
| 18     | 38         | تعمل الإدارة المدرسية وفق تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية إجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.    | 2.59            | 0.56              | منخفضة        |
| 19     | 35         | تحدد الإدارة المدرسية الإجراءات العملية والعلمية لتنفيذ مهمات العمل التنظيمي والإداري في المدرسة. | 2.51            | 0.59              | منخفضة        |
| 20     | 31         | تزود الإدارة المدرسية الموظفين باللوائح والقوانين والمعلومات والخبرات لحسن أداء العمل.            | 2.46            | 0.81              | منخفضة        |
|        |            | التنظيم                                                                                           | 3.16            | 0.83              | متوسطة        |

يتضح من الجدول السابق الذي يبين ترتيب فقرات الاستبانة الموجهة لقياس درجة ممارسة العاملين في ميدان الإدارة المدرسية لعملية التنظيم من وجهة نظر الموجهين قد تراوحت ما بين (3.89 و 2.46)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.16) والانحراف المعياري (0.83)، وهي درجة ممارسة متوسطة بالمقارنة مع المعيار المعتمد.

### 3. النتائج المتعلقة بمحور التوجيه:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة الدالة على التوجيه من وجهة نظر الموجهين فكانت النتائج كما يبينها الجدول (52):

الجدول (43) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة التوجيه من وجهة نظر الموجهين

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                 | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 48         | تراعي الإدارة المدرسية مشاعر الموظفين.                                                  | 3.87            | 0.77              | مرتفعة        |
| 2      | 44         | تكتشف الإدارة المدرسية المعوقات التي تحول دون نجاح القيادة في تحقيق أهدافها بشكل مبكر.  | 3.84            | 0.71              | مرتفعة        |
| 3      | 40         | تعمل الإدارة المدرسية على استيفاء المعلومات من مصادر متنوعة والتثبت منها بأساليب متنوعة | 3.77            | 0.76              | مرتفعة        |
| 4      | 46         | تراعي الإدارة المدرسية البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار                                 | 3.69            | 0.71              | متوسطة        |

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 5      | 42         | تعمل الإدارة المدرسية بروح الفريق.                                                                 | 3.58            | 0.76              | متوسطة        |
| 6      | 45         | تمنح الإدارة المدرسية الحوافز والمكافآت المادية للمبدعين والمتميزين في العمل.                      | 2.53            | 0.77              | متوسطة        |
| 7      | 50         | لدى الإدارة المدرسية القدرة على إعطاء الأوامر لتنفيذ الأنشطة والفعاليات لتحقيق الأهداف.            | 3.46            | 0.65              | متوسطة        |
| 8      | 41         | توحد الإدارة المدرسية مصدر الأوامر للعاملين                                                        | 3.43            | 0.76              | متوسطة        |
| 9      | 47         | تعمل الإدارة المدرسية على تأسيس نظام معلومات دقيق وفعال لتوجيه العاملين                            | 3.33            | 0.55              | متوسطة        |
| 10     | 49         | تساهم الإدارة المدرسية في تسويق وتفعيل الاتصال بين العاملين.                                       | 3.28            | 0.75              | متوسطة        |
| 11     | 56         | تتمتع الإدارة المدرسية بالقدرة على الإقناع بالفكرة المراد إيصالها للموظفين.                        | 3.18            | 0.58              | متوسطة        |
| 12     | 51         | تتيح الإدارة المدرسية الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم.                                           | 2.76            | 0.85              | متوسطة        |
| 13     | 52         | تمتلك الإدارة المدرسية مهارات الاتصال الفعال لتعزيز العلاقة مع العاملين.                           | 2.74            | 0.58              | متوسطة        |
| 14     | 58         | تعمل الإدارة المدرسية على إقناع العاملين في المدرسة بأهمية تبني مفهوم ثقافة الجودة.                | 2.74            | 0.74              | متوسطة        |
| 15     | 57         | تسعى الإدارة المدرسية لتطوير نظام الحوافز.                                                         | 2.67            | 0.55              | منخفضة        |
| 16     | 60         | تتخذ الإدارة المدرسية القرارات بصورة تشاركية.                                                      | 2.65            | 0.85              | منخفضة        |
| 17     | 55         | تطلع الإدارة المدرسية العاملين على سير عمل القيادة                                                 | 2.34            | 0.75              | منخفضة        |
| 18     | 53         | توجه الإدارة المدرسية العاملين للقيام بأعمالهم بكفاءة.                                             | 2.28            | 0.48              | منخفضة        |
| 19     | 54         | تستخدم الإدارة المدرسية الاجتماعات الدورية لتحقيق الانسجام والترابط بين الإدارات والدوائر والأقسام | 2.16            | 0.57              | منخفضة        |
| 20     | 59         | تستثمر الإدارة المدرسية الموارد البشرية والمادية الضرورية لاحتواء الأزمات.                         | 2.15            | 0.45              | منخفضة        |
| 21     | 43         | تحرص الإدارة المدرسية على الاتصال المباشر بالمرؤوسين لضمان التنفيذ السليم للمهام.                  | 2.09            | 0.74              | منخفضة        |
|        |            | التوجيه                                                                                            | 2.97            | 0.81              | متوسطة        |

من خلال الجدول (52) يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن محور التوجيه في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر الموجهين قد تراوحت بين (3.87 و 2.09)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (2.97) والانحراف المعياري (0.81) وهي درجة ممارسة متوسطة.

#### 4. النتائج المتعلقة بمحور المتابعة والتقييم:

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل عبارة من عبارات الاستبانة الدالة على المتابعة والتقييم من وجهة نظر الموجهين فكانت النتائج كما يبينها الجدول (53):

الجدول (44) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لممارسة التقييم من وجهة نظر الموجهين

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                              | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 1      | 61         | تقيم الإدارة المدرسية الواقع في ضوء ما تم التخطيط له                                                 | 3.76            | 0.72              | مرتفعة        |
| 2      | 62         | تتابع الإدارة المدرسية العاملين في الدوائر من خلال تحديد المهام وفق الوظائف المنوطة بهم              | 3.65            | 0.83              | مرتفعة        |
| 3      | 64         | تضع الإدارة المدرسية التقييم ضمن تقارير الإنجاز                                                      | 3.61            | 0.58              | مرتفعة        |
| 4      | 74         | تقيم الإدارة المدرسية العاملين الإداريين مرة واحدة في السنة على نموذج مخصص لتقييم الأداء             | 3.59            | 0.56              | مرتفعة        |
| 5      | 65         | ترسم الإدارة المدرسية السياسات الإدارية للترقيات الوظيفية استناداً إلى نتائج تقييم الأداء            | 3.55            | 0.59              | مرتفعة        |
| 6      | 67         | تعزز الإدارة المدرسية الشفافية في قياس الأداء                                                        | 3.53            | 0.55              | مرتفعة        |
| 7      | 63         | تبنى الإدارة المدرسية التقييم للعاملين في المدرسة على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز والمجاملات الشخصية | 3.47            | 0.73              | مرتفعة        |
| 8      | 68         | تطبق الإدارة المدرسية مبدأ الثواب والعقاب                                                            | 3.43            | 0.61              | مرتفعة        |
| 9      | 69         | تبتعد الإدارة المدرسية عن المجاملات الشخصية بين المسؤولين و العاملين التابعين له عند تقييمه          | 3.38            | 0.72              | متوسطة        |
| 10     | 66         | تستفيد الإدارة المدرسية من التغذية الراجعة في عمليات التخطيط المستقبلية                              | 3.33            | 0.72              | متوسطة        |
| 11     | 70         | تتابع الإدارة المدرسية الأعمال وفق آلية مناسبة ودقيقة                                                | 3.27            | 0.82              | متوسطة        |
| 12     | 72         | تتبنى الإدارة المدرسية المعايير التقييمية بمعايير دقيقة ومحددة                                       | 3.19            | 0.82              | متوسطة        |
| 13     | 73         | تبنى الإدارة المدرسية تعليمات المتابعة والتقييم على أساس تقدير الإنجاز وتصحيحه                       | 3.17            | 0.84              | متوسطة        |

| الرتبة | رقم الفقرة | العبارة                                                                                                     | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الممارسة |
|--------|------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------|-------------------|---------------|
| 14     | 80         | تهتم الإدارة المدرسية بإدارة الوقت والإحساس بأهمية الزمن                                                    | 3.08            | 0.77              | متوسطة        |
| 15     | 75         | تضع الإدارة المدرسية صورة مناسبة للتقارير تضمن صحة المعلومات ودقتها.                                        | 2.98            | 0.58              | متوسطة        |
| 16     | 76         | تشجع الإدارة المدرسية مفاهيم النقد الذاتي والمتابعة والتقييم والبناء بين العاملين                           | 2.78            | 0.85              | متوسطة        |
| 17     | 77         | تحاول الإدارة المدرسية التعرف إلى سلبيات العمل والعاملين بغية تجاوزها                                       | 2.66            | 0.75              | متوسطة        |
| 18     | 78         | تتابع الإدارة المدرسية مخرجاتها من أجل التطوير والتحسين في العملية التعليمية التعلمية.                      | 2.56            | 0.55              | متوسطة        |
| 19     | 79         | تقيم الإدارة المدرسية العاملين أثناء الأزمات                                                                | 2.52            | 0.55              | متوسطة        |
| 20     | 83         | تستخلص الإدارة المدرسية بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً | 2.47            | 0.53              | منخفضة        |
| 21     | 81         | تتابع الإدارة المدرسية نتائج تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها وانعكاسها على سير العمل                        | 2.41            | 0.75              | منخفضة        |
| 22     | 82         | تعايش الإدارة المدرسية واقع العاملين بحسب مستوياتهم لتذليل الصعوبات                                         | 2.33            | 0.67              | منخفضة        |
| 23     | 71         | تتابع الإدارة المدرسية المشكلات والمخالفات الانضباطية وتتخذ الإجراءات اللازمة لحلها                         | 2.24            | 0.67              | منخفضة        |
|        |            | المتابعة والتقييم                                                                                           | 3.08            | 0.67              | متوسطة        |

من خلال الجدول (53) يتضح أن المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد العينة عن محور التقويم في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر الموجهين قد تراوحت بين (3.76 و 2.24)، وبلغ المتوسط الحسابي للمحور ككل (3.08) والانحراف المعياري (0.67) وهي درجة ممارسة متوسطة.

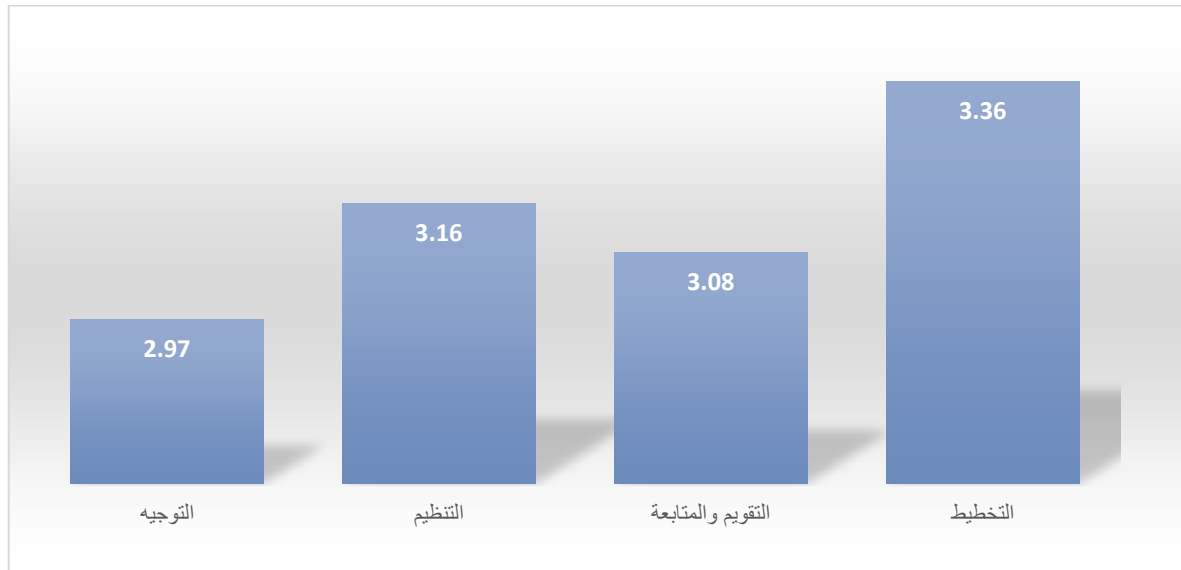
##### 5. النتائج المتعلقة بممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر الموجهين:

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر فكانت النتائج كما يبينها الجدول (54):

الجدول (45) يبين المتوسط الحسابي ودرجة ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

| العملية           | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | القرار |
|-------------------|-----------------|-------------------|--------|
| التخطيط           | 3.36            | 0.77              | مرتفعة |
| التنظيم           | 3.16            | 0.83              | مرتفعة |
| المتابعة والتقييم | 3.08            | 0.67              | متوسطة |
| التوجيه           | 2.97            | 0.81              | متوسطة |
| مجمّل المحور      | 3.14            | 0.84              | متوسطة |

يتضح من الجدول (54) أن المتوسط الحسابي لممارسة العاملين في الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر الموجهين بلغ (3.14) والانحراف المعياري (0.84) وهي درجة ممارسة متوسطة بالمقارنة مع المعيار المعتمد والشكل البياني الآتي يوضح إجابات أفراد العينة من الموجهين عن ممارستهم للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:



الشكل البياني رقم (6) إجابات أفراد العينة من الموجهين عن ممارستهم للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

#### ♦ مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

أظهرت نتائج السؤال الثاني أن ممارسة العاملين في ميدان الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر كانت بدرجة متوسطة، كما أن ترتيب هذه المهام جاء على الشكل الآتي:

أ. بالنسبة إلى عينة المديرين: التنظيم، التخطيط، المتابعة والتقييم، التوجيه.  
 ب. بالنسبة إلى عينة معاوني المديرين: التنظيم، التخطيط المتابعة والتقييم، التوجيه.  
 ت. بالنسبة إلى عينة الموجهين: التخطيط، التنظيم، المتابعة والتقييم، التوجيه.  
 وقد جاءت ممارسة التنظيم في المرتبة الأولى بالنسبة إلى ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن التنظيم بوصفه عملية إدارية تتمثل في الهيكل التنظيمي أو الإطار بمحتوياته وعناصره، يمثل البيئة الداخلية التي تمارس فيها الإدارة المدرسية أنشطتها، وهذا ينعكس على باقي الوظائف الإدارية، كما أن التنظيم لا يهتم بالاعتبارات والدوافع الخاصة بالأفراد، فهو يعكس العلاقة الشخصية المتداخلة بين العاملين داخل المدرسة.

أما بالنسبة إلى ممارسة التخطيط فقد جاءت في المرتبة الثانية بالنسبة إلى عينة المديرين والمعاونين والمرتبة الثالثة بالنسبة إلى عينة الموجهين، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن التخطيط بوصفه وظيفة إدارية مرتبطة بالمستقبل، لذا يجب أن يكون تخطيطاً إستراتيجياً، بمعنى شموله على ترتيب الأفكار ووضع الخطط، وتحديد تفاصيل الإجراءات التنفيذية التي تمكن من إحداث تغيير إيجابي يشمل كل مكونات المدرسة، ويرى الباحث أن الأهداف العامة التي يعرفها أفراد العينة، ويعلمون جيداً أنها تشتق من فلسفة الدولة، هي التي دفعتهم لينجذبوا إيجابياً نحوها، لأنها تحصيل حاصل كون الفئة المستهدفة فئة مثقفة ومتعلمة ومعظمهم حملة الدرجة العلمية الأولى والثانية، في حين إن المقصود هنا هو السياسات التي تطبق على الأرض حالياً، كون السؤال الرئيس يقيس درجة ممارسة الإدارة المدرسية الحالية للتخطيط، لذلك فإن الباحث يرى أن هذه الفقرة تسير بطبيعتها وفق الخطط السابقة، ويعزو الباحث ذلك أيضاً إلى أن التخطيط يعود بالدرجة الأولى إلى الإدارة المدرسية، التي تعمل مع بعضها البعض وتتشاور فيما بينها، بسبب سهولة الاتصال والتواصل.

أما بالنسبة إلى محور التقييم كما يبدو وجود ضعف في استخدام معايير واضحة لتقييم الأداء، وأن عملية التقييم بحاجة إلى عاملين مؤهلين علمياً ومختصين للوقوف على مدى ما تحقق من أهداف، والتعرف إلى مناطق الضعف والقوة في ممارسة الإدارة المدرسية، كما ويعزو الباحث أيضاً إلى أن درجة ممارسة التقييم جاءت متوسطة ويعود ذلك إلى قلة فرص التطور المهني وتبادل الخبرات وورش العمل التي تعقدها وزارة التربية أو المديرية المتعلقة بها فيما يتعلق بالنواحي الإدارية وتحديداً موضوع التقييم والمتابعة، وتضع كل اهتمامها للدورات التدريبية والإشرافية بشكل أوسع، ويقتصر العمل الإداري على الأداء الروتيني والبعد عن التطوير والتجديد، مما

يضعف فهم العاملين لمفهوم التقويم والمتابعة أو الإلمام بأنواعها وأساليبها والنظر لها من خلال المفهوم التقليدي.

ويعزو الباحث أسباب النتائج السابقة في مجال التوجيه إلى أن التوجيه يعد من أهم الوظائف الإدارية، وذلك لكونه يتعلق بكيفية إنجاز الأعمال وأول أهدافه تحسين العملية الإدارية، إلا أنه توجد ضبابية في عملية التوجيه، من حيث طبيعة العلاقة ودرجة ثقة القيادة بالعاملين من جهة، ومن جهة ثانية درجة ثقة العاملين فيما بينهم وفيما بين أنفسهم، لهذا يجب أن يكون الأسلوب الإنساني بين القيادة والعاملين والتخاطب بينهما أسلوباً واضحاً وسهلاً وهادفاً ومفهوماً.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة البيضاني (2005) والتي أظهرت نتائجها أن أغلب الوظائف التي تؤديها إدارة المدرسة الثانوية في الوقت الحاضر قد حصلت على درجات مقبولة نسبياً بمدى تأديتها، ودراسة محسوب (٢٠٠٤) والتي أظهرت نتائجها وجود مستوى عال جداً من المعرفة بأهمية التخطيط في ترشيد عمليات اتخاذ القرارات ونتائج دراسة عاشور (2001) والتي أظهرت نتائجها امتلاك مديري المدارس الكفايات الإدارية.

واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة دراسة مسلم (2004) التي بينت أن معظم مديري المدارس يركزون في عملهم على المجال الإداري حيث يقضون معظم يومهم الدراسي في تصريف الشؤون الإدارية، ونتائج دراسة دراسة سويلم (2004) والتي بينت أن اهتمام معظم المديرين والوكلاء بالأعمال الإدارية فقط و دراسة شافي (2001) والتي أظهرت نتائجها أن مدير المدرسة ينحصر دوره في الاهتمام بالشؤون الإدارية والأعمال الروتينية.

### ثالثاً - النتائج المتعلقة بفرضيات البحث:

**الفرضية الرئيسية الأولى:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات العاملين في المدارس الثانوية العامة (مدير، معاون، موجه) للصعوبات التي تواجههم تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، الخبرة في الإدارة المدرسية، المسمى الوظيفي، المحافظة) وقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية الآتية:

#### الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات العاملين في المدارس الثانوية العامة (مدير، معاون، موجه) للصعوبات التي تواجههم تعزى لمتغير الجنس.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم استخدام قانون (ت) ستودنت للعينات المستقلة فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (55):

الجدول (46) نتائج اختبار (ت) ستيودنت لبيان الفروق بين متوسطات أفراد العينة للصعوبات التي تواجههم تعزى لمتغير الجنس

| المحور                                                 | المتغير | النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت ستيودنت | مستوى الدلالة | القرار عند 0.05 |
|--------------------------------------------------------|---------|-------|-------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|-----------------|
| صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي           | الجنس   | ذكور  | 426   | 27.09           | 4.55              | 0.61           | 0.02          | دالة            |
|                                                        |         | إناث  | 480   | 29.34           | 4.47              |                |               |                 |
| الصعوبات المتعلقة بالموارد المالية والمرافق والتجهيزات | الجنس   | ذكور  | 426   | 28.67           | 3.40              | 0.85           | 0.61          | غير دالة        |
|                                                        |         | إناث  | 480   | 27.54           | 3.46              |                |               |                 |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية | الجنس   | ذكور  | 426   | 29.28           | 5.44              | 2.6            | 0.07          | غير دالة        |
|                                                        |         | إناث  | 480   | 28.85           | 5.48              |                |               |                 |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي | الجنس   | ذكور  | 426   | 29.37           | 5.35              | 0.68           | 0.18          | غير دالة        |
|                                                        |         | إناث  | 480   | 28.27           | 4.44              |                |               |                 |
| الكلية                                                 | الجنس   | ذكور  | 426   | 114.41          | 37.35             | 1.65           | 0.11          | غير دالة        |
|                                                        |         | إناث  | 480   | 114             | 32.40             |                |               |                 |

تشير النتائج الواردة في الجدول (55) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الجنس بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجههم في مجمل أعمالهم فيما يتعلق بمحاور (الصعوبات المتعلقة بالموارد المالية والمرافق والتجهيزات، الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية، الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) وكذلك مجمل المجال من وجهة نظرهم.

كما تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد العينة فيما يتعلق بمحور (صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي) وذلك لصالح الإناث حيث بلغ المتوسط الحسابي (29.34).

وهذا يعني قبول الفرضية الفرعية الأولى فيما يتعلق بمحور (الصعوبات المتعلقة بالموارد المالية والمرافق والتجهيزات، الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية، الصعوبات

المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي)، ورفضها بالنسبة إلى محور (صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي).

