

درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

The middle level of educational leadership in the Ministry of Education practices its administrative role.

أياد علي الدجني

باحث فلسطيني

تاريخ الاستلام 2010/09/23 تاريخ القبول 2011/12/20

Abstract:

The Dissertation aims at :

1. Recognizing to a what extent the middle level of educational leadership in the Ministry of Education practices its administrative role.
2. Identifying whether there are any differences of the statistical indications which the middle level of educational leadership in The Ministry of Education and Higher Education practice its administrative roles according the variables of (Gender, years of service (official works), scientific qualification, educational qualification and place of work).
3. Identifying the ways of developing the administrative roles of the middle level of educational leadership in The Ministry of

الملخص: هدفت الدراسة إلى:

التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري من وجهة نظر المرؤوسين، والكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري، وفقاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، مكان العمل.

ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، ولقد تمثّلت عينة الدراسة من كامل مجتمع الدراسة، والبالغ عددهم (158) فرداً موزعين بين (14) نائب مدير دائرة و (144) رئيس قسم، وقد استخدمت الاستبانة كأداة رئيسة من أدوات الدراسة حيث قام الباحث بتصميم الاستبانة، وتأكد من صدقها، وثباتها، حيث اشتملت الاستبانة على (80) فقرة موزعة على أربعة مجالات، وهي على الترتيب: التخطيط، التنظيم، التوجيه، والمتابعة والتقويم، ومن ثم طبقت على أفراد عينة الدراسة ليخرج الباحث في النهاية بالنتائج التي كان

Education in the light of modern administrative and educational thought.

In order, to achieve the objectives of the study. The researcher used on the descriptive-analytical method which is more suitable to the topic of study. The sample of the study contained of 158 cadres and representatives, which the whole society has.

The questionnaire used and designed as a main tool in this dissertation to affirm of its validity and reliability, it included 80 paragraphs divided among four fields, nevertheless, it was implemented for the people who are included in the sample of the study. The researcher have/comprehended the following results:

* Ministry of Education and Higher Education seeks to achieve high quality of administration in Education. depending on the self-supervision, and achieving a clear criterion in the field of following up the recent techniques, performance assessment, and finally judging the results.

The study recommended the necessity of participation of the heads of divisions in planning and following up.

أن درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري جاءت حسب مجالات الدراسة على النحو التالي:

"التخطيط" الذي جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي (69.57%)، تلاه "التنظيم" الذي احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (66.14%)، ثم جاء "التوجيه" ليحتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (65.45%)، وجاء "المتابعة والتقييم" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (64.53%)، ولقد كان الوزن النسبي للمجموع الكلي للاستبانة (66.39%)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، والمؤهل التربوي)، بينما وجدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها الإداري تعزى لمتغير مكان العمل (مقر الوزارة، مديريات التربية والتعليم)، ولقد كانت الفروق لصالح المديريات.

وخرج الباحث بناءً على نتائجها بتوصيات كان من أهمها ضرورة اتخاذ القرارات بصورة تشاركية، مع إشراك رؤساء الأقسام في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة، وأن تسعى الوزارة لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم، والاعتماد على الرقابة الذاتية، وتطبيق معايير واضحة في مجال المتابعة، وتقييم الأداء، والحكم على النتائج.

----- درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري

مقدمة

يتعرض مجتمعنا الفلسطيني في هذه المرحلة من تاريخه، للكثير من التطورات، والمتغيرات السياسية، والاقتصادية، والاجتماعية، التي ينعكس أثرها على النظام التربوي في جميع عملياته، فالنظام التربوي لا يعيش بمعزل عن هذه المتغيرات، ولا يستطيع تجاهلها، بل يفرض عليه أن يتفاعل معها، ولكن بحكمة، ووعي، وقيادة، وإدارة، تستطيع أن تضعها موضعها الحقيقي، وفق رؤية واقعية مخططة، ومدروسة ذات أهداف محددة مسبقاً.

ولقد فرضت هذه التطورات، والتحديات إلى زيادة الحاجة إلى إدارة قوية، ومرنة تستطيع مواجهة هذه التحديات بنجاح، كما فرضت الحاجة إلى نوعية من الأفراد لديهم الخبرة، والعلم، والقدرة على التأثير في إدارة الجهاز الإداري، فهي تحتاج - كما يقول أوردي تيد (O . Tead) إلى أن تقاد (to be lead) أكثر من أن تدار (Administered). (الغامدي، 2006: 1)

وإن تحقيق هذه الأهداف لا يتوقف على درجة توافر المداخل القانونية، أو التنظيمية، بل إن المدخل البشري هو العنصر الأهم في ذلك، فالتركيز على تطوير القوانين، والأنظمة، والهياكل التنظيمية لا يؤدي إلى تحقيق تلك الأهداف إذا لم يرافق ذلك إحداث تغيير، وتطوير في كفاءات الأفراد، واتجاهاتهم وسلوكياتهم.

ولهذا سارعت مختلف المجتمعات إلى الاهتمام بالعنصر البشري، وضرورة إعداد الكوادر الفنية، والإدارية اللازمة لقيادة العمل بمنظمات المجتمع المختلفة باختلاف تخصصاتها وتبعاتها. (أبو النصر، 2007: 24).

ومن هنا جاءت أهمية القيادة كعملية " تتألف من الكفاءة والخبرة والإرشاد والإدارة لمجموعة من الأفراد العاملين في المؤسسة ليتحركوا باتجاه تحقيق الأهداف المنشودة، وتتطلب عملية القيادة ثلاثة عناصر أساسية هي: القدرة على التأثير، واستخدام النفوذ، وممارسة السلطة القانونية.

والقيادة في أي مؤسسة من المؤسسات بالغة الأهمية لأنها بمثابة حلقة الوصل بين العاملين، وبين خطط المؤسسة، وتصوراتها المستقبلية، ولأنها البوتقة التي تنصهر بداخلها كافة المفاهيم، والسياسات، والاستراتيجيات، وإنها ضرورة لتدعيم القوى الإيجابية في

إياد علي الدجني -----

المؤسسة، وتقليص الجوانب السلبية قدر الإمكان، وهي القدرة على السيطرة على المشكلات التي تواجه العمل، وتضع الحلول اللازمة لعلاجها، ومن ثم فإن القيادة هي المسؤولة عن تنمية، وتدريب، ورعاية الأفراد، ومواكبة التغيرات، والمستجدات التي تحيط بالمؤسسة، وتعمل على توظيفها لمصلحتها". (العدلوني، 2002: 165-166).

فالقيادة هي عملية إنسانية تنسم بنشاط إنساني يتميز بغايات إنسانية للمستفيد ألا وهو الإنسان، وتنفذها مؤسسة إنسانية، وتتعامل 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).

ولقد نالت الممارسات الإدارية اهتماماً واسعاً في كثير من الدراسات حيث أوصت دراسة (شحادة، 2008) بضرورة تنظيم برامج تدريبية لتحسين مستوى أداء مدراء التربية والتعليم في ممارسة العمليات الإستراتيجية، أما دراسة (بدك، 2005) فقد أوصت بضرورة اعتماد قائمة الكفايات الإدارية المعاصرة لتقويم الأداء، وأوصت دراسة (منصور، 2004) بضرورة استمرار وزارة التربية والتعليم في دعم التوجه نحو اللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين، وجاءت دراسة (أبو هنطش، 1999) بنتيجة مفادها أن اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري كانت إيجابية.

ولقد عقد في 2009/4/30م بمدينة غزة مؤتمراً للإصلاح والتطوير الإداري الأول بعنوان "نحو رؤية شاملة لتنمية الموارد البشرية في القطاع العام الفلسطيني" بإشراف ديوان الموظفين العام، وتقدم للمؤتمر ثلاثين بحث وورقة علمية، وخرج المؤتمر بتوصيات عديدة من أهمها: إعادة صياغة هياكل ومهام الوزارات الفلسطينية واستراتيجياتها، كما أوصى المؤتمر بضرورة تطوير العملية الإدارية في الوزارات الحكومية". (الديوان، 2009: 4)

وتعتبر وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية كسائر الوزارات التي تقوم بمسؤولياتها على القيادة وخاصة القيادة الوسطى التي تتطلب شخصيات قيادية تربوية إدارية مهنية تستطيع التأثير على العاملين من خلال سلطة تميزها عن غيرها تستمدتها

----- درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري
من سلطتها الإدارية والقانونية بجانب قدرتها على الإقناع، والمشاركة، والتخصص،
والفعالية، والعلاقات الإنسانية لخلق المناخ الملائم لتحفيز العاملين للعمل بروح الفريق،
وفتح الآفاق التي تعمل على تطوير الجوانب الايجابية، ومعالجة الجوانب السلبية للوصول
بالصرح التربوي، والتعليمي إلى المستوى المنشود.
ومن هنا ظهرت مشكلة هذه الدراسة لعلها تقف على درجة ممارسة الدور الإداري
للقيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية.

مشكلة البحث:

تتلخص مشكلة البحث في الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المرؤوسين؟
2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسط تقدير المرؤوسين لدرجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية تعزى لمتغيرات (الجنس، الخدمة، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، ومكان العمل)؟.

فروض البحث:

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات تقدير المرؤوسين لدرجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى للمتغيرات التالية:

- أ. الجنس (ذكر، أنثى).

ب. الخدمة (أقل من 7 سنوات، من 7-12 سنة، أكثر من 12 سنة).

ت. المؤهل العلمي (بكالوريوس، ماجستير).

ث. المؤهل التربوي (تربوي، غير تربوي).

ج. مكان العمل (الوزارة، المديرية).

أهداف البحث:

يهدف البحث من خلال الإجابة عن الأسئلة التي تبنتها إلى:

إياد علي الدجني -----

1. التعرف إلى درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية من وجهة نظر المرؤوسين.
2. الكشف عما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وفقاً لمتغيرات (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي، المؤهل التربوي، مكان العمل).

أهمية البحث:

تبرز أهمية هذا البحث في النقاط التالية:

1. إبراز أهمية الدور الإداري الذي يقوم به القائد التربوي في حفز المرؤوسين لأداء أعمالهم بفعالية، وضمان استمرار زيادة كفاءتهم الإنتاجية، وحثهم على تحقيق أهدافهم، وأهداف إدارتهم، ودوائرهم، وأقسامهم التي يعملون بها.
2. يفيد القائمين على الإدارة التربوية، والتعليمية بوزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية في ضرورة إعادة النظر فيما يمكن أن يكون عليه الدور الإداري للقيادة التربوية.

مصطلحات البحث:

1- الممارسة:

يعرفها الشرقاوي (1983) بأنها "التكرار المعزز للاستجابات في وجود المثيرات" (الشرقاوي، 1983: 201).

2- الدور:

تتعدد التعريفات لمصطلح الدور The Role وذلك بتعدد وجهات النظر لمن يتناوله بالتعريف فهناك تعريفات نفسية، وأخرى اجتماعية، وأخرى إدارية. يعرفه نشوان بأنه "الوظيفة، أو المركز الإداري في المنظمة الذي يقوم به الفرد، ويحمل معه توقعات معينة لسلوكه كما يراها الآخرون". (نشوان، 1986: 109).
التعريف الإجرائي للدور " هو أسلوب حياة تقوم به القيادة التربوية الوسطى من أجل نجاح العملية التعليمية التعلمية في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية".

3- الدور الإداري:

يعرفه copper بأنه " الدور الذي يقوم به الفرد بعد قضاء فترة زمنية مناسبة للتعلم، والتدريب للسيطرة على قدر معين من المعرفة، والمهارات المتصلة بالعمل، وأن يكون (316) ----- مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1(A)

----- درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري لديه القدرة، والاستعداد لاستعادة، وممارسة هذه المعرفة، والمهارات لخدمة الآخرين المتعاملين معه". (Copper,1982:65).

التعريف الإجرائي للدور الإداري هو "مجموعة من المهام، والأنشطة التي تمارسها القيادة التربوية الوسطى بوزارة التربية والتعليم العالي، بهدف إحداث تغييرات مرغوبة في سلوك المرؤوسين، وممارساتهم، واتجاهاتهم لتحسين العملية التعليمية وتطويرها".

4- القيادة:

يعرف الطالب القيادة بأنها " عملية تحريك مجموعة من الناس باتجاه محدد، ومخطط وذلك بتحفيزهم على العمل باختيارهم". (الطالب، 1998: 52).

ويعرفها أبو النصر أنها " عملية تفاعل بين قائد ومجموعة من التابعين في موقف معين، يترتب عليها تحديد أهداف مشتركة ثم القيام بالإجراءات الفاعلة لتحقيق تلك الأهداف، وجوهر عملية القيادة هو قدرة القائد على التأثير في الآخرين، وتحقيق النتائج المطلوبة من خلالهم. (أبو النصر، 2007: 182)

القيادة التربوية:

يعرف درويش، وتكلا القيادة التربوية بأنها: " القدرة التي يؤثر بها المدير على مرؤوسيه ليوجههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم، واحترامهم، وولائهم، وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته". (درويش وتكلا، 1972: 386).

ويعرفها العجمي بأنها " العمل المشترك الذي تقوم به الجماعة بغية الوصول إلى الأهداف المحددة للمؤسسة في جو تسوده المودة، والإخاء، والتآلف". (العجمي، 2008: 176-177).

التعريف الإجرائي للقيادة التربوية:

هي القدرة على توجيه القوى التربوية العاملة في وزارة التربية والتعليم العالي، بأسلوب علمي — شوري — ديمقراطي، يدفع العاملين للانقياد، والتعاون في سبيل تحقيق الأهداف التربوية المرجوة للوزارة.

