

**THE ACTUALITY OF THE ADMINISTRATIVE COMPETENCY OF THE DIRECTORS OF THE  
EDUCATION DEPARTMENTS FROM THE POINT OF VIEW OF THEIR DEPUTIES AND THE  
HEADS OF THE DIVISIONS IN THE WEST BANK**

**Wafaa ASHOUR**<sup>1</sup>

Researcher, The Ministry of Education, Palestine

**Abstract**

The aim of the research is to identify the actuality of the administrative competency of the directors of the education departments from the point of view their deputies and of the heads of the divisions in the West Bank . To achieve this reserach, they used the descriptive method and the qualitative method. Two tools was (1) The questionnaire was discussed demographic variables, and it contained 62 items divided to eight spheres related to administrative competencies. Their validity and reliability had been tested.

The study community included heads of administrative and technical divisions and their deputies totaling 152 person during the first semester 2019-2020. The sample was in the size of 112 division head and deputy in the ratio of 0.73%. In addition to ten division heads of other divisions who are directly connected to the director of the education department.

The researcher collected the data, analyzed it and came out with the following conclusions:

The directors of the education departments should maintain that high level of activities, in addition to developing them and coming up with new ideas to meet the requirements of t he time.

**Key words:** The Administrative Competency, The Education Departments, The Directors of The Education.

---

 <http://dx.doi.org/10.47832/2757-5403.17.17>

<sup>1</sup>  [Wafa.aashour@hotmail.com](mailto:Wafa.aashour@hotmail.com), <https://orcid.org/0000-0001-5283-8612>

## واقع الكفايات الإدارية لمديري التربية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية

وفاء عاشور

الباحثة، وزارة التربية والتعليم، فلسطين

### الملخص

هدفت الدراسة للتعرف على واقع الكفايات الإدارية لمديري التربية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية، وقد استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، كما تم اعتمد الاستبانة كأداة لدراسة تمثلت بالمتغيرات الديموغرافية، ومجموعة من الفقرات عددها (62) تتعلق جميعها بواقع الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم، وتكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام والنواب والبالغ عددهم (152) ضمن الفصل الأول للعام الدراسي 2019-2020، وحجم العينة (112) بنسبة 0.73%، وأن أهم النتائج التي وتوصلت إليها الدراسة هي أن أعلى المتوسطات الحسابية بالاستبانة كانت للكفايات الذاتية (4.04)، ثم كفاية صنع القرار بمتوسط حسابي (3.964)، وأخيراً كفاية التخطيط بمتوسط حسابي (3.958).

### التوصيات:

- أن يحرص مديري التربية على المحافظة بالمستوى العالي من الممارسة بالإضافة لتطوير وابتكار أفكار جديد لتواكب متطلبات العصر

**الكلمات المفتاحية:** الكفايات الإدارية، مديري التربية والتعليم، رؤساء الأقسام، النواب، مديرية التربية.

## المقدمة:

المجتمع الفلسطيني يتعرض دائماً للعديد من التغيرات والضغوطات السياسية، والتي بدورها تؤثر على جميع مناحي الحياة، وأن النظام التربوي بكل تأكيد ليس بمعزل عن هذه الضغوطات، هذا من جانب ومن جانب آخر يشهد العالم تغيرات هائلة في مختلف المجالات الإنسانية وأوجه الحياة المختلفة، وذلك أدى إلى نمو معرفي كبير من خلال الحوارات والمناقشات والرؤى المستقبلية للتطوير، باعتباره المشروع الأساسي في بناء النهضة للانتقال من الوضع القائم إلى الوضع القادم حيث الثورة العلمية والتطورات المعرفية، والتكنولوجية المتسارعة، أدى إلى وجود التنافس بين القوى في العالم تركز على القوة الاقتصادية، والسياسية، والقدرات، والإمكانات العلمية، والتكنولوجيا، وبناء على هذه التغيرات ويعتقد الباحثة أنه من البديهي أن تصل هذه التغيرات إلى النظام التربوي ومؤسساته التعليمية، حيث سعت الأنظمة التربوية في كافة دول العالم إلى الارتقاء بمستويات أداؤها لتعزيز مخرجاتها التعليمية، وقد هدفت الخطة الاستراتيجية لقطاع التعليم 2017-2022 بشكل رئيس إلى تحويل نظام التعليم الفلسطيني من أساليب التلقين إلى أساليب تربوية ديناميكية تتمحور حول الطالب، بوجود المعلم المؤهل كميّسّر للتعليم، وتطوير المهارات وكفايات بدل من تقديم المعرفة، ويتطلب هذا التحول النوعي في النظام التعليمي إصلاحات عميقة وصعبة، واعتماد نظام مبني على النتائج والعوائد بشكل أكبر لإدارة التعليم (وزارة التربية والتعليم، 2017) وبما أن الإدارة التعليمية هي جزء من وزارة التربية والتعليم، وصورة مصغرة عن فلسفتها، وتنظيمها، واستراتيجيتها، وقائمة على تنفيذ السياسة التعليمية، والتي يترأسها مدير التربية الذي يعمل على توجيه المديرية نحو تحقيق رؤيتها ورسالتها وجملة أهدافها، لأن مدير التربية والتعليم يعد قائداً تربوياً لمديرته، ويتحمل قيادة التغيير في سياسته من أجل رفع كفاءة العاملين معه من رؤساء أقسام أو معلمين تابعين لمديرته والذي ينعكس بدوره على المدارس بكافة الجوانب.

ومن أجل ذلك ترى الباحثة أن مدير التربية يجب أن يتمتع بمجموعة من الكفايات الإدارية والفنية، والإنسانية، والمعرفية الواعية، كي يساعد على تحفيز العاملين نحو العمل الجاد، للارتقاء بالمديرية وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية والاجتماعية.

**مشكلة الدراسة:** من خلال عمل الباحثة على مدار أعوام عديدة، وملاحظتها لمدراء التربية الكثر الذين عاصرتهم الباحثة منذ أكثر من عشرين عاماً، من خلال مجال عملها التربوي، وكيف أن درجة التي يمارس من خلالها مدير التربية الكفايات الإدارية تؤثر سلباً أو إيجاباً على كافة جوانب العملية التربوية، على اعتباره أنه قبطان السفينة، والعمل على اتخاذ القرارات المناسبة من خلال التشبيك بين جميع الأطراف فيما يخص العملية التربوية من رؤساء أقسام ومدارس، ووزارة التربية والتعليم والمجتمع المحلي، ولأن الكفايات الإدارية تعتبر جوهر العملية الإدارية كما أنها تعتبر بمثابة حجر الأساس، لذلك فإنه من المؤشرات التي من خلالها نستطيع أن نحدد الجوانب السلبية والإيجابية في المؤسسة، وبالتالي فالقادة مطالبون بأن يكونوا مبدعين وخالقين في ابتكار حلول منصفة وسريعة لمواجهة تحديات العمل، لأن ذلك يؤثر بشكل مباشر على المخرجات، كل ذلك شكل دافعاً لإجراء هذه الدراسة، التي حددت بالسؤالين الآتيين: (1) ما واقع الكفايات الإدارية لمديري التربية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية؟ (2) هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في المتوسطات الحسابية لاستجابات العينة حول الكفايات الإدارية لمديري التربية لمديريات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام تعزى لمتغير كل من: المؤهل، والمديرية، الوظيفة، الجنس، الخبرة؟

**الفرضيات:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسط استجابات العينة للكفايات الإدارية لمديري التربية لمديريات شمال الضفة الغربية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام تعزى لمتغير كل من: المؤهل العلمي، المديرية، الوظيفة، الخبرة، الجنس.

**أهداف الدراسة:** (1) التعرف على واقع الكفايات الإدارية لمديري التربية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية، (2) التعرف على الفروق الإحصائية عند مستوى الدلالة في استجابات المبحوثين العينة للكفايات الإدارية لمديري التربية لمديريات الشمال من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام تعزى للجنس، والمديرية، والوظيفة، والخبرة، والمؤهل العلمي.

**أهمية الدراسة :** (1) قد تساعد في الكشف عن واقع الكفايات الإدارية لمدراء التربية التي تكفل نجاح العمل في أقل وقت وأقل تكلفة، (2) وربما تساهم الدراسة في التعريف بالكفايات الإدارية اللازمة لمدراء التربية والتعليم وتنميتها، مما يؤدي إلى تحسين أداء المديرين، وبالتالي زيادة فعالية مديرياتهم، (3) وقد تساهم نتائج توصيات هذه الدراسة في تطوير أداء المدراء كامتداد للجهود المبذولة في هذا المجال، (4) ويمكن اعتبارها قاعدة معرفية لدراسات لاحقة، وربما تقدم إلى أصحاب القرار في وزارة التربية، واتخاذ القرارات المناسبة في ضوء النتائج.

