

الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الثانوية، وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية
للمحافظات الجنوبية في فلسطين

أ. هبة عقيلان عليان

(تاريخ الاستلام 2022/10/18، تاريخ القبول 2022/11/30)

Administrative competencies of secondary school principals, and their relationship to decision-making from teachers' point of view A field study of the southern governorates in Palestine

Mr. Haba Eaqilan Ealyan

(Received 18/10/2022, Accepted 30/11/2022)

E-mail address: heba.zain1984@gmail.com - أ. هبة عقيلان



الملخص:

هَدَفَتُ الدَّرَاسَةُ لِتَعْرِفِ عَلَى الكِفَايَاتِ الإِدَارِيَّةِ لَدَى مَدِيرِي مَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ بِالمُحَافَظَاتِ الجَنُوبِيَّةِ، وَتَحْدِيدِ عَلاَقَتِهَا بِاتِّخَاذِ القَرَارِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ المَعْلَمِينَ، اسْتِخْدَمْتُ المُنْهَجَ الوَصْفِي التَّحْلِيلِي، مُطَبِّقَةً اسْتِبانَةً عَلَى عَيِّنَةٍ عَشَوَانِيَّةٍ مِنْ مَعْلَمِي مَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ وَالنَّبَالِغِ عَدَدِهِم (304) مَعْلَمًا، وَتَوَصَّلْتُ الدَّرَاسَةُ إِلَى مَجْمُوعَةٍ مِنَ النَتَائِجِ، أَهْمُهَا أَنَّ دَرَجَةَ اسْتِجَابَةِ أَفْرَادِ عَيِّنَةِ الدَّرَاسَةِ حَوْلَ مَسْتَوَى امْتِلاكِ مَدِيرِي المَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ لِلکِفَايَاتِ الإِدَارِيَّةِ مِنْ وَجْهَةِ نَظَرِ المَعْلَمِينَ، كَانَتْ كَبِيرَةً بوزنٍ نسبي (82.4 %)، وَمُتَوَسِّطٍ حِسابِي (4.12)، كَمَا اتَّضَحَ أَيْضًا عَدَمَ وَجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إحصائيَّةٍ عِنْدَ مَسْتَوَى دَلَالَةٍ ($\alpha \leq 0.05$)، بَيْنَ مُتَوَسِّطَاتِ وَتَقْدِيرَاتِ أَفْرَادِ العَيِّنَةِ لَدَرَجَةِ امْتِلاكِ مَدِيرِي المَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ لِلکِفَايَاتِ الإِدَارِيَّةِ، تُعزَى لِمتَغَيَّرَاتِ (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، بَيْنَمَا يوجَدُ فُرُوقٌ ذَاتُ دَلَالَةٍ إحصائيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى ($\alpha \leq 0.05$)، بَيْنَ مُتَوَسِّطَاتِ تَقْدِيرَاتِ أَفْرَادِ العَيِّنَةِ لَدَرَجَةِ امْتِلاكِ مَدِيرِي المَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ لِلکِفَايَاتِ الإِدَارِيَّةِ، تُعزَى لِمتَغَيَّرِ الجِنْسِ لِصَالِحِ الإِنَاثِ، إِضَافَةً إِلَى عَدَمِ وَجُودِ فُرُوقٍ ذَاتِ دَلَالَةٍ إحصائيَّةٍ عِنْدَ مُسْتَوَى ($\alpha \leq 0.05$)، بَيْنَ مُتَوَسِّطَاتِ تَقْدِيرَاتِ أَفْرَادِ العَيِّنَةِ لَدَرَجَةِ امْتِلاكِ مَدِيرِي المَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ لِلکِفَايَاتِ الإِدَارِيَّةِ، تُعزَى لِمتَغَيَّرَاتِ (الجِنْسُ - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة)، وَأُوَصِّتُ الدَّرَاسَةُ بِضَرُورَةٍ اخْتِيَارِ مَدْرَاءٍ مِنَ القِيَادَاتِ التَّرْبُويَّةِ الوَاعِيَّةِ، الَّتِي تَوَمَّنُ بِأَهْمِيَّةِ الإِبْدَاعِ، وَالْمِشَارَكَةِ، وَالعَمَلِ بِرُوحِ الفَرِيقِ بَيْنَ المَعْلَمِينَ، يَتَّخِذُونَ بِالمَرُونَةِ، بِالتَّكْبِيرِ، وَالإِنْفِتَاحِ، وَالقُدْرَةِ عَلَى اتِّخَاذِ قَرَارَاتٍ إِدَارِيَّةٍ سَلِيمَةٍ، إِلَى جَانِبِ ذَلِكَ ضَرُورَةُ قِيَامِ وَرَاةِ التَّرْبِيَةِ وَالتَّعْلِيمِ بِاسْتِخْدَامِ بَعْضِ البَرَامِجِ التَّدْرِيبيَّةِ الَّتِي مِنْ شَأْنِهَا أَنْ تَصَقَلَ الكِفَايَاتِ الإِدَارِيَّةِ لَدَى مَدْرَاءِ مَدَارِسِ الثَّانَوِيَّةِ، وَتَشْجِعَهُمْ عَلَى الاسْتِزَادَةِ بِتِلْكَ الكِفَايَاتِ، وَالتَّنَوُّعِ فِيهَا، وَتَنْظِيمِ دَوْرَاتِ تَدْرِيبيَّةٍ وَإِرْشَادِيَّةٍ لِمَدْرَاءِ المَدَارِسِ؛ لَدَعْمِ مَهَارَةِ اتِّخَاذِ القَرَارِ، وَكَيْفِيَّةِ اسْتِخْدَامِهَا بِخَطَوَاتٍ سَلِيمَةٍ لِتَجَنُّبِ الوُقُوعِ بِالأَخْطَاءِ، وَكَيْفِيَّةِ التَّغَلُّبِ عَلَى المَشَاكِلِ الإِدَارِيَّةِ الَّتِي تُوجِّهُهُمْ

Abstract:

The study aimed to identify the administrative competencies of secondary school principals in the southern governorates and to determine their relationship to decision making from the point of view of teacher's , the analytical descriptive approach was used, and a questionnaire was applied to a random sample of (304) secondary school teachers, The study reached a number of results, the most important of which are The degree of response of the study sample members about the level of secondary school principal's possession of administrative competencies from the teacher's point of view was large with a relative weight (82.4%) and an arithmetic average 4.12, As it turns out there is no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the respondents estimates of the degree of secondary school principals possession of administrative competencies due to variables (Qualification – years of service) while there are statistically significant differences at the level of ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the respondents estimates of the degree of secondary school principals possession of administrative competencies due to the sex variable in favor of females, well there are no statistically significant differences at the level ($\alpha \leq 0.05$) between the averages of the respondents estimates of the degree of secondary school principals possession for decision-making skill due to variables (sex - Qualification – years of service), The study recommended the need to select principals from educational leaders who believe in the importance of creativity, participation and teamwork among teachers , they are flexible, open-minded, and able to make sound management decisions, besides a necessity

need for the Ministry of Education to develop some training programs that would refine the administrative competencies of secondary school principals and encourage them to increase these competencies and diversify them, and Organizing training and guidance sessions for school principals to support decision-making skills and how to use them in sound steps to avoid making mistakes, and how to overcome the administrative problems they face.

المقدمة:

مطلوباً مستقبلاً، كما يستلزم ذلك وضع خريطة تطوير شخصية؛ لتطوير الكفايات الإدارية من خلال البرامج التدريبية المستمرة. (دافيز وأليسون 2004)

فممارسة مدير المدرسة للكفايات الإدارية تُعد بمثابة مؤشرات تدل على مدى كفاءته، ومقدرته على حل المشكلات التربوية التي تواجه العملية التعليمية في المدرسة، حيث أن اتخاذ القرار يُعتبر لب وجوهر العملية الإدارية، ونقطة الانطلاقة التي تقوم عليها جميع العمليات والنشاطات الإدارية الأخرى، فهي في تفاعل دائم ومستمر معها ومع البيئة المحيطة، كما ويُعد اتخاذ القرار أداة مهمة في تحقيق أهداف المؤسسة.

فقد أكد (مشري، كنزة 2012) أن كفاءة مدير المدرسة تُبرز من خلال الدور الذي يلعبه في اتخاذ القرارات السليمة؛ لإنجاح العملية التعليمية، وتنفيذ سياسات وأهداف واستراتيجيات المنظمة.

لا سيما أن اتخاذ القرار يمثل السلوك التنظيمي المتبع داخل تلك المؤسسة.

لا بد من امتلاك المدير لكفايات إدارية تجعل منه فرداً قادراً على اتخاذ القرارات الإدارية؛ لتوجيه أعماله، ونشاطاته من خلال قرارات سليمة منسجمة ومتسلسلة، بما يحقق الأهداف المرجوة للمؤسسة التعليمية، ومن هنا تأتي هذه الدراسة؛ لمعرفة الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الثانوية محافظات غزة وعلاقتها باتخاذهم للقرارات.

مشكلة الدراسة:

تُعد المدارس مؤسسات تابعة لوزارة التربية والتعليم، وتشغل إدارة تلك المدارس عدداً من المدراء والمديرات وهم في موقع المسؤولية، حيث أن عملية اتخاذ القرار تُعتبر عنصراً أساسياً في إدارة أي مؤسسة، فإن القرارات التي تُصدر من مديري المدارس تُترك أثراً كبيراً على تلك المدارس.

فاتخاذ القرارات من الأمور الهامة في مجال الأعمال، حيثُ المخاطر المرتفعة والشك موجود، ولا توجد طرق مثلى للوصول للحل الصحيح لبعض المشكلات غير الروتينية،

تُعتبر الإدارة المدرسية أحد حقول العملية الإدارية بصفتها ممارسة ونشاط، فهي تهدف إلى تنظيم العملية التعليمية الشاملة، فالإدارة المدرسية عنصراً فعالاً في تحقيق أهداف المؤسسة من خلال القيام بمجموعة من العمليات المنسقة والمتكاملة المبنية على عدة أسس كالخطيط والتوجيه والتنظيم والرقابة، فلم تُعد مهمة المدير مُقتصرة على تسيير شؤون مدرسته تسييراً روتينياً، والتأكد من سير العمل وفق البرنامج المُعد له مُسبقاً، إنما هو امتداد مهام المدير؛ ليصبح هو المسؤول عن توفير ظروف وإمكانات ووسائل تُساعد في بناء شخصيات متكاملة للتلاميذ والمعلمين على حد سواء.

فالإدارة التربوية الناجحة تضع نُصب أعينها مُتطلبات المعلمين والإداريين والطلاب ومُتطلبات البيئة الخارجية مُتمثلة بالمجتمع، وبذلك يستشعر الجميع بالمسؤولية المُلقاة على عاتقه، وينعكس ذلك على أداء العاملين وتحقيق النمو المهني المُستمر (جيتو، 2009)

فقد أكد (أبوعلي، 2010) أن المدير يُعتبر من أهم المُدخلات التي تحتاج لتطوير في الأداء؛ لأن تطويره سينعكس على باقي العناصر البشرية والمادية الأخرى.

فالمدير هو حجر الأساس في المنظومة التعليمية، وهو الذي يسعى باستمرار لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، والمسؤول المباشر عن نجاح أو فشل أي مُخطط خاص بالعملية التعليمية (الشديقات والخصاونة، 2012).

ونجاح أي مدرسة في تحقيق أهدافها ورسالتها، مُرتبط بالكيفية التي يدير بها المدير مدرسته، وليحقق مدير المدرسة المهام الموكلة له بدقة وإتقان، يتطلّب ذلك منه إكسابه لمجموعة من الكفايات الإدارية؛ ليتمكن من ممارسة دوره الإداري التربوي.