ويمكن تفسير عدم وجود فروق بين الذكور والإناث في تقدير الصعوبات التي تواجههم في مجال عملهم إلى تشابه الأعمال المكلف بها العاملون في ميدان الإدارة المدرسية وذلك كل حسب اختصاصه، وهذا يدل على وجود تقارب كبير في وجهات النظر بين الذكور والإناث في تقدير هذا الصعوبات، والفارق الذي كان لصالح الإناث في محور الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي كان قليلاً وهذا شيء طبيعي قد يعود إلى أن الإناث والذكور الممثلين في الدراسة يدركون حجم المسؤولية الملقاة على عاتقهم، وبإدراك واسع للوقت وأهميته وضرورة استغلاله بشكل جيد.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو علي (2010م) ونتائج دراسة الصغير (2007م) التي أشارت إلى وجود فروق لصالح الإناث، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة طالب (2004)، ودراسة عيسان (2002) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق بالنسبة لمتغير الجنس حول العوامل التي تعيق المديرين في الإدارة المدرسية.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات العاملين في المدارس الثانوية العامة (مدير، معاون، موجه) للصعوبات التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالصعوبات التي تواجههم في مهام أعمالهم وفق متغير المؤهل العلمي فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (56):

الجدول (47) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالصعوبات التي تواجههم بحسب متغير المؤهل العلمي

| المحور                                       | المجموعة           | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|----------------------------------------------|--------------------|-------|-----------------|-------------------|
| صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي | ثانوية             | 161   | 40.17           | 8.21              |
|                                              | معهد               | 212   | 35.38           | 8.52              |
|                                              | إجازة              | 508   | 34.13           | 7.76              |
|                                              | دبلوم دراسات فأكثر | 25    | 36.57           | 7.66              |

| المحور                                                 | المجموعة           | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------------------------------------------------|--------------------|-------|-----------------|-------------------|
| الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات | ثانوية             | 161   | 33.83           | 7.96              |
|                                                        | معهد               | 212   | 32.5            | 6.31              |
|                                                        | إجازة              | 508   | 27.23           | 7.17              |
|                                                        | دبلوم دراسات فأكثر | 25    | 27.95           | 5.02              |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية | ثانوية             | 161   | 29.11           | 5.81              |
|                                                        | معهد               | 212   | 26.33           | 6.62              |
|                                                        | إجازة              | 508   | 47.00           | 9.81              |
|                                                        | دبلوم دراسات فأكثر | 25    | 39.59           | 10.74             |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي | ثانوية             | 161   | 39.31           | 8.64              |
|                                                        | معهد               | 212   | 42.35           | 9.95              |
|                                                        | إجازة              | 508   | 34.00           | 8.85              |
|                                                        | دبلوم دراسات فأكثر | 25    | 49.21           | 11.88             |
| الكلية                                                 | ثانوية             | 161   | 142.2           | 11.43             |
|                                                        | معهد               | 212   | 136.56          | 8.60              |
|                                                        | إجازة              | 508   | 142             | 9.762             |
|                                                        | دبلوم دراسات فأكثر | 25    | 153.32          | 8.347             |

تشير النتائج الواردة في الجدول (56) إلى وجود فروق ظاهرية في مجمل محاور الصعوبات وكذلك مجمل المجال ككل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية الثانية وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين مستويات المؤهل العلمي لمتوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجههم، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (57):

الجدول (48) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر المؤهل العلمي في الصعوبات

| المحور                                       | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | القرار عند 0.05 |
|----------------------------------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|--------|-------------------|-----------------|
| صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي | بين المجموعات  | 1208,9         | 3           | 604,466          | 2,7    | 0.03              | دالة            |
|                                              | داخل المجموعات | 9057,4         | 902         | 47,421           |        |                   |                 |
|                                              | المجموع        | 10266,3        | 905         |                  |        |                   |                 |
| الصعوبات                                     | بين المجموعات  | 4099,9         | 3           | 2049,927         | 2,3    | 0.13              | غير دالة        |

| المحور                                                 | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف   | الدلالة الإحصائية | القرار عند 0.05 |
|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|----------|-------------------|-----------------|
| المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات          | داخل المجموعات | 16531,9        | 902         | 86,557           | 6        |                   |                 |
|                                                        | المجموع        | 20631,8        | 905         |                  |          |                   |                 |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية | بين المجموعات  | 2321,2         | 3           | 1160,580         | 3,6<br>2 | 0.14              | غير دالة        |
|                                                        | داخل المجموعات | 6109,9         | 902         | 31,989           |          |                   |                 |
|                                                        | المجموع        | 8431,1         | 905         |                  |          |                   |                 |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي | بين المجموعات  | 3274,2         | 3           | 1637,095         | 1,8<br>6 | 0.25              | غير دالة        |
|                                                        | داخل المجموعات | 16752,1        | 902         | 87,707           |          |                   |                 |
|                                                        | المجموع        | 20026,3        | 905         |                  |          |                   |                 |
| الكلي                                                  | بين المجموعات  | 39790,1        | 3           | 19895,01         | 2.0<br>8 | 0.35              | غير دالة        |
|                                                        | داخل المجموعات | 159504,9       | 902         | 835,104          |          |                   |                 |
|                                                        | المجموع        | 199295,0       | 905         |                  |          |                   |                 |

تشير النتائج الواردة في الجدول (57) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول الصعوبات التي تواجههم في مجال أعمالهم من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي بالنسبة إلى محاور (الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات، الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية) وكذلك مجمل المجال وهذا يعني قبول الفرضية، أما بالنسبة إلى محور الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي فقد أشارت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة

(0.05) وبالتالي رفض الفرضية، وبناء على ما تقدم تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول (49) يبين نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين

| القيمة الاحتمالية | درجات الحرية 2 | درجات الحرية 1 | قيمة ف ليفين | المحور                                       |
|-------------------|----------------|----------------|--------------|----------------------------------------------|
| 0.115             | 902            | 3              | 14.254       | صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي |

يتبين من الجدول السابق أن العينات متجانسة، حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0,05)، لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ولصالح أي مستوى من مستويات هذا المتغير، تم إجراء المقارنات البعدية، فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية، كما هو مبين في الجدول (59):

الجدول (50) يبين المقارنات البعدية لتأثير المؤهل العلمي في صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي

| المحور                                       | المؤهل العلمي               | متوسط الفروق | مستوى الدلالة | القرار  |
|----------------------------------------------|-----------------------------|--------------|---------------|---------|
| صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي | ثانوي معهد                  | 4.77         | 0.032         | دال     |
|                                              | إجازة                       | 6.004        | 0.614         | غير دال |
|                                              | دبلوم دراسات أو أكثر        | 3.630        | 0.110         | غير دال |
|                                              | معهد ثانوية                 | -4.773       | 0.272         | غير دال |
|                                              | إجازة                       | 1.231        | 0.978         | غير دال |
|                                              | دبلوم دراسات أو أكثر        | -1.143       | 0.945         | غير دال |
|                                              | إجازة ثانوية                | *-6.004      | 0.032         | دال     |
|                                              | معهد                        | -1.231       | 0.890         | غير دال |
|                                              | دبلوم دراسات أو أكثر        | -2.374       | 1.000         | غير دال |
|                                              | دبلوم دراسات أو أكثر ثانوية | -3.630       | 0.614         | غير دال |
|                                              | معهد                        | 1.143        | 0.978         | غير دال |
|                                              | إجازة                       | 2.374        | 0.555         | غير دال |

يتبين من الجدول السابق وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة الحاصلين على الثانوية العامة ومتوسطات إجابات أفراد العينة الحاصلين على إجازة جامعية.

وبالرجوع إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتأثير متغير المؤهل العلمي الجدول (56) يتبين أن هذه الفروق كانت لصالح المديرين من حملة الثانوية حيث تبين أن المتوسط الحسابي لحملة الثانوية العامة (142.2).

وربما يعود سبب ذلك إلى أن حملة الثانوية من أفراد عينة الدراسة لا يملكون المعرفة العلمية الكافية في أداء الوظائف الإدارية، ولم يكن لديهم الاطلاع على أحدث النظريات والبحوث في مجال الإدارة مما يؤدي إلى كثرة الصعوبات التي تواجههم في مجال أعمالهم.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الطالب (2004م) ونتائج دراسة عيسان (2002م) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو علي (2010) ونتائج دراسة الصغير (2007م) والتي أشارت إلى وجود فروق في درجة الصعوبات التي تواجه المديرين تعزى إلى متغير المؤهل العلمي.

#### الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات العاملين في المدارس الثانوية العامة (مدير، معاون، موجه) للصعوبات التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل التربوي.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم استخدام قانون (ت) ستودنت للعينات المستقلة فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (60):

الجدول (51) نتائج اختبار (ت) ستودنت لبيان الفروق بين متوسطات أفراد العينة للصعوبات التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل التربوي

| المحور                                                 | المتغير  | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت ستودنت | مستوى الدلالة | القرار عند 0.05 |
|--------------------------------------------------------|----------|-------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|-----------------|
| صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي           | مؤهل     | 271   | 34.7            | 7.46              | 0.105         | 0.917         | غير دال         |
|                                                        | غير مؤهل | 635   | 34.6            | 8.57              |               |               |                 |
| الصعوبات المتعلقة بالموارد المالية والمرافق والتجهيزات | مؤهل     | 271   | 27.01           | 6.03              | -2.813        | 0.005         | دال             |
|                                                        | غير مؤهل | 635   | 29.58           | 6.22              |               |               |                 |

| المحور                                                 | المتغير  | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت ستيودنت | مستوى الدلالة | القرار عند 0.05 |
|--------------------------------------------------------|----------|-------|-----------------|-------------------|----------------|---------------|-----------------|
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية | مؤهل     | 271   | 39.19           | 8.55              | -1.229         | 0.220         | غير دال         |
|                                                        | غير مؤهل | 635   | 40.26           | 10.15             |                |               |                 |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي | مؤهل     | 271   | 41.03           | 8.16              | -1.294         | 0.196         | غير دال         |
|                                                        | غير مؤهل | 635   | 42.13           | 11.13             |                |               |                 |
| الكلي                                                  | مؤهل     | 271   | 141.93          | 13.14             | 1.25           | 0.22          | غير دال         |
|                                                        | غير مؤهل | 635   | 146.3           | 14.12             |                |               |                 |

تشير النتائج الواردة في الجدول (59) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير المؤهل التربوي بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجههم في مجمل أعمالهم وذلك بالنسبة إلى محور (الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي والصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية) وكذلك للمحور ككل وبالتالي قبول الفرضية.

أما فيما يتعلق بالصعوبات المتعلقة بالموارد المالية والمرافق فقد بينت نتائج الجدول السابق وجود فروق لصالح أفراد عينة الدراسة غير المؤهلين تربوياً حيث بلغ المتوسط الحسابي (29.58).

ويعزو الباحث عدم وجود فروق بين متوسط إجابات أفراد العينة حول الصعوبات التي تواجههم تعزى لمتغير المؤهل التربوي بالنسبة إلى محور (الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي والصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي والصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية) وكذلك للمحور ككل إلى أن أفراد العينة من المديرين ومعاوني المديرين والموجهين المؤهلين تربوياً، ونتيجة تأهيلهم أصبح لديهم معرفة ودراية أكثر بالنقاط التي من شأنها أن تقف في وجه أي تطوير في العمل السائد في المدرسة، وبالتالي هم أكثر قدرة على تحديد معوقات العمل من غير المؤهلين تربوياً، والذين لازال لديهم قصور في تحديد تلك المعوقات بدقة، وإنما يتحدثون عن المعوقات التي تواجههم في العمل الإداري بشكل عام.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبوعلي (2010) والتي أشارت إلى وجود فروق وذلك لصالح أفراد العينة المؤهلين تربوياً.

#### الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات العاملين في المدارس الثانوية العامة (مدير، معاون، موجه) للصعوبات التي تواجههم تعزى لمتغير الخبرة في الإدارة المدرسية.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالصعوبات التي يواجهها العاملون في ميدان الإدارة المدرسية وفق متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (61):

الجدول (52) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجات العاملين في المدارس الثانوية العامة للصعوبات التي تواجههم حسب متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

| المحور                                                 | المجموعة             | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------------------------------------------------|----------------------|-------|-----------------|-------------------|
| صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي           | أقل من خمس سنوات     | 140   | 34.05           | 7.74              |
|                                                        | (5 وأقل من 10) سنوات | 224   | 33.35           | 7.45              |
|                                                        | أكثر من عشر سنوات    | 542   | 36.83           | 8.20              |
| الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات | أقل من خمس سنوات     | 140   | 27.37           | 5.85              |
|                                                        | (5 وأقل من 10) سنوات | 224   | 27.04           | 5.95              |
|                                                        | أكثر من عشر سنوات    | 542   | 28.62           | 6.63              |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية | أقل من خمس سنوات     | 140   | 38.67           | 8.66              |
|                                                        | (5 وأقل من 10) سنوات | 224   | 38.14           | 9.09              |
|                                                        | أكثر من عشر سنوات    | 542   | 42.18           | 9.19              |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي | أقل من خمس سنوات     | 140   | 40.26           | 8.73              |
|                                                        | (5 وأقل من 10) سنوات | 224   | 40.44           | 8.94              |
|                                                        | أكثر من عشر سنوات    | 542   | 43.69           | 10.32             |
| الكلي                                                  | أقل من خمس سنوات     | 140   | 140.35          | 10.23             |
|                                                        | (5 وأقل من 10) سنوات | 224   | 138.93          | 11.23             |
|                                                        | أكثر من عشر سنوات    | 542   | 151.32          | 12.2              |

تشير النتائج الواردة في الجدول (61) إلى وجود فروق ظاهرية في مجمل محاور الصعوبات وكذلك مجمل المجال ككل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين مستويات سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية لمتوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظرهم، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA فكانت النتائج كما يبين الجدول (62):

الجدول (53) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة أثر سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية في الصعوبات

| المحور                                                 | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | القرار عند 0.05 |
|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|--------|-------------------|-----------------|
| صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي           | بين المجموعات  | 1171.615       | 2           | 585.807          | 2.69   | 0.000             | دال             |
|                                                        | داخل المجموعات | 30583.835      | 903         | 60.442           |        |                   |                 |
|                                                        | المجموع        | 31755.450      | 905         |                  |        |                   |                 |
| الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات | بين المجموعات  | 241.501        | 2           | 120.751          | 3.19   | 0.42              | غير دال         |
|                                                        | داخل المجموعات | 19157.705      | 903         | 37.861           |        |                   |                 |
|                                                        | المجموع        | 19399.206      | 905         |                  |        |                   |                 |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية | بين المجموعات  | 1641.165       | 2           | 820.583          | 1.09   | 0.054             | غير دال         |
|                                                        | داخل المجموعات | 41135.172      | 903         | 81.295           |        |                   |                 |
|                                                        | المجموع        | 42776.338      | 905         |                  |        |                   |                 |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي | بين المجموعات  | 1221.808       | 2           | 610.904          | 3.98   | 0.11              | غير دال         |
|                                                        | داخل المجموعات | 44264.679      | 903         | 87.480           |        |                   |                 |
|                                                        | المجموع        | 45486.487      | 905         |                  |        |                   |                 |

| المحور | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | القرار عند 0.05 |
|--------|----------------|----------------|-------------|------------------|--------|-------------------|-----------------|
| الكلّي | بين المجموعات  | 47680.3        | 2           | 23840.15         | 2.57   | 0.24              | غير دال         |
|        | داخل المجموعات | 966145.53      | 903         | 1300.33          |        |                   |                 |
|        | المجموع        | 1013825.83     | 905         |                  |        |                   |                 |

تشير النتائج الواردة في الجدول (62) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول الصعوبات التي تواجههم من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية بالنسبة إلى محاور (الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات، الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية، الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) وكذلك مجمل المجال وهذا يعني قبول الفرضية، كما تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي. وبناء على ما تقدم تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول (54) يبين نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين

| المحور                                       | قيمة ف ليفين | درجات الحرية 1 | درجات الحرية 2 | القيمة الاحتمالية |
|----------------------------------------------|--------------|----------------|----------------|-------------------|
| صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي | 15.756       | 2              | 903            | 0.214             |

يتبين من الجدول السابق أن العينات متجانسة، حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0,05)، لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي من وجهة نظرهم تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، ولمعرفة لصالح أي مستوى من مستويات هذا المتغير، تم إجراء اختبار المقارنات البعدية، فقد تم استخدام اختبار شيفيه للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول (64)

الجدول (55) يبين المقارنات البعدية لتأثير عدد سنوات الخبرة على ممارسة صعوبات محور الصعوبات المتعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي باستخدام قانون شيفيه *scheffe*

| المحور                                       | المتغير                        | المستوى                          | الفروق بين المتوسطات | مستوى الدلالة | القرار   |
|----------------------------------------------|--------------------------------|----------------------------------|----------------------|---------------|----------|
| صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي | مدة الخدمة في الإدارة المدرسية | أقل من 5 سنوات (5 وأقل 10) سنوات | 0.07                 | 0.976         | غير دالة |
|                                              |                                | أكثر من 10 سنوات                 | 2.55                 | 1.000         |          |
|                                              |                                | (5 وأقل 10) سنوات                | 007.-                | 0.976         | غير دالة |
|                                              |                                | أقل من 5 سنوات                   | -2.55                | 1.000         |          |
|                                              |                                | أكثر من 10 سنوات                 | 0.595                | 1.000         | غير دالة |
|                                              |                                | أقل من 5 سنوات (5 وأقل 10) سنوات | 0.965                | 1.000         |          |

يتبين من الجدول (64) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تذكر إذ لم يظهر اختبار شيفيه أي فروق وهذا يعني قبول الفرضية.

وقد يعزى ذلك إلى تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول أبعاد الصعوبات التي تواجههم في مجال عملهم وحول ما يقضونه من وقت في تصريف الأعمال اليومية في المدرسة، وهذا يعني أنه لا جدوى تذكر من الخبرة الإدارية في مجال العمل سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة، ولأن العالمين في الإدارة المدرسية (مدير، معاون، موجه) لا يعملون على تطوير أنفسهم، وتغيير اتجاهاتهم ومفاهيمهم في ضوء المستجدات الجديدة، إذ من المفترض أنه كلما زادت سنوات الخبرة أصبح المديرون أكثر اقتراباً من النظرة العلمية الحديثة التي ترى في الوقت عنصراً من عناصر الإنتاج، ومورداً مهماً لا بد من استثماره لتحقيق الأهداف.

وتفسير ذلك عائد إلى إدراك العاملين في الإدارة المدرسية التام لمهامهم الإدارية والفنية، وما يكتنفها من صعوبات، وهذه المشكلات ظاهرة واضحة لجميع المستويات التعليمية، ونقص القاعات وضيق الأبنية ونقص المرافق الصحية، ونقص الأجهزة التعليمية والوسائل، وضعف العلاقة بين المدرسة والمجتمع، هي مشكلات ملموسة للجميع.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الطالب (2004م) ونتائج دراسة عيسان (2002م) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة إدارة الوقت تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

كما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة أبو علي (2010م)، ودراسة الصغير (2007م) والتي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات المدارس في سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات العاملين في المدارس الثانوية العامة (مدير، معاون، موجه) للصعوبات التي تواجههم تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالصعوبات التي يواجهها العاملون في ميدان الإدارة المدرسية وفق متغير المسمى الوظيفي الخبرة فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (65):

الجدول (56) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجات العاملين في المدارس الثانوية العامة للصعوبات التي تواجههم بحسب متغير المسمى الوظيفي

| المحور                                                 | المجموعة   | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------------------------------------------------|------------|-------|-----------------|-------------------|
| صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي           | مدير       | 262   | 27.28           | 4.26              |
|                                                        | معاون مدير | 98    | 28.71           | 3.67              |
|                                                        | موجه       | 546   | 28.85           | 3.9               |
| الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات | مدير       | 262   | 27.59           | 4.39              |
|                                                        | معاون مدير | 98    | 28.72           | 4.08              |
|                                                        | موجه       | 546   | 29.47           | 3.7               |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية | مدير       | 262   | 39.49           | 8.1               |
|                                                        | معاون مدير | 98    | 30.7            | 7.85              |
|                                                        | موجه       | 546   | 33.42           | 3.45              |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي | مدير       | 262   | 27.24           | 4.25              |
|                                                        | معاون مدير | 98    | 24.25           | 3.8               |
|                                                        | موجه       | 546   | 22.45           | 5.31              |
| الكلية                                                 | مدير       | 262   | 121.6           | 7.21              |
|                                                        | معاون مدير | 98    | 112.38          | 8.25              |
|                                                        | موجه       | 546   | 114.19          | 11.94             |

تشير النتائج الواردة في الجدول (65) إلى وجود فروق ظاهرية في مجمل محاور الصعوبات وكذلك مجمل المجال ككل وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين مستويات المسمى الوظيفي لمتوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظرهم، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA فكانت النتائج كما يبين الجدول (66):

الجدول (57) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة أثر متغير المسمى الوظيفي في الصعوبات

| المحور                                                 | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | القرار عند 0.05 |
|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|--------|-------------------|-----------------|
| صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي           | بين المجموعات  | 187.62         | 2           | 93.81            | 2.6    | 0.12              | غير دال         |
|                                                        | داخل المجموعات | 11226.81       | 903         | 15.11            |        |                   |                 |
|                                                        | المجموع        | 11414.43       | 905         |                  |        |                   |                 |
| الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات | بين المجموعات  | 261.23         | 2           | 130.61           | 3.68   | 0.57              | غير دال         |
|                                                        | داخل المجموعات | 11237.57       | 903         | 15.12            |        |                   |                 |
|                                                        | المجموع        | 11498.81       | 905         |                  |        |                   |                 |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية | بين المجموعات  | 4108.24        | 2           | 2054.12          | 1.3    | 0.04              | دال             |
|                                                        | داخل المجموعات | 44608.2        | 903         | 60.03            |        |                   |                 |
|                                                        | المجموع        | 48716.44       | 905         |                  |        |                   |                 |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي | بين المجموعات  | 681.44         | 2           | 340.72           | 1.5    | 0.71              | غير دال         |
|                                                        | داخل المجموعات | 24008.17       | 903         | 32.31            |        |                   |                 |
|                                                        | المجموع        | 24689.61       | 905         |                  |        |                   |                 |
| الكلية                                                 | بين المجموعات  | 125.53         | 2           | 7.76             | 0.24   | 0.75              | غير دال         |
|                                                        | داخل المجموعات | 23230.24       | 903         | 31.26            |        |                   |                 |
|                                                        | المجموع        | 23245.78       | 905         |                  |        |                   |                 |

تشير النتائج الواردة في الجدول (66) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول الصعوبات التي تواجههم من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغير المسمى الوظيفي بالنسبة إلى محاور (صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي، الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات، الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) وكذلك مجمل المجال وهذا يعني قبول الفرضية، كما تشير النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في محور الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية مما يعني قبول الفرضية بالنسبة إلى هذا المحور، وبناء على ما تقدم تم التحقق من تجانس التباين بين المجموعات، وذلك وفق الجدول الآتي:

الجدول (58) يبين نتائج اختبار ليفين لتجانس التباين

| المحور                                                 | قيمة ف ليفين | درجات الحرية 1 | درجات الحرية 2 | القيمة الاحتمالية |
|--------------------------------------------------------|--------------|----------------|----------------|-------------------|
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية | 13.357       | 2              | 903            | 0.149             |

يتبين من الجدول السابق أن العينات متجانسة، حيث كانت مستوى الدلالة أكبر من مستوى الدلالة الافتراضي (0.05)، لمعرفة اتجاه الفروق بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية من وجهة نظرهم والتي تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، ولصالح أي مستوى من مستويات هذا المتغير، تم إجراء المقارنات البعدية، فقد تم، استخدام اختبار شيفيهscheffe للمقارنات البعدية كما هو مبين في الجدول (68):

الجدول (59) يبين المقارنات البعدية لتأثير المسمى الوظيفي على ممارسة صعوبات محور صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي باستخدام قانون شيفيهscheffe

| المحور                                       | المتغير        | المستوى    | الفروق بين المتوسطات | مستوى الدلالة | القرار   |
|----------------------------------------------|----------------|------------|----------------------|---------------|----------|
| صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي | المسمى الوظيفي | مدير       | 1.82                 | 0.67          | غير دالة |
|                                              |                | معاون مدير | 0.595                | 0.57          |          |
|                                              |                | موجه       |                      |               |          |
|                                              |                | معاون مدير | 1.532                | 0.63          | غير دالة |
|                                              |                | مدير       | 1.171                | 0.71          |          |
|                                              |                | موجه       |                      |               |          |
| غير دالة                                     |                | موجه       | 0.595                | 0.69          | غير دالة |
|                                              |                | معاون مدير | 0.965                | 0.77          |          |

يتبين من الجدول (68) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تذكر إذ لم يظهر اختبار شيفيه أي فروق وهذا يعني قبول الفرضية.