التعريف الإجرائي للقيادة التربوية الوسطى:

هم الأشخاص المعينون رسمياً في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية سواء عن طريق المسابقات الرسمية، أو التسكين، أو التنسيب لشغل مركز (مدير دائرة، نائب مدير عام، مدير عام)، والذين يشغلون وظائف قيادية تربوية إدارية يقع تصنيفها بالدرجات (C- A4) وفقاً لقانون الخدمة المدنية الفلسطيني، والذين يقع على عاتقهم، وضمن مسؤولياتهم إدارة العمل التربوي، والمهني في الوزارة، والمديريات، ووضع السياسات العامة له، وحسن استخدام منجزات العصر العلمية، والتكنولوجية عن طريق توظيف منهجيات، ومداخل، وتقنيات الفكر الإداري الحديث لتحقيق أهداف الوزارة وفقاً للثوابت الوطنية الفلسطينية.

مهارات الإدارة التربوية: (أبو النصر، 2007: 31-32)

القيادات التربوية في المستويات المختلفة الوسطى، والوسطى، والدنيا يجب أن تتمتع بمهارات Skills ثلاث لممارستها الإدارة التربوية، وهي:

1. مهارات فكرية Conceptual Skills:

ويقصد بها القدرة على التفكير المنطقي المرتب، وتصور الأمور ورؤية الأبعاد الكاملة لأي مشكلة ما، وتحديد العلاقات بين المتغيرات المختلفة ومن أمثلة المهارات الفكرية نذكر: مهارة التخطيط، مهارة تحليل المشكلات، مهارة القيادة، مهارة الإقناع، مهارة التفاوض، مهارة اتخاذ القرار.

2. مهارات إنسانية Human Skills:

ويقصد بها القدرة على التعامل الفعال الناجح مع الآخرين، ومن أمثلة المهارات الإنسانية: مهارة الاتصال مع الآخرين، مهارة كسب الآخرين، واحترامهم.

3. مهارات فنية Technical Skills:

ويقصد بها القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسل هذا العمل، وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب، ومن أمثلة المهارات الفنية: مهارة رصد وتحليل البيانات، مهارة استخدام الحاسب الآلي، مهارة كتابة التقارير، مهارة وضع الميزانية.

----- درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري
إن المزيج الملائم من هذه المهارات يختلف باختلاف المستوى الإداري للشخص
المسؤول، والشكل التالي يوضح توزيع المهارات المطلوبة على مستويات الإدارة المختلفة.

عناصر (وظائف) الإدارة التربوية Elements of Management Process: (محمد، 2000: 72-74)

إن تطور العملية الإدارية كان انطلاقاً من فلسفة الإدارة التي تدعو إلى تحقيق
الأهداف بتنظيم جهود، وإمكانات، وقدرات الإنسان عن طريق الهيكل التنظيمي الفعال
الذي يؤدي إلى تحقيق التوجيه السليم، والرقابة الجيدة على السلوك، وقد تعددت الكتابات
التي اهتمت بنظرية العملية الإدارية ، لذا فإن مما ذهب إليه معظم العلماء بأن العملية
الإدارية تتكون من أربع وظائف، أو عناصر أساسية ألا وهي التخطيط، والتنظيم،
والتوجيه، والرقابة (التقويم في الفكر التربوي) وسنتاولها بشيء من التفصيل.

التخطيط:

"التخطيط هو أحد وظائف الإدارة، أو المدير وأحد مكونات العملية الإدارية،
وعمل يسبق التنفيذ، وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها ، والفترة الزمنية
اللازمة لذلك، ثم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق هذه الغاية، بعد القيام بعملية تنبؤ للتعرف
على الظروف والمتغيرات المستقبلية التي قد تحدث في الفترة المقبلة، والتي من المحتمل
أن تؤثر في سير تنفيذ الخطة، وذلك للعمل على مواجهتها". (عقيلي، 1997: 166)
و"التخطيط يعني أيضاً تحديد الأهداف للإنجاز المستقبلي، واتخاذ القرارات
المتعلقة بالنشاطات، واستخدام الموارد المطلوبة لتحقيقها، وتختلف أهمية التخطيط
باختلاف المستوى التنظيمي حيث تزداد أهمية التخطيط في المستويات الوسطى، وتتناقص
كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا في التنظيم، حيث توجد الخطط الإستراتيجية في
المستويات الإدارية الوسطى، والخطط التكتيكية في المستويات الإدارية الوسطى، والخطط
التشغيلية في المستويات الإدارية الدنيا". (الحاج محمد، 2000: 74)

1- التخطيط التربوي:

لقد توصل "غنيمة" إلى تعريف جامع للتخطيط التربوي بعد استعراض مستفيض
للتعريفات التي تناولت التخطيط من زوايا مختلفة مثل، المنظور الاستراتيجي، تحديد
وتحقيق الأهداف، مجموعة من الوسائل والتدابير، مجموعة من العمليات، منظور منهجي
مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1(A)----- (319)

إياد علي الدجني -----

شامل ودقيق، والتي استعرضها في الصفحات (83-94) من كتابه (التخطيط التربوي) فيعرفه بأنه " الأسلوب العلمي، والعملية، والعقلاني، بما يشمل من مجموعة العمليات الديناميكية المتشابكة التي تسعى إلى تحديد الأهداف، من أجل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل، بحيث يكون بمثابة قنطرة تصل بين المعرفة النافعة، والمفيدة، والعمل الفرضي التربوي الهادف، والمنسق، في ضوء إرغاصات الماضي، وآلام الحاضر، وآمال المستقبل، والمتغيرات المستجدة على الساحة، التي تمكن من حسن الاختيار من بين البدائل، لوضع التدابير، وإرساء المعايير اللازمة للسيطرة، والتحكم، من خلال تدخل مقصود لمجموعة الحوادث، بحيث يعمل على إعادة تشكيلها من جديد، في ضوء عمليات التنظيم، والتنسيق، والتوجيه، من أجل إعادة رسم معالم الطريق بصنع السياسات، ووضع القرارات، وتجميع، وتنسيق القوى، لتجنيب شتى الإمكانيات البشرية والمادية نحو تحقيق الهدف، بأقل هدر ممكن، ومن خلال فترة زمنية محددة، وبأقل تكلفة وجهد ممكن. (غنيمة، 2005: 94)

2- ضرورة التخطيط للتربية والتعليم: (عريفج، 2001: 50)

وتتمثل الضرورة فيما يلي:

- تحتاج إدارة التربية والتعليم التخطيط لتوظيف التعليم في إطار النظام الاقتصادي العام، بوضع الترتيبات اللازمة لإعداد القوى البشرية حسب متطلبات السوق.
- تحتاج إدارة التربية والتعليم التخطيط لمواجهة مشكلات الانفجار السكاني، والثورة الاجتماعية العامة على الأنظمة الطبقية.
- تحتاج إدارة التربية والتعليم التخطيط لوضع، وتصميم المناهج، والبرامج التعليمية.
- تحتاج إدارة التربية والتعليم التخطيط لوضع خطط، وبرامج لإدارة المدارس، والصفوف.

التنظيم Organizing:

يعد التنظيم من العناصر الأساسية للإدارة لأنه يوضح العلاقة بين الرئيس، ومروؤسيه في كافة المستويات الإدارية في المؤسسة، والتي من خلالها تتسبب الأوامر والتعليمات من قمة الهرم التنظيمي حتى قاعدته.

-----درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري ويرتبط التنظيم بالعمل الجماعي، وهو العمل الذي يتضمن جهوداً تعاونية جماعية، وهو جوهر العمل الإداري، وتتزايد أهمية التنظيم يوماً بعد يوم مع تزايد حجم التنظيمات الإدارية الخاصة والعامة، فبدون التنظيم الجيد لا يمكن أن نتوقع إدارة جيدة توفق بين الموارد البشرية، والموارد المادية بأسلوب يكفل تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة، وفاعلية.

1.8 عناصر التنظيم: (الشلحوط، 2002: 30-31)

1. تقسيم العمل، وتوزيعه.
2. اختيار الأفراد الأكفاء.
3. وجود العلاقات الإنسانية بين أقسام العمل المختلفة.
4. وجود أدوات تنظيمية تسهل العمل.
5. وجود بيئة تنظيمية ملائمة.

القيادة والتوجيه Leadership & Directing: (عقيلي، 1997: 50)

تعرف وظيفة التوجيه بأنها القيادة، الإرشاد، التحريك، والتحفيز، أي أنها تتعلق بإدارة العنصر البشري، وهي تتضمن إصدار الأوامر، والتعليمات، والتوجيهات من قبل الرؤساء للمرؤوسين، وتنفيذها عن رغبة وقناعة، وتوجيه نشاطهم نحو الأهداف المحددة، وتسعى هذه الوظيفة إلى تحقيق التعاون، وحفز العاملين على الأداء، والسلوك السليمين من خلال رفع روحهم المعنوية، وهذه الأمور تتم بوساطة ثلاث عمليات رئيسية يقوم بها المدير، وهي القيادة، والحفز الإنساني، والاتصال.

وتتزايد أهمية التوجيه في المستويات الدنيا، وتتخفف كلما اتجهنا إلى المستويات الوسطى في الهيكل التنظيمي، وترتبط وظيفة التوجيه بباقي الوظائف الإدارية الأخرى لأن التوجيه يحتاج إلى بيان الواجبات، والمسؤوليات التي تقدمها وظيفة التنظيم كما يحتاج إلى وسائل الاتصال، وتوضيح العلاقات، ومعرفة المقاييس، ومعايير الأداء لمكافأة العناصر الجديدة، ومعرفة الانحرافات لتقويمها، وهي وظيفة التقويم، ويحتاج التوجيه إلى القدرات الفنية، والسلوكية لممارسة الوظيفة بشكل فعال، ومرضي، ويلعب نشاط الاتصال دوراً مهماً بنقل المعلومات من الجهات الدنيا إلى الجهات الوسطى، ويقلل الاتصال الجيد من التضارب، والتداخل، والغموض، والازدواجية، والاحتكاك، وبالتالي تخفيض الكلفة

إياد علي الدجني -----
الكلية، ومظاهر الإعاقة، والتأخير، وهذا يقود إلى رضا العاملين، وتحسين أدائهم، وإحكام
وظيفة الرقابة عليهم". (محمد، 2000: 78)
لذا يجب على القيادة التربوية الوسطى أن تتمتع بالقدرة على التوجيه السليم، والقيادة
السليمة للعاملين تحت قيادتها لتنفيذ الأعمال الرامية إلى تحقيق الأهداف.

التقويم Evaluation : (أبو النصر، 2007: 343-345)

التقويم هو: "القيام بمجموعة من الإجراءات العلمية التي تهدف إلى تقدير ما يبذل
من جهود لتحقيق أهداف معينة في ضوء ما اتفق عليه من معايير، وما وضع من تخطيط
مسبق، والحكم على مدى فاعلية، وكفاءة هذه الجهود، وما يصادفها من عقبات،
وصعوبات في التنفيذ بقصد تحسين الأداء"، فهو اصدار أحكام على ما هو قائم وما يجب
أن يكون.
وهذا يتطلب بلا شك:

1. تحديد الأهداف Aims المطلوب تحقيقها بشكل دقيق.
 2. إجراء المتابعة Following up بشكل دوري، ومستمر للتأكد من أن الذي يتم تنفيذه
مطابق لما هو موضوع في الخطة، والموازنة.
 3. إجراء التقييم لتحديد الإيجابيات، والسلبيات، أو لتحديد مناطق القوة والضعف في
البرنامج، أو المشروع، أو الخطة، أو المنظمة من خلال التغذية الراجعة.
 4. إجراء التقويم بمعنى تصحيح المسار، وإلغاء الانحراف عن المستهدف، أو المطلوب
وذلك من خلال التغلب على السلبيات، ومناطق الضعف، كذلك يشمل التقويم على
إجراءات لتدعيم الإيجابيات، ومناطق القوة.
 5. التغذية العكسية، أو المرتدة Feedback بمعنى الاستفادة من هذه العملية،
والمعلومات، والخبرات في المستقبل عند تخطيط، وتنفيذ، وتطوير البرامج،
والمشروعات، والخطط المستقبلية.
- وتزداد أهمية التقويم كلما اتجهنا إلى المستويات الدنيا، وتنخفض هذه الأهمية باتجاه
المستويات الوسطى، وتتم بشكل عام في المستويات الوسطى بينما تتم بطريقة تفصيلية في
المستويات الدنيا، ويهدف التقويم إلى تحقيق المسؤولية الإدارية عملياً أي أنها الأداة التي

----- درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري
من خلالها تتحد المساءلة، ومن خلال المساءلة تتحدد المسؤولية، وبذلك يتحقق الصالح العام.

