واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية جنزور من وجهة نظر المعلمين

The Reality of Administrative Efficiency among Secondary School Principals in the Municipality of Janzour from the Teachers' Perspective

هناء محمد بن غرسة **Hanaa Mohamed Bin Gharsa**

كلية التربية - جنزور جامعة طرابلس University of Tripoli Faculty of Education -Janzour

h.bengharsa@uot.edu.ly

https://orcid.org/0009-0007-6883-166X

الملخص

تتناول هذه الدراسة واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بلدية جنزور من وجهة نظر المعلمين، حيث تنطلق من أهمية الكفاءة الإدارية باعتبارها أحد الأعمدة الرئيسة لنجاح الإدارة المدرسية، لما لها من دور في تحسين الأداء وتوجيه الموارد البشرية والمادية نحو تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية. وقد اعتمدت الباحثة على المنهج الوصفي المسحي، مستخدمة الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وذلك لكونه الأنسب لدراسة الظواهر التربوية في بيئتها الطبيعية.

شمل مجتمع الدراسة جميع معلمي المدارس الثانوية في بلدية جنزور خلال العام الدراسي 2025–2026 والبالغ عددهم (988) معلماً، فيما اختيرت عينة قوامها (278) معلماً بطريقة عشوائية طبقية لضمان تمثيل المجتمع الأصلي بدقة. وقد ركزت الدراسة على أربعة أبعاد رئيسة للكفاءة الإدارية هي: التخطيط، التنظيم، الاتصال، واتخاذ القرارات، إضافة إلى الكشف عن الفروق في تقديرات المعلمين تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي، التخصص، وسنوات الخبرة.

أظهرت النتائج أن مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية جاء بدرجة متوسطة في جميع الأبعاد، وهو ما يعكس وجود قصور نسبي في الممارسات الإدارية يحتاج إلى معالجة. كما بينت النتائج أن غالبية أفراد العينة يحملون مؤهل ليسانس بنسبة (54.3%)، وأن معظمهم من التخصص العلمي بنسبة (71.2%)، بينما بلغت نسبة ذوي الخبرة الطويلة (10 سنوات فأكثر) (46%). وظهرت فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين للكفاءة الإدارية تبعاً للمؤهل العلمي والتخصص وسنوات الخبرة، بما يؤكد تأثير هذه المتغيرات على تقييم الأداء الإداري.

خلصت الدراسة إلى أن الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بلدية جنزور ما تزال عند مستوى متوسط، الأمر الذي يستدعي تعزيز برامج التدريب والتأهيل، وتطوير آليات اختيار وتقويم المديرين، بما يسهم في رفع فاعلية الإدارة المدرسية وتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة أكبر. وتوصي الدراسة بضرورة

الاستثمار في إعداد القيادات المدرسية وتزويدها بالمهارات الإدارية الحديثة، لضمان تحسين جودة العمل التربوي والارتقاء بمخرجات العملية التعليمية.

Abstract

This study addresses the reality of administrative efficiency among secondary school principals in the Municipality of Janzour from the teachers' perspective. It stems from the importance of administrative efficiency as one of the main pillars of school management success, due to its role in improving performance and directing human and material resources toward achieving educational objectives effectively and efficiently. The researcher adopted the descriptive survey method, using a questionnaire as the main tool for data collection, as it is the most appropriate for studying educational phenomena in their natural environment.

The study population consisted of all secondary school teachers in the Municipality totaling (988) teachers, while a sample of (278) teachers was selected using stratified random sampling to ensure accurate representation of the original population. The study focused on four main dimensions of administrative efficiency: planning, organization, communication, and decision-making, in addition to examining differences in teachers' assessments according to variables such as academic qualification, specialization, and years of experience.

The results revealed that the level of administrative efficiency among secondary school principals was moderate across all dimensions, reflecting a relative shortcoming in administrative practices that requires attention. The findings also showed that the majority of the sample held a bachelor's degree (54.3%), most belonged to the scientific specialization (71.2%), while those with long experience constituted (46%). Statistically significant differences appeared in teachers' assessments of administrative efficiency according to academic qualification, specialization, and years of experience, confirming the influence of these demographic variables on the evaluation of administrative performance.

The study concluded that administrative efficiency among secondary school principals in the Municipality of Janzour remains at a moderate level, which necessitates strengthening training and qualification programs, as well as developing mechanisms for the selection and evaluation of principals. This would contribute to enhancing the effectiveness of school management and achieving

educational objectives more efficiently. The study recommends investing in the preparation of school leaders and equipping them with modern administrative skills to ensure the improvement of educational work quality and the advancement of educational outcomes.

الاطار العام للدراسة

مقدمة:

تعتبر الكفاءة الإدارية من المحاور الاساسية لنجاح الإدارة المدرسية، إذ تعبر عن قدرة المدير على توظيف معارفه ومهاراته وخبراته في أداء الوظائف الإدارية بكفاءة وفاعلية، بما يشمل التخطيط والتنظيم والاتصال واتخاذ القرارات، لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية بأفضل استثمار للموارد المتاحة وفي البيئة المدرسية، تكتسب الكفاءة الإدارية أهمية خاصة لارتباطها بتحسين الأداء المدرسي وتنسيق الجهود البشرية والمادية وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية ومن ثم، تمثل الكفاءة الإدارية أساسًا لفاعلية الإدارة المدرسية، وتسهم في تعزيز جودة العمل التربوي ورفع كفاءة المؤسسات التعليمية.

مشكلة الدراسة وتساؤلاتها :

تشهد المؤسسات التعليمية تحديات متزايدة تتطلب قيادات مدرسية تمتلك مستوى مرتفعًا من الكفاءة الإدارية لضمان حسن سير العمل وتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، ومن هذا المنطلق، تسعى الدراسة الحالية إلى الكشف عن واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ببلدية جنزور، من خلال تحليل ممارساتهم الإدارية في مجالات التخطيط والتنظيم والاتصال واتخاذ القرارات، والإجابة عن السؤال الرئيس الآتي:

ما مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين في بلدية جنزور؟

وتنبثق عنه الأسئلة الفرعية التالية:

1 ـ ما مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بعد التخطيط من وجهة نظر المعلمين في بلدية جنزور؟

2ـ ما مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بعد التنظيم من وجهة نظر المعلمين في بلدية جنزور؟

3ـ ما مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بعد الاتصال من وجهة نظر المعلمين في بلدية جنزور؟

4ـ ما مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بعد اتخاد القرارات من وجهة نظر المعلمين في بلدية جنزور؟

5 ـ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لواقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين تعزى إلى متغيرات ديموغرافية مثل(المؤهل العلمي، التخصص ،سنوات الخبرة، ؟)

أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى:

1 ـ التعرف مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بعد التخطيط من وجهة نظر المعلمين في بلدية جنزور؟

2ـ التعرف على مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بعد التنظيم من وجهة نظر المعلمين في بلدية جنزور؟

3ـ التعرف على مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بعد الاتصال من وجهة نظر المعلمين في بلدية جنزور؟

4ـ التعرف على الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بعد اتخاد القرارات من وجهة نظر المعلمين في بلدية جنزور؟

5 ـ الكشف عن الفروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لواقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين تعزى إلى متغيرات ديموغرافية مثل(المؤهل العلمي، التخصص ،سنوات الخبرة، ؟)

أهمية الدراسة:

تنبع أهمية الدراسة من تناولها واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي، لما لها من دور أساسي في فاعلية الإدارة المدرسية وتحقيق الأهداف التربوية، كما تسهم في إثراء المعرفة العلمية في مجال الإدارة التربوية، وتوفير مؤشرات يمكن الإفادة منها في تطوير برامج إعداد وتدريب المديرين وتحسين أساليب اختيارهم وتقويم أدائهم، بما يدعم الارتقاء بالأداء الإداري في المدارس الثانوية.