وقد يعزى ذلك إلى تقارب وجهات نظر أفراد العينة حول أبعاد الصعوبات والتي لم يتم تدريب العاملين في المدارس الثانوية سواء كانوا من المديرين أو معاونين أو الموجهين سواء في دورات تدريبية أو ورشات عمل لمواجهة المشكلات والصعوبات التي قد تواجههم في مجمل أعمالهم الموكلين بها.

#### الفرضية الفرعية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات درجات العاملين في المدارس الثانوية العامة (مدير، معاون، موجه) للصعوبات التي تواجههم تعزى لمتغير المحافظة.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بالصعوبات التي يواجهها العاملون في ميدان الإدارة المدرسية وفق متغير المحافظة الوظيفي فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (69):

الجدول (60) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجات العاملين في المدارس الثانوية العامة للصعوبات التي تواجههم حسب متغير المحافظة

| المحور                                                 | المجموعة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------------------------------------------------|----------|-------|-----------------|-------------------|
| صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي           | دمشق     | 213   | 27.28           | 4.45              |
|                                                        | درعا     | 139   | 27.45           | 3.67              |
|                                                        | حمص      | 164   | 30.37           | 5.26              |
|                                                        | حلب      | 184   | 29.14           | 4.25              |
|                                                        | اللاذقية | 205   | 26.46           | 4.26              |
| الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات | دمشق     | 213   | 29.02           | 4.87              |
|                                                        | درعا     | 139   | 26.72           | 4.56              |
|                                                        | حمص      | 164   | 29.49           | 5.56              |
|                                                        | حلب      | 184   | 28.71           | 1.25              |
|                                                        | اللاذقية | 205   | 28.29           | 3.51              |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية | دمشق     | 213   | 22.93           | 3.1               |
|                                                        | درعا     | 139   | 20.72           | 4.29              |
|                                                        | حمص      | 164   | 23.13           | 3.27              |
|                                                        | حلب      | 184   | 21.61           | 2.53              |
|                                                        | اللاذقية | 205   | 23.28           | 3.17              |

| المحور                                                 | المجموعة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|--------------------------------------------------------|----------|-------|-----------------|-------------------|
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي | دمشق     | 213   | 29.28           | 2.67              |
|                                                        | درعا     | 139   | 27.53           | 2.7               |
|                                                        | حمص      | 164   | 28.46           | 2.66              |
|                                                        | حلب      | 184   | 29.78           | 4.27              |
|                                                        | اللاذقية | 205   | 29.39           | 5.2               |
| الكلية                                                 | دمشق     | 213   | 108.24          | 6.1               |
|                                                        | درعا     | 139   | 102.41          | 3.44              |
|                                                        | حمص      | 164   | 111.45          | 3.2               |
|                                                        | حلب      | 184   | 108.02          | 3.5               |
|                                                        | اللاذقية | 205   | 107.42          | 2.54              |

تشير النتائج الواردة في الجدول (69) إلى وجود فروق ظاهرية في مجمل محاور الصعوبات وكذلك مجمل المجال ككل وفقاً لمتغير المحافظة .

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين مستويات المحافظة لمتوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظرهم حول محاور مجال الصعوبات ، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA فكانت النتائج كما يبين الجدول (70):

الجدول (61) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة أثر متغير المسمى المحافظة

| المحور                                                 | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | القرار عند 0.05 |
|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|--------|-------------------|-----------------|
| صعوبات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي           | بين المجموعات  | 1004.17        | 4           | 251.04           | 1.7    | 0.88              | غير دال         |
|                                                        | داخل المجموعات | 10410.25       | 901         | 14.04            |        |                   |                 |
|                                                        | المجموع        | 11414.43       | 905         |                  |        |                   |                 |
| الصعوبات المتعلقة بالمصادر المالية والمرافق والتجهيزات | بين المجموعات  | 496.79         | 4           | 124.19           | 3.6    | 0.29              | غير دال         |
|                                                        | داخل المجموعات | 11002.01       | 901         | 14.84            |        |                   |                 |
|                                                        | المجموع        | 11498.81       | 905         |                  |        |                   |                 |

| المحور                                                 | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | القرار عند 0.05 |
|--------------------------------------------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|--------|-------------------|-----------------|
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية | بين المجموعات  | 4469.38        | 4           | 1117.34          | 1.81   | 0.25              | غير دال         |
|                                                        | داخل المجموعات | 44247.06       | 901         | 59.71            |        |                   |                 |
|                                                        | المجموع        | 48716.44       | 905         |                  |        |                   |                 |
| الصعوبات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي | بين المجموعات  | 821.56         | 4           | 205.39           | 3.7    | 0.17              | غير دال         |
|                                                        | داخل المجموعات | 23868.04       | 901         | 32.21            |        |                   |                 |
|                                                        | المجموع        | 24689.61       | 905         |                  |        |                   |                 |
| الكلي                                                  | بين المجموعات  | 268.21         | 4           | 67.05            | 2.16   | 0.28              | غير دال         |
|                                                        | داخل المجموعات | 22977.57       | 901         | 31               |        |                   |                 |
|                                                        | المجموع        | 23245.78       | 905         |                  |        |                   |                 |

تشير النتائج الواردة في الجدول (68) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول الصعوبات التي تواجههم من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغير المحافظة بالنسبة للمحاور وإلى المجال ككل.

ويعزو الباحث سبب عدم وجود فروق وفق متغير المحافظة إلى تشابه الأعمال والمهام الموكلة إلى العاملين في المدارس الثانوية العامة في كل المحافظات السورية، ووضوح هذه المشكلات لكل من المديرين والمعاونين والموجهين، وبالتالي يكون الإحساس بها وتقديرها ونظم العمل بها والتعامل معها واحداً في جميع المدارس وفي مختلف المحافظات، وتختلف نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو علي (2010م) والتي أشارت إلى وجود فروق تعزى لمتغير المنطقة التعليمية.

**الفرضية الرئيسية الثانية:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات العاملين في المدارس الثانوية العامة لممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر تعزى لمتغيرات البحث (الجنس والمؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، المؤهل التربوي، المحافظة، المسمى الوظيفي) وقد انبثق عن هذه الفرضية الفرضيات الفرعية التالية:

الفرضية الفرعية الأولى:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات العاملين في المدارس الثانوية العامة لممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر تعزى لمتغير الجنس.

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم استخدام قانون (ت) ستودنت للعينات المستقلة فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (71):

الجدول (62) نتائج اختبار (ت) ستودنت لبيان الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بممارستهم العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر حسب متغير الجنس

| المحور            | المتغير | النوع | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | درجة الحرية | قيمة ت ستودنت | مستوى الدلالة | القرار عند 0.05 |
|-------------------|---------|-------|-------|-----------------|-------------------|-------------|---------------|---------------|-----------------|
| التخطيط           | الجنس   | ذكور  | 426   | 38,7191         | 8,1393            | 904         | 27,2          | 0.2           | غير دال         |
|                   |         | إناث  | 480   | 45,1714         | 4,8346            |             |               |               |                 |
| التنظيم           | الجنس   | ذكور  | 426   | 34,2135         | 12,618            | 904         | 3,5           | 0.11          | غير دال         |
|                   |         | إناث  | 480   | 42,2476         | 5,8107            |             |               |               |                 |
| التوجيه           | الجنس   | ذكور  | 426   | 46,3483         | 7,4163            | 904         | 4,11          | 0.22          | غير دال         |
|                   |         | إناث  | 480   | 50,1619         | 5,2717            |             |               |               |                 |
| المتابعة والتقييم | الجنس   | ذكور  | 426   | 45,7303         | 12,195            | 904         | 5,01          | 0.31          | غير دال         |
|                   |         | إناث  | 480   | 52,7619         | 6,619             |             |               |               |                 |
| مجمل العمليات     | الجنس   | ذكور  | 426   | 165,011         | 38,873            | 904         | 5,94          | 0.12          | غير دال         |
|                   |         | إناث  | 480   | 190,342         | 18,450            |             |               |               |                 |

تشير النتائج الواردة في الجدول (71) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى.

وقد يعزى سبب ذلك إلى إن الأنظمة والقوانين المطبقة في المدارس الثانوية العامة هي واحدة ولا تختلف ما بين مدارس الذكور ومدارس الإناث مما يجعل المهام والمسؤوليات المسندة إلى العاملين والمنبثقة من هذه الأنظمة والقوانين والمطبقة في هذه المدارس واحدة أيضاً، وربما يعود

عدم الاختلاف في متغير الجنس إلى وجود تنافس في رفع الكفاءة المهنية والعلمية وفي كافة المواقع التنظيمية بين الذكور والإناث من أفراد العينة.

وتتفق نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة أبو السعود (2002م) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في ممارسة العمليات الإدارية تعزى لمتغير الجنس.

كما تختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مسلم (2004م)، ودراسة مقبل (2004م) والتي أشارت لوجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مديري ومديرات للعمليات الإدارية بالنسبة لمتغير الجنس وذلك لصالح الإناث، بينما أشارت دراسة Bain (2010) إلى وجود فروق لصالح الذكور.

#### الفرضية الفرعية الثانية:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات العاملين في المدارس الثانوية العامة لممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بدرجة ممارسة المهام الموكلة إلى العاملين في المدارس الثانوية العامة وفق متغير المؤهل العلمي فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (72):

الجدول (63) يبين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للمهام بحسب متغير المؤهل العلمي

| المحور  | المجموعة           | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|--------------------|-------|-----------------|-------------------|
| التخطيط | ثانوية             | 161   | 22.45           | 3.93              |
|         | معهد               | 212   | 28.2            | 3.39              |
|         | إجازة              | 508   | 27.2            | 4.04              |
|         | دبلوم دراسات فأكثر | 25    | 29.5            | 3.06              |
| التنظيم | ثانوية             | 161   | 23.28           | 3.98              |
|         | معهد               | 212   | 22.3            | 4.13              |
|         | إجازة              | 508   | 24.3            | 4.73              |
|         | دبلوم دراسات فأكثر | 25    | 28.32           | 6.25              |
| التوجيه | ثانوية             | 161   | 26.32           | 6.2               |
|         | معهد               | 212   | 25.32           | 5.23              |
|         | إجازة              | 508   | 24.21           | 5.28              |
|         | دبلوم دراسات فأكثر | 25    | 22.25           | 8.27              |

| المحور            | المجموعة           | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------|--------------------|-------|-----------------|-------------------|
| المتابعة والتقييم | ثانوية             | 161   | 21.36           | 5.5               |
|                   | معهد               | 212   | 26.32           | 5.41              |
|                   | إجازة              | 508   | 22.36           | 5.8               |
|                   | دبلوم دراسات فأكثر | 25    | 28.32           | 5.8               |
| مجمّل المجال      | ثانوية             | 161   | 93.41           | 9.7               |
|                   | معهد               | 212   | 102.14          | 10.28             |
|                   | إجازة              | 508   | 98.07           | 9.41              |
|                   | دبلوم دراسات فأكثر | 25    | 108.39          | 11.22             |

تشير النتائج الواردة في الجدول (72) إلى وجود فروق ظاهرية في مجمل محاور ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وكذلك مجمل المجال ككل وفقاً لمتغير المؤهل العلمي.

وللتحقق من صحة الفرضية الفرعية وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين مستويات المؤهل العلمي لمتوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة لممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (73):

الجدول (64) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) لمعرفة أثر المؤهل العلمي في ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

| المحور  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | القرار عند 0.05 |
|---------|----------------|----------------|-------------|------------------|--------|-------------------|-----------------|
| التخطيط | بين المجموعات  | 1208,9         | 3           | 604,466          | 2,75   | 0.20              | غير دالة        |
|         | داخل المجموعات | 9057,4         | 902         | 47,421           |        |                   |                 |
|         | المجموع        | 10266,3        | 905         |                  |        |                   |                 |
| التنظيم | بين المجموعات  | 4099,9         | 3           | 2049,927         | 2,68   | 0.23              | غير دالة        |
|         | داخل المجموعات | 16531,9        | 902         | 86,557           |        |                   |                 |
|         | المجموع        | 20631,8        | 905         |                  |        |                   |                 |

| المحور            | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | القرار عند 0.05 |
|-------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|--------|-------------------|-----------------|
| التوجيه           | بين المجموعات  | 2321,2         | 3           | 1160,580         | 3,28   | 0.42              | غير دالة        |
|                   | داخل المجموعات | 6109,9         | 902         | 31,989           |        |                   |                 |
|                   | المجموع        | 8431,1         | 905         |                  |        |                   |                 |
| المتابعة والتقييم | بين المجموعات  | 3274,2         | 3           | 1637,095         | 1,67   | 0.41              | غير دالة        |
|                   | داخل المجموعات | 16752,1        | 902         | 87,707           |        |                   |                 |
|                   | المجموع        | 20026,3        | 905         |                  |        |                   |                 |
| مجم العمليات      | بين المجموعات  | 39790,1        | 3           | 19895,01         | 2,82   | 0.12              | غير دالة        |
|                   | داخل المجموعات | 159504,9       | 902         | 835,104          |        |                   |                 |
|                   | المجموع        | 199295,0       | 905         |                  |        |                   |                 |

تشير النتائج الواردة في الجدول (73) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد العينة يعيشون في بيئة إدارية وتربوية متشابهة فيما بينها، وربما يعود سبب ذلك إلى غلبة الطابع التقليدي الشكلي لعمل أفراد العينة في المدارس الثانوية العامة وأنهم منفذون للقوانين واللوائح والتعليمات الواردة من الجهات العليا، وتفهم أفراد العينة لطبيعة المهام الإدارية التي اعتادوا عليها أثناء عملهم وإن هذه الأعمال يمكن أن يتساوى في إنجازها من يحملون شهادات عليا أو غير عليا، وهم موجودون في بيئة تعليمية واحدة.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة البيضاني (2005)، ودراسة عماد الدين (2003)، ودراسة أبو السعود (2003) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق وفق متغير المؤهل العلمي، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مسلم (2004) ودراسة سويلم (2004) ودراسة محسوب (2004) ودراسة دروزه (2003) ودراسة Canalas (2003) والتي أشارت إلى وجود فروق وفق المتغير المؤهل العلمي.

الفرضية الفرعية الثالثة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات العاملين في المدارس الثانوية العامة لممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر تعزى لمتغير المؤهل التربوي

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتم استخدام قانون (ت) ستودنت للعينات المستقلة فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (74):

الجدول (65) نتائج اختبار (ت) ستودنت لبيان الفروق بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة المتعلقة بممارستهم العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر بحسب متغير المؤهل التربوي

| المحور       | المتغير      | النوع | العدد  | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة ت ستودنت | مستوى الدلالة | القرار عند 0.05 |
|--------------|--------------|-------|--------|-----------------|-------------------|---------------|---------------|-----------------|
| التخطيط      | مؤهل         | 271   | 28.27  | 3.83            | -1.24             | 0.21          | غير دال       |                 |
|              | غير مؤهل     | 635   | 28.64  | 3.95            |                   |               |               |                 |
| التنظيم      | مؤهل         | 271   | 27.9   | 3.47            | 3.96              | 0.23          | غير دال       |                 |
|              | غير مؤهل 6.5 | 635   | 29.02  | 4.12            |                   |               |               |                 |
|              | مؤهل         | 271   | 21.77  | 5.42            | 0.49              | 0.24          | غير دال       |                 |
|              | غير مؤهل     | 635   | 22.49  | 5.92            |                   |               |               |                 |
| التوجيه      | مؤهل         | 271   | 23.33  | 4.73            | 0.64              | 0.27          | غير دال       |                 |
|              | غير مؤهل     | 635   | 27.78  | 3.93            |                   |               |               |                 |
| مجل العمليات | مؤهل         | 271   | 101.27 | 4.66            | 1.11              | 0.22          | غير دال       |                 |
|              | غير مؤهل     | 635   | 107.93 | 4.25            |                   |               |               |                 |

تشير النتائج الواردة في الجدول (74) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل التربوي وبالتالي قبول الفرضية الفرعية الأولى.

ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن أفراد العينة من حملة دبلوم التأهيل التربوي ومن غير حملة دبلوم التأهيل التربوي متقاربون في وجهات النظر وأن جميع العاملين يمارسون العمل الإداريين منذ فترة طويلة، كما أن الدراسة تركز على الممارسة الإدارية لذلك لم يظهر أثر المؤهل التربوي.

الفرضية الفرعية الرابعة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات العاملين في المدارس الثانوية العامة لممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر تعزى لمتغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بدرجة ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وفق متغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (73):

الجدول (66) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر بحسب متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية

| المحور            | المجموعة             | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------|----------------------|-------|-----------------|-------------------|
| التخطيط           | أقل من خمس سنوات     | 140   | 27.9            | 8.6               |
|                   | (5 وأقل من 10) سنوات | 224   | 28.25           | 9.9               |
|                   | أكثر من عشر سنوات    | 542   | 28.87           | 6.8               |
| التنظيم           | أقل من خمس سنوات     | 140   | 27.95           | 8.84              |
|                   | (5 وأقل من 10) سنوات | 224   | 26.26           | 6.81              |
|                   | أكثر من عشر سنوات    | 542   | 27.33           | 9.80              |
| التوجيه           | أقل من خمس سنوات     | 140   | 25.88           | 10.60             |
|                   | (5 وأقل من 10) سنوات | 224   | 28.15           | 12.90             |
|                   | أكثر من عشر سنوات    | 542   | 26.22           | 5.53              |
| المتابعة والتقييم | أقل من خمس سنوات     | 140   | 24.21           | 8.09              |
|                   | (5 وأقل من 10) سنوات | 224   | 26.19           | 10.4              |
|                   | أكثر من عشر سنوات    | 542   | 27.46           | 6.45              |
| الكلّي            | أقل من خمس سنوات     | 140   | 27.8            | 7.21              |
|                   | (5 وأقل من 10) سنوات | 224   | 26.29           | 8.21              |
|                   | أكثر من عشر سنوات    | 542   | 27.55           | 6.34              |

تشير النتائج الواردة من الجدول (75) إلى وجود فروق ظاهرية في محاور العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وكذلك مجمل المجال ككل وفقاً لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين مستويات سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية لمتوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة لممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA فكانت النتائج كما يبين الجدول (76):

الجدول (67) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة أثر متغير الخبرة في الإدارة المدرسية في ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

| المحور            | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | القرار عند 0.05 |
|-------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|--------|-------------------|-----------------|
| التخطيط           | بين المجموعات  | 1793,5         | 2           | 597,8            | 1.34   | 0.17              | غير دال         |
|                   | داخل المجموعات | 8472,9         | 903         | 44,5             |        |                   |                 |
|                   | المجموع        | 10266,3        | 905         |                  |        |                   |                 |
| التنظيم           | بين المجموعات  | 1322,1         | 2           | 440,6            | 2,13   | 0.26              | غير دال         |
|                   | داخل المجموعات | 19309,6        | 903         | 101,6            |        |                   |                 |
|                   | المجموع        | 20631,7        | 905         |                  |        |                   |                 |
| التوجيه           | بين المجموعات  | 224,9          | 2           | 74,9             | 1,73   | 0.92              | غير دال         |
|                   | داخل المجموعات | 8206,1         | 903         | 43,1             |        |                   |                 |
|                   | المجموع        | 8431,1         | 905         |                  |        |                   |                 |
| المتابعة والتقييم | بين المجموعات  | 2142,6         | 2           | 714,2            | 0,58   | 0.71              | غير دال         |
|                   | داخل المجموعات | 17883,5        | 903         | 94,1             |        |                   |                 |
|                   | المجموع        | 20026,2        | 905         |                  |        |                   |                 |
|                   | بين المجموعات  | 16817,2        | 2           | 5605,7           | 1,83   | 0.27              | غير دال         |
|                   | داخل المجموعات | 182477,8       | 903         | 960,4            |        |                   |                 |
|                   | المجموع        | 199295,0       | 905         |                  |        |                   |                 |

تشير النتائج الواردة في الجدول (76) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغير سنوات

الخبرة في الإدارة المدرسية، ويرى الباحث أن عدم وجود فروق في المجالات المذكورة يعود إلى أن العاملين في المدارس الذين يتم اختيارهم يتمتعون بخبرة كافية في الإدارة المدرسية لا تقل خبرتهم عن خمس سنوات في العمل التربوي، فهم يمتلكون مهارات وقدرات اكتسبوها من عملهم في الميدان التربوي.