صفات العملية الإدارية التربوية : The Management Process Characteristics (عقلي، 1997: 52-57)

التخطيط، التنفيذ، التوجيه، التقييم، هي عناصر العملية الإدارية التربوية، والتنسيق بينها هو محور، وجوهر العملية الإدارية التربوية، ويتخللها جميعها، لتحقيق الأهداف المنشودة، ولذا فإن العملية الإدارية التربوية تتصف بصفات أساسية، ومنها:

أ. التداخل: Overlapping

يقصد بالتداخل أن القيادة التربوية بمستوياتها الثلاث ليست ملزمة بممارسة عناصر العملية الأربعة (التخطيط، التنفيذ، التوجيه، التقويم) حسب الترتيب عند التنفيذ، لأن الأمر لا يحكمه أسلوب، أو أي ترتيب معين، بل يحكمه طبيعة الموقف الذي تواجهه القيادة التربوية، والشكل التالي يوضح مدى ترابط عناصر العملية الإدارية التربوية، وتشابكها مع بعضها البعض، وأنها ليست مستقلة

ب. الشمولية: Comprehensiveness

وتعبر عن أن وظائف الإدارة يقوم بممارستها أي قائد تربوي، أيا كان مستواه الإداري، ومنصبه، فلا يقتصر على فئة محددة من القيادات التربوية، بل يشملهم جميعاً، فوظيفة التخطيط مثلاً لا يمكن لأي قائد أياً كان مستواه الإداري أن يستغني عنها، ولكن الإدارة الوسطى تمارسها على نطاق واسع، وعلى مستوى الوزارة ككل، في حين أن الإدارة الوسطى تمارسها على نطاق أضيق، ويضيق النطاق أكثر عندما تمارسها الإدارة المباشرة.

ج- العمومية: Universality

مفهوم العمومية يشمل جميع المستويات الإدارية الداخلية للوزارة، ولا يقتصر على الإدارة الوسطى فقط، فالكل يعمل لتحقيق الأهداف المحددة، فعمل القائد التربوي، أياً كان مجاله ومستواه الإداري، ونوعية نشاطه داخل الوزارة، يتضمن شقين، الأول، ويمثل الجانب الفني الذي يعبر عن مجال عمله، والثاني يمثل الجانب الإداري، ويعبر عن مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1(A)----- (323)

إياد علي الدجني

وظائف الإدارة، لأن أي قائد إنما ينفذ عمله بواسطة الآخرين، وهم مرؤوسيه، فهو بلا شك بحاجة لممارسة وظائف الإدارة التي تساعد على التخطيط، وتنظيم، وتوجيه، وتقويم عمل الآخرين، في سبيل تحقيق أهداف العمل المناط أو المكلف به، والشكل التالي يوضح ذلك:

المستوى الإداري	النشاط:	فني	إداري
الإدارة العليا	الجانب الفني	الجانب الإداري	
الإدارة الوسطى	الجانب الفني	الجانب الإداري	
الإدارة المباشرة (الدنيا)	الجانب الفني	الجانب الإداري	

شكل رقم (6): مفهوم صفة العمومية في المستويات الإدارية

يتضح من الشكل السابق أن جميع القيادات التربوية في الغالب رئيس ومرؤوس، وعلى اختلاف مجالات أعمالهم، يتضمن عملهم الجانبين الفني، والإداري معاً، ويلاحظ أن الجانب الإداري يستغرق، وقتاً أكثر بكثير لدى الإدارة العليا من الجانب الفني، على اعتبار أن القيادة العليا هي المسؤولة عن التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، داخل الوزارة، بينما الأمور الفنية فنتركها القيادة العليا للإدارات الأدنى، ونجد العكس بالنسبة للإدارة المباشرة (الدنيا) فمعظم وقتها منصرف في متابعة الأمور الفنية المتعلقة بتنفيذ العمل، وهذا يؤكد نتيجة مفادها (أننا كلما نزلنا في الهرم الإداري إلى المستويات الإدارية الأدنى (وأيضاً كان مجال العمل)، كلما احتاج المدير إلى الجانب الفني المتخصص أكثر من الجانب الإداري، والعكس صحيح كلما صعدنا بالهرم الإداري للأعلى).

الدراسات السابقة

أولاً: الدراسات العربية:

1- دراسة (شحادة، 2008) بعنوان:

واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة، في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها:

-----درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة، في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، كما هدفت إلى الكشف إن كان هناك فروق في درجة تلك الممارسات تعزى إلى متغيرات الدراسة، ولقد استخدم الباحث في سبيل تحقيق تلك الأهداف المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدم الاستبانة أداة للدراسة، التي وزعها على عينة مكونة من (176) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم من أصل (214) مشرفاً تربوياً ورئيس قسم، وأظهرت الدراسة نتائج من أهمها أن مديري التربية والتعليم يمارسون عملية تصميم الإستراتيجية بدرجة 67.36%، ومهارات تنفيذها بدرجة 65.89%، ومهارات التقويم والرقابة بدرجة 66.44%، كما أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة الإدارية لمديري التربية والتعليم في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية، تعزى لمتغير نوع العمل، الجنس، سنوات الخدمة.

2- دراسة (طيش، 2008) بعنوان:

دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات " حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة "

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، في وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، ولقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة، وتم استخدام أسلوب الحصر الشامل لمجتمع الدراسة البالغ 120 موظفاً، وقد خلصت الدراسة إلى نتائج أهمها أن واقع نظم وتقنيات الاتصال المستخدمة بالوزارة جيدة، ولكنها تحتاج إلى تحسين وتطوير، وبينت النتائج أن أكثر المقترحات أهمية في تحسين عملية الاتصال واستخدام التقنيات، هي تنمية مهارات العاملين، وتزويدهم بالمهارة اللازمة لاستخدام هذه التقنيات، وتخصيص موازنة لتنفيذ الخطط المطروحة في مجال تقنية الاتصال، وأوصت الدراسة بتنمية الموارد البشرية في مجال استخدام التقنية من خلال نظام تدريبي فعال.

3- دراسة (يدك، 2005) بعنوان:

الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها :

هدفت الدراسة إلى تعرف الكفايات الإدارية المعاصرة التي يمارسها مديرو التربية والتعليم، ومعرفة درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها، وأجريت الدراسة على مجتمع مكون من (33) مدير تربية وتعليم، و (264) رئيس قسم، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المقارن، فقام ببناء استبانته، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج أهمها: تحديد قائمة بالكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم، تألفت من (92) كفاية إدارية، موزعة على ثمانية مجالات هي: القيادة، الاتصال والعلاقات الإنسانية، إدارة المنظمة، تخطيط وتطوير المنهج، إدارة الموارد البشرية، إدارة التعليم، السياسة والسلطة التربويتين، القيم والأخلاق القيادية، وبينت النتائج أيضاً أن مديري التربية والتعليم يمارسون الكفايات الإدارية المعاصرة بدرجة عالية من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديرياتهم، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية المعاصرة من وجهة نظرهم، ومن وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم.

4- دراسة (منصور، 2004) بعنوان:

المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية، حول نمطي المركزية واللامركزية في الإدارة التربوية في فلسطين، واعتمد الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي المسحي، و استخدم الباحث استبانته قام ببنائها وتطويرها، في إطار ستة مجالات إدارية تربوية هي: المناهج الدراسية، وطرق وأساليب التدريس، وشؤون الموظفين، والشؤون الطلابية، والمرافق المدرسية، والشؤون المالية. وتكونت عينة الدراسة، من عينة عشوائية طبقية مكونة من (300) مدير ومديرة مدارس حكومية تابعة لمديريات: نابلس، وجنين، وقباطية، وطولكرم، وقلقيلية، وسلفيت، ومن أهم النتائج التي أسفرت عنها الدراسة أن توجه مديري ومديرات المدارس الحكومية هو توجه لا مركزي، واختار مديرو ومديرات المدارس الحكومية في محافظات شمال الضفة الفلسطينية مستوى المديرية لمجال شؤون الموظفين، واتخاذ القرارات المتعلقة بمجال تربوي واحد هو: المناهج الدراسية، أي أن

-----درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري
توجههم كان مركزياً بالنسبة له، وبيّنت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية، بين
المستويات الإدارية المرغوب فيها لاتخاذ القرارات المتعلقة ببعض المهمات التربوية
تعزى لمتغيرات: المؤهل العلمي، سنوات الخبرة الإدارية، الجنس، مستوى المدرسة،
والمديرية، بينما لا توجد فروق دالة إحصائية، تعزى لمتغير المؤهل التربوي.

5- دراسة (أبو هنطش، 1999) بعنوان:

اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم
الفلسطينية:

هدفت الدراسة إلى معرفة واقع التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم في
السلطة الوطنية الفلسطينية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي والاستبانة كأداة
للبحث، التي طبقها على جميع الإداريين التربويين في ديوان الوزارة كما حددتهم
الدراسة، وعددهم (92) فرداً، هم مجتمع البحث، ولقد استجاب (88) من عينة البحث،
وتوصلت النتائج أن اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري كانت إيجابية على
جميع المجالات، التي جاءت تنازلياً كما يلي: الأهداف والسياسات والاستراتيجيات، الهيكل
التنظيمي، الرقابة والمتابعة والتقييم، إدارة الأفراد، المهارات القيادية، البيئة التنظيمية،
وأخيراً مجال التصنيف والتوصيف الوظيفي، بينما اختلفت اتجاهات الإداريين التربويين
نحو التطوير تبعاً للمتغيرات التالية: المؤهل العلمي، كانت أكبر عند حملة الدبلوم مقارنة
بحملة البكالوريوس والدراسات الوسطى، والخبرة الإدارية كانت أفضل عند أصحاب
الخبرة الإدارية المتوسطة من أصحاب الخبرة القصيرة والطويلة، الخبرة التدريسية كانت
أفضل عند أصحاب الخبرة التدريسية عنها ممن لا يمتلكون.

6- دراسة (الفارسي، 1995) بعنوان:

تصورات القادة الإداريين للتطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم في سلطنة عمان:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع التطوير الإداري، وإلى بيان تصورات القادة
لواقع التطوير الإداري تبعاً لمتغيرات المؤهل العلمي والخبرة، واستخدم الباحث المنهج
الوصفي والاستبانة كأداة للدراسة، واشتملت الدراسة على جميع أفراد مجتمع الدراسة
والبالغ عددهم (125) من فئات الإدارة الوسطى، والدنيا، وتشمل المستشارين، والمديرين

إياد علي الدجني -----

العامين، والمديرين ونوابهم، وتوصلت الدراسة الى نتائج من أهمها: وجود سياسات توجه الوزارة، وتضع الوزارة معايير موضوعية لتقييم الأداء وتطبيقها، ويوجد هيكل تنظيمي للوزارة يقسم العمل حسب التخصصات وتتوفر فيه المرونة، وأن الوزارة تتبع النظام المركزي في اتخاذ القرارات.

7- دراسة (الجوفي، 1992) بعنوان:

خصائص المدير العام الفعال بإدارات التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية كما يتصورها القادة الإداريون بوزارة التربية والتعليم وإداراتها المختلفة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على خصائص المدير العام الفعال للإدارات العامة للتربية والتعليم في محافظات الجمهورية اليمنية، من وجهة نظر الإداريين بوزارة التربية والتعليم وإداراتها المختلفة، وتكونت عينة الدراسة من (230) فرداً من الإداريين، موزعين في فئتين وظيفيتين هما: المديرون ومساعدوهم وعددهم (77)، ورؤساء الأقسام وعددهم (153)، واستخدم الباحث استبانة قام بتطويرها وبناء فقراتها موزعة على مجالات أربعة هي: الإداري، والفني، والإنساني، والتصوري، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أن أكثر خصائص المدير الفعال أهمية مرتبة تنازلياً: خصائص المجال الإداري، خصائص المجال الإنساني، وخصائص المجال التصوري، وخصائص المجال الفني، وأنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات عينة الدراسة لخصائص المدير الفعال تعزى للمؤهل العلمي أو الخبرة العملية، بينما دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات تقديرات عينة الدراسة لخصائص المدير العام الفعال، تعزى للمرتبة الوظيفية بمستوياتها المديرين ومساعدوهم، ورؤساء الأقسام، وكانت الفروق لصالح المديرين ومساعدوهم.

-----درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري

ثانياً: الدراسات الأجنبية

1- دراسة تسكا (Teska, 2003) في جامعة شرق ميتشيغان (Eastem Michigan) بعنوان:

مديرية التربية والتعليم: القيادة الفاعلة من خلال الاتصال:

هدفت الدراسة إلى التعرف على الطرق التي يستخدمها مديرو التربية والتعليم الفاعلون، وهدفت أيضاً التعرف إلى أنماط الاتصال التي تترتب على طرق الاتصال التي يستخدمونها، وقد استخدمت الدراسة منهجي البحث النوعي والبحث الكمي لجمع المعلومات وتحليلها، فقد اختيرت مجموعة من مديري التربية والتعليم من ديترويت (Detroit) ، ومجموعة من مديري التربية والتعليم ذوي الخبرة من المدارس المتوسطة في المنطقة التعليمية، واستخدم معيار تدريب القيادة الفاعلة الذي طوره توماس وجوردن (Thomas, & Gordon)، وبينت النتائج إلى أنه يجب على مديري التربية والتعليم الفاعلين أن يكونوا مدركين للدور الحاسم الذي يؤديه الاتصال في القيادة التربوية، وأن يتصلوا بشكل جيد مع الجمهور، وأن نمط الاتصال الفعال يمكن مدير التربية والتعليم من تطوير طرق الاتصال الأساسية الضرورية للوصول إلى حاجات الجمهور.

