

وظائف وأدوار الإدارات التعليمية في إدارة التعليم

بمديريات أرياف م/ حضرموت دراسة ميدانية

سالم أحمد باوادي*

الملخص

هدفت الدراسة إلى تسليط الضوء على وظائف وأدوار الإدارات التعليمية في إدارة التعليم بمديريات الأرياف والأطراف بمحافظة حضرموت. واعتمد الباحث المنهج الوصفي المسحي، حيث اختيرت عينة مكونة من (12) مديرية من مديريات الأرياف والأطراف بطريقة قصدية هادفة، من أصل (28) مديرية، بنسبة بلغت (43%). كما تم اختيار جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في المديريات المختارة بطريقة الحصر الشامل، وبلغ عددهم (50) مديراً ومديرة. وطور الباحث استبانةً بوصفها أداة للدراسة. وأسفرت النتائج عن أن درجة قيام الإدارات التعليمية بوظائفها وأدوارها في إدارة التعليم بمديريات الأرياف والأطراف بمحافظة حضرموت جاءت متوسطة، وقد جاءت وظيفة التنظيم في المرتبة الأولى من حيث التحقق، تلاها دور التواصل الإداري، في حين كانت وظيفة التخطيط الأضعف بين الوظائف الإدارية، كما عُد دور حل المشكلات وإدارة المخاطر من أضعف الأدوار التي تمارسها تلك الإدارات. وأظهرت النتائج كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير الجنس لصالح الذكور؛ وعليه رُفضت الفرضية الصفرية الأولى، وقُبلت الفرضية البديلة التي تنص على أنه: توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغير الجنس، وفي المقابل لم تظهر فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة؛ وعليه قُبلت الفرضية الثانية التي تنص على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة التعليمية، الأدوار، والوظائف، إدارة التعليم.

الفصل الأول/ الإطار العام للدراسة

- 1- المقدمة.
- 2- مشكلة الدراسة وأسئلتها.
- 3- أهداف الدراسة.
- 4- أهمية الدراسة.
- 5- حدود الدراسة.
- 6- مصطلحات الدراسة.
- 7- دراسات سابقة.

المقدمة:

تُعَد الإدارة التعليمية في جميع النظم التربوية

وللإدارة التعليمية دور كبير في إنجاح العملية التعليمية في المدارس؛ إذ تتولى توفير المعلمين

* أستاذ مشارك بالإدارة التربوية والتخطيط التربوي - كلية التربية

المكلا - جامعة حضرموت

ذلك، جاءت هذه الدراسة للتعرف إلى وظائف وأدوار الإدارات التعليمية في مديريات الأطراف والأرياف، والكشف عن نقاط القوة والضعف فيها، وصولاً إلى تقديم توصيات تسهم في تطوير هذه الإدارات وتحديث أدائها. وقد تبلورت مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس الآتي:

أسئلة الدراسة:

1- ما وظائف وأدوار الإدارات التعليمية في إدارة التعليم بمديريات الأرياف والأطراف بمحافظة حضرموت من وجهة نظر مديري المدارس؟

اختبار فرضيات الدراسة:

1- اختبار الفرضية الأولى (H_{01})

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الوظائف والأدوار التي تقوم بها الإدارات التعليمية في إدارة التعليم تُعزى إلى متغير الجنس."

2- اختبار الفرضية الثانية (H_{02})

"لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات إجابات أفراد عينة الدراسة حول الوظائف والأدوار التي تقوم بها الإدارات التعليمية في إدارة التعليم تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة."

أهداف الدراسة:

1- التعرف إلى وظائف وأدوار الإدارات التعليمية في إدارة التعليم بمديريات الأرياف والأطراف في محافظة حضرموت.

وتأهيلهم أثناء الخدمة، وتقديم التوجيه التربوي، وتوفير البيئة المدرسية والوسائل التعليمية وغيرها من متطلبات العملية التعليمية. كما تشرف على توزيع مديري المدارس والمعلمين والطلاب، وتعمل على حل المشكلات التي تواجه سير العملية التعليمية، وتذليل المعوقات والتحديات، ولا سيما في مناطق ومديريات الأطراف والأرياف، بما يسهم في تعزيز نجاح العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.