واتفقت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة البيضاني (2005)، ودراسة عماد الدين (2003)، ودراسة أبو السعود (2003) ودراسة طالب (2003) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق وفق متغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية، واختلفت نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة مسلم (2004) ودراسة سويلم (2004) ودراسة محسوب (2004) ودراسة دروزه (2003) ودراسة Bains (2001) والتي أشارت إلى وجود فروق وفق المتغير عدد سنوات الخدمة في الإدارة المدرسية.

#### الفرضية الفرعية الخامسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات العاملين في المدارس الثانوية العامة لممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بدرجة ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وفق متغير المسمى الوظيفي فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (77):

الجدول (68) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر حسب متغير المسمى الوظيفي

| المحور  | المجموعة   | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|---------|------------|-------|-----------------|-------------------|
| التخطيط | مدير       | 262   | 26.25           | 7.22              |
|         | معاون مدير | 98    | 24.28           | 7.25              |
|         | موجه       | 546   | 27.8            | 8.25              |
| التنظيم | مدير       | 262   | 24.5            | 7.45              |
|         | معاون مدير | 98    | 22.9            | 8.26              |
|         | موجه       | 546   | 29.8            | 9.12              |
| التوجيه | مدير       | 262   | 27.8            | 8.15              |
|         | معاون مدير | 98    | 27.33           | 7.1               |
|         | موجه       | 546   | 24.58           | 7.14              |

| المحور            | المجموعة   | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------|------------|-------|-----------------|-------------------|
| المتابعة والتقييم | مدير       | 262   | 29.32           | 9.25              |
|                   | معاون مدير | 98    | 27.88           | 6.25              |
|                   | موجه       | 546   | 26.66           | 6.48              |
| الكلية            | مدير       | 262   | 107.88          | 6.45              |
|                   | معاون مدير | 98    | 102.39          | 6.48              |
|                   | موجه       | 546   | 108.84          | 6.14              |

تشير النتائج الواردة في الجدول (77) إلى وجود فروق ظاهرية في مجمل محاور العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وكذلك مجمل المجال ككل وفقاً لمتغير المسمى الوظيفي.

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين مستويات المسمى الوظيفي لمتوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظرهم، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA فكانت النتائج كما يبين الجدول (78):

الجدول (69) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة أثر متغير المسمى الوظيفي في ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

| المحور  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | القرار عند 0.05 |
|---------|----------------|----------------|-------------|------------------|--------|-------------------|-----------------|
| التخطيط | بين المجموعات  | 1303,5         | 3           | 506,456          | 1,41   | 0.12              | غير دال         |
|         | داخل المجموعات | 8052,4         | 902         | 38,531           |        |                   |                 |
|         | المجموع        | 10156,3        | 905         |                  |        |                   |                 |
| التنظيم | بين المجموعات  | 1399,9         | 3           | 3039,82          | 2.29   | 0.32              | غير دال         |
|         | داخل المجموعات | 18541,9        | 902         | 75,447           |        |                   |                 |
|         | المجموع        | 20532,7        | 905         |                  |        |                   |                 |
| التوجيه | بين المجموعات  | 2131,2         | 3           | 1250,580         | 1.32   | 0.42              | غير دال         |
|         | داخل           | 7108,9         | 902         | 21,889           |        |                   |                 |

| المحور            | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | القرار عند 0.05 |
|-------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|--------|-------------------|-----------------|
|                   | المجموعات      |                |             |                  |        |                   |                 |
|                   | المجموع        | 7432,1         | 905         |                  |        |                   |                 |
| المتابعة والتقييم | بين المجموعات  | 2254,2         | 3           | 1536,095         | 1.2    | 0.32              | غير دال         |
|                   | داخل المجموعات | 17752,1        | 902         | 76,807           |        |                   |                 |
|                   | المجموع        | 20121,3        | 905         |                  |        |                   |                 |
| الكلية            | بين المجموعات  | 28780,1        | 3           | 19794,01         | 2.02   | 0.21              | غير دال         |
|                   | داخل المجموعات | 168503,8       | 902         | 885,104          |        |                   |                 |
|                   | المجموع        | 189295,0       | 905         |                  |        |                   |                 |

تشير النتائج الواردة في الجدول (78) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغير المسمى الوظيفي، وربما يعود سبب ذلك ويمكن تفسير ذلك بأن المديرين ومعاوني المديرين والموجهين يخضعون لإدارة تربوية واحدة، وقوانين واحدة موضوعة من قبل وزارة التربية، ويحكمهم نظام داخلي واحد لمدارسهم، وجميع القرارات المتخذة في المدرسة تخضع للسياسات العامة لوزارة التربية، وهم ينفذون هذه القرارات كل حسب مهامه ومسؤولياته، وبالتالي كانت رؤيتهم لممارسات الإدارية واحدة.

وتختلف نتائج الدراسة الحالية مع نتائج دراسة دراسة محسوب (2004) والتي أشارت إلى وجود فروق بين استجابات أفراد العينة حول متغير المسمى الوظيفي.

#### الفرضية الفرعية السادسة:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسط درجات العاملين في المدارس الثانوية العامة لممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر تعزى لمتغير المحافظة.

تم استخراج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لإجابات أفراد العينة المتعلقة بدرجة ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وفق متغير المحافظة فكانت النتائج كما يوضحها الجدول (79):

الجدول (70) يبين المتوسطات الحسابية والانحراف المعياري لدرجة ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر حسب متغير المحافظة

| المحور            | المجموعة | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري |
|-------------------|----------|-------|-----------------|-------------------|
| التخطيط           | دمشق     | 213   | 25.18           | 5.15              |
|                   | درعا     | 139   | 28.15           | 10.67             |
|                   | حمص      | 164   | 29.17           | 5.86              |
|                   | حلب      | 184   | 25.24           | 7.25              |
|                   | اللاذقية | 205   | 22.26           | 8.26              |
| التنظيم           | دمشق     | 213   | 22.12           | 9.87              |
|                   | درعا     | 139   | 21.12           | 6.56              |
|                   | حمص      | 164   | 28.39           | 5.56              |
|                   | حلب      | 184   | 26.41           | 7.25              |
|                   | اللاذقية | 205   | 27.28           | 3.51              |
| التوجيه           | دمشق     | 213   | 28.83           | 6.1               |
|                   | درعا     | 139   | 27.44           | 6.29              |
|                   | حمص      | 164   | 21.33           | 6.27              |
|                   | حلب      | 184   | 24.81           | 6.53              |
|                   | اللاذقية | 205   | 27.28           | 7.17              |
| المتابعة والتقييم | دمشق     | 213   | 24.18           | 7.67              |
|                   | درعا     | 139   | 24.43           | 8.7               |
|                   | حمص      | 164   | 26.71           | 6.66              |
|                   | حلب      | 184   | 23.78           | 6.27              |
|                   | اللاذقية | 205   | 28.19           | 7.2               |
| الكلية            | دمشق     | 213   | 100.03          | 11.1              |
|                   | درعا     | 139   | 101.14          | 9.44              |
|                   | حمص      | 164   | 105.6           | 9.2               |
|                   | حلب      | 184   | 100.24          | 8.5               |
|                   | اللاذقية | 205   | 105.02          | 7.54              |

تشير النتائج الواردة في الجدول (79) إلى وجود فروق ظاهرية في مجمل محاور العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وكذلك مجمل المجال ككل وفقاً لمتغير المحافظة.

وللكشف عن الدلالة الإحصائية للفروق بين مستويات المحافظة لمتوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة من وجهة نظرهم، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA فكانت النتائج كما يبين الجدول (80):

الجدول (71) يبين نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي ANOVA لمعرفة أثر متغير المحافظة في ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

| المحور  | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | القرار عند 0.05 |
|---------|----------------|----------------|-------------|------------------|--------|-------------------|-----------------|
| التخطيط | بين المجموعات  | 138.428        | 4           | 46.143           | 0.861  | 0.701             | غير دال         |
|         | داخل المجموعات | 1087.072       | 901         | 15.986           |        |                   |                 |
|         | المجموع        | 1225.500       | 905         |                  |        |                   |                 |
| التنظيم | بين المجموعات  | 91.079         | 4           | 30.360           | 0.139  | 0.12              | غير دال         |
|         | داخل المجموعات | 2546.199       | 901         | 37.444           |        |                   |                 |
|         | المجموع        | 2637.278       | 905         |                  |        |                   |                 |
| التوجيه | بين المجموعات  | 66.848         | 4           | 22.283           | 0.759  | 0.35              | غير دال         |
|         | داخل المجموعات | 2746.652       | 901         | 40.392           |        |                   |                 |
|         | المجموع        | 2813.500       | 905         |                  |        |                   |                 |

| المحور            | مصدر التباين   | مجموع المربعات | درجة الحرية | متوسطات المربعات | قيمة ف | الدلالة الإحصائية | القرار عند 0.05 |
|-------------------|----------------|----------------|-------------|------------------|--------|-------------------|-----------------|
| المتابعة والتقييم | بين المجموعات  | 128.28         | 4           | 40.296           | 0.348  | 0.24              | غير دال         |
|                   | داخل المجموعات | 1021.052       | 901         | 115.854          |        |                   |                 |
|                   | المجموع        | 1115.510       | 905         |                  |        |                   |                 |
| الكلّي            | بين المجموعات  | 393.351        | 4           | 40.320           | 0.44   | 0.44              | غير دال         |
|                   | داخل المجموعات | 7542.217       | 901         | 42.434           |        |                   |                 |
|                   | المجموع        | 10186.611      | 905         |                  |        |                   |                 |

تشير النتائج الواردة في الجدول (80) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغير المحافظة.

ويمكن تفسير ذلك بأنه لخضوع جميع المدارس الثانوية العامة في المحافظات إلى إدارة تربوية عليا واحدة متمثلة في وزارة التربية، وهذه المدارس تخضع بشكل مباشر إلى مديرية التربية في المحافظة، ومديريات التربية في المحافظات تنفذ القوانين والتعليمات التي تصدرها الوزارة وتعمل ضمن السياسة العامة لها، ولا يوجد اختلاف بين هذه المديريات في إدارتها للمدارس الثانوية العامة من حيث التطبيق القوانين والأنظمة المتسمة بطابع مركزي لتقوم بعملها بما يتناسب مع طبيعة البيئة المتواجدة بها، ومع طبيعة المشكلات التي تفرزها البيئة.

وبعد عرض نتائج الدراسة بشكل تفصيلي ومتسلسل تبعاً للأسئلة والفرضيات، قام الباحث في الفصل اللاحق بوضع تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وفي ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

#### - مقترحات الدراسة:

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة يقترح الباحث مايلي:

1. ضرورة تشخيص نقاط القوة والضعف في عمل الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية، وتحديد الحاجات والأولويات ووضع الآليات اللازمة للإصلاح والتطوير من خلال فحص كيفية

- التفاعل بين العناصر الإنسانية ذات العلاقة بالإصلاح مثل مشاركة أولياء الأمور وأساليب الإدارة وخلفيات الطلبة المعرفية ومشاركة المعلمين.
2. توفير الغطاء التشريعي والتنظيمي الملائم الذي يتيح لمديري المدارس الثانوية فتح قنوات التواصل والمشاركة المجتمعية، للحصول على الدعم المجتمعي لأنشطة المدرسة، ولتحقيق الاستفادة المتبادلة بين المدرسة والبيئة، ولزيادة قدرة المدارس على الاستجابة السريعة لمقتضيات الظروف والتحديات المجتمعية، مع توفير الرقابة والمتابعة المرنة لهذه الأنشطة.
3. إعادة النظر وإجراء مراجعة للقوانين والتشريعات في أنظمة وزارة التربية لكونها مرتكزة على مبادئ المركزية الإدارية واعتماد مبدأ اللامركزية، والتشاركية الإدارية حتى يتمكن مدير المدرسة من القيام بدوره كقائد تربوي قادر على حل مشكلاته.
4. منح مديري المدارس الثانوية المزيد من الصلاحيات والسلطات، ليكونوا قادرين على الاستجابة الملائمة للظروف المتغيرة، والاستفادة من الفرص المتاحة ومواجهة التهديدات والمشكلات المحتملة.
5. عقد دورات تدريبية خارجية وداخلية لمديري المدارس الثانوية لمواكبة كل جديد في علم الإدارة التربوية والتعرف على أنماط القيادة وكيفية تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة.
6. التأكيد على اعتبار التكنولوجيا الحديثة عنصراً أساسياً في العملية التربوية بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص وليس مكملاً لها خاصة في ضوء الانتشار الكبير لتكنولوجيا المعلومات في جميع قطاعات المجتمع.
7. توفير الإمكانات المادية من الأجهزة الحديثة من قبل الإدارة العليا أو استكمال نقص الأجهزة التكنولوجية وخاصة الحاسب الآلي بالمدارس الثانوية ، وكذلك توفير الكفاءات المدربة القادرة على تشغيل وبرمجة الحاسب الآلي بما يناسب العمل المدرسي.
8. الاستفادة من خبرات الدول الأخرى في تطوير الإدارة المدرسية، مع التركيز على دول الجوار ذات التجارب المتميزة والتي تتشابه ظروفها ومقوماتها معنا في ظل تعاون جدي يضمن الفائدة للجميع.
9. تفعيل دور المجتمع المحلي لتوثيق صلته بالمدرسة وزيادة مشاركته المادية والمعنوية في تطوير الإدارة المدرسية ورسم خططها المستقبلية وتحسين ظروفها وإمكاناتها وذلك من خلال مجالس أولياء الأمور والبرامج المنظمة للأنشطة المدرسية والمساهمة في حل مشكلات المجتمع المحلي.
10. إجراء دراسات أخرى مماثلة لهذه الدراسة على مديري المرحلة الثانوية في بيئات ومناطق أخرى من الجمهورية العربية السورية وذلك للمقارنة مع نتائج البحث الحالي.

# الفصل الثالث

## التصور المقترح لتطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

المقدمة:

أولاً: مبررات التصور:

ثانياً: أهداف التصور المقترح:

ثالثاً: مبادئ التصور المقترح:

رابعاً: التصور المقترح لإجراءات تطوير الإدارة المدرسية في

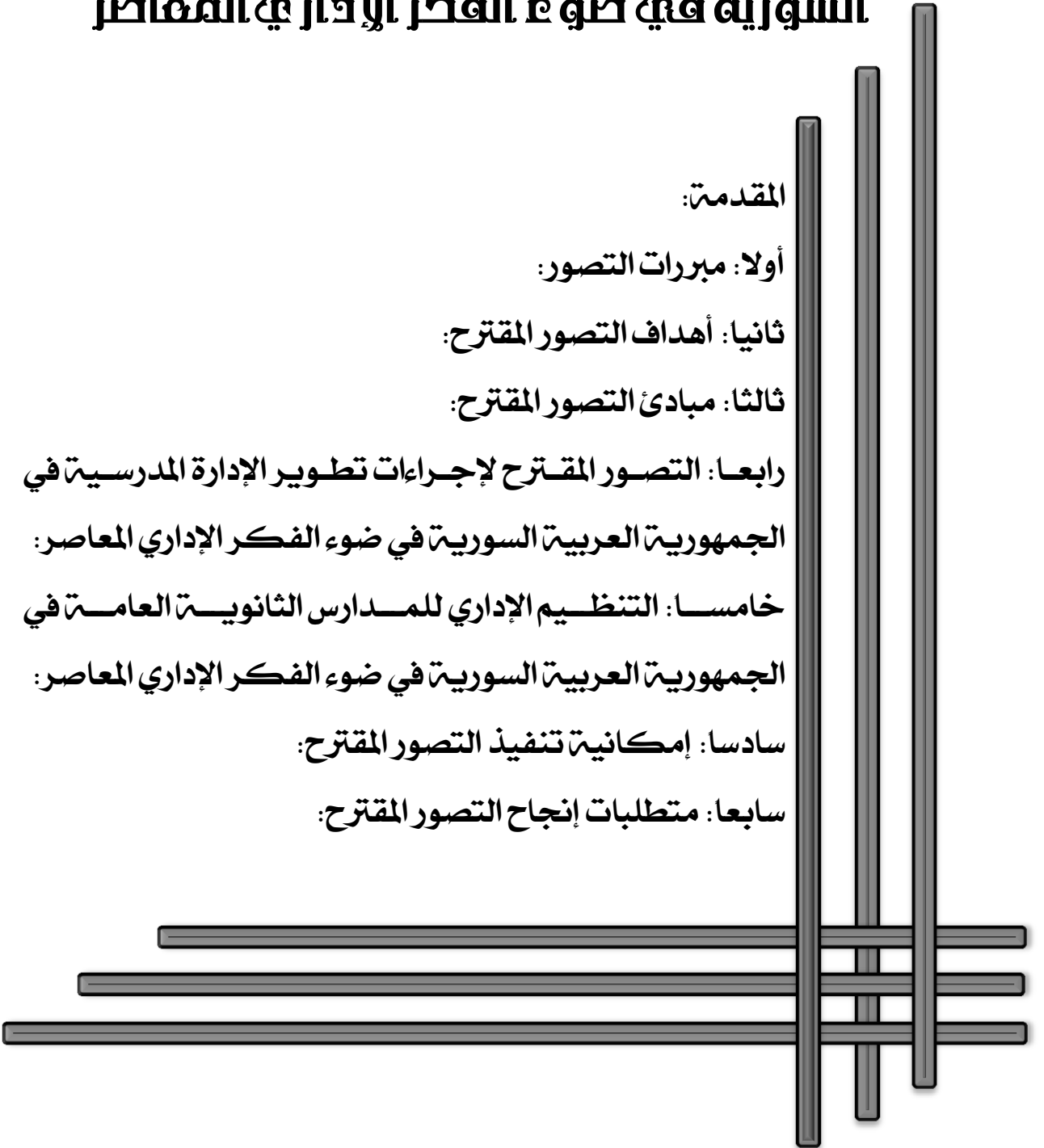
الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:

خامساً: التنظيم الإداري للمدارس الثانوية العامة في

الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:

سادساً: إمكانية تنفيذ التصور المقترح:

سابعاً: متطلبات إنجاح التصور المقترح:



### المقدمة:

بالرجوع إلى النتائج التي رصدتها الدراسة الحالية، تبين أن هناك الكثير من أوجه القصور في النظام الإداري في المدارس الثانوية التي تحول دون تحقيق أهدافه، أذ أظهرت أن درجة ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الثانوية العامة تحتاج إلى تطوير في المجالات العمليات الإدارية الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقويم)، بالإضافة على وجود صعوبات تواجه العاملين في المدارس الثانوية تحول دون تحقيق أهدافهم التي يسعون إليها من خلال قيامهم بالعمليات الإدارية في مجمل أعمالهم الموكلة إليهم.

بجانب رؤية أفراد العينة، وإرشادات ونصائح أهل العلم والخبرة، من الحاجة إلى مقترحات تجديدية لتطوير العملية الإدارية في المدارس الثانوية العامة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، لتتماشى مع حجم المتطلبات الإدارية الداخلية، ولتواكب التطور الإداري الحديث، وذلك تعزيزاً للانتقال من الفكر الإداري التقليدي القائم على إجراء العمليات الإدارية الروتينية الهادفة إلى تسيير شؤون المدرسة الثانوية سيراً رتيباً، وفق قواعد وتعليمات معينة صادرة من السلطات الإدارية العليا لتنظيم العمل الإداري، إلى الفكر الإداري المعاصر القائم على شمولية العملية الإدارية من الجانبين الإنساني والمادي، والهادف إلى تنظيم وتسهيل وتطوير النظام الإداري، عبر وضع العاملين في الوظائف التي تتناسب مع قدراتهم وخبراتهم ومؤهلاتهم العلمية، والعمل على توفير الإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، وتنمية مهارات وقدرات العاملين إدارياً وفنياً، ورعاية المبدعين، مع مراعاة ما تحتاجه الإدارة الحديثة من المتطلبات الإدارية والإنسانية معاً، وهذا لا يتأتى إلا في ظل وجود قيادة تربوية إدارية ذات فكر ونهج إداري حديث، ومهمتها تحقيق التنسيق والتكامل بين العاملين في المدرسة، لضمان مساهمة وتعاون جميع العاملين في تحقيق أهداف المدرسة، والذي لا ينحصر ذلك فقط في الاستخدام الأمثل والفعال للموارد المادية والبشرية المتاحة، ولكن يمتد ليشمل إتباع الأساليب التي تضمن تحقيق الكفاءة والفاعلية للعاملين في ميدان الإدارة المدرسية.

وسيعرض الباحث فيما يلي السبل التي قد تسهم من وجهة نظره في تطوير ممارسة العملية الإدارية في ميدان الإدارة المدرسية بمجالاتها الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقويم) في ضوء الفكر الإداري المعاصر.

## أولاً: مسوغات التصور:

### 1- منطلقات ميدانية:

يأتي هذا التصور انطلاقاً من الحاجة إلى تطبيق مبادئ الفكر الإداري المعاصر في إدارة المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية، إذ يكشف الواقع الإداري المدرسي في المدارس الثانوية العامة ومن خلال الدراسة الميدانية وجود مشكلات إدارية صعبة تتمثل في:

- ضعف الوعي بمفهوم تطوير الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- المركزية المتبعة في صنع القرارات التربوية
- الاهتمام بالمظهر دون الجوهر من حيث إبراز فعالية المدرسة.
- ضعف القيادات التربوية.
- الاهتمام بالكم على حساب الكيف.
- عدم استثمار التكنولوجيا الحديثة في المدارس.

### 2- منطلقات فكرية:

1. تنادي الاتجاهات الإدارية المعاصرة في مجال الإدارة المدرسية بضرورة التخلي عن أهدافها التقليدية، والسعي وراء التقدم والتحديث، هذا بالإضافة إلى أن جميع الاتجاهات الإدارية الحديثة مثل إدارة المعرفة، والإدارة الالكترونية، وغيرها تسعى إلى استخدام أساليب جديدة غير متعارف عليها من قبل.
2. تؤكد الاتجاهات الإدارية المعاصرة أهمية تبني أساليب وأفكار إدارية حديثة والتي تسعى إلى تطوير وتحديث أساليبها من أجل التغلب على القصور الإداري.
3. ظهور أهمية الاتصال الوثيق بين المدرسة والمجتمع المحلي المحيط بها، وما له من نتائج إيجابية على تطور المدرسة وتحسين العملية التعليمية فيها، وكذلك تطور المجتمع المحلي والنهوض به.

