

الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان
وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

**The Technical Competencies of Private School
principals in the Capital, Amman, and their
relationship to Organizational Development
from the Teachers, point of view**

إعداد

هيفاء مشعل عودة العكروش

إشراف

الدكتور علي عودة الطراونة

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في التربية
تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

حزيران، 2023

تفويض

أنا هيفاء مشعل عودة العكروش، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي الموسومة للمكتبات الجامعية أو المؤسسات أو الهيئات أو الأشخاص المعنيين بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الإسم: هيفاء مشعل عودة العكروش.

التاريخ: 2023 / 06 / 13.

التوقيع: هيفاء عكروش

قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة وعنوانها: الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة

عمان وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

للباحثة: هيفاء مشعل عودة العكروش.

وأجيزت بتاريخ: 2023/6/13

أعضاء لجنة المناقشة

التوقيع	جهة العمل	الصفة	الاسم
	جامعة الشرق الأوسط	مشرفاً	د. علي عودة الطراونة
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	د. عمر علي الرفايعة
	جامعة الشرق الأوسط	عضواً من داخل الجامعة	د. خولة حسين عليوة
	جامعة الملك سعود/ المملكة العربية السعودية	عضواً من خارج الجامعة	أ. د. فايز بن عبدالعزيز الفايز

شكر وتقدير

الحمد لله رب العالمين واحمده كثيرا على نعمه وعطاياه.

أتقدم بالشكر الجزيل للدكتور علي الطراونة الذي أشرف على الدراسة ومنحني من وقته الكثير

وقدم لي النصح والإرشاد حتى خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود.

فله مني عظيم الشكر والعرفان.

هذا، ولا يفوتني أن أتقدم بوافر الشكر والامتنان من السادة الأفاضل أعضاء لجنة المناقشة

على تفضلهم بقراءة الرسالة ومناقشتها وإبداء ملاحظاتهم القيمة.

ولا يفوتني تقديم عظيم الشكر إلى محكمي أداة الدراسة جميعا من أعضاء هيئة التدريس من

جامعة الشرق الأوسط والجامعات الأردنية الأخرى.

والله ولي التوفيق

الباحثة

هيفاء مشعل عودة العكروش

الإهداء

إلى والدي العزيز وحمائي الذي هو بمثابة والدي الثاني حفظهم الله وألبسهم رداء الصّحة

والعافية والسّعادة، ومنحهم درعاً من العزّة.

إلى روح والدتي التي لم تفارقنا للحظة رحمها الله.

إلى زوجي الغالي الذي لم يتوانَ للحظة عن توفير سبل الهدوء والنجاح والدعم والتشجيع

وإمدادي بالعزيمة دوماً.

إلى أبنائي فلذات أكبادي ونبض القلب جورج وجويل.

إلى إخوتي وأخواتي. إلى الأحباء والأصدقاء والزملاء وإلى كل من قدّم لي النصح و الإرشاد

إليهم جميعاً أهدي هذا الجهد المتواضع.

هيفاء

فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
شكر وتقدير.....	د.....
الإهداء.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....
الملخص باللغة العربية.....	ل.....

الفصل الأول: خلفية الدراسة

المقدمة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	4.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	5.....
أهمية الدراسة.....	6.....
مصطلحات الدراسة.....	7.....
حدود الدراسة.....	8.....

الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	10.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	28.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	36.....

الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة.....	41.....
مجتمع الدراسة.....	41.....
عينة الدراسة.....	41.....
أداة الدراسة.....	42.....

44	صدق أداة الدراسة.....
45	ثبات أداة الدراسة.....
47	متغيرات الدراسة.....
47	المعالجة الإحصائية.....
48	إجراءات الدراسة.....

الفصل الرابع: نتائج الدراسة

49	النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
55	النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
59	النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
65	النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
68	النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....

الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

70	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول.....
72	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني.....
74	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث.....
75	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع.....
77	مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس.....
78	التوصيات والمقترحات.....

قائمة المراجع

79	أولاً: المراجع العربية.....
83	ثانياً: المراجع الأجنبية.....
85	الملحقات.....

قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات	42
2 - 3	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه (الكفايات الفنية)	44
3 - 3	معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه (التطوير التنظيمي)	45
4 - 3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية (الكفايات الفنية)	46
5 - 3	معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية (التطوير التنظيمي)	46
6 - 3	توزيع الفقرات على المجالات في استبانة الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة ومستوى التطوير التنظيمي في المدارس الخاصة	47
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الكفايات الفنية.	49
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الكفايات الفنية لمؤشرات توافر التخطيط .	50
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الكفايات الفنية لمؤشرات توافر إدارة الموارد .	51
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الكفايات الفنية لمؤشرات توافر التطوير المهني للمعلمين .	53
11 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الكفايات الفنية لمؤشرات توافر الإدارة الإلكترونية .	54
12 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).	56

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
4 - 13	نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).	57
4 - 14	نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).	58
4 - 15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات التطوير التنظيمي .	59
4 - 16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات التطوير التنظيمي لمؤشرات توافر التشخيص .	60
4 - 17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات التطوير التنظيمي لمؤشرات توافر التصميم أو التخطيط .	61
4 - 18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات التطوير التنظيمي لمؤشرات توافر النشر أو التطبيق.	63
4 - 19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات التطوير التنظيمي لمؤشرات توافر التقييم والتغذية الراجعة.	64
4 - 20	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)	65
4 - 21	نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).	66
4 - 22	نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).	67
4 - 23	معامل ارتباط بيرسون بين درجة توافر الكفايات الفنية ومستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان.	68

قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
86	الاستبانة بصورتها الأولى	1
98	قائمة بأسماء السادة المحكمين	2
99	الاستبانة بصورتها النهائية	3
106	كتاب تسهيل المهمة	4

الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين

إعداد:

هيفاء مشعل عودة العكروش

إشراف:

د. علي عودة الطراونة

الملخص

هدفت الدراسة الى تقصي الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وتم اختيار عينة الدراسة وعدد أفرادها (341) معلماً ومعلمة في المدارس الخاصة، واستخدم المنهج الوصفي الارتباطي، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبانة تتكون من جزئين: الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة، التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة. وتم التحقق من صدق الأداة وثباتها، ومن أبرز نتائج الدراسة: وجود درجة مرتفعة للكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيري الجنس والخبرة، ووجود فروق دالة إحصائية لمتغيري المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس، كما أظهرت النتائج وجود مستوى مرتفع للتطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة، وعدم وجود فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيريات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة). وكشفت النتائج عن وجود علاقة طردية وإيجابية بين الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة في العاصمة عمان والتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. وأوصت الدراسة بإجراء دراسة حول الكفايات الفنية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الحكومية.

الكلمات المفتاحية: الكفايات الفنية، التطوير التنظيمي، مديري المدارس الخاصة، التطوير المهني للمعلمين، التشخيص.

**The Technical Competencies of Private School principals in the
Capital, Amman, and their relationship to Organizational
Development from the Teachers,point of view**

Prepared by:

Haifa Meshaal Akroush

Supervised by:

Dr. Ali Odeh Al-Tarawneh

Abstract

The study aims to investigate the technical competencies of principals of private schools in the capital, Amman, and their relationship to organizational development from the point of view of teachers. 1- The technical competencies of private school principals; And its areas: planning, professional development for teachers, and electronic administration. 2- Organizational development for private school principals and its fields: diagnosis, design or planning, publication or application, evaluation and feedback. The validity and reliability of the tool were verified, and among the most prominent results of the study: the presence of a high degree of technical competencies among the principals of private schools, and the absence of statistically significant differences due to the variables of gender and experience, and the presence of statistically significant differences for the variable and the educational qualification in favor of the bachelor's degree, and the results also showed a high level of organizational development Principals of private schools, and there are no statistically significant differences due to the variables (gender, educational qualification, and experience). The results revealed that there is a direct and positive relationship between the technical competencies of the principals of private schools in the capital, Amman, and the organizational development from the teachers' point of view. The study recommended conducting a study on technical competencies and their relationship to organizational development among public school principals.

Keywords: Technical Competencies(Planning, resource management, professional development for teachers, and e-management), Private school principals, Organizational Development(Diagnosis, Design, Deployment, Evaluation), Teachers.

الفصل الأول خلفية الدراسة

المقدمة

حظي العصر الحديث بمستجدات نسبية في شتى مجالات الحياة، ومنها القطاع التعليمي بشكل عام والإدارة التربوية بشكل خاص، وقد أولت المدارس في الأردن بالغ الاهتمام بتطوير الإدارة التربوية والإدارة المدرسية، وسعت لتحقيق الريادة المعلوماتية والرقمية والتكنولوجية في القطاع التعليمي، حيث حرصت المدارس الخاصة على وجه التحديد على نجاعة العملية التعليمية والتعليمية وتحسين المخرجات الأكاديمية من خلال تنمية وتطوير قيادات وإدارات مدارسها، حيث يعد مدير المدرسة الخاصة هو الأداة التي تحقق رؤية المدرسة بتكوين مجتمع تربوي ريادي، ونهجه العلم والتميز للوصول للعالمية.

والجدير بالذكر، أن الإدارة التربوية تمثل عملية دمج الموارد البشرية والمادية الملائمة وتفعيلها لتحقيق أغراض وغايات البرامج التعليمية، وهنا فإن الإدارة التربوية لا تشير إلى أي عملية أو إجراء منفرد بل هي مجموعة من الأفكار والآراء والاتجاهات والفعاليات الإنسانية التي توضح الأهداف، وتخطط لها وتضع البرامج والتنظيمات الهيكلية. ومن أهم خصائص الإدارة التربوية أنها متناغمة مع الفلسفة الاجتماعية السائدة، وتتسم بالمرونة والسهولة، والفعالية، والكفاءة، وتتكيف مع مقتضيات الموقف (Lunenburg, & Ornstein, 2021).

تعد الإدارة المدرسية جزء من الإدارة التربوية، وتحظى الإدارة المدرسية بأهمية كبيرة لدورها الفعال في نجاح العملية التربوية برمتها، ولا يمكن أن تتحقق الأهداف التربوية المنشودة دون وجود إدارة مدرسية فاعلة وكفؤه قادرة على رسم وتنفيذ الخطط التربوية، ويقصد بالإدارة المدرسية كل

نشاط منظم مقصود وهاذف يحقق الأهداف التربوية المنشودة، فهي ليست غاية وإنما هي وسيلة لتحقيق أهداف العملية التربوية (Leithwood, 2021).

وبتسليط الضوء على الميدان التربوي الأردني يلاحظ أن وحدة جودة التعليم والمساءلة في الأردن قد أولت اهتماما كبيرا في تطوير وتعزيز الكفايات الإدارية ومنها الكفايات الفنية لمديري المدارس، ولعبت دورًا كبيرًا لتحقيق هذه الغاية، حيث قامت بتطوير مختلف المهارات الإدارية لديهم، كتحسين الممارسات الإدارية، ومراقبة ومتابعة الخطط وصنع القرارات من قبلهم، وتحقيق مبدأ الشفافية (سايب، 2022).

وتجدر الإشارة هنا إلى أن الكفايات يقصد بها مجموعة المعارف والاتجاهات والمهارات والمهام الموروثة أو المكتسبة لدى مديرو المدارس وتمكنهم من تأدية عملهم وإنجازه بكفاءة وفعالية. حيث تتعدد الكفايات اللازمة لمديري المدارس مثل: الكفايات الفنية، والكفايات الإنسانية، والكفايات الإدراكية، والكفايات الذاتية (فودة، 2021).

والجدير بالذكر هنا أن الكفايات الفنية تعد نوعا من المعرفة المتخصصة بالمجالين التربوي والإداري، وتمكن صاحبها من أداء مهمته وفقا لما هو مطلوب. وتتميز الكفايات الفنية عالية المستوى بالمقدرة على تحليل المواقف، وتبسيط الإجراءات، واستخدام التكنولوجيا بمهارة. وتهدف لتحقيق الإنجاز الأفضل للعمل. كما وتتميز الكفايات الفنية بعدد من الخصائص تعكس مدى مقدرة الإداري على الأداء المتميز كالمقدرة على تحمل المسؤولية، والفهم الشامل العميق للأمور، والمقدرة على اتخاذ القرار وتنفيذه. وترتبط الكفايات الفنية بالجانب العلمي في الإدارة بما تستند عليه من حقائق ومفاهيم علمية (الجفيرات، 2020؛ السريع، 2016).

وتعد الكفايات الفنية بما تتضمنه من (الكفايات الأساسية، والتخطيط، كفايات إدارة الموارد المالية والمادية) من أهم الكفايات اللازمة للقيادة التربوية لدى مديرو مدارس التعليم في القطاع الحكومي (القطان، 2016). فقد تأكد الدور الناجح لمديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي في المدرسة؛ مما يسهم في رفع الروح المعنوية لدى المعلمين، فالعلاقة إذن طردية بين تطور مفهوم المناخ التنظيمي وبين شيوع الروح المعنوية الإيجابية لدى المعلمين، فيشعر المعلمون بمزيد من الانتماء إلى مدرستهم، كما تتسم إنجازاتهم للأعمال المكلفون بها بالسرعة والدقة نتيجة أدائهم لعملهم باستمتاع (الكيلاي، 2014). كما تم التأكيد على وجود علاقات بين المهارات الإدارية ومنها (الفنية) والتطوير التنظيمي لدى المدراء، حيث تخدم الكفايات الإدارية ما نسبته 43% من التطوير التنظيمي (Saeid & Esmail, 2014).

نظرا لما يواجه المديرون في المؤسسات التربوية المختلفة من تحديات متعددة في عصر أصبح فيه التغيير هو السمة السائدة والمستمرة؛ فقد أضحت التطوير التنظيمي أحد أهم مجالات انشغال المختصين في المؤسسات التربوية، لما له من تأثير واضح على فعالية هذه المؤسسات لجعلها أكثر مرونة وقدرة على الاستجابة للتحديات المختلفة والمتعددة (شغري، 2018).

حيث أن التطوير التنظيمي هو الوسيلة التي يرتبط بها عدد كبير من الأفراد لتحقيق أغراض وأهداف متفق عليها، ويسلكون منها منظما توزع فيه الاختصاصات، وتحدد فيه المسؤوليات وتتضح فيه الأهداف، كما يتم فيه تقسيم العمل وتحديد الاختصاصات بما يكفل عدم الخلط أو التعارض أو التضارب (Department of Education and Training, 2022). كما يؤكد ارتفاع درجة التطوير التنظيمي في المدارس أن هذه المدارس تهتم بتطور الموظفين بها وزيادة درجة إنتمائهم لجماعات العمل فيحدث تطوير لجماعات العمل وللمدرسة ككل (عدلي، 2019). وقد حظيت

مواضيع الكفايات الفنية والتطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس باهتمام الباحثين، فقد أكدوا على استمرار الحاجة للدراسة والبحث العلمي لهذه المواضيع (أبو سنينة، 2013؛ المطيري، 2016؛ عدلي، 2019؛ Jerome, 2020; Bolanle, 2013).

مشكلة الدراسة

تتبنى مشكلة الدراسة من توصيات الدراسات (السريع، 2016؛ الجفيرات، 2020) والتي أوصت بالبحث في علاقة الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس بمتغيرات متعددة، وتوصيات الدراسات (عاشور، 2021؛ المطيري، 2021؛ شالاتي، 2022) والتي أوصت بدراسة علاقة التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس بمتغيرات متنوعة.

كما تشكلت مشكلة الدراسة مما يشهده العالم من تغيرات متلاحقة، ومن الظروف العالمية والمحلية التي أثرت على المؤسسات التعليمية؛ مما أدى إلى فرض عدد من الأدوار والمسؤوليات والتوجهات الجديدة في الممارسات، والتوجه إلى معالجة المشكلات التي تعانيها بأساليب مبتكرة معتمده على الفكر الإداري والتفكير العلمي، الأمر الذي تطلب تطوير التعليم بالأردن ومؤسساته، وتعزيز التعلم مدى الحياة، وتحسين قدره التنافسية للمنظومة التعليمية من خلال إدخال صيغ جديدة للتعليم. كما فرضت هذه التغييرات في المدارس، ومن المؤمل على مديري المدارس أن يتوفر لديهم الكفايات الفنية اللازمة لمجاراة هذا التطور. كما أنه أصبح من المؤمل أن يكون مستوى التطوير التنظيمي مرتفعاً؛ وذلك لأهميته بالنسبة للمعلمين في المدارس الخاصة وللطلبة وللمدرسة نفسها، لمواجهة المشكلات والتحديات.

وقد لاحظت الباحثة من خلال عملها مديرة روضة خاصة في الأردن ومن خلال لقاءها مع الكثير من مدرّاء ومعلمي المدارس الخاصة ارتفاع توافر الكثير من الكفايات الإدارية وخاصة الفنية لدى مديرو المدارس وهذا ما أكدته نتائج الدراسات (أبو سنيّة، 2013؛ Bolanle, 2013).

كما لاحظت الباحثة ارتفاع مستوى التطوير التنظيمي في المدارس وهذا ما أكدته نتائج الدراسات (المطيري، 2016؛ عدلي، 2019؛ Jerome, 2020).

مما يستدعي إلقاء الضوء على علاقة الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة بالتطوير التنظيمي، والتي أوصت جميعها بضرورة إجراء دراسات وبحث الكفايات الفنية والتطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس.

وفي ذلك؛ تتحدد مشكلة الدراسة في السؤال: ما درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة وعلاقتها بالتطوير التنظيمي في المدارس الخاصة؟

هدف الدراسة وأسئلتها

تهدف هذه الدراسة إلى الكشف عن درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين. من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

السؤال الأول: ما درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان؟

السؤال الثاني: هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان يعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

السؤال الثالث: ما مستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان؟

السؤال الرابع: هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في مستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان يعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

السؤال الخامس: هل يوجد علاقة ارتباطية بين درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة ومستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان؟

أهمية الدراسة

قد تبين من الناحية النظرية أهمية هذه الدراسة من توجه التعليم في الأردن نحو الحداثة العلمية؛ نظراً للانفجار المعلوماتي والتطورات العالمية، التي جعلت من مواكبة التطور والتغير العلمي في المدارس ضرورة ملحة للارتقاء بمخرجات التعليم. كما تظهر أهمية الدراسة الحالية في تناولها للمدارس الخاصة في الأردن؛ لما لها من بالغ الأهمية في بناء وترسيخ المنظومة التربوية والتعليمية والتعليمية لشريحة واسعة من طلبة المجتمع الأردني. وتتبع أهمية الدراسة من ضرورة بحث العلاقة بين درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة ومستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في ظل التطورات والتغيرات في

الألفية الثالثة عموماً؛ مما يثري الأدب النظري المتعلق بمتغيرات الدراسة، كما توفر الدراسة الحالية بحثاً علمياً قد يثري المكتبة العربية، كما تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية دور مدير المدارس الخاصة كقائد تربوي وسلوكي، يسعى لتحقيق التنمية المستدامة وقيادة المدرسة نحو التطور العلمي والتكنولوجي والعالمية.

تستمد هذه الدراسة أهميتها العملية من أهمية توفير قاعدة بيانات أساسية تسهم في توجيه اهتمام وزارة التربية والتعليم في الأردن لأهمية تفعيل البرامج التدريبية الموجهة لمدرّاء المدارس حول الكفايات الإدارية والتطوير التنظيمي في مدارسهم. وقد تفيد هذه الدراسة من الناحية التطبيقية التربويين وأصحاب المدارس الخاصة ومالكها لتبني الاقتراحات والتوصيات التي خرجت بها هذه الدراسة وتبنيها على أرض الواقع؛ لتحسين مستوى الإدارة بالكفايات الفنية لمديري المدارس. وتزود الدراسة الحالية مدرّاء المدارس الخاصة بتغذية راجعة قد تسهم في تنمية كفاياتهم الإدارية والفنية، وزيادة مقدرتهم على التطوير التنظيمي وتوظيفهما في عملهم. كما تجذب هذه الدراسة الباحثين وطلبة الدراسات العليا لتناول هذه المواضيع في دراساتهم من عدة جوانب متنوعة؛ بغرض الوصول إلى دراسات أعم وأشمل. وتفتح المجال أمام الباحثين لإجراء مثل هذه الدراسات في مناطق تعليمية أخرى سواء كان مدارس حكومية أو خاصة.

مصطلحات الدراسة

الكفايات الفنية

تعرف الكفايات الفنية اصطلاحاً بأنها المعرفة العلمية المتخصصة، وما يرتبط بها من حقائق ومفاهيم وأسس متوافرة لدى مديرو المدارس، وترتبط بمهام مديرو المدارس ومسؤولياتهم، سواء

أكانت مسؤوليات إدارية، أو تربوية، أو إشرافية (السريع، 2016).

وتعرف الكفايات الفنية إجرائيًا بأنها مجموعة المعارف العلمية المتخصصة والحقائق والمفاهيم المتوافرة لدى مديرو المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، وهي ضمن الأبعاد: (التخطيط، وإدارة الموارد، والتطوير المهني للمعلمين، والإدارة الإلكترونية).

التطوير التنظيمي

يعرف التطوير التنظيمي اصطلاحًا بأنه عنصر من عناصر عملية التعليم، وهو المخطط والمقدم لعملية التعليم، ومُسخر من أجل الطلبة، وتتوقف على تأهيله وإعداده وخبرته وإخلاقه فاعلية الدروس (عبد العال، 2017).

يعرف التطوير التنظيمي إجرائيًا بأنه منهج معرفي منظم ومخطط يتبعه مديرو المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، ويتم من خلال إدخال بعض التعديلات في الأدوار والمهام التي يقوم بها الإداريون والمعلمون والطلبة بهذه المدارس، وهو ضمن الأبعاد: (التشخيص، والتصميم أو التخطيط، والنشر أو التطبيق، والتقييم أو التغذية الراجعة).