فقد أدت زيادة الأعباء الإدارية المُلقاة على مدير المدرسة إلى ضرورة امتلاكه للكفايات الإدارية، وإجراء تقييم واقعي باستمرار؛ لقدراته وإمكاناته؛ وذلك لتقليل الفجوة التي قد توجد بين قدراته الحالية، وبين المهارات المتوقعة أن تكون

- 2- التَّعَرُّفُ على درجة امتلاكِ مديري المدارس الثانويَّة لمهارة اتِّخَاذِ القَرَارِ من وجهةِ نظرِ المعلمين.
- 3- الكَشْفُ عن الفروقِ بين متوسطاتِ تقديراتِ أفرادِ العَيِّنَةِ لدرجةِ امتلاكِ مديري المدارس الثانويَّة للكفاياتِ الإداريَّة تُعزَى لِلْمُنْعِيَرَاتِ (الجنسُ - المؤهَّلُ العلمي - سنواتُ الخبرة)
- 4- الكَشْفُ عن الفروقِ بين متوسطاتِ تقديراتِ أفرادِ العَيِّنَةِ لدرجةِ امتلاكِ مديري المدارس الثانويَّة لمهارة اتِّخَاذِ القَرَارِ تُعزَى لِلْمُنْعِيَرَاتِ (الجنسُ - المؤهَّلُ العلمي - سنواتُ الخبرة)
- 5- الكَشْفُ عن علاقةِ ذاتِ دلالةٍ اِرتِبَاطِيَّةٍ بين درجةِ توافُرِ الكفاياتِ الإداريَّة لدى مديري المدارس الثانويَّة بالمحافظاتِ الجنوبيَّة ودرجةِ اتِّخَاذِ القَرَارِ .

أهميَّةُ الدِّراسة:

- 1- تتبَعُ أهميَّةُ الدِّراسة من أهميَّةِ القِياداتِ الإداريَّة، ومدى ضرورةِ امتلاكِهِم للكفاياتِ الإداريَّة وانعكاسِها على قدرتهم في اتِّخَاذِ قَراراتٍ سليمةٍ من شأنها التَّحسين من عمليَّةِ التعلُّم والتعلُّم.
- 2- تأمَّلُ الباحثةُ أن تقيَدَ هذه الدِّراسةُ المديرينَ والمديراتِ في التَّعَرُّفِ على درجةِ توافُرِ الكفاياتِ الإداريَّة لديهم من وجهةِ نظرِ المعلمين، والاهتمامِ بالتَّطويرِ الذاتي المُستمر، والمحافظةِ على درجةٍ عاليةٍ من الكفاياتِ؛ لضمانِ التَّميُّزِ والجودة.
- 3- تُقيَدُ أصحابُ القَرارِ الجهةَ المسؤولة عن المدارس المُتميِّزة في الوزارةِ للتَّعَرُّفِ على درجةِ توافُرِ الكفاياتِ الإداريَّة لدى المدراءِ واتِّخَاذِ القَراراتِ اللازمة.
- 4- تشجيعُ الباحثينَ لإجراءِ المزيدِ من الدِّراساتِ المُتعلِّقة بموضوعِ الكفاياتِ الإداريَّة وعلاقتها باتِّخَاذِ القَرارِ.

مصطلحاتُ الدِّراسة:

الكفاياتُ الإداريَّة:

يُعرَّفُها (حجي، 2005) بأنها: "مجموعةٌ من المتطلباتِ والمهاراتِ التي يُرجَى توافُّرها بمديرِ المدرسةِ للتَّمتعِ بأداءٍ جيِّدٍ وتمكِّنه من تحقيقِ الأهدافِ المطلوبة".

تعرُّفُ الباحثةِ الكفاياتِ الإداريَّة إجرائيًّا:

هي مجموعةٌ من المهاراتِ والمعارفِ التي تتوافَّرُ لدى مديري مدارسِ الثانويَّة؛ لِتمكِّنهم من القيامِ بمهامَّاتهم الإداريَّة؛ وتُقاسُ بالدرجةِ التي يحصلُ عليها مديرو المدارس الثانويَّة

وتُصَبِّحُ هذه القَراراتُ لها انعكاساتٌ على البيئَةِ المُحيطةِ بهم، وعلى المؤسَّسةِ القائمينَ عليها (شهاب، 2011).

حيثُ أنَّ المديرَ يُوَدِّي المهامَّ والواجباتِ المُوكَّلةِ إليه بأمانةٍ وإخلاصٍ، من خلالِ ولائِهِ لوظيفتهِ والتزامِهِ بها، وهذا ما أكَّدتُ عليه المؤتمراتُ التَّربويَّةُ وخطُّ التَّطويرِ بضرورةِ توافُرِ كفاياتٍ أساسيَّةٍ لدى مديرِ المدرسةِ للقيامِ بدوره.

إنَّ اتِّخَاذَ القَرارِ هو جوهرُ العمليَّةِ الإداريَّةِ بأكملها، فهو الأساسُ الذي تدورُ حوله جميعُ الجوانبِ اللازمةِ للتنظيمِ الإداري، فالعمليَّةُ الإداريَّةُ واتِّخَاذُ القَرارِ وجهانِ لعملةٍ واحدةٍ، فالمديرُ لا يَسْتَطِيعُ القيامَ بمهامه وممارسةَ أعماله دونَ اللجوءِ إلى اتِّخَاذِ سِلْسِلَةٍ من القَراراتِ، حيثُ أنَّ عمليَّةَ اتِّخَاذِ القَرارِ مُرتَبِطةٌ بالوظائفِ الإداريَّةِ كالتَّخطيطِ والتنظيمِ والتَّوجيهِ والرَّقابةِ، فهي تتِمُّ في كلِّ مستوى من المستوياتِ التنظيميَّة، كما تتِمُّ في كلِّ نشاطٍ من أنشطَةِ المؤسَّساتِ التعلُّميَّةِ (الرباعيَّة، 2015).

جاءتُ هذه الدِّراسةُ؛ لتبحثَ عمَّا إذا كانتُ هناكُ علاقةٌ بين ممارساتِ المديرينَ لكفاياتِهِم الإداريَّة وقدرتهم على اتِّخَاذِ القَراراتِ الإداريَّة، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

- 1- ما مستوى امتلاكِ مديري المدارس الثانويَّة للكفاياتِ الإداريَّة من وجهةِ نظرِ المعلمين؟
- 2- ما مستوى امتلاكِ مديري المدارس الثانويَّة لمهارة اتِّخَاذِ القَرارِ من وجهةِ نظرِ المعلمين؟
- 3- هل هناكُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيَّةٍ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين متوسطاتِ تقديراتِ أفرادِ العَيِّنَةِ لدرجةِ امتلاكِ مديري المدارس الثانويَّة للكفاياتِ الإداريَّة تُعزَى لِلْمُنْعِيَرَاتِ (الجنسُ - المؤهَّلُ العلمي - سنواتُ الخبرة)؟
- 4- هل هناكُ فروقٌ ذاتُ دلالةٍ إحصائيَّةٍ عند مستوى $(\alpha \leq 0.05)$ ، بين متوسطاتِ تقديراتِ أفرادِ العَيِّنَةِ لدرجةِ امتلاكِ مديري المدارس الثانويَّة لمهارة اتِّخَاذِ القَرارِ تُعزَى لِلْمُنْعِيَرَاتِ (الجنسُ - المؤهَّلُ العلمي - سنواتُ الخبرة)؟
- 5- هل توجدُ علاقةٌ ذاتُ دلالةٍ اِرتِبَاطِيَّةٍ بين درجةِ توافُرِ الكفاياتِ الإداريَّة لدى مديري مدارسِ الثانويَّة بالمحافظاتِ الجنوبيَّة، ودرجةِ اتِّخَاذِ القَرارِ؟

أهدافُ الدِّراسة:

- 1- التَّعَرُّفُ على درجةِ امتلاكِ مديري المدارس الثانويَّة للكفاياتِ الإداريَّة من وجهةِ نظرِ المعلمين.

تُصنَّفُ الكِفايَاتُ الإِدَارِيَّةُ لمديري المدارس من خلال خبراتهم المتراكمة، فَتَخْتَلِفُ تلك الكِفايَاتُ من مديرٍ لآخرٍ ويرتفعُ مُستواها لدى المديرين القدامى بسببِ واقعِ تراكمِ الخبرةِ لديهم (Condon & Clifford,2012)

وقد صنّف (السيد وآخرون، 2020) الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس:

1. الكفايات المعرفية: تُشيرُ إلى المعلومات والمهارات العقلية الضرورية؛ لأداء مدير مدرسة التعليم الأساسي في شتى مجالات عمله.

2. الكفايات الوجدانية: تُشيرُ إلى ميول واتجاهات مدير المدرسة وقيمه ومعتقداته، وهذه الكفايات تُعطي جوانب مُتعددة مثل حُساسِيَّة الفرد (المدير) وثقته بنفسه واتجاهه نحو المهنة (الإدارة).

3. الكفايات الأدائية: وتُشيرُ إلى كفايات الأداء التي يُظهرها مديرُ المدرسة، وتتضمن المهارات النفس حركية (كتوظيف الوسائل والتكنولوجيا لخدمة الإدارة...إلخ)، وأداء تلك المهارات يعتمدُ على ما حصله مديرُ المدرسة من كفايات معرفية.

4. الكفايات الإنتاجية: تُشيرُ إلى أثر أداء مدير المدرسة للكفايات السابقة في (الإدارة)؛ أي أثر كفايات المدير في المرؤوسين ومدى تكيّفهم داخل المجتمع المدرسي.

تري الباحثة أنه على الرغم من تعدد التصنيفات للكفايات الإدارية وكثرتها إلا أنها تكادُ غالبية الدراسات تتفقُ على أنه ضرورة تُوفّر مجموعة من الكفايات الإدارية لدى مدير المدرسة؛ لتُساعدَه على أداء مهامه ومسؤولياته المُلقاة على عاتقه.

وقد صنّف الحجي (2009) الكفايات الإدارية إلى:
أولاً: القيادة:

تتمثل الكفايات الإدارية بمجال القيادة بتعزيز الصرامة الأكاديمية والتّميّز للعاملين والطلبة، والمحافظة على الصحة الفردية والائتمالية للعاملين، وتقيص الآخرين؛ لتحقيق مستوى عالٍ من الإنجاز، واستخدام طرق خلاقية؛ لحلّ المشكلات ودعم المنافسة الإيجابية بين العاملين، ودعم المناخ التنظيمي في المدارس (الجراحشة، المقابلة، ٢٠٠٩)

ثانياً: التخطيط:

بالمحافظات الجنوبية من خلال إجابات معلمهم عن فقرات الأداة المستخدمة في الدراسة الحالية.

المدارس الثانوية:

هي المرحلة التي تتوسّط ما بين التعليم الأساسي، والتعليم الجامعي بأفرعه (علمي - أدبي - شرعي - تجاري)، ومدتها ثلاث سنوات حسب السلم التعليمي لوزارة التربية والتعليم في فلسطين.

اتخاذ القرار:

فقد عرّفها (قاسم، 2011): "أنها عملية تتعلق بالتطورات والأحداث الجارية، حتى لحظة الاختيار، وما يليها؛ أي أنها مجموعة من الخطوات العملية المتتالية التي يستخدمها مُتخذُ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب".

منهج الدراسة: اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي الذي يعتمدُ على دراسة الأوضاع الراهنة للكفايات الإدارية لمديري مدارس الثانوية، من حيث خصائصها وأشكالها وعلاقتها بالعوامل المؤثرة في ذلك (عليان، غنيم، 2000)

وذلك من خلال جمع البيانات والحقائق وتصنيفها وتبويبها ومعالجتها وتحليلها تحليلاً دقيقاً، من أجل معرفة وقياس تأثير العوامل المختلفة على الظاهرة محل الدراسة بهدف استخلاص النتائج والتعميمات للظاهرة (سعودي، الخضير، 1992).

أولاً: الكفايات الإدارية:

يُعدُّ مُصطلح الكفايات من المُصطلحات الحديثة التي استحوذت اهتماماً كبيراً في مجال التربية، وقد تعددت تعريفات مُصطلح الكفاية تبعاً لاختلاف المجالات التابعة له.

يُعرف الصغير وآخرون الكفايات الإدارية على أنها: "مجموعة من المعلومات والمهارات والاتجاهات المطلوب توافرها لدى مدير المدرسة الثانوية؛ ليستخدمها بشكل مستمر بهدف تحقيق الأهداف المطلوبة" (الصغير وآخرون، ٢٠٢٠).

تري الباحثة أنه: "على الرغم من اختلاف المختصين التربويين إلا أن غالبية المفاهيم تتفق مع بعضها بأن الكفايات الإدارية هي القدرة على تأدية المهام المُلقاة على عاتق المدير.