## ثانياً: أهداف التصور المقترح:

يسعى التصور المقترح إلى تحقيق الأهداف التالية:

- أ- إلقاء الضوء على الممارسات الجوهرية التي يجب أن يقوم بها العاملين في المدارس الثانوية لتأصيل التوجه الإداري في ضوء الفكر الإداري المعاصر في ممارسة العمليات الإدارية داخل مدارسهم.

- ب- إعداد رؤية تطويرية يمكن الاستفادة منها في تطوير أداء العاملين في المدارس الثانوية العامة وفقا لأبعاد العمليات الإدارية بمجالاتها الأربعة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، والتقويم) في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- ت- تحديد بعض المتطلبات الضرورية لنجاح التصور المقترح في تحقيق أهدافه، بالانتقال بالإدارة المدرسية من الممارسات التقليدية إلى ممارسة الإدارة في ضوء الفكر الإداري المعاصر.
- ث- إظهار التكامل الذي تحدثه الرؤية التطويرية وفقا لأبعاد العمليات الإدارية في علاقة البيئة الداخلية بالبيئة الخارجية للمدرسة، وفي علاقة الجوانب السياسية بالإجراءات والضوابط التنظيمية، كذلك في علاقة البعد الإداري بالبعد التحويلي، وعلاقة البعد السياسي بالبعد الأخلاقي في الممارسات التنظيمية داخل وخارج المدرسة. ج- الاهتمام بالعاملين والسعي وراء تنمية مهاراتهم وقدراتهم.
- ح- السعي إلى تغيير شامل في أداء المدرسة من خلال الأخذ بأساليب الإدارة الحديثة..

### ثالثاً: مبادئ التصور المقترح:

يقوم التصور المقترح على مجموعة من المبادئ فيما يلي:

1. تتسم البيئات المحيطة بالمؤسسات التعليمية بحالة من الغموض والتعقيد وبحمل معلوماتي زائد مما يستوجب وجود قيادة مؤسسية ذات رؤية وتوجه استراتيجي ليقود عمليات التطوير والمواءمة المستمرة للبيئة المتغيرة.
2. قادة حالة ما بعد الحداثة (الوصف المختصر لحالة البيئة المعاصرة) يجب أن يصونوا الاستقرار وفي الوقت ذاته يتحدون الوضع الراهن، وأن يعززوا البعد التحويلي في القيادة.
3. النجاح في التصور المقترح يعتمد على الكيفية التي تستجيب بها المنظمة وتعيد تكييف نفسها بكفاءة للسياق المتطور على الدوام.
4. المديرون لن يكونوا فعالين في ضوء الفكر الإداري المعاصر في صياغة وتنفيذ التصور دون أن يكونوا مدركين للعلاقات والتحالفات بالمدرسة، وأن يكونوا بارعين في المناورة، إذ تلعب السياسة دوراً عملياً دائماً في صياغة الخطط وتنفيذها.
5. تعزز القيادة في ضوء الفكر الإداري المعاصر من بعدها الإداري باعتباره الأداة الأساسية في تخصيص وإدارة الموارد ووضع الضوابط التنظيمية والنظم والإجراءات الكفيلة بتحقيق الاتساق في تنفيذ الخطط.
6. تزوج القيادة في ضوء الفكر الإداري المعاصر بين الإدارة والقيادة، وبين السياسة والأخلاق، وتجعل السياسات والقيم الجديرة بالاعتبار في قلب أنشطتها سعياً لتحقيق الأداء

العالي في تنفيذ العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية وبهدف إحراز الميزة التنافسية على المدى البعيد وذلك من خلال (التركيز على الطالب والناجح التعليمي الذي يحمله، القيادة الفعالة، الإدارة بالحقائق، التحسين المستمر، العمل بالمشاركة، السعي إلى إحداث التغيير).

#### رابعاً: التصور المقترح لإجراءات تطوير الإدارة المدرسية في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:

يمكن تقسيم آليات تنفيذ التصور المقترح وفقاً لأهدافه في ضوء أبعاد العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر على النحو التالي:

##### أ- التخطيط في الإدارة المدرسية: ويتضمن التخطيط التأكيد على الجوانب الآتية

الأخذ بمتطلبات التطوير في الفكر الإداري التربوي المعاصر بما يتناسب مع واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية في الحاضر والمستقبل وذلك من خلال:

- إشراك جميع العاملين في المدارس الثانوية العامة بعملية التخطيط وخاصة التخطيط بعيد المدى.
- الأخذ بمتطلبات التجديد في الفكر الإداري التربوي المعاصر بما يناسب المجتمع في الحاضر والمستقبل.
- العناية بتخطيط البرامج الإدارية التدريبية في الإدارة المدرسية بكل مستوياتها، مع مراعاة الأسس العلمية في إعداد هذه البرامج، بالنسبة للمحتويات، والمتدربين والتنفيذ والتقويم والتطوير والمتابعة.
- الشروع بتنمية مؤسسات تُعنى بتنمية الأطر الإدارية الجديدة والتخصصات المساعدة، كإنشاء معاهد للإدارة، أو إرسال البعثات للتخصص في الخارج، أو تكليف بعض المؤسسات القائمة بهذه المهنة (كليات التربية بالتعاون مع كليات الإدارة مثلاً) لإعداد الكادر الإداري للمدرسة ضمن إطار خطة للتنمية الإدارية الشاملة.
- وضع التشريعات والقوانين والنظم التي تحرر الإدارة المدرسية القائمة من المعوقات التي تحول دون انطلاقها، ضمن إطار التحول الإداري المنشود في خطط التنمية الإدارية، وإيجاد الصيغ الملائمة للتنظيم الإداري الجديد، التي يمكن أن تترجم أهداف الإدارة المدرسية وتحديد الصلاحيات والمسؤوليات، بما يكفل اضطلاع كل وحدة بعملها على الوجه الأكمل.

- زيادة حصة الإدارة المدرسية المالية مما يسهم في تنفيذ الأهداف التي تسعى إليها الإدارة المدرسية
  - العمل على إيجاد فريق إدارة أزمات على مستوى الوزارة، يقوم بوضع السيناريوهات المحتملة للتعامل مع الأزمات (قبل وأثناء وبعد الأزمة).
  - أن يقوم العاملون في ميدان الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة بتطبيق المهارات والاستراتيجيات الإدارية التي تدرب عليها في وحدة التطوير الإداري داخل المدرسة
- ب- **التنظيم في الإدارة المدرسية:** وتقوم هذه العملية على توظيف جميع السبل المتاحة من خلال:

1. نشر ثقافة التغيير والتطوير الإداري، وتحديد مهام كل موظف وبطاقة الوصف الوظيفي ليعرف دوره، ومدى تكامله مع أدوار الآخرين.
2. تدريب العاملين في الإدارة المدرسة الثانوية العامة وإكسابهم المهارات الفنية والإدارية، لكي يقوموا بإنجاز مهامهم الإدارية بفاعلية وبأسلوب علمي يعتمد على التأهيل الأكاديمي والخبرة.
3. تهيئة المناخ التنظيمي الذي يسمح بانطلاق أعمال الابتكار والإبداع والمشاركة الجادة للأفراد في تحقيق مستويات أعلى من التميز والتفوق.
4. الاتجاه للجمع بين المركزية واللامركزية: إذ يكون وضع الأطر العامة للخطط والقرار الأساسية والإشراف والتوجيه من مهام الإدارة المركزية، ويترك للجهات اللامركزية تنفيذ الإجراءات التفصيلية حسب الظروف البيئية وحاجات العاملين ومعالجة المشكلات، حتى تستطيع الكوادر الإدارية أن تمارس قدرات الإبداع والتطوير والتجديد في الوسائل والأساليب الإدارية، مع التوجه نحو مزيد من اللامركزية والديمقراطية من أجل مزيد من تحرير طاقات العاملين وإمكاناتهم للابتكار والإبداع.
5. تطوير البنى التنظيمية الإدارية بما يتناسب مع متطلبات عصر تكنولوجيا المعلومات والاتصالات.
6. الأخذ بالاتجاه العلمي لحل المشاكل الإدارية بأسلوب يعتمد على التفكير والاستقراء من خلال قياس وتحليل موضوعيين.
7. الاستفادة من المستجدات التكنولوجية في علم الإدارة واتخاذ القرارات، فالحاسبات الإلكترونية وشبكات الاتصال تزود الإدارات بكافة المعلومات والبيانات والإحصائيات، التي تجعلها على بيئة كاملة عن الموضوعات والمواقف قبل اتخاذ القرارات بشأنه، وتستند بذلك إلى حقائق وليس تصورات وتوقعات واجتهادات، مع الاستفادة من تجربة الربط الأخيرة بين الوزارة والمديريات والتطلع للأفضل تكنولوجياً، مع إدخال وسائل الاتصال الحديثة في

النظام الإداري التربوي كالشبكات والحاسوب وتوظيف البرامج الحاسوبية الملائمة لخدمة العمل الإداري، ويمكن تحقيق ذلك من خلال ما يلي:

- تعزيز استخدام البريد الإلكتروني الذي بدأ استخدامه في الدول المتقدمة منذ فترة، وأن الألوان لإدخال هذه الخدمة المهمة في أنظمتنا الإدارية بحيث يمكن تسهيل الاتصال والتواصل مع المؤسسات المناظرة في الدول الأخرى، وعمل عنوان لبريد إلكتروني داخلي لكل مدرسة، وقسم، ومديرية ولتمكين مديرية التربية من الإشراف على المدارس ومواجهة المواقف الطارئة.
- تعزيز ربط المدارس بموقع الوزارة على الإنترنت ليصبح بالإمكان الاتصال بين مدرسة وأخرى بتبادل المعلومات بشأن الطلاب والمعلمين ومشكلات التحصيل وانتقال الطلبة وملفاتهم ومستويات تحصيلهم وغير ذلك من المعلومات.
- توفير خطوط هاتف كافية للمدارس وفي مكاتب الموظفين، لتسهيل الاتصال بين المدارس وأولياء الأمور وبينها وبين مؤسسات المجتمع المحلي وفيما بينهما.

8. إعادة تنظيم الهياكل الإدارية الحالية، إن الهياكل الإدارية التنظيمية الحالية تمثل بلا شك التنظيم التقليدي للإدارة الذي يعود لفترة طويلة من الزمن، حيث يتم التدرج من القاعدة (المدرسة) إلى القمة (الوزارة)، ويكون التسلسل الوظيفي ضمن هذا التنظيم، وفي هذا النوع من الهياكل الإدارية يكون النطاق الإشرافي متناسباً طردياً، بمعنى أن مدير المدرسة يشرف على عدد محدود من المعلمين والموظفين والإداريين والعاملين بالمدرسة بالإضافة إلى العمال (الآذنة)، في حين يزداد هذا النطاق كلما ارتقى الموظف في السلم الوظيفي، ولعل من أهم عيوب هذا التنظيم أن قنوات الاتصال المعمول بها الرأسية في حين تكون القنوات الأفقية غير فعالة، أي أن الجميع يتصل مع مدير التربية دون أن يكون بينهم اتصال، الأمر الذي يقلل من فاعلية الجهاز الإداري.

9. الاختيار الجيد للقيادات التربوية ذات التأهيل والخبرة والكفاءة في الأداء الإداري، طبقاً لمعايير علمية مشتقة من تحليل النظام الإداري ومتطلباته، مع الاهتمام بما اكتسبه الفرد من خبرات في مجال القيادة نتيجة للدارسة أو الممارسة.

10. أن ينتظم العاملين في المدارس الثانوية العامة في وحدة التطوير الإداري خلال مدة محددة حيث يتعرف على استخدام الأساليب الإدارية الحديثة والحاسب الآلي ووسائل الاتصال التكنولوجية وذلك للتعرف على أفضل طريقة لتنظيم العمل المدرسي في إطار البرنامج العام للمدرسة وذلك للارتقاء بإنتاجية المدرسة.

11. أن يتم تدعيم مديري المدارس المتميزين في التنظيم الجيد للعمل المدرسي من خلال تفويض بعض سلطاتهم للأفراد العاملين معهم وتنسيقهم للعمل وذلك تشجيعاً للأداء الجيد لمدير المدرسة ولتحفيز مديري المدارس الآخرين من أجل استخدام طاقاتهم في التجديد والابتكار في إدارة المدرسة بالإضافة إلى توفير الفرص لهم من أجل التطوير الذاتي.

#### ج- التوجيه في الإدارة المدرسية: ويتضمن ما يلي:

1. تبني منطق القيادة التشاركية ذات الأنماط المتعددة في المشاركة، طبقاً لمتطلبات كل موقف على حدة.
2. عقد اجتماعات دورية ومنتظمة مع هيئة التدريس في المدرسة للتعرف على التغيرات والتجديدات في المناهج الدراسية حتى يتمكن من توجيه المدرسين توجيهاً موضوعياً.
3. استخدام الأبعاد الحديثة للتكنولوجيا الإدارية (العقلية، الاجتماعية، الآلية).
4. الاتجاه نحو توطيد العلاقات الإنسانية وتحسينها بين جميع العاملين بدلاً من التسلط.
5. الاتجاه نحو العلاقة الموقفية بجعل الإدارة متصلة بكل ما يحيط بالعملية التربوية من عناصر البيئة المحلية، والدقة في تشخيص المواقف والتلاؤم معها، وذلك بالتخطيط للعمل وتنظيمه وتوجيهه ومتابعته ثم تقويمه بما يتفق مع معطيات البيئة المحلية.
6. تطور وسائل الاتصال والتواصل خلال شبكات دولية، ومراكز تدفق المعلومات بشكل مستمر ومتجدد وفعال.
7. تعزيز مفهوم العلاقات الإنسانية في العمل الإداري في المدرسي، بما يحقق للقيادة التربوية التأثير الإيجابي على الآخرين، لرفع مستوى أداء العمل وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.
8. تركيز القيادات التربوية في المدرسة على أساليب التأثير الجيدة على الجوانب السلوكية للطلاب وتحسينهم من الانحرافات العقدية والفكرية والسلوكية.
9. تنظيم ورش عمل في وحدة تطوير الإداري لتبادل الأفكار والخبرات بين مدير المدرسة والعاملين في الإدارة المدرسية وذلك لضمان نجاح العمل في المدرسة نتيجة للتكامل بين المعرفة النظرية والمعرفة التطبيقية.

#### هـ - التقويم في الإدارة المدرسية: ويتم تحقيق ذلك من خلال:

1. إنشاء جهاز لضمان جودة العمل الإداري في المدرسة، مع توفير الإمكانيات الكفيلة بسير عمل هذا الجهاز.
2. اعتماد آليات وأدوات للتقويم والرقابة الإدارية في المدرسة.
3. الاعتماد على الرقابة الذاتية وتطبيق معايير واضحة لمتابعة وتقويم الأداء والحكم على النتائج.

4. وضع نظام لتقويم أداء العاملين مع التركيز على التميز والتفوق والابتكار.
5. إجراء البحوث التقييمية للموظفين الإداريين الجدد لمتابعة مدى امتلاكهم للكفايات الإدارية اللازمة لوظائفهم.
6. تزويد الإدارة العليا بالمعلومات والبيانات الدقيقة التي تساعد على اتخاذ قرارات رشيدة، وينبغي أن يتم الاحتفاظ بأحدث المعلومات والبيانات مبوبة ومصنفة بحيث يسهل استخدامها عند الحاجة.
7. جعل العملية الإدارية عملية تعاونية تهدف أصلاً إلى تحسين العمل الإداري وتطويره، ومساعدة العاملين ومعاونتهم على إيجاد جو أفضل للعمل، والاهتمام بالعاملين وتوجيههم إلى المشاركة المستمرة في بيئتهم المدرسية بصورة خاصة والمحلية بصورة عامة.
8. ضرورة استفادة القيادات التربوية في المدرسة من التقدم التقني والمعلوماتي في تطوير وسائل وأساليب التربية والتعليم في المؤسسات التربوية لتحقيق أهدافها بفاعلية وكفاءة.

### خامساً: التنظيم الإداري للمدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر:

يمثل الهيكل التنظيمي النموذج الرسمي لتنظيم المدرسة، وهو يأخذ شكل هرم يمثل مدير المدرسة قمته ويمثل العاملون بالمدرسة في جميع مستوياتهم جسمه وقاعدته، وهو البناء الذي يحدد مواقع اتخاذ وتنفيذ القرارات الإدارية والتربوية، وفي ضوء نتائج الدراسة الميدانية؛ وبناءً على مراجعة الأدب التربوي والدراسة ذات العلاقة فإن الباحث يقترح لتطوير الهيكل التنظيمي في ضوء الفكر الإداري المعاصر من:

#### • مجلس إدارة المدرسة:

يتكون مجلس المدرسة من مدير المدرسة الثانوية (رئيساً للمجلس) وأربعة أعضاء منتخبين من أعضاء الهيئة الإدارية وأعضاء الهيئة التعليمية في المدرسة بالإضافة إلى أولياء الأمور على أن تتم عملية الانتخاب في بداية العام الدراسي ولمدة عام دراسي كامل ويتألف المجلس من اللجان الآتية (اللجنة الإدارية، اللجنة الفنية، اللجنة المالية، لجنة أولياء الأمور) ويتألف كل لجنة عضو من أعضاء مجلس المدرسة، وأعضاء كل لجنة لا يتجاوز الخمسة أشخاص، وعلى مدير المدرسة تحديد المهام والمسؤوليات المنوطة بكل لجنة، وتوزيع المهام والصلاحيات الخاصة بها بما يتماشى مع رسالة المدرسة وأهدافها.

#### • وحدة التطوير الإداري في المنطقة التعليمية:

تنوع الجهات المسؤولة عن إنشاء وحدة التطوير الإداري بين شبكة المدارس على أن تكون هذه الوحدة لامركزية بالإضافة إلى توافر الاتصال الفعلي بين هذه الجهات والمدرسة باعتبارها هي الوحدة الأساسية في وحدة التطوير الأداء الإداري مما يحقق التوظيف المباشر للمهارات المكتسبة للعاملين في الإدارة المدرسية في الأداء الفعلي، ويتم الاستعانة بكليات التربية لإسهامها في إمداد وحدة التطوير بالبرامج والمهارات والمعلومات المتطورة لتطوير الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر بالإضافة إلى استخدام الوسائل والوسائط التكنولوجية التي يوفرها مركز التطوير مع مراعاة التعاون والتنسيق بين هذه الجهات لضمان استمرارية هذه الوحدة في تحقيق التحسين والتطوير في أداء المدرسة، ويمكن أن تقوم وحدة التطوير بين شبكة من المدارس في المنطقة التعليمية الواحدة بتطوير الإدارة المدرسية كمنظومة متكاملة في الجوانب الإدارية والفنية والاجتماعية ومن خلال وحدة تطوير الإداري والتي تعتمد على المدرسة كوحدة أساسية لها وسوف يكتسب مدير المدرسة باعتباره الإداري الأول في المدرسة مهارات فنية في أداء عمله من خلال:

1. التمييز بين الاتجاهات المعاصرة في إدارة المدرسة الثانوية وكيفية تطبيقها.

2. نقل أثر التدريب إلى الميدان.

3. استخدام المنهج العلمي في التعامل مع مشكلات إدارة المدرسة الثانوية

4. اكتساب وتنفيذ مهارات مدير المدرسة الثانوية المتميز

وتضع وحدة التطوير الإداري برامج تدريبية لإكساب العاملين في ميدان الإدارة المدرسية الخبرات المطلوبة لممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من خلال:

- التركيز على ورش العمل وليس المحاضرات النظرية.
- استخدام استراتيجيات تدريبية متنوعة منها: العصف الذهني - المناقشة - العمل الفردي - العمل الثنائي - العمل في مجموعات تعاونية - مع أهمية تحقيق مخرجات كل هدف
- تطبيق خطوات الدراسة الذاتية للمدرسة الثانوية في ضوء معايير الفكر الإداري المعاصر.
- بيان أهداف التقويم للمدرسة الثانوية في ضوء معايير الفكر الإداري المعاصر.

