



واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العربية في مدينة أبشة من وجهة نظر المشرفين التربويين

د. محمد الطالب ادم حمدي^{1*}، د. ابكر بشير ابكر²، د. عمر وداعة شيخ الدين³
^{1,2,3} المعهد العالي لإعداد المعلمين بأبشة، أبشة، تشاد

The Reality of Administrative Efficiency among Principals of Arab Secondary Schools in the City of Abéché from the Perspective of Educational Supervisors

Dr. Mahamat Atalib Adoum Hamedy^{1*}, Dr. Abakar Bechir Abakar²,
Dr. Oumar Oudaa Cheikhadine³

^{1,2,3} Higher Institute for Teacher Education in Abéché, Abéché, Chad

*Corresponding author

mahamatatalib82@gmail.com

*المؤلف المراسل

Received: August 03, 2025

Accepted: October 02, 2025

Published: October 12, 2025

المخلص

تناولت الدراسة موضوع واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العربية في مدينة أبش من وجهة نظر المشرفين التربويين، تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العربية في مدينة أبش من وجهة نظر المشرفين التربويين معرفة دلالة الفروق لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العربية بمدينة أبش، التي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة). تمثلت مشكلة الدراسة: في السؤال الرئيسي: ما واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العربية في مدينة أبش؟ اتبع الباحثون في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أظهرت النتائج هناك اهتمام واضح بالتخطيط التربوي في بعض الجوانب مثل توسيع المشاركة في الأنشطة الاجتماعية، لكن بعض الجوانب مثل تدريب المعلمين ورعاية الطلاب متدني التحصيل تحتاج إلى تعزيز أكبر. وتشير النتائج إلى أن مستوى التخطيط في المدارس الثانوية العربية بمدينة أبش متوسط، مما يستدعي مزيداً من الجهود لتحسين جودة التخطيط في بعض الجوانب المهمة مثل تدريب المعلمين ورعاية الطلاب متدني التحصيل. وتبنت النتائج أن المديرين ملتزمون بتطبيق الأنظمة الرسمية بدقة، مما يعزز من الانضباط داخل المدارس. وأوصى الباحثون بالآتي: تعزيز ثقافة التخطيط التشاركي بين المديرين والمعلمين وأولياء الأمور، وتوفير برامج تدريبية إلزامية للمديرين لرفع كفاءتهم في التخطيط الإداري والتربوي. يجب إشراك المعلمين ومجالس الآباء بشكل أكبر في وضع الخطط المدرسية لضمان دعم أوسع وتحقيق نتائج أكثر فاعلية.

الكلمات المفتاحية: الكفاءة الإدارية، مديري المدارس الثانوية، مدينة أبش، المشرفون التربويون.

Abstract

The study addressed the reality of administrative competence among Arab secondary school principals in the city of Abéché from the perspective of educational supervisors. This study aims to identify the reality of administrative competence among Arab secondary school principals in the city of Abéché from the perspective of educational supervisors, and to determine the significance of differences in the reality of administrative competence among Arab secondary school principals in the city of Abéché, attributed to variables (gender, academic qualification, and number of years of experience). The study's problem was represented in the main question: What is the reality of

administrative competence among male and female Arab secondary school principals in the city of Abéché? In this study, the researcher followed a descriptive and analytical approach.

The study reached several conclusions, including: The results showed a clear focus on educational planning in some aspects, such as expanding participation in social activities. However, some aspects, such as teacher training and caring for low-achieving students, require greater strengthening. The results indicate that the level of planning in Arab secondary schools in the city of Abéché is average, which calls for further efforts to improve the quality of planning in some important aspects, such as teacher training and caring for low-achieving students. The results also indicated that principals are committed to strictly implementing official regulations, which enhances discipline within schools. The researcher recommended the following: Promoting a culture of participatory planning among principals, teachers, and parents, and providing mandatory training programs for principals to enhance their competence in administrative and educational planning. Teachers and parents' councils should be more involved in developing school plans to ensure broader support and achieve more effective results.

Keywords: Administrative efficiency, secondary school principals, Abeche city, educational supervisors .

المحور الأول: أساسيات الدراسة مقدمة:

تتوقف كفاءة النظام التعليمي وتطبيقه على أسلوب ادارته، لأن الإدارة بالنسبة للتعليم هي أداة تنظيم، وتوجيه، وتخطيط، وتقويم هامة، لا يمكن ان تتحقق هدف المجتمع بدونها بكفاءة ونجاح، ففوة التعليم ونجاحه تكمن في ادارته وليست في مادة التعليم بمفردها (الفقي 1994، 26).

ان المدير الكفاء هو ذلك الشخص الذي يسعى الى تحسين عناصر العملية التعليمية والتربوية بتهيئة بيئة العمل المدرسي المناسب للمعلمين، والتلاميذ، ومجالس الإباء، والمشرفين التربويين، بتوفير العلاقات الإنسانية القائمة على التعاون بين تلك المكونات، مما يؤدي الى تحقيق اهداف المدرسة، والمجتمع بأقل جهد، وأقل زمن، وتكون محصلته النهائية رضا شركاء العملية التعليمية. وقد أصبح حسن الإدارة وكفاءتها من الخصائص المهمة التي تمتاز بها المدرسة الحديثة عن المدرسة التقليدية (مصطفى 2009، 19).

في هذه الدراسة يحاول الباحثون لقاء الضوء على واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العربية بمدينة أبشة من خلال وجهة نظر المشرفين التربويين.

مشكلة الدراسة: في ضوء ما سبق يمكن تحديد مشكلة الدراسة في الأسئلة الآتية:

— ما واقع الكفاءة الادارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العربية في مدينة أبشة؟
— هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العربية في مدينة أبشة، تعزى لمتغيرات: (الجنس، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة)؟

اهداف الدراسة: تهدف هذه الدراسة الى تحقيق الأهداف الآتية:

— التعرف على واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العربية في مدينة أبشة من وجهة نظر المشرفين التربويين.

— معرفة دلالة الفروق لواقع الكفاءة الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية العربية بمدينة أبشة، التي تعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة).

— تقديم مقترحات من خلال نتائج الدراسة، قد تسهم في رفع مستوى كفاءة مديري المدارس الثانوية العربية بمدينة أبشة.

أهمية الدراسة: تكمن أهمية هذه الدراسة في:

— التعرف على واقع الكفاءة الإدارية لمديري المدارس الثانوية العربية بمدينة أبشة.

– قد تسهم نتائج الدراسة في معرفة الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الثانوية العربية في مدينة أبشة.

– تنبيه وزارة التربية الوطنية وترقية المواطنة التشادية، واكاديميات التربية الوطنية في الأقاليم، الى أهمية رفع كفاءة مديري المدارس بالتدريب وفقا للتوجهات الحديثة للإدارة المدرسية.

مصطلحات الدراسة:

الكفاءة الإدارية: هي القدرة على الاداء الفاعل للأعمال والواجبات بأحسن وجه، من خلال مجموعة من المهارات الادارية، المتمثلة بالوظائف الادارية، كالخطيط والتنظيم والاتصال واتخاذ القرار والعلاقات الانسانية والتقويم، وتعد ضرورية للفرد (صالح 2022، 345)

مدير و المدارس: يعرف مدير المدرسة، بأنه الشخص الذي تسند إليه مهمة تسير المدرسة إداريا، والمسئول الأول عن حسن سير وقيادة العمل التربوي بها، وله سلطة اتخاذ القرار في كل ما يتعلق بالعمل التربوي (عثمان، 2011، 42).

المدارس الثانوية العربية: يعني الباحث بالمدارس الثانوية العربية، مدارس التعليم ما بعد المرحلة الإعدادية، حسب السلم التعليمي في تشاد، ومدة الدراسة فيها ثلاث سنوات، وهي التي تنفيذ المقررات الدراسية باللغة العربية، وتعتبر اللغة الفرنسية فيها لغة ثانية.

مدينة أبشة: هي عاصمة ولاية دار وداي، التي تقع في الجزء الشرقي من تشاد، على الحدود الغربية للسودان مع ولاية غرب دار فور.

المحور الثاني الاطار النظري والدراسات السابقة

الاطار النظري:

تعريف الكفاءة: هي المقدرة المتكاملة التي تشمل مجمل مفردات المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة او جملة مترابطة من المهام المحددة بنجاح وفاعلية. (الكندي 2014، 10).

تعريف الكفاءة الإدارية:

تعريف الإدارة المدرسية: من التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة المدرسية:

تعرف الإدارة المدرسية بأنها الجهاز القائم على تنفيذ السياسة التعليمية، ويقوم على راسها مدير تتركز مسؤولياته في توجيه المدرسة لتؤدي رسالتها كاملة نحو أبنائها مع تنفيذ اللوائح والأنظمة الصادرة من إدارة التعليم (حسين 2019، 26).

كما تعرف بانها مجموعة عمليات وظيفية تمارس، بغرض تنفيذ مهام مدرسية بواسطة اخرين، عن طريق تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة مجهوداتهم وتقويمها، وتؤدي هذه الوظيفة من خلال التأثير في سلوك الافراد، وتحقيق اهداف المدرسة (مصطفى 2009، 38).

ويعرفها البعض بأنها كل نشاط يقوم به مجموعة من العاملين تحت اشراف وتوجيه فرد واحد هو مدير المدرسة من اجل تحقيق هدف واحد مشترك هو تحسين العملية التعليمية (الخصر والكودة 2020، 6).

من خلال هذه التعريفات، يمكن تعريف الإدارة المدرسية بأنها الجهة الإدارية، والوحدة القائمة بتنفيذ السياسة التربوية والتعليمية على المستوى الإجرائي التنفيذي في المدرسة، والمسئولة عن توجيه، وتنظيم نشاط المعلمين، والفنين، والتلاميذ، وأولياء الأمور، بغرض تحقيق أهداف المدرسة والمجتمع بأقل جهد، وزمن، وتؤدي الى نتيجة ترضي شركاء العملية التعليمية.

وظائف الإدارة المدرسية: يرى (آل ناجي 2016: 25)، أن وظائف الإدارة المدرسية تقسم إلى ثلاث مجموعات متداخلة ومترابطة هي:

1. **الوظائف الإدارية:** وهي العمليات المألوف أن يقوم بها الإداريون وهي: التخطيط، والتنظيم،

والتوجيه، والرقابة، والتقييم، وما يتفرع عن هذه العمليات الرئيسية من مهمات جزئية، كحفظ الملفات، والجدولة، وإدارة الاجتماعات، ونحو ذلك مما يقوم به مديرو المدارس عادة.

2. **الوظائف الفنية:** وهي العمليات التي يقوم بها مدير المدرسة لتنفيذ المنهج المدرسي بأفضل صورة

ممكنة، مع ما يشمل ذلك من: توجيه المعلمين توجيها يتعلق بالمواد التي يدرسونها، أو طبيعة التلاميذ، أو خصائص عمليتي التعليم والتعلم. وتشمل هذه الوظائف تدريب المعلمين وعقد الندوات،

والقيام بالزيارات الإشرافية، والتنسيق مع الجهاز الفني في إدارة التعليم، وعقد برامج التقوية للتلاميذ.

3. **الوظائف الاجتماعية:** وتتمثل في توثيق العلاقات الإنسانية داخل المدرسة نفسها بين الإداريين والمعلمين، والتلاميذ، وتوثيق علاقة المدرسة بالمجتمع الذي تخدمه من خلال المشاركة باهتماماته، وإشراكه في أعمال المدرسة.

ويرى كل من (الخضر، والكودة، 2020، 15، 17)، أن الوظائف الأساسية للإدارة المدرسية تتمثل في:

1. **التخطيط:** تختص هذه الوظيفة بالترجمة العملية للأهداف التعليمية وما يجب أن ينفذ من برامج، وبصفة عام تتضمن هذه الوظيفة:

1. توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها حسب أهميتها.
 2. اقتراح البرامج المحققة لهذه الأهداف.
 3. تقرير الإجراءات اللازمة لتنفيذ البرامج.
 4. وضع معايير للأداء وجدولة الأعمال زمنياً.
 5. رصد الواقع والحقائق والمتغيرات والموارد المتاحة وطرح البدائل الملائمة.
2. **التنظيم:** ويعنى بإعداد تصور للمراكز اللازمة للتنفيذ ووضع الهياكل التنظيمية التي تحدد المستويات الإدارية وحدود الإشراف والرقابة. وتشمل هذه الوظيفة ما يلي:
1. تصنيف المهام الضرورية لتنفيذ البرامج والخطط المدرسية.
 2. تحديد العلاقات التنظيمية بين أفراد المجتمع المدرسي.
 3. وضع الإجراءات الكفيلة بتطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة.
 4. توزيع الإمكانات المادية والبشرية على السياسات المدرسية المختلفة وبرامجها بشكل أمثل:
3. **الإشراف:** تختص هذه الوظيفة بتزويد أفراد المجتمع المدرسي بالإرشادات والمعلومات اللازمة لكيفية تنفيذ السياسات المدرسية وانشطتها المختلفة. وتشمل هذه الوظيفة ما يلي:
1. التوجيه المرحلي لسياسات المدرسة وإجراءات تنفيذها.
 2. التوجيه المستمر لأفراد المجتمع المدرسي.
 3. القضاء على الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ.
 4. التوجيه العلمي والإداري والفني لعمليات تنفيذ السياسات المدرسية وانشطتها.
4. **الرقابة:** ترمي إلى التأكد من أن العمل المدرسي يؤدي بالكفاءة اللازمة وطبقاً للمعلومات والإرشادات التي تمت في عملية الإشراف، ضماناً لحسن سير العمل مثل:
1. وضع معايير لمستويات الأداء.
 2. تصحيح الأخطاء.
 3. إعادة النظر في السياسات المدرسية وبرامجها.

الدراسات السابقة:

اطلع الباحثون على عدد من الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة، يمكن استعراضها كما يلي:

دراسة، **عبابنة، صالح احمد**، بعنوان، الكفاءات الذاتية المدركة لدى مديري المدارس العامة بمحافظة العاصمة في الأردن في ضوء بعض المتغيرات.

هدفت الدراسة الى:

1. تحديد درجة الكفاءة الذاتية المدركة لدى مديري المدارس العامة بمحافظة العاصمة في الأردن من وجهة نظر المديرين
 2. الكشف عن اختلاف درجة الكفاءة الذاتية المدركة لدى ميري المدارس العامة بمحافظة العاصمة في الأردن تعا لمتغيرات جنس المدير ومؤهلته وسنوات خبرته ومستوى المدرسة التي يعمل فيها.
- أدوات الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات.
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج.

وتوصلت الدراسة الى النتائج ان درجة الكفاءة الذاتية المدركة لمديري المدارس العامة في الأردن عالية وتترتب ابعاد الكفاءات الذاتية المدركة لدى مديري المدارس تنازليا كما يلي:
الكفاءات الإدارية، و الكفاءة القيادة الأخلاقية، وأخيرا الكفاءة القيادة التحويلية.
دراسة، وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري المدارس العامة في الأردن في درجة كفاءتهم الذاتية المدركة تبعاً لمتغيرات: مؤهل المدير، لصالح ذوي المؤهل، ماجستير فأعلى، وخبرته لصالح ذوي الخبرة أكثر من خمس سنوات، ومستوى المدرسة في بعد كفاءة القيادة التحويلية لصالح مديري المدارس الثانوية.
دراسة، عيشاوي سهيلة، عنوان، المقاربة بالكفاءات في العملية التعليمية.
هدفت الدراسة الى:

1. البحث الى التعرف بالمقاربة بالكفاءات باعتبارها اهم ركائز الاصلاح التربوي الجديد.
2. الالمام بمختلف جوانب هذه المنهجية الجديدة المتبعة في التدريس.
- ادوات الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات.
- منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي.
- وتوصلت الدراسة الى النتائج ان المقاربة بالكفاءات في العملية التعليمية الى التالي:
1. تفعيل التكوين الاكاديمي الجيد والمتواصل للمعلم.
2. مساعدة الاسرة للأبناء في دروسهم.
3. الوضعية الاندماجية مهمة جدا في التعليم بالمقارنة بالكفاءات و وجوب التركيز عليها من كل الاطراف.
4. ضرورة ازالة التناقضات في البيئة التعليمية كي يصل التلميذ للمهارة الموجودة في عملية التعليم.
- دراسة، لموسيوي، محمد احمد،** عنوان، دور الكفاءة المدير في إدارة الأزمات المدرسية من وجهة نظر المدير، الثانويات الرسمية في محافظة لبنان أنموذجا.
- هدفت الدراسة الى:

1. التعرف على الازمات المختلفة التي يواجهها القطاع التعليمي ، متمثلا بالمدارس الثانوية الرسمية ، ومفاهيمها ، وانواعها، وشذتها، وكيفية ادارتها واهم الاستراتيجيات المرتبطة بمواجهتها.
2. تحديد قدرات ومهارات مدراء الثانويات في منطقة جبل لبنان، في مواجهة الازمات المدرسية المختلفة.
3. لقاء الضوء على واقع الازمات المدرسية في التعليم الثانوي الرسمي في لبنان من وجهة نظر افراد عينة الدراسة من مديري مدارس التعليم الثانوي الرسمي في محافظة جبل لبنان.
- ادوات الدراسة: استخدم الباحث الاستبانة لجمع المعلومات.
- منهج الدراسة: استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي.
- وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1. هناك فروق ذات دلالة معنوية في مستوى تطبيق محاور الدراسة (ادارة الازمات وكفاءة المدير)، تعزي لمتغير الجنس
2. هناك فروق ذات دلالة معنوية في مستوى تطبيق محاور الدراسة (ادارة الازمات وكفاءة المدير)، تعزي لمتغير سنوات الخبرة.
3. هناك فروق ذات دلالة معنوية في مستوى تطبيق محاور الدراسة (ادارة الازمات وكفاءة المدير)، تعزي لمتغير المؤهلات العلمية.
- دراسة عبد الله، عنوان،** الكفاءات التدريسية لدى اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية من وجهة نظر طلابهم.
- هدفت الدراسة إلى:

1. معرفة الكفاءات التدريسية لدى اعضاء هيئة التدريس في كلية التربية بجامعة بني وليد من وجهة نظر الطلبة.
2. معرفة الفروقات في وجهة نظر الطلبة حول الكفاءات التدريسية لدى اعضاء هيئة التدريس ترجع لمتغير الجنس.
3. معرفة الفروقات من وجهة نظر الطلبة حول الكفاءات التدريسية لدى اعضاء هيئة التدريس ترجع لمتغير التخصص الاكاديمي.
- ادوات الدراسة: استخدمت الباحثة الاستبانة لجمع المعلومات.

منهج الدراسة: استخدمت الباحثة المنهج الوصفي .

وتوصلت الدراسة الى النتائج التالية :

1. حيث كانت مستويات المعنوية لاختبارات اقل من المستوى المعتمد (5%) كما ان المتوسطات للكفاءات التدريسية اكبر من الوسط الفرضي (2) مما يشير الى وجود توجه ايجابي عام (موافق نحو اسئلة الاستبيان).
2. عدم وجود فروق في تقديرات الطلبة للكفاءات التدريسية لدى اعضاء هيئة التدريس طبعا لمتغير الجنس.
3. لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين استجابات افراد العينة حول الكفاءات التدريسية (الشخصية، الانسانية، المعرفية، المهنية) لدى اعضاء هيئة التدريس بكلية التربية تبعا لمتغير الجنس التخصص (الاكاديمي).

التعليق على الدراسات السابقة:

أوجه الاتفاق: تتفق الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في الأهداف، المتمثلة في محاولة التعرف على واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العربية في مدينة ابشة بصفة عامة، وتحول دون تحقيقها لأهدافها، واستخدامها المنهج الوصفي لإجراء تلك الدراسات، والاستبانة كأدوات أساسية للحصول على البيانات والمعلومات.

أوجه الاختلاف: تختلف الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة فيما يلي.

1. اهتمت الدراسات السابقة وخاصة الأولى والثانية بالتعرف على الصعوبات والمشكلات التي تواجه مديري المدارس في مرحلة الأساس. وركزت الدراسة الثالثة على معرفة الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في تفعيل التدريس الحديث، والرابعة والخامسة ركزت على المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية بصفة عامة.
 2. ركزت الدراسة الحالية على معرفة واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العربية في مدينة ابشة بصفة خاصة، من خلال آراء المشرفين التربويين.
- أوجه الاستفادة: استفادت الدراسة الحالية كثيرا من الدراسات السابقة في الاتي:
- الإطار النظري لموضوعات الدراسة، المرتبطة بالدراسة الحالية.
 - توجيه الباحث إلى بعض المراجع العلمية، من خلال قوائم المراجع لتلك الدراسات.
 - تحديد مشكلة الدراسة، المتمثلة في محاولة التعرف على واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العربية في مدينة ابشة.
 - تصميم إستبانة الدراسة.

المحور الثالث: منهجية الدراسة وإجراءاتها:

المنهجية: استخدم الباحثون المنهج الوصفي التحليلي.

مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع البحث من مديري ومديرات المدارس الثانوية بمدينة أبشة، وقد بلغ عددهم (44) مدير ومديرة، حسب قرار رئيس اكااديمية الشرق رقم (009) القاضي بتعيين مدراء المدارس الثانوية الصادر بتاريخ 29 نوفمبر 2023م.

عينة الدراسة:

العينة جزء ممثل لمجتمع الأصلي وتحقق أغراض البحث، وتمكن من الحصول على المعلومات التي تتعلق بالمجتمع الأصلي مع توفير الوقت والجهد والتكاليف. (قاسم: 2011م: ص71)

تكونت عينة الدراسة من (30) مدير ومديرة، بنسبة (68.18%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، لمعرفة آرائهم عن واقع الكفاءة لإدارية لهم.

وصف الاستبانة:

قام الباحثون بتصميم استبانة شملت (5) محاور رئيسية، كل محور يتكون من (5) فقرات أو عبارات، وتتكون الاستبانة من قسمين، القسم الأول البيانات الأولية العامة للاستبانة، والقسم الثاني محاور الاستبانة.

اشتمل القسم الأول على البيانات العامة والتي شملت علي: النوع، المؤهل الأكاديمي، نوع المؤهل، ، الخبرات الادارية. اما القسم الثاني تتكون (5) محاور بها (5) عبارة لكل محور (25) عبارات ، تمثل:

جدول (1) يوضح موضوعات الأداة.

| م | المحاور | العبارات | العينة |
|---|-----------------------------|----------|--------|
| 1 | المحور اول: التخطيط | 5 | 30 |
| 2 | المحور الثاني: التنظيم | 5 | |
| 3 | المحور الثالث: اتخاذ القرار | 5 | |
| 4 | المحور الرابع: الاتصال | 5 | |
| 5 | المحور الخامس: التقويم | 5 | |
| | المجموع | 25 | |

وجهت إلى عينة الدراسة من المشرفين التربويين ، وذلك لمعرفة آرائهم عن واقع الكفاءة الادارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العربية في مدينة أبشة، (من وجهة نظر المشرفين التربويين)، ، ثم قام الباحثون بعرضها على محكمين من ذوي الخبرة في مجال الإدارة التربوية والإشراف التربوي واللغة العربية، بغرض تصحيحها، واخذ آرائهم وملاحظاتهم، وبذلك أصبحت الاستبانة جاهزة للتوزيع والتطبيق على أفراد عينة الدراسة المختارة.

صدق وثبات أداة الدراسة:

المقصود من صدق أداة الدراسة هو قدرة الأدوات المستخدمة في الدراسة على قياس المقصود من قياسه، خاصة في الأبحاث المجتمعية التي تعتمد على استخدام الإستبانات، يعرف ثبات المقياس بأنه درجة تعطي المقياس قراءات متقاربة عند كل مرة يستخدم فيها. ويقاس ثبات أداة جمع البيانات بطرق مختلفة من أشهرها حساب معامل ألفا كرونباخ، ل معرفة مدى صدق وثبات إجابات العينة استخدم الباحثون معامل ألفا كرونباخ (Alpha Cronbach) لاختبار الاتساق الداخلي بين فقرات، وبلغت (30) بين كل الفقرات. كما هو موضح في الجدول 2 .

جدول (2) يبين محاور المقاييس ومعامل ثبات ألفا كرونباخ.

| مستوى الدلالة | قيمة ألفا كرونباخ | عدد الفقرات | محاور المقاييس |
|---------------|-------------------|-------------|--|
| 0.05 | 0.97 | 5 | المحور اول: التخطيط |
| 0.05 | 0.95 | 5 | المحور الثاني: التنظيم |
| 0.05 | 0.95 | 5 | المحور الثالث: اتخاذ القرار |
| 0.05 | 0.96 | 5 | المحور الرابع: الاتصال |
| 0.05 | 0.97 | 5 | المحور الخامس: التقويم |
| | 0.99 | 25 | واقع الكفاءة الادارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العربية في مدينة أبشة، (من وجهة نظر المشرفين التربويين) |

الصدق التجريبي لمقياس واقع الكفاءة الادارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العربية في مدينة أبشة، (من وجهة نظر المشرفين التربويين)، على ضوء حساب قيمة معامل (ألفا كرونباخ) فإن الصدق التجريبي للمقياس يساوي (0.92) وهو الجذر التربيعي لمعامل الثبات ، وهذا يشير إلى أن مقياس واقع الكفاءة الادارية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العربية في مدينة أبشة، (من وجهة نظر المشرفين التربويين)، ، يتمتع بصدق.