### مصطلحات الدراسة:

**الكفايات الإدارية:** هي قدرة المدير على القيام بالمهام التي يكلف بها بشكل ممتاز، والتي تتمثل بالمهارات الإدراكية، والتطويرية، والذاتية، بحيث يستطيع من خلالها أن يظهر القوة والمقدرة على إنجاز المطلوب منه بكفاءة وفاعلية (حجي، 2005).

**مديرية التربية والتعليم:** أنها وحدة إدارية التي تقع ضمن هيكلية وزارة التربية والتعليم، وعملها الأساسي يتمثل بالإشراف الإداري والفني على المدارس الحكومية، والخاصة، ورياض الأطفال بمساعدة رؤساء الأقسام، وتعمل على تنفيذ السياسات والخطط التربوية التي تضعها وزارة التربية والتعليم، من خلال متابعتها للميدان (شحادة، 2008).

**التعريف الإجرائي لمدير التربية والتعليم:** هو شخص مؤهل علمياً وذو خبرة، ويتم تعيينه من قبل وزارة التربية الفلسطينية، وهو في أعلى الهرم المؤسسة التربوية، ولديه الصلاحية الكاملة في إدارة الأمور الإدارية والمالية، والفنية في المديرية، وضمن قانون الخدمة المدنية الجديد (2019) فإن بمثابة مدير عام لدى وزارة التربية والتعليم.

**التعريف الإجرائي لنائب أو المساعد:** هو الشخص الذي يتم تعيينه من أعلى قمة في هرم المؤسسة التربوية ألا وهي وزارة التربية والتعليم، ويجب أن يكون مؤهل من الناحية العلمية، ويفضل من حملت الدراسات العليا، وهو مساعد لمدير التربية والتعليم كلاً حسب اختصاصه ويستطيع النائب أن يمارس مهام مدير التربية والتعليم في حال غيابه أو حدوث أي طارئ.

### حدود الدراسة: اقتصرت الدراسة على مدراء التربية لمديرات شمال الضفة الغربية.

الحد الموضوعي: دراسة واقع الكفايات الإدارية لمدراء التربية.

الحد المكاني: مديرية التربية لمديرات شمال الضفة الغربية وهي: (جنين، قباطية، طوباس، طولكرم، سلفيت، قلقيلية، نابلس، جنوب نابلس).

الحد البشري: تشمل رؤساء الأقسام الإدارية والفنية، ورؤساء الأقسام الذين يتبعون إلى مدير التربية والتعليم بشكل مباشر وهم، قسم الديون، وقسم العلاقات العامة، قسم التخطيط، قسم الرقابة.

الحد الزمني: طبقت هذه الدراسة في الفصل الأول للعام 2019-2020.

الحد المفاهيمي: وهي تعتمد التعريفات الإجرائية للمفاهيم الواردة كما عرفت إجرائياً في الدراسة.

الحدود الإجرائية: هي التي تحددت بطبيعة الأدوات المستخدمة في البحث، والأساليب الإحصائية، وسمات المجتمع، والعينة، ودرجة تعميم النتائج.

### الأدب النظري:

#### نشأة حركة التربية القائمة على الكفايات:

مصطلح الكفايات هو من المصطلحات الحديثة، حيث نالت اهتماماً كبيراً في مجال التربية، وقد استخدمت لأول مرة في الخمسينيات من القرن الماضي عندما حاول العلماء الإلمام بالخصائص، والصفات، والمهارات، والمعارف كأساس للسلوك والأداء في العمل، ونتيجة التطور التكنولوجي، ومن الأمور التي أدت إلى تطور الحركة هو انتشار الأبحاث، بسبب ارتباطها بالهيكلة الثقافي العالمي، كما أكدت على الحاجة إلى تحديد الكفايات المهنية، واختلفت الأبحاث بطريقة تعريف الكفايات بناء على احتياجاتها، لذلك ربما تكون عرفت بشكل عام أو تم التركيز على جانب من الجوانب، حيث عرفها الفاضل (2009) بأنها قدرة مدير المدرسة على أداء عمله بمهارة وفعالية من أجل تحقيق أهداف المرحلة التي يعمل بها، من خلال جملة من

المهارات، والاتجاهات، التي يكتسبها المدير من خلال التدريب الجيد القائم على تلبية الاحتياجات أثناء ممارسته للعمل الإداري والتي تساعده على تحديد مستوى نجاحه، وتشتمل الكفايات على العديد من العوامل منها:

- اعتماد الكفاية بدلاً من المعرفة: لقد كانت برامج التربية قديماً تعتمد على المعرفة، حيث كان ذلك منتشرًا في الجامعات، وفي جميع البرامج سواء قبل الخدمة أو في أثناءها، ولكن نتيجة التطور في إعداد برامج التربويين فقد تم اعتماد مبدأ الكفاية بدلاً من المعرفة، وبذلك أصبحت التربية قائمة على الكفايات (قطيشات، 2006).

- مبدأ المحاسبة أو حركة المسؤولية: نقلًا عن (عودة، 2010، ص17) أوضح هوستون أن حركة التربية القائمة على الكفايات هي جزء من الحركة الثقافية في المجتمع الأمريكي، التي أكدت على مبدأ المسؤولية وتحديد مواصفات العمل، الذي يؤدي إلى إنضاج أدوار العاملين وبالتالي سهولة تطبيق مبدأ المساءلة.

- وأشارت عودة (2010) إلى أن ستانلي أعتقد أن التطور التكنولوجي التربوي الذي أمد التعليم والتعلم بمصادر وطرق جديدة كان من العوامل الأساسية للتطور القائم على الكفايات والذي يربط العلم بالعمل، من خلال الأبحاث التي تم إجراؤها على الاشتراط الإجرائي والتي أدت إلى ما يسمى بالتعليم المبرمج في المدارس.

**الكفايات الإدارية: كفايات معرفية:** وهي تلك المعرفة التي لها علاقة بالعمليات والقدرة العقلية، التي يحتاجها الأفراد في مختلف مجالات الحياة، والمتمثلة بالحقائق والعمليات، وتعتمد على مدى كفاية المعلومات، واستراتيجية التنظيم في الجانب المعرفي، **والكفايات الوجدانية:** وهي التي تمثل آراء الأفراد واستعداداتهم وميولهم، وقيمهم ومعتقداتهم، وتحتوي على جوانب عديدة منها: حساسية الفرد، ثقته بنفسه، واتجاهه نحو عمله، **والكفايات الأدائية:** حيث تظهر لدى الأفراد، من خلال المهارات، النفس حركية، في حقول المواد التكنولوجية، والمواد المتصلة بالتكوين البدني والحركي، ومحصول المعرفة السابقة في المجال المعرفي لدى الأفراد يمثل حجر الأساس، لأن الفرد بحاجة إلى تراكم المعرفة من أجل القيام بأداء المهام المطلوبة، **والكفايات الإنتاجية:** وحتى يستطيع الأفراد الوصول إلى مرحلة الإنتاج لا بد له أن يمتلك جميع الكفايات السابقة، والتي من خلالها يتم السعي للإعداد خريجين مؤهلين، لأن التأهيل والكفاية هما أساس أي عمل يتسم بالنجاح (بني مصطفى، 2005)، **وكفايات التخطيط:** وتشمل الكفايات الإدارية في كل من التخطيط للمناهج وتطويرها، وكيفية توزيعها على المدارس، بما في ذلك الرؤية المستقبلية للمناهج، بحيث تراعي الميول والرغبات والتطبيقات التربوية للتعلم، وفهم ونظريات المعرفة والتعليم وأهميتها في سباق التعليم، كما لا بد من معرفة الخصائص النمائية ومراحل تطورها، مما ساعد ذلك بشكل كبير في النهوض بعمليات تجديد النظمي للمناهج، من أجل التأكد من مدى مناسبتها لمستوى تفكير الطلبة (الدجني، 2011)، **والمهارات الإنسانية:** هي من المهارات المهمة لأنه لها علاقة بكيفية التعامل والتفاعل مع الأشخاص الآخرين، وبالتالي قدرتهم على قيادة الآخرين والتأثير فيهم بشكل إيجابي من أجل زيادة انتمائهم للعمل واخلصهم له، حتى تستطيع المؤسسة من تحقيق أهدافها وتطويرها، **وكفاية اتخاذ القرار:** إن عملية اتخاذ القرار تمر بالعديد من المراحل المهمة، لذلك فإنها تعتبر عملية صعبة وخطيرة، ونجاح القائد بها يعتمد على نوعية المعلومات ومدى سلامتها، وصحتها، ودقتها، وكميتها، ويبقى القرار قراراً ما لم يتم تنفيذه وتوصيله إلى الأشخاص ذوي العلاقة، (كورتل، بوغليطة، 2010)، **وكفاية الموارد:** وهي القدرات والسمات المتعلقة بإدارة الموارد بطريقة سليمة تراعي الحداثة في الأسلوب القيادي من خلال نشر الثقافة المهنية في المجتمع المدرسي، وتقييم التزام العاملين باللوائح والأنظمة، وحفزهم على التطوير الذاتي، والتخطيط للتنمية المهنية، ودعم وتشجيع البحث العلمي والتجارب والابتكارات العملية، والاستثمار الأمثل للموارد المالية، وتوظيفها في ضوء أولويات التطوير (اللواتي، 2018).

**أما الكفايات الخاصة بمدير التربية والتعليم فهي كما يلي:** يجب أن يتمتع المدير بالعديد من الكفايات حتى يستطيع أن يكون رُباناً ماهراً يستطيع أن يصل بتابعيه إلى بر الأمان من خلال الأدوار والمهام، والوظائف والأعمال التي يتمتع بها المدير، وهي تشمل سلسلة من المواقف المتصلة بالأمر الإداري والإنسانية، المتعلقة بتحقيق أهداف المؤسسة، والوصل بها نتائج ومخرجات مرضية (الفاضل، 2009).

**وفي ضوء ما سبق** يمكن القول أن ممارسات مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية هي بمثابة مؤشرات تدل على مدى كفاءتهم ومقدرتهم على اتخاذ القرارات المناسبة لكافة الظروف الطارئة التي تطرأ على المؤسسة التربوية، كما أنها تدل على قدرته على تحقيق الأهداف، وهي الضمان على نوعية عمل مستمرة بفعالية إدارية وتنظيمية دائمة.

## أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الدجني(2011): هدفت لتعرف على درجة ممارسة القيادة التربوية لوسطى لدورها الإداري لوزارة التربية في دولة فلسطين من وجهة نظر التابعين. وكانت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري متوسطة في جميع المجالات الإدارية، بالإضافة إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، دراسة الزهراني (2012): هدفت إلى معرفة مدى توافر الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات المدارس الحكومية في مكة المكرمة، ومعرفة المقومات المطلوبة لتفعيل وجود الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات المدارس التي تعزى إلى العديد من المتغيرات، وتوصلت الدراسة إلى توافر نسبة متوسطة من الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات المدارس الحكومية في مكة المكرمة، دراسة الخطيب، وعاشور(2015): هدفت التعرف إلى درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية. تكونت عينة الدراسة التي استخدم فيها المنهج الوصفي المسحي من جميع أفراد مجتمع الدراسة، أوضحت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات بدرجة كبيرة، وكان أكثر مجال له علاقة بكفايات التخطيط التربوي، بينما كان أقلها في كفايات التكنولوجيا. دراسة عثمان(2018) هدفت إلى معرفة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بالولاء التنظيمي للمعلمين في المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ومن أهم نتائج الدراسة أن مستوى الكفايات الإدارية لمديري مدارس الثانوي كان مرتفعاً، كما بينت أن مستوى الكفايات التكنولوجية جاء بتقدير متوسط، كما لا يوجد فروق ذات دلالة إحصائية للكفايات الإدارية لدى مدراء المدارس تعزى لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل، والخبرة، الإدارية كانت بدرجة كبيرة، دراسة اللواتي(2018): هدفت لمعرفة مستوى كفايات مديري المدارس في سلطنة عمان من خلال خمسة متغيرات ديموغرافية، وظهرت الدراسة أن هناك ارتفاع في مستوى الكفايات لدى مديري المدارس في سلطنة عمان، ومن بين المتغيرات الديموغرافية الخمسة تمكن متغير النوع من التنبؤ بكفايات مديري المدارس، وبعده جاء متغير الخبرة ثم عدد الطلبة. دراسة بني فواز(2018) حيث هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الثانوي في لواء بني كنانة بالأردن، وأظهرت النتائج أن مديري مرحلة الثانوي في لواء بني كنانة يمارسون الكفايات الإدارية بشكل عام بدرجة " كبيرة" ، ولكن تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة الممارسة تعزى للجنس، والمؤهل، ووجود فراق لصالح ذوي الخبرة (11 سنة فأكثر).

## ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة بولاني(Bolanle,2013): هدفت لتعرف على درجة توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المرحلة الثانوية في جنوب غرب نيجيريا، اتبعت الدراسة المنهج المسحي الوصفي، وتوصلت الدراسة إلى أن الكفايات الإدارية متوفرة لدى مديري مرحلة الثانوي بدرجة كبيرة وفي جميع المجالات الإدارية، دراسة (Crosthwaite & Erwee,2014): هدفت للكشف عن كفاءات القيادة الإدارية وأدوار رؤساء الإدارات في مؤسسات التعليم العالي في (كيرالا/ الهند)، وأظهرت النتائج أن رؤساء الأقسام بحاجة إلى امتلاك توازن فريد من كفاءات القيادة الإدارية حتى يكونوا فعالين في مؤسسات التعليم العالي، وقد ذكر رؤساء الأقسام أن العديد من كفاءات القيادة الإدارية التي يحتاجون إليها ترتبط عادة بالمديرين بشكل عام. دراسة (Balyer & Özcan, 2017) هدفت إلى تحديد كفاءات مسؤولي التعليم العالي في الأدوار الشخصية والمعلوماتية، واتخاذ القرارات، وقد بينت النتائج إلى أنه بينما يستخدم المسؤولون ذوو الخبرة الكاريزما الخاصة بهم والعلاقات الإنسانية، يفضل الأشخاص عديمي الخبرة استخدام القوة القانونية، فيما يتعلق باتخاذ القرار فإن معظمهم سلطويون، والبعض منهم مفوضون وقليل منهم مشرفون، ويقدر ما الأدوار الإعلامية مهمة للمسؤولين وخاصة في عصر المعلومات، إلا أن القليل منهم لديه كفاءة في هذا الدور، دراسة (Owan,2019): حيث هدفت إلى استكشاف الكفاءة الإدارية لدى مدراء مرحلة الثانوي، وأداء عمل معلمين الثانوي للكفايات البدنية، والاجتماعية، والعاطفية في منطقة كالبار التعليمية في ولاية كروس ريفر بيجيريا، ومن أهم نتائج الدراسة أن هناك علاقة بين الكفاءات الإشرافية والقيادية والتواصلية لدى المديرون بشكل كبير بأداء عمل المعلمين من حيث تقديم التعليم، حضور الدروس، وكتابة الملاحظات وحفظ السجلات على التوالي.

تحليل الفجوة: من خلال الإطلاع على الأدب التربوي، ومجموعة من الدراسات التي قامت بها الباحثة فيما سبق، والتي تناولت موضوعاً هاماً حول الكفايات الإدارية، فقد تم عرض العديد منها سواء الدراسات المحلية، أو العربية، أو الأجنبية ذات العلاقة بموضوع الدراسة حيث ركزت هذه الدراسات على الكفايات الإدارية، وقد اتفقت الدراسة مع دراسة كل من (اللواتي،2018) و( بولاني،2013) و(Owan,2019) على أن الكفايات الإدارية مرتفعة أو مرتفعة جداً، كما أن الدراسة

واختلافه مع كل من دراسة (الدجني، 2011) ودراسة (الزهراني، 2012) ودراسة (رضوان، 2014) حيث حصلت الكفايات الإدارية على درجة متوسطة، إضافة إلى الاختلاف في حدودها المكانية والمتمثلة في شمال الضفة الغربية في فلسطين، وكذلك الاختلاف في الحدود الزمانية.

### الطريقة والإجراءات

يتناول هذا الفصل وصفاً مفصلاً الذي اتبعته الباحثة في تنفيذ الدراسة، ومن ذلك تعريف منهج الدراسة، ووصف مجتمع الدراسة، وتحديد عينة الدراسة، وإعداد أداة الدراسة الاستبانة، والتأكد من صدقها وثباتها، وبيان إجراءات الدراسة، والأساليب الإحصائية التي استخدمت في معالجة النتائج، وفيما يلي وصف لهذه الإجراءات.

**منهج الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي، والمنهج المسحي التحليلي نظراً لملاءمته لهذه الدراسة. **مجتمع وعينة الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من (رؤساء الأقسام، والنواب) وذلك للعام الدراسي 2020/2019 م، والبالغ عددهم (152) ما بين رئيس قسم ونائب، وذلك استناداً إلى المعلومات التي حصل عليها الباحثة من

الإدارة العامة لتخطيط في وزارة التربية الفلسطينية، أما عينة الدراسة فهي عينة عشوائية طبقية ممثلة لمجتمع الدراسة وتكونت من (112) فرداً، أي بنسبة 0.78% تقريباً من مجتمع الدراسة.

**وصف متغيرات أفراد العينة:** كان توزيع المبحوثين حسب متغير الجنس 80.4% للذكور، و19.6% للإناث. وبيّن متغير مكان المديرية أن 13.4% لجنين، و13.4% لقباطية، و13.4% لطوباس، و13.4% لطولكرم، و10.7% لقلقيلية، و11.6% لسلفيت، و10.7% لنابلس، و13.4% لجنوب نابلس. وبيّن متغير المسمى الوظيفي أن 49.1% رئيس قسم إداري، ونسبة 39.3% رئيس قسم فني، ونسبة 11.6% نائب. وأن نسبة 10.7% من 5- أقل من 10، و23.2% من 10- أقل من 15 سنة، ونسبة 66.1% من 15 سنة فأكثر وهي التي تمثل الخبرة. وبيّن متغير المؤهل أن 68.7% BA، وأن 31.3% دراسات عليا.

**أداة الدراسة الاستبانة:** قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة وذلك من خلال خبرة الباحثة في المجال الإداري، كما تم الإطلاع على الأدب الخاص بالكفايات الإدارية، وعلى الدراسات السابقة ذات العلاقة، والاستفادة منها في بناء الاستبانة وخاصة استبانة الخطيب وعاشور (2015) وذلك من أجل جمع البيانات اللازمة لدراسة، وقد اشتملت الاستبانة على مجموعة من المجالات الرئيسية، وهي مكونة من قسمين:

القسم الأول: اشتمل على صفحة البيانات الأولية وتشتمل على متغيرات الدراسة المستقلة.

القسم الثاني: اشتمل على (62) فقرة، موزعة على ثمان مجالات من الكفايات هي كما يأتي:

وقد تم الاستفادة من دراسة الخطيب وعاشور (2015)، حيث كانت كما يلي: التخطيط تتكون من (10) فقرة، صنع القرار تتكون من (5) فقرة، والإدراكية (التصورية) تتكون من (9) فقرة، وهي (16، 18، 20، 19، 21)، والذاتية تتكون من (6) فقرة، والتقويم تتكون من (10) فقرة، وإدارة الموارد البشرية تتكون من (8) الفقرات هي (43، 44، 45، 46، 47، 48)، والإنسانية تتكون من (8) الفقرات هي (49، 50، 52، 54)، والتكنولوجيا تتكون من (6) الفقرات هي (61، 62). وقد استخدمت الباحثة سلم ليكرت (Likert) الخماسي للتقدير.

**الصدق البنائي:** هو عبارة عن الفقرات المكونة الاستبانة وأن هذه الفقرات، بنية وركبة وصممت أساساً على المفاهيم الرئيسية المكونة للأدب التربوي والدراسات الخاصة بالكفايات الإدارية.

**صدق الأداة:** تم بحساب معامل الارتباط بيرسون لفقرات الاستبانة مع الدرجة الكلية للأداة، واتضح وجود دلالة إحصائية في جميع فقرات الاستبانة وبدل على أن هناك التساق داخلي بين الفقرات.

**ثبات الدراسة: ثبات الاستبانة:** تم التحقق من ثبات الأداة، من خلال حساب ثبات الدرجة الكلية لمعامل الثبات، لمجالات الدراسة حسب معادلة الثبات كرونباخ الفا، وكانت الدرجة الكلية لواقع الكفايات الإدارية لمديري التربية والتابعين، والنواب لمديريات شمال الضفة الغربية (0.990)، وتثبت هذه النتيجة إلى تمتع الأداة بثبات عالي.

**إجراءات الدراسة:** تم توزيع (112) استبانته على عينة الدراسة، ومن ثم تم جمع الاستبيانات، تبين للباحثة أن عدد الاستبيانات المستردة هي (112)، وقد خضعت للتحليل الإحصائي.

**المعالجة الإحصائية:** بعد جمع الاستبيانات والتأكد من صلاحيتها للتحليل تم ترميزها (إعطائها أرقاماً معينة)، وذلك تمهيداً لإدخال بياناتها إلى جهاز الحاسوب الآلي لإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة، وتحليل البيانات وفقاً لأسئلة الدراسة بيانات الدراسة، وقد تمت المعالجة الإحصائية للبيانات باستخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل فقرة من فقرات الاستبانة، واختبار (ت) (t- test)، واختبار تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA)، ومعامل ارتباط بيرسون، ومعادلة الثبات كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha)، وذلك باستخدام الرزم الإحصائية (SPSS) (Statistical Package) (For Social Sciences)

### النتائج:

**تمهيد:** حيث يتضمن عرضاً مفصلاً لنتائج التي توصلت إليها الدراسة وهو "واقع الكفايات الإدارية لمديري التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والنواب في مديريات الشمال" وبيان أثر كل من المتغيرات من خلال استجابة أفراد العينة على أداة الدراسة، وتحليل البيانات الإحصائية التي تم الحصول عليها. وحتى يتم تحديد درجة متوسطات استجابة أفراد عينة الدراسة تم اعتماد الدرجات التالية: منخفضة (2.33) فأقل، متوسطة (2.34-3.67)، عالية (3.68) فأعلى.

**النتائج السؤال الأول:** ما واقع الكفايات الإدارية لدى مديري التربية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية؟

**جدول (1.2):** تم حساب المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لواقع الكفايات الإدارية لمديري التربية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية

الرقم	المجالات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
4	الكفايات الذاتية	4.0402	0.72812	عالية
2	كفايات صنع القرار	3.9643	0.75132	عالية
1	كفايات التخطيط	3.9589	0.66800	عالية
8	الكفايات التكنولوجية	3.9449	0.73057	عالية
6	كفايات إدارة الموارد البشرية	3.8962	0.74584	عالية
7	الكفايات الإنسانية	3.8862	0.80163	عالية
3	الكفايات الإدراكية	3.8790	0.75190	عالية
5	كفايات التقويم	3.7875	0.79663	عالية
	الدرجة الكلية	3.9091	0.68793	عالية

يتبين مما سبق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.90) والانحراف المعياري (0.687) وذلك يبين أن واقع الكفايات الإدارية لمديري التربية جاءت بدرجة عالية، كما أن متوسط حسابي ومقداره (4.04) للكفايات الذاتية، ومن ثم مجال كفايات صنع القرار بمتوسط (3.964)، يليه مجال كفايات التخطيط بمتوسط (3.958)، ومن ثم كفايات التكنولوجية بمتوسط (3.94)، يليها مجال الكفايات الإدراكية (التصورية) بمتوسط (3.87)، ومن ثم مجال كفايات التقويم بمتوسط (3.78).

**وتعزو الباحثة ذلك إلى أن من شروط تعيين مدراء التربية والتعليم أن تكون لديهم مهارات إدارية عالية، بالإضافة إلى المؤسسة التربوية العالي والمتمثلة بالوزارة، تعمل على إعداد المدراء بشكل جيد من خلال الدورات تدريبية وورش العمل التي تعمل**



على رفع كفاياتهم الإدارية، كما تتيح لهم المجال الاطلاع على التجارب الخارجية سواء العربية أو الأجنبية، كلما سمحت الفرصة لذلك.

وقد اتفقت نتائج الدراسة مع كلاً من رضوان(2014)، ودراسة الخطيب وعاشور (2015)، ودراسة اللواتي (2018)، ودراسة بولاني (2013)، ودراسة المحمادي(2015)، في حين اختلفت نتائج مع نتائج دراسة الدجني(2011)، ودراسة الزهراني (2012)، ودراسة هيلات (2001)، ودراسة عودة(2010).

وللكشف عن واقع ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية الثمانية، وذلك من خلال حسب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على فقرات كل مجال، وتم ترتيبها بشكل تنازلي كما يلي:

## 1- مجال الكفايات الذاتية:

جدول (1.3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الكفايات الذاتية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.788	4.29	لديه القدرة على تحمل ضغط العمل	1
عالية	0.874	4.21	يتمتع بالثقة في النفس عند تعامله مع الآخرين	5
عالية	0.893	4.06	يتحلى بالصبر في المواقف الحرجة	2
عالية	0.935	3.99	لديه المقدرة على التأثير في الآخرين.	6
عالية	0.991	3.91	يتعامل مع الموظفين بعدالة	3
عالية	1.037	3.78	يأخذ بأراء الموظفين ويعمل بها	4
عالية	<b>0.72812</b>	<b>4.0402</b>	الدرجة الكلية	

يتبين مما سبق أن المتوسط للدرجة الكلية (4.04) وانحراف معياري (0.728) وذلك يبين أن واقع الكفايات الذاتية كان بدرجة عالية، وحصلت الفقرة " لديه القدرة على تحمل ضغط العمل " على أعلى متوسط (4.29).