تصنيف الكفايات الإدارية:

تعريف اتخاذ القرار:

تُعدُّ كلمة القرار لاتينية الأصل، ومعناها الفصل أو الحسم، أي تغليب أحد الجانبين على الجانب الآخر، فقد عرّفته (قاسم، 2011): "أنها عملية تتعلّق بالتطورات والأحداث الجارية حتى لحظة الاختيار، وما يليها أي أنها مجموعة من الخطوات العملية المتتابعة التي يستخدمها مُتخذ القرار في سبيل الوصول إلى اختيار القرار الأنسب".

مما لا شكّ فيه أنّ اتّخاذ القرار عملية تُبنى على جمع معلومات، يستطيع من خلاله أن يعتمد المدير على قراراته.

وقد أكّد على ذلك (ياغي، 2010) بأنّ اتّخاذ القرارات تتوقّف على مدى توافر المعلومات، حيث أنّها تؤثر في الاحتمالات الخاصة بالنتائج المتوقعة في الموقف، فمن دون أنظمة المعلومات الإدارية يصعب على المدير أن يتخذ القرارات السليمة، فكلّما قصرت قنوات الاتصال قلت نسبة التحريف للمعلومات.

أهميّة اتخاذ القرار:

تُعدُّ مهارة اتّخاذ القرار من مهارات التفكير، فهي عملية تمارس فيها خطوات التفكير المنطقي، يراود من خلالها الوصول لحل مشكلة ما، فتتبع أهميّة اتّخاذ القرار في المجال الإداري من خلال الدور الذي تلعبه للنهوض بالمؤسسة، وتتخصّص أهميّة اتّخاذ القرار كما وضحتها (المدفوني، 2016) في الآتي:

يُمارس المدير مجموعة من الوظائف؛ لتحقيق أهداف محددة، وفي سبيل تحقيق ذلك يتخذ العديد من القرارات.

- اتّخاذ القرار يرتبط بنطاق المسؤولية والسلطة.
- فاعليّة نجاح الإدارة يعتمد بالدرجة الأولى على كفاءة اتّخاذ القرار.

- عمليّة اتّخاذ القرار عمليّة تحتاج لخبرة وسعة إدراك بالمستقبل، وعلى نوعيّة المعلومات التي من خلالها يُبنى عليها القرار.

(الصريفي، 2006)

- عمليّة اتّخاذ القرار عمليّة مستمرة، فهي مجموعة مستمرة ومتنوّعة من القرارات في مختلف الأقسام الموجودة كالنّظيم، والإنتاج، والتخطيط، والتسويق.

- عمليّة اتّخاذ القرار تنتشر في جميع المستويات الإدارية وتوجد في كلّ جزء من أجزاء المشروع ويقوم بها المدير.

وتشمل الكفايات الإدارية لمديري المدارس التّأنيّة في مجال كفايات التخطيط، تنصّب حول المنهاج من تصميم وإعداد وتطوير رؤية مستقبلية للمنهاج، تراعي الميول والاتجاهات لدى الطلبة، وفهم مراحل نمو الأطفال والمراهقين وتطوّرهم، وتوظيف الوسائل المساعدة لإشباع الحاجات التعلّيمية الحالية والمستقبلية للطلبة، وتطوير عمليات التّجديد للمحتوى، وتنظيم المنهاج للتأكيد على تحسين أداء الطلبة ومُناسبتته مع مُستوى تفكيرهم. (الدجني، 2011)

ثالثاً: التقييم:

تتمثّل بقدرة مديري المدارس التّأنيّة على تقديم التّغذية الرّاجعة؛ لتحقيق الأهداف المُخطّط لها، والتقييم المُستمر، لما أنجز من عمل تمّ تحقيقه.

رابعاً: العلاقات الإنسانية:

تتضمّن قدرة المدير بخلق روح عمل جماعي وإيجابي بينهم، والعمل بروح الفريق الهادف لمصلحة المؤسسة، ويُدرِك نقاط ضعفها وقوتها، واثق بمقدرته على التّعامل مع الأفكار والبدائل المُتجدّدة، إضافة إلى قدرته على الإسهام من خلال تعامله الإنساني مع العاملين في المؤسسة، إلى جانب ذلك تتصل الكفايات الإنسانية بالفهم الجيد والثقة المتبادلة بالنفس وبالآخرين، والفهم الجيد لمطالبهم وإشباع حاجاتهم التّفسّية والاجتماعية. (الطبي، 2010)

من خلال عرض ما سبق ترى الباحثة أنّ ممارسة مدير المدرسة للكفايات الإدارية يُعدُّ مؤشراً يدلُّ على مدى كفاءتهم، ومقدرتهم على حلّ المُشكلات التّربويّة التي تواجه العملية التّربويّة والتعلّيمية في المدارس بهدف النهوض بالمؤسسة التعلّيمية.

ثانياً: اتّخاذ القرار:

استُخدم مفهوم اتّخاذ القرار في مجال الإدارة بشكل كبير، فقد أكّد (النبية، 2011) أنّ غالبية مدارس الإدارة المهمة كانت لها نظرياتها المُرتكزة على مفهوم اتّخاذ القرار، فقد ظهرت مدرسة اتّخاذ القرار في عام 1938، في حين ظهر كتاب وظائف المديرين لمؤلفه تشرن برنارد، وتبعه بعد ذلك ظهور كتاب السلوك الإداري لهيربرت سايمون عام 1947، فأحدث ذلك تطوراً كبيراً في الفكر الإداري.

ثالثاً: البحث عن بدائل وتقييم البدائل:

ويُقصدُ به اختيارُ القرار. فالمديرُ الناجح هو من يجدُ أكثرَ من بديلٍ، وفي حالٍ لم يتوافرَ أكثرُ من بديلٍ للمشكلة فلا يُعتبرُ هناك قرارٌ؛ ليتمَّ اتخاذه وذلك لعدم وجودِ مجالٍ للاختيار، ويجبُ أن يتميَّزَ البديلُ بسِمَتانِ:

- ✓ أن يُسهِمَ في حلِّ المشكلة.
- ✓ أن يكونَ علمياً ومنطقيّاً.

فالمديرُ الناجحُ يستطيعُ أن يُقيمَ البدائلَ فهي عمليةٌ صعبةٌ لا يُقْنِها إلا المديرُ ذو الكفاياتِ الإداريةِ والخبرةِ العاليةِ، وغرضُهم من ذلك تدرِيجُ البدائلِ، فالبديلُ الذي يُطبَّقُ على معاييرٍ يُحدِّدها المُخطِّطُ هو بديلُ الحلِّ الأوَّلِ، ويتمُّ تصنيفُ تلكِ البدائلِ من خلالِ المعاييرِ التالية:

- ✓ الكفايةُ: أي أن البديلَ جيِّدٌ بدرجةٍ كافيةٍ لحلِّ المشكلة.
- ✓ الجدوى: من خلالِ إمكانيةِ تطبيقه؛ ليُحقِّقَ فوائدَ مرجوةً لحلِّ المشكلة.
- ✓ الواقعيةُ: أي أن يتلاءمَ مع واقعِ المؤسسةِ وعاداتِ المجتمع.

✓ الاختيار: يتمُّ اختيارُ البديلِ في ظلِّ ضوابطٍ قانونيةٍ واجتماعيةٍ. (طيش، 2008)

رابعاً: اختيارُ بديلٍ أو بدائل:

- ويُقصدُ بها عمليةٌ ترتبُ ومفاضلةً للبدائلِ حسب الأهميةِ، من خلالِ الدقَّةِ والموضوعيةِ وعدم التَّحيزِ، ودراسةِ المخاطرِ الناجمةِ عنه، ويتمُّ ذلك وفق معاييرٍ منها:
- ✓ تحقيقُ البديلِ للهدف.
 - ✓ اتِّفاقُ البديلِ مع أهميةِ المنظَّمة وأهدافها وقيمها وسياساتها.

- ✓ قبولُ الحلِّ البديلِ والاستعدادِ لتنفِذه.
- ✓ درجةُ تأثيرِ الحلِّ البديلِ على العلاقاتِ الإنسانية.
- ✓ درجةُ السرعةِ في الحلِّ البديلِ.
- ✓ مدى ملاءمةِ كلِّ بديلٍ للعواملِ البيئيةِ الخارجية.
- ✓ كفاءةُ البديلِ. (العتيبي، 2009)

خامساً: متابعة تنفيذ القرار وتقييمه:

فيتمُّ من خلالها تحديدُ البديلِ الأفضلِ الذي تمَّ اختياره بعنايةٍ، فهي بذلك تُعتبرُ مُحصلةً الخطواتِ السابقة، ويتمُّ بعد ذلك تعميمه، حتى يتمَّ القيامُ به، وبذلك يتحمَّلُ الجميعُ المسؤوليةَ تجاه هذا القرار، بصرفِ النظر عن درجةِ الاتِّفاقِ.

• تُعتبرُ عمليةُ اتِّخاذِ القرارِ وسيلةً علميةً وفنيةً وعمليةً حتميةً ناجحةً؛ لتطبيقِ وتنفيذِ السياساتِ والاستراتيجياتِ العامةِ (مشري، 2012).

تري الباحثةُ أنَّ أهميةَ اتِّخاذِ القرارِ في المؤسسةِ التعليميةِ نابعةٌ من الدورِ الذي يقومُ به مديرُ المدرسةِ، ومدى امتلاكه للكفاياتِ الإداريةِ التي تُمكنه من إبداءِ قراراتٍ سليمةٍ وهادفةٍ وقدرته على إدارةِ المواقفِ، وحلِّ المشكلاتِ الإداريةِ والتعليميةِ التي تُواجهه داخلَ مؤسسته التعليميةِ.

خطواتُ اتِّخاذِ القرار:

مما لا شكَّ فيه أنَّ القرارَ السليمَ يجبُ أن يركِّزَ على عدَّةِ خطواتٍ مُتسلسلةٍ، وذلك من خلالِ مجموعةٍ من الخطواتِ العمليةِ المتتابعةِ التي يستخدمها مُتخذُ القرارِ، وذلك بهدف الوصولِ إلى اختيارِ القرارِ الأنسبِ، فالقرارُ هو آخرُ خطوةٍ من خطواتِ عمليةِ اتِّخاذِ القرارِ.

وتتلخَّصُ خطواتُ اتِّخاذِ القرارِ كالتالي:

أولاً: تحديدُ المشكلة:

وهو أولى خطواتِ اتِّخاذِ القرارِ، حيثُ يتمُّ من خلاله الإحساسُ بالمشكلةِ ويتمُّ التعمُّقُ في دراستها ومعرفةِ السببِ الحقيقي، وليست الأعراضُ المُصاحبة للظاهرة، وسيتمُّ بناءً عليها اتِّخاذُ القرارِ السليمِ، وعلى العكس من ذلك في حال عدم التَّعرُّفِ على المشكلة الحقيقيةِ فسيتَّبعُ اتِّخاذُ قرارٍ خاطئٍ، وذلك يتوقَّفُ على خبرةٍ ودراسةٍ مديرِ المدرسةِ وقدرته على ترتيبِ المشاكلِ حسبِ الأولويةِ، ولتحديدِ نوعيةِ المشاكلِ التي تُعترضُ العملَ من جهةٍ أخرى (عباس، 2012).