حدود الدراسة :

1. **الحدود الموضوعية**: تمثلت الحدود الموضوعية في واقع الكفاءة الادارية لمديري مدارس التعليم الثانوي.
2. **الحدود المكانية:** اقتصرت الدراسة على مدارس التعليم الثانوي الواقعة ضمن نطاق بلدية جنزور.
3. **الحدود البشرية:** اقتصرت هذه الدراسة على مديري مدارس التعليم الثانوي في بلدية جنزور.

مصطلحات الدراسة :

1 ـ **الكفاءة الإدارية** : " هى القدرة على تحقيق الأهداف المطلوبة بأقل تكلفة وجهد ممكن، مع تحقيق أعلى مستويات الجودة والإنتاجية، تشمل الكفاءة الإدارية مجموعة متنوعة من المهارات والمعارف التي تمكن الإدارة من استخدام الموارد المتاحة بكفاءة وفعالية" (الأحول، 2024 : 160)

التعريف الاجرائي: هي قدرة مدير المدرسة الثانوية على أداء مهامه الإدارية بفاعلية وتحقيق الأهداف التربوية من خلال مهارات التخطيط والتنظيم والاتصال واتخاذ القرار.

2 ـ **الإدارة المدرسية :** هي "عملية تعاونية ديمقراطية تقوم على جهود جماعية منظمة داخل المدرسة، تهدف إلى تحقيق الأهداف التربوية في ضوء فلسفة المجتمع وطموحاته" (الهمالي وفلاح، 2022 :64).

وعرف إجرائيا بأنه الشخص المكلف رسميًا بإدارة المدرسة وهو المسؤول عن القيام بالوظائف الإدارية للوصول الى تحقيق الأهداف المطلوبة.

الاطار النظري

أولاً: الكفاءة الإدارية.

مفهوم الكفاءة الإدارية.

تعتبرالكفاءات الإدارية لمدير المدرسة مجموعة من المعارف والمهارات والسلوكيات التي تمكّنه من أداء مهامه بكفاءة وفاعلية وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية،

حيث عرفها (الكندي، 2014: 10) بأنها تمثل "المقدرة المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة أو جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفاعلية".

وتستنتج الباحثة أن الكفاءة الإدارية تتمثل في قدرة مديري المدارس الثانوية على توظيف معارفهم ومهاراتهم بفاعلية لتحقيق الأهداف المنشودة.

ثانياً : الإدارة المدرسية

مفهوم الإدارة المدرسية.

في سياق تناول مفهوم الكفاءة الإدارية، تجدر الإشارة إلى مفهوم الإدارة المدرسية، إذ قدم الباحثون عدداً من التعريفات التي تتكامل في تفسير هذا المفهوم، ومن بينها ما أشار إليه (حسين، 2019: 26) بأنها "الجهاز القائم على تنفيذ السياسة التعليمية، ويقوم على رأسها مدير تتركز مسؤولياته في توجيه المدرسة لتؤدي رسالتها كاملة نحو أبنائها مع تنفيذ اللوائح والأنظمة الصادرة من إدارة التعليم".

ثالثاً : أبعاد الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي.

تتضمن الإدارة المدرسية أبعادًا إدارية وفنية واجتماعية، حيث تهتم بتنظيم العمل وتطوير العملية التعليمية وتعزيز العلاقات الإنسانية، كما تعتبر أبعاد التخطيط والتنظيم والاتصال واتخاذ القرار من أهم مكونات الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية، لما لها من دور في رفع فاعلية الأداء المدرسي وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (آل ناجي، 2016: 45).

1- كفاءة التخطيط.

يعتبر التخطيط من الوظائف الإدارية الأساسية في الإدارة المدرسية، إذ يحدد الأهداف ويوجه الجهود وينظم العمل لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية، ويعرف بأنه المنهج العلمي الذي يرسم مسار العمل ويحدد اتجاهه بعيدًا عن العشوائية (المنيف، 2000: 78)، كما تعرف كفاءة التخطيط بأنها قدرة القائد التربوي على استشراف المستقبل وتحديد الأهداف بدقة، مع الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة ووضع خطط مرنة قابلة للتنفيذ لتحقيق المخرجات التعليمية بأعلى جودة وأقل جهد (الحارثي وآل رشود، 2023، ص 142).

أهمية كفاءة التخطيط في الإدارة المدرسية.

يتضمن التخطيط مجموعة من الخطوات الإجرائية، من أبرزها: تحديد الأهداف وتنسيقها وترتيبها حسب الأولوية، واقتراح البرامج المناسبة لتحقيقها، وتحديد الإجراءات اللازمة للتنفيذ، إضافة إلى وضع معايير للأداء وجدولة الأعمال زمنياً، مع مراعاة تحليل الواقع والموارد المتاحة واستثمارها بالشكل الأمثل (الخضر، والكودة، 2020: 15).

دور كفاءة التخطيط في تحقيق أهداف المدرسة.

تتجلى أهمية التخطيط في كونه وسيلة فاعلة لتوجيه العمل المدرسي نحو تحقيق أهدافه التربوية والتعليمية، من خلال تحديد الأهداف وترتيب الأولويات وحسن توظيف الموارد المتاحة، فضلاً عن استشراف التحديات المستقبلية ووضع البدائل المناسبة للتعامل معها، بما يسهم في تحسين جودة الأداء وتطوير مخرجات العملية التعليمية (الكوني، 2023 : 135).

2ـ كفاءة التنظيم.

يعتبر التنظيم من الوظائف الإدارية الأساسية التي تترجم الخطط إلى واقع عملي من خلال توزيع المهام وتنسيق الجهود وتحديد المسؤوليات بما يضمن تحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

حيث يعرفه (المهداوي، 2000: 24)، بأنه "الإطار الذي يتم بموجبه ترتيب جهود جماعة من الأفراد وتنسيقها في سبيل تحقيق أهداف محدده".

أهمية كفاءة التنظيم في الإدارة المدرسية .

تعتبر المشكلات التنظيمية من أبرز التحديات التي تواجه الإدارة المدرسية، إذ تؤثر في كفاءة سير العمل وتعيق تحقيق الأهداف التربوية، وتتمثل في ضعف وضوح الهيكل التنظيمي وتداخل الأدوار وقصور التنسيق بين العاملين، مما ينعكس سلبًا على فاعلية الأداء وجودة المخرجات التعليمية، وقد أكدت دراسة (حسين والفايدي، 2024: 160) أن هذه المشكلات تضعف كفاءة الإدارة المدرسية وتقلل من قدرتها على تحقيق أهدافها التربوية.

كفاءة التنظيم في تحقيق أهداف المدرسة.

تتجلى كفاءة التنظيم في المدرسة في تحويل الخطط إلى ممارسات عملية من خلال توزيع المهام وتحديد المسؤوليات وتنسيق الجهود بين العاملين، بما يضمن حسن استثمار الموارد ويعزز التعاون والانسجام داخل المؤسسة التعليمية، الأمر الذي ينعكس إيجابًا على فاعلية الأداء وتحقيق الأهداف التربوية (حسين وموسى، 2020: 112)، كما تُعرّف كفاءة التنظيم بأنها عملية تنسيق وتوزيع للمهام والصلاحيات والموارد داخل المدرسة بما يضمن سير العمل وتكامل الجهود لتحقيق الأهداف التربوية بكفاءة وفاعلية.

3ـ كفاءة الاتصال.

تعتبر كفاءة الاتصال من الكفاءات الإدارية الأساسية لمدير المدرسة، إذ تسهم في تبادل المعلومات وتنسيق الجهود وتعزيز العلاقات الإنسانية ودعم عمليات التخطيط والتنظيم واتخاذ القرار بما ينعكس إيجابًا على الأداء وتحقيق الأهداف التربوية وتعرف كفاءة الاتصال بأنها "قدرة مدير المدرسة على إدارة عناصر الاتصال

المختلفة بما يضمن وضوح المعلومات ودقتها وتعزيز التعاون داخل المؤسسة التعليمية" (بروال، 2017: 890)، كما يعرف الاتصال بأنه "عملية نقل وتبادل المعلومات والأفكار بين أفراد المؤسسة لتحقيق التنسيق وتوحيد الجهود" (الحريري، 2020: 148).

أهمية كفاءة الاتصال في الإدارة المدرسية.

يعتبر الاتصال من المقومات الأساسية لنجاح الإدارة المدرسية، إذ يسهم في نقل المعلومات وتبادلها بين العاملين وتوجيه الجهود نحو تحقيق الأهداف التربوية، كما يعزز العلاقات الإنسانية والتنسيق داخل المدرسة، مما ينعكس إيجابًا على كفاءة الأداء وتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية (الحداد، 2023: 146).

دور كفاءة الاتصال في تحقيق أهداف المدرسة.

يؤدي الاتصال دورًا جوهريًا في تحقيق أهداف المدرسة؛ إذ يسهم في تعزيز التنسيق بين العاملين، وتبادل المعلومات والخبرات، ودعم عمليات اتخاذ القرار، فضلاً عن تقوية العلاقات بين المدرسة والمجتمع المحلي، كما يساعد الاتصال الفعال على توحيد الجهود وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف التربوية والتنظيمية بكفاءة وفاعلية (يونس، 2024، ص 214)

4- كفاءة اتخاذ القرارات.

تعتبر كفاءة اتخاذ القرار من أهم الكفاءات الإدارية لمدير المدرسة لارتباطها المباشر بسير العمل التربوي والإداري، إذ تعتمد على تحديد المشكلات وتحليلها وجمع المعلومات والمفاضلة بين البدائل واختيار الأنسب لتحقيق الأهداف بكفاءة وفاعلية (الحريري، 2020: 152).

كما تعرف كفاءة اتخاذ القرارات بأنها قدرة المدير على تشخيص المشكلات وتحديد أهداف القرار وجمع المعلومات وتحليلها واختيار البديل الأنسب من بين البدائل المتاحة بما يحقق أهداف المؤسسة التعليمية بكفاءة وفاعلية (الزعبي، 2021: 167).

أهمية كفاءة اتخاذ القرارات في الإدارة المدرسية.

يمثل صنع القرار محورًا أساسيًا في العمليات الإدارية داخل المدرسة، إذ يرتبط بالتخطيط والتنظيم والاتصال، ويسهم في توفير حلول منهجية للمشكلات التعليمية وتوجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف التربوية بكفاءة، مما يعزز جودة المخرجات ومرونة المؤسسة في مواجهة التغيرات (العجمي، 2018: 368)

دور كفاءة اتخاذ القرارات في تحقيق أهداف المدرسة.

يعد صنع القرار العامل المشترك بين جميع عمليات الإدارة بدءاً من التخطيط وانتهاءً بالتقويم، وصنع القرار من أهم وظائف الإدارة التعليمية والوسيلة التي يتم من خلالها إطلاق المبادرات وبناء البرامج والمشاريع إن ترشيد صناعة القرارات التربوية هو أحد أهم الأسباب لتنمية مستدام (مفرح والمغزوي، 2023: 296).

الدراسات السابقة

1 ـ دراسة (محمد حمدي ، و اخرون 2025)،بعنوان : واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العربية في مدينة أبشة ـ تشاد من وجهة نظر المشرفين التربويين.

تهدف الدراسة الى التعرف إلى واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العربية بمدينة أبشة.

تكونت عينة الدراسة من (30) مشرف تربوي ، و استخدم الباحثون الاستبانة كاداة لجمع البيانات و المنهج المستخدم فتمثل في المنهج الوصفي التحليلي.

و اظهرت نتائج الدراسة الى ان مستوى التخطيط لدى المديرين جاء بدرجة متوسطة.

2 ـ **دراسة (2023 مريم ابو دقش ،و احمد رضوان :) ، بعنوان درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب التعليمية للاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين .**

تهدف الدراسة الى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للاتصال الإداري.

و تكون مجتمع الدراسة (400) معلم و معلمة ، و استخدم الباحثان الاستبانة كاداة لجمع البيانات والمنهج المستخدم فتمثل في المنهج الوصفي المسحي .

واظهرت نتائج الدراسة الى ان درجة ممارسة الاتصال الاداري من قبل مديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة.

3 ـ دراسة (عزيزة أبكر بكري: 2020) بعنوان تقييم ممارسات تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة.

هدفت الدراسة التعرف على درجة ممارسة اتخاد القرار لدى مديري المدارس الثانوية .

تكونت عينة الدراسة من (112) مدير، و استخدمت الباحثة الاستبانة كاداة لجمع البيانات ، اما المنهج المستخدم فتمثل في المنهج الوصفي التحليلي.

واظهرت نتائج الدراسة الى ان درجة ممارسة اتخاذ القرار جاءت بدرجة متوسطة.

4ـ دراسة (ابراهيم الرضى: 2020)، بعنوان التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين بولاية الخرطوم.

هدف الدراسة الى درجة ممارسة التنظيم من قبل مديري المدارس الثانوية.

تكونت عينة الدراسة من (300) مديرا ، و استخدم الباحث الاستبانة كاداة لجمع البيانات ، اما المنهج المستخدم فتمثل في المنهج الوصفي.

واظهرت نتائج الدراسة ان درجة ممارسة التنظيم لدى افراد العينة جاءت متوسطة.

التعقيب على الدراسات السابقة.

تضح من استعراض الدراسات السابقة وجود اتفاق بينها وبين الدراسة الحالية في تناول الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية، مع اختلاف البيئات والمتغيرات المدروسة. فقد اتفقت مع دراسة حمدي وآخرين

(2025) في بعد التخطيط، ودراسة إبراهيم الرضي (2020) في بعد التنظيم، ودراسة أبو دقش ورضوان (2023) في الاتصال الإداري، ودراسة بكري (2020) في اتخاذ القرار، حيث جاءت جميعها بمستوى ممارسة متوسط.

كما تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في اعتماد المنهج الوصفي واستخدام الاستبانة كأداة رئيسة لجمع البيانات، وتميزت الدراسة الحالية عن تلك الدراسات في تناولها للأبعاد الأربعة مجتمعة (التخطيط، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار) وفي تطبيقها على البيئة الليبية بمدارس التعليم الثانوي في بلدية جنزور، مما يضيف بعدًا محليًا للأدب التربوي.

منهج و إجراءات الدراسة.

منهج الدراسة:

اعتمدت الباحثة في هذه الدراسة على المنهج الوصفي، باعتباره الأنسب لدراسة الظواهر التربوية والاجتماعية في بيئتها الطبيعية. ويُعرّف عبيدات وآخرون (2005) المنهج الوصفي بأنه: "أسلوب يعتمد على جمع معلومات وبيانات عن ظاهرة أو واقع معين، بقصد التعرف على الظاهرة المدروسة وتحديد الوضع الحالي لها، والكشف عن جوانب القوة والضعف فيها، من أجل معرفة مدى صلاحية هذا الوضع أو مدى الحاجة لإحداث تغييرات جزئية أو أساسية" (عبيدات، دوقان، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، عمان: دار الفكر، ص 191).

مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الثانوية ببلدية جنزور خلال العام الدراسي 2025–2026، والبالغ عددهم (988) معلم .

عينة الدراسة

تم اختيار عينة قوامها 278 معلمًا من المدارس الثانوية بمدينة جنزور، وذلك بهدف تمثيل المجتمع الأصلي بصورة مناسبة، وتوفير بيانات دقيقة يمكن الاعتماد عليها في تفسير النتائج.

