



مركز أ.د. أحمد المنشاوي

للنشر العلمى والتميز البحثى

(مجلة كلية التربية)

=====

درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين

إعداد

أ/ وسيم بسام مصطفى جبارة

باحث دكتوراة الجامعة العربية الامريكية- تخصص ادارة تربوية

wasimjbara 198777@gmail.com

«المجلد الأربعون- العدد الرابع- جزء ثانى - أبريل ٢٠٢٤ م»

http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic

المخلص

هدفت الدراسة إلى بيان درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين، كما هدفت التعرف اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس، سنوات الخبرة ، ومن أجل تحقيق أهدافها استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي ، واعتمدت على استبانة كأداة للدراسة احتوت على (٣٠) فقرة موزعه على ثلاث مجالات، حيث تم اختيار عينة عشوائية قوامها (١٣٣) من معلمي المدارس في مدينة الطيبة ، وتوصلت نتائج الدراسة إلى ان درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، كما تبين ان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس وسنوات الخبرة ، وبناء على ذلك خرجت الدراسة بجملة من التوصيات كان اهمها تشجيع على تعزيز روح العمل الجماعي بين مدراء المدارس والمعلمين، حيث يشاركون سوياً في صنع القرارات وتحقيق أهداف التعليم، تنظيم جلسات تقييم دورية تشمل مدراء المدارس والمعلمين لمراجعة الأداء وتحديد فرص التحسين المستقبلية.

الكلمات المفتاحية: مدراء المدارس، المدارس الثانوية، الصلاحيات الممنوحة مدينة الطيبة

The Degree of Secondary School Principals' Exercise of Granted Authorities in Taybeh City, Occupied Palestine, from the Teachers' Perspective

Mr. Waseem Bassam Mustafa Jabara

PhD researcher at Arab American University - Educational Administration

wasimjbara 198777@gmail.com

Absrtact

The study aimed to determine the degree to which secondary school principals exercise their granted authorities in Taybeh City, Occupied Palestine, from the teachers' perspective. It also aimed to identify whether there were statistically significant differences between the average responses of the study sample regarding the degree of principals' exercise of their granted authorities based on gender and years of experience. To achieve its objectives, the study used the descriptive-analytical method and relied on a questionnaire as a tool for the study, which contained 30 items distributed across three domains. A random sample of 133 school teachers in Taybeh City was selected. The study results indicated that the degree of secondary school principals' exercise of their granted authorities in Taybeh City, Occupied Palestine, from the teachers' perspective was high. It also found statistically significant differences between the average responses of the study sample regarding the degree of principals' exercise of their granted authorities based on gender and years of experience. Based on these findings, the study made several recommendations, the most important of which were to encourage the enhancement of teamwork spirit between school principals and teachers, involving them together in decision-making and achieving educational goals, and to organize regular evaluation sessions involving school principals and teachers to review performance and identify future improvement opportunities.

Keywords: school principals, secondary schools, granted authorities, Taybeh City

مقدمة

إن عملية الإدارة عملية في غاية الأهمية والحجر الأساس لقيام ونجاح أي منظمة أو مؤسسة سواء كانت حكومية أو خاصة، فمن خلال العملية الإدارية يتم تحقيق الأهداف التي تضعها المنظمة وتسعى لتحقيقها، وتنظم الأعمال وشؤون العاملين والعلاقة بينهما، وذلك من خلال وجود مدير يتصف بصفات القائد يتمتع بقدرة عالية على إدارة الموارد المتاحة لديه ويعمل على تعزيز السلوك الإيجابي للأفراد التابعين له.

وتعد المدرسة أحد أهم المؤسسات الاجتماعية التي أنشأها المجتمع لتعنى بحاجة من حاجته الأساسية؛ حيث تعمل على تطبيع أفرادها طبيعياً اجتماعياً يجعل منهم أفراداً صالحين، فالمدرسة هي الوحيدة القادرة على توفير الفرص الكافية لإكساب تلاميذها الخبرات التعليمية وتكشف اتجاهاتهم وميولهم وتستثمرها من أجل إعداد كل فرد للمهنة التي تناسبه، وترسم الخطط لطلبته بهدف تعليمهم الاعتماد على النفس في سن مبكرة (مطوري، ٢٠١٦).

فالمدرسة التي يتولى إدارة مهامها ورسم سياساتها مدير كفؤ يجعلها مؤسسة اجتماعية موجهة تعمل على بناء الشخصية السوية للطلاب وتمكنهم من اكتساب المهارات والخبرات اللازمة لهم. ومدير المدرسة هو المسئول الأول عن سير العمل في المدرسة، والرئيس المباشر في الإدارة المدرسية، وهو العنصر الأساسي في العملية التربوية والتعليمية والإدارية، فمن خلال وظيفته يتمكن المدير من القيام بجميع أدواره في توجيه المعلمين والإشراف على الأمور المادية والإدارية والفنية والمالية في المدرسة، ويقوم بالإشراف على مبنى المدرسة ومحتوياته (نحيلي، ٢٠١٠).