ثانياً: تحديدُ أهميةِ المشكلة:

ويُقصدُ بها معرفةَ الأطرافِ الداخلةِ في المشكلة والزمانِ والمكانِ؛ لحدوثها ومعرفةِ ما إذا كانتِ المشكلةُ تَكَرَّرتُ بالماضي، أم أنها جديدةٌ، وفي بعضِ الأوقاتِ يعجزُ مُتخذُ القرارِ بالحصولِ على معلوماتٍ تُخسُ المشكلةُ؛ وقد يَرجعُ ذلك لسببين: إمَّا لعدم توافرِ معلوماتٍ كافيةٍ، أو أنَّ الحصولَ عليها مُكَلِّفٌ للوقتِ والمالِ، ولكن لا يُشترطُ لاتِّخاذِ قرارٍ سليمٍ الحصولُ على كلِّ الحقائقِ، إنَّما المهمُّ لاتِّخاذِ القرارِ هو معرفةُ نوعيةِ المعلوماتِ غيرِ المُتوفرةِ، حتى يستطيعَ أن يُحدِّدَ مُتخذُ القرارِ درجةَ المخاطرةِ التي يتضمَّنها القرارُ. (عباس، 2012)

وعددهم (49)، وتمَّ إعدادُ استبانةٍ تتكوَّن من (55) فقرةً مؤرَّعةً على أربع أبعادٍ للكفاياتِ الإداريةِ لمدير المدرسة.
نتائج الدراسة:

- برنامجُ إطارِ ضمانِ الجودةِ له دورٌ إيجابي في تنمية كفاياتِ مديري المدارس الإدارية.
 - وجود فروقٍ لدورِ برنامجِ إطارِ ضمانِ الجودةِ في تنمية الكفاياتِ لمُتغيِّرِ الجنسِ لصالحِ المديرين.
- دراسة (الخطيب، عاشور، 2015)

هدف الدراسة: هدفتُ الدِّراسةُ للتَّعرُّفِ إلى درجةِ ممارسةِ مديري التربية والتعليم في محافظة إربدٍ للكفاياتِ الإداريةِ من وجهة نظرٍ مساعديهم، ورؤساءِ الأقسام الإدارية.

المنهج: تمَّ استخدامُ المنهجِ الوصفي التحليلي.

العينة والأداة: وبلغتُ عَيِّنَةُ الدِّراسةِ (108) فرداً موزعين إلى (32) مساعداً و (76) رئيساً إدارياً وتمَّ استخدامُ الاستبانة كأداة.

نتائج الدراسة:

- أن درجةَ ممارسةِ مديري التربية والتعليم للكفاياتِ الإداريةِ كانتُ بدرجةٍ كبيرةٍ، وكانتُ أكثرَ المجالاتِ ممارسةً مجالِ التخطيطِ التربوي وأقلها مجالِ كفاياتِ التكنولوجيِّ.
- عدمُ وجودِ فروقٍ دالَّةٍ إحصائيًّا تُعزى لمُتغيِّراتِ الجنسِ والمؤهلِ العلمي والمسمى الوظيفي في حين وجودِ فروقٍ لمُتغيِّرِ سنواتِ الخبرةِ لصالحِ 11 سنةً فأكثرُ.

دراسة (Dunlap & Kladifko, 2015)

هدف الدراسة: هدفتُ الدِّراسةُ للتَّعرُّفِ على أهمِّ الكفاياتِ الإداريةِ الفعَّالةِ المُطبَّقةِ في المدارس ومدى توافرها داخلَ مَقَرَّاتِ التعليمِ العاليِ للإدارةِ المدرسيَّةِ.

المنهج: استخدمتُ الباحثون المنهجِ الوصفي التحليلي.

العينة والأداة: تكونتُ عَيِّنَةُ الدِّراسةِ من 342 مدير مدرسة و 43 حاصلًا على دبلوم دراساتٍ عليا في التربية و 38 عضو هيئة تدريسٍ بجامعة كاليفورنيا، واستخدمتُ الاستبانة كأداة.

نتائج الدراسة:

- أهمُّ تلكِ الكفاياتِ الإداريةِ هي كفاياتُ الشخصيَّةِ، وكفاياتُ الاتصالِ، وكفاياتُ الإدارةِ الماليَّةِ وكفاياتُ إدارةِ المعلوماتِ وكفاياتُ الإدارةِ الفنيَّةِ.
- إنَّ غالبيةَ تلكِ الكفاياتِ غيرُ مُدرَّجةٍ في برامجِ التَّعليمِ العاليِ الموجهةِ لمديري المدارس.

دراسة (عبد، 2016)

والاختلاف بين الأفراد، ويُنصَّبُ الجهدُ والاهتمامُ حول كَيْفِيَّةِ تنفيذِ هذا القرارِ. (العنبي، 2009)

سادساً: تقديم تغذية راجعةٍ وتقييم نتائج القرار:

ويتمُّ من خلاله معرفةُ مدى تقبُّلِ الأفرادِ لهذا القرارِ، ومدى تجاوبهم معه، وهي من أهمِّ وسائلِ متابعةِ تنفيذِ القرارِ؛ لأنَّها تُعيدُ القائدَ في التأكُّدِ من أنَّ القرارَ يُعملُ به ويُنفَّذُ ويستطيعُ من خلال ذلك اكتشافَ نقاطِ الضعفِ. (مهنا، 2006)

ترى الباحثةُ من خلال ما سبقَ لكي يتمَّ اتخاذُ قرارٍ سليمٍ في المؤسسةِ التعليميَّةِ، لا بُدَّ من امتلاكِ المديرِ لكفاياتِ إداريَّةٍ تؤهِّلهُ لاتخاذِ قرارٍ لصالحِ المؤسسةِ التعليميَّةِ، بحيثُ يكونُ موضوعي قابلاً للتطبيقِ، يحقِّقُ الغرضَ الذي أُتخذَ من أجله، فقد باتتُ الإدارةُ المدرسيَّةُ من أعظمِ القوى المؤثِّرةِ في عالمِ اليومِ، وأصبحَ لها دورها الحيويُّ والفعالُ في المجالاتِ التربويَّةِ كافةً.

دراسة (Chi Kenug, 2008)

هدف الدراسة: هدفتُ الدِّراسةُ للتَّعرُّفِ على المجالاتِ التي من شأنها أن تساعدَ المدرسينَ عند اشراكهم في قراراتٍ لمواجهةِ الأزماتِ.

المنهج: استخدمتُ الدِّراسةُ المنهجِ الوصفي التحليلي.

العينة والأداة: تمَّ تطبيقُ الدِّراسةِ في مدارسِ هونج كونج وعددها (20) مدرسةً ثانويَّةً، وشملتُ العَيِّنَةُ (335) معلماً تمَّ توزيعُ الاستبانة عليهم.

نتائج الدراسة:

- تفضيلُ المعلمينَ إشراكهم في القراراتِ بمجالِ النموذجِ التعليمي ومجالِ المناهجِ الدراسيَّةِ ومجالِ الإدارةِ.
- إشراكُ المعلمينَ في اتخاذِ القراراتِ له نتائجُ إيجابيةٌ مؤثِّرةٌ في الرضا الوظيفي، والالتزامِ وإدراكِ عبءِ العملِ.

دراسة (أبو شاويش، 2010)

هدف الدراسة: هدفتُ الدِّراسةُ للتَّعرُّفِ على دورِ

برنامجِ إطارِ ضمانِ الجودةِ في تنميةِ بعضِ الكفاياتِ الإداريةِ لدى مديري مدارسِ الأونروا بمحافظةِ غزَّةِ.

المنهج: استخدمتُ الدِّراسةُ المنهجِ الوصفي التحليلي.

العينة والأداة: تكونتُ العَيِّنَةُ من (221) مديراً ومديرةً،

وهم جميعاً مديري ومديراتِ مدارسِ الأونروا بمحافظةِ غزَّةِ، (97مدير، 124مديرة) إضافةً إلى جميعِ المشرفينَ التربويينَ

الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الثانوية، وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية للمحافظات الجنوبية في فلسطين

• إضافةً لتحديد رؤية واضحة فيما يتعلق بتفعيل اتخاذ القرار في ضوء مدخل الحوكمة الإدارية مبنية على خطط وبرامج تطويرية صحيحة.

دراسة(خاوة،2019)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة أثر النمط

القيادي في عملية اتخاذ القرار.

المنهج: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

العينه والأداة: تم استخدام الاستبانة كأداة وتم عرضها

على عينة عرضية (صدفة) من موظفي مؤسسة بمدينة في

جامعة ولاية وادي.

نتائج الدراسة:

• النمط القيادي المتبع من المؤسسة هو نمط ديمقراطي.

• لم تتحقق فرضيتي النمط القيادي التسلطي والتسيبي بأنه لهما

دور في عملية اتخاذ القرار.

• إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار تجعل من المنظمة

انفتاحاً على نواذ التقدم والتكنولوجيا.

التعقيب على الدراسات السابقة:

الموضوع:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة(خاوة،2019) ودراسة

(الخميسي وآخرون،2022) ودراسة (Kalafatoglu &

Tugut,2017 ودراسة (Chi Kenug,2008) ودراسة

(عبده،2016)، حيث تناولت مُتَغَيَّرَ اتخاذ القرار، في حين

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو شاويش،2010) ودراسة

(خطيب، عاشور،2015) ودراسة (Dunlap &

Kladifko,2015)، حيث تناولت مُتَغَيَّرَ الكفايات الإدارية لدى

مديري المدارس.

المنهج:

اتفقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو شاويش،2010)

ودراسة(الخطيب،2015) ودراسة (عبده،2016)

ودراسة(خاوة،2019) ودراسة Kalafatoglu &

(Tugut,2017) ودراسة (الخميسي،2022) ودراسة

(Dunlap & Kladifko,2015) ودراسة (Chi

Kenug,2008) باستخدامها للمنهج الوصفي التحليلي .

العينه والأداة:

هدف الدراسة: هدفت الدراسة لمعرفة أساليب اتخاذ القرار في تفعيل الإبداع الإداري لدى منسوبي الجوازات بالرياض.

المنهج: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

العينه والأداة: وبلغ مجتمع الدراسة (503) من منسوبي جوازات

الرياض وتم اختيار (285) عينة عشوائية، وتم استخدام

الاستبانة كأداة.

نتائج الدراسة:

• الالتزام بالأنظمة عن اتخاذ القرار.

• الاهتمام بعقد اللجان مع المسؤولين للاستماع لآرائهم قبل

اتخاذ القرار.

دراسة (Kalafatoglu & Tugut,2017)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة للتعرف على العلاقة ما

بين اليقظة العقلية واتخاذ القرار.

المنهج: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي

والارتباطي.

العينه والأداة: تكوَّنت عينة الدراسة من (146) من طلاب

جامعة ودراسات عليا، تم تطبيق مقياس اليقظة العقلية المعرفي

الانفعالي من إعداد (Fiedman,2007) ومقياس اتخاذ القرار

من إعداد الباحثين.

نتائج الدراسة:

• وجود علاقة ارتباطية موجبة دالة إحصائياً بين اليقظة العقلية

واتخاذ القرار.

دراسة (الخميسي وآخرون،2022)

هدف الدراسة: هدفت الدراسة للكشف عن تصور

مقترح لتفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

في ضوء الحوكمة الإدارية.

المنهج: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي.

العينه والأداة: تكوَّنت عينة الدراسة من العاملين

الإداريين في وزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان، وتم استخدام

الاستبانة كأداة.

نتائج الدراسة:

• توفير نظام تدريبي فعّال لتطبيق الحوكمة الإدارية يسهم في

تطوير قدرات العاملين بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان

على تفعيل اتخاذ القرار.

العينة:

لتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو "المنهج الذي يدرس ظاهرة، أو حدثاً، أو قضية موجودة حالياً يمكن الحصول منها على معلومات تجيب عن أسئلة الدراسة دون تدخل الباحث فيها" (الأغا والأستاذ، 2004: 83)

مجتمع وعينة الدراسة: يتكوّن مجتمع الدراسة من جميع المعلمين في مديرتي شرق وغرب غزة، البالغ عددهم حوالي (1459) معلماً حسب إحصائية وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطيني (وزارة التربية والتعليم العالي، 2022)، وتم اختيار عينة عشوائية بلغ عددها (304) معلماً.

خطوات إعداد الأداة:

خطوات بناء الاستبانة: تم بناء الاستبانة وفقاً للخطوات التالية:

1. الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وصياغة فقراتها.
2. تحديد المجالات الرئيسية التي تشملها الدراسة.
3. صياغة الفقرات التي تقع تحت كل مجال.
4. إعداد الاستبانة في صورتها الأولية.
5. تم التوصل إلى الصورة النهائية للاستبانة، حيث صممت الباحثة الاستبانة في صورتها النهائية وكانت تشمل على جزئين رئيسيين وهما:

أولاً: البيانات الأولية

تتكوّن من البيانات العامة، وهي (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة، المنطقة التعليمية).