مشكلة الدراسة:

تواجه الإدارة التعليمية المعاصرة معوقات أكاديمية وإدارية متعددة تحدّ من قدرتها على أداء رسالتها التربوية والعلمية على النحو المنشود، وذلك نتيجة غياب الرؤية الشاملة والنظرة الاستراتيجية لدور التعليم (باشيوة والبرواري، 2009، ص 108). كما تواجه الإدارات التعليمية في المناطق الريفية والأطراف تحديات معقدة ومتعددة الجوانب، من أبرزها ضعف الموارد والإمكانات اللازمة، الأمر الذي يعيق التخطيط الفعّال والتفويض الكفء للبرامج التعليمية. إضافة إلى ذلك، فإن محدودية اهتمام الجهات المركزية بهذه المناطق تؤدي إلى وجود فجوة واضحة في جودة التعليم والخدمات التعليمية المقدمة مقارنة بالمناطق الحضرية. ولمواجهة الأزمات والصعوبات وقلة الإمكانيات، يتعين على وزارة التربية والتعليم ومكاتبها في المحافظات تكثيف الدراسات الميدانية التي تسهم في تشخيص واقع الإدارات التعليمية ومعالجة التحديات التي تواجهها. وانطلاقاً من

2- التعرف إلى مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات أفراد عينة الدراسة حول وظائف وأدوار الإدارات التعليمية في إدارة التعليم بمديريات الأرياف والأطراف، تبعاً للمتغيرات الديموغرافية محل الدراسة

أهمية الدراسة

أ. الأهمية النظرية

تكمن الأهمية النظرية لهذه الدراسة في أنها تُعد من أوائل الدراسات التي تتناول وظائف وأدوار الإدارات التعليمية في مديريات الأطراف والأرياف، وتسعى إلى الكشف عن واقع ممارساتها من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية. كما تسهم في إثراء الأدب التربوي المتعلق بالإدارة التعليمية، وتوفير إطار معرفي يساعد على فهم طبيعة الأدوار والوظائف التي تؤديها الإدارات التعليمية وعلاقتها بتحسين العملية التعليمية.

ب. الأهمية التطبيقية

تكمن الأهمية التطبيقية للدراسة في التوصل إلى نتائج يمكن الاستفادة منها في التعرف إلى واقع وظائف وأدوار الإدارات التعليمية في مديريات الأطراف والأرياف وأثرها في سير العملية التعليمية. كما تزود المسؤولين وصناع القرار بمؤشرات تساعد على إعداد البرامج التطويرية والتدريبية اللازمة لتنفيذ دور مديري مكاتب التربية والتعليم في المديريات، وتمكينهم من معالجة أوجه القصور ومواجهة التحديات المختلفة، بما يسهم في الارتقاء بمستوى الأداء

الإداري والتعليمي وتحقيق مستوى تعليمي يتواءم مع التطورات المعاصرة.

حدود الدراسة

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع وضبطه بما يسمح بالإجابة عن مشكلة الدراسة، اقتصر نطاقها على الحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية:

اقتصرت الدراسة على وظائف الإدارات التعليمية المتمثلة في: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة والمتابعة)، إضافة إلى الأدوار الأخرى التي يقوم بها مدير الإدارة التعليمية، وهي: (القيادة وبناء فرق العمل، وحل المشكلات وإدارة المخاطر، والتواصل الإداري).

2. الحدود الزمانية:

أُجريت الدراسة خلال العام الدراسي (2025/2026م).

1. الحدود المكانية:

مكاتب الإدارات التعليمية بمديريات الأطراف والأرياف التابعة لمكاتب التربية والتعليم بمحافظة حضرموت.