#### سادساً: إمكانية تنفيذ التصور المقترح:

لتحديد إمكانية تنفيذ هذا التصور المقترح لتوظيف مبادئ الفكر الإداري المعاصر في تطوير الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية، يرى الباحث ضرورة الوقوف على أهم الصعوبات المتوقعة عند تنفيذ هذا التصور وتتلخص في الآتي:

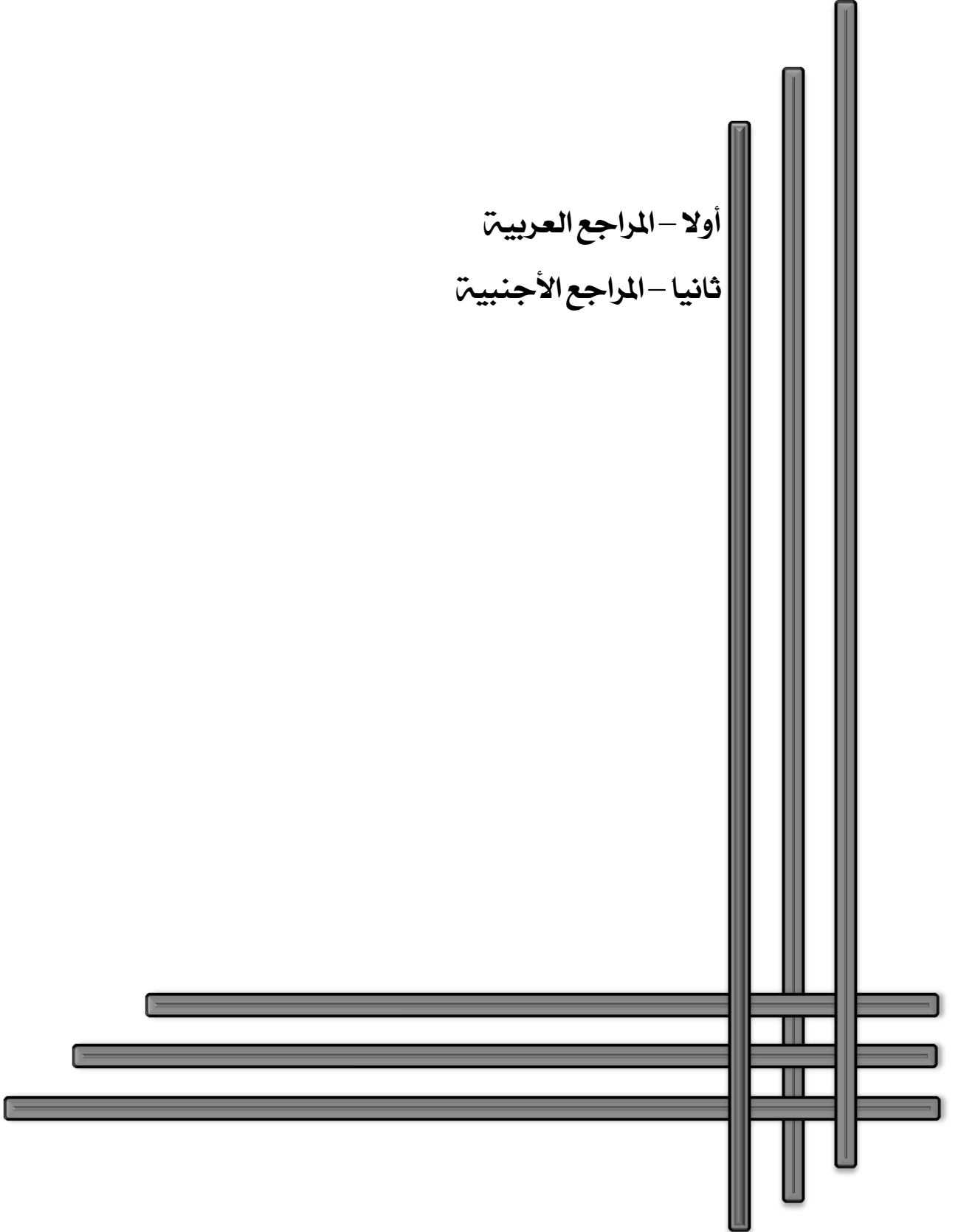
1. مقاومة بعض مديري المدارس والعاملين في المدارس الثانوية أو ترددهم في استخدام الأساليب الإدارية الحديثة لاعتقادهم بعدم كفاية الوقت للقيام به، ويمكن التغلب على ذلك من خلال تنمية قدراتهم فيما يتعلق بأهمية استخدام الأساليب الإدارية المنبثقة من الفكر الإداري المعاصر وكيفية استغلال الوقت لتطبيقها، وإعداد دليل ميسر لعمل المدرسة الثانوية وآلياته بطريقة علمية.
2. ضعف إدراك العاملين في المدارس الثانوية العامة لأهمية التجديد في الأساليب الإدارية ودورها في نقل المدرسة إلى الوضع المأمول، ويمكن التغلب على ذلك من خلال عقد الندوات والدروس للتوعية بأهمية استخدام أساليب إدارية حديثة تتماشى مع متطلبات المرحلة الراهنة.
3. انشغال المديرين في كافة المستويات الإدارية بالمشكلات اليومية الروتينية دون المشكلات الإدارية التي تتعلق بنمو مؤسساتهم، ويمكن التغلب على ذلك من خلال إعطاء المديرين على مختلف المستويات للورش التدريبية حول كيفية الاهتمام بالجوانب الإدارية بالمؤسسة.
4. قلة الحوافز المادية والمعنوية المقدمة للعاملين في المدارس الثانوية العامة.

**سابعاً: متطلبات إنجاح التصور المقترح:** ويمكن تحقيق ذلك من خلال:

- **تعزيز الوعي:** ويقصد به تكوين اتجاه إيجابي نحو ممارسة الأساليب الإدارية الحديثة المنبثقة من الفكر الإداري المعاصر ليصبح جميع العاملين والمسؤولين في الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية على وعي بأهمية هذا النوع الأساليب الإدارية المتقدمة.
- **توفير وتطوير القدرات:** ويمكن تحقيق ذلك من خلال توافر الإمكانيات والطاقات المختلفة المادية منها والبشرية والتنظيمية وذلك حتى يصبح الفكر الإداري المعاصر فكراً وتنظيماً وأكثر ممارسة وتطبيقاً لدى العاملين في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية.
- **قوة الإرادة:** حيث لابد من ضمان توافر قوة الإرادة لدى المسؤولين على مستوى الإدارة العليا في كافة المجالات الفنية والإدارية للدخول في تطبيق الأساليب الإدارية الحديثة المنبثقة من الفكر الإداري المعاصر على مستوى مسؤولياتهم ثم على مستوى المدارس الثانوية العامة والعاملين فيها في الجمهورية العربية السورية.
- **توسيع المشاركة:** بالنسبة للعاملين بالمدرسة من خلال التعرف على حاجاتهم ووجهات نظرهم أثناء صناعة القرارات مما سوف يفيد في رفع مستوى دعمهم وتحمسهم لتنفيذ ما يتم التوصل إليه خلال وضع الخطة المدرسية.

# مراجع الدراسة

أولا - المراجع العربية  
ثانيا - المراجع الأجنبية



### أولاً - المراجع العربية:

1. أباطة، نزار، (2001)، التعليم في سورية نشأته وتطوره، دار الفكر، دمشق.
2. أبو بكر، فاتن أحمد، (2001)، نظم الإدارة المفتوحة، ط، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
3. أبو السعود، مروة حسين (٢٠٠٢)، تطوير أداء مدير المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء التكنولوجيا الإدارية الحديثة، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة.
4. أبو عودة، فوزي، (2005)، المشكلات والصعوبات التي تواجه مدير المدرسة الثانوية في محافظات غزة، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عين شمس.
5. أبو النصر، مدحت محمد (2007)، إدارة منظمات المجتمع المدني، ط 1، ايتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
6. أبو هلال، حنان حسين عيسى، (2008)، اثر الثقافة التنظيمية على تمكين العاملين - دراسة تطبيقية على إدارات جامعة عين شمس، رسالة مقدمة للحصول على درجة العضوية في إدارة الأفراد - أكاديمية السادات للعلوم، عمان.
7. أحمد، أحمد، (1995)، نحو تطوير الإدارة المدرسية دراسات نظرية وميدانية، المعارف الحديثة، الإسكندرية.
8. أحمد، إبراهيم أحمد، (2001)، الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، مكتبة المعارف، الإسكندرية.
9. أحمد، إبراهيم أحمد، (2002)، نحو تطوير الإدارة المدرسية سلسلة دراسات نظرية وميدانية، دار المطبوعات الجديدة، الإسكندرية، مصر.
10. أحمد، أحمد، إبراهيم (2003)، الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
11. أحمد على، حسام قرني، (2007)، التمكين الإداري لإحداث التطوير التنظيمي، دراسة ميدانية مقدمة للحصول على درجة العضوية في إدارة الأفراد - أكاديمية السادات للعلوم الإدارية، عمان.
12. أسعد، وليد، (2005)، الإدارة المدرسية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
13. الأغبري، عبد الصمد (2000)، الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، ط1، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان.

14. أفندي، عطية حسين، (2003)، تمكين العاملين مدخل للتحسين والتطوير المستمر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
15. بدوي، أحمد، (1994)، معجم مصطلحات العلوم الإدارية، دار الكتاب المصري، القاهرة.
16. بدران، شبل، (2005)، " التعليم و تحدي الثورة المعرفية "، عدد خاص بعنوان، مجلة تكنولوجيا التربية، دبي.
17. البرادعي، عرفان (1988)، مدير المدرسة الثانوية، صفاته، مهامه، أساليب اختيار إعداد، دار الفكر، دمشق، سوريا.
18. البستان، احمد عبد الباقي وآخرون(2003)، الإدارة والإشراف التربوي، ط 1، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، الكويت.
19. بستان، أحمد وطه، حسن، (1989)، مدخل إلى الإدارة التربوية، ط1، دار القلم، الكويت.
20. بلان، كمال، (1987)، الإدارة التربوية في الجمهورية العربية السورية، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، إدارة البحوث التربوية، تونس.
21. بوز، كهيل، (2004)، الإدارة الصفية والمدرسية وتشريعاتها، جامعة دمشق، كلية التربية، دمشق.
22. البوهي، فاروق شوقي، (2001)، الإدارة التعليمية والمدرسية، دار قباء للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة.
23. البيضاني، ماجد، (2005)، أنموذج مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية في ضوء وظائفها، رسالة دكتوراه غير منشورة، بغداد، العراق.
24. جاب الله، رفعت محمد، (1990)، إدارة الأفراد والسلوك التنظيمي، بل برنت للطباعة، جامعة الأزهر، القاهرة.
25. جاسم، محمد، (2008)، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
26. الجبر، زينب علي، (2002)، الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع، حولي، الكويت.
27. أبو جبل، مطيع موسى حسان، (2008)، برنامج مقترح لتحسين أداء مديري مدارس التعليم الأساسي في فلسطين، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية البنات، جامعة عين شمس.
28. الجصعي، خالد سعيد، (1427)، الإدارة: النظريات والوظائف، دار الخريجي للنشر والتوزيع، الرياض.
29. جوهر، صلاح الدين، (1984)، مقدمة في إدارة وتنظيم التعليم، مكتبة عين شمس، القاهرة.

30. الحبيب، فهد إبراهيم، (1413)، مسؤوليات وواجبات مدير المدرسة في ضوء الأنماط المختلفة للإدارة المدرسية، مجلة دراسات تربوية، المجلد الثامن، ج 56، القاهرة، مصر.
31. حجي، أحمد إسماعيل، (2000)، الإدارة المدرسية والإدارة التعليمية، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
32. الحريري، رافدة، (2007)، مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان.
33. أبو حرب، سعيد إبراهيم، (2007)، تصور مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية الفلسطينية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
34. حريم، حسين، (2006)، مبادئ الإدارة الحديثة (النظريات . العمليات الإدارية، وظائف المنظمة)، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن.
35. حلاق، محمد، (2012)، المتطلبات اللازمة لتحقيق اللامركزية في مدارس التعليم الأساسي والثانوي في الجمهورية العربية السورية دراسة ميدانية في محافظة ريف دمشق، مجلة جامعة دمشق، المجلد (28)، العدد (2)، دمشق.
36. حمدونة، حسام الدين حسن، (2006)، ممارسة مدير المدرسة الثانوية لمهارة إدارة الأزمات في محافظة غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
37. الخطيب، أحمد ومعاينة، عادل، (2006)، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، عالم الكتاب الحديث، الأردن.
38. خليف، زهير ناجي، (2001)، استخدام الحاسوب وملحقاته في الحكومة الالكترونية. مؤتمر العملية التعليمية في عصر الانترنت، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
39. دروزه، أفنان نظير، (2003)، قدرة مدير المدرسة على اتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير، مجلة اتحاد الجامعات العربية، العدد 41، دمشق.
40. دياب، محمد إسماعيل، (2001)، الإدارة المدرسية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر.
41. ربيع، هادي مشعان، (2006)، الإدارة المدرسية والإشراف التربوي الحديث، ط 1، مكتبة المجتمع العربي، عمان.
42. رسمي، محمد حسن (2004)، أساسيات الإدارة التربوية، ط 1، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر.

43. الزهيري، إبراهيم عباس، (2008)، الإدارة المدرسية والصفية منظومة الجودة الشاملة، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة، مصر.
44. الزيادات، محمد عواد، (2008)، اتجاهات معاصرة في إدارة المعرفة، ط (1)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان.
45. السالمي، علاء عبد الرزاق، (2006)، الإدارة الإلكترونية، دار وائل للنشر، عمان.
46. ستراك، رياض، (2004)، دراسات في الإدارة التربوية، دار الأوائل للنشر والتوزيع، عمان.
47. السفاسفة، عبد الرحمن (2005)، إدارة التعليم والتعلم الصفّي، مركز يزيد للنشر، الأردن.
48. سلامة، خالد ياسر، (2000)، الإدارة المدرسية الحديثة: مهاراتها ومعاييرها (المدير الفعال واختراع القيادة)، دار عالم الثقافة، عمان.
49. سلامه، عادل، (2000)، حلقات الجودة مشروع مقترح للإدارة التشاركية بالمدرسة المصرية، في ضوء الخبرة اليابانية والأمريكية، مجلة كلية التربية، العدد 2(24)، القاهرة.
50. سليمان، عرفات، (2001)، إستراتيجية الإدارة في التعليم، ملامح من الواقع المعاصر، مكتبة الأنجلو المصرية، مصر.
51. سمعان، وهيب ومرسي، محمد منير، (1985)، الإدارة المدرسية الحديثة، عالم الكتب، القاهرة.
52. السواط، طلق عوض الله وآخرون، (1416)، الإدارة العامة: المفاهيم والوظائف والأنشطة، ط1، دار النوابع للنشر والتوزيع، الرياض.
53. سويلم، أميرة حمدي حامد (2004)، تطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في مصر في ضوء متطلبات القرن الحادي والعشرين، رسالة ماجستير، كلية التربية قسم التربية المقارنة، جامعة عين شمس.
54. شافي، عائشة جاسم محمد، (2001)، الممارسات الإدارية لمدير المدرسة التأسيسية بدولة الإمارات العربية المتحدة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
55. الشلحوط، فريز محمود أحمد، (2002)، نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض.
56. الشهري، عجلان بن محمد، (1999)، تطوير المديرين في الأجهزة الحكومية دراسة استطلاعية للأساليب الداخلية التي تتبعها الأجهزة الحكومية لتطوير المديرين، مجلة الإدارة العامة، المجلد (39)، العدد (2)، الرياض.
57. صائغ، عبدالرحمن بن أحمد، (1995م)، مقياس فعالية أداء مدير المدرسة لأدواره المتوقعة، كلية التربية، جامعة قطر.

58. الصاوي، ياسر (2007)، إدارة المعرفة وتكنولوجيا المعلومات، ط (1)، دار السحاب، عمان.
59. الصالح، بدر بن عبدالله (2007)، المنظور الشامل للإصلاح المدرسي: إطار مقترح
60. للإصلاح المدرسي في القرن الحادي والعشرين، مؤتمر الإصلاح المدرسي، 17 نيسان، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
61. الصباب، أحمد عبد الله، (1413)، أصول الإدارة الحديثة، دار البلاد للطباعة والنشر، جدة.
62. الصغير، أحمد (2007)، الإصلاح المدرسي بين مقتضيات الواقع وتحديات المستقبل دراسة ميدانية، دراسة مقدمة لمؤتمر الإصلاح المدرسي تحديات وطموحات، 17 نيسان، كلية التربية، جامعة الإمارات العربية المتحدة.
63. الصفار، فاضل، (2002)، التغيير الإداري كيف ولماذا، مجلة النبأ، ع 57، بيروت لبنان.
64. طافش، محمود، (2004)، الإبداع في الإشراف التربوي والإدارة المدرسية، دار الفرقان، عمان، الأردن.
65. الطالب، أحمد (2001)، أثر برنامج تطوير المدرسية على أداء مديري ومديرات المدارس في محافظة جرش، معهد الإدارة العامة، عمان.
66. الطويل، هاني، (1986)، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط1، الأردن.
67. الطويل، هاني، (1997)، الإدارة التربوية والسلوك التنظيمي، سلوك الأفراد والجماعات في النظم، ط2، الأردن.
68. الطويل، هاني، (2001)، الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
69. عامر، طارق عبد الرؤوف، (2007)، الإدارة الالكترونية "تماذج معاصرة"، ط1، دار السحاب للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.
70. عابدين، محمد عبد القادر، (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمان.
71. عاشور، محمد علي، (2001)، مدى إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية، أبحاث اليرموك، المجلد (19)، العدد (3)، إربد، الأردن.
72. عبد الهادي، احمد إبراهيم، (2001)، الإدارة (الأسس والمبادئ العلمية)، دار النهضة العربية، القاهرة.
73. عبيان، عبدالله (2000)، معوقات التعليم الالكتروني، جدة، السعودية.
74. عبيدات، ذوقان وآخرون، (2003)، البحث العلمي، مفهومه، أدواته، أساليبه، دار أسامة للنشر، الرياض، السعودية.

75. العبيدي، محمد (2000). سيكولوجية الإدارة، التنظيمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، مكتبة دار الثقافة، عمان.
76. العجمي، محمد حسنين، (2008)، الإدارة المدرسية ومتطلبات العصر، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية.
77. العريني، عبد العزيز عبد الله، (2002)، الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.
78. عزب، محمد على، (2005)، رؤيا تحليلية بأهم ملامح المدرسة الفعالة وإمكانية الإفادة منها في تطوير واقعنا المعاصر، مجلة كلية التربية بالزقازيق العدد 49، مصر.
79. عطوي، جودت عزت، (2001)، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، الدار العلمية الدولية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
80. عقيلي، عمر وصفي، (1997)، الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان.
81. علي، عيسى، (2006)، الإدارة التربوية ونظرياتها (2)، منشورات جامعة دمشق، كلية التربية، دمشق.
82. عليان، ربحي مصطفى (2008)، إدارة المعرفة، ط(1)، دار صفاء، عمان.
83. العلاق، بشير، (1999)، أسس الإدارة الحديثة، ط 1، دار اليازوري العلمية، الأردن.
84. أبو علي، عبد القادر خالد رباح، (2010)، العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، فلسطين.
85. عماد الدين، منى مؤتمن، (2004)، آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
86. عماد الدين، منى (2003)، تقويم فاعلية برنامج تطوير الإدارة المدرسية في إعداد مدير المدرسة في الأردن لقيادة التغيير، رسالة دكتوراه منشورة، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان.
87. العمايرة، محمد حسن، (2002)، مبادئ الإدارة المدرسية، ط3، دار المسيرة، عمان.
88. العمري، عوض سعيد، (1999)، أثر الحوافز على الإبداع الإداري في المنظمات الحكومية، مجلة كلية الملك خالد العسكرية، العدد 71، الرياض، السعودية.
89. العمري، سعيد، (2003)، المتطلبات الإدارية والأمنية لتطبيق الإدارة الإلكترونية دراسة مسحية على المؤسسة العامة للموانئ، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

90. عيسان، صالحة عبد الله يوسف، (2002)، واقع التعليم الثانوي بسلطنة عمان وسبل تطويره وفق بعض النماذج المستخدمة في الدول النامية، مجلة التربية، العدد 26، الجزء 3، جامعة عين شمس.
91. فتحي، محمد محمود، (2002)، إعداد مدير المستقبل من التنشئة حتى المسؤولية، دار التوزيع والنشر الإسلامية، القاهرة، مصر.
92. الفقي، عبد الرحمن الفرج، (1994)، الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قاريونس، بنغازي.
93. فليح، فاروق عبده وعبد المجيد، السيد محمد (2005)، السلوك التنظيمي في إدارة المؤسسات التعليمية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان.
94. فهمي، محمد سيف الدين ومحمود حسن، عبد المالك، (1414هـ)، تطوير الإدارة المدرسية في دول الخليج العربية، دراسة مكتب التربية لدول الخليج العربي الرياض، السعودية.
95. اللوزي، موسى (2002)، التنمية الإدارية، ط 2، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
96. المؤتمر السابع لوزراء التربية والتعليم العرب، (2010)، التعليم ما بعد الأساسي (الثانوي) تطويره وتنويع مساراته، المنظمة العربية للتربية والثقافة والعلوم، مسقط.
97. المؤتمر، منى، (2004)، إعداد مدير المدرسة لقيادة التغيير، ط 1، مركز الكتاب الأكاديمي، عمان، الأردن.
98. محسوب، أمل، (2004)، تطوير الأداء الإداري بالمدارس الثانوية العامة في مصر في ضوء مدخل التعلم التنظيمي، رسالة دكتوراه غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس.
99. محمد، محمد جاسم (2004)، سيكولوجية الإدارة التعليمية والمدرسية وآفاق التطوير العام، ط 1، دار الثقافة للنشر، عمان.
100. محمد، أميرة، (2008)، مهارات الإدارة المدرسية والتربوية، الدار العالمية، ط 1، الجيزة.
101. محمود، محمد، (1994)، تطوير أسلوب تقويم أداء مدير المدرسة الثانوية في ضوء الفكر الإداري التربوي المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.
102. مرسى، محمد منير، (1975)، الإدارة التعليمية، أصولها، تصنيفاتها، عالم الكتب، ط 1، القاهرة.
103. مرسى، محمد منير، (1422)، الإدارة التعليمية، أصولها، وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة.
104. مرسى، محمد منير، (2001)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط 3، دار المريخ، السعودية.

105. مدبولي، محمد (2007)، الاتجاهات الحديثة في تحسين المدرسة وتفعيلها وعلاقتها بالنمو المهني للمعلمين، دراسة تحليلية، كلية التربية، جامعة حلوان.
106. المدلل، نعيمة خليل، (2003)، تصور مقترح لمواجهة معوقات الإشراف التربوي في محافظات غزة في ضوء الاتجاهات المعاصرة، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
107. مساد، عمر حسن، (2005)، الإدارة المدرسية، ط (1)، دار صفاء للنشر والتوزيع.
108. مسلم عبد الحميد مسلم. (2004)، تصور مقترح لتطوير أداء مدير المدرسة كقائد تربوي في محافظات غزة في ضوء اتجاهات معاصرة في الإدارة المدرسية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر، غزة.
109. مصطفى، صلاح عبد الحميد (2002)، الإدارة المدرسية المعاصرة في ضوء الفكر المعاصر، دار المريخ، الرياض، السعودية.
110. مصطفى، يوسف، (2005)، الإدارة التربوية مداخل جديدة لعالم جديد، دار اللغة العربية، القاهرة، مصر.
111. مصطفى، صلاح عبد الحميد، (1982)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ، الرياض.
112. مصطفى، حسين وآخرون، (2000)، اتجاهات حديثة في إدارة المدرسة، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
113. مطاوع، إبراهيم عصمت (2003)، الإدارة التربوية في الوطن العربي، ط 1، مكتبة النهضة المصرية، القاهرة.
114. مقبل، محمد، (2004)، مشروع المدرسة كمركز للتطوير ودوره في تحسين أداء مديري المدارس، بحث مقدم إلى دائرة التربية والتعليم، مركز التطوير التربوي، وكالة الغوث الدولية، غزة.
115. ملحم، يحيى سليم، (2006)، التمكين كمفهوم إداري معاصر، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر.
116. المخلافي، محمد عثمان، (1992)، واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في اليمن، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.
117. الملكاوي، إبراهيم الخلف، (2007)، إدارة المعرفة الممارسات والمفاهيم، دار الوراق، عمان.
118. الميداني، محمود، (1993)، مهارات الإدارة المدرسية في القيادة والتنظيم والتقويم، مجلة التربية، العدد 104، قطر.
119. نبراي، يوسف إبراهيم، (1993)، الإدارة المدرسية الحديثة، مكتبة الفلاح، ط 2، الكويت.

120. النمر، سعود، (1422)، تنمية مهارات القيادة الإدارية، مكتبة الطالب الجامعية، مكة المكرمة
121. النوري، عبد الغني، (2002)، اتجاهات جديدة في التخطيط التربوي، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الدوحة.
122. وزارة التربية، (1988)، النظام الداخلي لوزارة التربية الصادر بالقرار رقم 113 / 1988 والمعتمد من قبل وزارة المالية بكتابها رقم 2 / 1269/443 تاريخ 1988/7/27، المؤسسة العامة للمطبوعات والكتب المدرسية، دمشق.
123. وزارة التربية، (1994)، النظام الداخلي للمدارس الإعدادية والثانوية الصادر بالقرار رقم 3921/ 443 / تاريخ 1994/4/13، منشورات وزارة التربية، سوريا.
124. وزارة التربية، (2002 م)، الكتاب السنوي لوزارة التربية في الجمهورية العربية السورية، المؤسسة العامة للمطبوعات والكتب المدرسية، دمشق.
125. أبو الوفا، جمال عبد العظيم، (2000)، اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية، دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر.
126. الوكيل، حلمي أحمد ومحمود، حسين بشير، (1988)، الاتجاهات الحديثة في تخطيط وتطوير مناهج المرحلة الأولى، مكتبة الفلاح، الكويت.

### ثانياً – المراجع الأجنبية:

1. **Alan Harbitter ,(2007), Recent Trends in e-Government Technologies**  
**Chief Technology Officer, Nortel Government Solutions,**
2. **Al-Hawamdeh, S (2003) : Knowledge management, cultivating knowledge professionals.** Oxford: Chandos Publishing.  
[http://www.thecorner.org/ict/km\\_in\\_school.htm](http://www.thecorner.org/ict/km_in_school.htm)(29/4/2014
3. **Bain, A. (2010). Alongitudinal Study of the Practice Fidelity of a site based School Reform. The Australian Educational Researcher, Vol. 37, No. 1, PP. 107-123**
4. **Barnes, Stuart (ed.,) . 2002, Knowledge Management Systems : Theory & Practice, London: Thomson Learning, P. 84.**
5. **Bhatt, Genesh.2002, “ Knowledge Management in Organization Examining the Interaction between Technologies, Techniques & people “ Journal of Knowledge Management, Volume 5- Number 1. .Pp 72**
6. **Borman, G.(2009). The Past, Present, and Future of Comprehensive School Reform. The center for comprehensive school reform and improvement, University of Wisconsin, Madison**
7. **Canales, Priscilla,(2003), "Professional Development Models: Impact on School Leadership Competencies as Identified by Superintendents in Education Service Center, Region 20, Texas",**
8. **Canales,Priscilla,(2003), "Professional Development Models: Impact on School Leadership Competencies as Identified by Superintendents in Education Service Center, Region 20, Texas**
9. **Daresh, Joun, c. male. Trevor (2001):" Pulse And Minuse of British Headteacher Reform: Toward A Vision of Instructional Leadership**  
["www.eric.edu.com](http://www.eric.edu.com)
10. **Delong, David W. (2004): “Lost Knowledge Confronting the Threat of an Aging Workforce”, Oxford University Press (August).**
11. **Fullan, M.(2001). Whole school reform: Problems and Promises. Paper commissioned by the Chicago Community Trust, Ontario Institute for Studies in Education, University of Toronto**

12. Herschel, R.T (2000): “Chief Knowledge Officer Critical Success Factors for Knowledge”, Information Strategy, El, Vol, Issue.
13. Jareet, William, **Lessons from models of school reform in Australia. Conference Presentation, 2010 ACT2 Biennial Conference**, Robert E. Lee High School, Houston, Texas.
14. Lauder, A. (2000),:" The New Look in principals, preparation programs ". NASSP Bulletin (84),(617), 23-
15. Mok, Ka Ho, "**Changing education governance and management in Asia**", **International Journal of Education Management**", Vol.22 No. 6.2208. pp, 462.463.
16. Ng, pak Tee, " **A comparative study of Singapore's school excellence model with Hong Kong's school-based management**", International Journal of Education Management, Vol.22 No. 6.2208.pp, 488.505.
17. Oxley, D. & Whitney, K.(2010). Lessons Learned From High School SLC and Small School Reform Efforts. **Education Northwest Lessons learned**, Volume 1, Issue 1
18. Quint, J.(2006). Meeting Five Critical Challenges of High School Reform Lessons from Research on Three Reform Models. **Mdrc**, Building Knowledge to improve social policy
19. Tucci, T.(2009). Whole-School Reform: Transforming the Nation's Low-performing High School. **Alliance for excellent education**, Policy Brief
20. Wells, Denise Lindsey(2000), Strategic Management for Senior Leaders:A Handbook for Implementation, Department of the Navy Total Quality Leadership Office, Arlington, Virginia

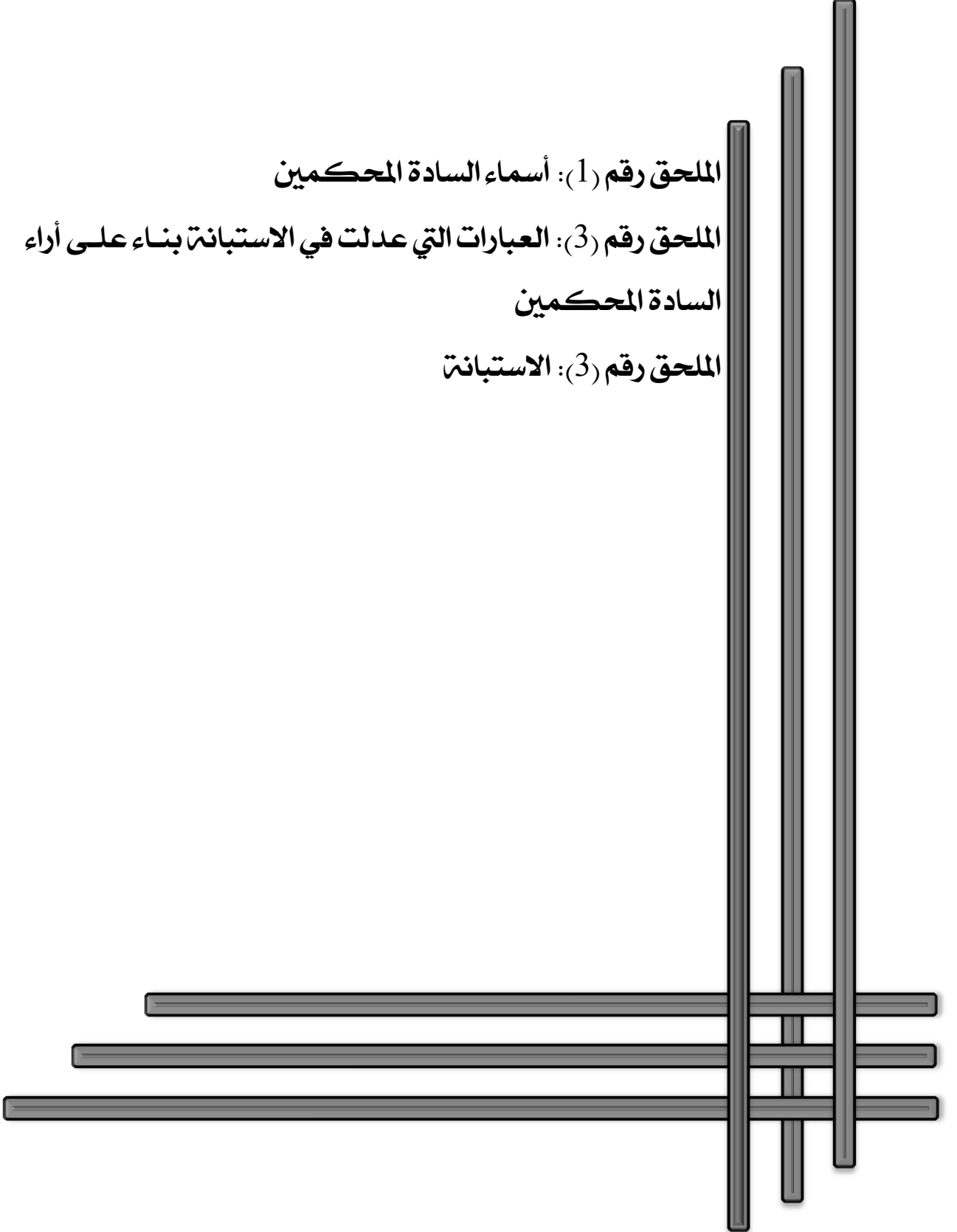
# ملحق البحث

الملحق رقم (1): أسماء السادة المحكمين

الملحق رقم (3): العبارات التي عدلت في الاستبانة بناء على آراء

السادة المحكمين

الملحق رقم (3): الاستبانة



**الملحق رقم (1)**  
**أسماء السادة المحكمين**

| الاختصاص                                  | الصفة                    | المحكم          |
|-------------------------------------------|--------------------------|-----------------|
| التربية المقارنة والتربية في الوطن العربي | أستاذ دكتور              | أ.د. فاضل حنا   |
| تاريخ التربية وعلم النفس عند العرب        | أستاذ مساعد              | د. محمد حلاق    |
| اتجاهات تربوية معاصرة                     | أستاذ مساعد              | د. سميرة منصور  |
| مناهج وأصول تدريس                         | أستاذ مساعد              | د. رانيا صاصيلا |
| تقويم وقياس                               | أستاذ مساعد              | د. عزيزة رحمة   |
| التربية في الوطن العربي                   | مدرس                     | د. لينا شالاتي  |
| إدارة مدرسية                              | مدرس                     | د. أمل كحيل     |
| إدارة مؤسسات التربية قبل المدرسة          | مدرس                     | د. ابتسام ناصيف |
| مناهج وأصول تدريس                         | وزارة التربية / موجه أول | د. أحمد غنام    |
| مناهج وأصول تدريس                         | وزارة التربية/ موجه أول  | د. سالم سالم    |
| مناهج وأصول تدريس                         | وزارة التربية/ موجه أول  | د. عمر أبوعون   |

الملحق رقم (2)

العبارات التي عدلت في الاستبانة بناء على آراء السادة المحكمين

| رقم العبارة | العبارة قبل التعديل                                                               | العبارة بعد التعديل                                                         |
|-------------|-----------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|
| 86          | تعاني الإدارة المدرسية من كثرة الأعمال الموكلة إليها                              | كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة.                                 |
| 84          | لا يمتلك مدير المدرسة المؤهلات العلمية المطلوبة لتأدية مهامه                      | عدم تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة.                          |
| 90          | لا يمتلك مدير المدرسة جدول أعمال لتنفيذ جميع الأعمال                              | عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال.                       |
| 98          | لا يوجد تنظيم مالي في المدرسة للاستفادة من الواردات المختلفة.                     | قلة نصيب الإدارة المدرسية من الواردات المالية من الأنشطة                    |
| 93          | عدم فهم العاملين في الإدارة المدرسية اللوائح والتعميمات الصادرة من مديرية التربية | عدم وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة من مديرية التربية                       |
| 102         | لا يوجد تنسيق كاف بين الإدارة المدرسية والمعينين في مديريات التربية.              | ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة                     |
| 105         | تعاني الإدارة المدرسية من نقص واضح في عدد المعلمين                                | البطء في تلبية احتياجات المدارس من المدرسين                                 |
| 104         | هناك تشدد إداري لتنفيذ التعليمات الصادرة من مديريات التربية.                      | إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات.                             |
| 1           | لا توجد رؤية إدارية لدى مدير المدرسة                                              | تعمل الإدارة المدرسية وفق رؤية واضحة.                                       |
| 10          | تخطط الإدارة المدرسية لدورات لرفع كفاءة العاملين إدارياً                          | تخطط الإدارة المدرسية لمشروعات تطويرية محسنة مثل رفع كفاءة العاملين إدارياً |
| 3           | تضع الإدارة المدرسية البرامج والجدول الزمني التي لتحقيق أهدافها                   | تلتزم الإدارة المدرسية بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهدافها.   |
| 25          | تعمل الإدارة المدرسية على تفعيل أداء المعلمين                                     | تعمل الإدارة المدرسية على تفعيل أداء العاملين                               |

| رقم<br>العبارة | العبارة قبل التعديل                                                                    | العبارة بعد التعديل                                                                     |
|----------------|----------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------|
| 26             | تعمل الإدارة المدرسية بمبادئ تفويض السلطة بموجب الأنظمة والقوانين.                     | ترسخ الإدارة المدرسية مبادئ تفويض السلطة بموجب الأنظمة والقوانين.                       |
| 31             | تزود الإدارة المدرسية الموظفين باللوائح والقوانين والمعلومات الواردة من مديرية التربية | تزود الإدارة المدرسية الموظفين باللوائح والقوانين والمعلومات والخبرات لحسن أداء العمل.  |
| 50             | تتخذ الإدارة المدرسية القرارات بصورة مدروسة.                                           | لدى الإدارة المدرسية القدرة على إعطاء الأوامر لتنفيذ الأنشطة والفعاليات لتحقيق الأهداف. |
| 52             | تعمل الإدارة المدرسية على تفعيل وسائل الاتصال بالمدرسة                                 | تمتلك الإدارة المدرسية مهارات الاتصال الفعال لتعزيز العلاقة مع العاملين.                |
| 70             | تتابع الإدارة المدرسية الأعمال وفق برنامج متابعة منظم.                                 | تتابع الإدارة المدرسية الأعمال وفق آلية مناسبة ودقيقة.                                  |

الملحق رقم (3)  
الاستبانة



جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية

الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية  
- درجة ممارسة العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر  
السيد المدير / معاون المدير / الموجه تحية طيبة وبعد:  
يقوم الباحث ياسين أحمد العواد من طلاب كلية التربية جامعة دمشق بالتحضير لرسالة الدكتوراه  
بعنوان:

" تصور مقترح لتطوير إدارة مدراس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء  
الفكر الإداري المعاصر "

بإشراف الدكتور محمد حلاق

لتحقيق أهداف الدراسة قام الباحث بتصميم هذه الاستبانة وهي المكونة من جزأين:

الجزء الأول: المعلومات العامة

الجزء الثاني: يتضمن مجالين هما:

أولاً- العبارات المتعلقة بالصعوبات

ثانياً- العبارات المتعلقة بالعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر

وأن الهدف من الاستبيان هو جمع البيانات والمعلومات التي تخدم أهداف هذا البحث حصراً مع العلم أن لهذه الاستبيان طابع السرية والخصوصية ولن تستخدم المعلومات إلا لأغراض البحث العلمي فقط وكلنا أمل من شخصكم الكريم تخصيص بعضاً من وقتكم للإجابة على أسئلة الاستبيان وذلك بوضع إشارة (X) في المربع مقابل كل فقرة حسب ما ترونه مناسباً.

شاكرين حسن تعاونكم

الباحث: ياسين العواد

### 1- القسم الأول: بيانات أولية

- المسمى الوظيفي: - مدير ○ معاون مدير ○ موجه
- الجنس: - ذكر ○ - أنثى
- سنوات الخبرة : أقل من خمس سنوات ○ من خمس سنوات إلى عشر سنوات ○ أكثر من عشر سنوات ○
- المؤهل التربوي: غير حاصل على دبلوم تأهيل تربوي ○ - حاصل على دبلوم تأهيل تربوي ○
- المؤهل العلمي: - ثانوية ○ - معهد متوسط ○ - إجازة جامعية ○ - دبلوم دراسات عليا فأكثر ○
- المحافظة دمشق درعا حمص حلب اللاذقية

يرجى التفضل بوضع إشارة (X) في الحقل المناسب

| رقم<br>الفقرة | العبارة                                                                                                      | درجة الممارسة |       |        |       |               |
|---------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------|-------|---------------|
|               |                                                                                                              | كبيرة<br>جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة<br>جداً |
| 1             | تعمل الإدارة المدرسية وفق رؤية واضحة.                                                                        |               |       |        |       |               |
| 2             | تعمل الإدارة المدرسية وفق خطة إستراتيجية.                                                                    |               |       |        |       |               |
| 3             | تلتزم الإدارة المدرسية بالبرامج والجدول الزمني التي تضعها لتحقيق أهدافها                                     |               |       |        |       |               |
| 4             | تستفيد الإدارة المدرسية من خطط الإدارات والدوائر والأقسام المختلفة بالوزارة أو المديرية.                     |               |       |        |       |               |
| 5             | تحدد الإدارة المدرسية الأهداف بحيث تكون قابلة للقياس.                                                        |               |       |        |       |               |
| 6             | تلتزم الإدارة المدرسية بالموازنة المحددة في الخطة عند التنفيذ.                                               |               |       |        |       |               |
| 7             | ترسم الإدارة المدرسية القواعد التي تحكم تصرفات العاملين بالمؤسسة التعليمية أثناء قيامهم بوظائفهم.            |               |       |        |       |               |
| 8             | تعد الإدارة المدرسية سيناريوهات وخططاً بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة                                     |               |       |        |       |               |
| 9             | تتكيف الإدارة المدرسية مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة للعملية التعليمية التعليمية.                  |               |       |        |       |               |
| 10            | تخطط الإدارة المدرسية لمشروعات تطويرية محسنة مثل رفع كفاءة العاملين إدارياً                                  |               |       |        |       |               |
| 11            | تستثمر الإدارة المدرسية نقاط القوة والضعف لديها في تطوير الأداء الإداري                                      |               |       |        |       |               |
| 12            | تحدد الإدارة المدرسية الاحتياجات البشرية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.                                    |               |       |        |       |               |
| 13            | تحدد الإدارة المدرسية الاحتياجات المادية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.                                    |               |       |        |       |               |
| 14            | تقرر الإدارة المدرسية الإجراءات أو الخطوات التفصيلية المتبعة في تنفيذ مختلف العمليات                         |               |       |        |       |               |
| 15            | تضع الإدارة المدرسية البرامج الزمنية بترتيب الأعمال المطلوب القيام بها ترتيباً زمنياً مع ربطها ببعضها بعضاً. |               |       |        |       |               |
| 16            | تدعم الإدارة المدرسية عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمات.                                                      |               |       |        |       |               |

| رقم<br>الفقرة | العبارة                                                                                            | درجة الممارسة |       |        |       |               |
|---------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------|-------|---------------|
|               |                                                                                                    | كبيرة<br>جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة<br>جداً |
| 17            | تتمتع الإدارة المدرسية بالقدرة على وضع الخطط للخروج من الأزمات الطارئة.                            |               |       |        |       |               |
| 18            | تتضمن الخطة الصادرة عن الإدارة المدرسية تنسيقاً للعمل مع الدوائر الأخرى في الوزارة بشكل إلكتروني.  |               |       |        |       |               |
| 19            | تشرك الإدارة المدرسية جميع العاملين في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة على تطبيق الخطة الإستراتيجية |               |       |        |       |               |
| 20            | تعمل الإدارة المدرسية وفق هيكل تنظيمي واضح.                                                        |               |       |        |       |               |
| 21            | تضع الإدارة المدرسية الرجل المناسب في المكان المناسب                                               |               |       |        |       |               |
| 22            | توفر الإدارة المدرسية مناخاً تنظيمياً يحفز على الإبداع وتقبل التغيير.                              |               |       |        |       |               |
| 23            | تعمل الإدارة المدرسية وفق تصنيفات وتوصيفات معتمدة للوظائف الإدارية                                 |               |       |        |       |               |
| 24            | توزع الإدارة المدرسية المسؤوليات على العاملين بها                                                  |               |       |        |       |               |
| 25            | تعمل الإدارة المدرسية على تفعيل أداء العاملين                                                      |               |       |        |       |               |
| 26            | ترسخ الإدارة المدرسية مبادئ تفويض السلطة بموجب الأنظمة والقوانين.                                  |               |       |        |       |               |
| 27            | تراعي الإدارة المدرسية تكافؤ السلطة وتحمل المسؤولية في جميع المناصب الإدارية.                      |               |       |        |       |               |
| 28            | تشجع الإدارة المدرسية الثقافة التنظيمية بحسب معايير الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية.            |               |       |        |       |               |
| 29            | تمنع الإدارة المدرسية الازدواجية والتداخل في الصلاحيات بين العاملين                                |               |       |        |       |               |
| 30            | تستخدم الإدارة المدرسية قاعدة بيانات ومعلومات مؤرشفة إلكترونياً في تعاملاتها الإدارية.             |               |       |        |       |               |
| 31            | تزود الإدارة المدرسية الموظفين باللوائح والقوانين والمعلومات والخبرات لحسن أداء العمل.             |               |       |        |       |               |
| 32            | تقوم الإدارة المدرسية بتدريب العاملين لضمان جودة أداء العمل وفقاً للاحتياجات.                      |               |       |        |       |               |

| رقم<br>الفقرة | العبارة                                                                                           | درجة الممارسة |       |        |       |               |
|---------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------|-------|---------------|
|               |                                                                                                   | كبيرة<br>جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة<br>جداً |
| 33            | تشجع الإدارة المدرسية العاملين على المبادرة والعمل الجماعي.                                       |               |       |        |       |               |
| 34            | توظف الإدارة المدرسية التكنولوجيا في تنظيم وتطوير العمل الإداري.                                  |               |       |        |       |               |
| 35            | تحدد الإدارة المدرسية الإجراءات العملية والعلمية لتنفيذ مهمات العمل التنظيمي والإداري في المدرسة. |               |       |        |       |               |
| 36            | تحرص الإدارة المدرسية على أن يتصف الهيكل التنظيمي باللامركزية في العمل                            |               |       |        |       |               |
| 37            | يتسم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد على التعامل مع الأزمات حال وقوعها                         |               |       |        |       |               |
| 38            | تعمل الإدارة المدرسية وفق تعليمات إدارية واضحة تحدد كيفية وإجراءات التعامل مع الأزمات المحتملة.   |               |       |        |       |               |
| 39            | ستخدم الإدارة المدرسية أسلوب التوجيه المكتوب لتحسين الأداء                                        |               |       |        |       |               |
| 40            | تعمل الإدارة المدرسية على استيفاء المعلومات من مصادر متنوعة والنتجتها منها بأساليب متنوعة         |               |       |        |       |               |
| 41            | توحد الإدارة المدرسية مصدر الأوامر للعاملين                                                       |               |       |        |       |               |
| 42            | تعمل الإدارة المدرسية بروح الفريق.                                                                |               |       |        |       |               |
| 43            | تحرص الإدارة المدرسية على الاتصال المباشر بالمرؤوسين لضمان التنفيذ السليم للمهام.                 |               |       |        |       |               |
| 44            | تكتشف الإدارة المدرسية المعوقات التي تحول دون نجاح القيادة في تحقيق أهدافها بشكل مبكر.            |               |       |        |       |               |
| 45            | تمنح الإدارة المدرسية الحوافز والمكافآت المادية للمبدعين والتميزين في العمل.                      |               |       |        |       |               |
| 46            | تراعي الإدارة المدرسية البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار                                           |               |       |        |       |               |
| 47            | تعمل الإدارة المدرسية على تأسيس نظام معلومات دقيق وفعال لتوجيه العاملين                           |               |       |        |       |               |
| 48            | تراعي الإدارة المدرسية مشاعر الموظفين.                                                            |               |       |        |       |               |
| 49            | تساهم الإدارة المدرسية بتنسيق وتفعيل الاتصال بين العاملين                                         |               |       |        |       |               |

| رقم<br>الفقرة | العبارة                                                                                              | درجة الممارسة |       |        |       |               |
|---------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------|-------|---------------|
|               |                                                                                                      | كبيرة<br>جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة<br>جداً |
| 50            | لدى الإدارة المدرسية القدرة على إعطاء الأوامر لتنفيذ الأنشطة والفعاليات لتحقيق الأهداف.              |               |       |        |       |               |
| 51            | تتيح الإدارة المدرسية الفرصة للعاملين للتعبير عن آرائهم.                                             |               |       |        |       |               |
| 52            | تمتلك الإدارة المدرسية مهارات الاتصال الفعال لتعزيز العلاقة مع العاملين.                             |               |       |        |       |               |
| 53            | توجه الإدارة المدرسية العاملين للقيام بأعمالهم بكفاءة.                                               |               |       |        |       |               |
| 54            | تستخدم الإدارة المدرسية الاجتماعات الدورية لتحقيق الانسجام والترابط بين الإدارات والدوائر والأقسام   |               |       |        |       |               |
| 55            | تطلع الإدارة المدرسية العاملين على سير عمل القيادة                                                   |               |       |        |       |               |
| 56            | تتمتع الإدارة المدرسية بالقدرة على الإقناع بالفكرة المراد إيصالها للموظفين.                          |               |       |        |       |               |
| 57            | تسعى الإدارة المدرسية لتطوير نظام الحوافز.                                                           |               |       |        |       |               |
| 58            | تعمل الإدارة المدرسية على إقناع العاملين في المدرسة بأهمية تبني مفهوم ثقافة الجودة.                  |               |       |        |       |               |
| 59            | تستثمر الإدارة المدرسية الموارد البشرية والمادية الضرورية لاحتواء الأزمات.                           |               |       |        |       |               |
| 60            | تتخذ الإدارة المدرسية القرارات بصورة تشاركية.                                                        |               |       |        |       |               |
| 61            | تقيم الإدارة المدرسية الواقع في ضوء ما تم التخطيط له                                                 |               |       |        |       |               |
| 62            | تتابع الإدارة المدرسية العاملين في الدوائر من خلال تحديد المهام وفق الوظائف المنوطة بهم              |               |       |        |       |               |
| 63            | تبني الإدارة المدرسية التقويم للعاملين في المدرسة على أسس موضوعية بعيدة عن التحيز والمجاملات الشخصية |               |       |        |       |               |
| 64            | تضع الإدارة المدرسية التقييم ضمن تقارير الإنجاز                                                      |               |       |        |       |               |
| 65            | ترسم الإدارة المدرسية السياسات الإدارية للترقيات الوظيفية استناداً إلى نتائج تقييم الأداء            |               |       |        |       |               |
| 66            | تستفيد الإدارة المدرسية من التغذية الراجعة في عمليات التخطيط المستقبلية                              |               |       |        |       |               |
| 67            | تعزز الإدارة المدرسية الشفافية في قياس الأداء                                                        |               |       |        |       |               |
| 68            | تطبق الإدارة المدرسية مبدأ الثواب والعقاب                                                            |               |       |        |       |               |

| رقم<br>الفقرة | العبارة                                                                                                     | درجة الممارسة |       |        |       |               |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------|-------|---------------|
|               |                                                                                                             | كبيرة<br>جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة<br>جداً |
| 69            | تبتعد الإدارة المدرسية عن المجاملات الشخصية بين المسؤولين و العاملين التابعين له عند تقييمه                 |               |       |        |       |               |
| 70            | تتابع الإدارة المدرسية الأعمال وفق آلية مناسبة ودقيقة                                                       |               |       |        |       |               |
| 71            | تتابع الإدارة المدرسية المشكلات والمخالفات الانضباطية وتتخذ الإجراءات اللازمة لحلها                         |               |       |        |       |               |
| 72            | تتبنى الإدارة المدرسية المعايير التقييمية بمعايير الجودة الشاملة                                            |               |       |        |       |               |
| 73            | تبنى الإدارة المدرسية تعليمات المتابعة والتقييم على أساس تقدير الإنجاز وتصحيحة                              |               |       |        |       |               |
| 74            | تقيم الإدارة المدرسية العاملين الإداريين مرة واحدة في السنة على نموذج مخصص لتقييم الأداء                    |               |       |        |       |               |
| 75            | تضع الإدارة المدرسية صورة مناسبة للتقارير تضمن صحة المعلومات ودقتها.                                        |               |       |        |       |               |
| 76            | تشجع الإدارة المدرسية مفاهيم النقد الذاتي والمتابعة والتقييم والبناء بين العاملين                           |               |       |        |       |               |
| 77            | تحاول الإدارة المدرسية التعرف إلى سلبيات العمل والعاملين بغية تجاوزها                                       |               |       |        |       |               |
| 78            | تتابع الإدارة المدرسية مخرجاتها من أجل التطوير والتحسين في العملية التعليمية التعليمية.                     |               |       |        |       |               |
| 79            | تقيم الإدارة المدرسية العاملين أثناء الأزمات                                                                |               |       |        |       |               |
| 80            | تهتم الإدارة المدرسية بإدارة الوقت والإحساس بأهمية الزمن                                                    |               |       |        |       |               |
| 81            | تتابع الإدارة المدرسية نتائج تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها وانعكاسها على سير العمل                        |               |       |        |       |               |
| 82            | تعايش الإدارة المدرسية واقع العاملين بحسب مستوياتهم لتذليل الصعوبات                                         |               |       |        |       |               |
| 83            | تستخلص الإدارة المدرسية بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها في محاولة للاستفادة منها مستقبلاً |               |       |        |       |               |
| 84            | عدم تأهيل مدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة.                                                          |               |       |        |       |               |
| 85            | عدم إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة.                                                                 |               |       |        |       |               |
| 86            | كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة.                                                                 |               |       |        |       |               |

| رقم<br>الفقرة | العبارة                                                                                       | درجة الممارسة |       |        |       |               |
|---------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------|-------|---------------|
|               |                                                                                               | كبيرة<br>جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة<br>جداً |
| 87            | عدم استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب الإجازات والنقل.                                        |               |       |        |       |               |
| 88            | عدم توفر البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط.                                      |               |       |        |       |               |
| 89            | نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة.                                                     |               |       |        |       |               |
| 90            | عدم توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال.                                         |               |       |        |       |               |
| 91            | عدم كفاية الاعتمادات المالية المخصصة لكل مدرسة                                                |               |       |        |       |               |
| 92            | عدم كفاية التجهيزات والوسائل التعليمية                                                        |               |       |        |       |               |
| 93            | عدم وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة من مديرية التربية.                                        |               |       |        |       |               |
| 94            | عدم كفاية المرافق التربوية بالمدرسة (الملاعب، غرف الأنشطة .. الخ)                             |               |       |        |       |               |
| 95            | تداخل مرحلتين مختلفتين بالمدرسة                                                               |               |       |        |       |               |
| 96            | نقص وسائل نقل الطلاب                                                                          |               |       |        |       |               |
| 97            | قلة الاعتمادات المخصصة لصيانة المدرسة                                                         |               |       |        |       |               |
| 98            | قلة نصيب الإدارة المدرسية من الواردات المالية من الأنشطة                                      |               |       |        |       |               |
| 99            | قلة عدد عمال النظافة                                                                          |               |       |        |       |               |
| 100           | كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتاً وجهداً على حساب الأعمال الأخرى. |               |       |        |       |               |
| 101           | اللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعياً في المدارس                                 |               |       |        |       |               |
| 102           | ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة                                       |               |       |        |       |               |
| 103           | إجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدير المدرسة                                          |               |       |        |       |               |
| 104           | إلزام المدارس بالنقيد الحرفي بالنظم والتعليمات.                                               |               |       |        |       |               |
| 105           | البطء في تلبية احتياجات المدارس من المدرسين                                                   |               |       |        |       |               |
| 106           | غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية                                             |               |       |        |       |               |
| 107           | قلة التزام مديريات التربية بقرارات المدارس خاصة فيما يتعلق بفصل الطلاب                        |               |       |        |       |               |

| رقم<br>الفقرة | العبارة                                                                                         | درجة الممارسة |       |        |       |               |
|---------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------|-------|--------|-------|---------------|
|               |                                                                                                 | كبيرة<br>جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة<br>جداً |
| 108           | قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه                         |               |       |        |       |               |
| 109           | عدم توافر الفني المتخصص لإصلاح الأعطال بالمختبرات.                                              |               |       |        |       |               |
| 110           | عدم مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة.                                      |               |       |        |       |               |
| 111           | عدم قيام مجلس أولياء الأمور بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي. |               |       |        |       |               |
| 112           | ضعف إقبال أولياء الأمور على المناشط التي تقيمها المدرسة.                                        |               |       |        |       |               |
| 113           | قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاءات المدرسة.                                                   |               |       |        |       |               |
| 114           | الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء                          |               |       |        |       |               |
| 115           | قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة                                                        |               |       |        |       |               |
| 116           | عدم الرد على مكاتبات إدارة المدرسة                                                              |               |       |        |       |               |

## ملخص الدراسة باللغة العربية

هدفت هذه الدراسة إلى تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة مدارس التعليم الثانوي العام في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، وفقاً لعدة أهداف:

1- تعرف واقع إدارة المدرسة الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية من خلال ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية (التخطيط - التنظيم - التوجيه - التقويم).

2- تعرف الصعوبات التي تواجه العاملين في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية.

3- تعرف أثر متغير (الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، الخبرة في الإدارة المدرسية، المسمى الوظيفي، المحافظة) على درجة ممارسة العاملين في ميدان الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية في الجمهورية العربية السورية للعمليات الإدارية.

4- تعرف أثر متغير (الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، الخبرة في الإدارة المدرسية، المسمى الوظيفي، المحافظة) في الصعوبات التي تواجه العاملين في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية.

5- تقديم تصور مقترح لتطوير إدارة المدرسة الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر في ضوء نتائج الدراسة الحالية.

### وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية

للعمليات الإدارية في مجمل أعمالهم في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم؟

2. ما أثر متغير (الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، الخبرة في الإدارة المدرسية، المسمى

الوظيفي، المحافظة) على درجة ممارسة العاملين في ميدان الإدارة المدرسية في المدارس

الثانوية في الجمهورية العربية السورية للعمليات الإدارية.

3. ما أثر متغير (الجنس، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، الخبرة في الإدارة المدرسية، المسمى

الوظيفي، المحافظة) في الصعوبات التي تواجه العاملين في المدارس الثانوية العامة في

الجمهورية العربية السورية ؟

4. ما التصور المقترح لتطوير واقع الإدارة المدرسية في المدارس الثانوية العامة في الجمهورية العربية السورية في ضوء الفكر الإداري المعاصر؟

وتكونت عينة الدراسة النهائية من (906) من العاملين في المدارس الثانوية العامة في محافظات (دمشق - درعا - حمص - اللاذقية - حلب)، حيث بلغت عينة المديرين (262) وعينة معاونين (98) وعينة الموجهين (546)، واستخدم الباحث في الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمد على جمع البيانات وتبويبها وتحليلها ومن ثم استخراج النتائج، وقد قام الباحث ببناء أداة الدراسة المتمثلة في قياس درجة ممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة في العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر وكذلك قياس درجة توافر الصعوبات التي تواجه العاملين في المدارس الثانوية العامة في مجمل أعمالهم.

#### وأظهرت نتائج الدراسة ما يلي:

- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن محاور الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية من وجهة نظر أفراد العينة من المديرين (3.54) وهي مرتفعة
- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن محاور الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية من وجهة نظر أفراد العينة من معاوني المديرين (3.60) وهي مرتفعة
- بلغ المتوسط الحسابي لإجابات أفراد العينة عن محاور الصعوبات التي تواجه العاملين في ميدان الإدارة المدرسية من وجهة نظر أفراد العينة من الموجهين (3.63) وهي مرتفعة.
- بلغ المتوسط الحسابي لممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من المديرين (3.39)
- بلغ المتوسط الحسابي لممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من معاونين المديرين (3.26)
- بلغ المتوسط الحسابي لممارسة العاملين في المدارس الثانوية العامة للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة من الموجهين (3.14)
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير الجنس بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجههم في مجمل أعمالهم .
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول الصعوبات التي تواجههم في مجال أعمالهم من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) تعزى لمتغير المؤهل التربوي بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الصعوبات التي تواجههم في مجمل أعمالهم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول الصعوبات التي تواجههم من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول الصعوبات التي تواجههم من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول الصعوبات التي تواجههم من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغير المحافظة.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم تعزى لمتغير الجنس.
- إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر تعزى لمتغير المؤهل العلمي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة من العاملين في المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم العمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم تعزى لمتغير المؤهل التربوي.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الإدارة المدرسية.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغير المسمى الوظيفي.

- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05) بين متوسطات إجابات العاملين في المدارس الثانوية العامة حول ممارستهم للعمليات الإدارية في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم يمكن أن تعزى لمتغير المحافظة.
- وفي نهاية النتائج قدم الباحث مجموعة من المقترحات كان أهمها النحو الآتي:
1. ضرورة تشخيص نقاط القوة والضعف في النظام المدرسي القائم، وتحديد الحاجات والأولويات ووضع الآليات اللازمة للإصلاح والتطوير من خلال فحص كيفية التفاعل بين العناصر الإنسانية ذات العلاقة بالإصلاح مثل مشاركة أولياء الأمور وأساليب الإدارة وخلفيات الطلبة المعرفية ومشاركة المعلمين.
  2. تحديث نظام الترقى إلى درجة مدير مدرسة بناء على مقاييس الكفاءة العملية والعلمية وليست الأقدمية.
  3. ربط الإدارات المدرسية مع شبكة الوزارة الإلكترونية والشبكة الإلكترونية الموجودة في مديرية التربية.
  4. عقد دورات تدريبية خارجية وداخلية لمديري المدارس الثانوية لمواكبة كل جديد في علم الإدارة التربوية والتعرف على أنماط القيادة وكيفية تطبيق الأساليب الحديثة في الإدارة.
  5. التأكيد على اعتبار التكنولوجيا الحديثة عنصراً أساسياً في العملية التربوية بشكل عام، والإدارة المدرسية بشكل خاص وليس مكملاً لها خاصة في ضوء الانتشار الكبير لتكنولوجيا المعلومات في جميع قطاعات المجتمع.
- توفير الإمكانيات المادية من الأجهزة الحديثة من قبل الإدارة العليا أو استكمال نقص الأجهزة التكنولوجية وخاصة الحاسب الآلي بالمدارس الثانوية ، وكذلك توفير الكفاءات المدربة القادرة على تشغيل وبرمجة الحاسب الآلي بما يناسب العمل المدرسي.

## ملخص الدراسة باللغة الانكليزية

### **Abstract in English**

This study aims to present a proposal for the development of perception management general secondary education schools in the Syrian Arab Republic in the light of contemporary administrative thought, according to several objectives:

1. know the reality of public secondary school administration in the Syrian Arab Republic through the exercise of workers in the public high school administrative processes (planning - organization - Guidance - Calendar).

2. know the difficulties faced by workers in the public secondary schools in the Syrian Arab Republic.

3. Know the impact of variable (sex, educational qualification, educational qualification, experience in school administration, Job Title, the province) on the degree of exercise working in the field of school administration in secondary schools in the Syrian Arab Republic for administrative operations.

4. know the impact of the variable (sex, educational qualification, educational qualification, experience in school administration, Job Title, the province) in the difficulties faced by workers in the public secondary schools in the Syrian Arab Republic.

5. Submission of a proposal to develop the perception of the general secondary school administration in the Syrian Arab Republic in the light of contemporary administrative thought in the light of the results of the current study.

#### **And that by answering the following questions:**

1. What degree of practice working in public secondary schools in the Syrian Arab Republic administrative processes in the overall business in the light of contemporary administrative thought from their point of view?

2. What impact variable (sex, educational qualification, educational qualification, experience in school administration, Job Title, the province) on the degree of exercise working in the field of school administration in secondary schools in the Syrian Arab Republic for administrative operations.

3. What impact variable (sex, educational qualification, educational qualification, experience in school administration, Job Title, the province) in the difficulties faced by workers in the public secondary schools in the Syrian Arab Republic?

4. What perception proposed for the development of the reality of school administration in public secondary schools in the Syrian Arab Republic in the light of contemporary administrative thought?

The sample of the final study (906) of workers in the public high schools in the provinces (Damascus Daraa - Homs Lattakia - Aleppo), reaching a sample of managers (262) and sample assistants (98) and sample mentors (546), and the researcher used in the study current descriptive analytical method, which relies on data collection, tabulation and analysis and then extract the results, the researcher has built the study of measuring the degree of personnel in public secondary schools in the administrative processes in the light of contemporary administrative thought, as well as measure the degree of availability of the difficulties faced by school personnel tool high school in the whole of their business.

### **The study results showed the following:**

- Arithmetic average of the answers respondents about the difficulties faced by workers in the field of school administration from the standpoint of respondents from managers axes (3.54) which is high

- Arithmetic average of the answers respondents about the difficulties faced by workers in the field of school administration from the standpoint of respondents aide managers axes (3.60) which is high

- Arithmetic average of the answers respondents about the difficulties faced by workers in the field of school administration from the standpoint of respondents from mentors axes (3.63) which is high.

- The mean was for the exercise of workers in the public high school administrative processes in the light of contemporary administrative thought from the point of study sample of managers (3:39)

- The mean was for the exercise of workers in the public high school administrative processes in the light of contemporary administrative thought from the point of the study sample of individuals associate directors (3.26)

- The mean was for the exercise of workers in the public high school administrative processes in the light of contemporary administrative thought from the point of the study sample of mentors individuals (3.14)

- That there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) due to the variable sex between the mean study sample answers about the difficulties they face in their business overall.

- That there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the mean responses of employees in public high schools about the difficulties they face in the area of their business from their point of view can be attributed to the variable of academic qualification.

- That there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) attributed the educational qualification between the mean answers the study sample to the variable about the difficulties they face in their business overall.

- That there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the mean responses of employees in public high schools about the difficulties they face in their view it can be attributed to the variable of years of experience in school administration.

- That there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the mean responses of employees in public high schools about the difficulties they face in their view can be attributed to the job title.

- That there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the mean responses of employees in public high schools about the difficulties they face in their view can be attributed to the variable of the province.

- That there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the mean responses of employees in public secondary schools around the exercise of their administrative processes in the light of contemporary administrative thought from their point of view due to the variable sex.

- That there is no statistically significant differences in the significance level (0.05) between the mean responses of employees in public secondary schools around the exercise of their administrative operations in the light of contemporary administrative thought attributed to the educational qualification variable.

- That there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the mean answers the study sample of workers in the public high schools around the exercise of their administrative operations personnel in the light of contemporary administrative thought from their point of view attributed the educational qualification variable.

- That there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the mean responses of employees in public secondary schools around the exercise of their administrative processes in the light of contemporary administrative thought from their point of view it can be attributed to the variable of years of experience in school administration.

- That there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the mean responses of employees in public secondary schools around the exercise of their administrative processes in the light of contemporary administrative thought from their point of view can be attributed to the job title.

- That there were no statistically significant differences at the level of significance (0.05) between the mean responses of employees in public secondary schools around the exercise of their administrative processes in the light of contemporary administrative thought from their point of view can be attributed to the variable of the province.

At the end of the results researcher presented **a set of proposals was the most important as follows:**

1. the need to diagnose the strengths and weaknesses in the school-based system, and determine the needs and priorities and to develop the necessary reform and development mechanisms by examining how the interaction between the relevant humanitarian elements of reform, such as the participation of parents and the management styles and backgrounds of knowledge of students and teachers' participation.

2. Reload promotion to grade school principal system based on practical and scientific standards of efficiency, not seniority.

3. Connect with the ministry and school administrations electronic network and e-network in the Directorate of Education.

4. Hold training external and internal managers high school courses to keep up with every new science in educational administration and to identify leadership styles and how to apply modern methods of management.

5. emphasize considered an essential component of modern technology in the educational process in general, and school administration in particular, and not complement them, especially in light of the high prevalence of information technology in all sectors of society.

6. Provide physical capabilities of modern devices by senior management or complete lack of technological hardware and private computer in secondary schools, as well as the provision of trained talent capable of operating and computer programming to suit the school work.

Damascus University  
Faculty of Education  
Department Comparative  
Education



**Imaginea proposal for the development  
of secondary education in the public schools  
of management of the Syrian Arab Republic in  
the light of modern management thought**

*A Dissertation Presented for the Doctorate Degree  
of Education in Comparative Education and  
Educational Administration*

**Prepared by:**  
**Yaseen Ahmed al-Awad**

**Supervision by:**  
**Dr. Mohammad Hallak**  
Assistant Professor at Comparative  
Education

**Damascus:** 1435–1436 AH  
2014–2015 AD