ثانياً: فقرات الاستبانة: الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية وعلاقتها باتخاذ القرار؛ وتشمل (28) فقرة موزعة على مجالين هما:

- الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الثانوية متمثلة بأربع محاور (القيادة- التخطيط - التقويم- العلاقات الإنسانية)
- اتخاذ القرار ويشتمل على (8) فقرات تدور حول اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين.

- صدق الأداة وثباتها.

- صدق المحكمين: تم عرض محاور الاستبانة في صورتها الأولية على بعض الخبراء والمتخصصين من أساتذة التربية؛ لإبداء آرائهم حولها، وبعد إجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، تم تعديل لبعض الفقرات، وقد أعطى

اختلفت الدراسة الحالية عن دراسة (أبوشاويش، 2010) ودراسة (الخطيب، 2015) ودراسة (عبد، 2016) ودراسة (الخميسي، 2022) ودراسة (خاوة، 2019)، حيث استخدمت تلك الدراسات الموظفين الإداريين كعينة للدراسة فيما انفردت دراسة (Chi Kenug, 2008) باستخدام المعلمين كعينة، فيما استخدمت دراسة (Kalafatoglu & Tugut, 2017) الطلبة في الجامعات عينة لدراستها، فيما انفردت دراسة (Dunlap & Kladifko, 2015) بأن عيّنتها كانت مزيجاً من مديرو مدارس وطلبة دراسات عليا وأعضاء هيئة تدريس بجامعة كاليفورنيا .

الأداة:

اتّقت الدراسة الحالية مع دراسة (أبو شاويش، 2010) ودراسة (الخطيب، 2015) ودراسة (عبد، 2016) ودراسة (خاوة، 2019) ودراسة (Kalafatoglu & Tugut, 2017) ودراسة (الخميسي، 2022) ودراسة (Dunlap & Kladifko, 2015) ودراسة (Chi Kenug, 2008) باستخدامها للاستبانة كأداة.

أهم ما تميّزت به الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

- أنها تناولت موضوع علاقة الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الثانوية باتخاذ القرار.
- رغم تطرق الدراسات السابقة لموضوع الكفايات الإدارية واتخاذ القرار إلا أنها استهدفت مؤسسات التعليم العالي (الجامعات) أو شركات، ولم تستهدف وزارة التربية والتعليم (مدارس حكومية).
- العينة التي تم استخدامها في الدراسة الحالية كانت مكوّنة من معلمين، في حين عيّنت الدراسات السابقة تنوعت ما بين إداريين وموظفين شركات.
- درست علاقة الكفايات الإدارية لدى المديرين باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين وليس من وجهة نظر المدراء أو المشرفين.

إجراءات الدراسة

الميدانية

منهج الدراسة:

الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الثانوية، وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية للمحافظات الجنوبية في فلسطين

دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، دلالة (0.00)، وهي معاملات ارتباط إيجابية وقوية.

○ كما تمَّ حساب معاملات الارتباط بين كلِّ فقرةٍ من فقرات الاستبانة، والمحور الذي تنتمي إليه، والجدول التالي يوضح ذلك:

لكلِّ فقرةٍ وزنًا مُدرجًا وفق التدرُّج الخماسي (موافقٌ بشدَّةٍ، موافقٌ، مُحايدٌ، مُعارضٌ، مُعارضٌ بشدَّةٍ).

- صدق الاتساق الداخلي: تمَّ حساب معامل الارتباط لكلِّ محورٍ من محاور الاستبانة مع الدَّرجة الكلية للاستبانة، وجاءت قيمُّ معاملات الارتباط لمحاور الأداة بأكملها كما يلي على الترتيب حسب المحاور (0.725، 0.813، 0.806، 0.901)، وجميعها دالَّةٌ عند مستوى

جدول (1)

معاملات الارتباط لكلِّ فقرةٍ من فقرات الاستبانة والدَّرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

الارتباط	معامل الارتباط	الفرقة	معامل الارتباط	الفرقة	معامل الارتباط	الفرقة	معامل الارتباط	الفرقة
المحور الرابع: العلاقات الإنسانية		المحور الثالث: التقويم		المحور الثاني: التخطيط		المحور الأول: القيادة الإدارية		
0.412	.1	0.721	.1	**0.632		0.701**		
0.725**	.2	0.736**	.2	**0.564		**0.605		
0.800**	.3	0.895**	.3	**0.752		0.455**		
**0.801	.4	**0.821	.4	**0.854		0.321*		
0.658**	.5	**0.804	.5	**0.552		0.854**		
محور اتِّخاذ القرار								
0.651	.4	**0.431	.3	**0.561	.2	0.541		.1
**0.741	.8	**0.653	.7	**0.752	.6	**0.851		.5
** دالَّةٌ إحصائيًّا عند مستوى دلالة 0.05، 0.01								

معامل الثبات

أ- أولاً الثَّبات بحساب معامل ألفا كرونباخ

تمَّ حساب معامل الثَّبات لكلِّ محورٍ من محاور الأداة وهي كما جاءت في الجدول رقم (2)

يوضح جدول (1) أنَّ قيم معاملات الارتباط لجميع الفقرات دالة عند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.05$)، دلالة (0.01)، حيثُ تراوحت ما بين (0.321 - 0.895)، وهي معاملات ارتباطٍ إيجابية قويَّة مما يدلُّ على صدق الاستبانة.

جدول (2)

معامل ألفا كرونباخ لكلِّ محورٍ من محاور الأداة

معامل ألفا كرونباخ	عدد الفقرات	المحاور
0.741	5	المحور الأول: القيادة
0.852	5	المحور الثاني: التخطيط

0.841	5	المحور الثالث: التقييم
0.874	5	المحور الرابع: العلاقات الإنسانية
0.901	20	المجموع الكلي
0.853	8	محور: اتخاذ القرار

معيار الحكم على الفقرات والمحاور:
لما كانت الفقرات محصورة بين (1 - 5)، ويقابلها في النسب المئوية (20 - 100%)، فقد تمّ اعتماد المعيار التالي في الحكم على تأثير البنود والمحاور عند تفسير النتائج:

تُشير الإحصاءات في البيانات السابقة في الجدول (2) إلى أنّ قيم معامل الثبات لإجابات العيّنة مرتفعة. وبعد التأكّد من صدق الاستبانة وثباتها، اعتُمدت الاستبانة بصورة نهائية، وأصبحت قابلة للتطبيق على عيّنة الدراسة معلمي المدارس الحكومية.

جدول (3)

معيار تفسير نتائج الاستبانة وفق التدرج الخماسي

درجة الاستجابة	صغيرة جداً	صغيرة	محايد	كبيرة	كبيرة جداً
معيار الوزن النسبي	1.79-1	2.59-1.8	3.39-2.6	4.19-3.4	5-4.2
يقابله في النسب المئوية	35.9-20	51.9-36	67.99-52	83.99-68	100-84

العيّنة حول مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية من وجهة نظر المعلمين، جاءت استجابات أفراد عيّنة الدراسة حول مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية من وجهة نظر المعلمين بأكملهم على النحو الذي يوضّحه الجدول التالي:

نتائج الدراسة:

1- إجابة السؤال الأوّل ومناقشته وتفسيره: " ما مستوى

امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري، والوزن النسبي، والترتيب لتقديرات أفراد

جدول (4)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العيّنة حول مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية

للكفايات الإدارية من وجهة نظر المعلمين

الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الثانوية، وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية للمحافظات الجنوبية في فلسطين

الترتيب	الوزن النسبي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المحاور
1	85.8	0.526	4.29	القيادة
4	80.2	0.646	4.01	التخطيط
2	82.6	0.555	4.13	التقويم
3	80.6	0.65052	4.03	العلاقات الإنسانية
	82.4	0.52212	4.12	المجموع الكلي

من الجدول السابق يتضح أن:

فيما احتلَّ المحورُ الثالثُ الذي يتعلَّقُ بكفاية التقويم على الترتيب الثاني بوزنٍ نسبيٍّ (82.6%)، ومتوسطٍ حسابيٍّ (4.13)، أيُّ درجةً موافقةً كبيرةً ويُعزى ذلك إلى: قدرة المدير على تقديم تغذية راجعةٍ للاطلاع عمَّا إذا تمَّ تحقيقُ الأهدافِ المُخطَّط لها مسبقاً، ومعالجة نقاط الضعف وتقييمها، هذا ما أكَّدته دراسة الحجي (2009).

كما احتلَّ المحور الرابع الذي يتعلَّقُ بالعلاقات الإنسانية على الترتيب الثالث بوزنٍ نسبيٍّ (80.6%)، ومتوسطٍ حسابيٍّ (4.03)، أيُّ درجةً موافقةً كبيرةً، ويُعزى ذلك إلى قدرة المدير على بثِّ روحِ العملِ الجماعي في صفوفِ المعلمين وإيجادِ علاقاتٍ إنسانيةٍ بين المعلمين وأنفسهم، ومن ثمَّ إيجادِ التناغمِ الإيجابي بينهم مما يولد أفكاراً بناةً إبداعيةً لديهم، وبالتالي ثقةً متبادلةً وفهمٌ جيِّدٌ لإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وهذا ما أكَّدته دراسة (البطي، 2010).

فيما يلي توضيحٌ لكلِّ محورٍ من محاور الكفايات الإدارية (القيادة، التخطيط، التقويم، العلاقات الإنسانية)

المحور الأول: القيادة

جاءت استجاباتُ أفراد عيّنة الدراسة حول مستوى امتلاكِ مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية من وجهة نظر المعلمين في محورِ القيادة على النحو الذي يوضِّحه الجدول التالي:

درجةً استجابة أفراد عيّنة الدراسة حول مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرةً بوزنٍ نسبيٍّ (82.4%)، ومتوسطٍ حسابيٍّ 4.12 تعزو الباحثة ذلك إلى:

• أن المدير الناجح هو المسؤول الأول عن نجاح أو فشل المؤسسة التابع لها، فالكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية تختلف من مديرٍ لآخر نظراً لخبراتهم العملية المتراكمة، ويرتفع مستواها لدى المديرين القدامى؛ بسبب واقع تراكم الخبرة لديهم وهذا ما أكَّدته دراسة (الشديقات والخصاونة، 2012) ودراسة (Condon & Clifford, 2012).

• امتلاك المدير للكفايات الأساسية التالية (المعرفية - الوجدانية - الأدائية - الإنتاجية) وهذا ما أكَّدت عليه دراسة (السيد وآخرون، 2020).

وأتضح من الجدول السابق أنَّ المحور الأول الذي يتعلَّقُ بالكفايات الإدارية (القيادة) احتلَّ الترتيب الأول بوزنٍ نسبيٍّ (85.8%)، ومتوسطٍ حسابيٍّ (4.29)، أيُّ درجةً موافقةً كبيرةً جداً مما يدلُّ على قدرة المدير على تفويض وتوزيع المهام على المرؤوسين، إلى جانب ذلك قدرته على إيجاد بيئةٍ صقيَّةٍ ومدرسيةٍ آمنةٍ ونظيفةٍ للطلاب، وقدرته على مواجهة المشكلات الإدارية والأكاديمية، وهذا ما أكَّدته دراسة (الجراشة و المقابلة، 2009).

جدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة لمحور القيادة

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
3	يملك الخصائص القيادية كالمبادرة والجرأة والمرونة والابتكار داخل المدرسة.	4.25	0.795	85	3
1	لديه القدرة على معالجة القضايا والمشكلات الإدارية داخل المدرسة بهمة وإقتدار.	4.46	0.612	89.2	1
2	يوجه المعلمين لحضور ندوات علمية ومحلية وإقليمية.	4.33	0.651	86.6	2
5	القدرة على رسم سياسات عامة لخطط سنوية تتناول الجانب الإداري من عمله كمدير مدرسة.	4.18	0.747	83.6	5
4	يساهم بتهيئة المناخ المدرسي لضمان التنفيذ السليم للمهام.	4.22	0.753	84.4	4

من الجدول السابق يتضح أن أعلى فقرتين:

الفقرة (2) والتي تنص على " لديه القدرة على معالجة القضايا والمشكلات الإدارية داخل المدرسة بهمة وإقتدار" حصلت على الترتيب الأول بوزن نسبي (89.2%)، ودرجة موافقة كبيرة جداً وتغزو الباحثة ذلك أن المدير ذا كفاية القيادة لديه القدرة على حل المشكلات التي تواجهه، وعدم التحيز بين العاملين معه في المدرسة.