2- دراسة سلامة (Salameh,1987) بعنوان:

الإصلاح الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردنية.(دراسة ميدانية، تحليل الإصلاح الإداري للسنوات 1980/1981)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيف يأخذ الإصلاح الإداري دوره من خلال التركيب المعقد للوزارة، أي معرفة القوى والعوامل التي تدعم أو تقاوم وتعارض عملية الإصلاح الإداري في حال حدوثها مع الوقت، واستخدم الباحث في جمع البيانات أسلوباً ثلاثي الأوجه تمثل بالملاحظة، والمقابلات المسجلة ومفتوحة النهاية، وتحليل الوثائق، وقد طبقت هذه الإجراءات على عينة اختيرت من وزارة التربية والتعليم، مثلت جميع الوحدات التنظيمية البنوية، إداريون لهم أهمية في كل خط من التركيب الطبقي، ومديرو مدارس، ومعلمون تابعون لوزارة التربية والتعليم، وكشفت الدراسة بأن مراكز القوة والسلطة والنفوذ في الوزارة على المستوى الوطني كان لها الأثر الحقيق للاختلال الوظيفي في عملية الإصلاح الإداري اللامركزي، حيث كانت الأهداف المحققة من الإصلاح هي مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1(A)----- (329)

إياد علي الدجني -----

جزئية مجردة، تمثلت في إيجاد بناء وتركيبية من 5 دوائر إقليمية، كل منها بسلطة وصلاحيات كافية لإدارة وتسيير النظام التربوي في حدود مناطقها، وأنه لا مركزية جزئية في صنع القرار، ولا مركزية جزئية للوظائف أيضاً، والإبقاء على المكتب المركزي للتخطيط وتشكيل السياسة العامة لوزارة التربية والتعليم.

3- دراسة كروفورد (Crowford, 1983) بعنوان:

المهارات الإدارية اللازمة لنجاح الإدارة التربوية الوسطى:

هدفت الدراسة إلى معرفة المهارات الإدارية اللازمة لنجاح الإدارة التربوية الوسطى، حيث شملت عينة الدراسة (576) فرداً (عمداء ومساعد عمداء) أكاديميين لكليات جامعية ومعاهد عليا في الولايات المتحدة الأمريكية، وقد أظهرت النتائج أن المهارات الإدارية اللازمة والأكثر أهمية لرجل الإدارة التربوية تركزت في الممارسات الإدارية التالية: المحافظة على استخدام معايير أخلاقية لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، والأمانة والشرف في أداء العمل، والثقة بالعاملين والقدرة على إثبات الذات، والمرونة والانفتاح لتقبل أفكار جديدة، بينما المهارات الأقل أهمية وتركزت في الممارسات التالية: المهارات الكتابية، وفهم شؤون العاملين والدارسين، والمعرفة باقتصاديات التعليم، وحسن الاختيار من المساعدين والعاملين عند المشاركة في عملية اتخاذ القرارات التربوية.

4- دراسة جرادات (Jaradat, 1976) بعنوان:

دور مديري التربية في الأردن:

هدفت الدراسة إلى الخروج بتوصيات لإعداد وتطوير خطة لسياسة اتخاذ القرارات، وتقديم الخدمات التربوية، وهدفت إلى تحديد وظائف مديري التربية والتعليم في الأردن ومسؤولياتهم وسلطاتهم، كما هدفت إلى بحث وتوضيح الجوانب التالية:

- الوظائف الأساسية التي ينبغي أن يقوم بتنفيذها مدير التربية والتعليم في الأردن.
 - المسؤوليات الرئيسة التي ينبغي أن تحول إليه.
 - السلطة التي يترتب إحاطتها به، ليتمكن من تنفيذ هذه الوظائف والمسؤوليات بفعالية.
- وأظهرت النتائج شعور التربويين الأردنيين أن مسؤوليات أكبر ينبغي أن تتناط بمدير التربية والتعليم في المنطقة؛ لتمكينه من القيام بدور قيادي في تطوير البرامج التربوية، وأن تتناط بمدير التربية والتعليم مسؤوليات أكبر، تتعلق باختيار الهيئات الإدارية، والتوجيه

----- درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري
والتطوير المهني للهيئات التدريسية، وفي الإدارة المالية الفعالة للمنطقة، وأن يكون دوره
تجاه مركز الوزارة ذا مشاركة استشارية.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

أولاً: نظرة تحليلية على الدراسات السابقة:

1- من حيث أغراض الدراسة وأهدافها:

تناولت الدراسات العربية مجموعة من المجالات الإدارية القيادية التربوية، بعضها تناول واقع الممارسات الإدارية مثل دراسة (شحادة، 2008)، وبعضها تناول دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري مثل دراسة (طيش، 2008)، وبعضها تناول الكفايات الإدارية مثل دراسة (يدك، 2005) و دراسة (كروفر، 1983)، و دراسة (تسكا، 2003)، و منها ما تناولت المركزية واللامركزية في الإدارة مثل دراسة (منصور، 2004)، ومنها ما تناولت اتجاهات الإداريين نحو التطوير الإداري مثل دراسة (أبو هنطش، 1999)، ودراسة (الفارسي، 1995)، ومنها ما تناول خصائص المدير الفعال مثل دراسة (الجوفي، 1992).

2- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اتفقت جميع هذه الدراسات في استخدامها المنهج الوصفي التحليلي، باستثناء دراسة (يدك، 2005) التي استخدمت المنهج الوصفي المقارن و باستثناء دراسة (تسكا، 2003) التي استخدمت منهجي البحث النوعي والكمي، ودراسة (سلامة، 1987)، التي استخدمت أسلوباً ثلاثياً تمثل بالملاحظة، والمقابلات المسجلة، وتحليل الوثائق.

3- من حيث أداة الدراسة:

اتفقت هذه الدراسة مع جميع الدراسات العربية السابقة من حيث استخدامها الاستبانة كأداة للدراسة باستثناء دراسة (سلامة، 1987) فقد استخدمت الملاحظة، والمقابلات المسجلة ومفتوحة النهاية، وتحليل الوثائق.

4- من حيث مجتمع الدراسة:

تباينت المجتمعات التي خضعت للدراسة في هذه الدراسات، فقد اختارت دراسة (شحادة، 2008) رؤساء الأقسام والمشرفين، واختارت كل من دراسة مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1 (A)----- (331)

(طيش، 2008)، ودراسة (أبو هنطش، 1999) جميع العاملين في وزارة التربية والتعليم العالي من مدير عام حتى رئيس شعبة، واختارت كل من دراسة (يدك، 2005) ودراسة (الجوفي، 1992) مدراء التربية والتعليم ورؤساء الأقسام، واختارت دراسة (منصور، 2004) مدراء ومديرات المدارس الحكومية، واختارت دراسة (الفارسي، 1995) القيادة الوسطى في وزارة التربية والتعليم الأردنية من المستشارين والمدراء العاملين والمديرين ونوابهم، واختارت دراسة (كرفورد، 1983)، عمداء الكليات والمعاهد الوسطى ومساعدتهم، وهذا يدل على أهمية هذا الموضوع في زيادة فاعلية القيادة التربوية لتكون باستمرار ملاحقة لكل ما يستحدث في مجالات ممارسة الإدارة التربوية. .

ثانياً: أوجه الاختلاف بين البحث الحالي والدراسات السابقة:

1- من حيث المنهج المستخدم في الدراسة:

اختلف البحث الحالي - إلى حد ما - مع الدراسات التي لم تستخدم المنهج الوصفي التحليلي، مثل دراسة (يدك، 2005) التي استخدمت المنهج الوصفي المقارن وذلك كون طبيعة البحث هي التي تحد منهج الدراسة.

2- من حيث أداة الدراسة:

اختلف البحث الحالي مع الدراسات التي لم تستخدم الاستبانة، مثل دراسة (سلامة، 1987) التي استخدمت الملاحظة، والمقابلات المسجلة ومفتوحة النهاية، وتحليل الوثائق ويعزو ذلك لطبيعة البحث والاطاء التي تناسبه.

3- من حيث مجتمع الدراسة:

لم يتفق هذا البحث مع أي من الدراسات السابقة في اختياره لمجتمع البحث، وهو نائب مدير دائرة، ورئيس قسم في كل من وزارة التربية والتعليم العالي ومديرياتها.

ثالثاً: أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة:

لقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في عدة أمور من أهمها:

- 1- عدم تكرار أي من الموضوعات التي تمت دراستها.
- 2- تحديد المتغيرات المناسبة للبحث.
- 3- اختيار منهج البحث وهو المنهج الوصفي التحليلي.
- 4- بناء أداة البحث المستخدمة وهي الاستبانة وتحديد مجالاتها وفقراتها.
- 5- تحديد الإجراءات المناسبة للبحث.

----- درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري

6- عرض ومناقشة النتائج وتفسيرها، وتقديم التوصيات.

7- التعرف إلى نوع المعالجات الإحصائية المناسبة للبحث.

رابعاً: أوجه التميز للبحث الحالي عن الدراسات السابقة:

- 1- تميز البحث الحالي عن الدراسات السابقة بتناوله موضوع درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، وهذا الموضوع هو الأول على مستوى المحافظات الجنوبية حسب علم الباحث، ولم تتناوله أي من الدراسات السابقة.
- 2- تميز البحث الحالي في اختياره لمجتمع البحث المتمثل بنواب مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام.

الإطار العملي للبحث

أولاً: وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية

تعتبر وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية ، المؤسسة التربوية التعليمية الوسطى لإدارة التعليم في مناطق السلطة الوطنية الفلسطينية، شأنها شأن بقية الوزارات التي تنظم الحياة المدنية في مجتمعنا الفلسطيني المعاصر.

والقد تشكلت مؤسسات السلطة الوطنية الفلسطينية التشريعية والقضائية والتنفيذية كنتاج لعملية السلام الجارية التي انطلقت من مؤتمر مدريد في تشرين الأول عام 1991 ، واتفاق إعلان المبادئ حول ترتيبات الحكم الذاتي المؤقت ، والتي عرفت باتفاقية أوسلو في 1993/9/13م والتي وقعت بين منظمة التحرير الفلسطينية والحكومة الإسرائيلية، وما تمخض عنها من نقل الصلاحيات المدنية من السلطة الإسرائيلية إلى السلطة الوطنية الفلسطينية في مجال التعليم والصحة والثقافة والخدمات الاجتماعية والسياحة والضرائب وغيرها .وقد تشكلت الوزارات المتخصصة من بينها وزارة التربية والتعليم العالي في آب 1994م بعد توقيع اتفاقية غزة - أريحا أولاً، وبعد انسحاب قوات الاحتلال من المدن الرئيسية في الضفة الغربية وقطاع غزة وفي عام 1996 ، أنيطت صلاحيات التعليم العالي بوزارة جديدة حملت اسم وزارة التعليم العالي والبحث العلمي، فيما ظلت الوزارة الأم تحمل اسم وزارة التربية والتعليم، وفي تعديل وزاري على الحكومة الفلسطينية عام 2002م تم إعادة

إياد علي الدجني -----
دمج الوزارتين في وزارة واحدة حملت اسم وزارة التربية والتعليم العالي إلى وقتنا
الحاضر". (وزارة التربية والتعليم العالي، 2009)

ثانياً: نتائج البحث وتفسيراته و توصياته:

1. عرض النتائج وتفسيرها:

أهم النتائج التي توصل إليها البحث، بناء على المعالجات الإحصائية التي أجريت
على ما تم جمعه وتحليله من بيانات من خلال أداة البحث.

أ. مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول من أسئلة البحث:

ينص السؤال الأول من أسئلة البحث على: "ما درجة ممارسة القيادة التربوية
الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي ؟

وللإجابة عن هذا التساؤل قام الباحث باستخدام التكرارات والمتوسطات والنسب
المئوية، والجدول التالية توضح ذلك:

المجال الأول : التخطيط:

الجدول (20): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من

فقرات المجال الأول :التخطيط وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 121)

رقم الفقرة	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعمل القيادة الوسطى وفق خطة إستراتيجية.	4	8	42	50	17	431	3.562	0.930	71.24	7
2	تعمل القيادة الوسطى وفق رؤية واضحة.	2	13	42	53	11	421	3.479	0.867	69.59	13
3	ترسم القيادة الوسطى السياسات والقواعد التي تحكم سلوك العاملين.	4	9	44	49	15	425	3.512	0.923	70.25	10
4	تشرك القيادة الوسطى رؤساء الأقسام في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة.	13	19	44	39	6	369	3.050	1.056	60.99	19
5	تعهد القيادة الوسطى سيناريوهات وخطط بديلة لتطبيقها في الحالات الطارئة.	4	18	30	54	15	421	3.479	1.001	69.59	12

----- درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
6	تحدد القيادة الوسطى القوى البشرية اللازمة لتحقيق الأهداف.	3	9	38	58	13	432	3.570	0.874	71.40	5
7	تحدد القيادة الوسطى الاحتياجات المادية الواجب استخدامها لتحقيق الأهداف.	2	9	38	61	11	433	3.579	0.824	71.57	4
8	تضع القيادة الوسطى البرامج والجدول الزمني اللازمة لتحقيق أهدافها.	4	9	40	59	9	423	3.496	0.867	69.92	11
9	تتكيف القيادة الوسطى مع التغيرات التي تحدث في البيئة المحيطة للعملية التربوية.	0	7	45	48	21	446	3.686	0.827	73.72	2
10	تستفيد القيادة الوسطى من خطط الإدارات والدوائر والأقسام المختلفة بالوزارة أو المديریات.	1	11	45	51	13	427	3.529	0.837	70.58	8
11	تطور القيادة الوسطى خططها لتعزيز نقاط القوة و للتغلب على نقاط الضعف لديها.	3	20	41	46	11	405	3.347	0.946	66.94	15
12	تحرص القيادة الوسطى على أن تتضمن الخطة الإستراتيجية الفرص والتهديدات في البيئة الخارجية	3	17	47	45	9	403	3.331	0.898	66.61	16
13	تحدد القيادة الوسطى الأهداف القابلة للقياس.	2	11	44	50	14	426	3.521	0.877	70.41	9
14	ترسم القيادة الوسطى السياسات وفق فلسفة الوزارة.	2	8	31	54	26	457	3.777	0.917	75.54	1
15	تتضمن القيادة الوسطى خططها المعايير اللازمة لتحسين جودة العملية التربوية.	4	8	40	53	16	432	3.570	0.920	71.40	6
16	تخطط القيادة الوسطى لمشروعات تطويرية محسنة مثل رفع كفاءة العاملين إداريا	5	14	42	49	11	410	3.388	0.952	67.77	14
17	تتمتع القيادة الوسطى بالقدرة	1	11	39	50	20	440	3.636	0.894	72.73	3