2. الحدود البشرية:

مديرو ومديرات مدارس التعليم الثانوي التابعة لمكاتب التربية والتعليم في مديريات الأطراف والأرياف بمحافظة حضرموت.

1. مصطلحات الدراسة:

الوظائف: جمع وظيفة، والوظيفة يعرفها حمود، واللوزي (2008): بأنها مجموعة النشاطات الإدارية التي يمارسها المدير تستهدف توجيه جهود الآخرين نحو تحقيق الأهداف. (ص26).

والفعالية في مكاتب التربية والتعليم بالمديريات الريفية في محافظة حضرموت باستخدام الموارد المتاحة بهدف تحقيق أهداف التعليم.

مصطلحات الدراسة

الوظائف

الوظائف: جمع وظيفة. ويعرفها حمود واللوزي (2008) بأنها « مجموعة النشاطات الإدارية التي يمارسها المدير، والتي تستهدف توجيه جهود الآخرين نحو تحقيق الأهداف. (ص:26). التعريف الإجرائي: هي مجموعة المهام والواجبات التي تؤديها الإدارات التعليمية في مديريات الأرياف والأطراف بمحافظة حضرموت، وتشمل وظائف التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة والمتابعة.

الأدوار

الأدوار: جمع دور. ويعرف الزهيري (2006) الدور اصطلاحاً بأنه: مجموعة السلوكيات المتوقعة من شاغل الوظيفة بغض النظر عن الشخص الذي يشغله. (ص:36). التعريف الإجرائي: هو مجموعة الأنشطة والمهام والواجبات التي تنفذها الإدارات التعليمية في مديريات الأرياف والأطراف بمحافظة حضرموت؛ بهدف إدارة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها بكفاءة وفاعلية.

الإدارة التعليمية

التعريف الاصطلاحي:

يعرفها (Susan, 2019) بأنها: علم وفن إدارة الموارد البشرية وتوجيه طاقاتها وتحفيزها لتحقيق الأهداف المنشودة.

ويعرفها الباحث اجرائياً: هي مجموعة المهام والواجبات التي تقوم بها الإدارات التعليمية في مديريات الأرياف بمحافظة حضرموت: وتبدأ بالتخطيط والتنظيم والتوجيه، وتنتهي بالرقابة والمتابعة.

الأدوار: جمع الدور، والدور يعرفه الزهيري (2006) اصطلاحاً بأنه مجموعة السلوكيات المتوقعة من شاغل الوظيفة دون النظر إلى من يشغل هذه الوظيفة. (ص: 36) يعرفه الباحث اجرائياً: هو مجموعة الأنشطة والواجبات والمهام والتي تنفذها الإدارة التعليمية بالمنطق الريفية والأطراف بمحافظة حضرموت في إدارة التعليم وتحقيق أهدافه.

الإدارة التعليمية:

اصطلاحاً: يعرفها (Susan, 2019) بأنها علم وفن التحكم وإثارة مصادر الطاقات البشرية. ويعرفها (Hosaini et al. 2021) هي الجهد المبذول لإنجاز الأهداف بأقل الموارد الممكنة. التعريف الاجرائي:

هي مجموعة الجهود والعمليات الإدارية والقيادية المتكاملة التي يبذلها مكتب التربية والتعليم لإدارة التعليم في مديريات الأرياف والأطراف بمحافظة حضرموت.

إدارة التعليم:

يعرفها (A. Ali 2017) إدارة التعليم تشير إلى تطبيق نظريات وممارسات الإدارة في ميدان التعليم أو في المؤسسات التعليمية. (ص: 326) التعريف الاجرائي: مجموعة الإجراءات والمهام المتعلقة بتطبيق أعلى مستويات التخطيط والتنظيم

كما يعرفها (Hosaini et al., 2021) بأنها : الجهد المبذول لتحقيق الأهداف بأقل قدر ممكن من الموارد المتاحة.

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة الجهود والعمليات الإدارية والقيادية المتكاملة التي تبذلها مكاتب التربية والتعليم في مديريات الأرياف والأطراف بمحافظة حضرموت؛ من أجل إدارة العملية التعليمية وتحقيق أهدافها التربوية بكفاءة وفاعلية.