الفقرة (3) والتي تنص على " يوجه المعلمين لحضور ندوات علمية ومحلية وإقليمية". حصلت على الترتيب الثاني بوزن نسبي (86.6)، ودرجة موافقة كبيرة جداً، وتغزو الباحثة أن المدير قادر على استخدام سلطته على تفويض العاملين وتكليفهم لحضور ندوات علمية، من شأنها أن تحقق مستوى عاليًا من الإنجاز، وهذا ما أكدته دراسة (الجراحشة والمقابلة، 2009)

ومن الجدول السابق يتضح أن أدنى فقرتين:

الفقرة (4) والتي تنص على " القدرة على رسم سياسات عامة لخطط سنوية تتناول الجانب الإداري من عمله كمدير مدرسة " حصلت على الترتيب الأخير بوزن نسبي (83.6)، ودرجة موافقة كبيرة تغزو الباحثة ذلك إلى: بما أن المدير ممتلك لكفاية القيادة فإنه قادر على وضع خطط تتناسب مع خطط الوزارة، ولديه

القدرة على التخطيط للعمل والتوجيه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل، وهذا ما أكدته دراسة (الخطيب وعاشور، 2015)، حيث أكدت على أن أعلى درجة ممارسة لمديري التربية والتعليم في الكفايات الإدارية كانت في مجال التخطيط.

الفقرة (5) التي تنص على " يساهم بتهيئة المناخ المدرسي لضمان التنفيذ السليم للمهام " حصلت على الترتيب قبل الأخير بوزن نسبي (84.4 %)، ودرجة موافقة كبيرة جداً يُعزى ذلك : أن نجاح أي عمل يعتمد على توفير مناخ تنظيمي مناسب قادر على إشباع حاجات المعلمين ليتمكّنوا من خلاله إنجاز و تحقيق أهداف المؤسسة، وهذا ما أكدته دراسة (الجراحشة والمقابلة، 2009).

المحور الثاني: التخطيط

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية من وجهة نظر المعلمين في محور التخطيط على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة لمحور التخطيط

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
1	يضع خطة مرنة في ضوء الحاجات المستقبلية.	4.21	0.766	84.2	1
3	يُجيد رسم الخطط للبرامج والنشاطات العلمية.	4.03	0.790	80.6	3
4	يخطط لعقد اجتماعات دورية للمعلمين بعد توضيح أهدافها	3.86	0.809	77.2	4
2	لديه القدرة على تشخيص واقع التخطيط	4.19	0.867	83.8	2
5	يضع خطة استراتيجية للمدرسة في ضوء الخطة الاستراتيجية للوزارة	3.78	0.975	75.6	5

من الجدول السابق يتضح أن أعلى فقرتين:

الفقرة (1) والتي تنص على " يضع خطة مرنة في ضوء الحاجات المستقبلية " حصلت على الترتيب الأول بوزن نسبي (84.2%)، ودرجة موافقة كبيرة جداً، وتعرّو الباحثة ذلك إلى: امتلاك المدير لكفاية التخطيط تساعد على التغيير في وضع الخطط، وذلك بما يتوافق مع ميول الطلبة واحتياجات المعلمين، والعمل على التجديد والتطوير في وضع الخطط، وهذا ما أكدته دراسة (الدجني، 2011).

الفقرة (2) والتي تنص على " لديه القدرة على تشخيص واقع التخطيط " حصلت على الترتيب الثاني بوزن نسبي (83.8%)، ودرجة موافقة كبيرة، وتعرّو الباحثة ذلك إلى: أن المدير قادر على استشراق المستقبل، وذلك من واقع خبرته في التعليم ولديه القدرة على الكشف عن نقاط الضعف والعمل على تقاديتها، وهذا ما أكدته دراسة (دافيز وآيسون، 2004).

ومن الجدول السابق يتضح أن أدنى فقرتين:

الفقرة (5) والتي تنص على " يضع خطة استراتيجية للمدرسة في ضوء الخطة الاستراتيجية للوزارة " حصلت على الترتيب الأخير بوزن نسبي (75.6%)، ودرجة موافقة كبيرة

تعرّو الباحثة ذلك إلى: أن المدير هو فرد مفوض من الوزارة للقيام بمهام تكلفه بها الوزارة، ويجب عليه أن يضع خطته وفقاً لما تراه الوزارة مناسباً لمدرسته، فهو المسؤول الأول عن نجاح أو إخفاق أي مخطط يخالف ما وضع من قبل الوزارة، وهذا ما أكدته دراسة (الشديقات والخصاونة، 2012)

الفقرة (3) التي تنص على " يخطط لعقد اجتماعات دورية للمعلمين بعد توضيح أهدافها " حصلت على الترتيب قبل الأخير بوزن نسبي (77.2%)، ودرجة موافقة كبيرة، وتعرّو الباحثة ذلك أن المدير حريص كل الحرص على الاجتماع بالمعلمين؛ لإعطاء تغذية راجعة عما تم إنجازه من أهداف والوقف على نقاط الضعف والقصور والعمل على إيجاد حل جماعي فيما بينهم.

المحور الثالث: التقييم

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية من وجهة نظر المعلمين في محور التقييم على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة لمحور التقييم

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
4	يعتمد معايير موضوعية في تقييم المعلمين.	4.01	0.746	80.2	4

3	82.6	0.662	4.13	يعتمد على مبدأ المقارنة بين المخطّط والمنجز في تقويم أداء الأعمال.
1	86.4	0.704	4.32	يتابع بانتظام سير المهام التعليميّة في المدرسة.
2	83.6	0.707	4.18	يوظّف وسائل حديثة في تقويم أداء المعلمين وطرق تدريسهم ومستوى التّحصيل الدّراسي للطلبة
5	80	0.820	4.00	يستخدم نتائج التّقييم لهدف إعداد الخطط المستقبلية

من الجدول السابق يتضح أنّ أعلى فقرتين:

استخدام المدير لنتائج التّقييم لخطط مستقبلية تعني قدرته على امتلاك كفايات تفوق الكفايات الأساسية بالتي يمتلكها أي مدير آخر، فذلك يساعد المدير على التّجديد والتّطوير من أدائه. الفقرة (1) التي تتصّل على " يعتمد معايير موضوعية في تقويم المعلمين " حصلت على الترتيب قبل الأخير بوزن نسبي (80.2%) ودرجة موافقة كبيرة يُعزى ذلك إلى: أنّ المدير موضوعي وصارم في أحكامه، لا ينحاز أو ينساق لأي معلم دون الآخر، وهذا ما أكّدته دراسة (الجراشة والمقابلة، 2009).

المحور الرابع: العلاقات الإنسانية

جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة حول مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية من وجهة نظر المعلمين في محور العلاقات الإنسانية على النحو الذي يوضّحه الجدول التالي:

الفقرة (3) والتي تتصّل على " يتابع بانتظام سير المهام التعليميّة في المدرسة " حصلت على الترتيب الأول بوزن نسبي (86.4%)، ودرجة موافقة كبيرة جدًا تُعزى الباحثة ذلك إلى " أنّ المدير الممتلك لمهارة التخطيط والتّظيم يجب عليه القيام بمتابعة ما إذا كانت تلك المهام يُقام بها على أكمل وجه أم أنّها مجرد تدوين في السجلات".

الفقرة (4) والتي تتصّل على " يوظّف وسائل حديثة في تقويم أداء المعلمين وطرق تدريسهم ومستوى التّحصيل الدّراسي للطلبة " حصلت على الترتيب الثاني بوزن نسبي (83.6%)، ودرجة موافقة كبيرة وتُعزى الباحثة ذلك بأن ما يقوم به المدير من أعمال مُلقاة على عاتقه تحتم عليه أن يواكب التّطور في عمله ويتّبع وسائل أكثر توفيراً للوقت والجهد، ويحث المعلمين على ذلك؛ لتجنّب إهدار الوقت وجعلها في متناول الجميع.

ومن الجدول السابق يتضح أنّ أدنى فقرتين:

الفقرة (5) والتي تتصّل على " يستخدم نتائج التّقييم لهدف إعداد الخطط المستقبلية " حصلت على الترتيب الأخير بوزن نسبي (80%)، ودرجة موافقة كبيرة، وتُعزى الباحثة ذلك إلى: أنّ

جدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة لمحور العلاقات الإنسانية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
5	يعمل على توطيد العلاقات بين المعلمين وأنفسهم من جهة، والمعلمين والطلاب من جهة أخرى.	3.90	.807	78	5
1	يتّسم بالعدالة في التّعامل مع المعلمين.	4.15	.702	83	1
2	يملك القدرة على كسب المعلمين، وإثارة الدافعية والحماس لديهم لمصلحة العمل.	4.12	.822	82.4	2
3	يُحفّز المعلمين عند الأداء الإيجابي لغرس النّقة بينهم .	4.07	.755	81.4	3
4	يخلق جوّاً من التّنافس الإيجابي بين المعلمين	3.91	.830	78.2	4

					وأنفسهم.
--	--	--	--	--	----------

المعلمين أنفسهم باستخدام نفس الأسلوب فيما بينهم، وهذا ما أكدته دراسة (البيطي، 2010).

الفقرة (5) التي تنص على " يخلق جوًا من التنافس الإيجابي بين المعلمين وأنفسهم " حصلت على الترتيب قبل الأخير بوزن نسبي (78.2%)، ودرجة موافقة كبيرة، تغزوا الباحثة ذلك إلى: أن الكفايات الإنسانية لمدير المدرسة تتصل بمدى الفهم الجيد والثقة المتبادلة بالنفس وبالآخرين، ومدى فهمه لمطالب المعلمين وإشباع حاجاتهم النفسية والاجتماعية، وهذا ما أكدته دراسة (البيطي، 2010).

إجابة السؤال الثاني: ما مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارة اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين؟

للإجابة عن هذا التساؤل تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لتقديرات أفراد العينة حول مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارة اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين، جاءت استجابات أفراد عينة الدراسة مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارة اتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين على النحو الذي يوضحه الجدول التالي:

جدول (5)

المتوسط الحسابي والانحراف المعياري والوزن النسبي والترتيب لاستجابات أفراد العينة لمهارة اتخاذ القرار لمديري المدارس الثانوية

م	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	الترتيب
	يُشرك المعلمين في اتخاذ القرارات والتعليقات.	4.01	0.874	80.2	2
	يحرص على الوضوح والدقة في صياغة القرارات.	3.99	0.943	79.8	3
	يعتمد على أسلوب البديل الأنسب من بين البدائل المقترحة في اتخاذ القرارات الرشيدة داخل المؤسسة.	3.95	0.796	79	7
	يحدد الوقت الكافي في تنفيذ القرارات ويساعد المعلمين في طرق تنفيذها.	4.12	0.745	82.4	1
	يهتم بضرورة عدم تعارض القرارات المتخذة مع رؤية المدرسة المستقبلية.	3.80	0.901	76	8
	يهتم بتقييم القرارات والكشف عن مواطن الاختلال وتحديد نقاط القوة في المؤسسة.	3.98	0.791	79.6	5
	يتخذ القرارات المدرسية وفقاً للتشريعات والقوانين	3.99	0.742	79.8	3

من الجدول السابق يتضح أن أعلى فقرتين :

الفقرة (2) والتي تنص على " يتسم بالعدالة في التعامل مع المعلمين " حصلت على الترتيب الأول بوزن نسبي (83%)، ودرجة موافقة كبيرة.

الفقرة (3) والتي تنص على " يمتلك القدرة على كسب المعلمين وإثارة الدافعية والحماس لديهم لمصلحة العمل " حصلت على الترتيب الثاني بوزن نسبي (82.4%)، ودرجة موافقة كبيرة، وتغزوا الباحثة ذلك إلى : أن المدير يحث المعلمين على ضرورة تدعيم العلاقات الإنسانية فيما بينهم، والعمل بروح الفريق لما يصب في مصلحة المؤسسة، وهذا ما أكدته دراسة (البيطي، 2010).