حدود الدراسة

الحدود الموضوعية: تم تطبيق الدراسة الحالية في موضوع الكفايات الفنية بأبعادها وعلاقتها بالتطوير التنظيمي بأبعاده.

الحدود البشرية: تم تطبيق الدراسة الحالية على معلمي ومعلمات المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان.

الحدود المكانية: تم تطبيق الدراسة الحالية في الأردن في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان.

الحدود الزمنية: تم تطبيق الدراسة الحالية خلال الفصل الدراسي الثاني للعام 2023/2022م.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

يتناول الفصل الحالي عرضًا للأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة،

والتعقيب على الدراسات السابقة، وفيما يأتي توضيحًا لكل منها:

أولاً: الأدب النظري

كفايات مديرو المدارس

يعد امتلاك مديرو المدارس للكفايات الإدارية ضرورة بالغة باعتبارهم قادة تربويين تناط بهم

مهام ومسؤوليات حيوية، إذ تقع على عاتقهم مسؤولية رفع كفاءة العمل والأداء والتطوير في

المدرسة.

حيث تعرف الكفايات بأنها: امتلاك مجموعة من المعارف والاتجاهات والمهارات والمقدرات

على أداء العمل بمستوى من التمكن (العتيبي، 2018).

كما يشير مفهوم الكفايات لدى مديرو المدارس إلى المهارة اللازمة لأداء المهام المنوطة بهم،

ومقدرتهم على الإبداع والابتكار والتطوير (المبروك، 2017).

تستمد الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس أهميتها من دورها في تحقيق أهداف المدرسة

التربوية، وعملها بفاعلية وكفاءة، وتغيير المناخ السلوكي وتصميم استراتيجية التعليم والتدريب لتحقيق

أهدافه التي يسعى إليها، واتخاذ المدراء للقرارات على أساس الكفاءة أكثر من السلطة، وتقليل الآثار

الجانبية للمنافسة، وتعظيم التعاون والمشاركة، وزيادة الالتزام والاحساس بأهداف المدرسة، وزيادة

درجة الثقة والتأييد المتبادل، والاتصال المبني على الانفتاح والصراحة لحل المشاكل التنظيمية (Dimtsu, 2019).

مصادر اشتقاق كفايات مديرو المدارس

تعد كفايات مديرو المدارس هي الأداء الفعلي للمهمة، وتتضمن المعرفة والمهارة والاتجاه الإداري والشخصي والإنساني والفني، وتظهر مستوى الأداء نوعاً (مقدرة وثقة ومهارة وإتقان) وكما (المستوى الأقصى من الأداء)، حيث يتم اشتقاق كفايات مديرو المدارس من المصادر الآتية: أدوار ومهام مديري المدارس المتعددة، فتركز الكفايات على مقدرة مديرو المدارس على عمل الشيء بينما أدوار ومهام مديرو المدارس هي الأعمال التي يجب عليهم القيام بها. والمواقف الإدارية والتعليمية التي تواجه مديرو المدارس. والاحتياجات التي يتم تحديدها في ضوء الميدان التربوي. وآراء المختصين والمسؤولين عن التخطيط حول متطلبات إعداد مديرو المدارس الذين سيعملون في الميدان. وآراء العاملين في المهنة (مديرو المدارس) حول الكفايات المنوطة بعملهم، وتضمينها في البرامج التدريبية. وقوائم تصنيف الكفايات، بحيث يتم اختيار الكفايات التي تتناسب ومهنة مديرو المدارس وطبيعة مهامهم واحتياجاتهم، والجدير بالذكر هنا، أن لكل مهنة كفايات مهنية محددة في أداء العمل المطلوب، وتميزها عن غيرها من المهن (قطيشات، 2014؛ البطي، 2015؛ Chau, 2016).

تصنيفات كفايات مديرو المدارس

تتعدد تصنيفات الكفايات التي ينبغي أن تتوافر لدى مديرو المدارس، وفي إحدى التصنيفات تم تصنيفها إلى ثلاث مجموعات كالآتي: الكفايات الفنية، والكفايات الإدراكية أو التنظيمية، والكفايات الإنسانية (المبروك، 2017؛ Daresh, 2016).

أساليب تنمية كفايات مديرو المدارس

أساليب تنمية كفايات مديرو المدارس وهي كالاتي: اللقاءات والندوات والمؤتمرات. والزيارات وتبادل الخبرات. والبرامج التدريبية (التدريب الميداني أثناء العمل، والتدريب الفردي بالتعليم المبرمج، والتدريب الذاتي باستخدام الحقائق التدريبية). والأساليب التثقيفية (القراءات والأبحاث العلمية). والبرامج الحاسوبية (شبكات الحاسوب). والأساليب الإجرائية تقوم بها الوزارة (بطاقات إشرافية، ومسابقات بين مديري المدارس) (البطي، 2015؛ Chau, 2016).

الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس

يحرص مديرو المدارس على امتلاك الكفايات الفنية التي تؤهلهم للعمل عن طريق الاتجاهات والمقدرات والمهارات المترابطة؛ ليتمكنوا من أداء عملهم بكفاءة وجودة عالية. وفي السياق ذاته تم استخلاص مجموعة من الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس ليتمكنوا من أداء المهام والمسؤوليات المطلوبة منهم. حيث تشير الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس إلى المعارف والمقدرات والمهارات التي يجب أن يمتلكها مديرو المدارس لتحقيق أهداف المدرسة بأقل وقت وجهد وتكلفة (الجفيرات، 2020).

كما تعرف بأنها الأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله للمواقف التي يصادفها، وتتطلب قدر كاف من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري (الأحمدي، 2018).

كما يقصد بمفهوم الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس بأنها مجموعة المعلومات والمهارات والاتجاهات والمهام والنشاطات التي يجب أن يمتلكها مديرو المدارس، ويمارسونها في عملهم لتحسين العملية التعليمية في مدارسهم (البلوي، 2015).

أهمية الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس

يتصف مديرو المدارس الفاعلين بامتلاكهم للمهارات الفنية، حيث تتعلق الكفايات الفنية بالجوانب العلمية للإدارة، والحقائق والمفاهيم العلمية التي تستند إليها، انطلاقاً من حقيقة أن الكفايات الفنية مرتبطة بالأساليب التي يستخدمها مديرو المدارس في تنفيذ عمله ومعالجته للوضع الذي يواجهه، وتتطلب الكفايات الفنية توافر القدر اللازم من المعلومات والأصول العلمية والفنية اللازمة لمديري المدارس، كما تعد الكفايات الفنية من المهارات الإدارية اللازمة لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين والمعلمات.

وبدا فإن الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس تستمد أهميتها مما يأتي: تسهم الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس في تمكينهم إدارياً، وزيادة فاعليتهم الإدارية. وتزيد من مقدرة مديرو المدارس على تنفيذ المهمة لتلبية احتياجات العمل الإداري بشكل فعال ومبتكر. وتمكنهم من المعرفة المتخصصة في مجال معين، وتزيد مقدرتهم على التحليل العلمي والمنطقي. وتمكنهم من الشعور بالمشكلات ووضع بدائل للحلول والموازنة بينها، واختيار بدائل الحلول المثلى. وتسهم في زيادة مقدرة مديرو المدارس على صياغة خططاً سنوية قائمة على الأسس التربوية، ومتابعة المنهج الدراسي، وتحديد احتياجات المدرسة. وتسهم في إدارة الأزمات المتوقعة، والأزمات غير المتوقعة (الجفيرات، 2020؛ مشاتلة، 2021؛ NeSmith, 2020).

وتجدر الإشارة هنا إلى اتفاق الدراسات (أبو سنينة، 2013؛ البلوي، 2015؛ السريع، 2016؛ الأحمدى، 2018؛ الجفيرات، 2020) في تأكيدها على أهمية الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس كقادة تربويين، بحيث يكتسبون منها الخبرة المتراكمة والتدريب، والتوجيه والإرشاد من المشرفين التربويين، وتبادل الخبرات مع نظرائهم في المدارس الأخرى.

أشكال الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس

تتعدد أشكال الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس لتتضمن الآتي: رسم السياسة العامة للمدرسة، وتخطيط العملية التعليمية. والإلمام بأهداف وأساليب تدريس المناهج المدرسية، ومتابعة تطبيق المعلمين لها ضمن الخطط المعدة مسبقاً. وتوزيع مباحث المناهج المدرسية بين المعلمين تبعاً للحاجات المدرسية، وفي ضوء ميول وإمكانات الطلبة. وتقييم مدى مواءمة المواد التعليمية المختلفة للبرنامج التعليمي. ومعرفة الاتجاهات الاجتماعية والسياسية والاقتصادية في المجتمع. وتقييم القيمة التربوية للخبرات والأنشطة التربوية المتنوعة. والترتيب والتنظيم والتنسيق بين الأنشطة التربوية لتجنب حدوث تعارض بينها. وتصميم نشاطات تربوية خاصة تقابل احتياجات المناهج المدرسية. وتحديد احتياجات الخدمات التوجيهية والتربوية لدى الطلبة. وتنظيم جدول توزيع المواد المتاحة في المدرسة والأجهزة والمرافق للإفادة منها على نطاق أوسع. وتفسير التوصيات الصادرة عن العاملين في المدرسة وتحليلها. ومعرفة مظاهر الرضا الوظيفي لدى المعلمين. وتوضيح واجبات ومهام العاملين. وتقييم كفاءة أداء العاملين لمهامهم المتنوعة. وتحديد احتياجات النمو والتطور المهني لدى المعلمين. وتفويض السلطات والمسؤوليات بكفاءة. وصنع القرارات الصائبة لمواجهة التحديات. وتنظيم مرافق المدرسة والإشراف على صيانتها ونظافتها، وتأمين وتوزيع الأثاث اللازم. ومتابعة دوام العاملين. وتنظيم السجلات المالية الخاصة بالمدرسة، وإعداد ميزانية المدرسة. وإعداد نظام للاتصال والعلاقات العامة بشكل جيد. وتنظيم الاجتماعات وورش العمل. وتوزيع المهام وتحديد الاختصاصات. وكتابة التقارير والبحوث التربوية. وتطوير العملية التربوية في كافة مجالاتها المتنوعة. والاهتمام بالتنمية المهنية لهم وللعاملين في المدرسة من خلال الاتفاق مع مديرو المدارس من ذوي الخبرة والتي تدرس مدارسهم نفس المرحلة التعليمية لزيارة مدارسهم ومشاركتهم في مهام الإدارة اليومية المرتبطة بوظائفهم، ومن خلال عقد ورش العمل (العتيبي، 2018؛ Daresh, 2016).

تصنيف الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس

تتضمن الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس (التخطيط، والتنمية المهنية للمعلمين، والإدارة)،

وتتوضح كالآتي:

التخطيط:

التخطيط عملية فكرية تتركز على المنطق والترتيب وتنسيق جميع الوظائف الإدارية. وعليه يخطط مديرو المدارس تخطيطاً فاعلاً ويتابعونه، فيلموا بالفلسفة والأهداف التربوية وبالهدف الشامل الكلي للنظام التربوي، ويستوعبوا الأهداف والتشريعات التربوية للمرحلة التعليمية التي تتألف منها المدرسة، ويضعوا بمشاركة المعلمين والأطراف الأخرى خططاً واضحة المعالم في بداية العام الدراسي للعمل ولتقويم وتسجيل التقدم الأكاديمي للطلبة على المدى القريب والبعيد. تمتاز عملية التخطيط بالنظرة المستقبلية، واستثمار وتسخير جميع الموارد والطاقات البشرية المتاحة، والمرونة ومراعاة الأولويات وكافة الاحتمالات، ومن الضروري أن يعتمد مديرو المدارس في عملية التخطيط على تحليل الحالة القائمة في المدرسة والوضع الجاري والإمكانات المتوفرة في المدرسة من كافة البرامج والأعمال والنشاطات، وتعيين احتياجات المدرسة للعام القادم، ويتعاون مديرو المدارس مع المجتمع المحلي في إنجاز أنشطة علمية، ويحرصوا على الاتصال الدائم بأولياء أمور الطلبة، ويضعوا جدولاً زمنياً لعقد اجتماعات أولياء الأمور، ويهتمون ويساهمون في الأنشطة الرياضية والثقافية لتكون المدرسة منبعاً لهذه الأنشطة (العتيبي، 2018؛ الشوابكة، 2022).

التنمية المهنية للمعلمين:

يلم مديرو المدارس بالثقافة العامة بشكل جيد، يتيح مديرو المدارس للمعلمين في المدرسة فرص النمو المهني، ويحفزهم على تنمية وتطوير وتحسين وتفعيل الأنشطة المدرسية المتنوعة،

والإحاطة بأحدث الأساليب التعليمية والتربوية لجنى الفائدة من تفعيلها، وتوجيه المعلمين نحو برامج التنمية المهنية، ويهتمون كثيرا ببرامج التدريب والتنمية والتطوير في اثناء الخدمة، ويوظف مديرو المدارس أدوات وأساليب التدريب والنمو المهني في حدود الإمكانيات المتاحة، ويحرصوا على مواكبة التطورات العلمية والمستحدثات التربوية الحديثة، ويجربون اتجاهات تربوية وتجديدات حديثة في مدرستهم، ويهتمون بطرق واستراتيجيات التدريس بشكل عام، ويقوموا بعمل زيارات صفية للتعرف على المستوى التحصيلي والعلمي للطلبة، ويزودوا المعلمين بالملاحظات وبالتغذية الراجعة اللازمة والهادفة لتحسين خطط المواد الدراسية السنوية واليومية التي يعدونها، ويشاركون العاملين في تخطيط الرحلات والزيارات العلمية للطلبة، ومن المهم أن يلم مديرو المدارس بطرق التسمية المهنية للعاملين، ويشجعون العاملين على التطور والتقدم في عملهم واستكمال دراستهم العليا، ويعملون على إثارة دافعية العاملين، ويشجعون تبادل الزيارات والخبرات بين جميع العاملين، ويحثون العاملين على المساهمة بالأنشطة والفعاليات المدرسية، واقامة المعارض الأدبية والفعاليات العلمية. ويشارك مدير المدارس العاملين بحل المشكلات ووضع الحلول والبدائل المناسبة لحل المشكلات، ويؤكدون على أهمية ربط المواد الدراسية بالحياة العملية واليومية. كما يشجع مديرو المدارس تبادل الزيارات والخبرات المهنية مع المدارس الأخرى، ويحرصون على الأخذ بآراء الاختصاصيين التربويين، ويشاركون في المؤتمرات والورشات والندوات التربوية، وفي اعداد البحوث العلمية والتأليف، ويفعلون دور المكتبة المدرسية ويستفيدون منها في مختلف المجالات (السريع، 2016؛ الشوابكة، 2022).

الإدارة:

يؤسس مديرو المدارس مركز فني، ويسهلون استخدامه لجميع الموظفين في المدرسة، ويوجهون الإداريين، ويوظفون الدراسات والأبحاث العلمية الإجرائية التي تتناول موضوعات تتعلق بتحسين

وتطوير العمل في المدرسة من عدة جوانب متنوعة، ويطورون أساليب القياس والتقييم. ويعد مديرو المدارس مركزاً للمعلومات والأنظمة والقواعد والاتصالات، وإيصال التوجيهات للعاملين في كافة الاتجاهات، وذلك من خلال إنشاء شبكة للاتصالات للحصول على المعلومات وصنع القرارات (عطوي، 2014؛ العتيبي، 2018).

وفي الإطار ذاته تجدر الإشارة هنا إلى الإدارة الإلكترونية والتي تعرف بأنها الإدارة التي يتم فيها الانتقال والتحول من تقديم خدمات تربوية وإنجاز المهام والمعاملات في المدرسة بالشكل التقليدي إلى الشكل الإلكتروني باستخدام التقنيات الرقمية (الحاسب الآلي والإنترنت)؛ مما يعمل على الاستغلال الأمثل للمال والوقت والجهد. وتتضمن الإدارة الإلكترونية تعامل مديرو المدارس بفكر إداري متطور وقيادة إدارية إلكترونية رشيدة، وأن يمتلكوا المقدرة على استخدام تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة عالية وتوظيفها في نظام الجودة الشاملة الخاص بالعمليات الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والمتابعة، والتقييم) وفي أداء المهام المنوطة بالعاملين في المدرسة، وصياغة الخطط لتوفير البنية التحتية من شبكات الاتصالات وأجهزة الحاسب الآلي واستخدامها بعناية، وتطوير مهارات ومقدرات الإداريين والمعلمين لرفع كفاءتهم في تفعيل المدرسة الإلكترونية وتمكينهم من مواكبة التقدم التكنولوجي في المجال التربوي والتعليمي من خلال عقد دورات تدريبية (عبد الرزاق، 2016؛ الشرعة، 2021).

من المؤمل على مديري المدارس استخدام وتوظيف التقنيات والتكنولوجيا العلمية الحديثة، وتفعيلها كأداة للتطوير والتنمية الإدارية، ومتابعة التكنولوجيا المعاصرة من الأجهزة والمعدات والتقنيات والتسهيلات التربوية ونظم المعلومات الإدارية والحاسبات الإلكترونية وتوظيفها وتنظيمها،

لتمكنهم من أداء دورهم الإداري المنوط بهم (التخطيط، ورسم السياسات، والتحليل، والرقابة، والتقييم) (البطي، 2015).

المهام الفنية لمديري المدارس

تتضمن المهام الفنية لمديري المدارس الآتي: يدرس مديرو المدارس المناهج الدراسية المقررة في مدرستهم، ويسهمون في تطويرها عن طريق المقترحات التي يقدمونها، وتقييمها من حيث نقاط القوة لتدعيمها ونقاط الضعف لعلاجها. يهتم مديرو المدارس بطرق وأساليب واستراتيجيات التدريس الفاعلة المتبعة من قبل المعلمون، ويساعدونهم على النمو والتطور المهني. ويحرص مديرو المدارس على تقييم المعلمين والطلبة، ومتابعتم لينهضوا بمستوياتهم الأكاديمية والتحصيلية. ويطور مديرو المدارس النشاطات داخل وخارج المدرسة، بحيث يتم ربط المدرسة بالمجتمع المحلي ومؤسساته. ويركز مديرو المدارس على الإرشاد التربوي للطلبة بالتعاون مع المرشد التربوي في المدرسة في حال وجوده. ويحضر مديرو المدارس الاجتماعات واللقاءات التي تعقدها وزارة التربية والتعليم أو مديرية التربية والتعليم التابعين لها. ويتعاون مديرو المدارس مع الموجهين والمشرفين التربويين والفنيين والإداريين لتحسين العملية التربوية والنهوض بها. ويقدم مديرو المدارس تقارير فنية وإدارية إلى السلطات والقيادات العليا للتعليم في منطقتهم التعليمية. ويخطط مديرو المدارس وينظمون ويشرفون على الاختبارات المدرسية وفقاً للوائح منظمة، ويدرسون نتائجها بهدف الاستفادة منها، ويرسلون تقارير لأولياء أمور الطلبة عن النتائج التحصيلية لأبنائهم. ويضع مديرو المدارس خطة سنوية لمدرستهم (المبروك، 2017).

وعطفاً على ما تقدم فإن نجاح أو فشل المؤسسات التربوية والمدارس يتوقف على كفاءة مديرو هذه المدارس في الإدارة والقيادة، حيث أن الدور الحديث لمديري المدارس يفرض عليهم امتلاك

الاتجاهات والمعارف والمهارات (الكفايات الفنية) والمكتسبة عبر الخبرة والتدريب. كما أن هذا الدور الحديث لمديري المدارس مرتبط بالتطوير التنظيمي، والعمل بتقنية ومهنية وفقاً لخطط شاملة معدة مسبقاً.

التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس

تتطلب التغيرات الجذرية والثورة المعلوماتية والتكنولوجية في النظم الإدارية إحداث تطورات وتحديثات حقيقية تتضمن جميع النظم الإدارية، وتوظيف الاستراتيجيات والتطبيقات التي تمتاز بالجدة والحداثة في البنية الأساسية للمؤسسة والموظفين فيها، ويعد التطوير التنظيمي أحد أهم التغييرات الحديثة في النظم الإدارية، حيث يجمع بين التفكير التأملي وبين الممارسة وتطوير المدرسة، ويظهر كعلم سلوكي بين النظريات والأساليب الإدارية الحديثة، يتم استخدامه لأغراض التغيير المخطط لها، بحيث يتم التركيز على البنية التنظيمية وتحديدًا النظم التربوية، فيشارك في تحقيق التطوير التنظيمي في المدرسة جميع الإداريين والمعلمين والموظفين (شهاب، 2014؛ Nanwani, 2022).

ماهية التطوير التنظيمي مفاهيمياً هو النهج المعرفي الذي يعتمد على فرضيات العلوم السلوكية، ويهدف إلى تحسين الفعالية للمدرسة من خلال إحداث التغيير المخطط له في عملياتها وسلوك كادرها والتقنية المستخدمة فيها وتطوير قدراتها الداخلية (عبد العال، 2017).

ويفسر مفهوم التطوير التنظيمي بأنه دراسة وتنفيذ الممارسات والأنظمة والتقنيات التي تؤثر على التغيير التنظيمي، والهدف منه هو تعديل أداء أو ثقافة المجموعة أو المدرسة، وعادة ما يتم بدء التغييرات التنظيمية من قبل المدراء (Cummins & Worley, 2020).

كما يعرف التطوير التنظيمي بأنه علم سلوكي إنساني يتضمن فهم معمق للسلوك ومن ثم تعديل هذا السلوك بما يتوافق وأهداف التنظيم الإداري، فهو أداة للتغيير المخطط الشامل بغرض تنمية الأداء في المدرسة لتواكب الثورة التكنولوجية والمعلوماتية، وتمكين الموظفين من صنع القرار، وزيادة مقدرتهم على حل المشكلات، وتعزيز العلاقات التي تتسم بالتوازن بين المدرسة من الداخل والمجتمع والبيئة المحيطة بها من الخارج (شهاب، 2014).

وفي السياق ذاته تم التأكيد على أهمية التطوير التنظيمي في المدارس لدوره في التنمية الذاتية، ورسم رحلة في السعي لتحقيق التطوير المهني، كما يمثل المقدرة الكافية على التكيف باستمرار مع البيئة المتغيرة وقواها الداخلية، بالإضافة إلى التعامل مع المشكلات التي يتم الكشف عنها في التشخيص، وإيجاد الاستعداد للتطوير الذاتي والتغيير الداخلي، وبناء المهارات اللازمة لتحقيقه، للمضي قدمًا في التطوير التنظيمي المستمر، ويقوم التطوير التنظيمي على فكرة تكريس الطاقة والجهود لتحسين المدرسة. وبذا فإن الأهداف التنظيمية للتطوير التنظيمي في المدارس تتمثل في الآتي: خلق مناخ مفتوح لحل المشكلات في جميع أنحاء المدرسة. وتعزيز السلطة المرتبطة بالدور بالمعرفة والكفاءة. وتحديد مهام اتخاذ القرار وحل المشكلات لأقرب مصدر للمعلومات. وبناء الثقة بين الأفراد والجماعات في جميع أنحاء المدرسة. وتعظيم الجهود التعاونية. وزيادة الشعور "بملكية" المدرسة. ومساعدة المعلمين لمديري المدارس على إدارة المدرسة وفقًا للأهداف المخطط لها. وزيادة ضبط النفس والتوجيه الذاتي للعاملين في المدرسة. وإنشاء معايير وأدوار داخل المدرسة من شأنها أن تساعد العاملين على مراجعة أنفسهم باستمرار بهدف التطوير الذاتي وإحداث التقدم والتحسين والتنمية داخل المدرسة (Schmuck & Miles, 1971; Nanwani, 2022).

أهمية التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس

يعد التطوير التنظيمي في المدارس هو خطة إيجابية تهدف إلى تطوير أداء المدرسة بمختلف مكوناتها وعناصرها، وبالتالي تحسينها ونقلها من مرحلة إلى مرحلة أخرى أكثر فعالية ونجاحاً وملائمة لتغيرات البيئة، حيث يحقق التطوير التنظيمي للمدرسة نظاماً ديناميكياً، وهو ضروري للتكيف مع محيط المدرسة والذي يتصف بعدم الاستقرار وبالتغير المستمر، وذلك من خلال استغلال الفرص المتوفرة، وترشيد استغلال نقاط القوة وإيجاد الحلول السريعة والمناسبة للمشكلات. ويجدر الإشارة هنا إلى أنه ليس من الضروري أن يهدف التطوير التنظيمي لحل مشكلة موجودة، وإنما قد يهدف إلى الاستفادة من فرص جديدة للتطور والنمو، فالتطوير التنظيمي يعد عملية متواصلة تفرضها حاجة المنظمة للتجديد كما اقتضت للضرورة (شغري، 2018؛ الشمري، 2019).

كما أن التطور التنظيمي في المدارس بمثابة استجابة لتلبية بعض الحاجات، فالمناهج الدراسية الجديدة والبرامج الحديثة تتطلب الارتقاء بمهارات ومعارف المعلمين في العديد من المجالات منها مجالات وأنشطة غير مألوفة بالنسبة لهم. كما تتطلب التكيف والتأقلم مع التغيير والمستجدات والظروف المختلفة التي قد يتعرض لها المجتمع؛ مما يستدعي تطوير أساليب وطرق إدارية مناسبة تمكن من مواجهة التغيير، وكشف جوانب القوة في العمل الإداري والتعليمي وتعزيزها، ومعرفة جوانب الضعف والعمل على تحسينها. فالحاجة مستمرة للتطوير في المدارس لتتمكن من المنافسة مع المدارس المناظرة لها، وتطوير التعليم والتدريس بشكل فاعل، واتخاذ الإجراءات الملائمة لتحقيق التطوير بصورة مستمرة، وتحقيق التميز الإداري والتعليمي (حسنين، 2022).

وفي الإطار ذاته يعد التطوير التنظيمي في المدارس دليل على الإصلاح الإداري والتعليمي، والتخطيط الاستراتيجي وإعادة الهيكلة، وتطوير المعلمين وجميع الموظفين في المدرسة، وبناء

الفريق، وتنظيم الجهود نحو التحسين المستمر، وإنشاء مدارس رشيقة ومرنة وقابلة للتكيف لتلبية احتياجات الطلبة ومتطلبات اقتصاد المعرفة العالمي بشكل أفضل. كما يوجه التطوير التنظيمي مديرو المدارس الراغبون في بناء مهارات ومقدرات الموظفين والطلبة حتى يكونوا مجهزين بشكل أفضل لحل المشكلات بشكل إبداعي وتعاوني الآن وفي المستقبل، وتصبح إدارة مديرو المدارس أكثر إنسانية واتساقاً وفعالية؛ مما ينعكس على رفع الروح المعنوية لدى الموظفين في المدرسة، ورفع مستويات التحصيل لدى الطلبة (Schmuck & Miles, 1971).

خصائص التطوير التنظيمي

يتصف التطوير التنظيمي بمجموعة خصائص هامة يجب الإحاطة والإلمام بها، وهي كالآتي:

الاستهدافية: يتعين أن يكون للتطوير التنظيمي أهداف واضحة وقابلة للقياس، ومحددة بمدة زمنية معينة. والواقعية: يجب ارتباط التطوير التنظيمي بالواقع الفعلي للمنظمة، ضمن الموارد والإمكانات المتاحة. والتوافقية: ضرورة توافق أهداف التطوير التنظيمي واحتياجات ورغبات وتطلعات وطموحات كافة الأطراف المرتبطة بالمدرسة. والفاعلية: سعي التطوير التنظيمي إلى الوصول إلى مستوى ملائم من إنجاز الأهداف المحددة. والمشاركة: يستلزم التطوير التنظيمي مشاركة وتعاون كافة الأطراف ذات العلاقة بالمدرسة، لإنجاز عمل جمعي تلتزم به كافة القوى البشرية التي تسعى للتغيير. والشرعية: ضرورة أن يتم التطوير التنظيمي وفقاً للقوانين والتشريعات والأنظمة والأخلاق والمسؤولية الاجتماعية للمنظمة نحو المجتمع المحيط بها. والإصلاح: يجب أن يسعى التطوير التنظيمي تجاه معالجة وإصلاح الاختلالات والأخطاء في المدرسة. والرشد: ضرورة إحكام العقل الراشد في عقد المقارنة بين التكاليف التي يستلزمها إحداث التطوير التنظيمي وبين الفوائد والعوائد والمنافع الناتجة، بحيث تكون التكاليف المستلزما أقل من الفوائد والمنافع والعوائد الناتجة. والمقدرة

على التطوير والابتكار: يتعين سعي التطوير التنظيمي إلى الوصول إلى مستوى أفضل في المستقبل، وتحقيق الابتكار والإبداع الإداري في المدرسة. والمقدرة على التكيف السريع مع الأحداث: ضرورة سعي التطوير التنظيمي إلى التكيف والتوافق والتأقلم مع المتغيرات والمستجدات في البيئة المحيطة، لضمان البقاء والاستمرار والتطور والنمو في أعمال المدرسة (دودين، 2020).

أبعاد التطوير التنظيمي

تتضمن عملية التطور التنظيمي أربعة أبعاد أساسية كالآتي:

أولاً: التشخيص (الدراسة التشخيصية) (Diagnosis).

ثانياً: التصميم أو التخطيط (وضع خطة التطوير) (Implementation of Interventions) (Design and

ثالثاً: النشر أو التطبيق (التهيئة لقبول وتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته) (Implementation).

رابعاً: التقييم (المتابعة التصحيحية أو التغذية الراجعة) (Evaluation Feedback).

أولاً: التشخيص (الدراسة التشخيصية) يهدف التشخيص إلى نقصي فرص التطوير واكتشافها، ومواجهة التغييرات، وإجراء التغيير المنشود. ورصد الاختلافات بين النتائج والمخرجات على أرض الواقع والنتائج والمخرجات المرغوبة. وتشخيص المشكلات المتعلقة بالعمل مثل: (التكنولوجيا الموظفة في العمل، ونسبة الغياب) وتتضمن الدراسة التشخيصية تشخيص المحاور الثلاثة المكونة لعملية التطوير التنظيمي وهي: (الإنسان، ونظم العمل، ومعدات وتسهيلات العمل)، بحيث يتم تشخيص كل محور على حدة، أو تشخيص المحاور الثلاثة مجتمعة معاً. وبذا يتضمن التشخيص: (التعرف على مصدر التغيير والتطوير، وتقدير مدى الحاجة للتغيير والتطوير في المدرسة،

وتشخيص مشكلات المدرسة)، فيبدأ التشخيص بطرح مجموعة الأسئلة الآتية: ما أدوار ومسؤوليات العضو في المدرسة؟ ما ارتباط أدوار ومسؤوليات العضو في المدرسة بالآخرين؟ ما طبيعة مشاركة الآخرين في أدوار ومسؤوليات العضو في المدرسة؟ ما الموقع التنظيمي الخاص بالعضو في المدرسة؟ ما موضع الوحدة التنظيمية نسبةً للتنظيم العام للمنظمة؟ ما التسهيلات والمعدات اللازمة لإجراء العمل، وما نوع هذه التسهيلات هل هي (نظم وإجراءات Software) أو (معدات صلبة Hardware)؟ ما معوقات العمل هل هي: معوقات بشرية، أو ومعوقات نظم، أو إجراءات، أو معوقات التسهيلات والمعدات؟ (Cummings & Worley, 2020).

ثانيًا: التصميم أو التخطيط (وضع خطة التطوير) يتم تصميم ورسم خطط التطوير والتغيير المراد تحقيقها، وتحديد التسهيلات والمعدات والآليات والاستراتيجيات المناسبة للوصول إلى الأهداف المنشودة. وبذا يتضمن التصميم (تحديد استراتيجيات وأساليب التغيير والتطوير، وتخطيط الجهود التي يحتاجها التغيير والتطوير)، ويتم تخطيط الجهد اللازم للتغيير والتطوير وعملية التصميم أو التخطيط (وضع خطة التطوير) من خلال المراحل الآتية:

الأولى: اكتشاف فرصة التطوير، وتوضيح أهداف التغيير والتطوير بدقة بحيث تكون قابلة للقياس، وذلك بطرح مجموعة الأسئلة الآتية: ما الأهداف المعلنة للمنظمة؟ ما فرصة التطوير المتاحة من حيث: (العاجل منها والآجل، الممكن منها وغير الممكن، التكلفة والتسهيلات المادية المتاحة وغير المتاحة، المكان المتاح وغير المتاح، النظم والتنظيمات البجاجة لتعديل، الزمن المسموح به)؟

الثانية: تصميم خطة التطوير، ووضع استراتيجية التغيير وفقًا للأهداف والإمكانات المتاحة. وذلك بتحديد العناصر التي قد تؤثر في أجزاء المدرسة وهي الهيكل التنظيمي (القوى البشرية، وتغيير الآلات والأجهزة والتسهيلات والمعدات، والنظم والتنظيمات، وتعديل

الصلاحيات والمسؤوليات، وإعادة تصميم الوظائف والأعمال، وتعديل طرق الإنتاج، والتكلفة، والزمن، وأساليب المراجعة تبعاً لزمن الخطة، والتدريب أثناء العمل، وعقد ندوات تدريبية للمدراء، وتنمية فرق العمل). بحيث يتم تصميم الخطة بناءً على مبادئ لا ينبغي تجاوزها وهي: قابلة للتطبيق والتنفيذ، وأن تتسم الخطة بالمرونة والشمولية لكافة الجوانب. ومحددة، ومكتوبة، ويتم إعلانها، وأن تكون الخطة قابلة للمراجعة. وقابلة للتطبيق طبقاً للتكاليف والإمكانات المتوفرة. ومتناسكة ومترابطة، ومتجانسة، وتحقق الخطة الغرض منها. وقابلة للقياس تبعاً لوحدة إنتاج محددة مقارنة (بوحدة تكلفة محددة، وكمية إنتاج محددة، ونوعية محددة). ومحددة الزمن (دودين، 2020).

ثالثاً: النشر أو التطبيق (التهيئة لقبول وتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته) وتتضمن ترجمة وتحويل الخطة المرسومة إلى سلوك حقيقي فعلي في فترة زمنية محددة، والتغلب على مقاومة التغيير والتطوير التنظيمي، حيث تنشأ ومقاومة التغيير والتطوير نتيجة لعدة أسباب مثل: (الخوف من التعرض للخسائر المادية أو المعنوية، عدم تفهم الآثار الإيجابية للتغيير والتطوير، وسوء فهم مقتضيات تطوير العلاقات والنمط السلوكي الجديد، وشعور الموظفين بأنه قد تم إجبارهم على التغيير والتطوير دون رغبة منهم، والاعتقاد على أداء العمل وإنجازه بطريقة محددة، والميل إلى الاستقرار، والتخوف من خرق معايير الجماعة). وبذا يتضمن النشر أو التطبيق (التغلب على مقاومة التغيير والتطوير، وتطبيق الخطة خلال المدة الزمنية المحددة)، وتقوم عملية النشر أو التطبيق (التهيئة لقبول وتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته) على مجموعة قواعد أساسية كالاتي:

التنوير بحكمة التغيير: أساس النشر أو التطبيق (التهيئة لقبول وتنفيذ خطط التطوير التنظيمي

ورعايته) هو وضوح الحكمة من التطوير التنظيمي وأهدافه ومتطلباته، فالمدرسة تسعى للاحتفاظ بالموظف الذي يتصف بالولاء والالتزام للمنظمة ويُعنى بمصلحة العمل واستمراريته ونموه.

المشاركة: مشاركة أصحاب العلاقة وأطراف العمل في اكتشاف فرص التطوير التنظيمي، وتحديد الأولويات، وإعداد خطط التنفيذ هو أكبر ضمان لتهيئة الجميع نحو رعاية التنفيذ. **الاتصال الفعال:** تتطلب عملية النشر أو التطبيق (التهيئة لقبول وتنفيذ خطط التطوير التنظيمي ورعايته) الأخذ بجميع النظم المتشابكة والمتكاملة الآتية: (تدفق المعلومات، والمعلومات على خطوط العمل، ونظم معلومات الإدارة، ونظم التقارير، ونظم العرض والتقديم، وشبكة الاتصالات السمعية أو البصرية)، وتؤكد على إتاحة الحصول على المعلومة، ودينامية عملية الاتصال بحيث تحدث بشكل روتيني وغير روتيني. **التدريب:** يتمثل التدريب في إحداث تطوير وتغييرات في ثلاثة محاور يعبر كل منها عن احتياج تدريجي تمهيداً لقبول التغيير، ويدرب على التنفيذ، وهذه المحاور هي كالاتي: مفهوم أو مواقف أو معلومات أو مهارات أو سلوك الموارد البشرية. والنظم والتنظيمات. وتسهيلات ومعدات العمل (شهاب، 2014).

رابعاً: التقييم (المتابعة التصحيحية أو التغذية الراجعة) بمجرد تنفيذ الخطة يجب تقييمها لاكتشاف ما إذا كانت تنتج التأثيرات المقصودة، ما إذا كانت النتائج الإيجابية قد حدثت بالفعل. ويتضمن تقييم خطط التطوير التنظيمي أحكاماً حول ما إذا كان هناك تدخل تم تنفيذه على النحو المنشود أم لا، وإذا كان الأمر كذلك، ما إذا كان يحقق النتائج المرجوة، وتجرى المساءلة عن النتائج، وتبرير النفقات، فيطلب المديرون تقييماً صارماً لاستخدام النتائج لصنع قرارات مهمة مثل: تخصيص الموارد، الاستمرار في دعم خطة التغيير والتطوير أو تعديلها أو تغييرها أو إنهاؤها وتجربة خطة جديدة. تأخذ عمليات التقييم في الاعتبار نجاح تنفيذ الخطط والنتائج طويلة المدى التي تنتج عنها، ويستخدم التقييم الفعال القياس لتحقيق الغاية من التقييم. يتم مقارنة الأهداف التي تم وضعها مسبقاً

بالنتائج والمخرجات الفعلية المحققة، وتحديد أسباب ومصادر عدم تحقق هذه الأهداف، ومتابعة تطبيق الخطط، وتحديد جوانب القوة والضعف فيها. من الأفضل اشتراك عضو من داخل المدرسة وعضو استشاري من خارج المدرسة في عملية التقييم. وتتنوع طرق وأساليب التقييم (المتابعة التصحيحية أو التغذية الراجعة) فمنها: أساليب تعتمد على المقابلة وتقارير المتابعة، وحصر النتائج بأساليب إحصائية كمية أو نوعية، واكتشاف الأخطاء. كما يسهم تحديد الأهداف بدقة بتحقيق عملية التقييم وخضوعها للقياس. هناك نوعان مميّزان من تقييم التطوير التنظيمي: أحدهما يهدف إلى توجيه تنفيذ الخطة، وآخر لتقييم تأثير الخطة العام. وتتضمن خطة التطوير التنظيمي على أسس التقييم الآتية: متابعة أداء الموارد البشرية عن طريق معدلات الأداء، ومعدلات الغياب، ومعدلات دوران العمل، ومعدلات الإصابة، ومؤشرات الشكاوي. ومتابعة أداء التسهيلات والمعدات عن طريق قياس حجم الإنتاج والتغييرات التي طرأت عليه مثل: تكلفة الوحدة، معدل التالف والمرتجع، حركة المخزون الراكد. ومعدل أداء النظم والتنظيمات عن طريق كفاءة وفاعلية وتكلفة الاتصال، وتدفق المعلومات، وحل المشكلات، واتخاذ القرارات (Cumming & Worley, 2020).

تصنيف التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس

يصنف التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس كآتي: القوى البشرية الموظفة: يمكن لمديري المدارس تطوير الفرد والقوى البشرية الموظفة (إداري، معلم، المستخدم) في المدرسة عن طريق إشباع حاجات الموظف ورغباته، وتفهم نمط شخصيته الخاصة، والعمل على نشر روح العمل الجماعي، ومشاركته في حل المشكلات، والدعوة إلى تحقيق جودة حياة العمل من خلال إحداث التغيير والتطوير المناسب في متطلبات العمل وفي بيئته. وجماعات العمل بالمدرسة: أي مجموعة الأفراد داخل المدرسة كالمعلمين والإداريين كمجموعة ملزمة بتحقيق هدف تنظيمي مشترك، يهدف تطويرها إلى تحقيق الوحدة بين أعضاء نفس المجموعة ومجموعات مختلفة في المدرسة والتفاعل

فيما بينها، ويتم تطوير مجموعات العمل من خلال توحيد قيمهم ومعاييرهم ومعتقداتهم مع الجماعات المتنوعة في المدرسة. والمدرسة كمنظمة للتعليم والتعليم: تطوير وتغيير مجموعة العلاقات والسلطات والاتصالات والمعلومات والمهام والعمليات الإدارية التي تتم داخل المدرسة، ويهدف التطوير التنظيمي هنا إلى تنمية مهام وأنشطة العمل، وتحسين وعلاقات المدرسة بالمدارس الأخرى، وتوظيف التكنولوجيا، وإتاحة فرص الابتكار والتجديد (عبد العال، 2017؛ عدلي، 2019؛ البرواني، 2021).

ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة

سيتم عرض الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة ومتغيراتها على النحو الآتي: القسم الأول: الدراسات التي تناولت الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس. القسم الثاني: الدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي في المدارس. مرتبة من الأقدم إلى الأحدث كآلاتي:

أولاً: الدراسات التي تناولت الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس

هدفت دراسة بولان (Bolante, 2013) إلى تقصي درجة توفر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر المدراء والمعلمين في نيجيريا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (154) مديراً ومديرة و (770) معلماً ومعلمة، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام الاستبانة، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة مرتفعة لتوفر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الثانوية من وجهة نظر المدراء والمعلمين.

أجرى أبو سنينة (2013) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة توافر الكفاءات الفنية بأبعادها: (المجال المهني، والطلبة، والمعلمون، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي) لدى مديرو مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلميها في الأردن، واعتمدت الدراسة المنهج

الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (209) معلما ومعلمة، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام الاستبانة، وبينت نتائج الدراسة درجة متوسطة لتوافر الكفايات الفنية بأبعادها: (المجال المهني، والطلبة، والمعلمون، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي) لدى المديرين من وجهة نظر معلمهم على الدرجة الكلية وعلى درجة كل المجالات، كما أوضحت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس وامتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير خبرة المعلم لصالح المعلمين أصحاب الخبرة (أقل من 5 سنوات).

جاءت دراسة السريع (2016) بهدف تقصي مستوى ممارسة الكفايات الفنية بأبعادها (العمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيًا وفنيًا، والتخطيط، والعمل مع الطالب، والإداري) لدى مديرو المدارس وعلاقتها بأدائهم الإشرافي من وجهة نظر مديرو المدارس والمعلمين في دولة الكويت، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (113) مديرًا ومديرة، و(320) معلما ومعلمة، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام الاستبانة، وبينت نتائج الدراسة مستوى مرتفع لممارسة بأبعادها (العمل مع المعلمين وتنميتهم مهنيًا وفنيًا، والتخطيط، والعمل مع الطالب، والإداري) لدى مديرو المدارس من وجهة نظر مديرو المدارس والمعلمين، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين مستوى ممارسة الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس وأدائهم الإشرافي من وجهة نظر مديرو المدارس والمعلمين، وأظهرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الذكور، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي ولمتغير الخبرة.

