

المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم

Organizational challenges facing school administrators in Tulkarem directorate from the point of view of the school principals themselves

أ.د/ خالد أبو عصبه^١، أ / محمود حسين^٢

^١ الجامعة العربية الأمريكية ، فلسطين khaled.asbe.massar@gmail.com

^٢ الجامعة العربية الأمريكية ، فلسطين mgmh2019hw@gmail.com

تاريخ القبول: 2021/03/17

تاريخ الاستلام: 2021/02/26

مستخلص البحث:

هدفت الدراسة التعرف إلى المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين ، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم وبيان أثر كل من المتغيرات (الجنس، المؤهل، الخبرة، الموقع الجغرافي). على المشكلات التنظيمية، واستخدمت الاستبانة الإلكترونية كأداة لجمع البيانات . بلغ حجم عينة الدراسة (١٣٨) مديرا ومديرة، تم اختيارهم بطريقة عشوائية، كما تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي لتحليل البيانات من خلال برنامج التحليل الاحصائي (SPSS) ، والخروج بالنتائج . أشارت نتائج الدراسة إلى أن الفقرة التي تنص على قلة إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة كانت كبيرة ، في حين أن النقص في البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط كانت كبيرة، وأن الفقرات التي تنص على كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى، كإلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات، وضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة ، واللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعا في المدارس جاءت متوسطاتها الحسابية كبيرة جدا. كما أشارت النتائج بعدم وجود فروق فردية في أكثر المشكلات التنظيمية (الإدارية) شيوعا لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة طولكرم شمال فلسطين تبعا لمتغير الجنس، المؤهل، الخبرة، الموقع الجغرافي.

الكلمات المفتاحية: : المشكلات التنظيمية، الهيكل التنظيمي، المدارس الحكومية قضاء طولكرم فلسطين ، الادارة المدرسية.

Abstract :

The study aims to identify the organizational challenges facing school administrators in Tulkarem in northern Palestine directorate from the point of view of the school principals themselves. In addition, it shows the impact of the variables related to the gender, qualification, experience and geographical location on organizational challenges.

An online questionnaire was used as a tool to collect data. The study sample consisted of 138 male and female principals selected randomly. Moreover, the descriptive analytical approach was used to analyze the data through the SPSS statistical analysis software, and to draw the conclusions.

The results of the research have shown that the section stating the principals' lack of familiarity with new developments in management science and the lack of valid basic data needed to prepare plans was great. In addition, the arithmetic average was very big for the sections stating the following: the proliferation of generalizations and decisions in such a way which makes following up their implementation take time and effort at the expense of other work, obligating schools to follow rules and instructions to the letter, poor cooperation between the school administration and senior levels of administration, and the regulations established on ideal grounds are difficult to be realistically complied with at schools. Moreover, the results have indicated that there were no individual differences in the most common organizational administrative challenges among public school principals in Tulkarem governorate according to gender, specialization, qualification and years of experience.

Keywords: Self-esteem , Aggressive behavior, Marginalized groups' children" Al-Akhdam".

مقدمة:

يشهد العالم الآن ثورة هائلة في تكنولوجيا المعلومات ، والتقدم العلمي ، بحيث أصبح التنافس بين القوى في العالم يتركز على القوة الاقتصادية ، والقدرات والإمكانات العلمية والتكنولوجية . ولمواكبة هذه المنافسة والتفوق فيها، نحن بحاجة إلى مؤسسات تعليمية تقودها إدارة واعية رشيدة تتفهم أثر المتغيرات العالمية والمحلية على أدائها.

المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر
مديري ومديرات المدارس أنفسهم

وترتبط الإدارة المدرسية بالعملية التعليمية ، وهي من أهم عناصر الميدان التربوي التي تخضع دائماً للدراسة والتمحيص ، ومن ثم التغيير والتطوير حيث أنها تعتبر المحرك الرئيس الذي يوجه العملية التعليمية بالشكل المطلوب، وعادة ما تركز هذه الدراسة على أساليب وأنماط الإدارة السائدة ، وطرق تطويرها وتنمية قدرات المدراء ومهاراتهم ، والمعلمين لتحسين جودة الأداء وليصبح النظام التربوي قادراً على تحقيق الجوانب الثقافية والمهنية لهذه القيادات وتجويد مستوى التزامهم المهني والتنظيمي . كما يركز هذا التحسن إلى تبنى الأساليب والاستراتيجيات والأساليب القائمة ومنها الإدارة الذاتية للمدرسة . (خليل، ٢٠١٤).

تقوم الإدارة المدرسية على أساس صراحة متوافرة بين العاملين والإدارة بصورة تضمن سير العمل ، إلا في الحالات الاستثنائية الخاصة التي تقتضي أمانة وسرية بعض المعلومات، فإن للأعضاء العاملين الحق في الاطلاع والحصول على المعلومات ذات العلاقة بعملهم ، وبالسياسة العامة للمنظمة (الخوالدة، ٢٠١٠) . فيما يتعلق بالثقافة التنظيمية هي أن الثقافة التنظيمية للمؤسسة هي بنت الثقافة المجتمعية التي تعتبر أس العمل الإداري ؛ فالمؤسسة هي وحدة من وحدات المجتمع، ولذا فإن ما فيها من ملامح ثقافية كالقيم والاتجاهات والمبادئ والأعراف والعادات هي نابعة من ثقافة المجتمع ذاته، فإذا كان الحرص على جودة الأداء ملحوظاً كملح من ملامح ثقافتها التنظيمية، فإن معنى ذلك أن المجتمع الكبير يتميز بأنه حريص على تميز الأداء (بطاح، ٢٠٠٦) .

وتظهر أهمية دراسة المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية لدى مديري المدارس على المستويات العربية، في الحلقات الدراسية العربية والمؤتمرات التربوية ، التي عقدت لدراسة المرحلة الثانوية وتطويرها ؛ حيث تسعى المنظمات إلى إحداث التغييرات اللازمة للتكيف مع التطورات العميقة التي تحدثها تحديات العولمة والثورات المتلاحقة لتكنولوجيا المعلومات والاتصالات، وهذا بالتالي يتحتم على كل منظمة العمل سريعاً على تغيير ممارساتها واعتقاداتها، وإعادة التفكير بكل أنشطتها، وسلوكها التنظيمي للتكيف مع هذه المتغيرات .

سيتناول البحث دراسة المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية وأكثر قضايا التغيير الإداري تأثيراً وارتباطاً بالكيانات التنظيمية التي تمثل شبكات ديناميكية

من التفاعلات ؛ حيث تتكيفُ العناصرُ وفقاً للتغيراتِ في الظروفِ ، وتولدُ المشكلاتُ العشوائيةُ نوعاً من التنظيمِ الذاتي الذي يفرضُ شكلاً محدداً للمنظمةِ تتبناهُ مستقبلاً .

٢. مشكلة الدراسة

لاحظ الباحثان من خلالِ اطلاعهما على الأدبِ النظريِّ والدراساتِ السابقة، أن تحديد المشكلات التنظيمية (الإدارية) ، والسلوكِ التنظيمي لمديري المدارس ، ومحاولة إيجاد علاجٍ للمشكلاتِ التنظيمية ؛ سيعملُ على تحفيزِ العاملين في المؤسساتِ التعليمية للإبداعِ في أدائهم ، والتخلصِ من كل قيودِ البيروقراطيةِ والتكراريةِ والنمطيةِ ، والنظرِ إلى الأمورِ المحيطةِ بأعمالهم نظرةً منظومية تساعدُ على تفجيرِ الطاقاتِ الإبداعيةِ الكامنةِ في كلِّ فرد ؛ لأن المنظماتِ التعليمية هي الرئيسُ في المجتمعِ وتمتدُّ كافةُ المنظماتِ بالكوادرِ البشريةِ القادرةِ على العملِ بكفاءةٍ، والتعاملِ الفوريِّ الإبداعيِّ مع أية مشاكل قد تطرأ داخلَ المنظمةِ أو خارجها ولتحسينِ نوعيةِ المخرجاتِ التعليمية ، وهذا ما نسعى لتحقيقه في المدارسِ الفلسطينية الحكومية .

ومن هنا يأتي منطلق هذه الدراسة في تحديد المشكلات التنظيمية (الإدارية) التي تواجهها الإدارة المدرسية في مدارس محافظة طولكرم من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم.

٣. أهداف الدراسة:

تهدف الدراسة إلى ما يلي :

- التعرف على أكثر المشكلات التنظيمية (الإدارية) شيوعاً لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة طولكرم شمال فلسطين .
- التعرف إلى أثر المتغيرات (الجنس ، المؤهل ، الخبرة ، الموقع الجغرافي) على المشكلات التنظيمية (الإدارية) شيوعاً لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة طولكرم شمال فلسطين .