ومن الجدول السابق يتضح أن أدنى فقرتين:

الفقرة (1) والتي تنص على " يعمل على توطيد العلاقات بين المعلمين وأنفسهم من جهة، والمعلمين والطلاب من جهة أخرى " حصلت على الترتيب الأخير بوزن نسبي (78%)، ودرجة موافقة كبيرة، تغزوا الباحثة ذلك إلى: أن المدير هو القدوة في مدرسته وأمام معلميه، فإذا تعامل معهم بروح الفريق، ويتناقشون في نقاط الضعف والقوة للمدرسة، فإن ذلك يدعو

				التعليمية.	
6	79.4	0.826	3.97	يبني قرارته بناءً على معلوماتٍ سليمةٍ ودقيقةٍ؛ ليتمكن من اتخاذ قراراتٍ سليمةٍ.	

من الجدول السابق يتضح أن أعلى فترتين:

داخل المؤسسة " حصلت على الترتيب قبل الأخير بوزنٍ نسبي

(79%)، ودرجةٍ موافقةٍ كبيرةٍ، يُعزى ذلك إلى:

• أن المدير الناجح يستطيع أن يُقيم البدائل، حيثُ أن عملية تقييم البدائل عمليةٌ صعبةٌ لا يُفعلها إلا المدير ذو كفاياتٍ إداريةٍ وخبرةٍ عاليةٍ، فالبديل الذي ينطبق على معايير يحددها المخطط هو بديل الحل الأول، وهذا ما أكدته عليه دراسة (طباش، 2008).

• إضافةً إلى ذلك امتلاك المدير للكفايات المعرفية والإدراكية بصورةٍ عاليةٍ، تتمي لديه القدرة على تحديد رؤية واضحة في اتخاذ القرار مبنيةً على خططٍ تطويريةٍ واضحةٍ، وهذا ما أكدته دراسة (الخميسي، وآخرون 2022)، ودراسة (Kalafatoglu & Tugut, 2017).

إجابة السؤال الثالث: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية تُعزى لمُتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)؟

للإجابة عن هذا السؤال الفرضي تُحقّق الباحثة من ثلاث فرضيات، وهي كما يلي:

الفرضية الأولى: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية تُعزى لمُتغيرات الجنس (نكر، أنثى).

وللتحقّق من صحّة هذا الفرض تمّ استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية تُعزى إلى مُتغير الجنس (نكر / أنثى) والنتائج مبيّنة في جدول (9)

الفقرة (4) والتي تنصّ على " يحدّد الوقت الكافي في تنفيذ القرارات ويساعد المعلمين في طرق تنفيذها " حصلت على الترتيب الأول بوزنٍ نسبي (82.4%) ودرجةٍ موافقةٍ كبيرةٍ، وتُعزو الباحثة ذلك: أن مهارة اتخاذ القرار يلزمها مديرًا ذا كفاياتٍ إداريةٍ؛ ليُقدّر ويحدّد ويُنظّم الوقت لاتخاذ القرار، ويقرّر ما إذا كان هذا القرار صائبًا، أو خاطئًا وتبعياته لهذا القرار .

الفقرة (1) والتي تنصّ على " يُشرك المعلمين في اتخاذ القرارات والتعليقات " حصلت على الترتيب الثاني بوزنٍ نسبي (80.2%)، ودرجةٍ موافقةٍ كبيرةٍ، وتُعزو الباحثة ذلك إلى:

• أن المدير القائد الممتلك للكفايات الإدارية لن يقبل أن يتخذ قرارًا بنفسه؛ ليس لأنه غير قادرٍ على ذلك، بل لوجود العلاقات الإنسانية والاحترام المتبادل بينه وبين المعلمين، هو من يُحتّم عليه ذلك، وهذا ما أكدته عليه دراسة (عبده، 2016).

• أيضاً رغبة المعلمين إشراكهم في القرارات المتعلقة بالمناهج الدراسية ومجال الإدارة، وذلك يُنمي لديهم الالتزام والرضا الوظيفي عن العمل، وهذا ما أكدته دراسة (Chi Kenug, 2008)، ودراسة (خاوة، 2019).

ومن الجدول السابق يتضح أن أدنى فترتين:

الفقرة (5) والتي تنصّ على " يهتم بضرورة عدم تعارض القرارات المُتخذة مع رؤية المدرسة المستقبلية " حصلت على الترتيب الأخير بوزنٍ نسبي (76%)، ودرجةٍ موافقةٍ كبيرةٍ، تُعزو الباحثة ذلك إلى: أن المدير يحدّد أهداف المدرسة مسبقاً ويأخذ بعين الاعتبار أن أي قرارٍ يتمّ اتخاذه يجب أن يرتبط بنطاق المدرسة والمسؤولية، ويُحتّم على المدير أن يكون ذا خبرةٍ وسعة إدراكٍ للمستقبل، وهذا ما أكدته دراسة (المدفوني، 2016).

الفقرة (3) التي تنصّ على " يعتمد على أسلوب البديل الأنسب من بين البدائل المقترحة في اتخاذ القرارات الرشيدة

جدول (9)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - الجنس

المحور	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة sig	مستوى الدلالة
القيادة	ذكر	139	4.240	.58789	-1.413	0.159	غير دالة
	أنثى	165	4.326	.47020			
التخطيط	ذكر	139	3.913	.70733	2.702	0.007	دالة إحصائياً
	أنثى	165	4.113	.58486			
التقويم	ذكر	139	4.051	.62384	2.674	0.008	دالة إحصائياً
	أنثى	165	4.217	.45015			
العلاقات الإنسانية	ذكر	139	3.926	.76296	2.484	0.014	دالة إحصائياً
	أنثى	165	4.112	.53842			
فقرات المحور ككل	ذكر	139	4.033	.59890	2.655	0.008	دالة إحصائياً
	أنثى	165	4.192	.44560			

تُعزى لِمُتَغَيَّرَاتِ المُوَهَّلِ العِلْمِيّ - (بكالوريوس ، دراسات عليا).

وللتحقّق من صحّة هذا الفرض تمّ استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين؛ لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية تُعزى إلى مُتَغَيَّرِ المُوَهَّلِ العِلْمِيّ - (بكالوريوس، دراسات عليا).
والنتائج مبينة في جدول (9)

تبيّن أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أقلّ من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لإجمالي (الكفايات الإدارية)، حيث كانت قيمة المعنوية (0.008)، مما يوضّح وجود فروق معنوية بين استجابات الأشخاص المُطبّق عليهم البحث لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية، تُعزى لِمُتَغَيَّرِ الجنس لصالح الإناث، تُعزى الباحثة ذلك إلى: رغبة مديرات المدارس في التطوير من أنفسهنّ أكثر من رغبة المدراء الذكور، وذلك ناتج عن شدة المنافسة فيما بينهما للنهوض بمستوى مدارسهنّ، أيضاً قدرتهم و تجاوزهم وقابليتهم لدورات تطويرية وإرشادات والتزامهم بقوانين الوزارة .

الفرضية الثانية: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية

جدول (9)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - المؤهل العلمي - (بكالوريوس، دراسات عليا).

المحور	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة sig	مستوى الدلالة
القيادة	بكالوريوس	277	4.302	0.472	1.663	.097	غير دالة
	دراسات عليا	27	4.125	.920			
التخطيط	بكالوريوس	277	4.053	.609	2.695	.007	دالة إحصائياً
	دراسات عليا	27	3.703	.9351			
التقويم	بكالوريوس	277	4.144	.534	.304	.761	غير دالة
	دراسات عليا	27	4.111	.625			
العلاقات الإنسانية	بكالوريوس	277	4.039	.633	.966	.335	غير دالة
	دراسات عليا	27	3.911	.86351			
فقرات المحور ككل	بكالوريوس	277	4.134	.49443	1.624	0.105	غير دالة
	دراسات عليا	27	3.963	.77900			

العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية تُعزى لمتغيرات سنوات الخدمة (5 سنوات فأقل - 10-5 سنوات - 10 سنوات فأكثر)

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية، تُعزى إلى متغير سنوات الخدمة.

تبين أن القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لإجمالي (الكفايات الإدارية)، حيث كانت قيمة المعنوية (0.105) مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الأشخاص المطبق عليهم. البحث لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية، تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا).

الفرضية الثالثة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد

جدول (10): نتائج اختبار التباين الأحادي (ف)

المقياس	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة sig	مستوى الدلالة
القيادة	بين المجموعات	.655	2	.328	1.176	.310	غير دالة
	داخل المجموعات	83.852	301	.279			
	المجموع	84.507	303				
التخطيط	بين المجموعات	1.009	2	.504	1.194	.304	غير دالة

			.422	301	127.159	داخل المجموعات	
				303	128.168	المجموع	
غير دالة	.981	.019	.006	2	.011	بين المجموعات	التقويم
			.296	301	88.986	داخل المجموعات	
				303	88.998	المجموع	
غير دالة	.221	1.518	.652	2	1.303	بين المجموعات	العلاقات الإنسانية
			.429	301	129.185	داخل المجموعات	
				303	130.488	المجموع	
غير دالة	.411	.892	.247	2	.495	بين المجموعات	فقرات المحور ككل
			.277	301	83.481	داخل المجموعات	
				122	46.776	المجموع	

للإجابة عن هذا السؤال الفرضي تُحَقَّقُ الباحثة من ثلاث فرضيات وهي كما يلي:
الفرضية الرابعة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارة اتخاذ القرار، تُعزى لمتغيرات الجنس (ذكر، أنثى).

وللتحقق من صحة هذا الفرض تم استخدام اختبار (ت) لعينتين مستقلتين؛ لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارة اتخاذ القرار تُعزى إلى متغير الجنس (ذكر / أنثى) والنتائج مبينة في جدول (9)

جدول (9)

نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين - الجنس

المحور	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة sig	مستوى الدلالة
فقرات المحور ككل	ذكر	139	3.898	.75069	-1.936	0.093	غير دالة إحصائياً
	أنثى	165	4.049	.60748			

كانت قيمة المعنوية (0.093)، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الأشخاص المُطَبَّق عليهم البحث لدرجة

تبيّن أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ف) اختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لإجمالي (التحول الرقمي)، حيث كانت قيمة المعنوية (0.411)، مما يوضح عدم وجود فروق معنوية بين استجابات الأشخاص المُطَبَّق عليهم البحث حول درجة امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية، تُعزى لمتغير سنوات الخدمة.

إجابة السؤال الرابع: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارة اتخاذ القرار تُعزى لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخبرة)؟

تبيّن أنّ القيمة الاحتمالية (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لعينتين مستقلتين أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لإجمالي (الكفايات الإدارية)، حيث

القرار، تُعزَى لِمُتَغَيَّرَاتِ المؤهَّل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا)

امتلاك مديري المدارس الثانويّة لمهارة اتّخاذِ القرار تُعزَى لِمُتَغَيَّرِ الجنس.

وللتحقّق من صحّة هذا الفرض تمّ استخدام اختبار (ت) لِعَيِّنَتَيْنِ مستقلّتين؛ لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العيّنة لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانويّة لمهارة اتّخاذِ القرار تُعزَى إلى مُتَغَيَّرِ المؤهَّل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا) والنّتائج مبيّنة في جدول (9).

الفرضيّة الخامسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات أفراد العيّنة لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانويّة لمهارة اتّخاذِ

جدول (9)

نتائج اختبار (ت) لِعَيِّنَتَيْنِ مستقلّتين - المؤهَّل العلمي (بكالوريوس - دراسات عليا)

المحور	المتغير	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت) المحسوبة	قيمة sig	مستوى الدلالة
فقرات المحور ككل	بكالوريوس	277	3.995	0.65185	.	0.212	غير دالة إحصائيًا
	دراسات عليا	27	3.824	0.92004	1.252		

أفراد العيّنة لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانويّة لمهارة اتّخاذِ القرار تُعزَى لِمُتَغَيَّرَاتِ سنوات الخدمة.