رقم الفقرة	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	على وضع الخطط للخروج من الأزمات الطارئة.										
18	تتضمن الخطة الصادرة عن القيادة الوسطى تنسيقاً للعمل بشكل إلكتروني.	5	18	43	47	8	398	3.289	0.944	65.79	17
19	تدعم القيادة الوسطى عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمات.	4	15	51	44	7	398	3.289	0.880	65.79	18

يتضح من الجدول السابق رقم (20) الذي يبين ترتيب فقرات الاستبانة الموجهة لقياس درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى، في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها في عملية التخطيط، من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وقد تراوحت الاستجابات ما بين (60.99) في أداها، و(75.54) في أعلاها، وقد جاءت درجة الممارسة حسب فقرات الاستبانة على النحو التالي:

- 1- حصلت (10) فقرات على نسبة مئوية للاستجابات تراوحت ما بين (70.25) - (75.54) درجة ممارسة جيدة.
- 2- حصلت (9) فقرات على نسبة مئوية للاستجابات تراوحت ما بين (60.99) - (69.92) درجة ممارسة متوسطة.
- 3- لم تظهر النتائج نسبة مئوية للاستجابات الضعيفة أو العالية جداً لأداء القيادة الوسطى لعملية التخطيط.
- 4- حصلت جميع الفقرات (19) على النسبة المئوية (69.57) أي درجة ممارسة متوسطة.

ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن التخطيط بوصفه وظيفة إدارية مرتبطة بالمستقبل، لذا يجب أن يكون تخطيطاً استراتيجياً؛ بمعنى شموله على ترتيب الأفكار ووضع الخطط، وتحديد تفاصيل الإجراءات التنفيذية التي تمكن من إحداث تغيير إيجابي يشمل كل مكونات الوزارة والمديريات، وهذا يستدل عليه من خلال النتيجة التي توصلت إليها الفقرات (11، 12، 16)، التي جاءت درجة ممارستها على النحو التالي (66.9)، (66.6، 67.77)، كما يعزى لتدني مستوى إشراك رؤساء الأقسام في إعداد الخطط

-----درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري
التنفيذية، وبالتالي ينعكس على أداء الوزارة والمديريات، وهذا يستدل عليه من خلال
النتيجة التي توصلت إليها الفقرة (4) التي نصت على " تشرك القيادة الوسطى رؤساء
الأقسام في إعداد الخطط التنفيذية المساعدة" حيث جاءت درجة ممارستها في أدنى فقرات
هذا المجال(60.99)

وتختلف نتائج البحث مع دراسة (يدك، 2005) التي أظهرت أن مدراء التربية والتعليم
في الأردن يمارسون الكفايات الإدارية ومنها التخطيط بدرجة عالية، ويعزو الباحث
السبب في أن التطور العلمي وخاصة التربوي أثر على أداء مدراء التربية والتعليم في
الأردن فجعلهم يطورون مهاراتهم والتي تعتبر التخطيط من صلب أعمالهم، أو أن وزارة
التربية والتعليم الأردنية أخذت تتوجه تدريجياً نحو اللامركزية في العمليات الإدارية،
ويعزز ذلك الترتيب التصاعدي للدراسات الأردنية التي أشارت إلى النظام المركزي وهي
على الترتيب، دراسة (الفارسي، 1995) أظهرت بأن الوزارة الأردنية تتبع النظام
المركزي، ودراسة(منصور، 2004) بينت أن الوزارة الأردنية تتجه نحو اللامركزية إلا
في مجال المناهج، وها هي دراسة (يدك، 2005) بينت أن المدراء يمارسون التخطيط
بدرجة عالية.

وجاءت أعلى فقرة في هذا المجال:

-الفقرة (14) والتي نصت على " ترسم القيادة الوسطى السياسات وفق فلسفة الوزارة."
احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.54%)، يرى الباحث أن الأهداف العامة
التي يعرفها أفراد العينة، ويعلمون جيداً أنها تشتق من فلسفة الدولة والوزارة، هي التي
دفعتهم لينجذبوا إيجابياً نحوها، لأنها تحصيل حاصل كون الفئة المستهدفة فئة مثقفة
ومتعلمة ومعظمهم حملة الدرجة العلمية الأولى والثانية، في حين أن المقصود هنا هو
السياسات التي تطبق على الأرض حالياً، كون السؤال الرئيس يقيس درجة ممارسة القيادة
الوسطى الحالية للتخطيط، لذلك فإن الباحث يرى أن هذه الفقرة تفسر بطبيعتها وفق
الخطط السابقة، كما أن الوزارة لا تستطيع السير نحو وطنية المناهج بسبب التمويل
المسيس ناهيك عن أسلمة المناهج، لتتماشى مع فلسفة المجتمع الفلسطيني المسلم، واتفقت
نتائج البحث مع دراسة (الفارسي، 1995) التي بينت وجود سياسات توجه الوزارة.

وجاءت أدنى فقرة في هذا المجال:

إياد علي الدجني

-الفقرة (18) والتي نصت على " تتضمن الخطة الصادرة عن القيادة الوسطى تنسيقاً للعمل بشكل إلكتروني " احتلت المرتبة السابعة عشر بوزن نسبي قدره (65.79%)، ويعزو الباحث ذلك إلى افتقار المديرية والوزارة إلى عدد من أجهزة الحاسوب أو عدم تحديث بعضها، وإلى عدم ربط الكثير من هذه الأجهزة بشبكة الانترنت، وحسب علم الباحث أن الوزارة قد خطت خطوة هامة في إدخال الإدارة الالكترونية للوزارة، وخاصة في المبنى الرئيسي للوزارة في المحافظات الجنوبية، حيث عقد في قاعة المؤتمرات في الطابق الثالث بوزارة التربية والتعليم العالي في شهر مايو 2009م، تحت هذا العنوان عرضاً تفصيلياً للإدارة العامة للتقنيات، بحضور القيادة التربوية الوسطى في الوزارة وخاصة وزير التربية والتعليم العالي ووكلائه ولكنها وليدة، و لم تستكمل بعد لهذا لم يشعر بها الموظف على نطاق الوزارة والمديرية (وزارة التربية والتعليم العالي: 2009) وهذا ما أكدته توصيات مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الأول، من ضرورة وضع خطة إستراتيجية لتنفيذ مشروع الحكومة الالكترونية. (الديوان، 2009: 5)

المجال الثاني: التنظيم

الجدول (21): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من

فقرات المجال الثاني : التنظيم وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 121)

رقم الفقرة	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تعمل القيادة الوسطى وفق هيكل تنظيمي واضح.	4	4	28	63	22	458	3.785	0.896	75.70	1
2	توظف القيادة الوسطى التكنولوجيا في تنظيم وتطوير العمل الإداري.	4	8	39	61	9	426	3.521	0.857	70.41	2
3	تضع القيادة الوسطى الرجل المناسب في المكان المناسب.	13	15	54	35	4	365	3.017	0.991	60.33	19
4	توزع القيادة الوسطى المسؤوليات على العاملين بها.	2	9	48	48	14	426	3.521	0.857	70.41	3
5	توفر القيادة الوسطى مناخاً تنظيمياً يحفز على الإبداع وتقبل التغيير.	9	22	51	31	8	370	3.058	1.002	61.16	18
6	تفعل القيادة الوسطى أداء العاملين في ضوء مأسسة العمل.	5	16	48	46	6	395	3.264	0.902	65.29	11
7	تعمل القيادة الوسطى وفق تصنيفات وتوصيفات معتمدة للوظائف الإدارية.	7	17	35	55	7	401	3.314	0.983	66.28	10
8	تتبع القيادة الوسطى تكافؤ السلطة والمسؤولية في جميع المناصب	7	24	45	37	8	378	3.124	0.996	62.48	17

(338) ----- مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1 (A)

----- درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	الإدارية.										
9	تشجيع القيادة الوسطى الثقافية التنظيمية حسب معايير الجودة الشاملة في المؤسسة التربوية.	6	16	50	44	5	389	3.215	0.906	64.30	14
10	تمنع القيادة الوسطى الازدواجية والتداخل في الصلاحيات بين الإدارات والدوائر والأقسام.	9	18	48	34	12	385	3.182	1.049	63.64	15
11	ترسخ القيادة الوسطى مبادئ تفويض السلطة بموجب الأنظمة والقوانين.	4	15	41	50	11	412	3.405	0.936	68.10	7
12	تقوم القيادة الوسطى بتدريب الموظفين لضمان جودة أداء العمل وفقا للاحتياجات.	8	11	53	41	8	393	3.248	0.951	64.96	12
13	تستخدم القيادة الوسطى قاعدة بيانات ومعلومات مؤرشفة إلكترونياً في تعاملاتها الإدارية.	4	15	45	49	8	405	3.347	0.901	66.94	9
14	تحقق القيادة الوسطى التوازن بين المركزية واللامركزية.	6	17	60	32	6	378	3.124	0.890	62.48	16
15	تحرص القيادة الوسطى على أن يتصف الهيكل التنظيمي باللامركزية في العمل.	7	23	64	19	8	361	2.983	0.922	59.67	20
16	ينسجم الهيكل التنظيمي بمرونة كافية تساعد في التعامل مع الأزمات حال وقوعها.	0	19	51	40	11	406	3.355	0.855	67.11	8
17	تعمل القيادة الوسطى وفق تعليمات إدارية تحدد خطوات إجراءات التعامل مع الأزمات.	2	7	58	42	12	418	3.455	0.816	69.09	6
18	تحدد القيادة الوسطى الإجراءات العملية والعلمية لتنفيذ مهمات العمل التنظيمي والإداري.	2	9	48	52	10	422	3.488	0.818	69.75	5
19	تزود القيادة الوسطى الموظفين باللوائح والقوانين والمعلومات والخبرات لتحسين الأداء.	2	12	42	53	12	424	3.504	0.867	70.08	4
20	تحرص القيادة الوسطى على تطوير الهيكل التنظيمي بشكل مستمر.	6	22	39	46	8	391	3.231	0.990	64.63	13

يتضح من الجدول السابق الذي يبين ترتيب فقرات الاستبانة الموجهة لقياس درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى، في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها في عملية التنظيم، من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وقد تراوحت الاستجابات ما بين (59.67%). في أديانها، و (75.70%) في أعلاها، وقد جاءت درجة الممارسة حسب فقرات الاستبانة على النحو التالي:

مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1 (A)----- (339)

إياد علي الدجني -----

- 1- حصلت (4) فقرات على نسبة مئوية للاستجابات، تراوحت ما بين (70.08% - 75.70%) درجة ممارسة جيدة.
- 2- حصلت (15) فقرات على نسبة مئوية للاستجابات، تراوحت ما بين (60.33% - 69.75%) درجة ممارسة متوسطة.
- 3- حصلت (1) فقرة على نسبة مئوية (59.67%) وهي الفقرة رقم 15، درجة ممارسة ضعيفة.
- 4- لم تظهر النتائج نسبة مئوية للاستجابات العالية جداً لأداء القيادة الوسطى لعملية التنظيم.
- 5- حصلت جميع الفقرات (20) على النسبة المئوية (66.14%) أي درجة ممارسة متوسطة.

الملاحظ أن أربع فقرات فقط حصلت على معدل جيد، علماً بأن الدرجات جاءت (70.08، 70.4، 70.41، 75.70) وهي درجات في قاع سلم الجيد أي قريبة جداً من المتوسط، باستثناء واحدة جاءت في منتصف سلم الجيد، وهذا ظهر واضحاً في الدرجة الكلية لهذا المجال، والتي جاءت في منتصف سلم المتوسط تقريباً (66.14%)، ويعزو الباحث السبب إلى أن التنظيم بوصفه عملية إدارية تتمثل في الهيكل التنظيمي أو الإطار بمحتوياته وعناصره، يمثل البيئة الداخلية التي تمارس فيها القيادة الوسطى أنشطتها، وهذا ينعكس على باقي الوظائف الإدارية، والتي جاءت أيضاً بدرجة تقدير متوسطة، كما أن التنظيم لا يهتم بالاعتبارات، والدوافع الخاصة بالأفراد، كما أنه يعكس العلاقة الشخصية المتداخلة بين العاملين، في كل من الوزارة، والمديريات.