## 2- مجال كفايات صنع القرار:

جدول (1.4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال كفايات صنع القرار

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.913	4.06	يتخذ القرارات الإدارية طبقاً للأنظمة والقوانين	1
عالية	0.797	4.06	يتخذ القرار المناسب عندما تحدث بعض المشاكل في المديرية	2
عالية	0.853	3.96	يتخذ القرار بعد دراسة معمقة ومثالية للموقف	3
عالية	0.833	3.91	يضع البدائل المناسبة للقرار	4
عالية	1.003	3.83	يشرك الموظفين في عملية صنع القرارات التي تخصهم	5
عالية	<b>0.75132</b>	<b>3.9643</b>	الدرجة الكلية	

ويتبين مما سبق أن المتوسط للدرجة الكلية (3.96) وانحراف معياري (0.751) وهذا يدل على أن واقع كفايات صنع القرار كان بدرجة عالية، وقد حصلت الفقرة " يتخذ القرارات الإدارية طبقاً للأنظمة والقوانين " على أعلى بمتوسط (0.913).

## 3- مجال كفايات التخطيط:

جدول (1.5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لكفايات التخطيط

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.811	4.03	لديه المقدرة على تحديد الاحتياجات والموارد البشرية والمادية	3
عالية	0.833	4.01	لديه المقدرة على ربط خطط الوزارة بالواقع بترجمتها عمليا	4
عالية	0.741	4.01	لديه المقدرة على تحديد واختيار البدائل والأولويات في عملية التخطيط	9
عالية	0.734	3.96	لديه المقدرة على تحديد واختيار البدائل والأولويات في عملية التخطيط	2
عالية	0.827	3.96	لديه المقدرة على تقويم الخطط التربوية وتقديم التغذية الراجعة	7
عالية	0.816	3.96	لديه المقدرة على معالجة مشكلات التخطيط وحلها	10
عالية	0.695	3.95	لديه معرفة بمفهوم التخطيط التربوي وأهدافه وأسسه	1
عالية	0.744	3.93	لديه المقدرة على اختبار الأساليب والوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف	6
عالية	0.823	3.91	لديه المقدرة على رسم السياسات العامة للخطط التربوية	8
عالية	0.800	3.87	لديه المقدرة على العمل على التشخيص واقع التخطيط	5
عالية	<b>0.66800</b>	<b>3.9589</b>	الدرجة الكلية	

يتبين مما سبق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.95) وانحراف معياري (0.668) ويبين ذلك أن واقع كفايات التخطيط كان بدرجة عالية، وقد حصلت الفقرة " لديه المقدرة على تحديد الاحتياجات والموارد البشرية والمادية "، على أعلى بمتوسط (4.03).

## 4- مجال كفايات التكنولوجيا:

جدول (1.6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين لمجال الكفايات التكنولوجية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.797	4.06	يهتم بموقع المديرية على شبكة الانترنت	6
عالية	0.811	3.99	يحث الموظفين على استخدام التكنولوجيا في انجاز العمل	4
عالية	0.816	3.98	يوظف التكنولوجيا الحديثة في إدارة المديرية	1
عالية	0.871	3.88	يستخدم تكنولوجيا الاتصالات في اتخاذ قراراته	2
عالية	0.803	3.88	يواكب التطورات التكنولوجية	3
عالية	0.892	3.88	يتابع مصادر المعلومات في التقويم	5
عالية	0.73057	3.9449	الدرجة الكلية	

يتبين مما سبق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.94) وانحراف معياري (0.730) ويبين ذلك أن واقع كفايات التكنولوجيا كان بدرجة عالية، وحصلت الفقرة " يهتم بموقع المديرية على شبكة الانترنت " على أعلى متوسط (4.06).

## 5- مجال كفايات إدارة الموارد البشرية:

جدول (1.7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين

## لكفايات إدارة الموارد البشرية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	يستثمر إمكانات البيئة المحلية في دعم المديرية والمدارس	4.07	0.791	عالية
6	لديه المقدرة على قيادة فريق العمل لإنجاز العمل	4.03	0.854	عالية
1	يعمل على تلبية حاجات المديرية وفقاً للأولويات	3.96	0.934	عالية
3	يوزع العمل على العاملين وفق تخصصاتهم وقدراتهم	3.96	0.990	عالية
5	يستخدم التقنيات الحديثة في إدارة الموارد البشرية	3.84	0.823	عالية
7	يعد برامج التطوير والتدريب وفق حاجات العاملين	3.81	0.822	عالية
4	يستخدم نظام متطور مع العاملين	3.78	0.768	عالية
8	يستخدم استراتيجيات التحفيز والتشجيع للعاملين	3.73	0.995	عالية
	الدرجة الكلية	<b>3.8962</b>	<b>0.74584</b>	عالية

يتبين مما سبق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.89) وانحراف معياري (0.745) ويبين ذلك أن واقع كفايات إدارة الموارد البشرية كان بدرجة عالية، وقد حصلت الفقرة " يستثمر إمكانات البيئة المحلية في دعم المديرية والمدارس " على أعلى متوسط (4.07).

## 6- مجال الكفايات الإنسانية:

جدول (1.8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمجال الكفايات الإنسانية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
2	يهتم بالأمان الوظيفي للعاملين	4.03	0.843	عالية
5	يعمل على غرس الإحساس بالمسؤولية الجماعية	4.03	0.854	عالية
3	يتقبل انتقادات الموظفين البناءة	3.91	0.926	عالية
1	لديه الفهم العميق لشعور العاملين وأحاسيسهم	3.88	0.941	عالية
4	يهتم بتلبية احتياجات العاملين النفسية والاجتماعية	3.87	0.885	عالية
8	يراعي الفروق الفردية للموظفين	3.83	0.967	عالية
6	يتعامل بعدل وموضوعية وشفافية مع العاملين	3.79	0.997	عالية
7	يعمل على خلق روح الابتكار لدى الموظفين	3.76	0.932	عالية
	الدرجة الكلية	<b>3.8862</b>	<b>0.80163</b>	عالية

يتبين مما سبق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.88) وانحراف معياري (0.801) ويبين ذلك على أن واقع الكفايات الإنسانية كان بدرجة عالية، وقد حصلت الفقرة " يهتم بالأمان الوظيفي للعاملين " والفقرة " يعمل على غرس الإحساس بالمسؤولية الجماعية " على أعلى متوسط (4.03).

## 7- مجال الكفايات الإدراكية (التصورية):

جدول (1.9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين للكفايات الإدراكية

عالية	0.796	4.15	لديه القدرة على مواجهة الظروف الطارئة التي تحدث في المديرية	8
عالية	0.885	4.03	يعمل على تفويض الصلاحيات لموظفيه حسب المهام الوظيفية	7
عالية	0.890	3.90	يطور الاتجاهات الفكرية لتلائم الفكر التربوي السائد	5
عالية	0.872	3.85	يتعامل مع معايير الجودة الشاملة في العملية التربوية	3
عالية	0.922	3.85	يحدّي الرؤية المستقبلية للمديرية ويقترح أدوات التنفيذ	4
عالية	0.823	3.84	يقترح آليات تطوير الإدارة وفقاً للاتجاهات المعاصرة	1
عالية	0.882	3.79	يضع الأهداف الإستراتيجية للمديرية	6
عالية	0.905	3.79	يعمل على تنمية مهارات الموظفين في الأساليب الإدارية الحديثة	9
عالية	1.052	3.71	يعمل على إثارة دافعية الموظفين	2
عالية	<b>0.7519</b> <b>0</b>	<b>3.879</b> <b>0</b>	الدرجة الكلية	

ويتبين مما سبق أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.78) وانحراف معياري (0.751) وببين ذلك على أن واقع الكفايات الإدراكية كان بدرجة عالية، وقد حصلت الفقرة " لديه القدرة على مواجهة الظروف الطارئة التي تحدث في المديرية " على أعلى متوسط (4.15).