أسلوب تحليل الاستبانة إحصائياً :

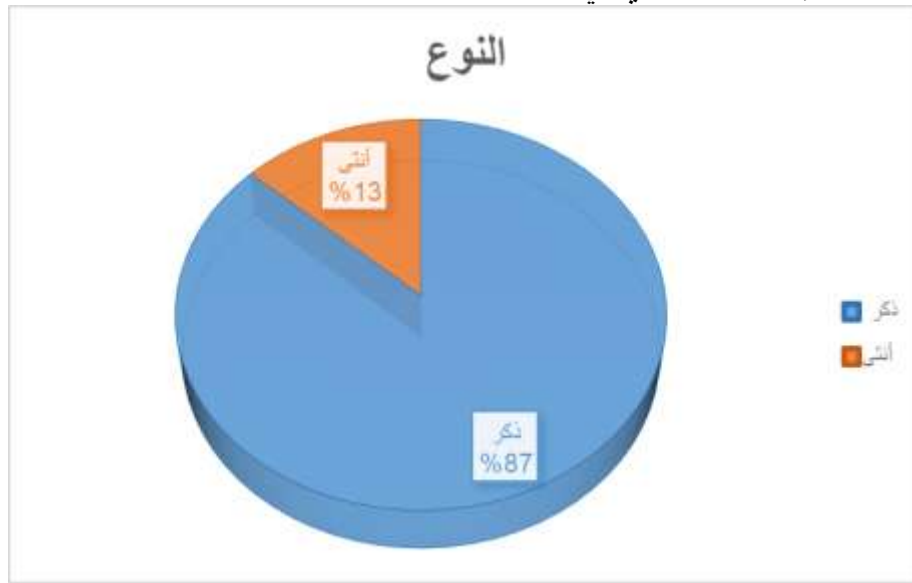
تمت المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة، ببرنامج المعالج الإحصائي (إيس spss واستخدم الباحثون الأساليب الاحصائية المناسبة في تحليل البيانات الكمية، حيث اعتمد أساليب التوزيع التكراري ، النسب المئوية ، المتوسطات الحسابية ، الانحرافات المعيارية ،اختبارات دلالة الفروق لعينة واحدة (t) .

عرض وتحليل ومناقشة النتائج الدراسة وتفسيرها
أولاً: عرض البيانات الأولية :

جدول (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

| النوع | التكرار | النسبة % |
|---------|---------|----------|
| ذكر | 26 | 86.7% |
| أنثى | 4 | 13.3% |
| المجموع | 30 | 100 % |

يلاحظ من الجدول أعلاه توزيع أفراد العينة وفقاً للنوع (الجنس)، حيث بلغ عدد الذكور (26) مشرفاً تربوياً، ما يمثل 86.7% من إجمالي العينة، في حين بلغ عدد الإناث (4) مشرفات تربويات، ما يعادل 13.3%. يظهر أن غالبية المشرفين التربويين الذين شاركوا في الدراسة هم من الذكور، مما قد يشير إلى هيمنة الرجال على وظائف الإشراف التربوي في المدارس الثانوية العربية بمدينة أبشة.

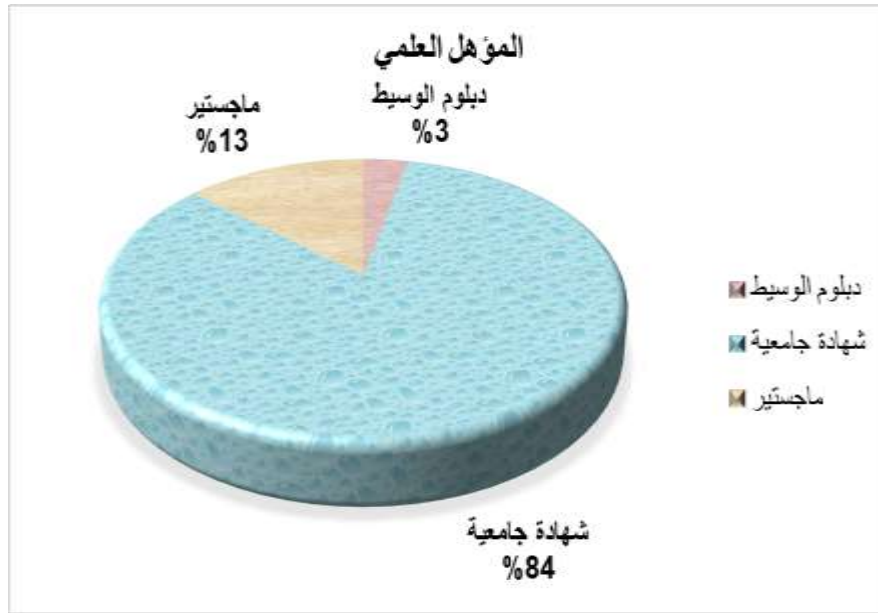


شكل بياني (1) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير النوع

جدول (4) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة % |
|---------------|---------|----------|
| دبلوم الوسيط | 1 | 3.3% |
| شهادة جامعية | 25 | 83.3% |
| ماجستير | 4 | 13.3% |
| المجموع | 30 | 100% |

يتضح من الجدول أعلاه توزيع المشرفين التربويين وفقاً لمؤهلاتهم العلمية أن غالبية أفراد العينة حاصلون على شهادة جامعية (البكالوريوس) بنسبة 83.3%، يليهم الحاصلون على درجة الماجستير بنسبة 13.3%، في حين أن هناك فرداً واحداً فقط حاصلاً على دبلوم وسيط، ويمثل 3.3% من العينة. النسبة الأكبر من المشرفين التربويين حاصلون على شهادة جامعية، مما يشير إلى أن البكالوريوس هو الحد الأدنى المطلوب لشغل وظيفة الإشراف التربوي في المدارس الثانوية العربية بمدينة أبشة.

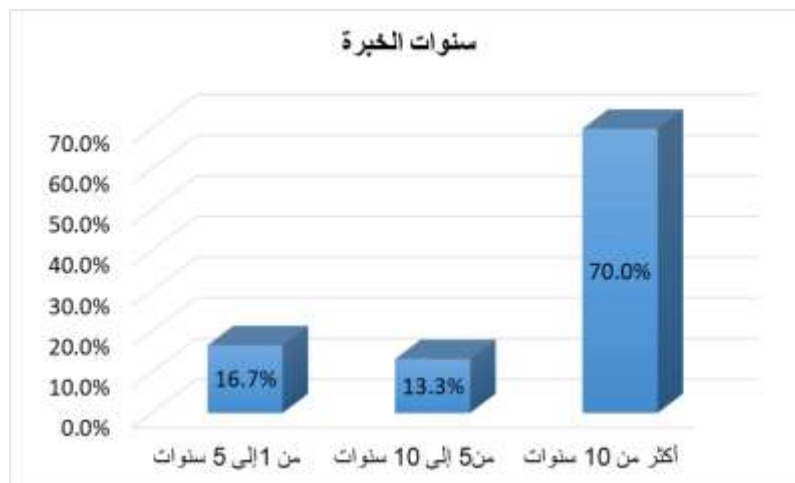


شكل بياني (2) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي

جدول (5) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة في الإدارة

| النسبة % | التكرار | سنوات الخبرة |
|----------|---------|-------------------|
| 16.7% | 5 | من 1 إلى 5 سنوات |
| 13.3% | 4 | من 5 إلى 10 سنوات |
| 70.0% | 21 | أكثر من 10 سنوات |
| 100% | 30 | المجموع |

يتضح من الجدول أعلاه توزيع المشرفين التربويين حسب سنوات الخبرة الإدارية، أن الغالبية العظمى (70.0%) لديهم خبرة أكثر من 10 سنوات، بينما يمثل المشرفون الذين تتراوح خبرتهم بين 1 إلى 5 سنوات نسبة 16.7%، في حين أن 13.3% من العينة لديهم خبرة بين 5 إلى 10 سنوات. مما يشير إلى هيمنة الكفاءات ذات الخبرة الطويلة في الإشراف التربوي، وهو مؤشر إيجابي على تراكم الخبرات الإدارية والمعرفة بالمجال التربوي.