وبناءً على ما سبق، يمكن القول أن الإدارة المدرسية هي عماد المجتمع في إعداد جيل قادر على مواجهة تحديات العصر الذي يشهد التطورات والتغيرات المتلاحقة، والتي تكون من خلال المدير الكفاء الذي يتحلى بالشخصية القيادية القادرة على قيادة العملية التعليمية وتحقيق الأهداف المنشودة منها، والذي يعمل من أجل خلق مناخ أفضل للعمل، وحل المشكلات التي تواجه العاملين في المدرسة والتي من شأنها تعطيل سير العملية التربوية (عطوي، ٢٠١٤). ونظراً لأهمية موضوع الإدارة المدرسية وتولية مهامها لمدير على قدر كبير من الكفاءة والقدرة على تحمل المسؤولية فقد جاءت هذه الدراسة بعنوان " درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين "

مشكلة الدراسة

إن الهدف من الإدارة المدرسية الناجحة هو تحسين العملية التعليمية التربوية، والارتقاء بمستوى الأداء، من خلال توعية وتبصير العاملين في المدرسة بالمهام الموكلة إليهم، وتعريفهم بمسؤولياتهم، وتوجيههم بشكل سليم لتحسين سير العملية التربوية، فالإدارة المدرسية تعمل من أجل تحقيق الإصلاح في العملية التربوية الذي تحتاجه البيئة التعليمية، فالمدير الناجح يسعى إلى التعامل مع المشكلات التي تؤخر سير وتقدم العملية التربوية والتعليمية، ويمكنه ذلك عندما تمنحه الإدارة التربوية والجهات المسؤولة عن العملية التربوية الصلاحيات الكاملة والحرية في التصرف إزاء ما يوجهه من مواقف ومشكلات داخل المدرسة سواء كانت مع المعلمين أو الطلبة أو أي من العاملين داخل المدرسة، وفي المقابل إن تقييد مدير المدرسة بصلاحيات محددة وعدم منحه الحرية الكاملة داخل مدرسته يقلل من مستوى الأداء ويعيق تحقيق الأهداف المرجوة من العملية التعليمية، لذلك فإن مشكلة هذه الدراسة تتمثل في الكشف عن درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين، حيث تكمن مشكلة الدراسة في الاجابة على الاسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين؟
 2. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس؟
 3. هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة؟
- ### أهداف الدراسة

تهدف هذه الدراسة إلى ما يلي:

1. التعرف على درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين.
2. التعرف اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس.

٣. التعرف اذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة.

أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة فيما يلي:

١. تناقش هذه الدراسة موضوعاً من الموضوعات التي وإن كثر الحديث حولها إلا أنها تبقى في غاية الأهمية؛ حيث أن الإدارة المدرسية تتقدم وتتطور أساليبها بشكل مستمر بهدف مواكبة التغييرات التي تطرأ على العملية التربوية والسياسات التعليمية.
٢. تكمن أهمية الدراسة في كونها تتناول الإدارة المدرسية التي تهتم بوضع خطط مستقبلية للمدرسة تمكنها من مواجهة التغييرات التي قد تحدث في المستقبل.
٣. تظهر أهمية الدراسة من خلال تقديمها إطاراً نظرياً حول الإدارة المدرسية والصلاحيات الممنوحة لمدراء ومديرات المدارس.
٤. قد تفيد هذه الدراسة القائمين على رسم السياسات التعليمية وواضعي أسس الإدارة التربوية وذلك من خلال المقترحات التي ستقدمها الدراسة تحسين واقع الإدارة المدرسية.

حدود الدراسة

تقتصر الدراسة على المحددات الآتية:

- الحدود البشرية: تكونت عينة الدراسة من معلمي مدارس مدينة الطيبة الثانوية.
- المحدد المكاني: أقتصر حدود الدراسة المكانيّة على المدارس الثانوية في مدينة الطيبة.
- المحدد الزماني: تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣-٢٠٢٤.

مصطلحات الدراسة

- الإدارة المدرسية: تعرف بأنها " قدرة مدير المدرسة على تهيئة الظروف المناسبة لإدارة نشاط جماعي يهتم بتنظيم شؤون الجماعة ويعمل على تطوير العمل المدرسي وتحسينه باستمرار، مما يحقق الأهداف المنشودة" (العتيبي، الشهري و الخريجة، ٢٠١٦)، ويعرفها الباحث إجرائياً بأنها: الجهود التي يبذلها مدير المدرسة من أجل تحقيق الأهداف التربوية الموضوعة داخل المدرسة، وتتضمن عمليات التخطيط والتنسيق والتوجيه لكل عمل تعليمي أو تربوي للمضي قدماً في المدرسة التي يتولى شؤون إدارتها.