## 8- مجال كفايات التقويم:

جدول (1.10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المبحوثين عن كفايات التقويم

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم
عالية	0.840	3.92	لديه معرفة مفهوم التقويم وعناصره وأهدافه	1
عالية	0.899	3.86	يقوم الموظفين بموضوعية تامة	10
عالية	0.889	3.83	يقترح الحلول للمشكلات في ضوء نتائج عمليات التقويم	3
عالية	0.869	3.83	يوظف نتائج التقويم في تطوير العمل	7
عالية	0.754	3.81	لديه المقدرة على تقويم خطط العمل بفاعلية	2
عالية	0.963	3.79	يتخذ القرارات في ضوء نتائج عمليات التقويم	4
عالية	0.960	3.79	يضع معايير مناسبة لتقويم أداء العمل	8
عالية	0.965	3.71	يستخدم نماذج التقويم الذاتي في تطوير الممارسات الإدارية	6
عالية	0.957	3.70	يستخدم الأساليب التقنية الحديثة في التقويم	5
متوسطة	0.967	3.64	يعمل على إجراء الدراسات الهادفة لقياس فاعلية التقويم	9
عالية	<b>0.79663</b>	<b>3.7875</b>	الدرجة الكلية	

يتبين مما سبق أن المتوسط للدرجة الكلية (3.78) وانحراف معياري (0.796) وببين ذلك على أن واقع كفايات التقويم كان بدرجة عالية، حصلت الفقرة " لديه معرفة مفهوم التقويم وعناصره وأهدافه " على أعلى متوسط (3.92).

**النتائج السؤال الثاني:** هل يختلف واقع الكفايات الإدارية لمديري التربية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية حسب كلاً من متغير: المؤهل، المديرية، الوظيفية، الجنس، الخبرة؟  
نتائج فرضيات الدراسة:

أولاً: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في واقع متوسط استجابات العينة للكفايات الإدارية لدى مديري التربية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية يعزى للجنس"  
جدول (1.11): تم فحص الفرضية بحساب نتائج اختبار "ت" للعينات المستقلة لاستجابة أفراد العينة في واقع الكفايات الإدارية لمديري التربية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية حسب الجنس

المجال	الجنس	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
كفايات التخطيط	ذكر	90	3.9822	0.65490	0.745	0.458
	أنثى	22	3.8636	0.72739		
كفايات صنع القرار	ذكر	90	3.9756	0.76015	0.320	0.750
	أنثى	22	3.9182	0.72941		
الكفايات الإدراكية (التصورية)	ذكر	90	3.8790	0.75316	0.001	0.999
	أنثى	22	3.8788	0.76437		
الكفايات الذاتية	ذكر	90	4.0481	0.73746	0.233	0.816
	أنثى	22	4.0076	0.70425		
كفايات التقويم	ذكر	90	3.8011	0.78676	0.364	0.716
	أنثى	22	3.7318	0.85266		
كفايات إدارة الموارد البشرية	ذكر	90	3.9417	0.70067	1.309	0.193
	أنثى	22	3.7102	0.90253		
الكفايات الإنسانية	ذكر	90	3.9222	0.78087	0.963	0.338
	أنثى	22	3.7386	0.88549		
الكفايات التكنولوجية	ذكر	90	3.9370	0.74936	0.231	0.818
	أنثى	22	3.9773	0.66328		
الدرجة الكلية	ذكر	90	3.9265	0.67876	0.539	0.591
	أنثى	22	3.8380	0.73643		

نلاحظ مما سبق أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.539)، ومستوى الدلالة (0.591)، أي أنه لا توجد فروق في واقع ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية تعزى للجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

**وتعزو الباحثة ذلك** لعدد من الأسباب منها أن شروط التعيين تنطبق على الجنسين دون اختلاف، كما أن التعليمات الإدارية والفنية المطبقة من قبل المؤسسة التربوية - وزارة التربية - هي واحدة لكلا الجنسين، لذلك فإن المتطلبات هي نفسها بغض النظر عن الجنس.

**ثانياً:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في واقع متوسط استجابات العينة نحو الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والنواب في مديريات الشمال يعزى لمتغير مكان المديرية" تم فحص الفرضية الثانية، ومن أجل معرفة دلالة الفروق تم استخدام تحليل التباين الأحادي (one way ANOVA) كما يأتي في الجدول رقم (11.4):

جدول(11.4): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة أفراد العينة في واقع الكفايات الإدارية لدى مديري التربية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية يعزى لمكان المديرية

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
كفايات التخطيط	بين المجموعات	11.598	7	1.657	4.543	0.000
	داخل المجموعات	37.933	104	0.365		
	المجموع	49.531	111			
كفايات صنع القرار	بين المجموعات	13.909	7	1.987	4.239	0.000
	داخل المجموعات	48.748	104	0.469		
	المجموع	62.657	111			
الكفايات الإدراكية (التصورية)	بين المجموعات	12.468	7	1.781	3.684	0.001
	داخل المجموعات	50.286	104	0.484		
	المجموع	62.754	111			
الكفايات الذاتية	بين المجموعات	17.550	7	2.507	6.314	0.000
	داخل المجموعات	41.297	104	0.397		
	المجموع	58.847	111			
كفايات التقويم	بين المجموعات	11.892	7	1.699	3.018	0.006
	داخل المجموعات	58.550	104	0.563		
	المجموع	70.443	111			
كفايات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	10.538	7	1.505	3.058	0.006
	داخل المجموعات	51.208	104	0.492		
	المجموع	61.747	111			
الكفايات الإنسانية	بين المجموعات	10.263	7	1.466	2.497	0.021
	داخل المجموعات	61.067	104	0.587		
	المجموع	71.330	111			
الكفايات التكنولوجية	بين المجموعات	7.475	7	1.068	2.145	0.045
	داخل المجموعات	51.769	104	0.498		
	المجموع	59.244	111			
الدرجة الكلية	بين المجموعات	10.781	7	1.540	3.837	0.001
	داخل المجموعات	41.749	104	0.401		
	المجموع	52.531	111			

يتبين أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.837) ومستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في واقع متوسط استجابات العينة وكذلك للمجالات. وبذلك تم رفض الفرضية الثانية. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق وهي كما يلي:

الفروق في الدرجة الكلية كانت بين جنين وطولكرم لصالح جنين وبين جنين ونابلس لصالح جنين، وبين قباطية وطولكرم لصالح قباطية، وبين قباطية وسلفيت لصالح قباطية، وبين طوباس وسلفيت لصالح طوباس، وبين قلقيلية وطولكرم لصالح

قائليية، وبين قائليية وسلفيت لصالح قائليية، وبين نابلس وطولكرم لصالح نابلس، وبين نابلس وسلفيت لصالح نابلس، وبين جنوب نابلس وطولكرم لصالح جنوب نابلس، وبين جنوب نابلس وسلفيت لصالح جنوب نابلس.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المتوسط الحسابي في مجال التخطيط كان أقل شيء في تربية طولكرم، إلى قلة الدورات والتدريب الذي تدرب عليه فيما يخص مجال التخطيط، أما فيما يتعلق بتربية سلفيت وحصولها على المتوسط الحسابي الأقل في صنع القرار، وكلاً من الكفايات: الإدراكية، التقويم، الذاتية، والإنسانية، التكنولوجية، فإن ذلك يتطلب دراسة حالة لمديرية سلفيت لمعرفة الأسباب الحقيقية حول تدني هذه الكفايات حسب وجهة نظر العينة.

ثالثاً: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في واقع متوسط اسجابات العينة نحو الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والنواب في مديريات الشمال يعزى لمتغير المسمى الوظيفي "

جدول(1.12): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة المبحوثين لواقع الكفايات الإدارية لمديري التربية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية يعزى المسمى الوظيفي

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
كفايات التخطيط	بين المجموعات	4.586	2	2.293	5.560	0.005
	داخل المجموعات	44.946	109	0.412		
	المجموع	49.531	111			
كفايات صنع القرار	بين المجموعات	6.165	2	3.082	5.947	0.004
	داخل المجموعات	56.492	109	0.518		
	المجموع	62.657	111			
الكفايات الإدراكية	بين المجموعات	7.814	2	3.907	7.751	0.001
	داخل المجموعات	54.940	109	0.504		
	المجموع	62.754	111			
الكفايات الذاتية	بين المجموعات	7.182	2	3.591	7.576	0.001
	داخل المجموعات	51.665	109	0.474		
	المجموع	58.847	111			
كفايات التقويم	بين المجموعات	7.015	2	3.508	6.028	0.003
	داخل المجموعات	63.427	109	0.582		
	المجموع	70.443	111			
كفايات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	6.152	2	3.076	6.031	0.003
	داخل المجموعات	55.595	109	0.510		
	المجموع	61.747	111			
الكفايات الإنسانية	بين المجموعات	9.304	2	4.652	8.175	0.000
	داخل المجموعات	62.026	109	0.569		
	المجموع	71.330	111			
الكفايات التكنولوجية	بين المجموعات	3.624	2	1.812	3.551	0.032
	داخل المجموعات	55.620	109	0.510		
	المجموع	59.244	111			

0.001	7.430	3.151	2	6.302	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.424	109	46.228	داخل المجموعات	
			111	52.531	المجموع	

ويتبين أن ف للدرجة الكلية (7.430) ومستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائياً في واقع متوسطات اسجابات العينة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق.