٤. أهمية الدراسة:

تظهر أهمية الدراسة على المستويات الآتية :

- ١ - تفيد الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية في التعرف على المشكلات التنظيمية التي تواجهها ، وأخذها بعين الاعتبار عند التخطيط مستقبلاً سواء على مستوى المديرية أو على مستوى المدرسة نفسها.

المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر
مديري ومديرات المدارس أنفسهم

٢- تعد هذه الدراسة من الدراسات الأولى في حدود علم الباحث واطلاعه ، التي تناولت
موضوع المشكلات التنظيمية بمدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة /طولكرم
شمال فلسطين ، كما أنه توجد ضرورة لإثراء الدراسات العربية لتناول هذا الموضوع،
مما يعطي الدراسة أهمية في إثراء المكتبة العامة العربية والبحث العلمي في هذا
المجال ، وقد تحددت مشكلة الدراسة بالإجابة عن الأسئلة الآتية :

- ما هي المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم من
وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم تبعاً لمتغير (الجنس، المؤهل،
الخبرة، الموقع الجغرافي)؟

التساؤلات الفرعية الأخرى :

- ما هي المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم
شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم تبعاً لمتغير
الجنس؟
 - ما هي المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم
شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم تبعاً لمتغير
المؤهل؟
 - ما هي المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم
شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم تبعاً لمتغير
الخبرة؟
 - ما هي المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم
شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم تبعاً لمتغير
الموقع الجغرافي؟
٥. فرضيات الدراسة :

(١) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث
المشكلات التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر
المديرين أنفسهم تعزى إلى متغير الجنس .

٢) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث المشكلات التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي .

٣) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث المشكلات التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى إلى متغير الموقع الجغرافي للمدرسة .

٤) لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث المشكلات التنظيمية في المدارس الحكومية في محافظة طولكرم من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية .

٦. مصطلحات الدراسة :

تحدد أهم التعريفات الاصطلاحية والاجرائية للدراسة الحالية بما يأتي :
الهيكل التنظيمي بالمدرسة : هو الإطار التنظيمي الذي يتكون من بطاقات توصيف الوظائف ، والخريطة التنظيمية، والملاك الوظيفي .

التنظيم المدرسي : "هو مجموعة من الاجراءات والقرارات والمهام والمسؤوليات والإمكانات وتوزيع العمل وتحديد العلاقات وخطوط الاتصال ووضع الافراد حسب تخصصاتهم ،وقدراتهم في المدرسة لإمكان تنفيذ السياسة التعليمية وفق علاقات تبادلية متناسقة ومتكاملة وفاعلة : لتحقيق أهداف المرحلة الدراسية بأقل تكلفة وجهد ووقت ممكن وبأفضل مخرج تعليمي تربوي " .(عطوي،٢٠١٤)

ويعرف الباحث المناخ التنظيمي إجرائيا : على أنه محصلة التفاعل بين التشريعات الخاصة للعملية التعليمية في واقعها العملي، حسب ما يرونه في المؤسسات التعميمية في مديرية طولكرم.

٧.المبحث الأول: الإطار النظري :

١.١.٧ مفهوم الهيكل التنظيمي :

يعرف الظاهر (٢٠٠٩) الهيكل التنظيمي : بأنه " نظام للسلطة والمسائلة والعلاقات بين الوحدات التنظيمية الذي يحدد شكل وطبيعة العمل اللازم للمنظمة، وهو الإطار الذي تمارس الإدارة بداخله وظائفها " .

المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر
مديري ومديرات المدارس أنفسهم

١.٢.٧ أهمية الهيكل التنظيمي :

يؤدي الهيكل التنظيمي دوراً حيوياً في إدراك المؤسسة وبلوغها غاياتها، وأهدافها بكفاءة وفاعلية، وهو نقطة البدء في تحديد شكل المؤسسة، ويساعد في تحميل عملياتها ؛ فتأثيرات الهيكل التنظيمي لأية مؤسسة ليست مقتصرة على رفع الإنتاجية ، والكفاءة الاقتصادية ، بل يتعدى ذلك التأثير إلى رفع وتحسين معنويات الأفراد العاملين ، وتحقيق الرضا، وتفعيل الأداء التنظيمي (الظاهر، ٢٠٠٩).

١.٣.٧ الهيكل التنظيمي للمدرسة :

إن المدرسة الفاعلة من وجهة نظر المديرين الأمريكيين ، واليابانيين : هي تلك التي تمتلك مناخاً إيجابياً وبيئة آمنة ومنظمة ، ولا يمكن تحقيق البيئة المنظمة دون وجود تنظيم جيد يسهل الوصول إلى الأهداف بطريقة منظمة، توفر الوقت والجهد . والمدرسة هي أكثر المؤسسات حاجة لهيكل تنظيمي يوظف العمل، وينظم أنشطتها المختلفة لتوفير المناخ المناسب للعملية التربوية والتعليمية . ويمكن القول أن مكونات الهيكل التنظيمي بالمدرسة تتجسد في الآتي :

- توصيف الوظائف بالمدرسة " بطاقات الوصف الوظيفي "
- الملاك الوظيفي بالمدرسة .
- الجدول المدرسي .
- دليل إجراءات العمل بالمدرسة .
- تقارير تقييم الأداء العاملين .
- لائحة المساءلة والتأديب .

- البناء التنظيمي :

يتعلق البناء التنظيمي بالعلاقات المتبادلة بين الأفراد ، وبين التنظيم ؛ من أجل تحقيق الأغراض والأهداف المنشودة ، ويتضمن هذا الجانب عناصر رئيسة في مقدمتها المفاهيم المتعلقة بالمنظمة الرسمية وغير الرسمية ، والسلطة والرقابة وقنوات الاتصال والتمثيل (المطيري، ٢٠١٦).

ومن الأمور المرتبطة بالسلوك التنظيمي ما يعرف بالمنح التنظيمي للمؤسسة ، وكلمة "مناخ" هي تعبير مجازي يتعلق عادة بالبيئة والطبيعة لموقع جغرافي يصف فصول

السنة والتحولت الجوية التي تميز ذلك الموقع عن غيره من المواقع ، وقد طبق هذا الاصطلاح على مكان العمل باعتبار أن التنظيم كيان مؤسسي عضوي يتفاعل مع عوامل البيئة المحيطة به فيؤثر عليها ويتأثر بها من ناحية ، كما أنه كيان حركي تتفاعل عناصره البشرية وغير البشرية مع بعضها البعض فتتأثر وتؤثر على بعضها البعض . (العميان، ٢٠٠٥:ص٣٠٥).

من مظاهر الضعف في البناء التنظيمي ، إنفاق جهد ووقت كبير من جانب الإدارة في المسائل الطارئة، وتعارض الأوامر والقرارات والتأخير دون سبب في تنفيذ الأمور والشكاوى أو التعليقات الكثيرة من جانب الموظف : أنه لا يعرف أو أن أحداً لم يخبره وهبوط الروح المعنوية ، وفي هذه الحالة ينبغي على المنظمة أن تراجع بناءها التنظيمي ، وأن تعيد النظر فيه بروح جادة ، إذا كان عليها أن تجدد نشاطها ، وأن تعيد الحياة إلى أوصالها . (القاضي، ٢٠١٥).

ويمثل المناخ التنظيمي بيئة العمل الداخلية بمختلف متغيراتها وخصائصها وتفاعلاتها، حيث يلعب المناخ التنظيمي دوراً كبيراً في ترصين السلوك الأخلاقي والوظيفي للأفراد العاملين من ناحية تشكيل وتعديل وتغيير القيم والعادات والاتجاهات والسلوك ، ومن هنا يمكن القول أن المناخ التنظيمي يمثل شخصية المنظمة بكل أبعادها، وإن نجاحها في خلق المناخ الملائم للأفراد من شأنه أن يشجع على خلق أجواء عمل هادفة ترصن سبل الثبات والاستقرار للأفراد والتنظيم على حد سواء ، إذ إن الأفراد في البيئة التنظيمية الفاعلة يشعرون بأهميتهم في العمل وقدرتهم على المشاركة في اتخاذ القرار والإسهام في رسم السياسات والخطط ويسود شعور بالثقة بين الإدارة والأفراد . (حمود، ٢٠٠٢:ص١٦٦)

وقد أشار السعود، وبطاح (١٩٩٣) إلى أن أهمية مدير المدرسة تبرز من خلال ما يقوم به من دور أساسي في تسيير العملية التربوية وإنمائها. فهو القائد التربوي المسؤول عن تصريف الأمور الإدارية المتعددة التي توجد البيئة التربوية المناسبة من جهة ، وهو المشرف التربوي المقيم الذي يتابع سير العملية التربوية ويشرف عليها بانتظام واهتمام من جهة أخرى . لقد بات واضحاً أن الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية ، تعمل على تحسين الأساليب التعليمية للمعلمين، وتحفز نموهم المهني، وتسهم في زيادة مستوى الالتزام والولاء التنظيمي لديهم .

المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر
مديري ومديرات المدارس أنفسهم

ويرى الكايد (١٩٩٩) : أن وضوح أهداف المنظمة، وتحديد أدوار العاملين فيها، وشعور الفرد بالهيبه والنفوذ والمكانة داخل المنظمة، والاستقلالية في العمل، والرضا عن العمل، ووجود الرغبة المسبقة لدى الفرد في الالتحاق بالمنظمة، ودرجة التماسك والتلاحم بين العاملين، وأسلوب القيادة غير التسلطي أو المتسيب، والمناخ التنظيمي المشجع على الإنجاز والإبداع ، ووجود الرغبة لدى الفرد في تحقيق أهدافه، ووجود نظام جيد للحوافز، وفرص الترقية المتاحة. تعد جميعها أسبابا تجعل العاملين يسلكون السلوك الإيجابي تجاه أنفسهم، وتجاه المنظمة على حد سواء وهذا هو جوهر عملية الولاء التنظيمي .

٢.٧ المبحث الثاني: الدراسات السابقة

أولا - الدراسات العربية :

يمكن استعراض أبرز الدراسات السابقة العربية التي بحثت في موضوع المشكلات التنظيمية للإدارة المدرسية وذلك وفقا لترتيبها الزمني على النحو الآتي :

دراسة الهبيدة (٢٠١٨)

هدفت إلى الكشف عن مستوى كل من أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت ، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين ، وتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للمعلمين حيث كشفت نتائج الدراسة : أن مستوى أبعاد المناخ التنظيمي كان متوسطا ، وأن مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين كان متوسطا ، وأنه يوجد أثر لأبعاد المناخ التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين ، وأوصت الدراسة بالعمل على تحسين مستوى المناخ التنظيمي في المدارس الأساسية الحكومية في الكويت .

دراسة عيسى ، عليما (٢٠١٧)

هدفت إلى الكشف عن المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا وإيجاد سبل ومقترحات لتطويره، وتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بالمدارس تتمثل في : غياب توصيف الوظائف، وضعف الاهتمام بتصميم كادر الوظائف، وغياب خريطة تنظيمية للمدرسة وأوصى الباحثان بضرورة إيجاد رؤية واضحة نحو تنظيم وهيكله مدارس التعليم الأساسي في ليبيا.

دراسة (الداعور، ٢٠٠٧) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي ، والتعرف على نمط الثقافة التنظيمية السائد في المدارس الثانوية ، ومعرفة العلاقة بين مدى ممارسة مدير المدرسة الثانوية لدوره كقائد تربوي وبين أنماط الثقافة التنظيمية السائدة في المدارس، ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وقد أشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي كانت عالية ، كما أن أكثر المجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة لدوره كقائد تربوي هو دوره تجاه المعلمين، ثم دوره في التخطيط ، ثم دوره في التقويم ثم دوره تجاه أولياء الأمور والمجتمع المحلي ، ثم دوره تجاه المنهاج . وقد أوصى الباحث بما يأتي :

أ- ضرورة زيادة وعي مديري المدارس الثانوية بأهمية الدور القيادي التعليمي في إدارة المدارس وخاصة في النواحي الفنية.

ب- ضرورة اهتمام المديرين بالعلاقات الإنسانية الطيبة .

ت- العمل على ترسيخ ثقافة الانجاز في المدارس الثانوية والعمل بروح الفريق .

دراسة مقبل (٢٠٠٤ م) :

هدفت الدراسة إلى التعرف إلى مستوى التحسن في أداء مديري المدارس نتيجة تطبيق المشروع التطويري ، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي بالاستعانة باستبانة وزعت على عينة الدراسة المكونة من (١٣٥) مدير ومديرة من المجتمع الأصلي (١٨٠) مدير ومديرة . ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة ما يأتي :

أ- حصل مجال التحسن في توظيف معايير النجاح أعلى الدرجات ، تلتها كفاية التدقيق، ثم التخطيط الاستراتيجي ، ثم كفاية بناء الفرق المدرسية ، والإشراف الشامل .

ب- حصل مستوى التحسن في كفاية التعامل مع المجتمع المحلي والتفاوض على أقل نسبة .

ت- مستوى التحسن في امتلاك المديرات أعلى من المديرين في كفايات التخطيط الإستراتيجي ، والإشراف الشامل ، وبناء الفرق المدرسية ، والشفافية ، والتفويض ، والتعامل مع المجتمع المحلي .

دراسة دروزة (٢٠٠٣ م) :

تهدف هذه الدراسة إلى التحقق من مدى قدرة مدير المدرسة في وكالة الغوث الدولية على إتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير في أربعة مجالات تتعلق بعناصر العملية التعليمية : وهي البيئة المدرسية ، والتلميذ ، والمعلم ، والمنهاج . ولتحقيق هذا الهدف استخدمت استبانة قاست قدرة المدير على اتخاذ القرارات التطويرية في المجالات الأربعة المذكورة، وقد طبقت على عينة عشوائية من مديري مدارس وكالة الغوث الدولية في منطقة نابلس من فلسطين وبلغت (٢٦) مدير ومديرة من أصل (٤٠).

وقد استخدمت الباحثة الإحصاء الوصفي ، وتحليل التباين الأحادي ، وتحليل التباين للمقياس المعاد. وتوصلت الدراسة إلى أن سنوات الخبرة في مجال الإدارة المدرسية ، وسلك التعليم لها أثر كبير في اتخاذ المدير القرارات التطويرية وإحداث التغيير الأفضل . وقد أجمع المستجيبون على أن النظام البيروقراطي والروتين الإداري في وزارة التربية والتعليم ، واستئثار المسؤولين باتخاذ هذه القرارات ، وعدم مشاركة المدير بها ، وفقر ميزانية المدرسة ، وضيق وقت المدير ، والظروف السياسية التي يعيشها الشعب الفلسطيني ، هي الأسباب التي تحول دون اتخاذ المدير للقرارات التطويرية ، وإحداث التغيير الأفضل في المدرسة وأوصى الباحث بضرورة تدريب مديري المدارس على بناء الفرق المدرسية ، وكفايات .

دراسة (المشوخي ، ١٩٩٨) :

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع التعاون بين المدرسة الثانوية والمجتمع المحلي ، وقد استخدم لذلك المنهج الوصفي التحليلي ، وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها :
١- يتفق المديرون وأولياء الأمور على أن التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي في مستوى متدن .

ب- أكثر المجالات تعاوناً بين المدرسة والمجتمع المحلي : هو مجال حل مشكلات التلاميذ ، ومتابعة مستوى تقدم التلاميذ التحصيلي ، ومعالجة مشكلات الغياب .

ت- أقل المجالات تعاوناً : هو مجال حل مشكلات المعلمين الاقتصادية ، والاجتماعية .
وقد أوصت الدراسة بضرورة توثيق العلاقة بين الإدارة المدرسية من جهة ، وأولياء الأمور والمجتمع المحلي من جهة أخرى ، وذلك من خلال مجالس الآباء والمعلمين ، واليوم المفتوح والمعارض الثقافية التي يدعى إليها الجمهور.

ثانيا - الدراسات الأجنبية :

يمكن استعراض أبرز الدراسات السابقة الأجنبية التي بحثت في موضوع معوقات الإدارة المدرسية ، وذلك وفقا لترتيبها الزمني على النحو الآتي :

دراسة إفيوما وإزيوزور (Ifeoma & Eziuzor, 2015) :

هدفت إلى تحديد أنواع المناخ التنظيمي السائد في المدارس الثانوية العامة والخاصة المملوكة للدولة في شمال الدلتا في منطقة مجلس الشيوخ من ولاية دلتا نيجيريا . وأجريت على عينة عشوائية بسيطة متكونة من (٧٦٨) من العاملين (٤٨) مدير ، والمعلمين (٧٢٠) ، وتم جمع البيانات من خلال الاستبانة التي اشتملت على (٤٢) فقرة ، وأشارت النتائج إلى أن المدارس التي تعتمد الاستقلالية والانفتاحية والرقابة الذاتية تعمل على إيجاد مناخ تنظيمي داعم للموظفين في المدارس المبحوثة .

دراسة بوثا جي (Botha.R. J٢٠١٣) :

والتي تهدف إلى إصلاح المدرسة في ضوء قيادة مدرسية إبداعية ، واستخدم الباحث في دراسته المنهج الوصفي ، وتم تطبيقها في مدارس جنوب إفريقيا ، وكانت عينة الدراسة من المديرين، وتوصل في نتائجه : أن مدراء المدارس الآن لا يمكن أن يقودوا مدارسهم بطرق تقليدية قديمة ، ولذا فإن عليهم أن يستخدموا ممارسات إدارية أكثر إبداعاً ، وأنه إذا أردنا نوعية أفضل في مدارسنا فإنه يستوجب علينا أن نقود مدارسنا بشكل مختلف يتطلب طرقاتاً خلاقة من التفكير.