وجاءت أعلى فقرة في هذا المجال:

-الفقرة (1) والتي نصت على "تعمل القيادة الوسطى وفق هيكل تنظيمي واضح" احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (75.70%). ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى وجود مخطط هيكل تنظيمي واضح في الوزارة والمديريات، يحدد الدوائر والأقسام في الإدارات المختلفة، واتفقت مع دراسة (الفارسي، 1995) التي بينت وجود هيكل تنظيمي للوزارة،

----- درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري

وهذا لا يتعارض مع نتائج وتوصيات مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري (ديوان الموظفين العام، 2009)، الداعية إلى إعادة صياغة هيكل ومهام الوزارات الفلسطينية واستراتيجياتها، ومن ضمنها وزارة التربية والتعليم العالي، وذلك لكون هيكلية وزارة التربية والتعليم العالي لم تعتمد من قبل مجلس الوزراء منذ عام 2005، وقد حدثت خلال السنوات التي تلت عام 2005 الكثير من المتغيرات الوظيفية لأعداد كبيرة من الموظفين، الذين يحتاجون إلى قرارات إدارية فاصلة سواء بالتسكين أو بإجراء مسابقات لأماكنهم التي يعملوا فيها.

المجال الثالث : التوجيه:

الجدول (22): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من

فقرات المجال الثالث: التوجيه وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 121)

رقم الفقرة	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	توحد القيادة الوسطى مصدر التعليمات للعاملين في الإدارات والدوائر والأقسام.	3	11	36	55	16	433	3.579	0.920	71.57	4
2	تحرص القيادة الوسطى على الاتصال المباشر بالمرووسين لضمان تنفيذ المهام.	1	9	30	64	17	450	3.719	0.829	74.38	1
3	تعمل القيادة الوسطى على استيفاء المعلومات من مصادر متنوعة.	2	13	35	54	17	434	3.587	0.919	71.74	3
4	تراعي القيادة الوسطى البدائل المتاحة عند اتخاذ القرار	0	8	49	48	16	435	3.595	0.802	71.90	2
5	تسعى القيادة الوسطى إلى اكتشاف المعوقات بشكل مبكر.	5	20	52	37	7	384	3.174	0.919	63.47	16
6	تمنح القيادة الوسطى الحوافز والمكافآت المادية للمبدعين والمتميزين في العمل.	27	39	34	17	4	295	2.438	1.087	48.76	23
7	تشجع القيادة الوسطى على العمل بروح الفريق.	6	14	50	40	11	399	3.298	0.963	65.95	11
8	تستخدم القيادة الوسطى التعليمات اللازمة لتنفيذ الأنشطة والفعاليات لتحقيق الأهداف.	1	9	47	52	12	428	3.537	0.807	70.74	5
9	تعمل القيادة الوسطى وفق نظام معلومات دقيق وفعال لتوجيه العاملين.	1	21	46	46	7	400	3.306	0.855	66.12	10
10	تساهم القيادة الوسطى بتنسيق وتفعيل الاتصال بين الإدارات والدوائر	2	15	47	48	9	410	3.388	0.860	67.77	9

مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1(A)----- (341)

إياد علي الدجني

رقم الفقرة	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	والأقسام.										
11	تتيح القيادة الوسطى الفرصة للموظفين للتعبير عن آرائهم.	5	21	47	37	11	391	3.231	0.981	64.63	15
12	تستخدم القيادة الوسطى أسلوب التعامل الشفوي والمكتوب لتحسين الأداء.	3	13	35	60	10	424	3.504	0.886	70.08	6
13	تمتلك القيادة الوسطى مهارات الاتصال الفعال لتعزيز العلاقة مع العاملين.	5	16	50	44	6	393	3.248	0.897	64.96	14
14	تطلع القيادة الوسطى الموظفين على سير عملها بحدود ما يسمح به القانون.	3	20	47	40	11	399	3.298	0.937	65.95	12
15	تستخدم القيادة الوسطى الاجتماعات الدورية بينها وبين العاملين.	9	23	42	35	12	381	3.149	1.078	62.98	17
16	تتخذ القيادة الوسطى القرارات بصورة تشاركية.	12	35	45	25	4	337	2.785	0.993	55.70	22
17	تتمتع القيادة الوسطى بالقدرة على الإقناع بالفكرة المراد إيصالها للعاملين.	4	25	53	32	7	376	3.107	0.911	62.15	19
18	تعمل القيادة الوسطى على إقناع العاملين بأهمية تبني مفهوم ثقافة الجودة.	8	20	47	42	4	377	3.116	0.950	62.31	18
19	تستثمر القيادة الوسطى الموارد الضرورية لاحتواء الأزمات.	3	13	46	47	12	415	3.430	0.902	68.60	8
20	تحرص القيادة الوسطى على إدارة الوقت والاستفادة منه.	7	17	40	48	9	398	3.289	0.995	65.79	13
21	توظف القيادة الوسطى وسائل الاتصال الإلكتروني لتسهيل التواصل مع العاملين.	4	13	35	57	12	423	3.496	0.932	69.92	7
22	تعاني القيادة الوسطى واقع العاملين حسب مستوياتهم لتذليل الصعوبات.	10	19	57	31	4	363	3.000	0.940	60.00	20
23	لدى القيادة الوسطى نظام للجودة الشاملة في التعليم.	12	22	46	37	4	362	2.992	1.012	59.83	21

يتضح من الجدول السابق الذي يبين ترتيب فقرات الاستبانة الموجهة لقياس درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي، لدورها في عملية التوجيه من وجهة نظر رؤساء الأقسام، وقد تراوحت الاستجابات ما بين (48.76%) في أدناها، و(74.38%) في أعلاها، وقد جاءت درجة الممارسة حسب فقرات الاستبانة على النحو التالي:

----- درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري

- 1- حصلت (6) فقرات على نسبة مئوية للاستجابات تراوحت ما بين (70.08% - 74.38%) درجة ممارسة جيدة.
- 2- حصلت (14) فقرات على نسبة مئوية للاستجابات تراوحت ما بين (60% - 69.92%) درجة ممارسة متوسطة.
- 3- حصلت (3) فقرات على نسبة مئوية للاستجابات تراوحت ما بين (48.76% - 59.83%) درجة ممارسة ضعيفة.
- 4- لم تظهر النتائج نسبة مئوية للاستجابات العالية لأداء القيادة الوسطى لعملية التوجيه.
- 5- حصلت جميع الفقرات (23) على النسبة المئوية (65.45%) أي درجة ممارسة متوسطة.

ويعزو الباحث أسباب النتائج السابقة في مجال التوجيه إلى أن التوجيه يعد من أهم الوظائف الإدارية، وذلك لكونه يتعلق بكيفية انجاز 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.

جاءت أعلى فقرة في هذا المجال:

-الفقرة (2) والتي نصت على " تحرص القيادة الوسطى على الاتصال المباشر بالمروؤوسين لضمان تنفيذ المهام " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (74.38%)، ويعزو الباحث ذلك إلى سهولة الاتصال والتواصل بين القيادة والعاملين كونها تتواجد في مكان واحد سواء في الوزارة أو المديرية، وكذلك حرص القيادة الوسطى على التواصل مع العاملين، وكذلك توافر وسائل الاتصال المباشر سواء الهواتف الداخلية أو الجوالات المحمولة والتي تخاطب بها الشخص مباشرة.

وجاءت أدنى فقرة في هذا المجال :

-الفقرة (23) والتي نصت على " لدى القيادة الوسطى نظام للجودة الشاملة في التعليم " احتلت المرتبة الواحد والعشرين بوزن نسبي قدره (59.83%)، يعزو الباحث ضعف درجة الممارسة في الجودة إلى كون الجودة علم حديث، وجديد يحتاج إلى خبرة وكفاءة عالية، والوزارة والمديرية تعيش هذه الأجواء المشحونة، وعدم الاستقرار الوظيفي

إياد علي الدجني

نتيجة التنقلات والتعيينات الكثيرة، فهذه كلها أجواء لا تنمو بها إدارة الجودة التي تحتاج استقراراً وأدوات مادية وخبرات ذات كفاءة عالية للتقييم والمتابعة، وهذا ما أكدته توصيات مؤتمر الإصلاح والتطوير الإداري الأول، والتي طالبت وزارة التربية والتعليم تحديداً باعتماد معايير الجودة. (الديوان، 2009: 5)

المجال الرابع : المتابعة والتقويم:

الجدول (23): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل فقرة من

فقرات المجال الرابع: لمتابعة والتقويم وكذلك ترتيبها في المجال (ن = 121)

رقم الفقرة	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	تقيم القيادة الوسطى الواقع في ضوء ما تم التخطيط له.	2	17	48	45	9	405	3.347	0.873	66.94	5
2	تتابع القيادة الوسطى الموظفين من خلال تحديد المهام وفق الوظائف المنوطة بهم.	6	11	44	53	7	407	3.364	0.913	67.27	4
3	تأخذ القيادة الوسطى بنتيجة التقييم ضمن تقارير الإنجاز.	3	15	49	45	9	405	3.347	0.882	66.94	6
4	ترسم القيادة الوسطى السياسات الإدارية للترقيات الوظيفية بناءاً على نتائج تقييم الأداء.	10	21	44	39	7	375	3.099	1.028	61.98	16
5	تتبع القيادة الوسطى الشفافية والموضوعية في قياس الأداء.	9	22	42	41	7	378	3.124	1.021	62.48	15
6	تطبق القيادة الوسطى مبدأ الثواب والعقاب	12	26	59	21	3	340	2.810	0.925	56.20	18
7	تبتعد القيادة الوسطى عن المجاملات الشخصية بين المسئول والموظفين التابعين له عند التقييم	14	18	53	26	10	363	3.000	1.080	60.00	17
8	تستفيد القيادة الوسطى من التغذية الراجعة في عمليات التخطيط المستقبلية.	8	16	48	41	8	388	3.207	0.982	64.13	12
9	تتابع القيادة الوسطى الأعمال وفق آلية مناسبة ودقيقة.	5	15	50	44	7	396	3.273	0.904	65.45	8
10	تتبنى القيادة الوسطى معايير الجودة الشاملة في عملية التقويم.	8	20	46	42	5	379	3.132	0.966	62.64	14
11	تعتمد القيادة الوسطى على معايير محددة للتقييم تم دراستها بما يتلاءم مع طبيعة عمل الموظف	3	18	52	40	8	395	3.264	0.883	65.29	9
12	تضع القيادة الوسطى صورة مناسبة للتقارير تضمن صحة المعلومات ودقتها.	2	15	41	55	8	415	3.430	0.855	68.60	1
13	تشجع القيادة الوسطى مفاهيم النقد الذاتي والمتابعة والتقييم والبناء بين العاملين.	5	22	50	39	5	380	3.140	0.907	62.81	13
14	تحاول القيادة الوسطى التعرف على سوابق العمل والعاملين بغية تجاوزها.	6	24	37	45	9	390	3.223	1.012	64.46	11

(344) ----- مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1 (A)

----- درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري

رقم الفقرة	الفقرة	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
15	تقيم القيادة الوسطى مخرجاتها من أجل التطوير والتحسين في العملية التربوية.	6	12	50	44	9	401	3.314	0.931	66.28	7
16	تقيم القيادة الوسطى العاملين أثناء الأزمات	10	15	46	37	13	391	3.231	1.071	64.63	10
17	تستخلص القيادة الوسطى بصورة فعالة الدروس والعبر من الأزمات التي واجهتها.	8	9	45	47	12	409	3.380	0.994	67.60	3
18	تتابع القيادة الوسطى نتائج تنفيذ القرارات التي يتم اتخاذها وانعكاسها على سير العمل.	6	13	39	54	9	410	3.388	0.952	67.77	2

يتضح من الجدول السابق الذي يبين ترتيب فقرات الاستبانة الموجهة لقياس درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى، في وزارة التربية والتعليم العالي لدورها في عملية التقييم والمتابعة من وجهة نظر نواب مدراء الدوائر ورؤساء الأقسام، وقد تراوحت الاستجابات ما بين (56.20%) في أدناها، و(68.60%) في أعلاها، وقد جاءت درجة الممارسة حسب فقرات الاستبانة على النحو التالي:

1- حصلت (17) فقرة على نسبة مئوية للاستجابات تراوحت ما بين (60% - 68.60%) درجة ممارسة متوسطة.

2- حصلت (1) فقرة على نسبة مئوية للاستجابات (56.20%) درجة ممارسة ضعيفة.

3- لم تظهر النتائج نسبة مئوية للاستجابات الضعيفة أو العالية لأداء القيادة الوسطى لعملية التقييم والمتابعة.

4- حصلت جميع الفقرات (18) على النسبة المئوية (64.53%) أي درجة ممارسة متوسطة.

ويعزو الباحث أسباب احتلال مجال التقييم والمتابعة المرتبة الأخيرة إلى أن وزارة التربية والتعليم العالي كانت قد دمجت الإدارة العامة للرقابة الداخلية والإدارة العامة لشئون الميدان عام 2002م لتصبحا الإدارة العامة لمتابعة الميدان، وأصبحت الرقابة دائرة في هذه الإدارة تحت مسمى دائرة المتابعة المالية والإدارية، وهكذا حجم دورها، إلى أن تمت إعادتها في عام 2006م بقرار من مجلس الوزراء رقم (10/09/01م.و.إ.هـ) لعام 2006، (وزارة التربية والتعليم العالي، 2009)، مما يدل أن الرقابة (التقييم والمتابعة) لم تكن على سلم أولويات الوزارة سابقاً، وجاءت حديثاً في ظل الأوضاع السياسية المتردية لهذا لم تكن على فاعلية واضحة يلتمسها العاملون، كما يبدو وجود مجلة جامعة الأزهر بغزة، سلسلة العلوم الإنسانية 2011، المجلد 13، العدد 1(A)----- (345)

ضعف في استخدام معايير واضحة لتقويم الأداء، وأن عملية التقويم بحاجة إلى عاملين مؤهلين علمياً ومختصين للوقوف على مدى ما تحقق من أهداف، والتعرف على مناطق الضعف والقوة في كل من الوزارة والمديريات، كما ويعزو الباحث أيضاً إلى أن درجة الممارسة جاءت متوسطة وفي المرتبة الأخيرة إلى قلة فرص التطور المهني وتبادل الخبرات وورش العمل التي تعدها الوزارة أو المديريات، فيما يتعلق بالنواحي الإدارية وتحديداً موضوع التقييم والمتابعة والرقابة، وتضع كل اهتمامها للدورات التدريبية والإشرافية بشكل أوسع، ويقتصر العمل الإداري على الأداء الروتيني والبعد عن التطوير والتجديد، مما يضعف فهم العاملين لمفهوم التقييم والمتابعة أو الإلمام بأنواعها وأساليبها والنظر لها من خلال المفهوم التقليدي.