– مدير المدرسة: هو الشخص الذي يساهم بشكل كبير في نجاح أو فشل تنظيم المدرسة، ويرتبط دوره ارتباطاً مباشراً بفاعلية المدرسة، ويمتلك المدير سمات فردية وخبرات مهنية تمكنه من التقدم في العملية الإدارية" (Chalikias, Raftopoulou, Georgios & Kyriakopoulos, 2020).

– مدينة الطيبة: تعتبر مدينة الطيبة ثالث أكبر المدن العربية داخل الخط الأخضر وثاني أكبر مدينة بمنطقة المثلث شمال فلسطين المحتلة، وهي مدينة عربية بالكامل، ويبلغ عدد سكانها حوالي مائة ألف نسمة جميعهم من العرب ويشكل المسلمون غالبيتهم الساحقة (مركز الجزيرة، ٢٠١١).

الدراسات السابقة

أجرت أبو عرار (٢٠٢٢) دراسة هدفت الدراسة إلى هدفت الدراسة إلى الكشف عن معيقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية من وجهة نظر مديري مدارس ببيير السبع، تكونت عينة الدراسة من (٢٩) مديراً ومديرة من مدراء المدارس الحكومية في ببيير السبع، واستخدمت الباحثة الاستبانة كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة معيقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية من وجهة نظر مديري مدارس ببيير السبع بشكل عام جاءت بدرجة مرتفعة، وتبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في معيقات تطبيق الإدارة الذاتية من وجهة نظر مديري مدارس ببيير السبع تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة.

وأجرى أبو عصابة وحسين (٢٠٢١) دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف إلى المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طول كرم من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم وبيان أثر كل من متغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة، والموقع الجغرافي على المشكلات التنظيمية، تكونت عينة الدراسة من (١٣٨) مديراً ومديرة تم اختيارهم بطريقة عشوائية، واستخدمت الدراسة الاستبانة الالكترونية كأداة لجمع البيانات، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن قلة إمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة كانت كبيرة، وأن كثرة التعميمات والقرارات يجعل متابعة تنفيذها أمر يتطلب وقتاً وجهداً على حساب الأعمال الأخرى، كما كشفت الدراسة عن بعض المشكلات التنظيمية التي تتمثل في ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة، واللوائح الموضوعية على أسس مثالية يصعب تطبيقها بشكل واقعي داخل المدارس.

وأجرى فته (٢٠٢٠). دراسة هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع البيئة المدرسية ومدى فاعلية عمليات الإدارة المدرسية، والعلاقة بينهما، والتعرف على الفروق في تقدير واقع البيئة المدرسية ومدى فاعلية العمليات الإدارية بالمرحلة المتوسطة باختلاف (المدرسة، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، طبيعة المبنى المدرسي)، وتكونت عينة الدراسة من (٧٩٣) معلماً ومعلمة، واستخدم الباحث استبانة للتعرف على واقع البيئة المدرسية في مدارس المرحلة المتوسطة بمحافظة الطائف وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن واقع البيئة المدرسية ككل جاء بدرجة عالية، وجاءت درجة موافقة أفراد العينة على فاعلية العمليات الإدارية ككل بدرجة عالية لكل العمليات، ووجد ارتباط دال موجب بين درجات تقدير واقع البيئة المدرسية ودرجات تقدير فاعلية العمليات الإدارية، ووجدت فروق في تقدير واقع البيئة المدرسية ومدى فاعلية العمليات الإدارية بالمرحلة المتوسطة باختلاف (المدرسة، الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي، طبيعة المبنى المدرسي).

كما أجرى العتيبي (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة الطائف للصلاحيات الإدارية والفنية الممنوحة لهم، وعلى دورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية بالإضافة إلى التعرف على الفروق بين متوسطات درجات الممارسة ودور الصلاحيات في تحسين أداء الإدارة المدرسية التي تعزى إلى المؤهل العلمي وسنوات الخبرة والدورات التدريبية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية بمحافظة الطائف والبالغ عددهم الإجمالي (١١٠) مديراً تم توزيعهم بأسلوب الحصر الشامل، وقام الباحث باستخدام الاستبانة كأداة للبحث، وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الصلاحيات الإدارية كانت بدرجة عالية وأبرزها منح الإجازات المرضية لمنسوبي المدرسة وفق لائحة التقارير الطبية وتبين وجود بعض الصلاحيات بدرجة متوسطة مثل إعداد خطط خاصة لمواجهة الأزمات المتوقعة في العمل كالأمراض المعدية، كما أن درجة ممارسات الصلاحيات الفنية ككل كانت بدرجة عالية وأبرزها اعتماد قبول الطلاب وفق لشروط القبول والتسجيل.

كما أجرى دنغارا (Dangara, 2016) دراسة ركزت هذه الدراسة على أهمية استثمار الموارد التعليمية بشكل فعال ودوره في تحسين أداء الإدارة المدرسية، حيث أن النظام التربوي يتطلب وضع سياسات لتحقيق أهداف العملية التعليمية، لذا فإن هذه الدراسة تناولت مفهوم إدارة المدرسة وموارد التعليم، وتصنيف موارد التعليم، والتحديات التي تواجه الإدارة المدرسية، وتوصلت نتائج الدراسة إلى تقديم حلول حول كيفية التغلب على التحديات التي تواجه مدير المدرسة وذلك بهدف ضمان إدارة مدرسية فعالة واستغلال امثل للموارد المتاحة في النظام المدرسي.

بينما أجرت شاه (Shah, 2014) دراسة هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على دور نظم المعلومات الإدارية في تحسين عمل مدير المدرسة من مساعدته على التخطيط المستمر ووضع سياسات للتقييم أكثر فاعلية، ودورها في تمكين مدير المدرسة من إدارة الموارد البشرية والقدرة على التواصل وتحمل المسؤولية والتخطيط، وتوصلت نتائج الدراسة إلى أن استخدام مدير المدرسة لنظم المعلومات الإدارية في ممارسته وظيفته للإدارة المدرسية يساعده على تحديد أهداف المدرسة وصياغة الخطط الإستراتيجية، وتقييم أداء الموظفين وضمان النجاح التنظيمي.

التعليق على الدراسات السابقة

اطلع الباحث على مجموعة من الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالية، وقد وجد الباحث أن موضوع الإدارة المدرسية من المواضيع التي يتم تناولها وربطها مع متغيرات كثيرة، لكونها من المواضيع المتجددة وبحاجة دائمة إلى مواكبة التغييرات التي تطرأ على العمل الإداري باستمرار، واختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث حداثتها والمجتمع الذي تناولته فمديري المدارس في مدينة الطيبة بحاجة إلى إجراء العديد من الدراسات التي تتناولهم بشكل مباشر وذلك بهدف تسليط الضوء على احتياجاتهم ومنحهم مزيد من الصلاحيات لتأدية مهامهم على أكمل وجه، سيما وأن هذه المدينة تقع داخل الخط الأخضر وتتحكم دولة الاحتلال بسياساتها التعليمية والتربوية.

منهج الدراسة:

لأغراض هذه الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وهو المنهج الذي يهتم بالظاهرة كما هي في الواقع، ويعمل على وصفها وتحليلها وربطها بالظواهر الأخرى، حيث اعتمدت الباحث على مصادر المعلومات ذات الصلة بموضوع الدراسة، وتحليلها، و ثم تجميع البيانات عن طريق الاستبانة، التي تم تطويرها الدراسات السابقة، كما وان المنهج الوصفي التحليلي هو نهج في البحث الاجتماعي يهدف إلى فهم وتحليل الظواهر والظواهر الاجتماعية من خلال الوصف والتحليل. يتضمن هذا النهج استخدام اللغة والكتابة بشكل مفصل لوصف وتحليل الظواهر الاجتماعية بدقة، وانه في المرحلة الوصفية، يتم جمع البيانات بشكل دقيق ومفصل، سواء كانت هذه البيانات من خلال الملاحظة الميدانية، ويتم التركيز على وصف الظواهر بطريقة تفصيلية وشاملة (Alawneh at al,2023).

مجتمع وعينة الدراسة:

يعرّف مجتمع الدراسة أنه جميع الأفراد أو العناصر ذات العلاقة بمشكلة الدراسة، ويسعى الباحث إلى تعميم نتائجها عليها، وبذلك فإن المجتمع في هذه الدراسة هو جميع معلمي المدارس الثانوية في مدينة الطيبة ومن أجل إجراء الدراسة قام الباحث باختيار عينة ممتيسرة لعدد من معلمي المدارس بعد ما تم حوسبة اداة الدراسة باستخدام جوجل فورم، وقد بلغ حجم العينة (١٣٥) من المعلمين، وبعد الحصول على البيانات التي تم جمعها بواسطة الاستبانة كان عدد الاستبانات الصحيحة والتي اجري عليها التحليل الإحصائي (١٣٣) استبانة، والجدول (١) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة.

الجدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها المستقلة

| المتغير | فئات المتغير | العدد | النسبة المئوية% |
|---------------|------------------|-------|-----------------|
| الجنس | ذكر | 83 | 62.4 |
| | أنثى | 50 | 37.6 |
| | المجموع | 133 | 100.0 |
| المؤهل العلمي | دبلوم | 17 | 12.8 |
| | بكالوريوس | 92 | 69.2 |
| | دراسات عليا | 24 | 18.0 |
| | المجموع | 133 | 100.0 |
| سنوات الخبرة | اقل من ٥ سنوات | 42 | 31.6 |
| | من ٥-١٠ سنوات | 30 | 22.6 |
| | اكثر من ١٠ سنوات | 61 | 45.9 |
| | المجموع | 133 | 100.0 |

أداة الدراسة:

قام الباحث بالاعتماد على استبانة كأداة للدراسة حيث تم بنائها كأداة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة، وذلك بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، وقد تكوّنت الاستبانة (٣٠) فقرة موزعه على ثلاث مجالات مصممة على أساس مقياس ليكرت (Likert Scale) خماسي الأبعاد، وأعطيت الأوزان كما يلي (موافق بشدة: ٥ درجات، موافق: ٥ درجات، محايد: ٣ درجات، معارض: ٢ درجة، معارض بشدة: ١ درجة واحدة).

صدق أداة الدراسة:

بعد إعداد الاستبانة بصورتها الأولى وقد كان عدد فقراتها (٢٠) فقرة ، وللتحقق من صدقها قام الباحث بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الخبرة والاختصاص في الجامعات الفلسطينية والاردنية، وبلغ عددهم (٩) محكم، وقد طلب من المحكمين إبداء الرأي في فقرات الاستبانة بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومتغيراتها، فقد ، وقد حصلت على موافقتهم بدرجة كبيرة، مع إجراء بعض التعديلات على فقراتها، فأصبح عدد الفقرات بصورتها النهائية (30) فقرة موزعه على ثلاث مجالات، وبذلك يكون قد تحقّق الصدق الظاهري للاستبانة.

ثبات أداة الدراسة

تم التأكد من ثبات أداة الدراسة من خلال استخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) حيث بلغ معامل الثبات على المجال الاول (٠.٩١) وعلى المجال الثاني(٠.٨٨) وعلى المجال الثالث(٠.٩٠) كما وبلغ الثبات على كافة الفقرات (٠.٩٤) وتعتبر وهذه القيمة عالية وتفي بأعراض هذه الدراسة.

المعالجات الإحصائية:

بعد الحصول على إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخالها للحاسب الآلي، وتم معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية والتي تتمثل في التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لتقدير الوزن النسبي لفقرات الاستبانة، واختبار "ت" لعينتين مستقلتين (Independent sample t-Test)، تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، ومعادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لحساب ثبات الاستبانة، معادلة بيرسون لدلالة العلاقة.

نتائج الدراسة

هدفت هذه الدراسة التعرف إلى درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين ، كما هدفت التعرف إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في متوسط استجابات افراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين ، حسب متغيرات(الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ولتحقيق

هدف الدراسة تم تطوير استبانة وتم التأكد من معاملي صدقها وثباتها، وبعد عملية جمع البيانات تم إدخالها للحاسوب ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، ومن أجل تفسير النتائج اعتمدت الباحثة المعيار الآتي (Alawneh, 2023):

- متوسط حسابي (٤ فأكثر) درجة كبيرة جداً.
- متوسط حسابي (٣.٥-٣.٩٩)، درجة كبيرة.
- متوسط حسابي (٣-٣.٤٩)، درجة متوسطة.
- متوسط حسابي (٢.٥-٢.٩٩)، درجة قليلة.
- متوسط حسابي (أقل من ٢.٥)، درجة قليلة جداً.

وفيما يلي عرض نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة

السؤال الأول: ما درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين ونتائج الجدول (٢) تبين ذلك

الجدول (٢): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين

| الدرجة | الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | الفقرات | الرقم المجال | الرتبة |
|------------|-------------------|-----------------|---------------------|--------------|--------|
| كبيرة | 1.070 | 3.77 | الصلاحيات التعليمية | ١ | ١ |
| كبيرة جداً | 0.794 | 4.11 | الصلاحيات الادارية | ٢ | ٢ |
| كبيرة | 0.738 | 3.97 | الصلاحيات المالية | ٣ | ٣ |
| كبيرة | ٠.66937 | 3.9524 | الدرجة الكلية | | |