إدارة التعليم

يعرفها (A. Ali, 2017) بأنها: تطبيق نظريات وممارسات الإدارة في ميدان التعليم أو داخل المؤسسات التعليمية (ص326).

التعريف الإجرائي:

هي مجموعة الإجراءات والعمليات والمهام المرتبطة بتطبيق وظائف الإدارة من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة داخل مكاتب التربية والتعليم بمديريات الأرياف والأطراف في محافظة حضرموت، من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة؛ بهدف تحقيق أهداف التعليم ورفع مستوى كفاءته وفاعليته

دراسات سابقة:

دراسة باوادي والدعيس (2021م)

هدفت دراسة باوادي والدعيس (2021م) إلى التعرف على واقع التخطيط التربوي في مكاتب وزارة التربية والتعليم بمحافظة حضرموت، ومدى تطبيق أسلوب الخريطة التربوية، من وجهة نظر مديري مكاتب التربية والتعليم بالمحافظة. ولتحقيق أهداف الدراسة، استخدم الباحثان المنهج

الوصفي المسحي، واعتمدا الاستبانة أداة لجمع البيانات والمعلومات. وأظهرت نتائج الدراسة أن تقديرات القيادات التربوية في مكاتب وإدارات التربية والتعليم بمحافظة حضرموت لدرجة تحقق محاور الدراسة الأربعة جاءت بدرجة كبيرة. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.05$) في تقديرات أفراد عينة الدراسة تعزى إلى متغيرات الدراسة، باستثناء متغير التدريب، حيث ظهرت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إليه.

دراسة الدربي (2019م)

هدفت دراسة الدربي (2019م) إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية التربوية في مكتب وزارة التربية والتعليم اليمنية من وجهة نظر أفرادها. وتكوّن مجتمع الدراسة من القيادات التربوية في ديوان عام وزارة التربية والتعليم، والبالغ عددهم (843) قائدًا، فيما بلغت عينة الدراسة (147) قائدًا. واستخدم الباحث الاستبانة أداة لجمع البيانات الميدانية، واعتمد المنهج الوصفي في تنفيذ الدراسة.

وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج، كان من أبرزها أن الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية التربوية جاءت بدرجة كبيرة، كما أظهرت النتائج أن أعلى الاحتياجات التدريبية تمثلت في المجال الإداري، تلاه كل من المجالات: القانوني، والمهاري، والإنساني على الترتيب.

دراسة عسكر (2016م)

هدفت دراسة عسكر (2016م) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري العموم في الإدارات

أن درجة جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية جاءت بدرجة متوسطة.

الفصل الثاني

الإطار النظري للدراسة

- 1- مفهوم الإدارة التعليمية.
- 2- مفهوم إدارة التعليم.
- 3- أهداف الإدارة التعليمية.
- 4- أهمية الإدارة التعليمية.
- 5- خصائص الإدارة التعليمية.
- 6- وظائف وأدوار الإدارة التعليمية.

المقدمة:

تُعَدُّ الإدارات التعليمية إحدى الركائز الأساسية للنهوض بمنظومة التعليم، إذ تؤدي دوراً محورياً في تنظيم العملية التعليمية، وتوجيه المدارس، وتفعيل السياسات التربوية على أرض الواقع. وتزداد أهمية هذا الدور في المناطق الريفية والأطراف، حيث تواجه العملية التعليمية تحديات خاصة تتمثل في ضعف البنية التحتية، ونقص الكوادر المؤهلة، وصعوبة الوصول إلى الموارد التعليمية الحديثة. وفي ظل هذه الظروف، تصبح الإدارة التعليمية حلقة الوصل الحيوية بين وزارة التربية والتعليم والمدارس، مما يجعلها مسؤولة عن تذليل الصعوبات وتوفير بيئة تعليمية قادرة على تحقيق العدالة التعليمية وتكافؤ الفرص بين المتعلمين.