والفروق في الدرجة الكلية بين النائب ورئيس قسم إداري لصالح النائب، وبين النائب ورئيس قسم فني لصالح النائب. وتعد الباحثة ذلك إلى أن نواب مديرة التربية، يكونوا على اتفاق تام تقريباً فيما يخص السياسات والاستراتيجيات المتبعة من قبل المدير، بالإضافة إلى أن الجميع يعمل على تطبيق السياسات والقوانين الصادرة من المؤسسة التربوية - وزارة التربية والتعليم-، لذلك من الطبيعي أن يكون هناك توافق أكبر حول الكفايات الإدارية بين النواب ومدير التربية. رابعاً: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في واقع متوسط استجابات أفراد العينة للكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والنواب في مديريات الشمال يعزى لمتغير سنوات الخبرة

جدول (1.13): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لاستجابة للمبحوثين في واقع الكفايات الإدارية لمديري التربية من وجهة نظر النواب رؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية يعزى لسنوات الخبرة

المجال	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف" المحسوبة	مستوى الدلالة
كفايات التخطيط	بين المجموعات	1.047	2	0.523	1.177	0.312
	داخل المجموعات	48.484	109	0.445		
	المجموع	49.531	111			
كفايات صنع القرار	بين المجموعات	1.975	2	0.988	1.774	0.175
	داخل المجموعات	60.682	109	0.557		
	المجموع	62.657	111			
الكفايات الإدراكية	بين المجموعات	0.433	2	0.216	0.378	0.686
	داخل المجموعات	62.322	109	0.572		
	المجموع	62.754	111			
الكفايات الذاتية	بين المجموعات	2.261	2	1.131	2.178	0.118
	داخل المجموعات	56.586	109	0.519		
	المجموع	58.847	111			
كفايات التقويم	بين المجموعات	0.546	2	0.273	0.426	0.654
	داخل المجموعات	69.896	109	0.641		
	المجموع	70.443	111			
كفايات إدارة الموارد البشرية	بين المجموعات	0.526	2	0.263	0.468	0.627
	داخل المجموعات	61.220	109	0.562		
	المجموع	61.747	111			
بين المجموعات	2.171	2	1.085	1.711	0.186	



		0.634	109	69.159	داخل المجموعات	الكفايات الإنسانية
			111	71.330	المجموع	
0.892	0.114	0.062	2	0.124	بين المجموعات	الكفايات التكنولوجية
		0.542	109	59.120	داخل المجموعات	
			111	59.244	المجموع	
0.451	0.803	0.381	2	0.763	بين المجموعات	الدرجة الكلية
		0.475	109	51.768	داخل المجموعات	
			111	52.531	المجموع	

يتبين أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.803) ومستوى الدلالة (0.451) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع متوسط استجابات الأفراد، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة. وتعرزو الباحثة ذلك إلى أن ظروف العمل متشابهة في المديرات من حيث طبيعة العمل، والمهام الملقى على عاتق مدير التربية والتعليم، وأنهم في معظم الأوقات يعملون على تنفيذ سياسات وزارة التربية والتعليم، كما أنه يتم اختيار مدرّاء التربية والتعليم على أساس أنه ذو كفاءة عالية ولديه خبرة في التعليم لا تقل عن ثمان سنوات.

**خامساً:** لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في واقع متوسط استجابات أفراد العينة للكفايات الإدارية لدى مديري التربية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية يعزى لمتغير المؤهل "جدول (1.14): نتائج "ت" للعينات المستقلة لاستجابة المبحوثين في واقع الكفايات الإدارية لدى مديري التربية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل

المجال	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة "t"	مستوى الدلالة
كفايات التخطيط	بكالوريوس	77	3.9857	0.66564	0.628	0.531
	دراسات عليا	35	3.9000	0.67910		
كفايات صنع القرار	بكالوريوس	77	3.9948	0.72182	0.636	0.526
	دراسات عليا	35	3.8971	0.81943		
الكفايات الإدراكية (التصورية)	بكالوريوس	77	3.9278	0.71346	1.021	0.310
	دراسات عليا	35	3.7714	0.83102		
الكفايات الذاتية	بكالوريوس	77	4.0779	0.73577	0.812	0.418
	دراسات عليا	35	3.9571	0.71440		
كفايات التقويم	بكالوريوس	77	3.8727	0.77538	1.657	0.103
	دراسات عليا	35	3.6000	0.82176		
كفايات إدارة الموارد البشرية	بكالوريوس	77	3.9627	0.70099	1.320	0.192
	دراسات عليا	35	3.7500	0.82805		
الكفايات الإنسانية	بكالوريوس	77	3.9805	0.72038	1.696	0.096
	دراسات عليا	35	3.6786	0.93457		
	بكالوريوس	77	4.0368	0.64528	1.749	0.079

		0.86635	3.7429	35	دراسات عليا	الكفايات التكنولوجية
0.166	1.396	0.65723	3.9700	77	بكالوريوس	الدرجة الكلية
		0.74336	3.7751	35	دراسات عليا	

يتبين أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.396)، ومستوى الدلالة (0.166)، أي أنه لا توجد فروق في واقع الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل ، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأغلبية العظمى من رؤساء الأقسام لمديريات التربية من حملة الشهادات الجامعية، وهذا يبرهن على أن مدراء التربية والتعليم يعملون رؤساء الأقسام بناء على إنجازاتهم وبنفس المستوى لذلك لم يكن هناك فروق في وجهات النظر تعزى للمؤهل العلمي.

### نتائج الدراسة:

بناء على ما توصلت له الباحثة من النتائج تم التوصل إلى ما يلي:

**النتائج السؤال الأول:** ما واقع الكفايات الإدارية لدى مديري التربية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية؟

(1) أن أعلى المتوسطات الحسابية في أداة الاستبانة الكفايات الذاتية ومقداره (4.04)، ومن ثم مجال كفايات صنع القرار بمتوسط (3.964)، يليه مجال كفايات التخطيط بمتوسط (3.958).

وتعزو الباحثة ذلك للاتفاق على أهمية كفايات التخطيط، صنع القرار لأهميتهما في العمل الإداري بنسبة لمدير المؤسسة التربوية، لأن عملية التخطيط التي يقوم بها المدير من تحديد الأهداف والأعمال والأنشطة الواجب القيام بها، لا بد أن تؤدي إلى قرارات تربوية لأنه يعتبره من حقه النظامي الذي يميزه عن غيره من أعضاء التنظيم الإداري.

(2) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.90) والانحراف المعياري (0.687) وذلك يبين أن واقع الكفايات الإدارية لمديري التربية جاءت بدرجة عالية، كما أن متوسط حسابي ومقداره (4.04) للكفايات الذاتية، ومن ثم مجال كفايات صنع القرار بمتوسط (3.964)، يليه مجال كفايات التخطيط بمتوسط (3.958)، ومن ثم كفايات التكنولوجيا بمتوسط (3.94)، يليها مجال الكفايات الإدراكية (التصورية) بمتوسط (3.87)، ومن ثم مجال كفايات التقويم بمتوسط (3.78).

(3) أن المتوسط للدرجة الكلية (4.04) وانحراف معياري (0.728) وذلك يبين أن واقع الكفايات الذاتية كان بدرجة عالية، وحصلت الفقرة " لديه القدرة على تحمل ضغط العمل " على أعلى متوسط (4.29).

(4) أن المتوسط للدرجة الكلية (3.96) وانحراف معياري (0.751) وهذا يدل على أن واقع كفايات صنع القرار كان بدرجة عالية، وقد حصلت الفقرة " يتخذ القرارات الإدارية طبقاً للأنظمة والقوانين " على أعلى متوسط (0.913).

(5) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.95) وانحراف معياري (0.668) ويبين ذلك أن واقع كفايات التخطيط كان بدرجة عالية، وقد حصلت الفقرة " لديه المقدرة على تحديد الاحتياجات والموارد البشرية والمادية "، على أعلى متوسط (4.03).

(6) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.94) وانحراف معياري (0.730) ويبين ذلك أن واقع كفايات التكنولوجيا كان بدرجة عالية، وحصلت الفقرة " يهتم بموقع المديرية على شبكة الانترنت " على أعلى متوسط (4.06).

(7) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.89) وانحراف معياري (0.745) ويبين ذلك أن واقع كفايات إدارة الموارد البشرية كان بدرجة عالية، وقد حصلت الفقرة " يستثمر إمكانات البيئة المحلية في دعم المديرية والمدارس " على أعلى متوسط (4.07).

(8) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.88) وانحراف معياري (0.801) ويبين ذلك على أن واقع الكفايات الإنسانية كان بدرجة عالية، وقد حصلت الفقرة " يهتم بالأمان الوظيفي للعاملين " والفقرة " يعمل على غرس الإحساس بالمسؤولية الجماعية " على أعلى متوسط (4.03).

(9) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية (3.78) وانحراف معياري (0.751) ويبين ذلك على أن واقع الكفايات الإدراكية كان بدرجة عالية، وقد حصلت الفقرة " لديه القدرة على مواجهة الظروف الطارئة التي تحدث في المديرية " على أعلى متوسط (4.15).

10) أن المتوسط للدرجة الكلية (3.78) وانحراف معياري (0.796) ويبين ذلك على أن واقع كفايات التقويم كان بدرجة عالية، حصلت الفقرة " لديه معرفة مفهوم التقويم وعناصره وأهدافه " على أعلى متوسط (3.92).

**نتائج السؤال الثاني:** هل يختلف واقع الكفايات الإدارية لمديري التربية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية حسب كلاً من متغير: المؤهل، المديرية، الوظيفية، الجنس، الخبرة؟

#### نتائج فرضيات الدراسة:

**أولاً:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في واقع متوسط استجابات العينة للكفايات الإدارية لدى مديري التربية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية يعزى للجنس" أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (0.539)، ومستوى الدلالة (0.591)، أي أنه لا توجد فروق في واقع ممارسة مديري التربية والتعليم للكفايات الإدارية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية تعزى للجنس، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الأولى.

وتعزو الباحثة ذلك لعدد من الأسباب منها أن شروط التعيين تنطبق على الجنسين دون اختلاف، كما أن التعليمات الإدارية والفنية المطبقة من قبل المؤسسة التربوية - وزارة التربية - هي واحدة لكلا الجنسين، لذلك فإن المتطلبات هي نفسها بغض النظر عن الجنس.

**ثانياً:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في واقع متوسط استجابات العينة نحو الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والنواب في مديريات الشمال يعزى لمتغير مكان المديرية" أن قيمة ف للدرجة الكلية (3.837) ومستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في واقع متوسط استجابات العينة وكذلك للمجالات. وبذلك تم رفض الفرضية الثانية.

**ثالثاً:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في واقع متوسط استجابات العينة نحو الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والنواب في مديريات الشمال يعزى لمتغير المسمى الوظيفي "

أن ف للدرجة الكلية (7.430) ومستوى الدلالة (0.001) وهي أقل من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه توجد فروق دالة إحصائية في واقع متوسطات استجابات العينة، وكذلك للمجالات، وبذلك تم رفض الفرضية الثالثة. وتم فحص نتائج اختبار (LSD) لبيان اتجاه الفروق.

والفروق في الدرجة الكلية بين النائب ورئيس قسم إداري لصالح النائب، وبين النائب ورئيس قسم فني لصالح النائب.

وتعزو الباحثة ذلك أن نواب مديرية التربية، يكونوا على اتفاق تام تقريباً فيما يخص السياسات والاستراتيجيات المتبعة من قبل المدير، بالإضافة إلى أن الجميع يعمل على تطبيق السياسات والقوانين الصادرة من المؤسسة التربوية - وزارة التربية والتعليم، لذلك من الطبيعي أن يكون هناك توافق أكبر حول الكفايات الإدارية بين النواب ومدير التربية.

**رابعاً:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في واقع متوسط استجابات أفراد العينة للكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر رؤساء الأقسام والنواب في مديريات الشمال يعزى لمتغير سنوات الخبرة "

أن قيمة ف للدرجة الكلية (0.803) ومستوى الدلالة (0.451) وهي أكبر من مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) أي أنه لا توجد فروق دالة إحصائية في واقع متوسط استجابات الأفراد، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الرابعة.

وتعزو الباحثة إلى أن ظروف العمل متشابهة في المديريات من حيث طبيعة العمل، والمهام الملقى على عاتق مدير التربية والتعليم، وأنهم في معظم الأوقات يعملون على تنفيذ سياسات وزارة التربية والتعليم، كما أنه يتم اختيار مدراء التربية والتعليم على أساس أنه ذو كفاءة عالية ولديه خبرة في التعليم لا تقل عن ثمان سنوات.

**خامساً:** "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في واقع متوسط استجابات أفراد العينة للكفايات الإدارية لدى مديري التربية من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية يعزى لمتغير المؤهل "

أن قيمة "ت" للدرجة الكلية (1.396)، ومستوى الدلالة (0.166)، أي أنه لا توجد فروق في واقع الكفايات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم من وجهة نظر النواب ورؤساء الأقسام لمديريات شمال الضفة الغربية تبعاً لمتغير المؤهل ، وكذلك للمجالات، وبذلك تم قبول الفرضية الخامسة.

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن الأغلبية العظمى من رؤساء الأقسام لمديريات التربية من حملة الشهادات الجامعية، وهذا يبرهن على أن مدراء التربية والتعليم يعملون رؤساء الأقسام بناء على إنجازاتهم وبنفس المستوى لذلك لم يكن هناك فروق في وجهات النظر تعزى للمؤهل العلمي.

#### التوصيات:

**التوصية الخاصة بالسؤال الأول:** أن يحرص مديري التربية والتعليم على المحافظة على ذلك المستوى العالي من الممارسة، بالإضافة إلى تطويرهم وابتكارهم الأفكار جديد لتواكب كل التغيرات الكبيرة التي طرأت بهذا العصر.

**التوصيات الخاصة بالسؤال الثاني:1-** عقد دورات تدريبية لمدراء التربية والتعليم من أجل توظيف التكنولوجيا الحديثة، واستخدامها في تطوير عملية الاتصال، واستثمارها في عملية صنع القرار وإدارة المديرية.

**2-** عقد دورات تدريبية لمدراء التربية ذات تخصص في الأساليب التقنية الحديثة في التقويم

## المراجع

## المراجع العربية:

- بني فواز، عبد الرحمن. (2018). درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في لواء بني كنانة بالمملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث. 2(18). 1-17.
- بني مصطفى، هاني. (2005). بناء برنامج تدريبي لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية. ط1. عمان: دار جرير للنشر والتوزيع.
- حجي، أحمد. (2005). الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- الخطيب، فيروز، وعاشور، محمد. (2016). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية. مجلة المنار للبحوث والدراسات. 22 (3/أ).  
<http://hdl.handle.net/123456789/1281>
- الدجني، إباد. (2011). درجة ممارسة القيادة التربوية الوسطى لدورها الإداري في وزارة التربية والتعليم العالي الفلسطينية". مجلة جامعة الأزهر (العلوم الإنسانية). 1(1). 311-360.
- الزهراي، سهام. (2012). الكفايات المهنية لقيادة التغيير لدى مديرات مدارس التعليم العام الحكومي بمدينة مكة المكرمة. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة أم القرى. كلية التربية. قسم الإدارة التربوية والتخطيط.
- شحادة، حاتم. (2008). واقع الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في محافظات غزة في ضوء معيير الإدارة الاستراتيجية وسبل تطويرها. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية التربية الجامعة الإسلامية.
- عثمان، علياء. (2018). الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالولاء التنظيمي. (<http://repository.sustech.edu/handle/123456789/21928>).
- عودة، هديل. (2010). الكفايات الإدارية لمديري المدارس في محافظة مادبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). كلية العلوم التربوية. عمان. الأردن. جامعة الشرق الأوسط.
- الفاضل، محمد. (2009). كفايات المدير العصري للمؤسسات الإدارية والتربوية. عمان. الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- قطيشات، ليلى. (2006). إدارة الصراع في المؤسسة التربوية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.
- كورتل، فريد، بوغليطة، إلهام. (2010). الإتصال واتخاذ القرار. عمان، الأردن: دار كنوز المعرفة لنشر والتوزيع.
- اللواتي، علي. (2018). كفايات مديري المدارس في سلطنة عمان والمتغيرات المنبئة بها. (رسالة دكتوراه). كلية العلوم الإنسانية والاجتماعية. الجامعة التونسية.
- وزارة التربية والتعليم العالي. (2017). الخطة الاستراتيجية (2017-2022). رام الله. فلسطين.

## المراجع الأجنبية:

- Balyer, A., & Özcan, K. (2017). Higher Education Administrators' Managerial Competency in Turkey. *International Online Journal of Educational Sciences*, 9(4).
- Bolanle, A. O. (2013). Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South Western Nigeria. *World Journal of Education*, 3(5), 26-33.
- Crosthwaite, C., & Erwee, R. (2014, September). Managerial leadership competencies of heads of department in higher education institutions in Kerala, India. In *Fourth Annual International Conference on Engaged Management Scholarship*.
- Owan, V. J., & Agunwa, J. N. (2019). Principals' Administrative Competence and Teachers' Work Performance in Secondary Schools in Calabar Education Zone of Cross River State, Nigeria. *Online Submission*, 7(1), 20-28.