يتضح من الجدول (٢) أن درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين كان كبير وقد حصلت الدرجة الكلية على متوسط حسابي (٣.٩٥) وانحراف معياري (٠.٦٦) على الدرجة الكلية وهي تعتبر كبيرة، وفيما يتعلق بالمجالات حيث حاز على المرتبة الاولى في الممارسة للصلاحيات الادارية حيث بلغ متوسطها الحسابي (٤.١١) وانحراف معياري (٠.٧٩) وهي تعتبر كبيرة جداً، وجاء في الدرجة الثانية للصلاحيات المالية في الممارسة حيث حازت على متوسط حسابي (٣.٩٧) وانحراف معياري (٠.٧٣) وهي تعتبر درجة ممارسة كبيرة، جاء في المرتبة الثالثة والاخيرة للصلاحيات التعليمية حيث حازت على متوسط حسابي (٣.٧٧) وانحراف معياري (١.٠٧) وهي تعتبر درجة كبيرة، كما وتؤكد النتائج السابقة على ان درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة، كما ويفسر الباحث هذه النتيجة الى انه يمكن ان يكون لديهم تفاعل ايجابي مع المعلمين، حيث يظهر المدراء توجيهًا فعّالًا ودعمًا للمعلمين في تنفيذ الصلاحيات التعليمية والإدارية والمالية، وقد يكون لديهم اتجاهات قيادية فعّالة، تساعد في تعزيز ممارستهم للصلاحيات بشكل كبير وفعال، ويمكن أن يكون هناك تواصل فعال بين المدراء والمعلمين، مع توفير مستوى عالٍ من الشفافية حول استخدام الصلاحيات، وقد يكون لديهم تفاعل قوي مع الطلاب، حيث يتيح لهم ذلك فهم احتياجات الطلاب وتوجيه الصلاحيات التعليمية بشكل ملائم، يمكن أن يكون لديهم كفاءة عالية في الإدارة، مما يتيح لهم تنظيم وتنسيق الأنشطة التعليمية والإدارية بشكل فعال، كما وانه إذا كانوا يحظون بدعم كافٍ من السلطات التعليمية أو المالية، قد يكون لديهم القدرة على تحقيق تناغم في استخدام الصلاحيات المالية، يمكن أن يكون لديهم القدرة على التكيف مع التحديات المتغيرة في المجال التعليمي، مما يساهم في تحقيق نجاح في ممارسة الصلاحيات.

السؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس؟

ومن أجل الاجابة على هذا السؤال المتعلق بمتغير الجنس استخدم الباحث اختبار (ت) لعينتين مستقلتين (Independent sample t-Test) ، ونتائج الجدول (٣) تبين ذلك.

الجدول (٣): نتائج اختبار t-Test للعينات المستقلة لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس.

| المجالات | الجنس | العدد | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | قيمة (T) | مستوى الدلالة |
|---------------------|-------|---------|-----------------|-------------------|----------|---------------|
| الصلاحيات التعليمية | ذكر | 1.053 | 3.84 | 83 | ٩٥٧. | ٠.٣٤ |
| | انثى | 1.099 | 3.66 | 50 | | |
| الصلاحيات الادارية | ذكر | 0.817 | 4.06 | 83 | -٩٨٣. | ٠.٣٢ |
| | انثى | 0.756 | 4.20 | 50 | | |
| الصلاحيات المالية | ذكر | 0.749 | 3.89 | 83 | -١.٥٨٧. | ٠.١١ |
| | انثى | 0.707 | 4.10 | 50 | | |
| الدرجة الكلية | ذكر | 0.66414 | 3.9317 | 83 | -٤٥٧. | ٠.٦٤ |
| | انثى | ٠.68333 | 3.9867 | 50 | | |

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

يُضح من الجدول (٣) السابق، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس ، حيث كانت قيمة مستوى الدلالة على جميع المجالات أكبر من مستوى الدلالة (0.05) وبلغ على الدرجة الكلية (0.64) وهذا ما يؤكد انه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير الجنس، ويفسر الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات الجنس (ذكر، أنثى) في درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم، من وجهة نظر المعلمين في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة، قد يعود إلى عدة أسباب منها انه قد يكون لديهم مدراء مدارس من كلا الجنسين قدرات قيادية متكاملة، حيث يظهرون قدرات مماثلة في الإدارة والتفاعل مع الصلاحيات الممنوحة بغض النظر عن الجنس، كما وقد يكون هناك توجيه متساوي نحو التدريب والتطوير في مجال الإدارة والصلاحيات بين المدراء من الجنسين، مما يؤدي إلى تحقيق مستوى متساوٍ من التطوير والأداء، كما قد يظهر تفاعل مهارات القيادة بشكل مشابه بين المدراء من الجنسين، حيث يتبادلون المسؤوليات ويتفاعلون بفعالية مع الصلاحيات، كما ويمكن أن تكون

هناك ثقافة مؤسسية تشجع على المساواة والتكامل في ممارسة الصلاحيات بين المدراء من الجنسين، وقد يكون هناك تكامل في التوجيهات الإدارية والسياسات التي تحدد كيفية ممارسة الصلاحيات، مما يساهم في تحقيق توحيد الأداء.

السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية في بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة ؟

ومن أجل الاجابة على السؤال الاتية فقد استخدم الباحثون تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للعينات، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين (٤،٥) الآتيين:

الجدول (٤): المتوسطات الحسابية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة

| الانحراف المعياري | المتوسط الحسابي | العدد | سنوات الخبرة | المتغير |
|-------------------|-----------------|-------|------------------|---------------------|
| 1.094 | 3.79 | 42 | اقل من ٥ سنوات | الصلاحيات التعليمية |
| 0.947 | 4.00 | 30 | من ٥-١٠ سنوات | |
| 1.109 | 3.66 | 61 | اكثر من ١٠ سنوات | |
| 1.070 | 3.77 | 133 | المجموع الكلي | |
| 0.872 | 4.14 | 42 | اقل من ٥ سنوات | الصلاحيات الإدارية |
| 0.850 | 4.03 | 30 | من ٥-١٠ سنوات | |
| 0.718 | 4.13 | 61 | اكثر من ١٠ سنوات | |
| 0.794 | 4.11 | 133 | المجموع الكلي | |
| 0.670 | 4.12 | 42 | اقل من ٥ سنوات | الصلاحيات المالية |
| 0.885 | 3.90 | 30 | من ٥-١٠ سنوات | |
| 0.700 | 3.90 | 61 | اكثر من ١٠ سنوات | |
| 0.738 | 3.97 | 133 | المجموع الكلي | |
| 0.62881 | 4.0159 | 42 | اقل من ٥ سنوات | الدرجة الكلية |
| 0.73204 | 3.9778 | 30 | من ٥-١٠ سنوات | |
| 0.67093 | 3.8962 | 61 | اكثر من ١٠ سنوات | |
| ٠.66937 | 3.9524 | 133 | المجموع الكلي | |

يتضح من خلال الجدول (٤) وجود فروق في المتوسطات الحسابية لفئات سنوات الخبرة ، حيث كانت أعلى المتوسطات الحسابية لصالح مستوى (اقل من ٥ سنوات) وأقلها لمستوى (اكثر من ١٠ سنوات)، وللتحقق فيما إذا كانت الفروق في المتوسطات الحسابية قد وصلت إلى

مستوى الدلالة الإحصائية، استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، والجدول (٥) يوضح ذلك.

الجدول (٥): نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة

| المتغير | مصدر التباين | مجموع المربعات | درجات الحرية | متوسط المربعات | قيمة (F) | مستوى الدلالة |
|---------------------|---------------------|----------------|--------------|----------------|----------|---------------|
| الصلاحيات التعليمية | المربعات بين الفئات | 2.391 | 2 | 1.196 | 1.044 | 0.355 |
| | المربعات الداخلة | 148.842 | 130 | 1.145 | | |
| | المجموع الكلي | 151.233 | 132 | | | |
| الصلاحيات الإدارية | المربعات بين الفئات | 0.248 | 2 | 0.124 | 0.194 | 0.824 |
| | المربعات الداخلة | 83.060 | 130 | 0.639 | | |
| | المجموع الكلي | 83.308 | 132 | | | |
| الصلاحيات المالية | المربعات بين الفئات | 1.365 | 2 | 0.683 | 1.258 | 0.288 |
| | المربعات الداخلة | 70.515 | 130 | 0.542 | | |
| | المجموع الكلي | 71.880 | 132 | | | |
| الدرجة الكلية | المربعات بين الفئات | .381 | 2 | 0.191 | 0.422 | 0.657 |
| | المربعات الداخلة | 58.761 | 130 | 0.452 | | |
| | المجموع الكلي | 59.143 | 132 | | | |

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

يتبين من الجدول (٥) أنه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة ، حيث بلغت قيمة مستوى الدلالة على كافة المجالات اعلى من (٠.٠٥) وبلغت على الدرجة الكلية (٠.٦٥) وهذه القيمة أكبر من (٠.٠٥)، وهذا ما يؤكد عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في بين متوسطات استجابات افراد عينة الدراسة نحو درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة من وجهة نظر المعلمين حسب متغير سنوات الخبرة، ويفسر الباحث عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستويات سنوات

الخبرة في درجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية للصلاحيات الممنوحة لهم، من وجهة نظر المعلمين في مدينة الطيبة في فلسطين المحتلة، قد يكون ناتجاً عن عدة أسباب منها قد يكون مدراء المدارس قادرين على توجيه وإدارة الصلاحيات بفعالية بغض النظر عن فترة خبرتهم. قد يكون لديهم تكامل في أساليب الإدارة واتخاذ القرارات، وقد يظهرون مهارات قيادية مشابهة، سواء كانوا ذوي خبرة قليلة أو ذوي خبرة طويلة، مما يساهم في تحقيق الهدف المشترك، وقد يتلقى مدراء المدارس التدريب والتطوير المستمر، مما يساعدهم على تطوير مهاراتهم وتحسين أدائهم بغض النظر عن عدد سنوات الخبرة، كما ويمكن أن يكون لديهم جميعاً الالتزام الشديد بأداء مهامهم والتفاعل بفعالية مع الصلاحيات الممنوحة، مما يقلل من التباين بين مستويات الخبرة، ربما تكون هناك ثقافة داعمة تشجع على التواصل والعمل المشترك بين مدراء المدارس، مهما كانت خبراتهم السابقة.

توصيات الدراسة ومقترحاتها

توصي الدراسة بضرورة ما يلي:

١. توصي الدراسة بضرورة منح المدراء مزيداً من الصلاحيات ليتمكنوا من تأدية عملهم بشكل أفضل.
٢. ضرورة توفير بيئة مدرسية متميزة تمكن مدراء ومديرات المدارس من تحقيق أهداف العملية الإدارية.
٣. توصي الدراسة بضرورة عقد ورش عمل ودورات تدريبية لتمكين المدراء من مواكبة كل ما هو جديد ويتعلق بالعملية الإدارية والمدرسية.
٤. تشجيع على تعزيز روح العمل الجماعي بين مدراء المدارس والمعلمين، حيث يشاركون سوياً في صنع القرارات وتحقيق أهداف التعليم، تنظيم جلسات تقييم دورية تشمل مدراء المدارس والمعلمين لمراجعة الأداء وتحديد فرص التحسين المستقبلية.
٥. توصي الدراسة بضرورة تقليل المعوقات التي تحد من جودة العمل التربوي من قبل أصحاب القرار والقائمين على العملية التربوية.
٦. عقد ندوات و ورش عمل تدريبية للمعلمين بهدف تعريفهم بعناصر البيئة المدرسية الناجحة، ودورهم في إنجاح الإدارة المدرسية من خلال مساندة المدراء في تأدية مهامهم.

قائمة المراجع

المراجع العربية

أبو عرار، ختام(٢٠٢٢). معوقات تطبيق الإدارة المدرسية الذاتية من وجهة نظر مدراء مدارس
بيير السبع، المجلة العلمية لكلية التربية، ٣٨(٨)، ١٩٤-٢١٢.

أبو عصبه، خالد و حسين، محمود(٢٠٢١). المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية
في مديرية طول كرم شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات
المدارس أنفسهم، المجلة العلمية للعلوم التربوية والصحة النفسية،
٣(١)، ١٣١-١٦٤.

العتيبي، صالح.(٢٠١٤). درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس الثانوية
بمحافظة الطائف ودورها في تحسين أداء الإدارة المدرسية من وجهة
نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية
السعودية.

العتيبي، مشاعل ، الشهري، مشاعل و الخريجة، غزيل(٢٠١٦). واقع تطبيق الإدارة المدرسية
للإدارة الإستراتيجية في المدارس الابتدائية وسط مدينة الرياض من
وجهة نظر المعلمات، مجلة كلية التربية جامعة الأزهر، ٣٥(١٦٨)،
٦٧٧-٧٠٩.

فته، عادل بن محمد (٢٠٢٠). واقع البيئة المدرسية وعلاقته بفاعلية عمليات الإدارة المدرسية من
وجهة نظر المعلمين، مجلة كلية التربية بالمنصورة، ١٠٨(١)،
٢٩١-٣٢٧.

مطوري، أسماء(٢٠١٦). مؤسسات التنشئة الاجتماعية ودورها في تنمية قيم التربية البيئية:
المدرسة نموذجاً، أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة محمد خيضر
بسكرة، الجزائر.

نحيلي، علي. (٢٠١٠). دور مديري المدارس في رفع كفاية المعلمين، مجلة جامعة دمشق،
٢٦(٢+١)، ١٣٧-١٧٣.

المراجع الأجنبية

- Alawneh, Y., Al-Momani, T., Salman, F., Al-Ahmad, S., Kaddumi, T., Al-Dlalah, M. (2023). The Extent of the Prevalence of Pronunciation Problems among Students of the First Primary Stage in the Point of View of their Teachers and Treatment Methods, *Educational Administration: Theory and Practice*, 29(3), 19-33.
- Alawneh, Y., Al-Momani, T., Salman, F., Kaddumi, T., Al-Dlalah, M. (2023). A Detailed Study Analysis of Artificial Intelligence Implementation in Social Media Applications. 2023 3rd International Conference on Advance Computing and Innovative Technologies in Engineering (ICACITE) DOI: 10.1109/ICACITE57410.2023 12-13 May 2023.
- Chalikias, M., Raftopoulou, L, Georgios, S., Kyriakopoulos, G. (2020). The school principal's role as a leader in teachers' professional development: the case of public secondary education in Athens, *Problems and Perspectives in Management*, 18(4), 461- 474.
- Creswell, J. (2017). *Research design: Qualitative, quantitative, and mixed methods approaches*. California :Sage publications.
- Dangara, U. (2016). Educational Resources: An Integral Component for Effective School Administration in Nigeria, *Research on Humanities and Social Sciences*, 6(13), 27- 38.
- Shah, M. (2014). Impact of Management Information Systems (MIS) on School Administration, *Social and Behavioral Sciences*, (116), 2790-2804.