التعليق على الدراسات السابقة :

فمن خلال مراجعتنا للدراسات السابقة التي بحثت في الهيكل التنظيمي ، والمناخ التنظيمي وهما أحد أبرز المشكلات التنظيمية التي يمكن أن تواجه مديري المدارس ، والعاملين تحت إطار تلك الإدارات ، حيث جاءت نتائج الدراسات السابقة لتؤكد على ما يدور في الميدان التربوي من إشكاليات إدارية وأن أكثر المشكلات التنظيمية التي تعرقل عمل الإدارة المدرسية شيوعاً هي : قلة التمويل الذي تحصل عليه المدرسة لتنفيذ نشاطاتها المختلفة ، وعدم التعاون بين المعلمين وإدارة المدرسة ، وضعف التفاعل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب . ورغم وجود مشاكل مشتركة بين المدارس مهما اختلفت طبيعتها ومراحلها والمجتمع الذي توجد فيه ، إلا أن هذه المشاكل مرتبطة بطبيعة عمل المدرسة ، في حين أن هناك معوقات مرتبطة بالنظام أو بالمرحلة أو

المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر
مديري ومديرات المدارس أنفسهم

المجتمع الذي يوجد فيه المدرس ، وعدم الوعي لدى مديري المدارس بالدور القيادي والاهتمام في العلاقات الإنسانية ، وترشيح ثقافة العمل بروح الفريق .
حيث تقترح الدراسة الحالية بضرورة الاستمرار في البحث في موضوع الدراسة لما له من دور في توجيه الإدارة المدرسية لأنجع الطرق التي يتم من خلالها إدارة الميدان التربوي لرفي العملية التعليمية والتعلمية .

٣.٧ المبحث الثالث: الإجراءات المنهجية للدراسة

يتضمن هذا المبحث عرضاً لمنهج ومجتمع وعينة وأداة ودلالات الصدق المستخدمة في هذه الدراسة ، ومتغيرات وإجراءات الدراسة ، والمعالجات الإحصائية ، وفيما يأتي بيان ذلك :

المنهج المتبع لأغراض هذه الدراسة : استخدم الباحثان المنهج الوصفي الميداني ، والمنهج التحليلي لجمع البيانات من مجتمع الدراسة ، والتعرف على خصائصه، ولعرفة المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم ، وهذا الأسلوب يناسب أغراض الدراسة .

١.٣.٧ حدود الدراسة:

تتأثر نتائج الدراسة بأربعة محددات هي :

(١) الحدود المكانية : جميع المدارس الحكومية في محافظة طولكرم .
(٢) الحدود البشرية : سيتم تطبيق هذه الدراسة على مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة طولكرم والبالغ عددهم (١٣٨).

(٣) الحدود الزمانية : تم إجراء هذه الدراسة في الفصل الأول من العام الدراسي (٢٠٢٠/٢٠٢١)

(٤) الحدود الإجرائية : استخدم الإحصاء الوصفي التحليلي .

مجتمع الدراسة : تكون المجتمع في هذه الدراسة من جميع مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة طولكرم البالغ عددهم ١٣٨ مديراً ومديرة .
عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة طولكرم ، بلغ عددها (١٣٨) مديراً ومديرة ، وقد تم اختيارهم بالطريقة العشوائية فقد بلغت الحصة الأكبر من أفراد العينة حسب متغير المؤهل العلمي لحملة البكالوريوس

حيث شكلوا تقريبا ثلثي العينة (٧٢.٥%) تقريبا، ثم تلاها حملة الماجستير حيث شكلوا ما يقارب ربع (٢٧.٥%) أفراد العينة ، وما يقارب نصف أفراد العينة بحوالي ٥٢% ، منهم بلغت سنوات خدمتهم من ١٦ سنة فاكثر ، وما يقارب ثلثهم (٣٠%) تراوحت سنوات خدمتهم بين ٦-١٥ سنة ، وحيث بلغت نسبة الذكور منهم (٤٨%) بينما نسبة الإناث بلغت ٤٨% تقريبا. أنظر الجداول أدناه (١، ٢، ٣، ٤). وتبين الجداول الآتية توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيرات الدراسة :

١-متغير الجنس

الجدول (١) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية%
ذكر	٦٦	٤٨
أنثى	٧٢	٥٢
المجموع	١٣٨	100

يتبين من الجدول السابق أن ٤٨% من عينة الدراسة من الذكور و٥٢% من العينة من الإناث .

٢-متغير الموقع الجغرافي للمدرسة

الجدول (٢) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الموقع الجغرافي للمدرسة

الموقع الجغرافي	التكرارات	النسبة المئوية%
مدينة	٨٦	62.5
قرية	٥٢	37.5
المجموع	١٣٨	100

يتبين من الجدول السابق أن 62.5% من عينة الدراسة من المدينة و37.5% من العينة من القرية.

٣-متغير المؤهل العلمي

الجدول (٣) توزيع عينة الدراسة حسب متغير المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرارات	النسبة المئوية%
بكالوريوس	١٠٠	72.5
ماجستير فأعلى	٣٨	27.5
المجموع	١٣٨	100

المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر
مديري ومديرات المدارس أنفسهم

يتبين من الجدول السابق أن ٧٢.٥% من عينة الدراسة يحملون شهادة
البكالوريوس و ٢٧.٥% من عينة الدراسة يحملون شهادة ماجستير فأعلى .

٤-متغير الخبرة الإدارية

الجدول (٤) توزيع عينة الدراسة حسب متغير الخبرة الإدارية

النسبة المئوية%	التكرارات	الخبرة
17.5	٢٥	من ١ - ٥ سنوات
30	٤١	من ٦ - ١٥ سنوات
52.5	٧٢	أكثر من ١٥ سنوات
100	١٣٨	المجموع

يتبين من الجدول السابق أن ٥٢.٥% من عينة الدراسة سنوات خبرتها في
الإدارة أكثر من ١٥ سنة ، و ٣٠% من عينة الدراسة سنوات خدمتها من ٦ - ١٥ سنة ،
و ١٧.٥% من العينة سنوات خدمتها من ١ - ٥ سنوات .

أداة الدراسة:

قام الباحثان بتطوير أداة الدراسة لجمع البيانات المتعلقة بموضوع الدراسة
بعد الاطلاع على الدراسات السابقة الخاصة بموضوع الدراسة ، حيث تكونت الاستبانة
من :

القسم الأول: شمل مقدمة الاستبانة ، ويحتوي على مجموعة من العناصر التي تحدد
هدف الدراسة ، ونوع البيانات ، والمعلومات التي يود الباحثون جمعها من أفراد عينة
الدراسة ، وطمأنة المبحوثين على سرية المعلومات ، وأنها لن تستخدم إلا لأغراض
البحث العلمي فقط .

القسم الثاني: معلومات عامة ، والتي دخلت كمتغيرات في البحث وهذه المتغيرات هي
متغير الجنس ، الموقع الجغرافي للمدرسة ، المؤهل العلمي ، الخبرة الإدارية .

القسم الثالث : واشتمل على (٣٢) فقرة قسمت إلى أربع مجالات ، وهي :

المجال الأول: مشكلات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي وتمثل في (٧) فقرات .

المجال الثاني: المشكلات المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية وتمثل في (٧) فقرات .

المجال الثالث: المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية وتتمثل في (١١) فقرة .

المجال الرابع : المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي وتتمثل في (٧) فقرات .

هذا وقد تم تصميم الاستبانة على أساس مقياس (ليكرت) خماسي الأبعاد ، وبناء عليه قد بينت الفقرات ، وأعطيت الأوزان ، كما هو آت:

كبيرة جدا : خمس درجات .

كبيرة : أربع درجات .

متوسطة : ثلاث درجات .

قليلة : درجتان .

قليلة جدا : درجة واحدة .

وبذلك تكون أعلى درجة في المقياس $= 5 \times 33 = 165$ ، وأقل درجة $= 1 \times 33 = 33$.

تفسير النتائج (معياري التقويم):

حيث يتم تحويل المتوسطات الحسابية إلى نسب مئوية ، وتفسر النتائج على هذا الأساس وفق المعيار الآتي للموافقة :

(١٠٠%-٨٠%) كبيرة جدا .

(٧٩.٩%-٦٠%) كبيرة .

(٥٩.٩%-٤٠%) متوسطة .

(٣٩.٩% فاقلة) منخفضة .