وصف عينة الدراسة

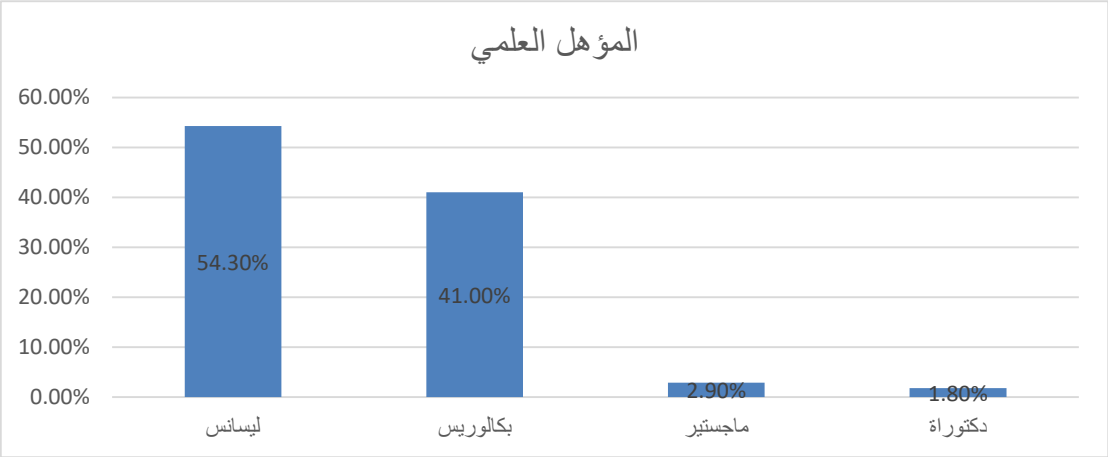
تم وصف عينة الدراسة بناءا على خصائص العينة

1ـ المؤهل العلمي : في الجدول والشكل التالي يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي.

الجدول رقم (1) يبين التوزيع التكراري والنسب لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسب
ليسانس	151	%54.3
بكالوريس	114	%41.0
ماجستير	8	%2.9
دكتوراة	5	%1.8
المجموع	278	%100

الشكل رقم (1) يبين التوزيع التكراري والنسب لأفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي



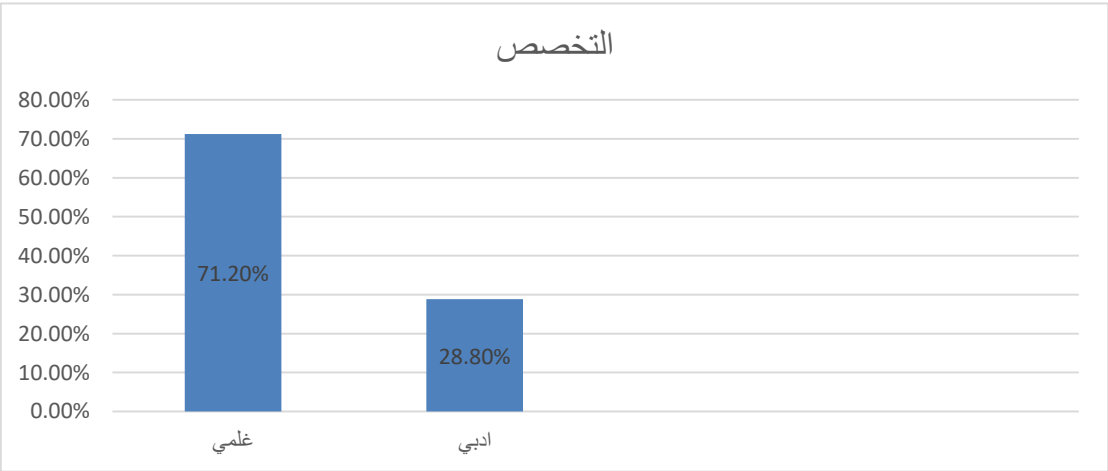
أظهرت نتائج التحليل في الجدول والشكل رقم (1) أن غالبية أفراد العينة من المعلمين يحملون مؤهل ليسانس بنسبة (54.3%)، وهي النسبة الأكبر، مما يعكس اعتماد المؤسسات التعليمية بشكل رئيسي على هذه الدرجة الأكاديمية في التوظيف، تلاها مؤهل البكالوريوس بنسبة (41.0%)، وهو ما يشير إلى وجود قاعدة واسعة من المعلمين ذوي التأهيل الجامعي الأساسي، بينما جاءت نسبة حملة الماجستير منخفضة (2.9%)، وكذلك حملة الدكتوراه بنسبة (1.8%)، وهو ما يعكس محدودية عدد المعلمين ذوي المؤهلات العليا.

2ـ التخصص : في الجدول والشكل التالي يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب التخصص

الجدول رقم (2) يبين التوزيع التكراري والنسب لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص

التخصص	التكرار	النسب
غلمي	198	%71.2
ادبي	80	%28.8
المجموع	278	%100

الشكل رقم (2) يبين التوزيع التكراري والنسب لأفراد عينة الدراسة حسب التخصص



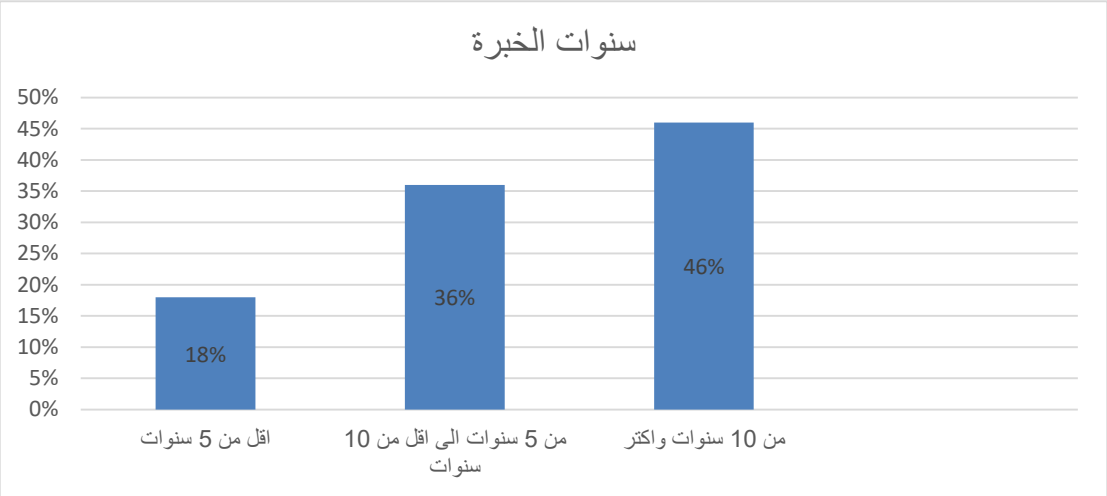
أظهرت نتائج التحليل في الجدول والشكل رقم (2) أن غالبية أفراد العينة تخصصهم علمي بنسبة (71.2%)، وهي النسبة الأكبر، مما يعكس تركيز المؤسسات التعليمية على هذا النوع من التخصصات في التوظيف ، في المقابل، بلغت نسبة أفراد العينة من التخصص الأدبي (28.8%)، وهي نسبة أقل بكثير مقارنة بالتخصص العلمي، لكنها تظل ذات حضور معتبر في العينة.

3ـ سنوات الخبرة : في الجدول والشكل التالي يبين توزيع افراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

الجدول رقم (3) يبين التوزيع التكراري والنسب لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة

سنوات الخبرة	التكرار	النسب
اقل من 5 سنوات	50	%18
من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	100	%36
من 10 سنوات واكثر	128	%46
المجموع	278	%100

الشكل رقم (3) يبين التوزيع التكراري والنسب لأفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخبرة



أظهرت نتائج التحليل في الجدول والشكل رقم (3) أن غالبية أفراد العينة من المعلمين يتمتعون بخبرة طويلة تبلغ 10 سنوات فأكثر بنسبة (46%)، وهي النسبة الأكبر، مما يعكس استقرار الكوادر التعليمية واستمراريتهم في المهنة لفترات ممتدة، تلاها فئة المعلمين ذوي الخبرة المتوسطة (من 5 إلى أقل من 10 سنوات) بنسبة (36%)، وهي نسبة معتبرة تدل على وجود شريحة انتقالية تجمع بين الخبرة العملية والقدرة على التكيف مع المستجدات، أما المعلمون الجدد الذين تقل خبرتهم عن 5 سنوات فقد شكلوا نسبة محدودة (18%)، وهو ما يشير إلى ضعف في استقطاب المعلمين حديثي التخرج أو صعوبة بقائهم في المهنة.

أداة الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة، اعتمدت الباحثة على استبانة مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية، باعتبارها الأداة الرئيسة لجمع البيانات وتحليلها.

وصف الاستبيان:

بلغ عدد فقرات الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية (20) عبارة ، موزعة على أربعة محاور ولكل عبارة خمس بدائل هي (لا أوافق بشدة – لا اوافق– محايد – اوافق – أوافق بشدة) ، و الجدول التالي يوضح محاور الاستبيان.

الجدول (4) يبين محاور الاستبيان وعدد العبارات لكل محور

المحاور	العدد
بعد الكفاءة التخطيط	5
بعد الكفاءة في التنظيم	5
بعد الكفاءة في الاتصال	5
بعد الكفاءة في اتخاذ القرار	5
المجموع	20

تصحيح الاستبيان:

بلغ عدد فقرات الاستبيان المستخدم في الدراسة الحالية (20) عبارة ، ولكل عبارة خمس بدائل وفقا لمقياس ليكارث هى (لا أوافق بشدة – لا اوافق – محايد – اوافق – أوافق بشدة) تحمل الاوزان الثانية (5-4-3-2-1) على التوالي، تم بعد ذلك تم حساب المتوسط الحسابي (المتوسط المرجح) لتحديد أوزان العبارات حسب قيم المتوسط المرجح المتحصل عليها نتيجة لتحليل الإجابات و ذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي تم حساب المدى (5-1=4)، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية أي (5/4 = .8) بعد ذلك يتم إضافة هذه القيمة إلى اقل قيمة في المقياس (وبداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وهكذا أصبح طول الخلية كما في الجدول (5) كما يلي :

المستوى	عالية جدا	عالية	متوسطة	ضعيفة	ضعيفة جدا
الدرجة	4.6 واكثر	4.5-3.7	3.6-2.8	2.7-1.9	1.8 – 1

صدق وتبات وسيلة جمع البيانات في الدراسة الحالية :

اعتمدت الباحثة في تقدير صدق وثبات أداة جمع البيانات على تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم ، وذلك بهدف التحقق من ملاءمة الأداة وصلاحيتها للاستخدام في الدراسة الحالية.

أولًا: صدق المحكمين.

تم عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين المتخصصين في مجالات علم النفس التربوي والمناهج وطرق التدريس، وذلك لاستطلاع آرائهم حول وضوح العبارات ومدى مناسبتها لقياس الظاهرة موضوع الدراسة. وبعد استرجاع استبانات الخبراء وتحليل بياناتها، تبين وجود اتفاق بينهم على الإبقاء على العبارات كما هي دون تعديل.

ثانيًا: صدق المقارنة الطرفية

اعتمدت الباحثة على أسلوب المقارنة الطرفية للتحقق من صدق الأداة، وذلك من خلال حساب قيمة اختبار (ت) لقياس الفروق بين متوسطات القيم الدنيا (50% من الاستجابات الأقل) ومتوسطات القيم العليا (50% من الاستجابات الأعلى). وقد أظهرت النتائج وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة (0.05)، مما يؤكد قدرة الأداة على التمييز بين المجموعات المختلفة ويعكس صدقها التمييزي. ويبين الجدول رقم (6) تفاصيل هذه النتائج:

المحاور	50% من القيم الدنيا ن= 15		50% من القيم العليا ن= 15		قيمة اختيار (ت) المحسوبة	مستوى الدلالة
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري		
بعد الكفاءة التخطيط	21.5000	1.95789	9.6000	2.71621	24.694	.003
بعد الكفاءة في التنظيم	20.8000	1.98886	9.8000	2.82056	22.249	.002
بعد الكفاءة في الاتصال	21.0000	2.05480	9.7000	3.74314	18.358	.000
بعد الكفاءة في اتخاذ القرار	20.7000	2.11082	7.9000	2.33095	39.192	.000
الكلي	76.3000	5.25040	42.3000	14.61392	9.406	.019

اظهرت نتائج اختبار المقارنة الطرفية باستخدام (ت) في الجدول رقم (6) وجود فروق دالة إحصائيًا عند مستوى (0.05) بين متوسطات القيم الدنيا والعليا في جميع محاور الكفاءة (التخطيط، التنظيم، الاتصال، اتخاذ القرار)، وكذلك في الدرجة الكلية، وتشير هذه النتائج إلى قدرة الأداة على التمييز بين المجموعات المختلفة، مما يعكس صدقها التمييزي ويؤكد صلاحيتها لقياس الكفاءات موضوع الدراسة.

ثانيا :الثبات

يشير ثبات أداة الدراسة إلى مدى قدرتها على إعطاء نتائج متسقة عند إعادة تطبيقها في ظروف مماثلة. وللتحقق من ذلك، قامت الباحثة بتطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية مكونة من (30) معلم ، تم استبعادهم لاحقًا من العينة الفعلية، وقد جرى حساب معامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ، وهو من أكثر الأساليب شيوعًا في البحوث التربوية والنفسية لقياس الاتساق الداخلي بين الفقرات كما و مبين في الجدول التالي .

جدول (7) يبين نتائج معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

المحاور	عدد العبارات	معامل الفا كرونباخ
بعد الكفاءة التخطيط	5	.950
بعد الكفاءة في التنظيم	5	.953
بعد الكفاءة في الاتصال	5	.945
بعد الكفاءة في اتخاذ القرار	5	.959
المجموع	25	.953

أظهرت نتائج تحليل الثبات باستخدام معامل ألفا كرونباخ في الجدول رقم (7) أن جميع المحاور تجاوزت الحد المقبول إحصائيًا (0.70)، حيث تراوحت القيم بين (.945) و(.959)، بينما بلغ معامل الثبات الكلي للأداة (.953). وتشير هذه النتائج إلى أن الأداة تتمتع بدرجة عالية جدًا من الاتساق الداخلي والموثوقية، إذ إن ارتفاع معاملات ألفا كرونباخ يعكس تجانس الفقرات في قياس الأبعاد المستهدفة. وبذلك يمكن القول إن الأداة صالحة للاستخدام في الدراسة الحالية، وأن نتائجها يمكن الاعتماد عليها في تفسير الظاهرة موضوع البحث.

الاساليب الاحصائية.

1_ التكرارات والنسب المئوية

2-المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

3- اختبار(t-test) لعينتين مستقلتين

4- تحليل التباين الاحادي one way ANOVA. لدلالة الفروق

3- معامل ثبات ألفاكرونباخ.

4- الوزن النسبي

عرض وتفسير النتائج.

بعدما تم تطبيق الأداء على عينة الدراسة الأساسية ، سيتم عرض نتائج تساؤلات الدراسة وتفسيرها في ضوء الرصيد النظري لهذه الدراسة وبعض الدراسات السابقة على النحو التالي :

التساؤل الاول: ما مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي من وجهة نظر المعلمين في بلدية جنزور؟

لتحديد مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة والوزن النسبي والمستوى كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (8) استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات مستوى الكفاءة الإدارية

	المحاور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	بعد الكفاءة التخطيط	3،137	1،046	74.62	متوسط
2	بعد الكفاءة في التنظيم	3،229	1،007	64،56	متوسط
3	بعد الكفاءة في الاتصال	3،22	1،034	64.4	متوسط
4	بعد الكفاءة في اتخاذ القرار	3،02	1،094	60،4	متوسط
	المجموع	3،164	831.	63،29	متوسط

أظهرت نتائج التحليل في الجدول رقم (8) أن مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بلدية جنزور من وجهة نظر المعلمين جاء عند مستوى متوسط في جميع المحاور، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية بين (3.02) و(3.23)، وبوزن نسبي إجمالي بلغ (63.29%)، وتشير هذه النتائج إلى أن المديرين يمتلكون قدرًا مقبولًا من الكفاءة في مجالات التخطيط والتنظيم والاتصال واتخاذ القرار، إلا أن هذا المستوى لا يرتقي إلى الدرجة العالية المطلوبة لتحقيق فاعلية إدارية متميزة، وبذلك يمكن القول إن الكفاءة الإدارية لدى المديرين تحتاج إلى مزيد من التطوير والتعزيز من خلال برامج تدريبية وتأهيلية تركز على رفع مستوى الأداء في المحاور الأربعة، بما يسهم في تحسين جودة الإدارة المدرسية والارتقاء بالعملية التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت الية دراسة (محمد حمدي و آخرين 2025)

تعزوا الباحثة ذلك الى عدم تخصص المدراء في مجال الادارة، و تعدد المهام و المسؤوليات الإدارية، وضعف التدريب و التأهيل .

التساؤل الثاني : ما مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بعد التخطيط من وجهة نظر المعلمين في بلدية جنزور؟

لتحديد مستوى الكفاءة الإدارية في بعد التخطيط لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة والوزن النسبي والمستوى كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (9) استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التخطيط

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى
1	يضع مدير المدرسة خططاً واضحة لتحقيق أهداف المدرسة.	2.98	1.122	%59.6	ضعيف
2	يعتمد المدير على بيانات دقيقة عند إعداد الخطط.	3.05	1.079	%61	متوسط
3	يشرك المعلمين في عملية التخطيط.	3.28	1.174	%65.6	متوسط
4	يحدد أولويات العمل بشكل منظم.	3.22	1.222	%64. 4	متوسط
5	يلتزم بتنفيذ الخطط الموضوعة.	3.21	1.113	%64.2	متوسط
	الكلي	137،3	046،1	62.74	متوسط

تشير نتائج الدراسة في الجدول رقم (9) أن مستوى الكفاءة الإدارية في بعد التخطيط لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بلدية جنزور جاء عند مستوى متوسط بوزن نسبي كلي بلغ (62.74%). فقد أظهرت البيانات أن المديرين يحققون درجة ضعيفة في وضع خطط واضحة لتحقيق أهداف المدرسة (59.6%)، بينما جاءت بقية المؤشرات عند مستوى متوسط، مثل الاعتماد على بيانات دقيقة (61%)، إشراك المعلمين في التخطيط (65.6%)، تحديد أولويات العمل (64.4%)، والالتزام بتنفيذ الخطط (64.2%). هذه النتائج تعكس أن التخطيط الإداري لدى المديرين يتسم بقدر مقبول من التنظيم والمشاركة، إلا أنه يفتقر إلى الوضوح الكافي في صياغة الخطط الاستراتيجية لتحقيق أهداف المدرسة، مما يستدعي تعزيز قدراتهم التخطيطية عبر برامج تدريبية تركز على مهارات صياغة الأهداف، إشراك جميع الأطراف ذات العلاقة، وضمان التنفيذ الفعّال للخطط الموضوعة بما يرفع من جودة الإدارة المدرسية.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (محمد حمدي و اخرين ،2025).

وتعزو الباحثة حصول المديرين على درجة متوسطة في كفاءة التخطيط إلى عدم تخصص بعضهم في مجال الإدارة، وتعدد المهام والمسؤوليات الموكلة إليهم، وضعف التدريب والتأهيل في مهارات التخطيط، إلى جانب محدودية الموارد المتاحة والتحديات التي تفرضها بيئة العمل، مما قد يؤثر في قدرتهم على إعداد الخطط وتنفيذها ومتابعتها بالكفاءة المطلوبة.

التساؤل الثالث : ما مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بعد التنظيم من وجهة نظر المعلمين في بلدية جنزور؟

لتحديد مستوى الكفاءة الإدارية في بعد التنظيم لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة والوزن النسبي والمستوى كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (10) استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد التنظيم

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1	يوزع المدير المهام بشكل عادل بين المعلمين.	3.22	1.180	4،%64	متوسط
2	ينظم العمل داخل المدرسة بطريقة واضحة.	3.11	1.061	2،%62	متوسط
3	يحدد المسؤوليات والصلاحيات بدقة.	3.12	1.055	4،%62	متوسط
4	يحسن استغلال الموارد المتاحة في المدرسة.	3.24	1.038	8،%64	متوسط
5	يتابع تنفيذ الأعمال التنظيمية باستمرار.	3.45	1.173	%69	متوسط
	الكلي	229،3	007،1	56،64	متوسط

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول رقم (10) أن مستوى الكفاءة الإدارية في بعد التنظيم لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بلدية جنزور جاء عند مستوى متوسط بوزن نسبي كلي بلغ (64.56%). وقد بينت النتائج أن المديرين يحققون درجات متوسطة في جميع المؤشرات، حيث تراوحت الأوزان النسبية بين (62.2%) و(69%). فقد ظهر أن توزيع المهام بين المعلمين يتم بدرجة مقبولة (64.4%)، وتنظيم العمل داخل المدرسة يتم بشكل واضح نسبياً (62.2%)، كما أن تحديد المسؤوليات والصلاحيات يتم بدرجة متوسطة (62.4%). إضافة إلى ذلك، أظهرت النتائج أن استغلال الموارد المتاحة يتم بشكل جيد نسبياً (64.8%)، وأن متابعة تنفيذ الأعمال التنظيمية جاءت بأعلى درجة ضمن هذا البعد (69%). هذه المؤشرات تعكس أن التنظيم الإداري لدى المديرين يتسم بقدر من الفاعلية، لكنه لا يزال بحاجة إلى مزيد من التطوير لضمان العدالة في توزيع المهام، وضبط المسؤوليات بشكل أدق، وتعزيز آليات المتابعة بما يسهم في رفع مستوى الأداء الإداري وتحقيق جودة أفضل في العملية التعليمية.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (ابراهيم رضى، 2020)

تعزوا الباحثة ذلك الى وتعزو الباحثة حصول المديرين على درجة متوسطة في كفاءة التنظيم إلى تعدد المهام والمسؤوليات الإدارية الملقاة على عاتقهم، وعدم تخصص بعضهم في مجال الإدارة، وضعف فرص التدريب والتأهيل في الجوانب التنظيمية، فضلاً عن محدودية الموارد وتداخل الاختصاصات داخل المؤسسة، مما قد يؤثر في قدرتهم على تنظيم العمل وتوزيع المهام وتنسيق الجهود بالكفاءة المطلوبة.

التساؤل الرابع : ما مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بعد الاتصال من وجهة نظر المعلمين في بلدية جنزور؟

لتحديد مستوى الكفاءة الإدارية في بعد الاتصال لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة والوزن النسبي والمستوى كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (11) استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد الاتصال

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1	يتواصل المدير بفعالية مع المعلمين.	3.23	1.254	6،64	متوسط
2	يشجع الحوار المفتوح داخل المدرسة.	3.43	1.240	6،68	متوسط
3	ينقل التعليمات بوضوح ودقة.	3.23	1.257	6،64	متوسط
4	يستمع لآراء المعلمين ومقترحاتهم.	3.25	.992	56،64	متوسط
5	.يعزز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة	3.18	.976	6،63	متوسط
	المجموع	22،3	034،1	64.4	متوسط

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول رقم (11) أن مستوى الكفاءة الإدارية في بعد الاتصال لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بلدية جنزور جاء عند مستوى متوسط بوزن نسبي كلي بلغ (64.4%). وقد بينت النتائج أن المديرين يحققون درجات متوسطة في جميع المؤشرات، حيث تراوحت الأوزان النسبية بين (63.6%) و(68.6%). فقد ظهر أن التواصل الفعّال مع المعلمين يتم بدرجة مقبولة (64.6%)، وتشجيع الحوار المفتوح داخل المدرسة جاء بأعلى درجة (68.6%)، بينما نقل التعليمات بوضوح ودقة (64.6%)، والاستماع لآراء المعلمين ومقترحاتهم (64.56%)، وتعزيز العلاقات الإنسانية داخل المدرسة (63.6%) جاءت جميعها عند مستوى متوسط. هذه النتائج تعكس أن الاتصال الإداري لدى المديرين يتسم بفاعلية نسبية، إلا أنه لا يرتقي إلى المستوى العالي المطلوب لضمان بيئة مدرسية قائمة على التفاعل الإيجابي والشراكة الحقيقية. ومن ثم، فإن تعزيز مهارات الاتصال، خاصة في مجالات الإصغاء الفعّال وتوضيح التعليمات وبناء العلاقات الإنسانية، يعد ضرورة أساسية للارتقاء بجودة الأداء الإداري وتحقيق أهداف العملية التعليمية بكفاءة أكبر.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (مريم أبو دقش، أحمد رضوان)

تعزوا الباحثة ذلك الى الاعتماد على الاساليب التقليدية في الاتصال، و محدودية الامكانات المادية ،و تباين القدارات الشخصية للمديرين.

التساؤل الخامس : ما مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بعد اتخاد القرارات من وجهة نظر المعلمين في بلدية جنزور؟

لتحديد مستوى الكفاءة الإدارية في بعد اتخاد القرارات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي ، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لكل فقرة والوزن النسبي والمستوى كما هو مبين في الجدول التالي :

جدول رقم (12) استجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات بعد اتخاد القرارات

	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الدرجة
1	يتخذ المدير قراراته بناءً على معلومات كافية.	3.06	1.054	2،61	متوسط
2	يشرك المعلمين في بعض القرارات المهمة.	3.06	1.199	2،61	متوسط
3	يتسم قراره بالعدالة والموضوعية.	3.09	1.296	8،61	متوسط
4	يعالج المشكلات بسرعة وفعالية.	2.91	1.200	2،58	متوسط
5	يتحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها.	2.97	1.228	4،59	متوسط
	الكلي	02،3	094،1	4،60	متوسط

أظهرت نتائج الدراسة في الجدول رقم (12) أن مستوى الكفاءة الإدارية في بعد اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بلدية جنزور جاء عند مستوى متوسط بوزن نسبي كلي بلغ (60.4%). وقد بينت النتائج أن المديرين يتخذون قراراتهم بدرجة متوسطة من حيث الاعتماد على المعلومات الكافية (61.2%)، وإشراك المعلمين في بعض القرارات المهمة (61.2%)، والعدالة والموضوعية في القرارات (61.8%). في المقابل، جاءت قدرة المديرين على معالجة المشكلات بسرعة وفعالية عند أدنى مستوى (58.2%)، كما أن تحمل المسؤولية عن القرارات المتخذة سجل نسبة متوسطة (59.4%). هذه النتائج تعكس أن عملية اتخاذ القرار لدى المديرين تتسم بقدر مقبول من الكفاءة، لكنها لا تزال بحاجة إلى تطوير، خاصة في مجال سرعة وفعالية معالجة المشكلات وتعزيز تحمل المسؤولية، بما يسهم في رفع مستوى الأداء الإداري وتحقيق إدارة مدرسية أكثر فاعلية تدعم جودة العملية التعليمية.

تتفق هذه النتيجة مع ما توصلت اليه دراسة (عزيزة أبكر بكري،2020)

تعزوا الباحثة ذلك الى عدم تخصص المديرين في مجال الادارة ، والمركزية في العمل الاداري و محدودية الصلاحيات.

التساؤل السادس : ـ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لواقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين تعزى إلى متغيرات ديموغرافية مثل(المؤهل العلمي) .

للتعرف على ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الكفاءة الإدارية وفق متغير المؤهل العلمي استخدمت الباحثة تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق تبعا الى اختلاف متغير (المؤهل العلمي) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (13) كما يلي :

يبين نتائج اختبار(one way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الكفاءة الإدارية وفق متغير المؤهل العلمي

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
بعد الكفاءة التخطيط	بين المجموعات	32.088	3	10.696	.388	.761	غير دال
	داخل المجموعات	7544.679	274	27.535			
	المجموع	7576.766	277				
بعد الكفاءة في التنظيم	بين المجموعات	154.528	3	51.509	2.052	.107	غير دال
	داخل المجموعات	6878.277	274	25.103			
	المجموع	7032.806	277				
بعد الكفاءة في الاتصال	بين المجموعات	89.929	3	29.976	1.121	.341	غير دال
	داخل المجموعات	7325.625	274	26.736			
	المجموع	7415.554	277				
بعد الكفاءة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	53.503	3	17.834	.590	.622	غير دال
	داخل المجموعات	8286.875	274	30.244			
	المجموع	8340.378	277				
الكلي	بين المجموعات	970.137	3	323.379	1.173	.320	غير دال
	داخل المجموعات	75547.675	274	275.721			
	المجموع	76517.813	277				

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في الجدول رقم (13) لقياس الفروق في تقديرات المعلمين لواقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين وفقًا لمتغير المؤهل العلمي أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي. وبذلك يمكن القول إن تقييم المعلمين لكفاءة المديرين الإدارية يتسم بالتقارب بغض النظر عن مستوى المؤهل العلمي، وهو ما يعكس أن إدراك واقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين يعد ظاهرة عامة يشترك فيها جميع المعلمين بمختلف مستوياتهم الأكاديمية، ولا يتأثر بشكل مباشر بدرجة التأهيل العلمي

التساؤل السابع: ـ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لواقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين تعزى إلى متغيرات ديموغرافية مثل(التخصص).

للتعرف على ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الكفاءة الإدارية وفق متغير التخصص استخدمت الباحثة اختبار(t-test) لعينتين مستقلتين لتوضيح دلالة الفروق وفق متغير التخصص وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (14) كما يلي :

يبين نتائج اختبار(t-test) لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الكفاءة الإدارية وفق متغير التخصص.

المحور	التخصص	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة ت	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
بعد الكفاءة التخطيط	غلمي	198	15.67	5.235	276	-.318	.837	غير دال
	ادبي	80	15.89	5.248				
بعد الكفاءة في التظيم	غلمي	198	16.18	5.017	276	.235	.972	غير دال
	ادبي	80	16.02	5.121				
بعد الكفاءة في الاتصال	غلمي	198	16.39	5.155	276	.293	.855	غير دال
	ادبي	80	16.19	5.251				
بعد الكفاءة في اتخاد القرار	غلمي	198	15.17	5.459	276	.356	.876	غير دال
	ادبي	80	14.91	5.587				
الكلي	غلمي	198	63.41	16.504	276	.180	.808	غير دال
	ادبي	80	63.01	17.006				

أظهرت نتائج اختبار (t-test) لعينتين مستقلتين في الجدول رقم (14) لقياس الفروق في تقديرات المعلمين لواقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين وفقًا لمتغير التخصص (علمي/أدبي)، أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة تعزى لاختلاف التخصص. وبذلك يمكن القول إن تقييم المعلمين لواقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين يتسم بالتقارب بغض النظر عن تخصصهم العلمي أو الأدبي، وهو ما يعكس أن إدراك الكفاءة الإدارية يعد ظاهرة عامة يشترك فيها المعلمون بمختلف تخصصاتهم، ولا يتأثر بشكل مباشر بمجال التخصص الأكاديمي.

التساؤل الثامن : هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لواقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين تعزى إلى متغيرات ديموغرافية مثل(،سنوات الخبرة)

للتعرف على ما اذا كانت هناك فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة (0.05) بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الكفاءة الإدارية وفق متغير سنوات الخبرة استخدمت الباحثة تحليل التباين الاحادي (one way ANOVA) لتوضيح دلالة الفروق تبعا الى اختلاف متغير (سنوات الخبرة) وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (15) كما يلي :

يبين نتائج اختبار(one way ANOVA) لدلالة الفروق بين متوسطات تقديرات المعلمين لواقع الكفاءة الإدارية وفق متغير سنوات الخبرة.

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
بعد الكفاءة التخطيط	بين المجموعات	7.557	2	3.779	.137	.872	غير دال
	داخل المجموعات	7569.209	275	27.524			
	المجموع	7576.766	277				

المتغير	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
بعد الكفاءة في التنظيم	بين المجموعات	7.796	2	3.898	.153	.859	غير دال
	داخل المجموعات	7025.010	275	25.545			
	المجموع	7032.806	277				
بعد الكفاءة في الاتصال	بين المجموعات	4.717	2	2.358	.088	.916	غير دال
	داخل المجموعات	7410.837	275	26.948			
	المجموع	7415.554	277				
بعد الكفاءة في اتخاذ القرار	بين المجموعات	6.156	2	3.078	.102	.903	غير دال
	داخل المجموعات	8334.222	275	30.306			
	المجموع	8340.378	277				
الكلي	بين المجموعات	64.113	2	32.057	.115	.891	غير دال
	داخل المجموعات	76453.700	275	278.013			
	المجموع	76517.813	277				

أظهرت نتائج تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) في الجدول رقم (15) لقياس الفروق في تقديرات المعلمين لواقع الكفاءة الإدارية لدى المديرين وفقًا لمتغير سنوات الخبرة أن جميع قيم الدلالة الإحصائية جاءت أكبر من مستوى الدلالة (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة تعزى لاختلاف سنوات الخبرة. وبذلك يمكن القول إن تقييم المعلمين للكفاءة الإدارية لدى المديرين يتسم بالتقارب بغض النظر عن مدة خدمة المعلم، وهو ما يعكس أن إدراك واقع الكفاءة الإدارية يعد ظاهرة عامة يشترك فيها المعلمون بمختلف مستويات خبرتهم، ولا يتأثر بشكل مباشر بعدد سنوات الخبرة.

النتائج :

توصلت الدراسة الى النتائج التالية:

1- ان مستوى الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بلدية جنزور من وجهة نظر المعلمين جاء عند مستوى متوسط
2- أن مستوى الكفاءة الإدارية في بعد التخطيط لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بلدية جنزور جاء عند مستوى متوسط
3- أن مستوى الكفاءة الإدارية في بعد التنظيم لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بلدية جنزور جاء عند مستوى متوسط
4- أن مستوى الكفاءة الإدارية في بعد الاتصال لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بلدية جنزور جاء عند مستوى متوسط
5- أن مستوى الكفاءة الإدارية في بعد اتخاذ القرارات لدى مديري مدارس التعليم الثانوي في بلدية جنزور جاء عند مستوى متوسط
6- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات أفراد الدراسة تعزى لاختلاف المؤهل العلمي، و التخصص ، و سنوات الخبرة.

التوصيات:

1. تعزيز مهارات التخطيط لدى مديري المدارس عبر برامج تدريبية متخصصة.
2. إشراك المعلمين في إعداد الخطط المدرسية وتنفيذها.
3. تطوير التنظيم الإداري وتوضيح الأدوار والمسؤوليات داخل المدرسة.
4. تحسين توزيع المهام والصلاحيات لرفع كفاءة الأداء المدرسي.
5. تفعيل قنوات الاتصال بين الإدارة والمعلمين لضمان سرعة ودقة تبادل المعلومات.
6. تعزيز التواصل مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي.
7. الاعتماد على البيانات الدقيقة في اتخاذ القرارات المدرسية.
8. تشجيع المشاركة في اتخاذ القرار لتعزيز المسؤولية لدى العاملين.
9. دعم التنمية المهنية المستمرة لمديري المدارس في مجالات الإدارة التربوية.

المراجع:

1. أبو دقش، مريم سليمان، ورضوان، أحمد محمود. (2023). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في منطقة النقب التعليمية للاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، فلسطين.

3. إبراهيم، إيمان الصديق الرضي. (2020). التطوير التنظيمي ودوره في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين بولاية الخرطوم (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا، السودان.

4. الحارثي، إبراهيم بن علي، وآل رشود، طارق بن عبد الله. (2023). الكفاءة الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالتميز المؤسسي في الإدارات التعليمية. المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية، (78)، 115–160.

5. الحداد، عطية سالم محمد. (2023). دور الاتصال التربوي في العملية التعليمية في المدرسة. المجلة العلمية لكلية التربية، 2(1)، 138–153.

6. الحريري، رافدة عمر. (2020).مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمّان: دار المناهج للنشر والتوزيع.

7. حسين، بانقا طه الزبير، وموسى، توفيق الزاكي حسن. (2020). دور الإدارة المدرسية في تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمرحلة التعليم الأساسي. مجلة البحوث التربوية والنفسية، 17(66)، 382–408.

8. حسين، بانقا طه الزبير. (2019). مدخل الإدارة التربوية. السودان: دار جامعة الخرطوم للطباعة والنشر.

9. الخضر، الزين خليفة، والكودة، أبو ذر مبارك. (2020). الإدارة المدرسية: نظريات ووظائف عملية. كتبنا للنشر و التوزيع.

10. الزعبي، محمد محمود. (2021). الإدارة المدرسية المعاصرة: مفاهيم وتطبيقات. عمّان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

11. العجمي، محمد حسن. (2018). الإدارة والتخطيط التربوي: مفاهيم واتجاهات حديثة. عمّان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

12. بكري، عزيزة أبكر. (2020). تقييم ممارسات تفويض السلطة وعلاقتها باتخاذ القرار لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة جدة. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(36)، 1–25.

13. بروال، مختار. (2017). الكفاءة التواصلية في الإدارة المدرسية: بحث في المعايير والمؤشرات. مجلة العلوم الإنسانية لجامعة أم البواقي، 7(2)، 896–911.

14. الطالب، محمد آدم حمدي، وأبكر، أبكر بشير، وشيخ الدين، عمر وداعة. (2025). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العربية في مدينة أبشة من وجهة نظر المشرفين التربويين. المجلة الإفريقية للدراسات المتقدمة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، المعهد العالي لإعداد المعلمين بأبشة، تشاد.

15. الكندي، مصبح علي بن خلفان. (2014). واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة نزوى.

16. الكوني، عصام أحمد. (2023). دور التخطيط التربوي في تطوير مخرجات التعليم. مجلة الأصالة، 2(7)، 252–267.

17. المنيف، محمد صالح. (2000). الإدارة المدرسية في ضوء مهام مدير المدرسة السلوكية والتربوية. الرياض: مطابع البكيرية.

18- آل ناجي، محمد بن عبد الله (2016)، الإدارة التعليمية والمدرسية: نظريات وممارسات، مطابع الحميضي، الرياض.

19. المهداوي، حسن بن محمد. (2000). واقع تنظيم الأنشطة المدرسية بالمدارس الثانوية بمحافظة الليث التعليمية. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية، جامعة أم القرى.

20- الأحول، عبدالسلام منصور المبروك. (2024). أثر التنمية الإدارية على كفاءة أداء المنظمات في قطاع التعليم العام (دراسة حالة سبها).

21- حسين، عصام عمر بالرأس علي، والفايدي، إيمان السيد جاد المولى. (2024). المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مرحلة التعليم الثانوي بمدينة بنغازي

22. مفرح، عيسى عبد الله، والمغزوي، ملهي علي. (2023). رؤية مقترحة نحو إستراتيجية لصناعة القرار التربوي في وزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء نموذج المواءمة الاستراتيجية. المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 7(32)، 294–332.

23. الهمالي، هدى محمد، وفلاح، عائشة. (2023). مشكلات الإدارة المدرسية في المدارس العامة. مجلة العلوم الإنسانية والتطبيقية، 6(12)، 57–76.

24. يونس، منار عبد الحكيم مقبل. (2024). دور مديري المدارس الحكومية في التغيير التربوي في النقب من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية (أسيوط)، 40(3)، 204–223.