شكل بياني (3) يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة

ثانياً: عرض ومناقشة نتائج واختبار فرضيات الدراسة :
جدول (6) يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الأول: التخطيط

| الرقم | العبارة | التكرارات والنسبة | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|-------|---|-------------------|------------|-------|--------|-------|------------|
| 1 | يشرك المديرون المعلمين في تحديد الأهداف التربوية والتعليمية لخطط المدرسة السنوية. | التكرار | 5 | 8 | 12 | 4 | 1 |
| | | النسبة المئوية % | 16.7 | 26.7 | 40.0 | 13.3 | 3.3 |
| 2 | يشجعون مجالس الإباء على المشاركة في تحقيق اهداف خطة المدرسة | التكرار | 5 | 10 | 8 | 3 | 4 |
| | | النسبة المئوية % | 16.7 | 33.3 | 26.7 | 10.0 | 13.3 |
| 3 | يهتمون بتوسيع قاعدة المشاركة في تخطيط الأنشطة الاجتماعية للمدرسة. | التكرار | 11 | 12 | 3 | 1 | 3 |
| | | النسبة المئوية % | 36.7 | 40.0 | 10.0 | 3.3 | 10.0 |
| 4 | يضعون خطة لالتحاق المعلمين بالدورات التربوية لرفع كفاءتهم المهنية | التكرار | 5 | 12 | 4 | 3 | 6 |
| | | النسبة المئوية % | 16.7 | 40.0 | 13.3 | 10.0 | 20.0 |
| 5 | يشاركون في وضع الخطط لرعاية الطلاب متدني التحصيل. | التكرار | 4 | 5 | 12 | 4 | 5 |
| | | النسبة المئوية % | 13.3 | 16.7 | 40.0 | 13.3 | 16.7 |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية – 2024م

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة الآتي:-
اجاب كل افراد العينة على اسئلة العبارات حيث يبلغ حجم العينة (30) وذلك بنسبة مئوية 100% .
انحازت استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للرأي (بدرجة كبيرة) حيث يلاحظ ان العبارات (يهتمون بتوسيع قاعدة المشاركة في تخطيط الأنشطة الاجتماعية للمدرسة، ويضعون خطة لالتحاق المعلمين بالدورات التربوية لرفع كفاءتهم المهنية ، وذلك بنسبة (40%)
فانحازت استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للرأي (بدرجة متوسطة) حيث يلاحظ ان العبارات (يشرك المديرون المعلمين في تحديد الأهداف التربوية والتعليمية لخطط المدرسة السنوية. يشاركون في وضع الخطط لرعاية الطلاب متدني التحصيل. بنسبة (40%)
لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان كل استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول (كبيرة ومتوسطة) النتائج تعكس اتجاهاً إيجابياً لدى أفراد العينة نحو اهتمام واضح بالتخطيط التربوي في بعض الجوانب مثل توسيع المشاركة في الأنشطة الاجتماعية، لكن بعض الجوانب مثل تدريب المعلمين ورعاية الطلاب متدني التحصيل تحتاج إلى تعزيز أكبر.

جدول (7) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لعينة واحدة لقياس المحور الاول التخطيط.

| م | العبارة | الوسط الحسابي Mean | الانحراف المعياري Std. Deviation | قيمة (T) المحسوبة | مستوى الدلالة Level | الوزن النسبي | اتجاه العينة |
|---|---|--------------------|----------------------------------|-------------------|---------------------|--------------|--------------|
| 1 | يشرك المديرون المعلمين في تحديد الأهداف التربوية والتعليمية لخطط المدرسة السنوية. | 3.40 | 1.04 | 2.109 | 0.05 | 68.00 | كبيرة |
| 2 | يشجعون مجالس الإباء على المشاركة في تحقيق اهداف خطة المدرسة | 3.30 | 1.26 | 1.299 | 0.05 | 66.00 | متوسطة |

| م | العبرة | الوسط الحسابي Mean | الانحراف المعياري Std. Deviation | قيمة (T) المحسوبة | مستوى الدلالة Level | الوزن النسبي | اتجاه العينة |
|---|--|-----------------------|-------------------------------------|----------------------|------------------------|--------------|---------------|
| 3 | يهتمون بتوسيع قاعدة المشاركة في تخطيط الأنشطة الاجتماعية للمدرسة. | 3.90 | 1.24 | 3.965 | 0.05 | 78.00 | كبيرة |
| 4 | يضعون خطة لالتحاق المعلمين بالدورات التدريبية لرفع كفاءتهم المهنية | 3.23 | 1.41 | 0.907 | 0.05 | 64.67 | متوسطة |
| 5 | يشاركون في وضع الخطط لرعاية الطلاب متدني التحصيل. | 2.97 | 1.25 | -0.146 | 0.05 | 59.33 | متوسطة |
| | الدرجة الكلية لتقديرات محور التخطيط | 3.36 | 1.19 | 1.653 | 0.05 | 67.20 | متوسطة |

يتضح من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لعبارات محور التخطيط ككل هو (3.36)، مما يشير إلى أن مستوى ممارسة المديرين لوظيفة التخطيط وهو المحدد بالرأي (متوسطة) الانحراف المعياري (1.19) يعكس وجود تفاوت في استجابات المشرفين، مما يدل على اختلاف الممارسات الإدارية بين المديرين في المدارس المختلفة.

الوزن النسبي للمحور (67.20%) يشير إلى مستوى متوسط من الاهتمام بالتخطيط في المدارس. وأن قيمة مستوى الدلالة الاحصائية المحسوبة (t) التي قيمتها الجدولية (2.045) بلغت درجتها الكلية (1,653) وهي أكبر من قيمة (a = 0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محور التخطيط.

المحور الثاني: التنظيم

جدول (8) يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (التنظيم)

| الرقم | العبرة | التكرارات والنسبة المئوية % | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|-------|---|-----------------------------|------------|-------|--------|-------|------------|
| 1 | يحدد المديرون المهام لكل عضو في الهيئة الإدارية للمدرسة | التكرار النسبة المئوية % | 7 | 16 | 3 | 3 | 0 |
| 2 | يشرفون اشرافا كاملا على جميع نواحي سير العمل بالمدرسة. | التكرار النسبة المئوية % | 16 | 5 | 8 | 1 | 0 |
| 3 | يهتمون بتوزيع المهام على العاملين بالمدرسة. | التكرار النسبة المئوية % | 13 | 8 | 6 | 2 | 1 |
| 4 | يحرصون على التنسيق بين المدرسة ومؤسسات المجتمع وتحديد أوجه التعاون بينهم. | التكرار النسبة المئوية % | 3 | 8 | 10 | 5 | 4 |
| 5 | يهتمون بتطبيق اللوائح والقوانين وتوجيهات وزارة التربية في المدرسة. | التكرار النسبة المئوية % | 21 | 3 | 2 | 1 | 3 |

المصدر: إعداد الباحثون من بيانات الدراسة الميدانية – 2025م.

من الجدول أعلاه يمكن ملاحظة الآتي:-

اجاب كل افراد العينة على اسئلة العبارات حيث يبلغ حجم العينة (30) وذلك بنسبة مئوية 100% . انحازت استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للرأي (بدرجة كبيرة جداً) حيث يلاحظ ان العبارات (يهتمون بتطبيق اللوائح والقوانين وتوجيهات وزارة التربية في المدرسة، وحصلت على أعلى نسبة موافقة، حيث رأى (70%) أنها تُنفذ بدرجة "كبيرة جداً". ويلها العبرة "يشرفون اشرافا كاملا على جميع

نواحي سير العمل بالمرسة"، وذلك بنسبة (53.3%) ثم العبارة : " يهتمون بتوزيع المهام على العاملين بالمرسة." وذلك بنسبة (43.3%)
فانحازت استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للرأي (بدرجة كبيرة) حيث يلاحظ ان العبارة " يحدد المديرون المهام لكل عضو في الهيئة الإدارية للمدرسة " وذلك بنسبة (53.3%)
فانحازت استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للرأي (بدرجة متوسطة) حيث يلاحظ ان العبارة (يحرصون على التنسيق بين المدرسة ومؤسسات المجتمع وتحديد أوجه التعاون بينهم، وذلك بنسبة (40%)
لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان كل استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول (كبيرة جداً وكبيرة) وتشير النتائج إلى أن مستوى التنظيم في المدارس الثانوية جيد بشكل عام، خاصة فيما يتعلق بتحديد المهام وتطبيق القوانين.