سعت دراسة كاروانتو (Karwanto, 2017) إلى معرفة مهارات مديرو المدارس اللازمة لتحقيق

التميز في التعليم في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (50)

مديراً ومديرة، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام المقابلات والملاحظة ودراسة الحالة، وكشفت نتائج الدراسة عن أن المهارات الفنية هي أكثر مهارات مديرو المدارس اللازمة لتحقيق التميز في التعليم، وأن المهارات الفنية تتضمن مهارات إنجاز مهام محددة من خلال استخدام المعرفة والأساليب والتقنيات، والمقدرة على التواصل، والعرض والاستخدام، والإبلاغ عن استخدام المعدات والأموال، وترتيب الجدول الزمني المطلوب لأداء مهام معينة والتي تشمل مهارات إعداد الميزانية المالية / التمويل، والكفاءة في المجالات التقنية كمهارات الحاسوب والإنترنت، وكفاءة الإدارة.

أجرى بني فواز (2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة الكفايات الإدارية ومنها أبعاد الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الثانوية في الأردن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (58) مديراً ومديرة، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام الاستبانة، وكشفت نتائج الدراسة عن درجة مرتفعة لممارسة الكفايات الإدارية ومنها أبعاد الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الثانوية، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس وامتياز المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير خبرة المعلم لصالح مديرو المدارس الثانوية أصحاب الخبرة (11 سنة فأكثر).

هدفت دراسة الجفيرات (2020) إلى معرفة مستوى ممارسة الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بدرجة ممارسة الإدارة بالإهداف من وجهة نظر المعلمين في الأردن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (303) معلماً ومعلمة، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام الاستبانة، وبينت نتائج الدراسة مستوى مرتفع لممارسة الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، كما كشفت النتائج عن وجود علاقة ارتباطية موجبة بين درجة ممارسة الإدارة بالإهداف ومستوى ممارسة الكفايات الفنية لدى

مديرو المدارس الثانوية الحكومية من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمين أصحاب الخبرة (أقل من 10 سنوات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

سعت دراسة لياردو (Lepardo, 2021) إلى الكشف عن تأثير الكفايات القيادية لدى مديرو المدارس والتي تتضمن الأبعاد (التخطيط، والتنمية المهنية، والإدارة) في الأداء المدرسي في الفلبين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من (192) مديراً، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام الاستبانة، وبينت نتائج الدراسة مستوى منخفض للكفايات الإدارية ومنها الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس من وجهة نظر المعلمين، وأظهرت النتائج وجود تأثير للكفايات القيادية لدى مديرو المدارس والتي تتضمن الأبعاد (التخطيط، والتنمية المهنية، والإدارة) في الأداء المدرسي من حيث تحسين وتطوير المدرسة، وخلق بيئة عمل فعالة من خلال القيام بالأمور بشكل صحيح.

جاءت دراسة بكر (2020) بهدف تقصي واقع الكفايات الإدارية ومنها الكفايات الفنية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مصر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (200) مديراً، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة مستوى متوسط للكفايات الإدارية ومنها الكفايات الفنية لدى مديرو مدارس التعليم الأساسي.

هدفت دراسة قسايمة (2022) إلى تقصي الكفايات الإدارية ومنها الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس من وجهة نظر المعلمين في الأردن، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (850) معلماً ومعلمة، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام الاستبانة، وبينت نتائج

الدراسة مستوى منخفض للكفايات الإدارية ومنها الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس من وجهة نظر المعلمين، وكشفت النتائج عن وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس لصالح الإناث، ووجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح المعلمين أصحاب الخبرة (أكثر من 10 سنوات)، وعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي.

أجرى شوفوان (Shofwan, 2022) دراسة هدفت إلى تقصي المهارات الإدارية لمديري المدارس في تطوير الإدارة القائمة على المدرسة (SBM) في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة المنهج النوعي، وتكونت عينة الدراسة من (150) ورقة بحثية مرتبطة بموضوع المهارات الإدارية لمديري المدارس في تطوير الإدارة القائمة على المدرسة (SBM)، ولجمع معلومات الدراسة تم مراجعة الأدبيات الإدارية الرئيسية، وأظهرت نتائج الدراسة أن المهارات الفنية هي أكثر المهارات الإدارية لمديري المدارس في تطوير الإدارة القائمة على المدرسة (SBM).

ثانياً: الدراسات التي تناولت التطوير التنظيمي في المدارس

هدفت دراسة المطيري (2016) إلى الكشف عن درجة تطبيق مديرو مدارس المرحلة المتوسطة للتطوير التنظيمي بأبعاده: (أهداف واستراتيجيات المدرسة، ومتطلبات التطوير التنظيمي، والإجراءات الإدارية، والأساليب والأدوات التكنولوجية، والعمل الجماعي) من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (379) معلماً ومعلمة، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام الاستبانة، وبينت نتائج الدراسة درجة مرتفعة لتطبيق مديرو مدارس المرحلة المتوسطة للتطوير التنظيمي بأبعاده: (أهداف واستراتيجيات المدرسة، ومتطلبات التطوير التنظيمي، والإجراءات الإدارية، والأساليب والأدوات التكنولوجية، والعمل الجماعي) من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية، وأنه لا توجد فروق ذات

دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي، ولكن وجدت فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة المعلم.

أجرى نيلتاوتي (Nellitawati, 2019) دراسة هدفت إلى معرفة تأثير التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس في أداء المعلمين في إندونيسيا، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (86) معلما ومعلمة، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام الاستبانة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود تأثير كبير للتطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس في أداء المعلمين، وأن التطوير التنظيمي له مساهمة إيجابية كبيرة في أداء المعلمين.

سعت دراسة الشهومي (2019) إلى تقصي التطوير التنظيمي لمديري المدارس في سلطنة عمان، واعتمدت الدراسة المنهج التاريخي، وتكونت عينة الدراسة من المدراء والوكلاء والمعلمين في المدارس المعتمدة، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام تحليل الوثائق، وأظهرت نتائج الدراسة اهتمام وزارة التربية والتعليم بالتطوير التنظيمي لمديري المدارس بالمجالات: (الكفايات المهنية، وتقييم الأداء الوظيفي، والواجبات الوظيفية، ومعايير الجودة، وشروط الاختيار والترشح).

جاءت دراسة عدلي (2019) بهدف الكشف عن درجة تطبيق أبعاد التطوير التنظيمي بأبعاده: (الفرد العامل، وجماعة العمل، والمدرسة ككل) في مدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي في مصر، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكونت عينة الدراسة من المدراء والوكلاء والمعلمين في المدارس المعتمدة، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة مرتفعة لتطبيق أبعاد التطوير التنظيمي بأبعاده: (الفرد العامل، وجماعة العمل، والمدرسة ككل) في المدارس المعتمدة.

أجرى جيروم (Jerome, 2020) دراسة هدفت إلى تحديد دور أصحاب المدارس الخاصة في التطوير التنظيمي بأبعاده: (الرؤية التنظيمية المحققة، والتخطيط الاستراتيجي الشامل، والهيكل التنظيمي الفعال، وإدارة قوية، وتنمية المقدرات القيادية، ومقدرة الموارد البشرية) من وجهة نظر مدراء المدارس والمعلمين في الفلبين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (359) مديرًا ومعلمًا في المدارس الخاصة، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام الاستبانة، وبينت نتائج الدراسة وجود دور مشارك لأصحاب المدارس الخاصة في التطوير التنظيمي بأبعاده: (الرؤية التنظيمية المحققة، والتخطيط الاستراتيجي الشامل، والهيكل التنظيمي الفعال، وإدارة قوية، وتنمية المقدرات القيادية، ومقدرة الموارد البشرية) من وجهة نظر من مدراء المدارس والمعلمين.

هدفت دراسة عاشور (2021) إلى تقصي علاقة الإدارة الاستراتيجية بالتطوير التنظيمي بأبعاده: (الأهداف والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية) في المدارس الخاصة من وجهة نظر المدراء والمعلمين في فلسطين، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (208) مديرًا ومعلمًا في المدارس الخاصة، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام الاستبانة، وتوصلت نتائج الدراسة إلى درجة مرتفعة لتطبيق أبعاد التطوير التنظيمي بأبعاده: (الأهداف والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية) في المدارس الخاصة من وجهة نظر المدراء والمعلمين، وبينت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الإدارة الاستراتيجية والتطوير التنظيمي بأبعاده: (الأهداف والاستراتيجيات، والهيكل التنظيمي، وتنمية الموارد البشرية) في المدارس الخاصة من وجهة نظر المدراء والمعلمين، كما توصلت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي، ولكن وجدت فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة لصالح الخبرة أقل من خمس سنوات.

جاءت دراسة حسين (2021) بهدف الكشف عن علاقة التطوير التنظيمي بالأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين بولاية الخرطوم، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (300) معلما ومعلمة للمرحلة الثانوية، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام الاستبانة، وبينت نتائج الدراسة درجة متوسطة لممارسة لمديري المدارس للتطوير التنظيمي في المدارس، كما أظهرت النتائج وجود درجة مرتفعة للعلاقة بين التطوير التنظيمي بالأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين، ووجود درجة متوسطة لدور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس.

سعت دراسة المطيري (2021) إلى معرفة علاقة الأنماط الشخصية لمديري المدارس بمستوى الاهتمام بالتطوير التنظيمي بأبعاده: (استراتيجيات المدرسة، والإجراءات الإدارية، والهيكل التنظيمي، والوسائل التكنولوجية، والعمل الجماعي، وتدريب العاملين بالمدرسة، والتقييم) من وجهة نظرهم في دولة الكويت، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (127) مديراً ومديرة مدرسة، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام الاستبانة، وكشفت نتائج الدراسة عن وجود وجود علاقة ارتباطية إيجابية بين الأنماط الشخصية لمديري المدارس ومستوى الاهتمام بالتطوير التنظيمي بأبعاده: (استراتيجيات المدرسة، والإجراءات الإدارية، والهيكل التنظيمي، والوسائل التكنولوجية، والعمل الجماعي، وتدريب العاملين بالمدرسة، والتقييم) من وجهة نظرهم، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الجنس ومتغير المؤهل العلمي ومتغير الخبرة.

أجرى شالاتي (2022) دراسة هدفت إلى الكشف عن علاقة ممارسة التطوير التنظيمي لدى مديرو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي العام بمستوى كفاءة الأداء لديهم من وجهة نظر المشرفين

التربويين في دمشق، واعتمدت الدراسة المنهج الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة من (21) مشرفاً ومشرفة تربوية، ولجمع معلومات الدراسة تم استخدام الاستبانة، وأظهرت نتائج الدراسة وجود علاقة ارتباطية قوية بين ممارسة التطوير التنظيمي لدى مديرو الحلقة الأولى من التعليم الأساسي العام ومستوى كفاءة الأداء لديهم من وجهة نظر المشرفين التربويين، كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة.

ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة

يتضمن التعقيب على الدراسات السابقة عقد مقارنة بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الاتفاق والاختلاف في المحاور الآتية: هدف الدراسة، ومكان إجراء الدراسة، ومنهج الدراسة، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، ونتائج الدراسة.

هدف الدراسة

هدفت الدراسة الحالية إلى تحديد درجة الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين، وتختلف بهذا مع الدراسات (أبو سنينة، 2013؛ السريع، 2016؛ بني فواز، 2018؛ بكر، 2020؛ الجفيرات، 2020؛ قسامية، 2022؛ Bolanle, 2013) التي هدفت إلى تقصي درجة امتلاك الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس. كما وتختلف بهذا مع الدراسات (السريع، 2016؛ الجفيرات، 2020) والتي هدفت إلى الكشف عن علاقة الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس بمتغيرات أخرى.

وتختلف الدراسة الحالية في هدفها مع الدراسات (المطيري، 2016؛ عدلي، 2019) التي هدفت إلى الكشف عن درجة تطبيق مديرو المدارس للتطوير التنظيمي بأبعاده. كما وتختلف بهذا

مع الدراسات (حسين، 2021؛ عاشور، 2021؛ المطيري، 2021؛ شالاتي، 2022) والتي هدفت إلى الكشف عن علاقة التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس بمتغيرات أخرى.

مكان إجراء الدراسة

أجريت الدراسة الحالية في الأردن. وتتفق بهذا مع دراسة (أبو سنيينة، 2013؛ بني فواز، 2018؛ الجفيرات، 2020؛ قسايمة، 2022).

وتختلف بهذا مع الدراسات (السريع، 2016؛ المطيري، 2016؛ الشهومي، 2019؛ عدلي، 2019؛ بكر، 2020؛ حسين، 2021؛ عاشور، 2021؛ المطيري، 2021؛ شالاتي، 2022) التي أجريت في دول عربية.

كما تختلف بهذا مع الدراسات (Nellitawati, 2020; Lepardo, 2021; Shofwan, 2022) التي أجريت في دول أجنبية. (Bolanle, 2013; Karwanto, 2017; Jerome, 2019 Jerome)

منهج الدراسة

اعتمدت الدراسة الحالية المنهج الوصفي الارتباطي، وتتفق بهذا مع الدراسات (السريع، 2016؛ الجفيرات، 2020؛ عاشور، 2021؛ المطيري، 2021؛ شالاتي، 2022).

وتختلف بهذا مع الدراسات (أبو سنيينة، 2013؛ المطيري، 2016؛ بني فواز، 2018؛ عدلي، 2019؛ بكر، 2020؛ حسين، 2021؛ قسايمة، 2022؛ Lepardo, 2021؛ Bolanle, 2020) التي اعتمدت المنهج الوصفي. (Nellitawati, 2019; Jerome, 2013)

كما تختلف بهذا مع الدراسات (Karwanto, 2017; Shofwan, 2022) التي اعتمدت المنهج

النوعي.

عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة الحالية من المعلمين والمعلمات في المدارس، وتتفق مع الدراسات (أبو سنيّة، 2013؛ المطيري، 2016؛ الجفيرات، 2020؛ حسين، 2021؛ قسايمة، 2022؛ (Nellitawati, 2019).

وتختلف في عينة الدراسة مع الدراسات (السريع، 2016؛ عدلي، 2019؛ عاشور، 2021؛ Bolanle, 2013; Jerome, 2020) حيث تكونت عينة الدراسة من مديري ومعلمي المدارس. كما تختلف بهذا مع الدراسات (بني فواز، 2018؛ الشهومي، 2019؛ عدلي، 2019؛ بكر، 2020؛ المطيري، 2021؛ Karwanto, 2017; Lepardo, 2021) حيث تكونت عينة الدراسة من مديري المدارس.

كما تختلف بهذا مع دراسة (شالاتي، 2022) حيث تكونت عينة الدراسة من (21) مشرفاً ومشرفة تربوية.

كما تختلف بهذا مع دراسة (Shofwan, 2022) حيث تكونت عينة الدراسة من ورقة بحثية مرتبطة بموضوع المهارات الإدارية لمديري المدارس في تطوير الإدارة القائمة على المدرسة (SBM).

أداة الدراسة

استخدمت الدراسة الحالية لجمع معلومات الدراسة الاستبانة وتتفق بهذا مع الدراسات (أبو سنيّة، 2013؛ السريع، 2016؛ المطيري، 2016؛ بني فواز، 2018؛ عدلي، 2019؛ بكر، 2020؛ الجفيرات، 2020؛ حسين، 2021؛ عاشور، 2021؛ المطيري، 2021؛ شالاتي،

2022؛ قسايمة، 2022؛ Bolanle, Nellitawati, 2019; Jerome, 2020; Lepardo, 2021؛ 2022؛ (2013).

وتختلف بهذا مع دراسة كاروانتو (Karwanto, 2017) التي استخدمت المقابلات والملاحظة ودراسة الحالة.

وتختلف بهذا مع دراسة شوفوان (Shofwan, 2022) حيث تم مراجعة الأدبيات الإدارية الرئيسية.

أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة

تم الاستفادة من الدراسات السابقة من خلال تحديد المجالات التي تم تناولها لقياس متغيرات الدراسة، وفي كيفية بناء وصياغة وتفصيل الأدب النظري المتعلق في مجال الدراسة الحالية، وذلك عن طريق الإفادة من تعريفات المصطلحات والمفاهيم التي تم تناولها وذات العلاقة بمتغيرات الدراسة الحالية، وتحديد المنهجية البحثية المعتمدة، وتطوير أدوات الدراسة التي استخدمت لجمع البيانات من عينة الدراسة بالاستناد إلى الكتب العلمية والدراسات السابقة، واستفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في الاطلاع على الأساليب الإحصائية المناسبة والمستخدمه لتحليل البيانات المتعلقة بهذه الدراسة، كما تم الإفادة من نتائج الدراسات السابقة في تفسير النتائج التي تم التوصل إليها في الدراسة الحالية وربطها مع نتائج الدراسات السابقة.

وتتميز هذه الدراسة عن سابقتها بأنها تبنت موضوع الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة في العاصمة عمّان وعلاقتها بالتطوير التنظيمي - والذي لم تتطرق له أي من الدراسات السابقة في حدود علم الباحثة- بالرغم من أهميته، كما تتميز في الجمع بين متغيرات تصنيفية قلّما اجتمعت في دراسة سابقة ذات صلة وثيقة بموضوعها.

كما تميزت الدراسة الحالية بتطبيقها في الأردن من خلال مجتمع الدراسة المتمثل في المدارس الخاصة في الأردن.

كما تميزت الدراسة الحالية عن جميع الدراسات السابقة بأنها أجريت في حدود موضوعية، وبشرية، وزمانية، ومكانية جديدة، حيث طبقت الدراسة الحالية على معلمي المدارس الخاصة في الأردن، عام 2023.

الفصل الثالث الطريقة والإجراءات

يسلط هذا الفصل الضوء على الطريقة والإجراءات التي تم اتباعها في هذه الدراسة، من حيث المنهج المعتمد في الدراسة، ومجتمع وعينة الدراسة، وأداة جمع معلومات الدراسة وكيفية التحقق من الصدق والثبات، والمعالجة الإحصائية، والإجراءات التي تم اتباعها في تطبيق الدراسة.

منهج الدراسة

لتحقيق هدف هذه الدراسة والاجابة على أسئلتها؛ تم اتباع المنهج الوصفي الارتباطي لملاءمته أغراض هذه الدراسة كالاتي: استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي للإجابة عن السؤال الأول والثالث، والمنهج الكمي (فروق) للإجابة عن السؤال الثاني والرابع، والمنهج الارتباطي للإجابة عن السؤال الخامس.

مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم بمديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان والبالغ عددهم (3456) معلمًا ومعلمة، وفقا لإحصاءات إدارة التخطيط التربوي والبحث التربوي في مديرية التربية والتعليم لقصبه عمان 2023/2022م موزعين على المدارس الخاصة التابعة لها؛ وذلك بسبب عمل الباحثة كمديرة لرياض أطفال في القطاع الخاص.

عينة الدراسة

تم توزيع أداة الدراسة إلكترونياً على جميع أفراد مجتمع الدراسة من معلمي ومعلمات المدارس الخاصة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 2023/2022، حيث تمت الاستجابة إلكترونياً،

وتم سحب (341) استبانة سليمة وقابلة للتحليل الإحصائي بنسبته (10%) من مجتمع الدراسة وفقا لجداول كرجسي ومورغان (Kerjcie & Margan, 1970)، والجدول رقم (1) يتوضح من توزيع أفراد العينة تبعًا لمتغيرات الدراسة (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

الجدول (1)

التوزيع النسبي لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات

المتغير	الفئة	التكرار	النسبة المئوية%
الجنس	ذكور	102	29.9%
	إناث	239	70.1%
	المجموع	341	100%
المؤهل العلمي	بكالوريوس	242	71%
	دراسات عليا	99	29%
	المجموع	341	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	43	12.6%
	5 إلى 10 سنوات	72	21.1%
	أكثر من 10 سنوات	226	66.3%
	المجموع	341	100%

يتوضح من الجدول رقم (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات، وقد بلغت نسبة الذكور (29.9%) في متغير الجنس وهي أدنى من نسبة الإناث (70.1%)، وفي متغير المؤهل العلمي أعلى نسبة كانت لصالح مستوى (بكالوريوس) (71.0%) يليها مستوى (دراسات عليا) (29.0%)، أما في متغير الخبرة أعلى نسبة كانت لصالح مستوى (أكثر من 10 سنوات) (66.3%) يليها مستوى (5 إلى 10 سنوات) (21.1%) وأخيراً مستوى (أقل من 5 سنوات) (12.6%).

أداة الدراسة

تم تطوير أداة الدراسة وهي استبانة الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة ومستوى التطوير التنظيمي في المدارس الخاصة وفق الخطوات الآتية: مراجعة الأدب النظري والدراسات

السابقة التي تناولت موضوع الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة ومستوى التطوير التنظيمي في المدارس الخاصة، وتم تقسيم الأداة إلى جزأين: الأول يتعلق بالكفايات الفنية حيث تم تطويرها بالرجوع إلى الدراسات: (البلوي، 2015؛ السريع، 2016؛ الجفيرات، 2020)، أما الجزء الثاني المتعلق بالتطوير التنظيمي فقد تم تطويره بالرجوع إلى الدراسات: (شهاب، 2014؛ عبد الرزاق، 2016؛ المطيري، 2016؛ دودين، 2020؛ الشرعة، 2021؛ المطيري، 2021).

صياغة فقرات الاستبانة بصورتها الأولية ملحق (1) وعددها (74) فقرة موزعة على أربعة مجالات رئيسية للكفايات الفنية كآلاتي: مجال التخطيط وعدد فقراته (8) فقرات، ومجال إدارة الموارد وعدد فقراته (10) فقرات، ومجال التطوير المهني للمعلمين وعدد فقراته (8) فقرات، ومجال الإدارة الإلكترونية وعدد فقراته (10) فقرات. كما تتوزع فقرات الاستبانة على أربعة مجالات رئيسية للتطوير التنظيمي كآلاتي: مجال التشخيص وعدد فقراته (8) فقرات، ومجال التصميم أو التخطيط وعدد فقراته (10) فقرات، ومجال النشر أو التطبيق وعدد فقراته (10) فقرات، ومجال التقييم والتغذية الراجعة وعدد فقراته (10) فقرات.

اعتماد سلم ليكرت الخماسي للإجابة على فقرات الاستبانة على النحو الآتي: غير موافق بشدة (درجة واحدة)، غير موافق (درجتان)، محايد (3 درجات)، موافق (4 درجات)، موافق بشدة (5 درجات).

صدق أداة الدراسة

تم التحقق من صدق أداة الدراسة كالآتي:

صدق المحكمين (الخبراء): للتحقق من صدق الأداة تم عرضها على (12) من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في تخصص القيادة والإدارة التربوية والقياس والتقويم في الجامعات الأردنية والموضحة في ملحق (2) للتأكد من وضوح الفقرات وانتمائها لكل مجال ودقة الصياغة اللغوية، حيث تم قبول الفقرات التي أوصى بقبولها (80%) من المحكمين أو أكثر، وبذا تألفت الاستبانة في صورتها النهائية من (68) فقرة والمبينة في الملحق (3).

صدق البناء: لاستخراج دلالات صدق البناء لأداة الدراسة، استخرجت معاملات ارتباط كل فقرة وبين الدرجة الكلية، وبين كل فقرة وارتباطها بالمجال التي تنتمي إليه، وبين المجالات ببعضها والدرجة الكلية، في عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة تكونت من (30 معلم ومعلمة)، وقد تراوحت معاملات ارتباط فقرات الكفايات الفنية مع الأداة ككل ما بين (0.39-0.84)، ومع المجال (0.42-0.93)، كما هو مبين في الجدول رقم (2).

الجدول (2) معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه (الكفايات الفنية)

رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع المجال	معامل الارتباط مع الأداة
1	**0.79	**0.061	12	**0.065	**0.062	23	**0.75	**0.70
2	**0.83	**0.064	13	**0.080	**0.067	24	**0.68	**0.57
3	**0.73	**0.053	14	**0.080	**0.076	25	**0.71	**0.065
4	**0.090	**0.078	15	**0.060	**0.059	26	**0.059	**0.058
5	**0.080	**0.074	16	**0.064	**0.43	27	**0.80	**0.70
6	**0.062	**0.42	17	**0.67	**0.67	28	**0.078	**0.063
7	**0.42	**0.39	18	**0.71	**0.065	29	**0.84	**0.075
8	**0.066	**0.062	19	**0.093	**0.84	30	**0.071	**0.064
9	**0.072	**0.062	20	**0.63	**0.63	31	**0.080	**0.069
10	**0.81	**0.77	21	**0.88	**0.80	32	**0.067	**0.062
11	**0.56	**0.052	22	**0.79	**0.77	33	**0.064	**0.043

*دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.05)

**دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)

يتوضح من الجدول (2) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

وقد تراوحت معاملات ارتباط فقرات التطوير التنظيمي مع الأداة ككل ما بين (0.42-0.88)، ومع المجال (0.50-0.92)، كما هو مبين في الجدول رقم (3).

الجدول (3)

معاملات الارتباط بين الفقرة والدرجة الكلية والمجال التي تنتمي إليه (التطوير التنظيمي)

معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة	معامل الارتباط مع الأداة	معامل الارتباط مع المجال	رقم الفقرة
**0.075	**0.077	58	**0.58	**0.068	46	**0.056	**0.61	34
**0.072	**0.077	59	**0.57	**0.68	47	**0.066	**0.77	35
**0.085	**0.085	60	**0.60	**0.63	48	**0.072	**0.86	36
**0.84	**0.87	61	**0.64	**0.66	49	**0.073	**0.82	37
**0.083	**0.089	62	**0.74	**0.77	50	**0.073	**0.79	38
**0.077	**0.089	63	**0.59	**0.61	51	**0.61	**0.69	39
**0.088	**0.092	64	**0.42	**0.050	52	**0.72	**0.75	40
**0.79	**0.89	65	**0.71	**0.76	53	**0.065	**0.73	41
**0.073	**0.086	66	**0.065	**0.074	54	**0.64	**0.75	42
**0.072	**0.082	67	**0.070	**0.082	55	**0.076	**0.83	43
**0.083	**0.087	68	**0.071	**0.079	56	**0.074	**0.79	44
			**0.73	**0.83	57	**0.082	**0.86	45

*دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

**دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتوضح من الجدول (3) أن جميع معاملات الارتباط كانت ذات درجات مقبولة ودالة إحصائياً، مما يشير إلى درجة مناسبة من صدق البناء.

ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة وحساب معامل الثبات بطريقة الاتساق الداخلي حسب معادلة

كرونباخ ألفا على مجموعة من خارج عينة الدراسة بلغ عددها (30 معلم ومعلمة)، والجدول رقم

(4) والجدول رقم (5) يبينان معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة؛ مما يؤكد دقة ومناسبة الأداة للتطبيق على عينة الدراسة.

الجدول (4)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية (الكفايات الفنية)

الاتساق الداخلي	المجال
0.85	التخطيط
0.81	إدارة الموارد
0.87	التطوير المهني للمعلمين
0.89	الإدارة الإلكترونية
0.95	الدرجة الكلية

الجدول (5)

معامل الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا للمجالات والدرجة الكلية (التطوير التنظيمي)

الاتساق الداخلي	المجال
0.87	التشخيص
0.88	التصميم أو التخطيط
0.89	النشر أو التطبيق
0.96	التقييم والتغذية الراجعة
0.97	الدرجة الكلية

تكونت الاستبانة في صورتها النهائية من (68) فقرة موزعة على أربعة مجالات للكفايات الفنية،

وأربعة مجالات لتتطوير التنظيمي يوضحها ملحق (3).

تتضح مجالات الاستبانة وعدد الفقرات في كل مجال في الجدول رقم (6):

الجدول (6)

توزيع الفقرات على المجالات في استبانة الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة ومستوى التطوير التنظيمي في المدارس الخاصة

عدد الفقرات	مجالات الكفايات الفنية
1-6	المجال الأول: التخطيط.
7-16	المجال الثاني: إدارة الموارد.
17-23	المجال الثالث: التطوير المهني للمعلمين.
24-33	المجال الرابع: الإدارة الإلكترونية.
عدد الفقرات	مجالات التطوير التنظيمي
34-40	المجال الأول: التشخيص.
41-49	المجال الثاني: التصميم أو التخطيط.
50-59	المجال الثالث: النشر أو التطبيق.
60-68	المجال الرابع: التقييم والتغذية الراجعة.

متغيرات الدراسة

- الجنس وله فئتان (ذكور، إناث).
- المؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس، دراسات عليا).
- الخبرة ولها ثلاثة مستويات (أقل من 5 سنوات، من 5 إلى 10 سنوات، أكثر من 10 سنوات).

المعالجة الإحصائية

- بغرض تحقيق هدف الدراسة وأسئلتها تم استخدام المعاملات الإحصائية الآتية:
- للإجابة عن السؤال الأول والثالث تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والمستوى.
 - للإجابة عن السؤال الثاني والرابع تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA)، وتحليل التباين الثلاثي.

- للإجابة عن السؤال الخامس تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون بين درجة توافر الكفايات الفنية ومستوى التطوير التنظيمي.

- تحديد المعيار الإحصائي لتفسير المتوسطات الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة على

فقرات الاستبانة وأبعادها وفقاً للمعادلة الآتية: طول الفئة = الحد الأعلى للتدرج (5) -

الحد الأدنى للتدرج (1) / عدد المستويات (3). وتتحدد المعايير كالتالي:

درجة منخفضة من (1.00 - 2.34).

درجة متوسطة من (2.34 - 3.68).

درجة مرتفعة من (3.68 - 5.00).

إجراءات الدراسة

بغرض تحقيق هدف الدراسة والإجابة عن أسئلتها تم اتباع الاجراءات الآتية:

- الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.

- تطوير أداة الدراسة.

- التحقق من صدق وثبات أداة الدراسة.

- تحديد مجتمع الدراسة واختيار عينة الدراسة.

- الحصول على الموافقات الرسمية من الجهات المختصة لتطبيق أداة الدراسة.

- تطبيق أداة الدراسة، وسحب عينة وعددها (341) معلماً ومعلمة في مدرسة خاصة من خلال

الجدول الإحصائي لكرجسي ومورغان، وذلك بنسبة ثقة (95%)، وهامش خطأ (5%).

- تحليل البيانات إحصائياً.

- عرض النتائج ومناقشتها.

- تقديم التوصيات والمقترحات المناسبة في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج.

الفصل الرابع

نتائج الدراسة

اشتمل هذا الفصل على عرض للنتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة من خلال الإجابة عن

الأسئلة التي تضمنتها الدراسة على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب

لمجالات الاستبانة وللاستبانة ككل، كما يوضح الجدول رقم (7).

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الكفايات الفنية

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	المجال	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.54	4.15	إدارة الموارد	2	1
مرتفعة	0.59	4.11	التخطيط	1	2
مرتفعة	0.67	4.09	التطوير المهني للمعلمين	3	3
مرتفعة	0.66	4.03	الإدارة الإلكترونية	4	4
مرتفعة	0.56	4.09	الدرجة الكلية		

يتوضح من نتائج الجدول رقم (7) أن قيم المتوسطات الحسابية للمجالات تراوحت بين

(4.15-4.03)، بانحرافات معيارية من (0.54 إلى 0.67) وبدرجة توافر مرتفعة للكفايات الفنية،

وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للأداة الكلية (4.09) بانحراف معياري مقداره (0.56) وبدرجة توافر

مرتفعة للكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة، وأن المجال رقم (2) والذي ينص على "إدارة

الموارد" كان له الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.15) وبانحراف معياري (0.54) وبدرجة

توافر مرتفعة للكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة، وتلاه في الرتبة الثانية المجال رقم (1)

والذي ينص على "التخطيط" بمتوسط حسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.59) وبدرجة توافر مرتفعة للكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة، ثم في الرتبة الثالثة المجال رقم (3) والذي ينص على "التطوير المهني للمعلمين" بمتوسط حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.67) وبدرجة توافر مرتفعة للكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة، وأخيراً الرتبة الرابعة المجال رقم (4) والذي ينص على "الإدارة الإلكترونية" بمتوسط حسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.66) وبدرجة توافر مرتفعة للكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة وهو أدنى متوسط حسابي بين مجالات الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة.

وفيما يتعلق بنتائج كل مجال على حدة كانت النتائج على النحو الآتي:

المجال الأول: التخطيط

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو

المدارس الخاصة لمؤشرات توافر التخطيط كما يتضح في الجدول رقم (8):

الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الكفايات

الفنية لمؤشرات توافر التخطيط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	يمتلك رؤية ورسالة تربوية واضحتين للنهوض بالمدرسة.	4.40	0.65	مرتفعة
2	5	يعيد تطوير الخطط بناءً على النتائج المتحققة	4.23	0.73	مرتفعة
3	1	يشرك المعلمين في إعداد الخطط	4.19	0.84	مرتفعة
4	3	يتبنى خطأً إجرائية واضحة ومحددة.	4.16	0.71	مرتفعة
5	6	يستفيد من خطط المدارس الأخرى في تطوير التخطيط	4.01	0.84	مرتفعة
6	2	يشرك الخبراء من المجتمع المحلي في إعداد الخطط	3.67	0.94	متوسطة
		الدرجة الكلية	4.11	0.59	مرتفعة

يتوضح من الجدول رقم (8) أن الفقرة رقم (4) التي تنص على "يمتلك رؤية ورسالة تربوية واضحة للنهوض بالمدرسة" كان لها الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (4.40) وهو أعلى من المتوسط العام (4.11) وبانحراف معياري (0.65) وبدرجة توافر مرتفعة للتخطيط لدى مديرو المدارس الخاصة. وتلاها في الرتبة الثانية الفقرة رقم (5) التي تنص على "يعيد تطوير الخطط بناءً على النتائج المتحققة" بمتوسط حسابي (4.23) وبانحراف معياري (0.73) وبدرجة توافر مرتفعة للتخطيط. أما الفقرة رقم (2) التي تنص على "يشرك الخبراء من المجتمع المحلي في إعداد الخطط" كان لها أقل متوسط حسابي قدره (3.67) وهو أقل من المتوسط العام (4.11)، وبانحراف معياري (0.94) وبدرجة توافر متوسطة للتخطيط.

المجال الثاني: إدارة الموارد

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الكفايات الفنية لمؤشرات توافر إدارة الموارد كما يتضح في الجدول رقم (9):

الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الكفايات الفنية لمؤشرات توافر إدارة الموارد

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	15	يوفر بيئة مدرسية آمنة.	4.40	0.67	مرتفعة
2	7	يدير العمل وفقاً لتشريعات ونظام التعليم الخاص في وزارة التربية والتعليم.	4.27	0.69	مرتفعة
3	8	يستثمر الموارد البشرية للمدرسة لتحقيق أهدافها.	4.23	0.67	مرتفعة
4	16	يتابع باستمرار صيانة المبنى المدرسي ومراقبه.	4.21	0.75	مرتفعة
5	14	يهتم بتوفير المصادر والوسائل التعليمية المتنوعة.	4.19	0.75	مرتفعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
6	9	يستثمر الموارد المالية للمدرسة لتطوير الفعاليات فيها.	4.18	0.73	مرتفعة
7	10	يحسن إدارة وقت واجباته المهنية.	4.15	0.71	مرتفعة
8	12	ينفق المخصصات المالية وفقا للمتطلبات التي رصدت لها.	4.02	0.80	مرتفعة
9	11	التوظيف الأمثل للمعلمين في المدرسة تبعاً لمعيار الكفاءة.	3.99	0.93	مرتفعة
10	13	يشرف على الإجراءات المالية في المدرسة.	3.87	0.84	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.15	0.54	مرتفعة

يتوضح من الجدول رقم (9) أن الفقرة رقم (15) التي تنص على "يوفر بيئة مدرسية آمنة" كان لها الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (4.40) وهو أعلى من المتوسط العام (4.15) وبانحراف معياري (0.67) وبدرجة توافر مرتفعة لإدارة الموارد. وتلاها في الرتبة الثانية الفقرة رقم (7) التي تنص على "يدير العمل وفقاً لتشريعات ونظام التعليم الخاص في وزارة التربية والتعليم" بمتوسط حسابي (4.27) وبانحراف معياري (0.69) وبدرجة توافر مرتفعة لإدارة الموارد. أما الفقرة رقم (13) التي تنص على "يشرف على الإجراءات المالية في المدرسة" كان لها أقل متوسط حسابي قدره (3.87) وهو أقل من المتوسط العام (4.15)، وبانحراف معياري (0.84) وبدرجة توافر مرتفعة لإدارة الموارد.

المجال الثالث: التطوير المهني للمعلمين

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ودرجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو

المدارس الخاصة لمؤشرات توافر التطوير المهني للمعلمين كما يتضح في الجدول رقم (10):

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الكفايات الفنية لمؤشرات توافر التطوير المهني للمعلمين

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	19	يوجه المعلمين لتوظيف المصادر والوسائل التعليمية الحديثة.	4.19	0.70	مرتفعة
2	20	يشجع المعلمين على الالتحاق ببرامج التنمية المهنية المتوفرة.	4.18	0.83	مرتفعة
3	22	يتعاون مع المشرف التربوي في مساعدة المعلمين في تطوير مهارات العمل.	4.15	0.77	مرتفعة
4	21	يستدعي خبرات لتنمية المقدرات المهنية للمعلمين وبخاصة الجدد منهم.	4.14	0.82	مرتفعة
5	17	يدرب المعلمين على كيفية إعداد الخطط.	4.12	0.80	مرتفعة
6	18	يشرف على بناء المعلمين لجدول المواصفات للاختبار.	4.01	0.80	مرتفعة
7	23	يشرك المعلمين في عملية صنع القرارات.	3.82	1.00	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.09	0.67	مرتفعة

يتوضح من الجدول رقم (10) أن الفقرة رقم (19) التي تنص على "يوجه المعلمين لتوظيف المصادر والوسائل التعليمية الحديثة" كان لها الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (4.19) وهو أعلى من المتوسط العام (4.09) وانحراف معياري (0.70) وبدرجة توافر مرتفعة للتطوير المهني للمعلمين. وتلاها في الرتبة الثانية الفقرة رقم (20) التي تنص على "يشجع المعلمين على الالتحاق ببرامج التنمية المهنية المتوفرة" بمتوسط حسابي (4.18) وانحراف معياري (0.83) وبدرجة توافر مرتفعة للتطوير المهني للمعلمين. أما الفقرة رقم (23) التي تنص على "يشرك المعلمين في عملية صنع القرارات" كان لها أقل متوسط حسابي قدره (3.82) وهو أقل من المتوسط العام (4.09)، وانحراف معياري (1.00) وبدرجة توافر مرتفعة للتطوير المهني للمعلمين.

المجال الرابع: الإدارة الإلكترونية

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات

الكفايات الفنية لمؤشرات توافر الإدارة الإلكترونية كما يتضح في الجدول (11):

الجدول (11)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات الكفايات الفنية لمؤشرات توافر الإدارة الإلكترونية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	24	يدعم عمله الإداري بتوظيفه للتكنولوجيا.	4.18	0.76	مرتفعة
2	25	يخطط استراتيجياً ويضع خطاً واضحة لاستخدام الحاسوب.	4.15	0.74	مرتفعة
3	33	يدرب المعلمين على كيفية توظيف العمل الإلكتروني في المدرسة.	4.07	0.72	مرتفعة
4	26	يوظف نظام الجودة الشاملة في العمليات الإدارية الإلكترونية.	4.06	0.78	مرتفعة
5	32	يحدد الاحتياجات الحالية والمستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.	4.04	0.78	مرتفعة
5	31	يشرف على المعلمين وتفعيل مقدراتهم للعمل الإلكتروني في المدرسة.	4.04	0.76	مرتفعة
7	30	يعيين مسؤولاً لتهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل.	4.03	0.82	مرتفعة
8	28	يوفر البيئة الفنية اللازمة للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.	3.93	0.84	مرتفعة
8	29	يضع قوانين ولوائح تكفل تطبيق الإدارة الإلكترونية لتجنب المشكلات.	3.93	0.80	مرتفعة
10	27	يخصص ميزانية لدعم التحول نحو الإدارة الإلكترونية.	3.88	0.85	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.03	0.66	مرتفعة

يتوضح من الجدول رقم (11) أن الفقرة رقم (24) التي تنص على "يدعم عمله الإداري بتوظيفه للتكنولوجيا" كان لها الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (4.18) وهو أعلى من المتوسط العام (4.03) وبانحراف معياري (0.76) وبدرجة توافر مرتفعة للإدارة الإلكترونية. وتلاها في الرتبة الثانية الفقرة رقم (25) التي تنص على "يخطط استراتيجياً ويضع خطاً واضحة لاستخدام الحاسوب" بمتوسط حسابي (4.15) وبانحراف معياري (0.74) وبدرجة توافر مرتفعة للإدارة الإلكترونية. أما الفقرة رقم (27) التي تنص على "يخصص ميزانية لدعم التحول نحو الإدارة الإلكترونية" كان لها أقل متوسط حسابي قدره (3.88) وهو أقل من المتوسط العام (4.03)، وبانحراف معياري (0.85) وبدرجة توافر مرتفعة للإدارة الإلكترونية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان يعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

للإجابة على السؤال الثاني تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدلالة الفروق بين المتوسطات والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، وتتوضح النتيجة في الجدول رقم (12):

الجدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)

الدرجة الكلية	الإدارة الإلكترونية	التطوير المهني للمعلمين	إدارة الموارد	التخطيط	المجالات	المستويات	المتغير
4.03	4.02	3.96	4.09	4.00	المتوسط الحسابي	ذكر	الجنس
0.62	0.68	0.72	0.56	0.68	الانحراف المعياري		
4.12	4.03	4.14	4.17	4.14	المتوسط الحسابي	انثى	الجنس
0.53	0.64	0.64	0.53	0.54	الانحراف المعياري		
4.15	4.10	4.16	4.18	4.17	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.55	0.62	0.64	0.56	0.57	الانحراف المعياري		
3.94	3.84	3.90	4.07	3.95	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	العلمي
0.55	0.68	0.69	0.48	0.60	الانحراف المعياري		
4.25	4.16	4.29	4.31	4.23	المتوسط الحسابي	أقل من 5	الخبرة
0.52	0.68	0.57	0.47	0.50	الانحراف المعياري		
4.09	4.02	4.09	4.15	4.12	المتوسط الحسابي	5-أقل	
0.48	0.59	0.56	0.47	0.62	الانحراف المعياري	من 10	
4.06	4.01	4.04	4.12	4.07	المتوسط الحسابي	أكثر	
0.58	0.66	0.71	0.57	0.62	الانحراف المعياري	من 10	

يتوضح من الجدول رقم (12) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر

الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)

ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد

المتغيرات (MAN OVA) والجدول رقم (13) يبين هذه النتائج.

الجدول (13)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MANOVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس هوتلينج(0.046) قيمة ف(3.744) مستوى الدلالة (0.550)	التخطيط	0.145	1	0.145	0.436	0.510
	إدارة الموارد	0.260	1	0.260	0.896	0.344
	التطوير المهني للمعلمين	0.193	1	0.193	0.444	0.506
	الإدارة الإلكترونية	0.648	1	0.648	1.569	0.211
المؤهل العملي هوتلينج(0.018) قيمة ف(1.500) مستوى الدلالة (0.022)	التخطيط	1.033	1	1.033	3.115	0.078
	إدارة الموارد	0.529	1	0.529	1.821	0.178
	التطوير المهني للمعلمين	1.891	1	1.891	*4.342	0.038
	الإدارة الإلكترونية	2.004	1	2.004	*4.850	0.028
الخبرة لامبدا (0.980) قيمة ف(810.) مستوى الدلالة (0.594)	التخطيط	0.946	2	0.473	1.427	0.242
	إدارة الموارد	0.248	2	0.124	0.427	0.653
	التطوير المهني للمعلمين	0.354	2	0.177	0.407	0.666
	الإدارة الإلكترونية	0.431	2	0.215	0.521	0.594
الخطأ	التخطيط	109.432	330	0.332		
	إدارة الموارد	95.831	330	0.290		
	التطوير المهني للمعلمين	143.695	330	0.435		
	الإدارة الإلكترونية	136.363	330	0.413		
الدرجة الكلية	التخطيط	118.438	340			
	إدارة الموارد	100.269	340			
	التطوير المهني للمعلمين	153.713	340			
	الإدارة الإلكترونية	146.214	340			

يتوضح من الجدول رقم (13) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاص باختلاف متغيرات (الجنس، والخبرة) على جميع المجالات، كما يبين الجدول رقم (13) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة باختلاف متغير المؤهل العلمي على مجالات (التطوير المهني للمعلمين، الإدارة الإلكترونية) حيث بلغت قيمة "ف" (4.342) وبمستوى دلالة (0.038) لمجال التطوير المهني للمعلمين ، في حين بلغت قيمة "ف" (4.850) وبمستوى دلالة (0.028) لمجال الإدارة الإلكترونية، وعند العودة لجدول رقم (12) نجد أنها لصالح البكالوريوس.

ولمعرفة دلالة الفروق على الدرجة الكلية تم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي ويبين الجدول

رقم (14) هذه النتائج.

الجدول (14)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لدرجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)

مستوى الدلالة	ف	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين
0.895	0.018	0.005	1	0.005	الجنس
0.042	4.169	1.268	1	1.268	المؤهل العلمي
0.542	0.614	0.187	2	0.373	الخبرة
		0.304	330	100.322	الخطأ
			340	107.144	الدرجة الكلية

يتوضح من الجدول رقم (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية

لإستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة باختلاف

متغيرات (الجنس، والخبرة) على الدرجة الكلية، كما يبين الجدول رقم (14) وجود فروق ذات دلالة

إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لدرجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاص باختلاف متغير المؤهل العلمي على الدرجة الكلية حيث بلغت قيمة "ف" (4.169) وبمستوى دلالة (0.042) وعند العودة لجدول رقم (12) نجد أنها لصالح البكالوريوس.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتب

لمجالات الاستبانة وللاستبانة ككل، كما يوضح الجدول رقم (15).

الجدول (15)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات التطوير التنظيمي

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	التشخيص	4.16	0.61	مرتفعة
2	2	التصميم أو التخطيط	4.13	0.62	مرتفعة
3	3	النشر أو التطبيق	4.12	0.60	مرتفعة
4	4	التقييم والتغذية الراجعة	4.11	0.63	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.13	0.59	مرتفعة

يتوضح من نتائج الجدول رقم (15) أن قيم المتوسطات الحسابية للمجالات تراوحت بين

(4.11-4.16)، بانحرافات معيارية من (0.60 إلى 0.63) وبمستوى توافر مرتفع للتطوير

التنظيمي، وبلغت قيمة المتوسط الحسابي للأداة الكلية (4.13) بانحراف معياري مقداره (0.59)

وبمستوى توافر مرتفع للتطوير التنظيمي في المدارس الخاصة، وأن المجال رقم (1) والذي ينص

على "التشخيص" كان له الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.61)

وبمستوى توافر مرتفع للتطوير التنظيمي في المدارس الخاصة، وتلاه في الرتبة الثانية المجال رقم

(2) والذي ينص على "التصميم أو التخطيط" بمتوسط حسابي (4.13) وبانحراف معياري (0.62)

وبمستوى توافر مرتفع للتطوير التنظيمي في المدارس الخاصة، ثم المجال رقم (3) والذي ينص على "النشر أو التطبيق" بمتوسط حسابي (4.12) وبانحراف معياري (0.60) وبمستوى توافر مرتفع للتطوير التنظيمي في المدارس الخاصة، وأخيراً في الرتبة الرابعة المجال رقم (4) والذي ينص على "التقييم والتغذية الراجعة" بمتوسط حسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.63) وبمستوى توافر مرتفع للتطوير التنظيمي في المدارس الخاصة وهو أدنى متوسط حسابي بين مجالات التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة.

وفيما يتعلق بنتائج كل مجال على حدة كانت النتائج على النحو الآتي:

المجال الأول: التشخيص

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو

المدارس الخاصة لمؤشرات توافر التشخيص كما يتضح في الجدول رقم (16):

الجدول (16)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات التطوير

التنظيمي لمؤشرات توافر التشخيص

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	6	يحدد أدوار المعلمين بالمدرسة وفق هيكل تنظيمي.	4.22	0.72	مرتفعة
2	4	يحدد أدوار ومسؤوليات كل موظف في المدرسة.	4.21	0.71	مرتفعة
3	1	يدرك اتجاهات التغيير والتطوير.	4.17	0.70	مرتفعة
4	2	يقدر الحاجة للتغيير والتطوير في المدرسة.	4.15	0.73	مرتفعة
5	7	يرصد مصادر وأنواع معوقات العمل في المدرسة.	4.14	0.70	مرتفعة
6	3	يشخص المشكلات التي تواجه المدرسة.	4.12	0.76	مرتفعة
7	5	يحدد طبيعة مشاركة الآخرين في أدوار ومسؤوليات الموظف في المدرسة.	4.11	0.75	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.16	0.61	مرتفعة

يتوضح من الجدول رقم (16) أن الفقرة رقم (6) التي تنص على "يحدد أدوار المعلمين بالمدرسة وفق هيكل تنظيمي" كان لها الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (4.22) وهو أعلى من المتوسط العام (4.16) وبانحراف معياري (0.61) وبمستوى توافر مرتفع للتشخيص في المدارس الخاصة. وتلاها في الرتبة الثانية الفقرة رقم (4) التي تنص على "يحدد أدوار ومسؤوليات كل موظف في المدرسة" بمتوسط حسابي (4.21) وبانحراف معياري (0.71) وبمستوى توافر مرتفع للتشخيص. أما الفقرة رقم (7) التي تنص على "يحدد طبيعة مشاركة الآخرين في أدوار ومسؤوليات الموظف في المدرسة" كان لها أقل متوسط حسابي قدره (4.11) وهو أقل من المتوسط العام (4.11)، وبانحراف معياري (0.75) وبمستوى توافر متوسطة للتشخيص.

المجال الثاني: التصميم أو التخطيط

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة لمؤشرات توافر التصميم أو التخطيط كما يتضح في الجدول رقم (17):

الجدول (17)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات التطوير التنظيمي لمؤشرات توافر التصميم أو التخطيط

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	9	يستثمر فرص التطوير المتاحة في المدرسة.	4.18	0.68	مرتفعة
2	15	يعقد ورش تدريبية للعاملين في المدرسة.	4.17	0.77	مرتفعة
3	16	يعزز مواهب ومقدرات فرق العمل من المعلمين في المدرسة	4.16	0.79	مرتفعة
4	8	يخطط الجهود اللازمة للتغيير والتطوير في المدرسة	4.14	0.67	مرتفعة
4	12	يحدد الإجراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف المنشودة.	4.14	0.72	مرتفعة

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	الرقم	الرتبة
مرتفعة	0.76	4.13	يضع استراتيجيات التغيير والتطوير في المدرسة	11	6
مرتفعة	0.75	4.11	يضع أهداف التغيير والتطوير في المدرسة بدقة.	10	7
مرتفعة	0.73	4.10	يعدل الصلاحيات والمسؤوليات في المدرسة تبعاً للمستجدات الطارئة.	14	8
مرتفعة	0.75	4.08	يحدد المدة الزمنية اللازمة لتطبيق خطة التطوير في المدرسة.	13	9
مرتفعة	0.62	4.13	الدرجة الكلية		

يتوضح من الجدول رقم (17) أن الفقرة رقم (9) التي تنص على "يستثمر فرص التطوير المتاحة في المدرسة" كان لها الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (4.18) وهو أعلى من المتوسط العام (4.13) وانحراف معياري (0.68) وبمستوى توافر مرتفع للتصميم أو التخطيط . وتلاها في الرتبة الثانية الفقرة رقم (15) التي تنص على "يعقد ورش تدريبية للعاملين في المدرسة" بمتوسط حسابي (4.17) وانحراف معياري (0.77) وبمستوى توافر مرتفع للتصميم أو التخطيط . أما الفقرة رقم (13) التي تنص على "يحدد المدة الزمنية اللازمة لتطبيق خطة التطوير في المدرسة" كان لها أقل متوسط حسابي قدره (4.08) وهو أقل من المتوسط العام (4.13)، وانحراف معياري (0.75) وبمستوى توافر مرتفع للتصميم أو التخطيط.

المجال الثالث: النشر أو التطبيق

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ومستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو

المدارس الخاصة لمؤشرات توافر النشر أو التطبيق كما يتضح في الجدول رقم (18):

الجدول رقم (18)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات التطوير التنظيمي
لمؤشرات توافر النشر أو التطبيق

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	17	يحث المعلمين على التغيير والتطوير في المدرسة.	4.20	0.67	مرتفعة
2	19	يحتفظ بالمعلم الذي يتصف بالالتزام والولاء للمدرسة.	4.18	0.86	مرتفعة
3	23	يتيح الفرصة للمعلمين للحصول على المعلومة.	4.16	0.71	مرتفعة
4	20	يوضح الغاية من التطوير التنظيمي في المدرسة وأهدافه ومتطلباته.	4.15	0.66	مرتفعة
5	26	يحدث تطوير وتغييرات في النظم والتنظيمات في المدرسة.	4.12	0.73	مرتفعة
5	25	يحدث تطوير وتغييرات في سلوك المعلمين في المدرسة.	4.12	0.69	مرتفعة
7	24	يتابع ديناميكية عملية الاتصال في المدرسة.	4.11	0.71	مرتفعة
8	21	يشرك أصحاب العلاقة والمعلمين في اكتشاف فرص التطور التنظيمي في المدرسة.	4.06	0.78	مرتفعة
8	18	ينفذ الخطة خلال المدة الزمنية المحددة.	4.06	0.77	مرتفعة
10	22	يشرك أصحاب العلاقة والمعلمين في إعداد الخطط في المدرسة.	4.03	0.80	مرتفعة
		الدرجة الكلية	4.12	0.60	مرتفعة

يتوضح من الجدول رقم (18) أن الفقرة رقم (17) التي تنص على "يحث المعلمين على التغيير والتطوير في المدرسة" كان لها الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (4.20) وهو أعلى من المتوسط العام (4.12) وبانحراف معياري (0.67) وبمستوى توافر مرتفع للنشر أو التطبيق. وتلاها في الرتبة الثانية الفقرة رقم (19) التي تنص على "يحتفظ بالمعلم الذي يتصف بالالتزام والولاء للمدرسة" بمتوسط حسابي (4.18) وبانحراف معياري (0.86) وبمستوى توافر مرتفع للنشر أو التطبيق. أما الفقرة رقم (22) التي تنص على "يشرك أصحاب العلاقة والمعلمين في إعداد الخطط

في المدرسة" كان لها أقل متوسط حسابي قدره (4.03) وهو أقل من المتوسط العام (4.12)، وبانحراف معياري (0.80) وبمستوى توافر مرتفع للنشر أو التطبيق.

المجال الرابع: التقييم والتغذية الراجعة

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات

التطوير التنظيمي لمؤشرات توافر التقييم والتغذية الراجعة كما يتضح في الجدول (19):

الجدول (19)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لتقديرات أفراد عينة الدراسة عن مجالات التطوير التنظيمي لمؤشرات توافر التقييم والتغذية الراجعة

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	29	يتابع تقييم أداء المعلمين.	4.24	0.69	مرتفعة
2	27	يتابع تقييم وتنفيذ الخطط في المدرسة.	4.15	0.68	مرتفعة
3	33	يستفيد من التغذية الراجعة في تطوير أساليب التقييم في المدرسة.	4.12	0.72	مرتفعة
4	28	يحدد نقاط القوة والضعف في الخطط المدرسية.	4.11	0.78	مرتفعة
5	30	يتابع التسهيلات والمعدات (وبوفرها أو يعمل على توفيرها) والتغييرات التي طرأت عليها.	4.10	0.75	مرتفعة
6	31	يحدد معايير واضحة لقياس أداء المعلمين في المدرسة	4.08	0.74	مرتفعة
7	34	يشجع التقييم الذاتي في المدرسة	4.07	0.82	مرتفعة
8	35	يحلل البيانات المرتبطة بالأداء لتحديد أولويات التطوير في المدرسة.	4.06	0.79	مرتفعة
9	32	يحلل معطيات البيئة الخارجية لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة.	4.05	0.79	مرتفعة
الدرجة الكلية					
			4.11	0.63	مرتفعة

يتوضح من الجدول رقم (19) أن الفقرة رقم (29) التي تنص على "يتابع تقييم أداء المعلمين"

كان لها الرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي قدره (4.24) وهو أعلى من المتوسط العام (4.11)

وبانحراف معياري (0.69) وبمستوى توافر مرتفع للتقييم والتغذية الراجعة. وتلاها في الرتبة الثانية الفقرة رقم (27) التي تنص على "يتابع تقييم وتنفيذ الخطط في المدرسة" بمتوسط حسابي (4.15) وبانحراف معياري (0.68) وبمستوى توافر مرتفع للتقييم والتغذية الراجعة. أما الفقرة رقم (32) التي تنص على "يحلل معطيات البيئة الخارجية لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة" كان لها أقل متوسط حسابي قدره (4.05) وهو أقل من المتوسط العام (4.11)، وبانحراف معياري (0.79) وبمستوى توافر مرتفع للتقييم والتغذية الراجعة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان يعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

للإجابة على السؤال الرابع تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدلالة الفروق بين المتوسطات والانحرافات المعيارية لمستوى توافر التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)، وتوضح النتيجة في الجدول رقم (20):

الجدول (20)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)

الدرجة الكلية	التقييم والتغذية الراجعة	النشر أو التطبيق	التصميم أو التخطيط	التشخيص	المجالات	المستويات	المتغير
4.06	4.04	4.02	4.07	4.10	المتوسط الحسابي	ذكر	الجنس
0.64	0.71	0.65	0.63	0.65	الانحراف المعياري		
4.15	4.13	4.15	4.15	4.18	المتوسط الحسابي	أنثى	
0.55	0.58	0.57	0.61	0.58	الانحراف المعياري		
4.17	4.16	4.17	4.18	4.18	المتوسط الحسابي	بكالوريوس	المؤهل العلمي
0.59	0.61	0.60	0.62	0.62	الانحراف المعياري		

الدرجة الكلية	التقييم والتغذية الراجعة	النشر أو التطبيق	التصميم أو التخطيط	التشخيص	المجالات	المستويات	المتغير
4.00	3.96	3.98	4.00	4.09	المتوسط الحسابي	دراسات عليا	
0.55	0.64	0.58	0.58	0.55	الانحراف المعياري		
4.29	4.24	4.30	4.29	4.32	المتوسط الحسابي	أقل من 5	الخبرة
0.47	0.54	0.48	0.49	0.50	الانحراف المعياري		
4.05	4.02	4.02	4.09	4.07	المتوسط الحسابي	5- أقل من 10	
0.50	0.51	0.54	0.51	0.57	الانحراف المعياري		
4.12	4.10	4.11	4.11	4.15	المتوسط الحسابي	أكثر من 10	
0.62	0.67	0.63	0.66	0.63	الانحراف المعياري		

يتوضح من الجدول رقم (20) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لمستوى التطوير

التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)

ولمعرفة فيما إذا كانت هذه الفروق ذات دلالة إحصائية استخرجت نتائج تحليل التباين متعدد

المتغيرات (MAN OVA) والجدول رقم (21) يبين هذه النتائج.

الجدول رقم (21)

نتائج تحليل التباين متعدد المتغيرات (MAN OVA) لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لاستجابات

أفراد عينة الدراسة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس هوتلينج(0.029) قيمة ف(2.394) مستوى الدلالة (0.060)	التشخيص	0.269	1	0.269	0.742	0.390
	التصميم أو التخطيط	0.006	1	0.006	0.017	0.896
	النشر أو التطبيق	0.096	1	0.096	0.276	0.600
	التقييم والتغذية الراجعة	0.117	1	0.117	0.303	0.582
المؤهل العملي هوتلينج(0.013) قيمة ف(1.025) مستوى الدلالة (0.394)	التشخيص	0.003	1	0.003	0.008	0.931
	التصميم أو التخطيط	0.237	1	0.237	0.631	0.427
	النشر أو التطبيق	0.363	1	0.363	1.047	0.307
	التقييم والتغذية الراجعة	0.360	1	0.360	0.931	0.335

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الخبرة لامبدا (0.988) قيمة ف (0.509) مستوى الدلالة (0.850)	التشخيص	0.609	2	0.304	0.839	0.433
	التصميم أو التخطيط	0.658	2	0.329	0.876	0.417
	النشر أو التطبيق	0.265	2	0.132	0.382	0.683
	التقييم والتغذية الراجعة	0.393	2	0.196	0.508	0.602
الخطأ	التشخيص	119.706	330	0.363		
	التصميم أو التخطيط	123.918	330	0.376		
	النشر أو التطبيق	114.430	330	0.347		
	التقييم والتغذية الراجعة	127.514	330	0.386		
الدرجة الكلية	التشخيص	125.619	340			
	التصميم أو التخطيط	130.528	340			
	النشر أو التطبيق	123.441	340			
	التقييم والتغذية الراجعة	134.332	340			

يتوضح من الجدول رقم (21) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية

لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة باختلاف

متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) على جميع المجالات.

ولمعرفة دلالة الفروق على الدرجة الكلية تم استخدام اختبار تحليل التباين الثلاثي ويبين الجدول

رقم (22) هذه النتائج.

الجدول رقم (22)

نتائج تحليل التباين الثلاثي لدلالة الفروق بين المتوسطات الحسابية لمستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
الجنس	0.015	1	0.015	0.046	0.830
المؤهل العلمي	0.213	1	0.213	0.640	0.424
الخبرة	0.433	2	0.216	0.649	0.523
الخطأ	110.103	330	0.334		
الدرجة الكلية	116.760	340			

يتوضح من الجدول رقم (22) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لمستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة) على الدرجة الكلية.

النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة ومستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان؟

وللإجابة عن هذا السؤال تم استخراج معاملات ارتباط بيرسون بين درجة توافر الكفايات الفنية ومستوى التطوير التنظيمي في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، كما يوضح الجدول رقم (23).

الجدول رقم (23)

معامل ارتباط بيرسون بين درجة توافر الكفايات الفنية ومستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان

الدرجة الكلية	الإدارة الإلكترونية	التطوير المهني للمعلمين	إدارة الموارد	التخطيط	الكفايات الفنية التطوير التنظيمي
**0.855	**0.818	**0.787	**0.796	**0.693	التشخيص
**0.862	**0.820	**0.809	**0.781	**0.716	التصميم أو التخطيط
**0.866	**0.798	**0.832	**0.776	**0.755	النشر أو التطبيق
**0.846	**0.795	**0.818	**0.748	**0.721	التقييم والتغذية الراجعة
**0.899	**0.846	**0.854	**0.811	**0.759	الدرجة الكلية

**دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01)

يتوضح من نتائج الجدول رقم (23) وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة توافر الكفايات الفنية ومستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات حيث تراوحت قيمة معاملات ارتباط بيرسون بين (0.693- 0.899).

الفصل الخامس

مناقشة النتائج والتوصيات

اشتمل هذا الفصل على عرضاً لمناقشة النتائج تبعاً لأسئلة هذه الدراسة والتوصيات التي تم

التوصل لها في ضوء نتائج هذه الدراسة كالاتي:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان؟

بلغ المتوسط الحسابي للكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة (4.09) بانحراف معياري

(0.56) وبدرجة توافر مرتفعة للكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة، وأن أعلى توافر هو

للكفاية الفنية رقم (2) "إدارة الموارد" بمتوسط حسابي (4.15) وبانحراف معياري (0.54) وبدرجة

توافر مرتفعة للكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة، وتلاه في الرتبة الثانية الكفاية الفنية رقم

(1) "التخطيط" بمتوسط حسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.59) وبدرجة توافر مرتفعة للكفايات

الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة، ثم الكفاية الفنية رقم (3) "التطوير المهني للمعلمين" بمتوسط

حسابي (4.09) وبانحراف معياري (0.67) وبدرجة توافر مرتفعة للكفايات الفنية لدى مديرو

المدارس الخاصة، وأخيراً في الرتبة الرابعة الكفاية الفنية رقم (4) "الإدارة الإلكترونية" بمتوسط

حسابي (4.03) وبانحراف معياري (0.66) وبدرجة توافر مرتفعة للكفايات الفنية لدى مديرو

المدارس الخاصة.

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن المدارس الخاصة هي قطاع أعما؛ لذا يسعى مديرو المدارس

الخاصة إلى تحقيق الميزة التنافسية القوية والمستمرة للمدرسة لاستقطاب الطلبة في ضوء التحديات

التنافسية الكبيرة للاقتصاد العالمي القائم على المعرفة، كما يهدف مديرو المدارس الخاصة إلى بناء

استراتيجيات تنافسية للمدرسة لتميزها في الأداء التربوي والتعليمي وزيادة مقدرتها على المنافسة المستقبلية؛ مما يتطلب منهم التميز والتطور في ممارساتهم القيادية الداعمة لتحقيق الميزة التنافسية من خلال اكتساب الكفايات الفنية بالتدريب بأشكاله المختلفة: الميداني كالمشاركة في ورش العمل والندوات، والفردى بالتعليم المبرمج، والذاتى باستخدام الحقائق التدريبية.

فضلا عن حرص مديرو المدارس الخاصة على المحافظة على الوظيفة التي يعملون بها في ظل ارتفاع معدلات البطالة في الأردن مؤخرا وفقدان العديد من الموظفين في القطاع الخاص لوظائفهم؛ لذا توجب عليهم الاهتمام بتنمية الكفايات الفنية لديهم لزيادة الأمن الوظيفي لديهم وتمكينهم إداريا وتربويا في المدارس التي يعملون بها.

كما تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن نسبة مستوى المؤهل العلمى (دراسات عليا) لدى أفراد عينة الدراسة من معلمي المدارس الخاصة بلغت (29.0%) كما توضح من الجدول رقم (1)، ونسبة مستوى الخبرة (أكثر من 10 سنوات) لديهم قد بلغت (66.3%) كما توضح من الجدول رقم (1)؛ مما يشير إلى ارتفاع وعي معلمي المدارس الخاصة بمدى توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة.

تتفق هذه الدراسة في هذه النتيجة مع الدراسات (السريع، 2016؛ بني فواز، 2018؛ الجفيرات، 2020؛ Bolanle, 2013; Karwanto, 2017) التي كشفت نتائجها عن درجة مرتفعة لتوافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس.

تختلف هذه الدراسة في هذه النتيجة مع الدراسات (أبو سنيينة، 2013؛ بكر، 2020) التي أظهرت نتائجها عن درجة متوسطة لتوافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس.

كما تختلف هذه الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (قسايمه، 2022) التي أظهرت نتائجها عن

درجة منخفضة لتوافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان يعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة)؟

أوضحت النتائج عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في درجة

توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان

يعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة)، وقد وجدت فرق ذي دلالة إحصائية متغير يعزى لمتغير (المؤهل

العلمي) لصالح البكالوريوس.

وقد تفسر هذه النتيجة بأن تقارب ووضوح الممارسات المتعلقة بالكفايات الفنية لدى مديرو

المدارس الخاصة وعدم اختلافها؛ نظراً لحرصهم على رفع الكفاءة الإنتاجية للمدرسة وتحقيق الربح

المالي لها، وبذا فإن معلمي المدارس الخاصة (الذكور والإناث) باختلاف عدد سنوات خبرتهم

قادرين على ملاحظة وتقييم درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو مدارسهم.

كما تفسر الباحثة هذه النتيجة اختلاف وجهة نظر المعلمين في درجة توافر الكفايات الفنية

لدى مديرو المدارس الخاصة تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي) ولصالح معلمي المدارس الخاصة

الحاصلين على مؤهل علمي (البكالوريوس) بأن هؤلاء المعلمين لم يتلقوا المعرفة العلمية الكافية

التي تمكنهم من إدراك ماهية الكفايات الفنية وفهم أدوات توظيفها في الواقع التربوي الملموس؛ وعليه

تقل مقدرتهم على ملاحظتها وتقييمها عن مقدرة معلمي المدارس الخاصة الحاصلين على مؤهل

علمي (دراسات عليا).

تتفق هذه الدراسة في هذه النتيجة مع دراسات (أبو سنينة، 2013؛ بني فواز، 2018) التي كشفت نتائجها عن عدم وجود فرق ذي دلالة احصائية في درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس يعزى لمتغير الجنس.

وتتفق مع نتائج دراسة (السريع، 2016) التي بينت نتائجها عن عدم وجود فرق ذي دلالة احصائية في درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس يعزى لمتغير الخبرة.

تختلف هذه الدراسة في هذه النتيجة مع دراسات (أبو سنينة، 2013؛ بني فواز، 2018) التي كشفت نتائجها عن عدم وجود فرق ذي دلالة احصائية في درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فرق ذي دلالة احصائية في درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس يعزى لمتغير الخبرة.

كما تختلف هذه الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (السريع، 2016) التي أوضحت نتائجها عن عدم وجود فرق ذي دلالة احصائية في درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فرق ذي دلالة احصائية في درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس يعزى لمتغير الجنس.

وتختلف هذه الدراسة في هذه النتيجة مع دراسات (الجفيرات 2020؛ قسايمة، 2022) التي بينت نتائجها عن عدم وجود فرق ذي دلالة احصائية في درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس يعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فرق ذي دلالة احصائية في درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس يعزى لمتغيرات (الجنس، والخبرة).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما مستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان؟

بلغ المتوسط الحسابي لمستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة (4.13) بانحراف معياري (0.59) وبمستوى توافر مرتفع للتطوير التنظيمي في المدارس الخاصة، وأن في الرتبة الأولى لأعلى تطوير تنظيمي هو التطوير التنظيمي رقم (1) "التشخيص" بمتوسط حسابي (4.16) وبانحراف معياري (0.61) وبمستوى توافر مرتفع للتطوير التنظيمي في المدارس الخاصة، وتلاه في الرتبة الثانية التطوير التنظيمي رقم (2) "التصميم أو التخطيط" بمتوسط حسابي (4.13) وبانحراف معياري (0.62) وبمستوى توافر مرتفع للتطوير التنظيمي في المدارس الخاصة، ثم في الرتبة الثالثة التطوير التنظيمي رقم (3) "النشر أو التطبيق" بمتوسط حسابي (4.12) وبانحراف معياري (0.60) وبمستوى توافر مرتفع للتطوير التنظيمي في المدارس الخاصة، وأخيراً في الرتبة الرابعة التطوير التنظيمي رقم (4) "التقييم والتغذية الراجعة" بمتوسط حسابي (4.11) وبانحراف معياري (0.63) وبمستوى توافر مرتفع للتطوير التنظيمي في المدارس الخاصة.

وقد تفسر الباحثة هذه النتيجة باهتمام مديرو المدارس الخاصة بالوصول إلى العولمة والتكامل وانتشار المعرفة والتكنولوجيا عبر حدود العالم، لدفع الابتكار والإنتاجية، ولتحقيق التميز والإبداع الإداري، حيث يمثل التطوير التنظيمي قاطرة أساسية للتكيف مع التطورات والتغيرات التكنولوجية العصرية المتسارعة، وتتبع التدفقات المعرفية العالمية، وتجنب النمطية والأساليب التقليدية في الإدارة؛ مما يؤثر إيجابياً بشكل كبير على الاقتصادات الصاعدة للمدرسة، وقد يقود المدرسة إلى العالمية وجعلها دولية الانتشار في مداها.

كما تفسر الباحثة هذه النتيجة بحرص مديرو المدارس الخاصة على تطوير الفكر الإداري التقليدي وتحديث وتطوير المنظمات التعليمية من خلال إحداث تطوير شامل ومخطط ومتكامل ومستمر للمدرسة وتقديم خدمات تعليمية عالية الجودة وتحسين أدائها، فضلا عن إحداث تطوير شامل ومخطط في النظام التعليمي وتحسين مخرجاته، لوضع بصمة تميز وتغرد للمدرسة عن بقية المدارس المنافسة، من خلال الاستجابة لمعدلات التغيرات والتطورات المتسارعة عبر التطوير التنظيمي والتخطيط العلمي للتطوير وللتغيير، والتشخيص الميداني للمشكلات التي تواجهها المدرسة، وتحقيق التكاملية والشمولية في تطوير المدرسة، وبناء رؤية مستقبلية للمدرسة وتطوير استراتيجية لتحقيق البرامج التعليمية المستهدفة في المدرسة.

تتفق هذه الدراسة في هذه النتيجة مع الدراسات (المطيري، 2016؛ عدلي، 2019؛ عاشور، 2021؛ Jerome, 2020) التي كشفت نتائجها عن درجة مرتفعة لمستوى التطوير التنظيمي الفنية لدى مديرو المدارس.

تختلف هذه الدراسة في هذه النتيجة مع الدراسات التي أظهرت نتائجها (حسين، 2021) التي كشفت نتائجها عن درجة متوسطة لمستوى التطوير التنظيمي الفنية لدى مديرو المدارس.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل يوجد فرق ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان يعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة)؟

أوضحت النتائج عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في مستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان يعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

وتفسر الباحثة هذه النتيجة بأن العديد من المدارس الخاصة مختلطة (ذكور وإناث) فتشكل بيئة مؤاتية لمنع التمييز بين المعلمين (ذكور وإناث) وتتيح لهم الإندماج الحقيقي والشراكة الفعلية في إدارة المدرسة، والاطلاع على واقع مهارات التطوير التنظيمي (التشخيص، والتصميم أو التخطيط، والنشر أو التطبيق، والتقييم والتغذية الراجعة) لدى مدير المدرسة التي يعمل بها، فتقارب رؤيتهم حول مستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة.

كما تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن معلمي المدارس الخاصة يعملون في بيئة العمل والظروف نفسها، ويتبادلون تجاربهم وخبراتهم، فضلا عن تلقيهم التأهيل والتدريب الخاصة بالمعلمين ذاتها بغض النظر عن المؤهل العلمي الحاصلين عليه، وعليه يتقارب مستوى الوعي والإدراك والتفكير بينهم لتقييم مستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة واتفاقهم حولها.

تتفق هذه الدراسة في هذه النتيجة مع دراسة (المطيري، 2021) التي كشفت نتائجها عن عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية في مستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس يعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، والخبرة).

كما تتفق مع نتائج دراسة (شالاتي، 2022) التي أظهرت نتائجها عن عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية في مستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس يعزى لمتغير (الخبرة).

وتتفق مع نتائج الدراسات (المطيري، 2016؛ عاشور، 2021) التي بينت نتائجها عن عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية في مستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس يعزى لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي)، وتختلف نتائج هذه الدراسات مع نتائج هذه الدراسة في وجود فرق ذي دلالة إحصائية في مستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس يعزى لمتغير (الخبرة).

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الخامس: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) بين درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة ومستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة من وجهة نظر المعلمين في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان؟

بلغت قيمة معاملات ارتباط بيرسون بين (0.693- 0.899) بين درجة توافر الكفايات الفنية ومستوى التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان على الدرجة الكلية وعلى جميع المجالات؛ مما يعني وجود علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بمعنى أنه كلما ارتفعت درجة توافر الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان ارتفع لديهم مستوى التطوير التنظيمي.

وقد تفسر الباحثة هذه النتيجة بأن مديري المدارس الخاصة يمارسون مهارات التطوير التنظيمي (التشخيص، والتصميم أو التخطيط، والنشر أو التطبيق، والتقييم والتغذية الراجعة) والتي تتطلب لتحقيق التطوير التنظيمي امتلاكهم الكفايات الفنية (التخطيط، والتنمية المهنية للمعلمين، والإدارة الإلكترونية)، فالتخطيط في الكفايات الفنية يتضمن (التشخيص) في التطوير التنظيمي حيث يتم تحليل الوضع القائم والإمكانات الموجودة في المدرسة، ورصد احتياجات المدرسة للعام المقبل. كما يتضمن التخطيط في الكفايات الفنية (التصميم أو التخطيط) في التطوير التنظيمي من حيث ترتيب وتنسيق الوظائف الإدارية، والتخطيط الفاعل ووفقاً للنظام التربوي والأهداف والتشريعات التربوية.

كما تتضمن التنمية المهنية للمعلمين في الكفايات الفنية (النشر أو التطبيق، والتقييم والتغذية الراجعة) في التطوير التنظيمي حيث يشجع مديرو المدارس الخاصة المعلمين على تنمية وتطوير وتحسين الأساليب التعليمية والتربوية، ويوجهونهم نحو برامج التدريب والتنمية والتطوير ومواكبة

التطورات العلمية والتكنولوجية التربوية الحديثة. كما يحرص مديرو المدارس الخاصة على القيام بزيارات صفية للمعلمين لتقييمهم وإطلاعهم على نتائج الزيارات الصفية والملاحظات والتغذية الراجعة.

كما تتضمن الإدارة الإلكترونية في الكفايات الفنية (النشر أو التطبيق، والتقييم والتغذية الراجعة) في التطوير التنظيمي حيث يوظف مديرو المدارس الخاصة تكنولوجيا المعلومات والاتصالات بكفاءة عالية في تواصلهم مع الإداريين والمعلمين في المدرسة، ويحثوهم على تطوير مهاراتهم ومقدراتهم في تفعيل المدرسة الإلكترونية ومواكبة التقدم التكنولوجي في المجال التربوي والتعليمي من خلال عقد دورات تدريبية. ويفعل مديرو المدارس الخاصة التقنيات والتكنولوجيا كأداة للتطوير والتنمية الإدارية، وأداء الدور الإداري الذي يتضمن التقييم.

التوصيات والمقترحات

في ضوء نتائج الدراسة، فإنها توصي بالآتي:

- التركيز على تدريب جميع مديرو المدارس الحكومية في الأردن على امتلاك الكفايات الفنية لعلاقتها الطردية والإيجابية بالتطوير التنظيمي.
- تعزيز إنشاء مدارس خاصة في جميع محافظات المملكة لارتفاع درجة الكفايات الفنية ومستوى التطوير التنظيمي لدى مديروها؛ مما يلقي بظلاله على تحسن وتطور التعليم في الأردن.
- إجراء المزيد من الدراسات تتناول الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر مديرو المدارس.
- إجراء دراسة حول الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الحكومية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين في الأردن.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

أبو سنيّة، عونية (2013). درجة توافر الكفاءات الفنية لدى مديرو مدارس الملك عبد الله الثاني للتميز والمراكز الريادية من وجهة نظر معلمها في الأردن. دراسات: العلوم التربوية، 40(2)، 589-618.

الأحمدي، مصلح (2018). دور المشرف التربوي في تنمية الكفايات الإدارية والفنية لدى مديرو المدارس الحكومية: تطبيقاً على المرحلتين الأساسية والثانوية في محافظة مأرب اليمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة العلوم الإسلامية، الخرطوم، السودان.

البرواني، محمد (2021). التطوير المنظمي في مدرسة التعليم الأساسي بسلطنة عمان وفق الإتجاهات الإدارية الحديثة. مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 44(4)، 44 - 83.

البطي، عبد الله (2015). الكفايات اللازمة لمديري التعليم. حائل: مكتبة الملك فهد الوطنية.

بكر، عبد الجواد (2020). تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في مصر. مجلة كلية التربية، 20(2)، 465 - 492.

البلوي، نور (2015). برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الفنية لمديري مدارس مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية. (أطروحة دكتوراة غير منشورة)، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

بني فواز، عبد الرحمن (2018). درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديرو المدارس الثانوية في لواء بني كنانة بالمملكة الأردنية الهاشمية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 2(18)، 17 - 1.

الجفيرات، بثينة (2020). درجة ممارسة الإدارة بالإهداف وعلاقتها بالكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الثانوية الحكومية في محافظة مأرب من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

حسنيين، منال (2022). التطوير التنظيمي للمدارس المصرية اليابانية في ضوء التجديد الذاتي بمحافظة الإسكندرية. *مجلة كلية التربية: جامعة عين شمس*، (46)، 326-177.

حسين، بانقا (2021). دور التطوير التنظيمي في تحسين الأداء الوظيفي لمديري المدارس بالمرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين بولاية الخرطوم. *مجلة كلية التربية*، (1)1، 20 - 65.

دودين، أحمد (2020). *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

سايب، نعيمة (2022). دور وحدة جودة التعليم والمساءلة في تطوير الكفايات الإدارية لمديري مدارس لواء قصبه إربد من وجهة نظر معلميهها. *المجلة العربية للعلوم ونشر الأبحاث: مجلة العلوم التربوية والنفسية*، (46)، 65 - 47.

السريع، ليلي (2016). الكفايات الفنية لمديري مدارس وعلاقتها بأدائهم الإشرافي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الشرعة، حميدة (2021). درجة توفير متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية في مدارس البادية الشمالية بمستوى كفاءة الأعمال الإدارية لمديري المدارس. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

شغري، رضوان (2018). دور الإدارة بالأهداف في تعزيز التعلم الذاتي وأثره في تطوير مهارات الموظفين الفنية والشخصية في المؤسسات الناشئة: المؤسسات الناشئة في لبنان نموذجاً. *مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية والقانونية*، (5)2، 116 - 100.

الشمري (2019) التطوير المنظمي في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين. *مجلة العلوم التربوية*، (4)2، 208 - 162.

شهاب، فادية (2014). التطوير التنظيمي: القواعد النظرية والممارسات التطبيقية. عمان: الأكاديميون للنشر والتوزيع.

الشهومي، سعيد (2019). التطوير التنظيمي للإدارة المدرسية في سلطنة عمان: مدير المدرسة إنموذجاً. *مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع*، (44)، 222 - 196.

الشوابكة، تغريد (2022). *الإدارة المدرسية*. ط1، عمان: دار الخليج للنشر والتوزيع.

عبد الرزاق، ماجدة (2016). تصور مقترح لتطوير الكفايات القيادية لمديري المدارس على ضوء متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية. مجلة الإدارة التربوية، 3(2)، 117 – 163.

عبد العال، رعدة (2017). التطوير التنظيمي لدى مدرسة أكاديمية الملك (Kings Academy) من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير مشورة)، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.

العتيبي، مسفر (2018). الكفايات والمهارات الإدارية والفنية لوكيل المدرسة. مصر: دار لوتس للنشر والتوزيع.

عدلي، أمنية (2019). أبعاد التطوير التنظيمي بمدارس الحلقة الأولى من التعليم الأساسي المعتمدة بمحافظة المنيا: دراسة ميدانية. مجلة البحث في التربية وعلم النفس، 3(2)، 63 – 101.

عطوي، جودت (2014). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

فودة، مها (2021). الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، (135)، 525 – 543.

قسايمه، حنين (2022). الكفايات الإدارية لدى مديرو المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين. مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، 30(5)، 320 – 338.

القطان، عروب (2016). الكفايات اللازمة للقيادة التربوية لدى مديرو مدارس التعليم العام بدولة الكويت ووسائل تنميتها من وجهة نظر الطالبات المعلمات بكلية التربية الأساسية. المجلة التربوية، (44)، 713 – 761.

القطيشات، ليلي (2014). الكفايات المهنية في المؤسسات التربوية. عمان: مركز الكتاب الأكاديمي.

الكيلاني، لبنى (2014). دور مديري المدارس الخاصة في تحسين المناخ التنظيمي وعلاقته بالروح المعنوية لمعلميهم. دراسات: العلوم التربوية، 41(1)، 46 – 60.

المبروك، فرج (2017). مدير المدرسة والإدارة المدرسية. القاهرة: دار حميثرا للنشر والترجمة.

مشارقة، حنان (2021). المهارات الإدارية المطلوبة لمديري المدارس الأساسية كما يراها معلمو ومعلمات تلك المدارس في محافظة إربد. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(23)، 17 – 1.

المطيري، أحمد (2021). الأنماط الشخصية لمديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بمستوى الاهتمام بالتطوير التنظيمي من وجهة نظرهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

المطيري، حسين (2016). مستوى تطبيق مديري مدارس المرحلة المتوسطة للإدارة الإستراتيجية وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر معلمي التربية الإسلامية في دولة الكويت. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

ثانيا: المراجع الأجنبية

- Bolanle,O. (2013). Principals leadership Skills and School Effectiveness: the Case South Western Nigeria. *World journal of Education*,3(5), 26 – 33.
- Cummings, T., and Worley, C. (2020). *Organization Development & Change*. USA: South-Western Cengage Learning.
- Chau, S. (2016). *A Study on Contemporary Principal Competencies*. Carolina: BiblioBazaar Publisher.
- Daresh, J. (2016). *Beginning the Principalship A Practical Guide for New School Leaders*. New York: SAGE Publications.
- Department of Education and Training. (2022). *Improving School Governance*. Melbourne: Schools and Regional Services.
- Dimtsu, A. and Amars, S. (2019). The Trajectories of Teachers performance Evaluation in High Schools. *Research & Reviews: journal of Educational Studies*, 5(1), 9 – 16.
- Jerome, S. (2020). Stakeholders role in Organizational Development and School Effectiveness. *International Journal of Advanced Research*, (8), 597-608.
- Karwanto, A. (2017). The Principal's Skills in Implementing TheImprovement of Learning Excellence: Multi-Case Study at Three Excellent Senior High Schools in Semarang. *Advances in Social Science, Education and Humanities Research (ASSEHR)*, 66, 301 – 304.
- Kerjcie, R. V., Margan, D. W. (1970). Determining Sample Size for Research Activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
- Leithwood, K. (2021). A Review of Evidence about Equitable School leadership. *Educ. Sci*,11(377), 1 - 49.
- Lepardo, R. (2021). Competency of school heads in leading people influenceschool performance. *International Journal of Educational Policy Research and Review*, 8(4), 126 - 131.

- Lunenburg, F., and Ornstein, A. (2021). *Educational Administration: Concepts and Practices*. (7th ed.), New York : SAGE Publications.
- Nanwani, S. (2022). *Organization and Education Development Reflecting and Transforming in a Self-Discovery Journey*. London: Routledge.
- Nellitawati, N. (2019). The relationship between organizational development and teacher performance?. *The International Journal of Counseling and Education*, 4(4), 157 - 162.
- NeSmith, R. (2020). *The Effective School Leader: Leading by Principle*. Amazon Digital Services LLC - KDP Print US.
- Saeid,G. and Esmaeil, M. (2014). Investigating Relationship between Managerial Skills and Organization Development (A Case Study in Aviation Industry Research Center). *International Journal of Research in Organizational Behavior and Human Resource Management*, 2(1), 166-176.
- Schmuck, R. and Miles, M. (1971). *Organization development in schools*. Palo Alto Calif: National press books
- Shofwan, D. (2022). Principal Managerial Skills in Implementing School-Based Management: A Literature Review. *International Journal of Current Science Research and Review*, 5(8), 2822-2828.

الملحقات

ملحق 1 الاستبانة بصورتها الأولية

تحكيم استبيان



المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي
جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج

سعادة الأستاذ/ الدكتور المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان (الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من كلية العلوم التربوية في جامعة الشرق الأوسط ، ولتحقيق أهداف هذه الدراسة فقد تم إعداد الاستبانة والمكونة من ثلاثة أجزاء، يتكون الجزء الأول منها على المتغيرات الديموغرافية، والجزء الثاني يتكون من المحور الأول الكفايات الفنية ويتضمن (36) فقرة موزعة على (4) أبعاد وهي: بعد التخطيط ويتكون من (8) فقرات، وبعد ادارة الموارد ويتكون من (10) فقرات، وبعد التطور المهني للمعلمين ويتكون من (8) فقرات، وبعد الادارة الالكترونية ويتكون من (10) فقرات. والجزء الثالث يتكون من المحور الثاني التطوير التنظيمي ويتضمن (38) فقرة موزعة على (4) أبعاد وهي: بعد التشخيص ويتكون من (8) فقرات، وبعد التصميم أو التخطيط ويتكون من (10) فقرات، وبعد النشر أو التطبيق ويتكون من (10) فقرات. وبعد التقييم والتغذية الراجعة ويتكون من (10) فقرات. آملين من حضراتكم التكرم بإبداء آراءكم حول الفقرات من حيث انتمائها للمجال، ودرجة وضوحها، وصلاحياتها وذلك لما تتمتعون به من خبرة علمية وعملية بهذا المجال وسيتم الأخذ بملاحظاتكم التي ستقترحونها.

شاكرين لكم حسن تعاونكم

الباحثة

هيفاء مشعل عودة العكروش

المشرف

د. علي عودة الطراونة

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

نرجو التكرم من حضراتكم بتعبئة البيانات التالية بدقة في هذا الجزء، شاكرين لكم حسن تعاونكم:

❖ الجنس:

أنثى

ذكر

❖ سنوات الخبرة:

10 سنوات فأكثر

من 5 سنوات إلى أقل
سنوات 10 من

أقل من 5 سنوات

❖ المؤهل العلمي:

دراسات عليا

بكالوريوس

- ✓ الجزء الثاني: يتكون من مجموعة فقرات لقياس الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان، أرجو التكرم بقرءة الفقرات والاجابة بإشارة (x) أمام الاختيار الذي يناسب رأيكم.
- ✓ يتميز مدير المدرسة بما يلي:

1. التخطيط :								
ت	السؤال	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	صياغة لغوية سليمة	صياغة لغوية غير سليمة	ملاحظات
1	يوجد لدى مدير المدرسة خطة واضحة لتحقيق الاهداف التربوية							
2	يشرك العاملين في الادارة المدرسية في اعداد الخطط.							
3	يشرك الخبراء من المجتمع المحلي في اعداد الخطط.							
4	يبني خطط إجرائية واضحة ومحددة.							
5	يركز علي رسم الاهداف وتحديدها بدقة في عملية التخطيط.							
6	يملك رؤية ورسالة تربوية واضحة للنهوض بالمدرسة.							
7	يعيد تطوير الخطط بناءً على النتائج المتحققة.							
8	يستفيد من خطط المدارس الأخرى في تطوير التخطيط.							

2. إدارة الموارد :								
ت	السؤال	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	صياغة لغويًا سليمة	صياغة لغويًا غير سليمة	ملاحظات
9	يدير العمل وفقًا لتشريعات ونظام التعليم الخاص في وزارة التربية والتعليم.							
10	يستثمر الموارد البشرية للمدرسة لتحقيق أهدافها.							
11	يستثمر الموارد المالية للمدرسة لتطوير الفاعلية المدرسية.							
12	يستثمر الوقت وبرمجته وفقًا للفاعليات المخطط لها.							
13	توظيف الأمثل للعاملين في المدرسة تبعًا لمعيار الكفاءة.							
14	يصرف المخصصات المالية وفقًا للمتطلبات التي رصدت لها.							
15	يشرف على الإجراءات المالية في المدرسة.							

							يهتم بتوفير المصادر والوسائل التعليمية المتنوعة.	16
							يوفر بيئة مدرسية آمنة.	17
							يتابع باستمرار صيانة المبنى المدرسي ومرافقه.	18

3. التطوير المهني للمعلمين :								
ت	السؤال	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	صياغة لغويًا سليمة	صياغة لغويًا غير سليمة	ملاحظات
19	يضع برنامجًا لتطوير المعلمين.							
20	يدرب المعلمين على كيفية إعداد الخطط.							
21	يشرف على بناء المعلمين لجدول المواصفات للاختبار.							
22	يوجه المعلمين لتوظيف المصادر والوسائل التعليمية الحديثة.							
23	يشجع المعلمين لالتحاق بالتدريب المهني.							
24	يستدعي خبرات لتنمية المقدرة المهنية للمعلمين وبخاصة الجدد منهم.							

							يتعاون مع المشرف التربوي في مساعدة المعلمين في تطوير مهارات العمل.	25
							يشرك المعلمين في عملية صنع القرارات.	26

4. الادارة الإلكترونية :								
ت	السؤال	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	صياغة لغويًا سليمة	صياغة لغويًا غير سليمة	ملاحظات
27	يدعم عمله الاداري بتوظيفه للتكنولوجيا.							
28	يخطط استراتيجياً (وضع خططاً واضحة لاستخدام الحاسوب.							
29	يوظف نظام الجودة الشاملة في العمليات الإدارية الإلكترونية.							
30	يخصص ميزانية لدعم التحول نحو الإدارة الإلكترونية.							
31	يوفر البيئة الفنية اللازمة للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.							
32	يضع قوانين ولوائح تكفل تطبيق الإدارة الإلكترونية لتجنب المشكلات.							

							يعين مسئول لتهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل.	33
							يشرف على العاملين وتفعيلهم للعمل الإلكتروني في المدرسة	34
							يحدد الاحتياجات الحالية والمستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.	35
							يدرب العاملين على كيفية توظيف العمل الإلكتروني في المدرسة.	36

- ✓ الجزء الثالث: يتكون من مجموعة فقرات لقياس التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قسبة عمان محافظة العاصمة ،ارجو التكرم بقراءة الفقرات :
- ✓ يتميز مدير المدرسة بالآتي:

1. التشخيص :								
ت	السؤال	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	صياغة لغويًا سليمة	صياغة لغويًا غير سليمة	ملاحظات
37	يعرف مصدر التغيير والتطوير.							
38	يقدر الحاجة للتغيير والتطوير في المدرسة.							
39	يشخص المشكلات التي تواجه المدرسه.							
40	يحدد أدوار ومسؤوليات كل موظف في المدرسة.							
41	يحدد طبيعة مشاركة الآخرين في أدوار ومسؤوليات الموظف في المدرسة.							
42	يحدد أدوار العاملين بالمدرسة وفق هيكل تنظيمي.							
43	يعين موضع المدرسة نسبةً للمدارس المماثلة لها.							
44	يرصد مصادر وأنواع معوقات العمل في المدرسة.							

2. التصميم أو التخطيط :								
ت	السؤال	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	صياغة لغويًا سليمة	صياغة لغويًا غير سليمة	ملاحظات
45	يخطط الجهود اللازمة للتغيير والتطوير في المدرسة.							
46	يعرف فرص التطوير المتاحة في المدرسة.							
47	يصمم خطة التطوير في المدرسة.							
48	يضع أهداف التغيير والتطوير في المدرسة بدقة.							
49	يضع استراتيجيات التغيير والتطوير في المدرسة.							
50	يحدد الاجراءات المناسبة للوصول الى الاهداف المنشوده							
51	يحدد المدة الزمنية اللازمة لتطبيق خطة التطوير في المدرسة.							
52	يعدل الصلاحيات والمسؤوليات في المدرسة تبعاً للمستجدات الطارئة.							
53	يعقد ورش تدريبية للعاملين في المدرسة.							
54	ينمي فرق العمل من فئة المعلمين في المدرسة.							

3. النشر أو التطبيق :								
ت	السؤال	منتمية	غير منتمية	واضحة	غير واضحة	صياغة لغويًا سليمة	صياغة لغويًا غير سليمة	ملاحظات
55	يتغلب على مقاومة الموظفين للتغيير والتطوير في المدرسة.							
56	ينفذ الخطة خلال المدة الزمنية المحددة.							
57	يسعى للاحتفاظ بالموظف الذي يتصف بالولاء والالتزام للمدرسة.							
58	يوضح الغاية من التطوير التنظيمي في المدرسة وأهدافه ومتطلباته.							
59	يشرك أصحاب العلاقة والمعنيين في اكتشاف فرص التطوير التنظيمي في المدرسة.							
60	أصحاب العلاقة والموظفين المعنيين في إعداد الخطط في المدرسة.							
61	يتيح الفرصة للموظفين للحصول على المعلومة.							

							يحرص على ديناميكية عملية الاتصال في المدرسة	62
							يحدث تطوير وتغييرات في سلوك الموظفين في المدرسة.	63
							يحدث تطوير وتغييرات في النظم والتنظيمات في المدرسة.	64

4. التقييم والتغذية الراجعة :

ت	السؤال	منتمة	غير منتمة	واضحة	غير واضحة	صياغة لغويًا سليمة	صياغة لغويًا غير سليمة	ملاحظات
65	يتابع تقييم وتنفيذ الخطط في المدرسة							
66	يحدد نقاط القوه والضعف في الخطط المدرسية							
67	يتابع تقييم أداء المعلمين يتابع مؤشرات الشكاوي في المدرسه							
68	يتابع التسهيلات والمعدات والتغييرات التي طرأت عليها.							
69	يحدد معايير واضحة لقياس أداء الموظفين في المدرسة.							

							يحلل معطيات البيئة الخارجية لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة.	70
							يقارن أداء الموظفين في المدرسة مع أداء الموظفين في مدارس أخرى.	71
							يستفيد من التغذية الراجعة في تطوير أساليب التقييم في المدرسة.	72
							يشجع التقييم الذاتي في المدرسة.	73
							يحلل البيانات المرتبطة بالأداء لتحديد أولويات التطوير في المدرسة.	74

ملحق 2 قائمة بأسماء السادة المحكمين

الرقم	الاسم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل
1	د . صبري حسن الطراونة	قياس وتقويم	أستاذ	جامعة مؤتة
2	د . عدنان العضايلة	إدارة تربوية	أستاذ	جامعة البلقاء التطبيقية
3	د . علي حسين حورية	إدارة التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم	أستاذ	جامعة الشرق الأوسط
4	د . نايل الرشيدة	إدارة تربوية	أستاذ	جامعة مؤتة
5	د . صالح عبدالله عباينة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	الجامعة الأردنية
6	د . خالد الصرايرة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة مؤتة
7	د . عمر الرفابعه	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
8	د . علاء حراشة	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة آل البيت
9	د . سعيد مزهر	إدارة التعليم العالي	أستاذ مشارك	وزارة التربية والتعليم في سعودية
10	د . كاظم الغول	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	جامعة الشرق الأوسط
11	د . خولة عليوه	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	جامعة الشرق الأوسط
12	د . نايل عيد حجازين	قياس وتقويم	باحث في وزارة التربية والتعليم	وزارة التربية والتعليم في دولة الإمارات العربية المتحدة

ملحق 3 الاستبانة بصورتها النهائية

المملكة الأردنية الهاشمية
وزارة التعليم العالي
جامعة الشرق الأوسط
كلية العلوم التربوية
قسم الإدارة والمناهج



أخي المعلم / أختي المعلمةالمحترم/ المحترمة
السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد

تقوم الباحثة بإعداد دراسة بعنوان "الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين" وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص المناهج وطرق التدريس، والتي تهدف إلى التعرف على الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين.

ولتحقيق هذا الغرض تم تطوير أداة الدراسة، وقد صممت وفق سلم ليكرت الخماسي على النحو الآتي : (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة).

شاكراً لكم حسن تعاونكم، أمل ان تمنحوني من وقتكم الثمين جزءاً في ملئ فقرات الاستبانة، وكلي ثقة بأن تتم الإجابة بدقة وصدق وأمانة وموضوعية حول جميع العبارات الواردة فيها، لأهمية الدراسة ونتائجها التي تعتمد في المقام الاول على المعلومات المقدمة من قبلكم، علماً بأنه سيتم التعامل مع البيانات بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط .
مع الشكر والتقدير لتعاونكم.

الباحثة

هيفاء مشعل عودة العكروش

الخصائص الديموغرافية لعينة الدراسة

الجزء الأول: المتغيرات الديموغرافية

نرجو التكرم من حضراتكم بتعبئة البيانات التالية بدقة في هذا الجزء، شاكرين لكم حسن تعاونكم:

❖ الجنس:

أنثى

ذكر

❖ سنوات الخبرة:

10 سنوات فأكثر

من 5 سنوات إلى اقل

اقل من 5 سنوات

سنوات 10 من

❖ المؤهل العلمي:

دراسات عليا

بكالوريوس

- ✓ الجزء الثاني: يتكون من مجموعة فقرات لقياس الكفايات الفنية لدى مديرو المدارس الخاصة في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان، أرجو التكرم بقرءة الفقرات والاجابة بإشارة (x) أمام الاختيار الذي يناسب رأيكم.
- ✓ يتميز مدير المدرسة بما يلي:

1. التخطيط:						
ت	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
1	يشرك المعلمين في إعداد الخطط.					
2	يشرك الخبراء من المجتمع المحلي في إعداد الخطط.					
3	يتبنى خطاً إجرائية واضحة ومحددة.					
4	يمتلك رؤية ورسالة تربوية واضحتين للنهوض بالمدرسة.					
5	يعيد تطوير الخطط بناءً على النتائج المتحققة.					
6	يستفيد من خطط المدارس الأخرى في تطوير التخطيط.					

2. إدارة الموارد:						
ت	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
7	يدير العمل وفقاً لتشريعات ونظام التعليم الخاص في وزارة التربية والتعليم.					
8	يستثمر الموارد البشرية للمدرسة لتحقيق أهدافها.					
9	يستثمر الموارد المالية للمدرسة لتطوير الفعاليات فيها.					
10	يحسن إدارة وقت واجباته المهنية.					
11	التوظيف الأمثل للمعلمين في المدرسة تبعاً لمعيار الكفاءة.					

					ينفق المخصصات المالية وفقا للمتطلبات التي رصدت لها.	12
					يشرف على الإجراءات المالية في المدرسة.	13
					يهتم بتوفير المصادر والوسائل التعليمية المتنوعة.	14
					يوفر بيئة مدرسية آمنة.	15
					يتابع باستمرار صيانة المبنى المدرسي ومرافقه.	16

3. التطوير المهني للمعلمين:

ت	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
17	يدرب المعلمين على كيفية إعداد الخطط.					
18	يشرف على بناء المعلمين لجدول المواصفات للاختبار.					
19	يوجه المعلمين لتوظيف المصادر والوسائل التعليمية الحديثة.					
20	يشجع المعلمين على الالتحاق ببرامج التنمية المهنية المتوفرة.					
21	يستدعي خيرات لتنمية المقدرات المهنية للمعلمين وبخاصة الجدد منهم.					
22	يتعاون مع المشرف التربوي في مساعدة المعلمين في تطوير مهارات العمل.					
23	يشرك المعلمين في عملية صنع القرارات.					

4. الإدارة الإلكترونية:

ت	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
24	يدعم عمله الإداري بتوظيفه للتكنولوجيا.					
25	يخطط استراتيجيا ويضع خططاً واضحة لاستخدام الحاسوب.					

					26	يوظف نظام الجودة الشاملة في العمليات الإدارية الإلكترونية.
					27	يخصص ميزانية لدعم التحول نحو الإدارة الإلكترونية.
					28	يوفر البيئة الفنية اللازمة للتحول نحو الإدارة الإلكترونية.
					29	يضع قوانين ولوائح تكفل تطبيق الإدارة الإلكترونية لتجنب المشكلات.
					30	يعين مسئولاً لتهيئة البيئة اللازمة والمناسبة للعمل.
					31	يشرف على المعلمين وتفعيل مقدراتهم للعمل الإلكتروني في المدرسة.
					32	يحدد الاحتياجات الحالية والمستقبلية لتطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.
					33	يدير المعلمين على كيفية توظيف العمل الإلكتروني في المدرسة.

✓ الجزء الثالث: يتكون من مجموعة فقرات لقياس التطوير التنظيمي لدى مديرو المدارس في مديرية التربية والتعليم للواء قصبه عمان محافظة العاصمة ،ارجو التكرم بقراءة الفقرات :

يتميز مدير المدرسة بالآتي

1. التشخيص:						
ت	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
34	يدرك اتجاهات التغيير والتطوير.					
35	يقدر الحاجة للتغيير والتطوير في المدرسة.					
36	يشخص المشكلات التي تواجه المدرسة.					
37	يحدد أدوار ومسؤوليات كل موظف في المدرسة.					
38	يحدد طبيعة مشاركة الآخرين في أدوار ومسؤوليات الموظف في المدرسة.					
39	يحدد أدوار المعلمين بالمدرسة وفق هيكل تنظيمي.					
40	يرصد مصادر وأنواع معوقات العمل في المدرسة.					

2. التصميم أو التخطيط:					
ت	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
41	يخطط الجهود اللازمة للتغيير والتطوير في المدرسة.				
42	يستثمر فرص التطوير المتاحة في المدرسة.				
43	يضع أهداف التغيير والتطوير في المدرسة بدقة.				
44	يضع استراتيجيات التغيير والتطوير في المدرسة.				
45	يحدد الإجراءات المناسبة للوصول إلى الأهداف المنشودة.				
46	يحدد المدة الزمنية اللازمة لتطبيق خطة التطوير في المدرسة.				
47	يعدل الصلاحيات والمسؤوليات في المدرسة تبعاً للمستجدات الطارئة.				
48	يعقد ورش تدريبية للعاملين في المدرسة.				
49	يعزز مواهب ومقدرات فرق العمل من المعلمين في المدرسة.				

3. النشر أو التطبيق:					
ت	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق بشدة
50	يحث المعلمين على التغيير والتطوير في المدرسة.				
51	ينفذ الخطة خلال المدة الزمنية المحددة.				
52	يحتفظ بالمعلم الذي يتصف بالالتزام والولاء للمدرسة.				
53	يوضح الغاية من التطوير التنظيمي في المدرسة وأهدافه ومتطلباته.				
54	يشرك أصحاب العلاقة والمعلمين في اكتشاف فرص التطور التنظيمي في المدرسة.				
55	يشرك أصحاب العلاقة والمعلمين في إعداد الخطط في المدرسة.				

					56	يتيح الفرصة للمعلمين للحصول على المعلومة.
					57	يتابع ديناميكية عملية الاتصال في المدرسة.
					58	يحدث تطوير وتغييرات في سلوك المعلمين في المدرسة.
					59	يحدث تطوير وتغييرات في النظم والتنظيمات في المدرسة.

4. التقييم والتغذية الراجعة:						
ت	السؤال	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة
60	يتابع تقييم وتنفيذ الخطط في المدرسة.					
61	يحدد نقاط القوة والضعف في الخطط المدرسية.					
62	يتابع تقييم أداء المعلمين.					
63	يتابع التسهيلات والمعدات (وبوفرها أو يعمل على توفيرها) والتغييرات التي طرأت عليها.					
64	يحدد معايير واضحة لقياس أداء المعلمين في المدرسة.					
65	يحلل معطيات البيئة الخارجية لمواكبة التغيرات البيئية المتسارعة.					
66	يستفيد من التغذية الراجعة في تطوير أساليب التقييم في المدرسة.					
67	يشجع التقييم الذاتي في المدرسة.					
68	يحلل البيانات المرتبطة بالأداء لتحديد أولويات التطوير في المدرسة.					

الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة

MEU جامعة الشرق الأوسط
MIDDLE EAST UNIVERSITY
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة
Office of the President

الرقم: در/د/ 1549
التاريخ: 2023/04/10

**معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم
وزير التربية والتعليم**


تحية طيبة وبعد ...


فتهدىكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، ويهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتمثله، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة هيفاء مشعل عودة العكروش ورقمها الجامعي (402110108) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والذي تتولى القيام بتوزيع امتحانات لدى المدارس الخاصة لواء قصبة عمان لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين





Tel. (+9626) 4790222 Fax: (+9626) 4129613 P.O.Box. 383 Amman 11831 Jordan e-mail: dir-presdepart@meu.edu.jo www.meu.jo



الرقم: ٢٥٥٣٧/١١٧
التاريخ: ١٤٤٤ هـ / ١٤٤٤
الموافق: ٢٠٢٣/٠٦/٠٤

السيدة مدير إدارة التعليم الخاص

الموضوع:

(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فأرجو العلم بأن الطالبة هيفاء مشعل عودة العكروش تقوم بإجراء دراسة عنونها " الكفايات الفنية لدى مديري المدارس الخاصة في العاصمة عمان وعلاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظر المعلمين"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من معلمي المدارس التابعة لإدارتكم.

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

(Handwritten signature)

رياض احمد الضمور
مدير السياسات والتخطيط الاستراتيجي

نسخة/ مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي
نسخة/ مدير البحث والتطوير التربوي
نسخة/ رئيس قسم البحث التربوي
ملف: الملف 10/3
تقديت: (18) صفحات