وبهذه الدرجة من الممارسة تتفق نتائج البحث مع دراسة (شحادة، 2008) التي أظهرت درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في المحافظات الجنوبية للرقابة بالمتوسطة وتقدر (66.44%)، وتتفق معها أيضاً بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، وسنوات الخدمة، ونوع العمل، بينما اختلفت معها في وجود فروق فردية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث التوافق كون دراسة البحث ودراسة شحادة أجريتا في نفس الزمان والمكان والظروف لذلك جاءت النتائج متطابقة ولكنها اختلفت في المؤهل العلمي، كون دراسة شحادة وسعت عينة الدراسة بجانب رؤساء الأقسام لتشمل المشرفين التربويين الذين يتوجهون للدراسات الوسطى إذ بلغت نسبة أصحاب الدراسات الوسطى 18.8% في دراسة شحادة، في حين بلغت نسبة أصحاب الدراسات الوسطى في هذه الدراسة 6.61%.

جاءت أعلى فقرة في هذا المجال:

-الفقرة (12) والتي نصت على " تضع القيادة الوسطى صورة مناسبة للتقارير تضمن صحة المعلومات ودقتها " احتلت المرتبة الأولى بوزن نسبي قدره (68.60%)، وقد حصلت على أعلى درجة تعبر عن ممارسة متوسطة للقيادة الوسطى، ويفسر الباحث هذا الأداء المتوسط إلى أن القيادة الوسطى لديها نماذج للتقارير السنوية والنصف سنوية واضحة المعالم ومحددة القياس، تقيس من خلالها الأداء للموظفين، ويعزو الباحث هذه الدرجة المتوسطة أيضاً في كون النماذج أصبحت روتينية اعتاد عليها الموظفون منذ فترة

-----درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري
زمنية ولم يطرأ عليها تجديد، وتتفق مع دراسة (الفارسي، 1995) التي بينت وجود
معايير لدى الوزارة موضوعية لتقييم الأداء وتطبيقها.

وجاءت أدنى فقرة في هذا المجال:

-الفقرة (4) والتي نصت على " ترسم القيادة الوسطى السياسات الإدارية للترقيات الوظيفية
بناء على نتائج تقييم الأداء " احتلت المرتبة السادسة عشر بوزن نسبي قدره (61.98%)،
يعلم الباحث أن الترقيات في وزارة التربية والتعليم العالي تأخذ بالحسبان تقييم الأداء إذ
إنه لا يجوز لأي من الموظفين التقدم إلى أي ترقية إلا بعد أن يكون حاصلاً في تقديره
ولمدة سنتين متتاليتين على تقدير جيد فأعلى، و ربما يعزى السبب في تدني هذه النسبة
إلى أن توقيت تنفيذ أداة الدراسة كان في وقت أزمة التقدم إلى شغل وظائف في كل من
الوزارة و المديريات، واختلفت مع دراسة (الفارسي، 1995) التي بينت أن الوزارة
تضع معايير موضوعية لتقييم الأداء وتطبيقها.

ولإجمال النتائج قام الباحث بحساب التكرارات والمتوسطات والنسب المئوية والترتيب
لكل مجال من مجالات الاستبانة والجدول (19) يوضح ذلك:

الجدول (24): التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والوزن النسبي لكل مجال من

مجالات الاستبانة وكذلك ترتيبها (ن = 121)

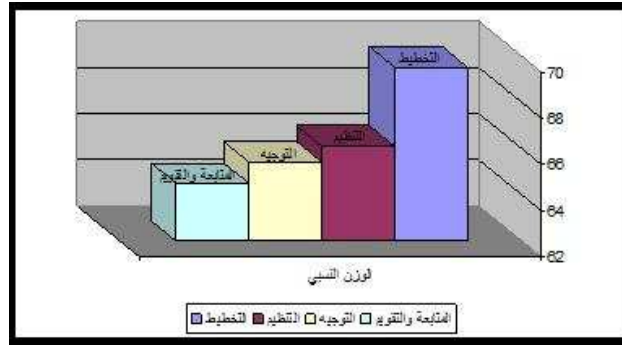
المجالات	عدد الفقرات	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
التخطيط	19	7997	66.091	12.094	69.57	1
التنظيم	20	8003	66.140	13.564	66.14	2
التوجيه	23	9107	75.264	15.653	65.45	3
المتابعة والتقييم	18	7027	58.074	13.745	64.53	4
الدرجة الكلية	80	32134	265.570	51.027	66.39	

يتضح من الجدول السابق أن "المجال الأول: التخطيط" قد احتل المرتبة الأولى بوزن
نسبي (69.57%)، تلا ذلك "المجال الثاني: التنظيم" حيث احتلت المرتبة الثانية بوزن
نسبي (66.14%)، ثم جاء "المجال الثالث: التوجيه" ليحتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي

إياد علي الدجني

(65.45%)، وجاء المجال الرابع " المتابعة والتقييم في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (64.53%)، ولقد كان الوزن النسبي للمجموع الكلي للاستبانة (66.39%).

تشير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي يوضح درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي، إلى أن درجة الممارسة جاءت بدرجة متوسطة، وهي درجة قاسية لخصوصية الوزارة، (وزارة التربية والتعليم العالي) التي يعتبر أي تقصير فيها انعكس سلباً على عشرات آلاف الناس كون الوزارة تمس كل بيت فلسطيني، ويرجع الباحث ذلك إلى عدة أسباب من أهمها:



1- عدم الاستقرار الوظيفي في القيادة الوسطى نتيجة للتغيرات السياسية المتسارعة والمتلاحقة، حيث تناوبت خمس حكومات على وزارة التربية والتعليم العالي خلال ثلاث سنوات وهي: الحكومة العاشرة وحكومة الوحدة الوطنية (الحادية عشر)، وحكومة غزة وحكومتها الضفة الغربية الأولى والثانية، الأمر الذي نتج عنه تغيير في الوزراء والوكلاء والوكلاء المساعدين، والذي تأثرت الوزارة بها تأثيراً مباشراً على الخطط والبرامج، والتي أصبحت القيادة الوسطى مسيرة أعمال وليست صانعة قرار أو محدثة لقفزات نوعية في الإدارة التربوية والتعليمية.

2- التجاذبات السياسية التي عصفت بالمجتمع الفلسطيني اثر العملية الانتخابية للعام 2006م، حيث عاشت الوزارة إضرابات متعددة.

واختلفت دراسة الباحث مع دراسة (يدك، 2005) التي أظهرت أن مدراء التربية والتعليم يمارسون الوظائف الإدارية بدرجة عالية، ويعزى السبب في ذلك اختلاف المكان إذ يعيش الأردن الاستقرار الوظيفي والأمني، ويسعى لتطوير الكادر البشري منذ فترة

----- درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري
طويلة ويظهر هذا في كثرة الدراسات التي يجريها الباحثون حول الإدارة وعملاتها
وأنماطها.

ب. الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة البحث والتحقق من صحة فروضها:
ينص السؤال الثاني من أسئلة البحث على : هل توجد فروق دالة إحصائية في درجة
ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى
لمتغيرات الدراسة (الجنس - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي - المؤهل التربوي -
مكان العمل) ؟

وللإجابة عن هذا السؤال تحقق الباحث من خمسة فروض كانت كما يلي:
التحقق من صحة الفرض الأول: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى
دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة
التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير الجنس (ذكور ، إناث).
وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول
(20) يوضح ذلك:

جدول (25): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير الجنس ذكور،
إناث)

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأول: التخطيط	ذكر	107	65.925	12.059	0.415	0.679	غير دالة إحصائياً
	أنثى	14	67.357	12.750			
الثاني: التنظيم	ذكر	107	66.224	12.848	0.187	0.852	غير دالة إحصائياً
	أنثى	14	65.500	18.757			
الثالث: التوجيه	ذكر	107	75.112	14.736	0.295	0.769	غير دالة إحصائياً
	أنثى	14	76.429	22.125			
الرابع: المتابعة والتقويم	ذكر	107	57.888	12.965	0.411	0.682	غير دالة إحصائياً
	أنثى	14	59.500	19.262			
الدرجة الكلية	ذكر	107	265.150	48.318	0.250	0.803	غير دالة إحصائياً
	أنثى	14	268.786	70.612			

إياد علي الدجني

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (119) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (119) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث)، ويعزو الباحث السبب في ذلك إلى أن العلاقة القائمة بين أفراد عينة الدراسة والقيادة الوسطى لا تتأثر بالجنس، بل هي علاقة عمل فالجميع متساويين في نظرهم للقيادة الوسطى من حيث درجة ممارستها لدورها الإداري، وأن القوانين والأنظمة موحدة في الوزارة والمديريات، وأن القيادة الوسطى تقوم بنفس المهام والمسؤوليات، وكذلك ربما يعزو إلى تزايد مشاركة النساء في العمل وفي الوظائف المختلفة، الأمر الذي دفعها لرفع كفاءتها المهنية لتنافس الرجل في معظم الوظائف الإدارية التي تناسب بنية المرأة وخاصة المكتبية منها، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة (شحادة، 2008)، وتختلف مع دراسة (منصور، 2004) التي بينت الفروق لصالح الذكور التحقق من صحة الفرض الثاني: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) في درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المؤهل (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، ماجستير). وللتحقق من صحة هذا من الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA .

جدول (26): مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير المؤهل (أقل من بكالوريوس، بكالوريوس، ماجستير).

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأول: التخطيط	بين المجموعات	14.69	2	7.343	0.049	0.952	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	17537.31	118	148.621			
	المجموع	17552.00	120				
الثاني: التنظيم	بين المجموعات	76.06	2	38.029	0.204	0.816	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	22002.55	118	186.462			
	المجموع	22078.61	120				
	بين المجموعات	944.80	2	472.400	1.959	0.146	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	28458.74	118	241.176			

----- درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري

				120	29403.54	المجموع	الثالث: التوجيه
غير دالة إحصائياً	0.224	1.514	283.613	2	567.23	بين المجموعات	الرابع: المتابعة والتقويم
			187.331	118	22105.10	داخل المجموعات	
				120	22672.33	المجموع	
غير دالة إحصائياً	0.513	0.671	1756.206	2	3512.41	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			2618.146	118	308941.2	داخل المجموعات	
				120	312453.6	المجموع	

ف الجدولية عند درجة حرية (2،261) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.71

ف الجدولية عند درجة حرية (2،261) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.04

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، ويعزو الباحث ذلك إلى أن جميع أفراد العينة يعيشون في بيئة إدارية وتربوية واحدة، وأن الوزارة والمديريات تعتمد معايير وأسس جيدة وموحدة في التعيينات، وخاصة في المؤهلات العلمية والخبرة والكفاءة والأداء المتميز، كما يعزو الباحث السبب أيضاً إلى تفهم أفراد العينة لطبيعة المهام الإدارية التي اعتادوا عليها أثناء عملهم، فتكاد تنوب المؤهلات العلمية، وتتفق مع نتائج دراسة (طيش، 2008).

التحقق من صحة الفرض الثالث: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) $\alpha \leq$ درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 7 سنوات، من 7 إلى 12 سنة، أكثر من 12 سنة). وللتحقق من صحة هذا من الفرض قام الباحث باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA .

إياد علي الدجني

جدول (27) : مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزى لمتغير سنوات الخدمة (أقل من 7 سنوات، من 7 إلى 12 سنة، أكثر من 12 سنة).

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأول: التخطيط	بين المجموعات	576.57	2	288.284	2.004	0.139	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	16975.43	118	143.860			
	المجموع	17552.00	120				
الثاني: التنظيم	بين المجموعات	140.85	2	70.423	0.379	0.686	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	21937.77	118	185.913			
	المجموع	22078.61	120				
الثالث: التوجيه	بين المجموعات	53.47	2	26.736	0.107	0.898	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	29350.07	118	248.729			
	المجموع	29403.54	120				
الرابع: المتابعة والتقييم	بين المجموعات	241.64	2	120.819	0.636	0.531	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	22430.69	118	190.091			
	المجموع	22672.33	120				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	3333.91	2	1666.957	0.636	0.531	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	309119.74	118	2619.659			
	المجموع	312453.65	120				

ف الجدولية عند درجة حرية (2،120) وعند مستوى دلالة (0.01) = 4.71

ف الجدولية عند درجة حرية (2،120) وعند مستوى دلالة (0.05) = 3.04

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى دلالة (0.05) في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخدمة، ويعزو الباحث السبب في ذلك أنه لم يحدث تغيير واضح في القيادة الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي، وبالتالي فإن أفراد العينة لم يلمسوا أي تغيير على العمليات الإدارية التي كانوا يمارسونها من قبل،

----- درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري
وان أفراد العينة قد بلغوا من النضج الوظيفي ما يؤهلهم للتعرف على الكفايات الإدارية لمهامهم، كما أن التجاذبات السياسية التي تشهدها مناطق السلطة الوطنية فرضت على العمل الإداري أن يكون روتينياً تقليدياً بعيداً عن الإبداع والتنافس، لذلك لم تظهر الخبرة كدالة إحصائية في الدراسة، وتختلف نتائج هذا البحث مع دراسة (منصور، 2004) التي جاءت لصالح سنوات الخبرة الإدارية أقل من 10 سنوات.