وللتحقّق من صحّة هذا الفرض تمّ استخدام اختبار (ت) لِعَيِّنَتَيْنِ مستقلّتين؛ لاختبار الفروق بين متوسطات تقديرات أفراد العيّنة لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانويّة لمهارة اتّخاذِ القرار تُعزَى إلى مُتَغَيَّرِ سنوات الخدمة

تبيّن أنّ القيمة الاحتماليّة (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ت) لِعَيِّنَتَيْنِ مستقلّتين أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لإجمالي (الكفايات الإداريّة)، حيثُ كانت قيمة المعنويّة (0.212)، مما يوضّح عدم وجود فروق معنويّة بين استجابات الأشخاص المُطبّق عليهم البحث لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانويّة لمهارة اتّخاذِ القرار تُعزَى لِمُتَغَيَّرِ المؤهَّل العلمي.

الفرضيّة السادسة: لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائيّة عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)، بين متوسطات تقديرات

جدول (10): نتائج اختبار التباين الأحادي (ف)

المقياس	المصدر	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	قيمة sig	مستوى الدلالة
فقرات المحور ككل	بين المجموعات	1.433	2	.716	1.556	0.213	غير دالة
	داخل المجموعات	138.574	301	.460			
	المجموع	140.007	303				

درجة امتلاك مديري المدارس الثانويّة لمهارة اتّخاذِ القرار تُعزَى لِمُتَغَيَّرِ سنوات الخدمة.

السؤال الخامس: هل توجد علاقة ذات دلالة ارتباطيّة بين درجة توافُر الكفايات الإداريّة لدى مديري مدارس الثانويّة بالمحافظات الجنوبيّة ودرجة اتّخاذِ القرار؟

تبيّن أنّ القيمة الاحتماليّة (Sig.) المقابلة لاختبار نتائج اختبار (ف) اختبار التباين الأحادي أكبر من مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$)، بالنسبة لإجمالي (التحول الرقمي)، حيثُ كانت قيمة المعنويّة (0.213)، ممّا يوضّح عدم وجود فروق معنويّة بين استجابات الأشخاص المُطبّق عليهم البحث حول

الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الثانوية، وعلاقتها باتخاذ القرار من وجهة نظر المعلمين دراسة ميدانية للمحافظات الجنوبية في فلسطين

وللاجابة على السؤال الخامس، قامت الباحثة بوضع الفرضية والتي تنص على تواجد علاقة ذات دلالة ارتباطية بين درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الثانوية بالمحافظات الجنوبية ودرجة اتخاذ القرار.

ولاختبار هذه الفرضية تم استخدام معامل بيرسون؛ لقياس شدة العلاقة بين تلك المتغيرات والجدول التالي يوضح النتيجة:

جدول (38)

معامل الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع

المتغير التابع/ اتخاذ القرار		المتغيرات المستقلة
معامل بيرسون للارتباط	القيمة الاحتمالية (sig)	
.696**	.000	القيادة
.687**	.000	التخطيط
.713**	.000	التقويم
.773**	.000	العلاقات الإنسانية
.811**	.000	المجموع الكلي للمجال

** دالة هند مستوى دلالة ($\alpha \leq 0.01$)

تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانوية

للكفايات الإدارية، تُعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$)، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانوية لمهارة اتخاذ القرار تُعزى لمتغيرات (الجنس - المؤهل العلمي - سنوات الخدمة) 4. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$)، بين الكفايات الإدارية (القيادة، التخطيط، التقويم، العلاقات الإنسانية) واتخاذ القرار.

توصيات الدراسة:

في ختام الدراسة الحالية خلصت الباحثة بعدة توصيات:

- ضرورة اختيار مدراء من القيادات التربوية الواعية، التي تؤمن بأهمية الإبداع والمشاركة والعمل بروح الفريق بين المعلمين، يتحلون بالمرونة، بالتفكير والانفتاح والقدرة على اتخاذ قرارات إدارية سليمة، ووضع المدراء في سنة تجريبية؛ للتأكد من توافر تلك الخصائص لديهم.
- ضرورة قيام وزارة التربية والتعليم باستحداث بعض البرامج التدريبية التي من شأنها أن تصقل الكفايات الإدارية لدى مدراء مدارس الثانوية وتشجيعهم على الاستزادة من تلك الكفايات والتنوع فيها.
- تنظيم دورات تدريبية وإرشادية لمدراء المدارس؛ لدعم مهارة اتخاذ القرار وكيفية استخدامها بخطوات سليمة؛ لتجنب

يبيّن الجدول (38) نتائج الفرضية السابقة التي أشارت إلى أن معامل الارتباط بين الدرجة الكلية للكفايات الإدارية يساوي (0.811)، وأن القيمة الاحتمالية (sig) تساوي 0.00، وهي أقل من مستوى الدلالة 0.05، كما وبلغت معاملات الارتباط بين الكفايات الإدارية (القيادة، التخطيط، التقويم، العلاقات الإنسانية) واتخاذ القرار على الترتيب (0.696، 0.687، 0.713، 0.773)، وجميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي: توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($0.05 \leq \alpha$)، بين الكفايات الإدارية (القيادة، التخطيط، التقويم، العلاقات الإنسانية) واتخاذ القرار.

نتائج الدراسة:

1. درجة استجابة أفراد عينة الدراسة حول مستوى امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية من وجهة نظر المعلمين كانت كبيرة بوزن نسبي (82.4%) ومتوسط حسابي 4.12
2. لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$)، بين متوسطات تقديرات أفراد العينة لدرجة امتلاك مديري المدارس الثانوية للكفايات الإدارية تُعزى لمتغيرات (المؤهل العلمي، سنوات الخدمة)، بينما يوجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($0.05 \leq \alpha$)، بين متوسطات

- الخميسي، السيد سلامة والباسل، ميادة محمد فوزي والرحبية، منى بنت على بن خلفان (2022) تصور مقترح لتفعيل اتخاذ القرار بوزارة التربية والتعليم بسلطنة عمان في ضوء الحوكمة الإدارية، مجلة كلية التربية بدمياط (80)، مصر، ص ص 1- 39.

- دافيز، برانت و أليسون، لنذا(2004) الإدارة المدرسية في القرن الحادي والعشرين، ترجمة البهواشي، السيد عبد العزيز، مكتبة النهضة المصرية القاهرة، ط 1، ص 158.

- الدجني، إياد (2011) درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطية لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية، مجلة جامعة الأزهر (13)، (1)، ص ص 311- 360.

- الدريج، محمد (2000) الكفايات في التعليم، منشورات رمسيس، الرباط.

- ربابعة، إبراهيم (2015) اتخاذ القرار، شبكة الألوكة <https://www.alukah.net>

- سعودي، محمد عبد الغني والخضير، محسن أحمد (1992) الأسس العلمية لكتابة رسائل الماجستير والدكتوراة، مكتبة الانجلو المصرية، القاهرة، مصر.

- السيد، بكر عبد الجواد وسرحان، علي إبراهيم والسعودي، رمضان محمد (2020) تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر، مجلة كلية التربية، جامعة كفر الشيخ، (20)، (2)، مصر، ص ص 465- 492.

- شهاب، شهرزاد محمد (2011) السلوك القيادي لمديري المدارس الابتدائية وعلاقته بالقدرة على اتخاذ القرار، مجلة دراسات تربوية (4)، (15) ص ص 13- 58.

- الشديقات، أشجان والخصاونة، خلود (2012) بناء برنامج تدريبي قائم على الكفايات التدريسية لمعلمي التربية الإسلامية بالمرحلة الأساسية في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)، (26)، (9) ص ص 2161- 2178.

- الصريفي، محمد (2006) القرار الإداري ونظم دعمه، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر.

- الصغير، محمد علي وأبو خطوة، يونس وأبو خزام، طارق (2020) الكفايات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في منطقة وادي الشاطئ التعليمية، قسم التربية وعلم

الوقوع بالأخطاء؛ وكيفية التغلب على المشاكل الإدارية التي تواجههم.

• إجراء دراسات حول أثر الكفايات الإدارية لمدرء المدارس على المستوى التحصيل الدراسي للطلبة ومُتغيّراتٍ أخرى.

المراجع العربية:

- أبوشاويش، بشير عبد الرحمن (2010) دور برنامج إطار ضمان الجودة في تنمية بعض الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الأونروا بمحافظة غزة، رسالة ماجستير، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- أبو علي، خالد (2010) العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، رسالة ماجستير، جامعة الأزهر، فلسطين.

- النبطي، عبد الله (2010) الكفايات الإدارية اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه جامعة الملك سعود، الرياض، السعودية.

- الجراحشة، محمد والمقابلة، محمد (2009) درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن، مجلة جامعة دمشق (25)، (3)، ص ص 395- 432.

- جيتو، عبد الحق خالد (2019)، تطور الفكر الإداري وانعكاساته على ممارسات الإشراف التربوي كلية التربية كليتة معتمدة من الهيئة القومية، لضمان جودة التعليم، إدارة البحوث والنشر العلمي (المجلة العلمية) (35)، العدد الأول، ص ص 1- 21.

- حجي، أحمد (2005) الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية، ط1، دار الفكر العربي.

- خاوة، مينة (2019) القيادة الإدارية ودورها في عملية اتخاذ القرار- دراسة ميدانية، رسالة ماجستير، جامعة ولاية الوادي، الجزائر.

- الخطيب، فيروز وعاشور، محمد (2015) درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية، مجلة المنارة للبحوث والدراسات (22)، (3) ص ص 1- 106.

- مهنا، إبراهيم (2006) العلاقة بين تفويض السلطة وفاعلية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، جامعة النجاح، فلسطين.
- النبيه، إياد أحمد (2011) فاعلية اتخاذ القرار وعلاقتها بالأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- ياغي، محمد عبد الفتاح (2010) اتخاذ القرارات التنظيمية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن.
- النفس، كلية التربية براك الشاطيء، جامعة سبها، مجلة القرتاس، (11)، الحادي والعشرين، ص ص 316-337.
- طبش، مصعب إسماعيل (2008) دور نظم وتقنيات الاتصال الإداري في خدمة اتخاذ القرارات، حالة تطبيقية على وزارة التربية والتعليم في قطاع غزة، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- عباس، على (2012) تأثير أنماط القيادة الإدارية على عملية صنع قرارات التغيير، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات الاقتصادية والإدارية، (20)، (1)، ص ص 157-129.

المراجع الأجنبية

- Chi Keung, Cheng,(2008) The Effect of shared Decision- Making on Improving and Developing teachers Jobs, Access date, October(14),(2009) from:<http://www.eric.ed.gov>.
- Condon,C.,& Clifford,M.(2012).Measuring Principal Performance:How Rigorous Are Commonly Used Principal Performance Assessment Instruments? Aquality School Leadership Issue Brief.Revised: American Institutes for Research.
- Kalafatoglu,Y & Turgut,T(2017)The effects of mindfulness on Overconfidence, Journal of Administrative Sciences Yoneti Bilimleri Dergisi,15,(29),175-191.
- عبده، عبد العليم (2016) أساليب اتخاذ القرار في تفعيل الإبداع الإداري لدى منسوبي الجوازات بالرياض، رسالة ماجستير، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، السعودية.
- العتيبي، بندر بن محمد (2009) اتخاذ القرار وعلاقته بكل من فاعلية الذات والمساندة الاجتماعية لدى عينة من المرشدين الطلابيين بمحافظة الطائف، السعودية.
- عليان، ربحي مصطفى وغنيم، عثمان محمد (2000) مناهج وأساليب البحث العلمي النظرية والتطبيق، دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الأغا، احسان والأستاذ، محمود (2004) مقدمة في تصميم الحث التربوي، مطبعة الرنتيسي للطباعة والنشر، غزة، فلسطين.
- قاسم، سعاد (2011) أثر الذكاء الاستراتيجي على عملية اتخاذ القرارات_ دراسة تطبيقية على المدراء في مكتب غزة الإقليمي التابع للأونروا، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- المدفوني، أميرة (2016) دور نظم المعلومات في اتخاذ القرار، دراسة ميدانية بمستشفى أم سينا، رسالة ماجستير، أم البواقي، الجزائر.
- مشري، كنزة (2012) اتخاذ القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال بنك الفلاحة والتنمية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.
- مشري، كنزة (2012) اتخاذ القرار وعلاقته بالولاء التنظيمي لدى عمال بنك الفلاحة والتنمية، رسالة ماجستير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر.