

Received on (06-01-2022) Accepted on (16-03-2022)

<https://doi.org/10.33976/IUGJEPS.30.5/2022/15>

## Administrative Competencies of School Principals in Irbid Governorate from the Teachers' point of view

Hanin R. Qasimeh<sup>\*1</sup>, Dr. Khalifa M. Abu Ashour<sup>\*2</sup>

Administration and Fundamentals of Education - College of Education - Yarmouk University – Jordan<sup>\*1,2</sup>

<sup>\*</sup>Corresponding Author: [hqasaemeh@yahoo.com](mailto:hqasaemeh@yahoo.com)

### Abstract:

This study aimed to identify Administrative Competencies of School Principals in Irbid Governorate from the Teachers' point of view. The descriptive approach was used, and the study participants were (850) of public schools and teachers. The results of the study showed that the administrative competencies of school principals in Irbid Governorate from the teachers' point of view came at a low level. The results of the study indicated that there were statistically significant differences at the level of statistical significance ( $\alpha = 0.05$ ) between the two arithmetic averages of the estimates of the study sample members and on each field of the study tool related to the administrative competencies of school principals from the teachers' point of view (the field of human competencies, the field of cognitive competencies, The field of professional competencies) and this is attributed to the gender variable, and the differences are in favor of females, and the results of the study indicated that there are no statistically significant differences at the level of statistical significance ( $\alpha = 0.05$ ) and this is due to the variable of educational qualification, and the presence of statistically significant differences at the level of statistical significance ( $\alpha = 0.05$ ) due to the variable number of years of experience 10 years or more.

**Keywords:** Administrative Competencies, Schools principals, public schools.

## الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين

حنين رياض قساميه<sup>\*1</sup>، د. خليفة مصطفى أبو عاشور<sup>\*2</sup>

الإدارة وأصول التربية-كلية التربية-جامعة اليرموك-الأردن<sup>\*1,2</sup>

### الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، واستخدمت الاستبانة كأداة لجمع البيانات، حيث تم تطبيقها على عينة تم اختيارها بالطريقة الطبقية العشوائية مكونة من (850) معلماً ومعلمة. أظهرت نتائج الدراسة أن الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين جاءت بمستوى منخفض. وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بالكفايات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (مجال الكفايات الإنسانية، مجال الكفايات الإدراكية، مجال الكفايات المهنية) يُعزى لمتغير الجنس، والفروق لصالح الإنثى، وأشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) يُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة 10 سنوات فأكثر.

**كلمات مفتاحية:** الكفايات الإدارية، مديرو المدارس، المدارس الحكومية.

### المقدمة والخلفية النظرية:

تؤدي المدرسة دوراً متميزاً في العملية التربوية حيث تتمثل في توجيه وتعديل سلوك الطلبة واتجاهاتهم لمراحل التعليم الجامعي والالتحاق بسوق العمل من خلال تقديم الخبرات في مختلف مجالات الحياة التي تلبي حاجات المجتمع وأفراده، فتعمل جميع الدول على تطوير التعليم، وبيئته وما يحوي التعليم لتلبية التوافق بين المستجديات، والمتغيرات التي تحدث في العالم بما يلبي حاجات التعليم.

وتعد المدرسة أساس العملية التعليمية، حيث إن مكوناتها تتطلب تطويراً مستمراً، والإدارة المدرسية ممثلة بمدير المدرسة أصبح مجال عملها وأنشطتها أوسع، فلم يعد دورها مقتصرًا على النواحي الإدارية فقط، بل أصبح يجمع معها النواحي الفنية، وكل ما يخص الطلبة والمعلمين والمناهج وظروف التدريس والنشاط المدرسي، وتنظيم العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وعلاج جميع المشاكل التي تواجه الطلبة، وتقديم الخدمات الصحية لهم وإشراك أولياء الأمور في كل ما يعود بالمنفعة على أبنائهم الطلبة، وكل ما يتصل بالعملية التربوية من جميع جوانبها ربيع (Rabee, 2008).

ومدير المدرسة هو الركن الأساس الذي يقوم عليه كيان المدرسة، والمحرك لطاقتها وإمكاناتها البشرية والمادية، والموجه والمنسق لهذه الطاقات والإمكانات لبلوغ الغايات التربوية التي تسعى المدرسة إلى تحقيقها، وهو الإداري والقائد التربوي المعين لإدارة وقيادة المدرسة، والذي يتولى فيها المسؤوليات التي تسعى المدرسة للسير بموجبها والعمل على تحقيق أهدافها كنواة للمؤسسة التربوية التعليمية المصغرة. كما أنه الشخص الذي توكل بمهمة إدارة المدرسة وقيادتها من الناحية الرسمية محمد وعبدالرحيم (Mohammad& Abdul Rahim, 2018).

فالمدير الناجح في عمله هو ذلك الشخص الذي يكون ملماً بالأهداف التعليمية المراد تحقيقها، وفقاً لذلك فهو يضع الخطط والبرامج التي تساعد في تحقيق هذه الأهداف، وهو يتابع وينسق بين جهود المعلمين ويحدد الأخطاء، ليقومها في وقتها؛ ولأن هذه المهام ليس بالسهلة فكان لابد أن يكون المدير على درجة من التأهيل الأكاديمي والتدريب المهني وهذا وحده ليس كافياً، فإدارة كما هو معلوم علم وفن، فالشخصية الإدارية يجب أن تمتلك صفات معينة تساعد على إدارة العمل داخل وخارج المؤسسة التعليمية بأفضل ما يمكن فرعون (Pharaoh, 2016).

لذلك لابد أن يمتلك مدير المدرسة كفايات إدارية قادرة على رفع مستوى المدرسة التعليمي، ولأن عمله يتمحور في المهام الإشرافية والقيادية وسلوكه هو المحفز للمعلمين والطلاب لابد أن يتمتع بالسلوكيات المؤثرة إيجاباً عليهم هيلات (2001). (Heilat,

وتعددت التعريفات لمفهوم الكفايات عند الباحثين كل من وجهة نظره وذلك انطلاقاً من الزاوية التي ينظر منها كل باحث، وطبيعة الدراسات الإنسانية نفسها إذ منها مجال لوجهات النظر المتعددة لتداخل مفهوم الكفايات نفسه وظروف النشأة. كما وعرفها (kaster, 2010:34) "قدرات مكتسبة تسمح بالسلوك والعمل في سياق معين وتتكون من معارف ومهارات واتجاهات مندمجة بشكل مركب، يقوم الفرد بتوظيفها لمواجهة أي مشكلة وإيجاد حلولها".

وتعرفها مشاتله (Mashatleh 2012:7,35) بأنها "كفاية مدير المدرسة في تحديد الاحتياجات المادية والبشرية لمدرسته تحديداً دقيقاً، وفي توزيع الأدوار الإدارية بين المعلمين في المدرسة بما يتفق مع الخطة المدرسية والأداء الفعال، وكفايته في تنفيذ القوانين واللوائح المعتمدة من السلطات التعليمية المختصة، وكفايته في التواصل الاجتماعي مع المجتمع المحلي وأولياء الأمور وفي إدارته لوقته ووقت العاملين بمدرسته بشكل فعال وكفايته في إدارة الأزمات".

بينما يرى كل من (chuadhry&shah, 2012:16) بأن الكفايات: "هي القدرة على عمل نشاط معين وفق معايير

معينة".

وقد أشارت الخطيب (Al-Khatib, 2015; 128) إلى أن الكفايات الإدارية هي: "مجموعة من المعارف والمهارات والاتجاهات التي يمتلكها الإداري والتي تساعد على القيام بمهامه الإدارية والفنية بكفاءة".

وأشارت محمد (Mohammad, 2018; 33) إلى أن الكفايات: "هي المقدرة التي تشمل مجمل المعرفة والمهارات والاتجاهات اللازمة لأداء مهمة أو مجموعة من المهام المحددة بنجاح وفعالية".

كما وعرف عبد الجليل وسالم (Abdel\_Jalil & Salem, 2019; 9) الكفايات الإدارية: "مجموعة من المعارف والمهارات الذاتية والإنسانية والإدراكية والفنية والتخطيطية والتقويمية والتكنولوجية وعمليات اتخاذ القرار وإدارة الوقت والاجتماعات والعمل مع المجتمع المحلي التي تتوفر لدى مدير المدرسة ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية".

ويستنتج من ذلك أن الكفايات الإدارية عبارة عن: المهارات والمعارف والخبرات التي يجب على مدير المدرسة أن يمتلكها لكي يؤدي عمله بدرجة عالية من الإتقان على أن تنعكس على نمو وتطور وازدهار مدرسته.

وحتى ينجح مدير المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان فإنه يحتاج إلى اكتساب كفايات تمكنه من ممارسة دوره الإداري والقيادي والتربوي حددتها الفار (Elfar, 2013) بالآتي: الإلمام بالطبيعة الإنسانية أو بالمرحلة الإنمائية المختلفة للمتعلمين وبخصائصها والمعرفة المعمقة بالعلوم الاجتماعية للتعامل مع المجتمع المدرسي كنظام اجتماعي والقدرة على تحديد مواطن القوة والضعف في البرامج الدراسية والأنشطة التعليمية وتمثيل القيم الأخلاقية وقيادات العمليات التي تحققها بشكل مباشر مع هيئة التدريس والطلبة وامتلاك معرفة ثقافية واجتماعية لفهم الأنظمة الاجتماعية المحلية ومقدرة على العمل بروح الفريق بشكل تعاوني وقيادي.

وقسمت الجبوري (Al-Jubouri, 2011) الكفايات الإدارية لمدير المدرسة لعدة أنواع وهي: الكفايات على أساس الشكل (الكفايات الكامنة والظاهرة)، والكفايات على أساس المستويات (المعرفية والوجدانية والأدائية والإنتاجية)، والكفايات على أساس الأداء (الإدراك والفاعلية والاستكشاف)، والكفايات العامة (شخصية ومهنية واجتماعية وإنسانية).

بينما صنف عثمان (Othman, 2018) الكفايات الإدارية لمدير المدرسة إلى: كفايات معرفية: وتتمثل في أنواع المعارف والعمليات المعرفية والمهارات الفكرية والمعلومات التي يجب أن يلم بها سواء حول مادته (التخصصية) التي يدرسها، والبيئة المحيطة به، والكفايات الوجدانية: وتتمثل في الاتجاهات التي يجب أن يتبناها المعلم والقيم التي يجب أن يكتسبها. والكفايات نفس حركية وتتمثل في المهارات الحركية التي تلزم المعلم للمشاركة في مختلف أوجه النشاط التربوي المناسب للعملية التعليمية.

ويرى الشريجه (Al-sharija, 2006) أن مدير المدرسة في ظل ما يواجهه من تحديات، لا بد أن يكن مشاركاً فعالاً وجوهرياً في العملية التربوية لتطوير أدائه واكتساب مهارات تربوية جديدة ومن أهم هذه المتطلبات لامتلاك الكفايات الإدارية: واجبات تتعلق برسم الأهداف ومراجعة المناهج والبرامج الدراسية، واجبات تتعلق بقيادة النشاط وتوجيهه، واجبات تتعلق بتوجيه الطلبة وإرشادهم، واجبات تتعلق بالمعلمين وتوجيههم وإرشادهم، واجبات تتعلق بالمجتمع المحلي والخدمات البيئية المحيطة.

أما الحريري وجلال (Hariri & Jalal, 2007) فقد صنفا الكفايات إلى:

- الكفايات الذاتية: تعد شخصية المدير عنصراً مهماً في الإدارة المدرسية، حيث إن شخصيته وخصائصه لها أثر كبير في تحديد استجابات المعلمين لمديرهم، ويقصد بالشخصية هنا: مجموعة الصفات الجسمية والانفعالية والعقلية للفرد. وتؤثر هذه الخصائص في سلوك الفرد كما ويكون لمظاهرها أثر على الأفراد واستجاباتهم.
- الكفايات الإنسانية: قدرة المدير على التعامل مع المعلمين وتنسيق جهودهم وإيجاد روح التعاون بينهم، لذلك لا بد من توفر الفهم المتبادل بينه وبينه والسماع لأرائهم ومعرفة ميولهم واحترامها.

- الكفايات الإدراكية: قدرته على إدارة المدرسة بكفاءة وفاعلية، يستجيب للمتغيرات بشكل سريع، ويفوض بعض الصلاحيات للمعلمين.

ويستنتج مما سبق أن هنالك كفايات يجب أن تتوفر لدى مدير المدرسة وهي: كفاية إدارة المعلومات: من خلال جمع البيانات واختيار ما يلاءم المدرسة منها وإدخالها للنظام المخصص للمدرسة، وكفاية التعامل مع المتغيرات: لابد لمدير المدرسة أن يكون على دراية باستخدام وإجادة الحاسب الآلي والاتصال بشبكة المعلومات حيث يساعد ذلك على أن تصبح المدرسة مفتوحة على العالم الخارجي ومواكبة لكل المستجدات والتغيرات للأخذ منها ما يفيد المدرسة، وكفاية المرونة في التخطيط لأموال المدرسة، وكذلك فإن المدير هو دافع التغيير الأساس في المدرسة وتمثل القوى البشرية العاملة معه أساساً للتنفيذ الفعال.

وعلى مدير المدرسة أن يمتلك عدة عناصر للكفاية وهي الجبوري (Al\_jubouri, 2011):

1. المهارة: حتى يمتلك المهارات الإدارية أدائية مميزة ينبغي أن تكون لديه مهارة التمييز بالدقة والسرعة والتكيف ومدة التوقيت ومستوى التمكن على وفق معايير للوصول إلى تحقيق الأهداف. أن تحقيق المهارة في انجاز الأعمال والمهام يعني تحقيق الكفاية له والعكس غير ممكن.
  2. الأداء: أن يكون الفرد ذا كفاية عالية، وأن الكفاية ترتبط بالمقدرة على العمل بمستوى معين من الأداء.
  3. الفاعلية: إن تحقيق الفاعلية لعمل ما تعني تحقيق الكفاية له وأن الكفاية مطلب ضروري لفاعلية وأن نطاق الفاعلية يتضمن الكفاية.
  4. التدريب: إتاحة الفرصة للكفاية والمهارة الظهور بمستوى الأداء ويتيح الفرصة أيضا للأداء ليكون فعالاً من خلال ما يوفره من تمارين وممارسات عملية لجوانب ملزمة للأداء ليكون فعال وبكفاءة وإنتاجية عالية.
- ويستنتج مما سبق أن مدير المدرسة من أهم العوامل الأساسية في نجاح العملية التربوية التعليمية، وعلى مدير المدرسة الناجح أن تجتمع فيه الكفايات الإدارية والفنية والتكنولوجية والإنسانية والمهنية حتى تجعل منه قائدا ومديرا في وقت واحد فهو الشخص المؤثر في فاعلية النظام المدرسي وله أهمية كبرى في تحقيق التغيرات الناجحة في المدرسة وهو من يستطيع التغيير وقيادة المدرسة نحو التميز والمنافسة وهو القادر على تحمل مسؤوليات وأدوار عدة داخل المدرسة القادر على توظيف مهاراته ومعارفه وخبراته في تخطي الصعوبات ومواجهتها وتذليلها للمعلمين والطلاب، فأصبح عمل مدير المدرسة على درجة عالية من التعقيد وذلك لطبيعة التغيرات المستمرة في المجتمع وتأثيرها، ولأن المدرسة ونظامها تقوم على عدة وظائف منها التخطيط والتنظيم والرقابة والتفتيش.....الخ، فإن المدير هو الأساس للقيام بهذه العمليات، كما وتظهر أهمية المدير عند إيجاد بيئة مدرسية جيدة وتوفير برنامج تعليمي فعال يسعى لتلبية احتياجات الطلاب والمجتمع.
- قامت الشديفات (Shdeifat, 2020) بدراسة هدفت إلى معرفة درجة ممارسة الكفايات الإدارية والفنية من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق، ولتحقيق هدف الدراسة تم تطوير استبيان الدراسة المكون من (38) فقرة تم التأكد من صحتها، وتكونت عينة الدراسة من (158) مديرا، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة التقدير ودرجة ممارسة الكفاءات الإدارية والفنية من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق من وجهة نظر عينة الدراسة كانت بدرجة معقولة، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية.

وأجرى الأحمد (Al\_Ahmadi, 2018) دراسة هدفت إلى الكشف عن دور المشرف التربوي في تنمية الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة مأرب بالجمهورية اليمنية، ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وتكونت عينة الدراسة من 50 مشرفا ومشرفة و115 مديرا ومديرة وتم إعداد الاستبانة المكونة من قائمة من الكفايات عددها 4 بواقع 51 فقرة، وأسفرت نتائج الباحث عن أن: المشرفين التربويين يمارسون أدوارهم في رفع كفايات

ومديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة مأرب بالجمهورية اليمنية بدرجة استجابة متوسطة من وجهة نظر مديري ومديرات تلك المدارس وبدرجة كبيرة من وجهة نظر المشرفين التربويين.

كما وهدفت دراسة عطيه (Attia, 2018) التعرف إلى درجة ممارسة مديري مدارس التعليم الأساسي للكفايات الإدارية التربوية بمحافظة الحديدة، ولتحقيق هذا الهدف استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من 2024 معلماً وخبيراً تربوياً، وتكونت عينة الدراسة من 192 معلماً ومعلمة و34 خبيراً تربوياً، وتم إعداد الاستبانة مكونة من قائمة من الكفايات ومن النتائج التي توصلت لها الدراسة: بأن مدرء مدارس التعليم الأساسي بمحافظة الحديدة يمارسون الكفايات الإدارية التربوي بدرجة استجابة متوسطة من وجهة نظر المعلمين والخبراء التربويين.

كما وأجرت ربابه (Rababa, 2018) دراسة هدفت إلى اقتراح برنامج تدريبي لتطوير كفايات مديري المدارس الحكومية في لواء قصبه إربد، تم استخدام المنهج الوصفي بصورته المسحية، حيث تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في لواء قصبه إربد والبالغ عددهم (171) مديراً ومديرة، وتم إعداد استبانة لتحقيق أغراض الدراسة مكونه من (41) فقرة وأظهرت نتائج الدراسة أن : الاحتياجات التدريبية لمديري المدارس جاءت بدرج كبيرة، وإن هناك وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل لعلمي وفي ضوء الاحتياجات التدريبية تم تصميم برنامج تدريبي مقترح لتدريب مديري ومديرات المدارس على الكفايات التي يحتاجونها في عملهم.

ولذلك قامت عودة (Odeh, 2010) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجة توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين، وقد تكونت عينة الدراسة من (357) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من المدارس الأساسية بمحافظة مأدبا، وتم بناء أداتين الأولى: للتعرف على درجة توافر الكفايات الإدارية للمديرين الثانويّة، والثانية: للكشف عن مستوى الروح المعنوية للمعلمين، وأظهرت النتائج أن درجة توافر الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في محافظة مأدبا من وجهة نظر المعلمين كانت متوسطة.

وهدف دراسة المجالي (Al\_Majali, 2015) التعرف إلى درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للكفايات التقنية والإدارية من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، والخدمة. ولتحقيق هدف الدراسة تم اختيار عينة عشوائية بسيطة تكونت من "500" معلماً ومعلمة طبقت عليهم أداة الدراسة. ومن أهم نتائج الدراسة : جاءت درجة امتلاك الكفايات التقنية والإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر معلمهم بدرجة متوسطة، وبينت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك الكفايات التقنية والإدارية تعزى لمتغير الخدمة في المجال التقني، وأن هذه الفروق جاءت لصالح "10 سنوات فأكثر". كما بينت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس والمؤهل العلمي في درجة امتلاك الكفايات التقنية والإدارية.

وأجرى كل من لواج وبروال (Luaj&Berwal, 2015) دراسة هدفت إلى تقييم الكفايات الإدارية لمدير الثانويّة في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر الأساتذة، وتم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث اشتملت عينة من الدراسة على 60 أستاذ تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وتوصلت النتائج إلى: تحقق الفرضية العامة والفرضيات الفرعية الأولى والثانية والثالثة والخامسة وعد تحقق الفرضيات الرابعة والسادسة والسابعة، وجاء تقييم المدير لكفاياته بدرجة متوسطة.

وقام المطيري (Al\_Mutairi, 2014) بدراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت وتكونت عين الدراسة من (327) معلماً ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة وقد استخدم الباحث استبانة تكونت من (61) فقرة وتوصلت الدراسة إلى أن درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس الفروانية التعليمية في دولة الكويت جاءت بدرجة مرتفعة.

وقام (oboegbulem, 2013) بدراسة هدفت التعرف إلى الكفايات الإدارية لمديرات المدارس الثانوية في منطقة ناسيوكا في نيجيريا وتكونت عينة الدراسة من (164) معلم و(103) معلمة وتوصلت الدراسة إلى أن مديرات المدارس الثانوية يمتلكن كفايات إدارية متوسطة بما يؤثر إيجابيا على العملية التعليمية وتوصلت النتائج إلى عدم وجود فروق فيما يتعلق بمتغيرات الجنس والخدمة.

كما وهدفت دراسة (cavazos& ovando, 2012) إلى الكشف عن الكفايات الإدارية التي يجب أن يتمتع بها المدير ليطم اختياره مديرا للمدرسة، وقد استخدمت الاستبانة أداة لجميع البيانات على عينة تكونت من (138) مدير ومديرة من مديري المدارس في ولاية تكساس واشتملت الكفايات الإدارية موضوع الدراسة على المقدرة على التواصل الايجابي مع الطلبة والثقافة والمعرفة الكافية، والثقة والانضباط، فضلاً عن المرونة والتركيز العالي والتقييم والرصد المستمر وتحسين النظام الإداري والمقدرة على حل المشكلات وقد أظهرت نتائج الدراسة أهمية اختيار مديري المدارس فعالين وقادرين على تحمل المسؤولية ويمتلكون مهارات عالية لها اثر كبير في النتائج الأكاديمية وانجازات الطلبة.

قام البوسعيدى (( Al\_Busaidi, 2011 بدراسة هدفت التعرف إلى الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عُمان من وجهة نظرهم، ولتحقيق أهداف الدراسة صممت استبانة تكونت من 42 فقرة موزعة على سبعة مجالات، وتكونت عين الدراسة من 156 فردا من مديري مدارس التعليم الأساسي في ثلاث مناطق تعليمية وهي: مسقط، جنوب الباطنة، شمال الباطنة. وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج منها: أن واقع الكفايات الإدارية لدى مديري التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة لمستقبل في سلطنة عُمان من وجهة نظرهم، تراوح بين درجة كبيرة ودرجة متوسطة.

كما وأجرى (Hamilton, 2010) دراسة هدفت التعرف إلى توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة بالنرويج وتكونت عينة الدراسة من (390) معلما ومعلمة وتوصلت الدراسة إلى توافر الكفايات الإدارية بدرجة كبيرة وتوصلت كذلك إلى وجو فروق فيما يتعلق بمتغير الجنس لصالح الإناث في حين لم تكن هنالك فروق فيما يتعلق بمتغير سنوات الخدمة والمؤهل والتدريب.

**التعقيب على الدراسات السابقة:**

تم رصد عدد من جوانب التشابه والاختلاف بين هذه الدراسة والدارسات السابقة، حيث أجمعت الدراسات السابقة على معرفة درجة امتلاك مديري المدارس للكفايات الإدارية وممارستها لها وكيفية تنميتها لديهم وتطويرها وتحسينها، كما أكدت الدراسات السابقة على أهمية اختيار مديري المدارس الفاعلين والقادرين على تحميل المسؤولية ولديهم مهارات وكفايات عالية لديها القدرة على التأثير الإيجابي على النتائج الأكاديمية للمدرسة وإنجاز المعلمين والطلاب، ودراسات أخرى قدمت برنامجاً تدريبياً لتطوير كفايات المديرين كسمة من سمات الإدارة الناجحة، وما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة انه موضوع مهم والدراسات تحاول الكشف عن كفايات تميز المديرين للوصول إلى المدير المتميز في المؤسسات التعليمية وبذلك يتم تقديم إضافة إلى المكتبة المعرفية.

#### مشكلة الدراسة وسؤالها:

جعلت وزارة التربية والتعليم الإدارة المدرسية محور من المحاور الرئيسة في الاستراتيجية الوطنية لتحسين عملية التعليم حيث يعد مدير المدرسة المسؤول الأول والمباشر عن إدارتها بكافة الأنشطة التي تقوم عليها المدرسة فلا يمكن أن ترتقي مدرسة إلا بارتقاء إدارتها ولا يمكن أن يكون هنالك إدارة متميزة إلا إذا امتلك المدير الخدمة والكفاءة والمهارة والقدرة على تحمل جميع المسؤولية وحل جميع الأزمات التي تمر بها المدرسة، كما وأن المدير يتعامل مع مواقف تتسم بالتعقيد وتعدد العوامل ذات



الطبيعة المؤثرة بالعمل، ولأن العمل بالمؤسسات التعليمية له طبيعته الخاصة أصبح من الضروري أن تتوفر لإدارة هذه المدارس مجموعة من الكفايات التي تسهم في تطويرها وتقديمها وارتقائها.

ويعتبر مدير المدرسة العنصر المهم في منظومة العملية التعليمية وإدارتها الأمر الذي يتطلب أن يتصف بالإبداع والابتكار وامتلاكه الكفايات الإدارية اللازمة لمواجهة الأزمات والتغيرات والمستجدات التي تحصل داخل المدرسة كي يستطيع تحقيق أهداف المدرسة بالشكل الصحيح.

حيث جاءت دراسة (Odeh, 2010)، لتقدم توصيات بإجراء دراسات حول الكفايات الإدارية لمديري المدارس في المراحل الدراسية المختلفة، ومن هنا تتحدد مشكلة الدراسة.

وتسعى الدراسة للإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من المعلمين للكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد ؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظ إربد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة للمتغيرات (المؤهل العلمي، الخدمة، الجنس)؟

#### أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق ما يأتي:

1. التعرف إلى الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين من أجل النهوض بالمستوى التعليمي والمهني بالمدرسة.
2. الكشف عما إذا كان هنالك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) للكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظ إربد من وجهة نظر المعلمين تبعاً للمتغيرات (المؤهل العلمي، الخدمة، الجنس)، من أجل الوقوف على وجهة هذه لفروق ولصالح أي من فئات ومستويات المتغيرات.

#### أهمية الدراسة:

يمكن تلخيص أهمية الدراسة في جانبها النظري والتطبيقي على النحو الآتي:

##### أ- الجانب النظري:

تبرز أهمية الدراسة من خلال ما يمكن أن تضيفه إلى الأدب النظري والدراسات السابقة وقد تغيد في التعرف على احتياجات مديري المدارس من أجل تطوير كفاياتهم الإدارية، كما وتكتسب هذه الدراسة أهميتها كونها تركز على الكفايات الإدارية التي يمتلكها مديري المدارس.

##### ب- الجانب التطبيقي:

يؤمل أن تسهم في توعية مديري المدارس بالدور الفعال لامتلاكهم وممارستهم للكفايات الإدارية، وقد تضيف رصيماً للباحثين والدارسين في مجال الإدارة التربوية، كما يمكن أن تستفيد منها وزارة التربية والتعليم والقيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية، وسوف تقدم توصيات ومقترحات تهدف إلى توضيح الكفايات الإدارية واستخدامها كممارسة إدارية في المدارس.

#### التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

**الكفاية اصطلاحياً:** " هي المقدرة على إنجاز الأعمال وفقاً لما هو مطلوب في ضوء الإمكانيات والمهارات" (صابرة، 2012: 67).

**الكفاية إجرائياً:** مجموعة المعارف والمهارات، الإنسانية والإدراكية والمهنية، التي تتوافر لدى مدير المدرسة ليتمكن من القيام بمهامه الإدارية، وتقاس بالدرجة التي حصل عليها من خلال إجابات معلمهم عن فقرات الأداء المستخدمة في هذه الدراسة.

**حدود الدراسة:**

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

- حد الموضوع: الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس في محافظة إربد والتي تتمثل في مجالات الاستبانة (إنسانية، إدراكية، مهنية).
- الحدود البشرية: المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة إربد.
- الحدود الزمانية: العام الدراسي 2021/ 2022.
- الحدود المكانية: المدارس الحكومية في محافظة إربد.

يتحدد تعميم نتائج الدراسة في ضوء الخصائص السيكونومترية (الصدق والثبات) للأداة وموضوعية استجابة أفراد عينة الدراسة.

**الطريقة والإجراءات:**

يشتمل هذا الجزء عرضاً لمنهج الدراسة، ومجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة اختيارها، والأدوات التي تم تطويرها، وطرق التحقق من صدقها وثباتها، والإجراءات المتبعة في تطبيقها، بالإضافة إلى المتغيرات المستقلة والتابعة، ويتضمن أيضاً وصفاً للمعالجات الإحصائية التي تم استخدامها لتحليل البيانات والتوصل إلى النتائج.

#### منهج الدراسة:

لتحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن سؤالها تم استخدام المنهج الوصفي، لمناسبتها وطبيعتها أهداف الدراسة.

#### مجتمع الدراسة:

ضمت الدراسة الحالية المعلمين في المدارس الحكومية في محافظة إربد خلال العام الدراسي الثاني 2021/2020 والبالغ عددهم (17220) معلماً ومعلمة، (إحصائية وزارة التربية والتعليم 2021/2020).

#### عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية الطبقية ممثلة لمجتمع الدراسة بنسبة 5% والبالغ عددهم التقريبي (850) باعتبار أن الطبقة العشوائية من أهم الطرق في حصول الباحثة على المساواة في اختيار أفراد العينة من المجتمع الرئيس.

#### أداة الدراسة:

بعد الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة الواردة في البحث، تم بناء أداة الدراسة التي تمثلت في استبانة لقياس الكفايات الإدارية لمديري المدارس في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين، وقد تكونت من (23) فقرة موزعة على ثلاثة مجالات وهي مجال الكفايات الإنسانية، ومجال الكفايات الإدراكية، ومجال الكفايات المهنية.

#### صدق أداة الدراسة:

للتأكد من صدق الأدوات، تم عرضها على مجموعة مؤلفة من (13) عضو هيئة تدريس من أصحاب الخبرة والاختصاص، من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية، وطلب منهم إبداء الرأي وإعطاء الملاحظات حول الفقرات من حيث سلامة اللغة ومدى انتماء الفقرات للاستبانة، وتم الأخذ بملاحظاتهم بالاعتماد في ذلك على معيار نسبة اتفاق المحكمين وهي 80% فما فوق لإبقاء الفقرة كما هي أو تعديلها أو حذفها.



**ثبات الأداة:**

بعد تحكيم الأداة تم تطبيق الاستبانة المتعلقة بالكفايات الإدارية على 20 معلماً ومعلمة من معلمي المدارس الحكومية في محافظة إربد ومن خارج العينة للتأكد من ثباتها، وذلك من خلال حساب معامل ثبات الاتساق الداخلي للأداة ككل ومجالاتها باستخدام معادلة "كرونباخ ألفا" (Cronbach's Alpha)، كما يبين جدول (1) ذلك:

**جدول (1)**

معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا) لكل مجال من مجالات أداة الكفايات الإدارية وللأداة ككل

رقم المجال	المجال	معاملات ثبات الاتساق الداخلي (كرونباخ ألفا)
1	الكفايات الإنسانية	0.85
2	الكفايات الإدراكية	0.88
3	الكفايات المهنية	0.82
	الأداة ككل	0.90

يُلاحظ من جدول (1) أن معامل الثبات الكلي للأداة بلغ (0.90) وتراوحت معاملات الثبات للمجالات بين (0.82-0.88)، وكانت جميع معاملات ثبات أداة الدراسة مرتفعة، مما يبرر الوثوق بها لتحقيق أهدافها.

**متغيرات الدراسة:**

اشتملت الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية:

**أولاً: المتغير التابع وهو:**

الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس.

**ثانياً: المتغيرات الرئيسية وهي:**

- الجنس وله فئتان: ذكر، أنثى.
- المؤهل العلمي وله مستويان: (بكالوريوس، دراسات عليا).
- الخدمة ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات، من 10 سنوات فأكثر).

**نتائج الدراسة ومناقشتها:**

يتناول هذا الجزء عرضاً لأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة وفقاً لترتيب أسئلتها.

**1. النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: "ما درجة تقدير أفراد عينة الدراسة من المعلمين للكفايات**

الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد؟"

للإجابة على هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (معلمي المدارس الحكومية) على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بالكفايات الإدارية (مجال الكفايات الإنسانية، مجال الكفايات الإدراكية، مجال الكفايات المهنية)، وعليها مُجمعة، ويبين جدول (2) ذلك:

## جدول: (2)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بالكفايات الادارية وعليها مُجتمعة، مرتبة تنازلياً وفق المتوسطات الحسابية

رقم المجال	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	الكفايات الانسانية	2.75	.830	1	متوسط
2	الكفايات الادراكية	2.58	.913	2	منخفض
3	الكفايات المهنية	2.42	.950	3	منخفض
	المجالات مُجتمعة	2.58	.836		منخفض

يُلاحظ من جدول (2) أن المجال الاول (الكفايات الانسانية) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.75) بمستوى (متوسط)، تلاه في المرتبة الثانية المجال الثاني (الكفايات الادراكية) بمتوسط حسابي (2.58) بمستوى (منخفض)، وجاء المجال الثالث (الكفايات المهنية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.42) بمستوى (منخفض).

أشارت النتائج بعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (معلمي المدارس الحكومية) على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بالكفايات الادارية ( مجال الكفايات الانسانية ، مجال الكفايات الادراكية، مجال الكفايات المهنية)، وعليها مُجتمعة. أن المجال الاول (الكفايات الانسانية) جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (2.75) بمستوى (متوسط)، تلاه في المرتبة الثانية المجال الثاني (الكفايات الادراكية) بمتوسط حسابي (2.58) بمستوى (منخفض)، وجاء المجال الثالث (الكفايات المهنية) في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.42) بمستوى (منخفض). وتعزى النتيجة إلى:

- أن المجال الأول (الكفايات الانسانية) جاء في المرتبة الأولى بمستوى (متوسط)، إلى اعتقاد مديري المدارس بأهمية ممارسة الكفايات الإنسانية حيث تتم من خلال مقدرة مديري المدارس على تكوين علاقات إيجابية نحو العاملين قائمة على الثقة والاحترام والتقبل ، وأن هذه الكفايات مطلوبة لتوفير البيئة التعليمية المشجعة والداعمة ، حيث أشار الحريري وجمال (2007) بأن الكفايات الإنسانية هي قدرة المدير على التعامل مع المعلمين وتنسيق جهودهم وإيجاد روح التعاون بينهم، لذلك لابد من توافر الفهم المتبادل بينه وبينه والسماع لآرائهم ومعرفة ميولهم واحترامها. وجاءت هذه النتيجة متوافقة مع نتائج الدراسات السابقة كدراسة كلا من كفازوس واوفاندو (cavazos& ovando, 2012) حيث توصلت الدراسة إلى قائمة حددت فيها الكفايات الإدارية المهمة للمدير وهي المقدرة على التواصل الإيجابي مع الطلبة والثقافة والمعرفة الكافية، والثقة والانضباط، فضلاً عن المرونة والتركيز العالي والتقييم والرصد المستمر وتحسين النظام الإداري والمقدرة على حل المشكلات.
- وجاءت (الكفايات الإدراكية) في الترتيب الثاني وهي ذات درجة منخفضة، وتعزى هذه النتيجة أن درجة الكفايات الإدراكية لمديري المدارس منخفضة لضعف إدراك ووعي مديري المدارس بالمشكلات التي يواجهونها والتعرف على الجوانب المختلفة التي تحكم هذه المشكلات وكيفية تحليلها والوصول لبدائل لحل المشكلات حيث أشار الحريري وجمال (2007) بأن الكفايات الإدراكية هي قدرة مديري المدارس على إدارة المدرسة بكفاءة وفاعلية، ويستجيب للمتغيرات بشكل سريع، ويفوض بعض الصلاحيات للمعلمين، وتتعارض أيضاً هذه النتيجة مع نتيجة دراسة عثمان (2018) التي اشارت إن مستوى الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية مرتفع، ودراسة المالكي (2009) التي

أكدت علي أن جميع الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم جاءت متوفرة بدرجة عالية

- كما وجاءت (الكفايات المهنية) في الترتيب الثالث وهي ذات درجة منخفضة، ويعود السبب في أن درجة الكفايات المهنية لمديري المدارس منخفضة لعدم التزام المديرين بالقوانين والتعليمات والأنظمة الواردة من وزارة التربية والتعليم، والمعرفة بالإجراءات المهنية التي تتعلق بتطوير الأداء المدرسي وتحسين مستوى تعلم الطلبة، حيث إن الكفايات المهنية لمديري المدارس تحتاج إلى المزيد من الدعم والتدريب، حيث أشار أبو خطاب (2008) بأن ما يميز المدير الناجح هو قدرته على الإلمام بجميع ما يدور بالمدرسة من مدخلاتها إلى مخرجاتها، وما يحيط بالمدرسة من عوامل خارجية وداخلية، ولدية رسالة واضحة ورؤية مستقبلية قابلة للإنجاز والتحقيق. وتختلف نتيجة هذا الفرض مع نتيجة دراسة عثمان (2018) التي أشارت إن مستوى الكفايات الإدارية لمديري المدارس الثانوية مرتفع، ودراسة المالكي (2009) التي أكدت علي أن جميع الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الطائف من وجهة نظرهم جاءت متوفرة بدرجة عالية.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي نص على:** "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين متوسطات درجات تقدير أفراد عينة الدراسة للكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظ إربد من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات الدراسة للمتغيرات (المؤهل العلمي، الخدمة، الجنس)؟"

للإجابة على هذا السؤال؛ حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (معلمي المدارس الحكومية) على فقرات أداة الدراسة مُجمعة، وفقًا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، وبين جدول (3) ذلك.

### جدول (3)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (معلمي المدارس الحكومية) على فقرات أداة الدراسة مُجمعة، وفقًا لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)

المتغير	المستوى/الفئة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.52	.043
	أنثى	3.76	.038
	الكلي	3.65	.029
المؤهل العلمي	بكالوريوس	3.14	.040
	دراسات عليا	2.96	.040
	الكلي	3.05	.029
عدد سنوات الخدمة	أقل من خمس سنوات	3.68	.047
	من 5 – أقل من 10 سنوات	3.01	.062
	أكثر من 10 سنوات	3.24	.042
	الكلي	3.35	.029

يُلاحظ من جدول (3) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (معلمي المدارس الحكومية) على فقرات أداة الدراسة مُجمعة، وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي (Three way ANOVA)، ويبين جدول (4) ذلك.

#### جدول: (4)

تحليل التباين الثلاثي لمتوسطات تقديرات افراد عينة الدراسة (معلمي المدارس الحكومية) على فقرات أداة الدراسة مُجمعة، وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)

المتغير	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	9.999	1	9.999	14.962	.000
المؤهل العلمي	.095	1	.095	.141	.707
عدد سنوات الخدمة	10.090	2	5.045	7.549	.001
الخطأ	560.012	845	.668		
المجموع المُعدّل	593.128	849			

يُلاحظ من جدول (4) ما يلي:

- أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير الجنس بلغت (0.000)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )؛ مما يدل على وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة مُجمعة، يُعزى لمتغير الجنس.

- أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير المؤهل العلمي بلغت (0.707)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )؛ مما يدل على عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة مُجمعة، يُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- أن قيمة الدلالة الإحصائية لمتغير عدد سنوات الخدمة بلغت (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة مُجمعة، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة.

كما حُسبت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (معلمي المدارس الحكومية) على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بالكفايات الادارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ( مجال الكفايات الانسانية ، مجال الكفايات الادراكية، مجال الكفايات المهنية ) ، وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، ويبين جدول (5) ذلك.

## جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (معلمي المدارس الحكومية) على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بالكفايات الادارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين منفردة، وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)

المتغير	المستوى/ الفئة	الكفايات الإدارية					
		الكفايات الإنسانية		الكفايات الإدراكية		الكفايات المهنية	
		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	3.62	0.044	3.61	0.047	3.36	0.048
	أنثى	3.90	0.69	3.77	0.62	3.93	0.57
	الكلي	3.75	0.58	3.86	0.55	3.95	0.51
المستوى العلمي	بكالوريوس	3.92	0.58	3.84	0.56	3.97	0.47
	دراسات عليا	2.90	0.60	3.93	0.54	3.89	0.62
	الكلي	3.45	0.58	3.86	0.55	3.95	0.51
عدد سنوات الخدمة	أقل من خمس سنوات	3.07	0.44	3.80	0.54	3.97	0.43
	من ( 5 - 10 ) سنوات	3.01	0.55	2.99	0.54	4.02	0.47
	أكثر من 10 سنوات	3.80	0.62	3.81	0.56	3.90	0.56
	الكلي	3.52	0.58	3.86	0.55	3.95	0.51

يُلاحظ من جدول (5) وجود فروق ظاهرية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (معلمي المدارس الحكومية) على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بالكفايات الادارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ( مجال الكفايات الانسانية ، مجال الكفايات الادراكية، مجال الكفايات المهنية) منفردة، وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)، ولتحديد الدلالة الإحصائية لهذه الفروق الظاهرية، تم تطبيق تحليل التباين الثلاثي المتعدد ( Three way MANOVA)، ويبين جدول (6) ذلك.

## جدول: (6)

تحليل التباين الثلاثي المتعدد للمتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (معلمي المدارس الحكومية) على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بالكفايات الادارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين منفردة، وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)

المتغير	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس Hotelling's Trace=0.019	الكفايات الانسانية	10.070	1	10.070	15.171	.000
	الكفايات الادراكية	10.234	1	10.234	11.776	.001
	الكفايات المهنية	9.631	1	9.631	12.111	.001

المتغير	المجال	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الدلالة الإحصائية = 0.001						
المؤهل العلمي Hotelling's Trace=0.009 الدلالة الإحصائية = 0.051	الكفايات الانسانية	.002	1	.002	.003	.954
	الكفايات الادراكية	.036	1	.036	.042	.838
	الكفايات المهنية	1.459	1	1.459	1.834	.176
سنوات الخدمة Wilks' Lambda=0.972 الدلالة الإحصائية = 0.001	الكفايات الانسانية	5.693	2	2.847	4.289	.014
	الكفايات الادراكية	13.143	2	6.572	7.562	.001
	الكفايات المهنية	13.019	2	6.509	8.185	.000
الخطأ	الكفايات الانسانية	556.223	838	.664		
	الكفايات الادراكية	728.293	838	.664		
	الكفايات المهنية	666.400	838	.664		
المجموع المعدل	الكفايات الانسانية	584.808	849			
	الكفايات الادراكية	765.856	849			
	الكفايات المهنية	707.876	849			

يُلاحظ من جدول (6) ما يلي:

- أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (Hotelling's Trace) وفق متغير الجنس بلغت (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ )؛ مما يدل على وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بالكفايات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (مجال الكفايات الانسانية ، مجال الكفايات الادراكية، مجال الكفايات المهنية) منفردةً ، يُعزى لمتغير الجنس.
- أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (Hotelling's Trace) وفق متغير المؤهل العلمي بلغت (0.051)، وهي أكبر من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ )؛ مما يدل على عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha=0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بالكفايات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (مجال الكفايات الانسانية ، مجال الكفايات الادراكية، مجال الكفايات المهنية) منفردةً، يُعزى لمتغير المؤهل العلمي.



- أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (Wilks' Lambda) وفق متغير عدد سنوات الخدمة بلغت (0.001)، وهي أقل من مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ )؛ مما يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بالكفايات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ( مجال الكفايات الانسانية ، مجال الكفايات الادراكية، مجال الكفايات المهنية) منفردةً ، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة. أشارت النتائج بعد استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة (معلمي المدارس الحكومية) على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بالكفايات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ( مجال الكفايات الانسانية ، مجال الكفايات الادراكية، مجال الكفايات المهنية) ، وفقاً لمتغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة)،

### 1-متغير الجنس:

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بالكفايات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين (مجال الكفايات الانسانية ، مجال الكفايات الادراكية، مجال الكفايات المهنية) منفردةً ، يُعزى لمتغير الجنس. وجاءت الفروق لصالح الإناث.

- وتُفسر هذه النتيجة إلى التزام المديرين بالقوانين واللوائح والمواثيق أكثر من المديرين ، فالإناث أكثر احساساً بالمسؤولية والتخطيط وتنظيم والمتابعة المستمرة لمهامهن.
- وتتفق تلك النتيجة مع دراسة هاملتون Hamilton ( 2010 ) التي تؤكد على توافر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس المتوسطة ، ووجود فروق في الكفايات الإدارية فيما يتعلق بمتغير الجنس لصالح الإناث

### 2-متغير المؤهل العلمي:

أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فرق ذي دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطين الحسابيين لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بالكفايات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ( مجال الكفايات الانسانية ، مجال الكفايات الادراكية، مجال الكفايات المهنية) منفردةً ، يُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

- وتفسر هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لمهامهم الإدارية وما يكتنفها من صعوبات، وأن هذه المهام واضحة لجميع المستويات التعليمية ، فالمديرين لديهم القدرة الكافية علي الصعوبات والتحديات بغض النظر عن مؤهلهم العلمي
- وتتفق تلك النتيجة مع دراسة المجالي (2015) التي أكدت على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي في درجة امتلاك الكفايات التقنية والإدارية لمديري المدارس الحكومية.

### 3- سنوات الخدمة:

أشارت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على كل مجال من مجالات أداة الدراسة المتعلقة بالكفايات الإدارية لدى مديري المدارس من وجهة نظر المعلمين ( مجال الكفايات الانسانية ، مجال الكفايات الادراكية، مجال الكفايات المهنية) منفردةً ، تُعزى لمتغير عدد سنوات الخدمة، لصالح 10 سنوات فأكثر.

- وتفسر هذه النتيجة بأن مديري المدارس ممن لديهم سنوات خبرة لديهم دراية أكثر بالمهام الإدارية والقوانين ولديهم درجة عالية من الكفايات الإنسانية والإدراكية والمهنية لما مروا به من خبرات ومواقف حيث أنهم خضعوا لدورات تدريبية واشتركوا في ندوات ومحاضرات تجعلهم أكثر خبرة وكفاءة ممن أقل منهم في سنوات الخدمة
- وتتفق تلك النتيجة مع دراسة المجالي (2015) التي أكدت علي وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك الكفايات التقنية والإدارية تعزى لمتغير الخدمة في المجال التقني لدى مديري المدارس الحكومية.

#### التوصيات:-

1. تكوين علاقات إيجابية من مديري المدارس نحو العاملين قائمة على الثقة والاحترام والتقبل.
2. قدرة المدير على التعامل مع المعلمين وتنسيق جهودهم وإيجاد روح التعاون بينهم.
3. إدراك ووعي مديري المدارس بالمشكلات التي يواجهونها والتعرف على الجوانب المختلفة التي تحدث المشكلات.
4. تفهم والتزام المديرين بالقوانين والتعليمات والأنظمة الواردة من وزارة التربية والتعليم.
5. الإلمام بجميع ما يدور بالمدرسة من مدخلاتها إلى مخرجاتها، وما يحيط بالمدرسة من عوامل خارجية وداخلية.
6. إدراك مديري المدارس لمهامهم الإدارية وما يكتنفها من صعوبات وتحديات.
7. المرونة والتركيز العالي والتقييم المستمر وتحسين النظام الإداري والمقدرة على حل المشكلات.
8. الاهتمام بالكفايات المهنية والإدراكية لمديري المدارس التي تحتاج إلى المزيد من الدعم والتدريب.

#### المصادر والمراجع

##### أولاً: المراجع العربية:

- عطية، ابو بكر عبيد قاسم (2018). تقويم الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الأساسية من وجهة نظر المعلمين والخبراء: تطبيقاً على محافظة الحديدة بالجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.
- عبدالجليل، حسن محمد وسالم، محمد إدريس. (2019). الكفايات الإدارية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية لمعلمي مرحلة التعليم الأساسي بمدينة سبها. أطروحة دكتوراه غير منشورة جامعة سبها، ليبيا.
- البوسعيد، حمد بن عبدالله (2011). الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء متطلبات مدرسة المستقبل في سلطنة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.
- مشتا، حنان أحمد (2012). دور جائزة الملكة رانيا العبدالله للمدير المتميز في تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في الأردن (دراسة تقييمية). كلية التربية، جامعة اليرموك.
- الحري، رافدة و جلال، محمود (2007). الإدارة والتخطيط التربوي. عمان : دار الفكر.
- الربابعة، رزان (2018). برنامج تدريبي مقترح لتطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس الحكومية في لواء قسبة إربد. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- فرعون، سالم (2016). الكفايات الإدارية اللازمة لمديري المدارس التعليم الثانوي العام من وجهة نظر مديري المدارس بمنطقتي طرابلس والزاوية. بحث منشور، مجلة كليات التربية، (4). 119-142.

- المجالى، سوسن محمود(2015). درجة امتلاك مدراء المدارس الحكومية في محافظة الزرقاء للكفايات الإدارية والتقنية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، مجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، 13، 23-35.
- الفار، شهناز.(2013). درجة توفر الكفايات الإدارية وكفايات القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين. مجلة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية). مجلد 27(7)، 44-67.
- محمد، علياء علاء الدين وعبد الرحيم، أزهرى (2018). الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ( ولاية الخرطوم أنموذجاً). أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، السودان.
- المطيري، عايض. (2014). درجة ممارسة الكفايات الإدارية لدى مديري مدارس منطقة الفروانية التعليمية في دولة الكويت. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، الأردن.
- عثمان، علياء علاء الدين(2018). الكفايات الادارية لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية وعلاقتها بالولاء التنظيمي ( ولاية الخرطوم أنموذجاً). رسالة ماجستير غير منشورة. الخرطوم.
- الخطيب، فيروز.(2015). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية. مجلة المنارة للبحوث والدراسات 22(3)، 67-97.
- هيلات، محمد إبراهيم.(2001). درجة توافر الكفايات الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين فيها. رسالة ماجستير غير منشورة. الأردن: جامعة اليرموك
- الشريجة، محمد مطير مجبل(2006). تقييم الحاجات الإدارية والفنية لمديري المدارس الثانوية في دولة الكويت من وجهة نظر المديرين أنفسهم. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات التربوية العليا، جامعة عمان العربية للدراسات العليا.
- لواج، نبيله وبروال، مختار(2015). تقييم الكفايات الإدارية لمدير الثانوية في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر الأساتذة. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة أم البواقي.
- الشديفات، منيرة(2020). درجة ممارسة الكفاءة الإدارية والفنية من قبل مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق / الأردن: درجة امتلاك مديري المدارس الحكومية في محافظة المفرق بالأردن للكفايات التقنية والإدارية. مجلة العلوم التربوية النفسية، 4 (32)، 125-137.
- الأحمدي، مصلح أحمد(2018). دور المشرف التربوي في تنمية الكفايات الإدارية والفنية لدى مديري المدارس الحكومية: تطبيقاً على المرحلتين الأساسية والثانوية في محافظة مأرب الجمهورية اليمنية. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة القرآن الكريم والعلوم الإسلامية، السودان.
- محمد، نوال نجم الدين. (2018). الكفايات التربوية المعاصرة المطلوبة في مرحلة الأساس لتحصيل الأهداف المعرفية. أطروحة دكتوراه غير منشورة. السودان، جامعة الخرطوم.
- الجبوري، وداد.(2011). الكفايات الإدارية لرؤساء الأقسام العلمية في كليات جامعة القادسية من وجهة نظرهم. مجلة كلية التربية للبنات للعلوم الإنسانية، 2(7)، 102-132.
- ربيع، هادي. (2008). تطوير الإدارة المدرسية. عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
- عودة، هديل(2010). الكفايات الإدارية لمديري المدارس الأساسية في حافظة مأدبا وعلاقتها بالروح المعنوي. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط ، عمان، الأردن.

## ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Abdel-Jalil, H& Salem, M. (2019). Administrative competencies of school principals and their relationship to the morale of teachers of basic education in Sebha city( in Arabic). Unpublished PhD thesis, Sebha University, Libya.
- Al Busaidi, H (2011). Administrative competencies of principals of basic education schools in light of the requirements of the Future School in the Sultanate of Oman( in Arabic). Unpublished Master's Thesis, Mutah University, Jordan.
- AL\_Majali, S. (2015). The degree to which government school principals in Zarqa Governorate possess administrative and technical competencies from the teachers' point of view( in Arabic). Unpublished Master's Thesis, Academic Journal of Social and Human Studies, 13, 35-23.
- Al-Ahmadi, M. (2018). The role of the educational supervisor in developing administrative and technical competencies for government school principals: an application to the primary and secondary stages in the governorate of Ma'rib, Republic of Yemen(in Arabic). Unpublished Master's Thesis, University of the Noble Qur'an and Islamic Sciences, Sudan.
- Al-Jubouri, Wedad. (2011). The administrative competencies of heads of scientific departments in the faculties of the University of Al-Qadisiyah from their point of view (in Arabic). Journal of the College of Education for Girls for Human Sciences, 2(7), 102-132.
- Al-Khatib, F. (2015). The degree to which education directors in Irbid governorate practice administrative competencies from the point of view of their assistants and heads of administrative departments ( in Arabic). Al-Manara Journal for Research and Studies 22(3), 67-97.
- Al-Maliki, F. (2009). Administrative and technical competencies available to secondary school principals in Taif from the point of view of principals and teachers ( in Arabic). Unpublished Master's Thesis, Umm Al-Qura, Saudi Arabia.
- Al-Mutairi, A. (2014). The degree of practicing administrative competencies among the principals of schools in Al-Farwaniyah Educational District in the State of Kuwait (in Arabic). Unpublished Master's Thesis, Al al-Bayt University, Jordan.
- Al-Sharija, M. (2006). Assessing the administrative and technical needs of secondary school principals in the State of Kuwait from the principals' point of view( in Arabic). Unpublished Master's Thesis, College of Graduate Education Studies, Amman Arab University for Graduate Studies.
- Attia, A. (2018). Evaluating the administrative competencies of the principals of basic schools from the point of view of teachers and experts: An application to the Hadid Governorate in the Republic of Yemen(in Arabic). Unpublished Master's Thesis, University of the Noble Qur'an and Islamic Sciences, Sudan.
- Cevazos, A.& Ovando, M. (2012). Important companies for the selection of effective school leader: principals, perceptions, paper presented at the annual meeting of the UCEA convention: the future roars: leadership matters, November 15-18, Denver, Colorado.
- Chuahdhy, M. A, & shah, S, H. (2012). Impact of managerial skills learnt through educational planning management programmer of Alou on the performance of institutional heads. *Turkish online journal of distance education*.3(2): 370-38.
- Elfar, Shahnaz. (2013). The degree of availability of administrative competencies and those of transformational leadership among public secondary school principals in Palestine (in Arabic). *An-Najah Journal for Research (Humanities)*. Volume 27(7), 44-67.

Hamilton, Eric (2010). We are better prepared to help to our leders grow and develop. Within the first 60 days "training trends,2(4): 12\_16.

Hariri, R& Jalal, M. (2007). Educational management and planning (in Arabic). Amman: Dar Al-Fikr.

Heilat, Muhammad Ibrahim. (2001). The degree of availability of administrative competencies among the heads of departments in the directorates of education in the Irbid governorate from the point of view of teachers there(in Arabic). A magister message that is not published. Jordan: Yarmouk University.

Kaster, G. (2010). principals instructional leadership practices: teachers perspectives\_DAI\_A71107.jan. parquets. Umi.com.

Luaj, N & Berwal, M. (2015). Evaluating the administrative competencies of the secondary director in the light of quality standards from the teachers' point of view(in Arabic). Unpublished master's thesis, Oum El Bouaghi University.

Mashatleh, H. (2012). The role of the Queen Rania Al Abdullah Award for Distinguished Principal in developing the administrative competencies of school principals in Jordan (an evaluation study) (in Arabic). College of Education, Yarmouk University.

Mohammad, A& Abdul Rahim, A. (2018). Administrative competencies of government secondary school principals and their relationship to organizational loyalty (Khartoum state as a model) (in Arabic). Unpublished PhD thesis, University of Khartoum, Sudan.

Mohammad, N. (2018). Contemporary educational competencies required in the foundation stage to achieve cognitive goals (in Arabic). Unpublished doctoral thesis. Sudan, University of Khartoum.

Oboegbulem, A (2013). Administrative competencies of female principals in secondary school in nuke education zone, *international journal of development research*, 3 (10): 56\_73.

Odeh, H (2010). Administrative competencies for principals of basic schools in the Madaba governorate and their relationship to morale(in Arabic). Unpublished Master's Thesis, Middle East University, Amman, Jordan.

Othman, A. (2018). Administrative competencies of government secondary school principals and their relationship to organizational loyalty (in Arabic). A magister message that is not published. University of Khartoum, Sudan.

Pharaoh, S. (2016). Administrative competencies necessary for school principals of general secondary education from the point of view of school principals in the regions of Tripoli and Al-Zawiya(in Arabic). Published research, *Journal of Colleges of Education*, (4). 119-142.

Rabab`a, R (2018). A proposed training program to develop administrative competencies for public school principals in Kasbah Irbid District (in Arabic). Unpublished PhD thesis, Yarmouk University, Jordan.

Rabee, H. (2008). School management development(in Arabic). Amman. Arab Society Library for Publishing and Distribution.

Shdeifat, M. (2020). The degree of administrative and technical competency practice by government school principals in Mafraq Governorate / Jordan: The degree to which government school principals in Mafraq Governorate in Jordan possess technical and administrative competencies (in Arabic). *Journal of Psychological Educational Sciences*, 4 (32), 137–125.