أولا صدق الأداة:

بعد إعداد أداة الدراسة بصورتها الأولية ، وللتحقق من صدقها قام الباحثان بعرضها على عدد من المحكمين ذوي الخبرة والاختصاص ، بهدف التأكد من صدق محتوى الفقرات المكونة للاستبانة ، ومدى ملاءمتها لأهداف الدراسة ومتغيراتها ، حيث طلب منهم بيان صلاحية العبارة ؛ لقياس ما وضعت لقياسه، وقد أشاروا إلى صلاحية أداة الدراسة .

ثانيا ثبات الأداة:

لقد تم استخراج معامل ثبات هذه الدراسة باستخدام معادلة (كرونباخ) ألفا (Chronback Alpha) وقد بلغت قيمة معامل الثبات (85.7%) وهو معامل ثبات جيد جدا يفني بأغراض البحث العلمي .

إجراءات الدراسة :

لقد تم إجراء الدراسة وفق الخطوات الآتية :

- إعداد أداة الدراسة بصورتها النهائية .
- تحديد أفراد عينة الدراسة .
- توزيع الاستبانة .
- تجميع الاستبانة من أفراد العينة ، وترميزها ، وإدخالها إلى الحاسوب ، ومعالجتها إحصائيا باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) .
- تفرغ إجابات أفراد العينة .
- استخراج النتائج وتحليلها ومناقشتها.

تصميم الدراسة : تضمنت الدراسة المتغيرات الآتية :

١- المتغيرات المستقلة وتشتمل على :

- الجنس وله مستويان :

• ذكر

• انثى

- الموقع الجغرافي للمدرسة وله مستويان :

• مدينة

• قرية

- المؤهل العلمي وله مستويان :

• بكالوريوس

• ماجستير فأعلى

- الخبرة الإدارية ولها ثلاث مستويات :

• من ١ - ٥ سنوات .

• من ٦ - ١٥ سنة .

• أكثر من ١٥ سنة .

٢- المتغيرات التابعة :

وتشتمل على المتوسطات الحسابية لاستجابات عينة الدراسة على أسئلة الاستبانة المتعلقة بالتعرف إلى المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم .

المعالجات الإحصائية:

من أجل معالجة البيانات استخدمت برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) وذلك باستخدام المعالجات الإحصائية الآتية :

١. التكرارات والنسب المئوية .

٢. المتوسطات والانحرافات المعيارية .

٣. اختبارات للمتغيرات المستقلة ، (Independent sample t-test) .

٤. اختبار تحليل التباين الأحادي ، (One Way ANOVA) .

٥. معامل (كرونباخ ألفا) (Chronback Alpha) .

٤.٧ المبحث الرابع نتائج الدراسة :

أولاً- النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول .

ثانياً- النتائج المتعلقة بفروض الدراسة .

نتائج الدراسة :

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين ، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم ، كما هدفت إلى التعرف على دور متغيرات الدراسة في تحديد المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين ، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم ، ولتحقيق هدف الدراسة ، تم تطوير استبانة ، وتم التأكد من صدقها ، ومعامل ثباتها ، وبعد عملية جمع الاستبانات تم ترميزها ، وإدخالها للحاسوب ، ومعالجتها إحصائياً باستخدام الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ، وفيما يأتي نتائج الدراسة تبعا لتسلسل أسئلتها وفرضياتها:

المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر
مديري ومديرات المدارس أنفسهم

أولا - النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة :

ما هي المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم ؟
حيث تم استخراج المتوسطات الحسابية ، والنسب المئوية لفقرات الدراسة ،
ومن ثم ترتيبها تنازليا وفق المتوسط الحسابي ، واعتمد الباحثان المستويات الآتية
للتقدير:

(١٠٠%-٨٠%) كبيرة جدا ، (٧٩.٩%-٦٠%) كبيرة . ، (٥٩.٩%-٤٠%) متوسطة .
(٣٩.٩% فاقل) منخفضة وفيما يأتي جداول تبين هذه النتائج وفق مجالاتها :

١- المجال الأول : مشكلات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي .
جدول رقم (٥) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية ،
ودرجة الموافقة لفقرات المجال الأول مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	2	قلة إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة	1.01872	3.4103	68.2%	كبيرة
2	5	النقص في البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط	1.15587	3.0769	61.5%	كبيرة
3	1	نقص التأهيل لمدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة	1.17842	3.0769	61.5%	كبيرة
4	3	كثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة	1.08790	3.0256	60.5%	كبيرة
5	7	قلة توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال	1.01207	2.7692	60.5%	كبيرة
6	6	نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة	1.25064	2.7436	54.9%	متوسطة
7	4	قلة استقرار التنظيم داخل المدرسة بسبب الإجازات والنقل والانتداب	0.95936	2.6410	52.8%	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال الأول	0.58601	2.9634	59.3%	متوسطة

يتبين من الجدول رقم (٥) السابق: المجال الاول : مشكلات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي إن الفقرة التي تنص على قلة إمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة كانت كبيرة ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤) ، في حين النقص في البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط كانت كبيرة (٣.٠٧) ، كذلك نقص التأهيل لمدير المدرسة للقيام بمهام إدارة المدرسة ، وكثرة الأعباء والمهام الموكلة لمدير المدرسة ، وقلة توفر الوقت الكافي لدى المدير لإنجاز جميع الأعمال جاءت كبيرة (٢.٧،٣.٠٢،٣.٠٧) .

بينما جاءت النتائج متوسطة لكل من الفقرات التي تنص على نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة ، وقلة استقرار التنظيم داخل المدرسة ؛ بسبب الإجازات والنقل والانتداب (٢.٦،٢.٧)، كما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لاستجابات المبحوثين قد بلغت (٢.٩٦) وهي متوسطة .

٢-المجال الثاني : المشكلات المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية .

جدول رقم (٦) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية ، ودرجة الموافقة لفقرات المجال الثاني مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	6	يكافأ المعلمون على أعمالهم ومبادرتهم	1.22447	3.6410	72.8%	كبيرة
2	3	يتم تفويض بعض الصلاحيات في المدرسة من اجل تطوير العمل	1.29204	3.5897	71.8%	كبيرة
3	4	تنتهج المدرسة معيارا واحدا يطبق على جميع المعلمين	1.09532	3.5641	71.3%	كبيرة
4	7	تغرس الادارة المدرسية الثقافة المحفزة للابداع	1.02268	3.4872	69.7%	كبيرة
5	2	تؤمن المدرسة بمبدأ التفويض الاداري للمعلمين	1.15060	3.3077	66.2%	كبيرة
6	1	يشعر المعلمون بالولاء لمهنة التعليم	1.41144	3.1842	63.7%	كبيرة
7	9	تتطابق معتقدات المعلمين مع المعتقدات التنظيمية للمدرسة	1.30761	3.0256	60.5%	كبيرة
8	10	تعزيز النمو المهني للمعلم	1.14236	2.8974	57.9%	متوسطة
		الدرجة الكلية للمجال الثاني	.75058	3.3388	66.8%	كبيرة

المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر
مديري ومديرات المدارس أنفسهم

يتبين من الجدول رقم (٦) السابق:المجال الثاني : المشكلات المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية:إن الفقرة التي تنص على : يكافؤ المعلمون على أعمالهم ومبادراتهم كانت كبيرة ، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦) ، في حين يتم تفويض بعض الصلاحيات في المدرسة من أجل تطوير العمل كانت كبيرة (٣.٥٨) ، وكذلك جاءت نتائج كل من : تتجهج المدرسة معيارا واحدا يطبق على جميع المعلمين ، تغرس الإدارة المدرسية الثقافة المحفزة للإبداع ، تؤمن المدرسة بمبدأ التفويض الإداري للمعلمين ، يشعر المعلمون بالولاء لمهنة التعليم ، تتطابق معتقدات المعلمين مع المعتقدات التنظيمية للمدرسة (٣.١،٣.٣،٣.٤،٣.٥٦) ، متوسطها الحسابي كبير ، في حين جاءت تعزيز النمو المهني للمعلم بمتوسط حسابي متوسط (٢.٨) ، كما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لاستجابات الباحثين قد بلغت (٣.٣) ، وهي كبيرة .

٣-المجال الثالث : مجال المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية .

جدول رقم (٧)المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية ،
ودرجة الموافقة لفقرات المجال الثالث مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	2	كثرة التعميمات والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى	.64680	4.2821	85.6%	كبيرة جدا
2	6	إلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات.	.92280	4.2051	84.1%	كبيرة جدا
3	4	ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة.	.90284	4.0256	80.5%	كبيرة جدا
4	3	اللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعا في المدارس.	1.07606	4.0000	80%	كبيرة جدا
5	9	النقص في الفنيين المتخصصين لإصلاح الأعطال بالمختبرات.	.95089	3.8718	77.4%	كبيرة

د / خالد أبو عصبية ، أ/ محمود حسين

كبيرة	76.4%	3.8205	.99662	غلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية.	8	6
كبيرة	72.8%	3.6410	1.06344	قلة التزام مديريات التربية بقرارات المدارس خاصة فيما يتعلق بفصل الطلاب	5	7
كبيرة	64.1%	3.2051	1.30141	عدم وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة من المديرية.	1	8
كبيرة	63.6%	3.1795	1.07292	البطء في تلبية احتياجات المدارس من المعلمين.	7	9
كبيرة	61%	3.0513	1.19095	قلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه.	11	10
متوسطة	54.9%	2.7436	1.25064	إجراء التشكيلات المدرسية دون الأخذ برأي مدير المدرسة.	10	11
كبيرة	72.8%	3.6387	.49288	الدرجة الكلية للمجال الثالث		

يتبين من الجدول رقم (٧) السابق: المجال الثالث : المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية . إن الفقرات التي تنص على كثرة التعميمات ، والقرارات بشكل يجعل متابعة تنفيذها يتطلب وقتا وجهدا على حساب الأعمال الأخرى، وإلزام المدارس بالتقيد الحرفي بالنظم والتعليمات ، وضعف التعاون بين إدارة المدرسة ، والمستويات العليا للإدارة ، واللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعيًا في المدارس جاءت متوسطاتها الحسابية كبيرة جدا (٤.٢٨، ٤.٢٠، ٤.٠٢، ٤.٠٤) ، بينما الفقرات التي تنص على النقص في الفنيين المتخصصين لإصلاح الأعطال بالمختبرات، وغلبة الطابع الروتيني عند إنجاز المعاملات الإدارية، وقلة التزام مديريات التربية بقرارات المدارس خاصة فيما يتعلق بفصل الطلاب ، وعدم وضوح اللوائح والتعميمات الصادرة من المديرية ، والبطء في تلبية احتياجات المدارس من المعلمين ، وقلة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة مقابل المسؤوليات الملقاة على عاتقه ، جاءت متوسطاتها الحسابية كبيرة (٣.٨٧، ٣.٨، ٣.٦، ٣.٢، ٣.١، ٣) ، كما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لاستجابات الباحثين قد بلغت (٣.٦) وهي كبيرة .

المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر
مديري ومديرات المدارس أنفسهم

٤- المجال الرابع : المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي .
جدول رقم (٨) المتوسطات الحسابية ، والانحرافات المعيارية ، والنسب المئوية ،
ودرجة الموافقة لفقرات المجال الرابع مرتبة تنازليا وفق المتوسط الحسابي

الترتيب	رقمها في الاستبانة	الفقرة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة المئوية	درجة الموافقة
1	3	ضعف إقبال أولياء الأمور على النشاطات التي تقيمها المدرسة.	1.01007	4.0769	81.5%	كبيرة جدا
2	1	قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة.	1.13287	4.0769	81.5%	كبيرة جدا
3	2	تقصير مجلس الآباء / الأمهات بالقيام بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي	1.08790	3.9744	79.5%	كبيرة
5	6	قلة مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة.	.99071	3.7895	75.8%	كبيرة
6	7	قلة الرد على مكاتبات إدارة المدرسة	1.18070	3.6410	72.8%	كبيرة
8	4	قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاء المدرسة.	1.20950	3.5641	71.3%	كبيرة
9	5	الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء	1.01763	3.2105	64.2%	كبيرة
		الدرجة الكلية للمجال الرابع	.67136	3.7670	75.3%	كبيرة

يتبين من الجدول رقم (٨) السابق: المجال الرابع : المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي إن الفقرات التي تنص على ضعف إقبال أولياء الأمور على النشاطات التي تقيمها المدرسة ، وقلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة جاءت متوسطاتها الحسابية كبيرة جدا (٤.٠٧) ، بينما الفقرات التي تنص على تقصير مجلس

الآباء / الأمهات بالقيام بالدور الملقى على عاتقه لتفعيل العلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي ، وقلة مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة ، وقلة الرد على مكاتبات إدارة المدرسة ، وقلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاء المدرسة ، والاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء جاءت متوسطاتها الحسابية كبيرة (٣.٢،٣.٥،٣.٦،٣.٧،٣.٩) ، كما يلاحظ من خلال الجدول السابق أن المتوسط العام لاستجابات الباحثين قد بلغت (٣.٧) وهي كبيرة .

ثانياً: النتائج المتعلقة بفروض الدراسة .

أولاً : نتائج الفرضية الأولى :

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم تعزى إلى متغير الجنس ، من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الجنس استخدمت اختبار (ت) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (٩) الآتي :

الجدول (٩) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق ، من حيث المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين ، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم تعزى إلى متغير الجنس

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	أنثى(العدد=٧٢)		ذكر(العدد=٦٦)		المجال
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
0.033	2.213	2.6667	0.66543	3.0952	0.50585	المجال الأول
0.346	0.954	3.1667	0.78032	3.4153	0.73892	المجال الثاني
0.093	1.727	3.4394	0.49007	3.7273	0.47640	المجال الثالث
0.293	1.067	3.5952	0.52695	3.8434	0.72221	المجال الرابع
0.063	1.914	3.2170	0.42896	3.5203	0.46812	الدرجة الكلية

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بدرجات حرية(١٣٥)

يتبين من الجدول رقم (٩) السابق، أن قيم مستويات الدلالة تساوي (٠.٠٣٤٦ ، ٠.٠٩٣ ، ٠.٢٩٣ ، ٠.٠٦٣) للمجالات الثاني (المشكلات المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية) ، الثالث (المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية والتعليم) ، الرابع (المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) ، والدرجة الكلية على التوالي وهذه القيم أكبر من القيمة المحددة في الفرضية (٠.٠٥) ، لذلك فإننا ونقول

المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر
مديري ومديرات المدارس أنفسهم

إنه : " لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) ، من حيث
المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم من وجهة نظر
مديري ومديرات المدارس أنفسهم تعزى إلى متغير الجنس " .

بينما مستوى الدلالة للمجال الأول (مشكلات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم
المدرسي) تساوي (٠٠٠٣٣) وهذه القيمة أصغر من القيمة المحددة في الفرضية
(٠٠٠٥)، لذلك فإننا نقول إنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى
دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية
طولكرم من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم تعزى إلى متغير الجنس ، ومن
خلال النظر للجدول السابق تبين أن هناك تباعد بين الأوساط الحسابية لفئات الجنس
لجميع المجالات ، والدرجة الكلية حيث أن فئة الذكور متوسطها الحسابي أعلى، تتفق
هذه النتيجة مع الدراسة السابقة التي قامت بها (الهبيدة) (٢٠١٨) والتي هدفت الى
الكشف عن مستوى كل من أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس
الأساسية الحكومية في دولة الكويت ، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين ، وتأثير
أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للمعلمين ، حيث تبين وجود أثر للمناخ
التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين .

ثانياً- نتائج الفرضية الثانية :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) ، من
المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين ،
من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم ، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ؛ من
أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير المؤهل العلمي استخدم اختبار (ت)
للعينات المستقلة ، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (١٠) الذي يبين نتائج
اختبار (ت) لدلالة الفروق من حيث المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية
في مديرية طولكرم من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم تعزى إلى متغير
المؤهل العلمي

جدول رقم (١٠) نتائج اختبار(ت) لدلالة الفروق من حيث المشكلات التنظيمية التي تواجه الادارة المدرسية في مديرية طولكرم من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم تعزى إلى متغير المؤهل العلمي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	ماجستير فأعلى(العدد=٣٨)		بكالوريوس(العدد=١٠٠)		المجال
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
.452	-761	3.0779	.52824	2.9184	.61035	المجال الأول
.126	-1.564	3.6331	.61296	3.2232	.77755	المجال الثاني
.250	-1.168	3.7851	.51309	3.5812	.48190	المجال الثالث
.996	.005	3.7662	.83854	3.7673	.61149	المجال الرابع
.256	-1.153	3.5656	.51185	3.3725	.45426	الدرجة الكلية

* دال إحصائيا عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$)، بدرجات حرية (١٣٥)

يتبين من الجدول رقم (١٠) السابق، أن قيم مستويات الدلالة تساوي (٠.٤٥٢ ، ٠.١٢٦ ، ٠.٢٥٠ ، ٠.٩٩٦ ، ٠.٢٥٦) للمجالات: الأول ، (مشكلات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي) ، الثاني ، (المشكلات المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية) ، الثالث ، (المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية والتعليم) ، الرابع ، (المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) ، والدرجة الكلية على التوالي ، وهذه القيم أكبر من القيمة المحددة في الفرضية (٠.٠٥)، لذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول إنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) ، من حيث المشكلات التنظيمية التي تواجه الادارة المدرسية في مديرية طولكرم من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم ، تعزى إلى متغير المؤهل العلمي ، ومن خلال النظر للجدول تبين أن هناك تباعد بين الأوساط الحسابية لفئات المؤهل العلمي للمجالات : الأول ، الثاني ، الثالث ، والدرجة الكلية حيث أن فئة الماجستير فأعلى متوسطها الحسابي أعلى ، بينما هناك تقارب في الأوساط الحسابية في المجال الرابع . تتفق هذه النتيجة مع الدراسة السابقة التي قام بها (الداعور٢٠٠٧) ، والتي هدفت إلى التعرف إلى دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة ، وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين ، حيث أشارت إلى ضرورة العمل على ترسيخ ثقافة الانجاز في المدارس الثانوية ، والعمل بروح الفريق .

المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم

ثالثا : نتائج الفرضية الثالثة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) ، من حيث المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم ، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم ، تعزى إلى متغير الموقع الجغرافي للمدرسة ، من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الموقع الجغرافي ، استخدم اختبار (ت) للعينات المستقلة ، وكانت النتائج كما هو مبين في الجدول رقم (١١) الآتي :

الجدول (١١) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق من حيث المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم تعزى إلى متغير الموقع الجغرافي

مستوى الدلالة	قيمة (ت)	قرية (العدد=٥٢)		مدينة (العدد=٨٦)		المجال
		المتوسط	الانحراف	المتوسط	الانحراف	
.003	-3.122	3.3163	.45926	2.7657	.56225	المجال الأول
.303	-1.044	3.5064	.56745	3.2450	.83188	المجال الثاني
.008	-2.782	3.9091	.37567	3.4873	.49158	المجال الثالث
.032	-2.226	4.0714	.41838	3.5966	.73110	المجال الرابع
.005	-2.974	3.7008	.32180	3.2736	.47881	الدرجة الكلية

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) ، بدرجات حرية (١٣٥)

يتبين من الجدول رقم (١١) السابق، أن قيمة مستوى الدلالة تساوي (٠.٣٠٣) للمجال الثاني (المشكلات المتعلقة بالموارد المالية والمرافق والتجهيزات) ، وهذه القيمة أكبر من القيمة المحددة في الفرضية ($\alpha=0.05$)، لذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول إنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) ، من حيث المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم ، تعزى إلى متغير الموقع الجغرافي للمدرسة .

بينما قيم مستويات الدلالة تساوي (٠.٠٠٣ ، ٠.٠٠٨ ، ٠.٠٣٢ ، ٠.٠٠٥) للمجالات : الأول (مشكلات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي) ، الثالث (المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية والتعليم) ، الرابع (المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) ، والدرجة الكلية على التوالي وهذه القيم أصغر من القيمة المحددة في الفرضية ($\alpha=0.05$).

لذلك فإننا نرفض صحة الفرضية ونقول إنه : توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$) ، من حيث المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم ، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم ، تعزى إلى متغير الموقع الجغرافي للمدرسة ، تتفق هذه النتيجة مع الدراسة السابقة التي قام بها (المشوخي ١٩٩٨) بعنوان واقع التعاون بين المدرسة الثانوية ، والمجتمع المحلي ، حيث بينت المستوى المتدني من التعاون بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي .

ومن خلال النظر للجدول تبين أن هناك تباعد بين الأوساط الحسابية لفئات الموقع الجغرافي للمدرسة لجميع المجالات ، والدرجة الكلية حيث أن فئة القرية متوسطها الحسابي أعلى ، وهي نتيجة تتفق مع دراسة (عيسى، عليما ٢٠١٧) حيث هدفت الدراسة إلى الكشف عن المشكلات التي يعاني منها الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الاساسي في ليبيا وإيجاد سبل ومفترحات لتطويره حيث برز من أهم المشكلات غياب خريطة تنظيمية للمدرسة بالإضافة إلى ضعف الاهتمام بتميم كادر للوظائف .

رابعا : مناقشة نتائج الفرضية الرابعة :

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ($\alpha=0.05$)، من حيث المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم ، تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية " من أجل فحص صحة الفرضية المتعلقة بمتغير الخبرة الإدارية ، استخدمت المتوسطات الحسابية واختبار التباين الأحادي (one way ANOVA) للعينات المستقلة وكانت النتائج كما هو مبين في الجدولين رقم (١٢ ، ١٣) الآتيين :

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية لمشكلات الإدارة المدرسية في مدارس محافظة

طولكرم من وجهة نظر المديرين أنفسهم تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية

المجالات	من ٥-١ سنوات (٧)	من ٦-١٠ سنوات (١٢)	أكثر من ١٠ سنوات (٢١)
المجال الأول	2.9796	2.8571	3.0136
المجال الثاني	3.6429	3.3409	3.2364
المجال الثالث	3.4935	3.5455	3.7359
المجال الرابع	3.5796	3.5325	3.9524
الدرجة الكلية	3.4239	3.3190	3.4846

المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر
مديري ومديرات المدارس أنفسهم

يتضح من خلال الجدول (١٢) أن هناك فروق في الأوساط الحسابية لفئات الخبرة الإدارية في المجال الأول (مشكلات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي) ، الثالث (المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية والتعليم) ، الرابع (المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) لصالح سنوات الخبرة أكثر من (١٠ سنوات)، بينما في المجال الثاني (المشكلات المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية) الجدول (١٣) نتائج اختبار التباين الأحادي لدلالة الفروق المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية

المجالات	مصدر التباين	مجموع المربعات	متوسط المربعات	درجات الحرية	ف (المحسوبة)	مستوى الدلالة
المجال الأول	المربعات بين الفئات	0.179	0.089	2	0.250	0.780
	المربعات الداخلية	12.871	0.358	١٣٤		
	المجموع الكلي	13.050		١٣٦		
المجال الثاني	المربعات بين الفئات	0.867	0.434	2	0.760	0.475
	المربعات الداخلية	20.540	0.571	١٣٤		
	المجموع الكلي	21.408		١٣٦		
المجال الثالث	المربعات بين الفئات	0.442	0.221	2	0.905	0.414
	المربعات الداخلية	8.789	0.244	١٣٤		
	المجموع الكلي	9.231		١٣٦		
المجال الرابع	المربعات بين الفئات	1.573	0.786	2	1.820	0.177
	المربعات الداخلية	15.555	0.432	١٣٤		
	المجموع الكلي	17.127		١٣٦		
الدرجة الكلية	المربعات بين الفئات	0.198	0.099	2	0.430	0.654
	المربعات الداخلية	8.288	0.230	١٣٤		
	المجموع الكلي	8.486		١٣٦		

*دال إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.05)

يتبين من الجدول رقم (١٣) أن قيم مستويات الدلالة تساوي (.٠٧٨٠ ، .٠٤٧٥ ، .٠٤١٤ ، .٠١٧٧ ، .٠٦٥٤) للمجالات: الأول (مشكلات متعلقة بمدير المدرسة والتنظيم المدرسي) ، الثاني (المشكلات المتعلقة بالمعتقدات التنظيمية) ، الثالث (المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة ومديرية التربية والتعليم) ، الرابع (المشكلات المتعلقة بالعلاقة بين المدرسة والمجتمع المحلي) ، والدرجة الكلية على التوالي وهذه القيم أكبر من القيمة المحددة في الفرضية وهي (٠.٠٥) ، ولذلك فإننا نقبل صحة الفرضية ونقول إنه : لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥=α) ، من حيث المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم ، من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس أنفسهم ، تعزى إلى متغير الخبرة الإدارية ، تتفق هذه النتيجة مع الدراسة السابقة التي قام بها (بوناجي 2013) ، دراسة هدفت إلى إصلاح المدرسة في ضوء قيادة مدرسية إبداعية ، وأوصت : " بأن مديري المدارس لا يمكن أن يقودوا مدارسهم بطريقة تقليدية قديمة ، ولذا فإن عليهم أن يستخدموا ممارسات إدارية أكثر إبداعاً " .

التعقيب الختامي :

إن الفقرة التي تنص على قلة إلمام المدير بالمستجدات في علم الإدارة كانت كبيرة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤) في حين النقص في البيانات الأساسية الصحيحة اللازمة لإعداد الخطط كانت كبيرة (٣.٠٧) ، بينما جاءت النتائج متوسطة لكل من الفقرات التي تنص على نقص الكادر الإداري المعاون لمدير المدرسة ، تتفق هذه النتيجة مع الدراسة السابقة التي قامت بها (الهبيدة ٢٠١٨) والتي هدفت إلى الكشف عن مستوى كل من أبعاد المناخ التنظيمي لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت ، ومستوى الرضا الوظيفي لدى المعلمين ، وتأثير أبعاد المناخ التنظيمي على الرضا الوظيفي للمعلمين ، حيث تبين وجود أثر للمناخ التنظيمي على مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين .

إن الفقرة التي تنص على : يكافؤ المعلمون على أعمالهم ومبادراتهم كانت كبيرة حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦) في حين يتم تفويض بعض الصلاحيات في المدرسة من أجل تطوير العمل كانت كبيرة (٣.٥٨) ، كذلك جاءت نتائج كل من : تنتهج المدرسة معياراً واحداً يطبق على جميع المعلمين ، تغرس الإدارة المدرسية الثقافة المحفزة

المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر
مديري ومديرات المدارس أنفسهم

للإبداع ، تؤمن المدرسة بمبدأ التفويض الإداري للمعلمين ، يشعر المعلمون بالولاء لمهنة
التعليم ، تتفق هذه النتيجة مع الدراسة السابقة التي قام بها (الداعور ٢٠٠٧) ،
دراسة هدفت إلى التعرف إلى دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات
غزة ، وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين ، حيث أشارت إلى
ضرورة العمل على ترسيخ ثقافة الإنجاز في المدارس الثانوية والعمل بروح الفريق .

إن الفقرات التي تنص على كثرة التعميمات ، والقرارات بشكل يجعل متابعة
تنفيذها يتطلب وقتاً وجهداً على حساب الأعمال الأخرى ، إلزام المدارس بالتقيد الحرفي
بالنظم والتعليمات ، ضعف التعاون بين إدارة المدرسة والمستويات العليا للإدارة ،
اللوائح موضوعة على أسس مثالية يصعب تطبيقها واقعياً في المدارس ، جاءت
متوسطاتها الحسابية كبيرة جداً ، تتفق هذه النتيجة مع الدراسة السابقة التي قام
(المشوخي ١٩٩٨) ، بعنوان واقع التعاون بين المدرسة الثانوية والمجتمع المحلي ، حيث
بينت نتائج الدراسة المستوى المتدني من التعاون فيما بين الإدارة المدرسية ، والمجتمع
المحلي في دعم المسيرة التعليمية داخل المدرسة .

إن الفقرات التي تنص على ضعف إقبال أولياء الأمور على النشاطات التي
تقيمها المدرسة ، قلة اهتمام أولياء الأمور بأبنائهم الطلبة جاءت متوسطاتها الحسابية
كبيرة جداً (٤٠٧) ، إن قلة مساهمة المجتمع المحلي في النشاطات التي تقيمها المدرسة ،
قلة الرد على مكاتبات إدارة المدرسة ، قلة استجابة أولياء الأمور لاستدعاء المدرسة ،
الاعتقاد السائد بأن المدرسة هي الجهة الوحيدة المسؤولة عن تربية الأبناء جاءت
متوسطاتها الحسابية كبيرة ، تتفق هذه النتيجة مع الدراسة السابقة التي قام بها
(بوثاخي ٢٠١٣) التي أشارت إلى إصلاح المدرسة في ضوء قيادة مدرسية إبداعية ،
وأوصت بأن : " مديري المدارس لا يمكن أن يقودوا مدارسهم بطريقة تقليدية قديمة ،
ولذا فإن عليهم أن يستخدموا ممارسات إدارية أكثر إبداعاً " .

خاتمة :

ضرورة أن تعتمد المؤسسات تريبياً وظيفياً يتطلب وجود قيادات فاعلة تضمن
حسن سيرها، وتعمل على دعم أداء عاملها وتحسينه، ورفع كفاءة إنتاجيتهم. ومما
يساعد الإدارات والقيادات على تحقيق أهدافها المتوخاة بكفاية ، وفعالية فهم السلوك
الوظيفي للعاملين فيها، إذ أن ذلك السلوك هو العامل الحاسم في الكفاية والفاعلية ،

وأن هناك من العوامل ما يؤثر عليه سلباً أو إيجاباً. والسلوك الوظيفي للعاملين، أي سلوكهم التنظيمي، سلوك دينامي متحرك يختلف من منظمة لأخرى، تبعاً لفلسفتها الإدارية، وإدارتها، وأفرادها، وأنماط التفاعل بينهم.

نوصي واستمراراً لهذه الدراسة بأن تجرى دراسة موسعة أكثر على مستوى المعلمين في كافة المحافظات ، على أن تتركز الدراسات القادمة أكثر على النجاحات والاختفاقات في تطبيق الأساليب الإدارية ، وفي جهوزية مدارس مديريات التربية والتعليم الفلسطينية مستقبلاً مع التعليم كما نوصي بالقيام بدراسات تعتنى بالأهالي ، ومدى جهوزيتهم المعرفية ، والنفسية في الحضور والمشاركة الفاعلة في البيئة المدرسية ، بما يحقق مصالح العملية التعليمية التعلمية .

قائمة المراجع العربية

- ١- أبو سنيته، عونيه والبياتي، عبدالجبار. (٢٠١٤)، مستوى إدارة الصراع التنظيمي، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، مجلد 10، عدد 1 (٢٠١٤)، ص، ١٠١- ١١٩.
- ٢- بطاح، أحمد. (٢٠٠٦): قضايا معاصرة في الإدارة التربوية، دار الشروق، عمان.
- ٣- حمود، خضير كاظم، (٢٠٠٢). "السلوك التنظيمي"، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع،
- ٤- خليل، نبيل سعد.(٢٠١٤)، إدارة المؤسسات التربوية في بداية الالفية الثالثة.ط(١) دار الفجر للنشر والتوزيع. القاهرة
- ٥- الخوالدة، ابتهاج (٢٠١٠). الانماط الادارية لرؤساء الاتحادات الرياضية الاردنية وعلاقتها بالمناخ التنظيمي داخل الاتحادات الرياضية الاردنية.رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الاردنية. الاردن .
- ٦- الداور، سعيد خضر(٢٠٠٧): " دور مدير المدرسة الثانوية كقائد تربوي في محافظات غزة وعلاقته بالثقافة التنظيمية للمدرسة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة ،كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- ٧- دروزة، أفنان نظير(٢٠٠٣): "مدى قدرة مدير المدرسة على إتخاذ القرارات التطويرية وإحداث التغيير"، مجلة إتحاد الجامعات العربية، عدد ص، ٤٠ - ٤١

المشكلات التنظيمية التي تواجه الإدارة المدرسية في مديرية طولكرم شمال فلسطين من وجهة نظر
مديري ومديرات المدارس أنفسهم

- ٨- السعود، راتب وبطاح، أحمد. (١٩٩٣). اختيار مدير المدرسة الثانوية في الأردن - أسس مقترحة. أبحاث اليرموك. سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، المجلد (٩)، العدد (١)، ص ص (١٣-٩).
- ٩- الظاهر، نعيم. (٢٠٠٩)، النظم الادارية: المفهوم-المبادئ-الاساسيات، عالم الكتب الحديث، اربد، الاردن.
- ١٠- العميان، محمود سلمان، (٢٠٠٥). "السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال"، الطبعة الثانية، عمان: داروائل للنشر،
- ١١- عيسى، عميلات. (٢٠١٧)، الهيكل التنظيمي بمدارس التعليم الأساسي في ليبيا: مشكلاته وسبل تطويره من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم، مجلة الجامعية الاسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد (٢) ص ١٠٠
- ١٢- القاضي، محمد يوسف. (٢٠١٥) السلوك التنظيمي،: الأكاديميون للنشر والتوزيع، الأردن .
- ١٣- الكايد، جعفر. (١٩٩٩). الولاء التنظيمي في الجامعات الرسمية الأردنية: دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك:الأردن.
- ١٤- المشوخي، موسى حماد (١٩٩٨): "،رسالة ماجستير غير منشورة، قسم أصول التربية للجامعة الإسلامية بغزة.
- ١٥- المطيري، أحمد. (٢٠١٦). أثر المناخ التنظيمي في الالتزام التنظيمي في بيت التمويل الكويتي من وجهة نظر العاملين:دراسة ميدانية.رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة ال البيت، الأردن.
- ١٦- مقبل، محمد (٢٠٠٤ م): " مشروع المدرسة كمركز للتطوير ودوره في تحسين أداء مديري المدارس"، بحث مقدم إلى دائرة التربية والتعليم، مركز التطوير التربوي وكالة الغوث الدولية، غزة.

١٧- الهبيدة، عهدود (٢٠١٨)، أبعاد المناخ التنظيمي السائد لدى مديري ومديرات المدارس الأساسية الحكومية في دولة الكويت وتأثيرها على الرضا الوظيفي للمعلمين، مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية، العدد (٥) ص (٣٤٢).

المراجع الأجنبية

- 1- Botha, R. J. (2013). The Need for Creative Leadership in South African Schools. *African Studies*, 72(2), 307-320.
- 2-Ifeoma, O. & Eziuzor, G. (2015). Organizational climate types prevailing in public and private secondary schools in Delta North Senatorial Zone of Delta State Nigeria *International Journal of Educational Policy Research and Review*, 2(4): 47-51