جدول (9) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لعينة واحدة لقياس محور الثاني (التنظيم)

| م | العبارة | الوسط الحسابي Mean | الانحراف المعياري Std. Deviation | قيمة (T) المحسوبة | مستوى الدلالة Level | الوزن النسبي | اتجاه العينة |
|---|---|--------------------|----------------------------------|-------------------|---------------------|--------------|--------------|
| 1 | يحدد المديرون المهام لكل عضو في الهيئة الإدارية للمدرسة. | 4.00 | 0.69 | 7.873 | 0.05 | 80.00 | كبيرة |
| 2 | يشرفون اشرفا كاملا على جميع نواحي سير العمل بالمرسة. | 4.10 | 0.92 | 6.520 | 0.05 | 82.00 | كبيرة |
| 3 | يهتمون بتوزيع المهام على العاملين بالمرسة. | 3.27 | 1.08 | 1.350 | 0.05 | 65.33 | متوسطة |
| 4 | يحرصون على التنسيق بين المدرسة ومؤسسات المجتمع وتحديد أوجه التعاون بينهم. | 4.17 | 0.65 | 9.853 | 0.05 | 83.33 | كبيرة |
| 5 | يهتمون بتطبيق اللوائح والقوانين وتوجيهات وزارة التربية في المدرسة. | 4.13 | 1.11 | 5.606 | 0.05 | 82.67 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية لتقديرات محور التنظيم | 3.87 | 1.04 | 4.557 | 0.05 | 77.33 | كبيرة |

يتضح من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لعبارات محور التنظيم ككل هو (3.87)، مما يشير محور التنظيم جاءت بمستوى "كبير"، مما يعكس أداءً جيدًا للمديرين في الجوانب الإدارية ومع ذلك، فإن ضعف توزيع المهام بين العاملين يمثل تحديًا يجب معالجته. والانحراف المعياري (1.04) يعكس وجود تفاوت في استجابات المشرفين، مما يدل على اختلاف الممارسات الإدارية بين المديرين في المدارس المختلفة.
الوزن النسبي للمحور (77.33%) يشير إلى مستوى متوسط من الاهتمام بالتخطيط في المدارس.
وأن قيمة مستوى الدلالة الاحصائية المحسوبة (t) التي قيمتها الجدولية (2.045) بلغت درجتها الكلية (4.557) وهي أكبر من قيمة (a = 0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محور التنظيم.

والعبارة التي تنص التنسيق مع المجتمع المحلي تحسّن مقارنةً بالتوزيع التكراري السابق، حيث حصل على أعلى متوسط حسابي (4.17) بنسبة 83.33%. ويلها الاهتمام بتطبيق اللوائح والقوانين حصل على تقييم عالٍ (4.13) بنسبة 82.67%، والعبارة : الإشراف الإداري حصل على متوسط مرتفع (4.10)، مما يدل على دور قوي للمديرين في متابعة سير العمل.

أقل عبارة حصلت على الموافقة "يهتمون بتوزيع المهام على العاملين بالمدرسة" بمتوسط (3.27) ونسبة (65.33%)، مما يشير إلى الحاجة إلى تحسين توزيع الأدوار والمسؤوليات داخل المدرسة.

المحور الثالث: اتخاذ القرار

جدول (10) يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الثاني (اتخاذ القرار)

| الرقم | العبرة | التكرارات والنسبة المئوية % | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|-------|--|-----------------------------|------------|-------|--------|-------|------------|
| 1 | يشرك المديرون المعلمين بالمدرسة في اتخاذ القرارات | التكرار النسبة المئوية % | 6 | 19 | 4 | 0 | 1 |
| 2 | يستعينون بالعاملين في المدرسة على دراسة جوانب مشكلات الطلاب. | التكرار النسبة المئوية % | 11 | 13 | 5 | 0 | 1 |
| 3 | يتعاونون مع البيئة المحلية في حل مشكلات الطلبة السلوكية | التكرار النسبة المئوية % | 2 | 13 | 9 | 3 | 3 |
| 4 | يراعون الوقت المناسب في اصدار القرارات الإدارية. | التكرار النسبة المئوية % | 9 | 17 | 4 | 0 | 0 |
| 5 | يشركون العاملين بالمدرسة في تقييم نتائج القرارات. | التكرار النسبة المئوية % | 15 | 9 | 1 | 0 | 5 |

من الجدول (10) يمكن ملاحظة الآتي:-

اجاب كل افراد العينة على اسئلة العبارات حيث يبلغ حجم العينة (30) وذلك بنسبة مئوية 100% . انحازت استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للرأي (بدرجة كبيرة جداً) حيث يلاحظ ان العبارات (يهتمون بتطبيق اللوائح والقوانين وتوجيهات وزارة التربية في المدرسة، وحصلت على أعلى نسبة موافقة، حيث رأى (70%) أنها تُنفذ بدرجة "كبيرة جداً". ويلها العبرة "يشرفون اشرافا كاملا على جميع نواحي سير العمل بالمرسة"، وذلك بنسبة (53.3%) ثم العبرة : " يهتمون بتوزيع المهام على العاملين بالمدرسة." وذلك بنسبة (43.3%)

فانحازت استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للرأي (بدرجة كبيرة) حيث يلاحظ ان العبارات " يشرك المديرون المعلمين بالمدرسة في اتخاذ القرارات حيث حصلت العبرة على أعلى نسبة 63.3% موافقة بدرجة كبيرة مما يشير إلى وجود بيئة تشاركية في صنع القرار. يراعون الوقت المناسب في اصدار القرارات الإدارية." حصلت على نسبة موافقة عالية، حيث وافق عليها 56.7% بدرجة كبيرة مما يدل على أن المديرين لديهم وعي بأهمية التوقيت في القرارات الإدارية.

يستعينون بالعاملين في المدرسة على دراسة جوانب مشكلات الطلاب حصلت على تقييم عالٍ (43.3% بدرجة كبيرة)، مما يشير إلى تعاون جيد بين المديرين والموظفين في التعامل مع مشكلات الطلبة. ويتعاونون مع البيئة المحلية في حل مشكلات الطلبة السلوكية وذلك بنفسه (43.3%) لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان كل استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول (كبيرة جداً وكبيرة) وتشير النتائج إلى محور اتخاذ القرار جاء بمستوى جيد، حيث يتضح أن المديرين يشركون المعلمين والعاملين في عملية اتخاذ القرارات.

جدول (11) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لعينة واحدة لقياس اتخاذ القرار

| م | العبرة | الوسط الحسابي Mean | الانحراف المعياري Std. Deviation | قيمة (T) المحسوبة | مستوى الدلالة Level | الوزن النسبي | اتجاه العينة |
|---|---|--------------------|----------------------------------|-------------------|---------------------|--------------|--------------|
| 1 | يشرك المديرون المعلمين بالمدرسة في اتخاذ القرارات | 4.00 | 0.69 | 7.873 | 0.05 | 80.00 | كبيرة |

| | | | | | | | |
|---|--|-------------|-------------|--------------|-------------|--------------|--------------|
| 2 | يستعينون بالعاملين في المدرسة على دراسة جوانب مشكلات الطلاب. | 4.10 | 0.92 | 6.520 | 0.05 | 82.00 | كبيرة |
| 3 | يتعاونون مع البيئة المحلية في حل مشكلات الطلبة السلوكية | 3.27 | 1.08 | 1.350 | 0.05 | 65.33 | كبيرة |
| 4 | يراعون الوقت المناسب في إصدار القرارات الإدارية. | 4.17 | 0.65 | 9.853 | 0.05 | 83.33 | كبيرة |
| 5 | يشاركون العاملین بالمدرسة في تقييم نتائج القرارات. | 4.13 | 1.11 | 5.606 | 0.05 | 82.67 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية لتقديرات محور اتخاذ القرار | 3.93 | 0.84 | 78.67 | 0.05 | 63.83 | كبيرة |

يتضح من الجدول اعلاه ان المتوسط الحسابي لعبارات محور اتخاذ القرار ككل هو (3.93)، إدارة اتخاذ القرار في المدارس الثانوية بأبشدة جاءت بمستوى "كبير"، مما يعكس قدرة المديرين على اتخاذ قرارات مدروسة وتشاركية.. والانحراف المعياري (0.84) يعكس وجود تفاوت في استجابات المشرفين، مما يدل على اختلاف الممارسات الإدارية بين المديرين في المدارس المختلفة.

الوزن النسبي للمحور (63.83%) يشير إلى مستوى كبير من الاهتمام بالقيادة في المدارس. وأن قيمة مستوى الدلالة الاحصائية المحسوبة (t) التي قيمتها الجدولية (2.045) بلغت درجتها الكلية (78.67) وهي أكبر من قيمة (a = 0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات محور التنظيم

جميع العبارات حصلت على تقييم "كبيرة" أو أعلى، مما يعكس قناعة المشرفين بوجود نهج إداري تشاركي في اتخاذ القرارات داخل المدارس.

وأعلى متوسط حسابي كان للعبارة "يراعون الوقت المناسب في إصدار القرارات الإدارية" (4.17) مع وزن نسبي 83.33%، مما يدل على أن المديرين لديهم حس إداري جيد في توقيت اتخاذ القرار. ويلها مشاركة المعلمين والعاملين في القرارات كانت إيجابية أيضاً، حيث حصلت عبارة "يشرك المديرون المعلمين في اتخاذ القرارات" على 4.00، و"يشاركون العاملین في تقييم نتائج القرارات" على 4.13. وأقل عبارة حصلت على المتوسط "التعاون مع البيئة المحلية في حل مشكلات الطلبة السلوكية حصل على أقل تقييم نسبي (3.27) مع وزن نسبي 65.33%، مما يشير إلى ضعف التواصل مع المجتمع المحلي في قضايا الطلاب.

المحور الرابع: الاتصال

جدول (12) التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الرابع (الاتصال)

| الرقم | العبارة | التكرارات والنسبة | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|-------|--|--------------------------------|------------|-------|--------|-------|------------|
| 1 | يحرص المديرون على اطلاع أعضاء الهيئة الإدارية في المدرسة على جميع التعليمات والقرارات الجديدة. | التكرار النسبة المئوية % | 9 | 15 | 5 | 1 | 0 |
| 2 | يهتمون بفتح قنوات الاتصال الجيد بين المدرسة والمجتمع المحلي.. | التكرار النسبة المئوية % | 2 | 5 | 10 | 8 | 5 |
| 3 | يشجعون على تبادل الخبرات التربوية بين المعلمين حول أساليب التدريس وإدارة الصف. | التكرار النسبة المئوية % | 4 | 17 | 5 | 3 | 1 |
| 4 | يحرصون على تبادل الخبرات التي تؤدي إلى تحسين التعليم مع مدراء المدارس الأخرى. | التكرار النسبة المئوية % | 2 | 7 | 8 | 9 | 4 |
| 5 | يهتمون باستقبال الطلاب لمناقشة مشكلاتهم المدرسية. | التكرار النسبة المئوية % | 6 | 16 | 5 | 0 | 3 |
| | | | 20.0 | 53.3 | 16.7 | 0.0 | 10.0 |

من الجدول (12) يمكن ملاحظة الآتي:-
اجاب كل افراد العينة على اسئلة العبارات حيث يبلغ حجم العينة (30) وذلك بنسبة مئوية 100% .
حصلت العبارة "يحرص المديرون على اطلاع أعضاء الهيئة الإدارية في المدرسة على جميع التعليمات والقرارات الجديدة" على أعلى نسبة استجابة إيجابية، حيث وافق عليها 80% من أفراد العينة (30%) "كبيرة جدًا" و 50% "كبيرة".
وعبارة "يشجعون على تبادل الخبرات التربوية بين المعلمين" حصلت أيضًا على تقييم إيجابي مرتفع (70% من المشاركين).
و"يهتمون باستقبال الطلاب لمناقشة مشكلاتهم المدرسية" نالت استجابة جيدة أيضًا، حيث وافق عليها 73.3% من العينة بدرجة كبيرة أو كبيرة جدًا.
لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان كل استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول (كبيرة) وتشير النتائج إلى وجود مستوى جيد من الاتصال الداخلي بين المديرين والمعلمين والطلاب، لكنه يحتاج إلى مزيد من التطوير.

جدول (13) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لعينة واحدة لقياس الاتصال

| م | العبارة | الوسط الحسابي Mean | الانحراف المعياري Std. Deviation | قيمة (T) المحسوبة | مستوى الدلالة Level | الوزن النسبي | اتجاه العينة |
|---|--|-----------------------|-------------------------------------|----------------------|------------------------|--------------|--------------|
| 1 | يحرص المديرون على اطلاع أعضاء الهيئة الإدارية في المدرسة على جميع التعليمات والقرارات الجديدة. | 4.07 | 0.78 | 7.434 | 0.05 | 81.33 | كبيرة |
| 2 | يهتمون بفتح قنوات الاتصال الجيد بين المدرسة والمجتمع المحلي. | 2.70 | 1.15 | -1.428 | 0.05 | 54.00 | متوسطة |
| 3 | يشجعون على تبادل الخبرات التربوية بين المعلمين حول أساليب التدريس وإدارة الصف. | 3.67 | 0.96 | 3.803 | 0.05 | 73.33 | كبيرة |
| 4 | يحرصون على تبادل الخبرات التي تؤدي إلى تحسين التعليم مع مدراء المدارس الأخرى. | 2.80 | 1.16 | -0.946 | 0.05 | 56.00 | متوسطة |
| 5 | يهتمون باستقبال الطلاب لمناقشة مشكلاتهم المدرسية. | 3.73 | 1.11 | 3.607 | 0.05 | 74.67 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية لتقديرات محور الاتصال | 3.39 | 0.98 | 2.204 | 0.05 | 67.87 | كبيرة |

يتضح من الجدول اعلاه يمكن ان المتوسط الحسابي لعبارات المحور مجتمعة قد بلغ (3.39) وهو المحدد بالرأي (كبيرة) وأن قيمة مستوى الدلالة الاحصائية المحسوبة (t) التي قيمتها الجدولية (2.045) بلغت درجتها الكلية (2.204) هي أكبر من قيمة (a = 0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات والاتصال.

حصلت العبارة "يحرص المديرون على اطلاع أعضاء الهيئة الإدارية في المدرسة على جميع التعليمات والقرارات الجديدة" على أعلى متوسط حسابي (4.07) بنسبة وزن نسبي (81.33%)، مما يشير إلى اهتمام الإدارة بتوفير المعلومات للهيئة الإدارية. ويلها العبارة "يشجعون على تبادل الخبرات التربوية بين المعلمين حول أساليب التدريس وإدارة الصف" جاءت بمستوى مرتفع أيضًا، حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.67) بنسبة وزن نسبي (73.33%).

المحور الخامس: التقويم

جدول (14) يوضح التوزيع التكراري والنسب المئوية لعبارات المحور الخامس (التقويم)

| الرقم | العبارة | التكرارات والنسبة | كبيرة جداً | كبيرة | متوسطة | قليلة | قليلة جداً |
|-------|---|--------------------------------|------------|-------|--------|-------|------------|
| 1 | يقوم المديرون العمل المدرسي ككل في ضوء اهداف الخطة السنوية للمدرسة. | التكرار النسبة المئوية % | 5 | 19 | 5 | 1 | 0 |
| 2 | يستعينون بالمشرف التربوي في التأكد من اهتمام المعلمين بتحضير دروسهم بأساليب تربوية. | التكرار النسبة المئوية % | 5 | 6 | 13 | 5 | 1 |
| 3 | يحرصون على القيام بزيارات للمعلمين في صفوفهم للتعرف على مستوى أدائهم. | التكرار النسبة المئوية % | 7 | 6 | 11 | 3 | 3 |
| 4 | يشركون العاملين في المدرسة في تقويم جوانب العمل التربوي. | التكرار النسبة المئوية % | 3 | 10 | 11 | 3 | 3 |
| 5 | يقومون أداء المعلمين والإداريين باستمرار. | التكرار النسبة المئوية % | 3 | 16 | 6 | 2 | 3 |

من الجدول (14) يمكن ملاحظة الآتي:-

اجاب كل افراد العينة على اسئلة العبارات حيث يبلغ حجم العينة (30) وذلك بنسبة مئوية 100% . انحازت استجابات المبحوثين عن عبارات هذا المحور للرأي (درجة كبيرة) حيث يلاحظ ان العبارات (يهتمون يقوم المديرون العمل المدرسي ككل في ضوء اهداف الخطة السنوية للمدرسة. حيث حصلت العبارة على أعلى نسبة (63.3%) موافقة بدرجة كبيرة، ولها العبارة يقومون أداء المعلمين والإداريين باستمرار. وذلك بنسبة (53.3%)

لعل الملاحظ من تحليل بيانات هذا المحور ان كل استجابات المبحوثين من افراد العينة تركزت حول (كبيرة) وتشير النتائج إلى محور أن هناك اهتماماً بتقويم العمل المدرسي وفق الخطة السنوية، لكن هناك حاجة لتعزيز المتابعة الصفية وإشراك المشرفين التربويين بشكل أكبر.

جدول (15) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واختبار (ت) لعينة واحدة لقياس محور الرابع التقويم

| م | العبارة | الوسط الحسابي Mean | الانحراف المعياري Std. Deviation | قيمة (T) المحسوبة | مستوى الدلالة Level | الوزن النسبي | اتجاه العينة |
|---|---|--------------------|----------------------------------|-------------------|---------------------|--------------|--------------|
| 1 | يقوم المديرون العمل المدرسي ككل في ضوء اهداف الخطة السنوية للمدرسة. | 3.93 | 0.69 | 7.383 | 0.05 | 78.67 | كبيرة |
| 2 | يستعينون بالمشرف التربوي في التأكد من اهتمام المعلمين بتحضير دروسهم بأساليب تربوية. | 3.30 | 1.06 | 1.555 | 0.05 | 66.00 | متوسطة |
| 3 | يحرصون على القيام بزيارات للمعلمين في صفوفهم للتعرف على مستوى أدائهم. | 3.37 | 1.25 | 1.611 | 0.05 | 67.33 | متوسطة |
| 4 | يشركون العاملين في المدرسة في تقويم جوانب العمل التربوي. | 3.23 | 1.10 | 1.156 | 0.05 | 64.67 | متوسطة |
| 5 | يقومون أداء المعلمين والإداريين باستمرار. | 3.47 | 1.11 | 2.308 | 0.05 | 69.33 | كبيرة |
| | الدرجة الكلية لتقديرات محور صعوبة استخدام تكنولوجيا التعليم بالمعهد | 3.46 | 1.00 | 2.521 | 0.05 | 69.20 | كبيرة |

يتضح من الجدول اعلاه يمكن ان المتوسط الحسابي لعبارات الفرضية مجتمعة قد بلغ (3.46) مما يشير إلى أن مستوى التقويم في المدارس "كبير" ولكنه يقترب من المتوسط. الانحراف المعياري = 1.00، مما يدل على وجود تفاوت نسبي في آراء المشاركين حول دور المديرين في عملية التقويم. وأن قيمة مستوى الدلالة الاحصائية المحسوبة (t) التي قيمتها الجدولية (2.045) بلغت درجتها الكلية (2.521) هي أكبر من قيمة (a = 0.05) مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات صعوبات المعلمين بالمدرسة.

أعلى عبارة حصلت على موافقة "كبيرة": يقوم المديرين بتقويم العمل المدرسي ككل في ضوء أهداف الخطة السنوية للمدرسة" بمتوسط حسابي = 3.93 وزن نسبي = 78.67% يشير إلى اهتمام واضح بتقويم العمل المدرسي بشكل عام وفق الخطة السنوية.

و"يقومون بأداء المعلمين والإداريين باستمرار" متوسط حسابي = 3.47 وزن نسبي = 69.33% يشير إلى وجود متابعة جيدة ولكنها تحتاج إلى مزيد من التحسين. تشير النتائج إلى أن التقويم يتم على مستوى جيد لكنه يحتاج إلى تطوير في المتابعة الصفية، وتحضير الدروس، وإشراك العاملين في عملية التقييم.

النتائج :

- 1 أظهرت النتائج هناك اهتمام واضح بالتخطيط التربوي في بعض الجوانب مثل توسيع المشاركة في الأنشطة الاجتماعية، لكن بعض الجوانب مثل تدريب المعلمين ورعاية الطلاب متدني التحصيل تحتاج إلى تعزيز أكبر.
- 2 تشير النتائج إلى أن مستوى التخطيط في المدارس الثانوية العربية بمدينة أبشة متوسط، مما يستدعي مزيداً من الجهود لتحسين جودة التخطيط في بعض الجوانب المهمة مثل تدريب المعلمين ورعاية الطلاب متدني التحصيل.
- 3 تشير النتائج إلى أن مستوى التنظيم في المدارس الثانوية العربية بمدينة أبشة جيد بشكل عام، خاصة فيما يتعلق بتحديد المهام وتطبيق القوانين.
- 4 تبنيت النتائج أن المديرين ملتزمون بتطبيق الأنظمة الرسمية بدقة، مما يعزز من الانضباط داخل المدارس.
- 5 أظهرت النتائج إلى أن المديرين يشركون المعلمين والعاملين في عملية اتخاذ القرارات، بشكل ملحوظ
- 6 تبنيت النتائج أن المديرين لديهم وعي بأهمية التوقيت في القرارات الإدارية.
- 7 أظهرت النتائج يوجد تعاون جيد بين المديرين والموظفين في التعامل مع مشكلات الطلبة.
- 8 وجود مستوى جيد من الاتصال الداخلي بين المديرين والمعلمين والطلاب، لكنه يحتاج إلى مزيد من التطوير.
- 9 يحرص المديرين على اطلاع أعضاء الهيئة الإدارية في المدرسة على جميع التعليمات والقرارات الجديدة
- 10 هناك ضعفاً واضحاً في الاتصال بين المدرسة والمجتمع المحلي، وكذلك بين إدارات المدارس المختلفة و تبادل الخبرات بين المدارس.
- 11 أظهرت النتائج أن هناك اهتماماً بتقويم العمل المدرسي وفق الخطة السنوية، لكن هناك حاجة لتعزيز المتابعة الصفية وإشراك المشرفين التربويين بشكل أكبر.

التوصيات:

- بناءً على النتائج السابقة يوصي الباحثون على النحو التالي:
1. تعزيز ثقافة التخطيط التشاركي بين المديرين والمعلمين وأولياء الأمور
 2. توفير برامج تدريبية إلزامية للمديرين لرفع كفاءتهم في التخطيط الإداري والتربوي.
 3. يجب إشراك المعلمين ومجالس الآباء بشكل أكبر في وضع الخطط المدرسية لضمان دعم أوسع وتحقيق نتائج أكثر فاعلية.
 4. تطوير برامج إدارية لتعزيز دور المديرين في تفويض المهام وتنظيم بيئة العمل المدرسية بكفاءة.

5. ضرورة تدريب المديرين على استراتيجيات فعالة في توزيع المهام لضمان العدالة وتحقيق الكفاءة الإدارية.
6. استخدام أدوات إدارية حديثة مثل أنظمة إدارة المدارس الرقمية لتوزيع المسؤوليات بشكل أفضل.
7. تطوير برامج تعاون مستدامة مع المؤسسات المحلية لضمان تحقيق دور أكثر تأثيراً للمدرسة في المجتمع.
8. تنظيم لقاءات دورية مع أولياء الأمور والمؤسسات المحلية لمناقشة مشكلات الطلاب وإيجاد حلول مشتركة.
9. زيادة التعاون مع الجهات المحلية (مثل أولياء الأمور والشرطة المجتمعية والمؤسسات التربوية) لإيجاد حلول فعالة لمشاكل الطلاب السلوكية.
10. يوصى بتطوير برامج تدريبية للمديرين حول استراتيجيات الإدارة التشاركية والتعاون مع البيئة المحلية.
11. يجب التركيز على تطوير قنوات الاتصال الخارجي وتبادل الخبرات بين المدارس لتحقيق بيئة تعليمية أكثر تكاملاً.
12. تنظيم فعاليات مفتوحة بين المدرسة والمجتمع المحلي لتعزيز التواصل.
13. تنظيم اجتماعات شهرية مفتوحة بين الطلاب والإدارة لمناقشة التحديات الدراسية.
14. عقد اجتماعات دورية بين المديرين والمشرفين التربويين لمناقشة تحضيرات الدروس وتقنيات التدريس.
15. وضع جدول شهري للزيارات الصفية للمديرين والمشرفين التربويين لتقييم أداء التدريس في الفصول.
16. إنشاء فرق عمل تقييمية داخل المدرسة تتكون من المعلمين والإداريين للمشاركة في التقييم التربوي.

مقترحات الدراسات المستقبلية:

1. تقييم مدى فاعلية استخدام التكنولوجيا في تنفيذ برنامج إعداد المستشارين التربويين.
2. دراسة تأثير التكنولوجيا على تحسين الأداء التعليمي ومستوى التحصيل العلمي للمدرسين.

المصادر والمراجع:

الكتب:

1. الكندي، مصباح علي بن خلفان (2014) واقع الكفاءة الإدارية لدى مديري مدارس التعليم ما بعد الأساسي في محافظة جنوب الباطنة بسلطنة عمان. رسالة غير منشورة. جامعة نزوى.
2. حسين، بانقا طه الزبير حسين (2019) مدخل الإدارة التربوية، دار جامعة الخرطوم للطباعة والنشر.
3. ال ناجي، محمد بن عبد الله (2016) الإدارة التعليمية والمدرسية، نظريات وممارسات، مطابع الحمضي بالرياض.
4. الخضر والكودة، الزين الخليفة، أبوذر مبارك (2020) الإدارة المدرسية، نظريات ووظائف عملية، كتبنا.
5. محمد، حامد محمد إبراهيم (2014) الإدارة المدرسية، دار جامعة السودان المفتوحة للطباعة والنشر.
6. عثمان، سعيد الخليفة محمد عثمان (2011) مقدمة في الإدارة المدرسية، منشورات جامعة أفريقيا، السودان.
7. مصطفى، صلاح عبد الحميد (2009)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
8. مصطفى، صلاح عبد الحميد (2009)، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية.
9. الفقي، عبد المؤمن فرج (1994)، الإدارة المدرسية المعاصرة، منشورات جامعة قاريونس، ليبيا.

الرسائل العلمية:

1. عباينة، صالح احمد (2017) الكفاءات الذاتية المدركة لدى مديري المدارس العامة بمحافظة الاصمة في الأردن في ضوء بعض المتغيرات ، دراسات، العلوم التربوية المجلد 44 ، العدد 1 ، 2017 ، الأردن.

الوثائق:

1. القرار رقم (009) الصادر بتاريخ 29 نوفمبر 2023م.