للتحقق من صحة الفرض الرابع: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير المؤهل التربوي (تربوي، غير تربوي). وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T. test" والجدول (23) يوضح ذلك:

جدول (28) : المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير

المؤهل التربوي (تربوي، غير تربوي)

المجالات	المؤهل التربوي	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
الأول: التخطيط	تربوي	68	66.382	12.195	0.299	0.765	غير دالة إحصائياً
	غير تربوي	53	65.717	12.069			
الثاني: التنظيم	تربوي	68	65.118	14.428	0.939	0.350	غير دالة إحصائياً
	غير تربوي	53	67.453	12.380			
الثالث: التوجيه	تربوي	68	75.353	16.028	0.070	0.944	غير دالة إحصائياً
	غير تربوي	53	75.151	15.311			
الرابع: المتابعة والتقويم	تربوي	68	57.191	14.293	0.799	0.426	غير دالة إحصائياً
	غير تربوي	53	59.208	13.057			

إياد علي الدجني

الدرجة الكلية	تربوي	68	264.044	52.446	0.371	0.711	غير دالة إحصائياً
	غير تربوي	53	267.528	49.576			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (119) وعند مستوى دلالة (0.05) $1.98 =$

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (119) وعند مستوى دلالة (0.01) $2.62 =$

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل التربوي (تربوي، غير تربوي)، ويعزو الباحث السبب في ذلك أن غالبية القيادة الوسطى من حملة الدراسات العليا وخاصة التربوية، وأن جميع العاملين يمارسون العمل الإداري منذ فترة طويلة، كما أن الدراسة تركز على الممارسة الإدارية لذلك لم يظهر أثر المؤهل التربوي، وتتفق هذه الدراسة مع دراسة كل من (منصور، 2004)، ودراسة (عامر، 1996).

التحقق من صحة الفرض الخامس: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة $(\alpha \leq 0.05)$ درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير مكان العمل (مقر الوزارة، مديريات التربية والتعليم) وللتحقق من صحة هذا الفرض قام الباحث باستخدام اختبار "T.test" والجدول (16) يوضح ذلك:

جدول (29): المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة "ت" للاستبانة تعزى لمتغير

مكان العمل مقر الوزارة، مديريات التربية والتعليم

المجالات	مقر العمل	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة "ت"	قيمة دلالة	مستوى دلالة
الأول: التخطيط	المديريات	83	69.000	11.223	4.169	0.000	دالة عند 0.01
	الوزارة	38	59.737	11.610			
الثاني: التنظيم	المديريات	83	68.651	11.685	3.116	0.002	دالة عند 0.01
	الوزارة	38	60.658	15.783			
الثالث: التوجيه	المديريات	83	78.566	13.401	3.595	0.000	دالة عند

----- درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري

0.01			17.855	68.053	38	الوزارة	
دالة عند 0.01	0.001	3.532	11.146	60.928	83	المديريات	الرابع: المتابعة والتقويم
			16.711	51.842	38	الوزارة	
دالة عند 0.01	0.000	3.900	42.590	277.145	83	المديريات	الدرجة الكلية
			58.888	240.289	38	الوزارة	

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (119) وعند مستوى دلالة (0.05) = 1.98

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (119) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.62

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في جميع المجالات والدرجة الكلية للاستبانة، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير مكان العمل (المديرية، الوزارة) والفروق لصالح المديريات، ويعزو الباحث ذلك إلى عدة أسباب منها:

1- التغيرات التي حدثت في قمة الهرم الإداري في الوزارة على مدار السنوات الثلاث والتي جاءت بخمس حكومات وهي: الحكومة العاشرة، حكومة الوحدة الوطنية الحادية عشر، حكومة الوحدة الوطنية "المقالة"، حكومة رام الله الأولى، حكومة رام الله الثانية وما صاحبها من تجاذبات سياسية الأمر الذي أثر سلبيًا فترة من الزمن على العلاقة ما بين القيادتين العليا المتمثلة بالوزير والوكيل والوكلاء المساعدون والقيادة الوسطى المتمثلة بالمدرء العامون ونوابهم ومدرء الدوائر بالوزارة، وفي المقابل يوجد ثبات نسبي في قمة الهرم الإداري في المديريات.

2- التنافس الشديد على الوظائف وخاصة الوسطى في الوزارة نتيجة انفتاح السلم الوظيفي في الترقيات، بينما شبه ثابتة في المديريات كون أقصى درجة يصلها موظف المديريات إلى رئيس قسم، الأمر الذي يجعل الاستقرار الوظيفي في المديريات أكثر منه في الوزارة.

3- النسيج الاجتماعي في المديريات أقرب إلى التلاحم والتعاقد منه في الوزارة، كون المديريات تعيش أجواء المدن والبلدات ذات الطابع المتقارب فيما، بينما تعيش

الوزارة جميع الطبائع المختلفة كونها المقر الرئيسي في المحافظات الجنوبية فهي تضم الموظفين من جميع المناطق.

4- العمل الإداري في المديريات يغلب عليه الطابع التنفيذي كونه يأتي من الوزارة بعد إنضاجه، وقد ألفه العاملون في المديريات، بينما يكون في الوزارة في بداية صنعه، وإنضاجه فقد يعتريه بعض إعادة الصياغات أو تسويفه لبعض الوقت، أو ينحى منحى العمل البيروقراطي أحياناً، الأمر الذي يلمسه العاملون في الوزارة أكثر من العاملون في المديريات.

5- تعدد القيادات الوسطى في الوزارة وبالتالي تعدد الأنماط والنظريات الإدارية، على عكس المديريات ذات القيادة الوسطى الواحدة وذات النمط الإداري الذي يألفه العاملون في المديريات.

وكون الدراسة حديثة من حيث تناولها لهذا الموضوع الذي كان التطرق له من قبل الباحثين قليلاً حسب علم الباحث، كذلك فإن هذا المتغير (مكان العمل) الذي حدد بالوزارة والمديريات، أيضاً لم يتطرق له أحد حسب علم الباحث، والذي تعتبر هذه الدراسة الأولى في تناولها العلاقة بين الوزارة من جهة وبين المديريات من جهة أخرى، أما ما تناولته الدراسات السابقة حسب علم الباحث العلاقة بين المديريات أنفسهم، ومنها ما هو موجود في الدراسات السابقة التي تناولتها هذه الدراسة كدراسة (منصور، 2004) على سبيل المثال حيث وجدت فروق لصالح مديرية نابلس.

الخلاصة:

"التخطيط" الذي جاء في المرتبة الأولى بوزن نسبي (69.57%)، تلا ذلك "التنظيم" الذي احتل المرتبة الثانية بوزن نسبي (66.14%)، ثم جاء "التوجيه" ليحتل المرتبة الثالثة بوزن نسبي (65.45%)، وجاء "المتابعة والتقويم" في المرتبة الأخيرة بوزن نسبي قدره (64.53%)، ولقد كان الوزن النسبي للمجموع الكلي للاستبانة (66.39%)، كما توصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المؤهل التربوي)، بينما

----- درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري
وجدت وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$) لدرجة ممارسة
القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي تعزى لمتغير
مكان العمل (مقر الوزارة، مديريات التربية والتعليم)، ولقد كانت الفروق لصالح
المديريات.

توصيات الدراسة

في ضوء ما أسفرت عنه نتائج البحث ، فإن الباحث يرى لزماً عليه أن يتقدم
بمجموعة من التوصيات القابلة للتنفيذ والتي تهدف إلى تحسين درجة ممارسة القيادة
التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، يوصي
الباحث القيادة التربوية الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي بالتوصيات التالية:

- 1- أن تكون فلسفة الإدارة الوسطى في وزارة التربية والتعليم العالي مركزية
التخطيط ولا مركزية التنفيذ
- 2- إشراك رؤساء الأقسام في الخطط التنفيذية المساعدة.
- 3- دعم عمليات تحديد مؤشرات حدوث الأزمات.
- 4- أن يتصف الهيكل التنظيمي بالأسس العلمية والمنطقية والسيكلوجية.
- 5- أن تضع الرجل المناسب في المكان المناسب.
- 6- أن توفر مناخاً تنظيمياً يحفز على الإبداع وتقبل التغيير الإيجابي.
- 7- أن تمنح الحوافز والمكافآت المادية للمبدعين والمتميزين في العمل.
- 8- أن تسعى لتحقيق إدارة الجودة الشاملة في التعليم.
- 9- الاهتمام بالكيف وعدم إغفال الكم في الوزارة.
- 10- أن تطبق مبدأ الثواب والعقاب.
- 11- أن ترسم السياسات الإدارية للترقيات الوظيفية بناء على نتائج تقييم الأداء.
- 12- نشر ثقافة التغيير والتطوير الإداري في الوزارة .
- 13- الاتجاه نحو توطيد العلاقات الإنسانية وتحسينها بين جميع العاملين.
- 14- الاعتماد على الرقابة الذاتية والتنظيمية وتطبيق معايير واضحة المتابعة وتقويم
الأداء والحكم على النتائج.

مراجع البحث

1. أبو النصر، مدحت محمد (2007): إدارة منظمات المجتمع المدني، ط1، إيتراك للنشر والتوزيع، القاهرة.
2. الحاج محمد، أحمد علي (2000): التخطيط التربوي، طار لمدخل تنموي جديد، ط1، دار المنهاج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
3. درويش، عبد الكريم وتكلا، ليلي (1972): أصول الإدارة العامة، ط2، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
4. الشراقوي، أنور محمد (1983): التعلم: نظريات وتطبيقات، مكتبة الأنجلو المصرية، القاهرة.
5. الشلوع، فريز محمود أحمد (2002): نظريات في الإدارة التربوية، مكتبة الرشد للنشر والتوزيع، الرياض.
6. الطالب، هشام (1998): دليل التدريب القيادي، ط3، دار المستقبل، الخليل.
7. الطويل، هاني عبد الرحمن صالح (2001): الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، ط3، دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
8. العدلوني، محمد أكرم (2002): العمل المؤسسي، ط1، دار ابن حزم للطباعة والنشر والتوزيع، بيروت.
9. عريفج، سامي سلطي (2001): الإدارة التربوية المعاصرة، ط1، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، سوق البتراء، عمان، الأردن.
10. عقيلي، عمر وصفي (1997): الإدارة (أصول وأسس ومفاهيم)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
11. غنيمة، محمد متولي (2005): التخطيط التربوي، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
12. محمد، موفق حديد (2000): الإدارة العامة (هيكلية الأجهزة وصنع السياسات وتنفيذ البرامج الحكومية)، ط1، دار الشروق للنشر والتوزيع، رام الله، فلسطين.
13. نشوان، يعقوب (1986): الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق، ط2، دار الفرقان، عمان.
14. أبو هنطش، إياد "محمد تيسير" أحمد (1999): اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم الفلسطينية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

- درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري
15. الجوفي، محمد أحمد (1992): خصائص المدير الفعال كما يتصورها القادة الإداريون لمديريات التربية والتعليم بالجمهورية اليمنية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة اليرموك، اربد.
16. العجمي، محمد حسنين(2008): الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
17. الغامدي، سعيد بن عبدالله عياش(2006): أساليب القيادة الإدارية لدى ضباط الكليات العسكرية وفق نموذج الشبكة الإدارية، رسالة ماجستير غير منشورة ، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.
18. الفارسي، سعيد بن ناصر بن محمد (1995): تصورات القادة الإداريون للتطوير الإداري في سلطنة عمان "دراسة ميدانية رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.
19. شحادة، حاتم عبد الله (2008): واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معايير الإدارة الإستراتيجية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة ، الجامعة الإسلامية بغزة.
20. طبش، مصعب إسماعيل (2008): دور نظم وتقنيات والاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات حالة تطبيقية "حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية بغزة، فلسطين.
21. منصور، رشيد خالد راشد(2004): المركزية واللامركزية في الادارة التربوية في فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.
22. يدك، على "محمد جميل" (2005): الكفايات الإدارية المعاصرة لمديري التربية والتعليم ودرجة ممارسة مديري التربية والتعليم في الأردن لها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية للدراسات الوسطى، الأردن.
23. وزارة التربية والتعليم العالي (2009): إحصائيات وزارة التربية والتعليم العالي للعدوان الصهيوني على القطاع.

المراجع الأجنبية:

- 1- Ordway, tead(1965), "the art of leadership", New york: mcgraw-hill book co.

- 2- Cooper,L.M.(1982) "**Super vision of teachers**" In H.E.Mit zed, Ed Encyl-opedia of educational Research"15 thed ,, V.4,N.Y.,The Free Rress.
- 3- Salameh, Kayed M. (1987), "**Administrative Reform in the Jordanian Ministry of Education**", A field Study, University of California, DAI-A 48/03, P.533.
- 4- Teska, Jane Ellen. (2003)," **The Superintendency:Effective Leadership Throgh Communication**", wwwLib.UMI.comL/dissertation, DAI-A64\05,P.1488,Nov, Superintendency, 19-4-2004.