مفهوم الإدارة التعليمية

أولاً: مفهوم الإدارة

تشير الإدارة إلى مجموعة من الإجراءات والعمليات والمهام المرتبطة بتحقيق أعلى

العامة بوزارة التربية والتعليم للقيادة التشاركية من وجهة نظر القيادات الإدارية. واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وطُبِّقت على عينة مكونة من (81) فرداً من القيادات الإدارية. وأظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري العموم في الإدارات العامة بوزارة التربية والتعليم للقيادة التشاركية جاءت بدرجة متوسطة.

دراسة الجهوري (2013م)

هدفت دراسة الجهوري (2013م) إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان. ولتحقيق هدف الدراسة، صُممت استبانة مكونة من (63) فقرة، وطُبِّقت على عينة بلغت (88) قيادياً تربوياً. وأظهرت نتائج الدراسة أن القيادات التربوية في المديريات العامة للتربية والتعليم بسلطنة عُمان لديها حاجة مرتفعة للتدريب في عدد من المجالات التربوية، أبرزها: التخطيط الاستراتيجي، والتنظيم والتطوير الإداري، وإدارة الأزمات، وضبط الجودة، وتقييم الأداء، والتطوير المهني للعاملين، والاتصال الإداري.

دراسة المطيري (2012م)

هدفت دراسة المطيري (2012م) إلى التعرف على جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الأزمات التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت. وتكوّن مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية، وعددهم (142) مديراً، حيث تم توزيع أداة الدراسة (الاستبانة) على جميع أفراد المجتمع. وتوصلت الدراسة إلى

كما تعرفها مساد (2004) بأنها: عمل منظم ومنسق يخدم التربية والتعليم، ويسعى إلى تحقيق الأغراض التربوية والتعليمية بما يتوافق مع الأهداف الأساسية للتعليم. (ص: 22)

مفهوم إدارة التعليم:

تُعدّ إدارة التعليم عملية مستمرة تقوم بها المؤسسات التعليمية من خلال تفعيل عناصر الإدارة المختلفة، حيث تتضمن جهودًا للتأثير المتبادل، والتوجيه المتبادل، والإشراف المتبادل، بحيث يمكن تحقيق جميع الأنشطة وأداء المؤسسات التعليمية بما يتوافق مع الأهداف المنشودة (Pananrangi & SH, 2017). ويمكن اعتبار إدارة التعليم مجالًا قائمًا بذاته عند التعامل مع إدارة المؤسسات التعليمية (Bush T.2004). وبجوره يتمحور هذا المجال حول التطبيق العملي لمبادئ الإدارة في الميادين التعليمية. فإنه من الواضح أن الإدارة التعليمية وإدارة المؤسسات التعليمية هما مجالان تطبيقيان للدراسة (Kimani. 2010)

يعد إدارة التعليم مجالًا تطبيقيًا من مجالات الإدارة. ومن ثمّ يمكن الإستنتاج بأن إدارة التعليم تشير إلى تطبيق نظريات وممارسات الإدارة في ميدان التعليم أو في المؤسسات التعليمية. أما الإدارة التعليمية فهي عملية تتضمن الحصول على الموارد وتخصيصها بهدف تحقيق الأهداف التعليمية المحددة مسبقًا (A. Ali et al. 2017. p.327) ويُفهم من ذلك أن إدارة التعليم تكون على نطاق المجتمع الأوسع: المنطقة أو الدولة،

مستويات التنظيم والكفاءة في استخدام الموارد المتاحة؛ بهدف تحقيق أهداف المؤسسة (Sapre, 2002). وتُعرّف الإدارة كذلك بأنها فن الإنجاز والضبط (Geumala et al., 2018)، كما تُعد علمًا وفنًا لإدارة الموارد البشرية وتوجيه طاقاتها نحو تحقيق الأهداف المنشودة (Susan, 2019) كذلك تُعرف بأنها نشاط يهدف إلى توجيه الأفراد وتنظيم جهودهم وإنجاز المهام الموكلة إليهم بكفاءة وفاعلية (Arsyam, 2020).

ثانيًا: مفهوم الإدارة التعليمية

ظهرت الإدارة التعليمية بوصفها مجالًا علميًا ومهنيًا مستقلًا في وقت متأخر نسبيًا مقارنة ببعض المجالات الاقتصادية والإدارية الأخرى، ويرجع ذلك إلى طبيعة النظام التعليمي الذي كان يُدار مركزياً في معظم الدول حتى وقت قريب. فقد كانت مهمة المديرين التربويين تقتصر في الغالب على تنفيذ القرارات والسياسات الصادرة عن المستويات المركزية في الدولة. ومع تبني اللامركزية وتوسيع صلاحيات المؤسسات التعليمية، انتقلت مسؤوليات أكبر إلى المستويات المحلية، وأصبح القادة التربويون مطالبين باتخاذ قرارات مستقلة تخدم مصالح المدارس والمتعلمين، وتضمن جودة تنفيذ تلك القرارات وفعاليتها (Tasić et al., 2011.p326).

ويعرف سيجرفاني الإدارة التعليمية بأنها: حوكمة التعليم وإدارته تمثلاً مثالاً واضحاً على طبيعة وأهمية النشاط الإداري في المجتمع. (A. Ali et al., 2017.p327)

التصميم على مستويات الحوار بين الموظفين حول أهدافهم، والأساليب التي تقيّم الكفاءة، ومفاهيم الهيكل التنظيمي للمؤسسة. (Tasic.at.al 2011.p:327).

وحسب تصنيف (Tony Bush1997) تُصنف إلى ستة نماذج للإدارة في مؤسسات التربية والتعليم: النموذج الرسمي، النموذج الودي (التعاوني)، النموذج السياسي، النموذج الذاتي، النموذج الشائ، والنموذج الثقافي. ويربط هذه النماذج مع نماذج القيادة والتوجيه المناسبة، وهي: نموذج المشاركة، التحويل، المعاملة، الطوارئ، التعليم، بالإضافة إلى النماذج ما بعد الحداثة، الأخلاقية، والشخصية. (p;5,6)

مجالات الإدارة التعليمية:

تملك إدارة التعليم ثلاث مجالات رئيسية للدراسة وهي: **الموارد البشرية**، وتشمل؛ الطلاب، العاملين في القطاع التعليمي، أصحاب المصلحة والمجتمع. باعتبارهم مستخدمين لخدمات التعليم. **والموارد التعليمية** وتشمل: الأدوات والوسائل التي تُستخدم في عملية التخطيط، والتي تعمل كوسائط تعليمية أو جزء من المنهج الدراسي، **والموارد والمرافق والتمويل وتشمل:** وهي عوامل داعمة تضمن تنفيذ العملية التعليمية بشكل فعال وسليم.

(Tasic.at.al 2011. p: 327).

مفهوم إدارة التعليم

تُعَدّ إدارة التعليم عمليةً مستمرة تمارسها المؤسسات التعليمية من خلال تفعيل وظائف الإدارة المختلفة، حيث تتضمن جهودًا متبادلة في

(بما في ذلك التخطيط التعليمي، وضع الإستراتيجيات والسياسات التعليمية). أما **الإدارة التعليمية** فهي تختلف، هي عمل المؤسسة؛ (قيادة مدرسة أو مؤسسة تعليمية، رسمية أو غير رسمية سواء في القطاع العام أو الخاص)، وإدارة التعليم والتدريب للموظفين في المؤسسات التعليمية، وأخيرًا إدارة بعض العمليات أو المشاريع أو الأنشطة في السياق التعليمي. (Tasic.at.al. 2011.p:326).

أهداف الإدارة التعليمية.

- 1- إدارة العملية التعليمية ورفع من مستوى جودتها وتوحيد عملياتها ومخرجاتها.
- 2- تسعى الإدارة التعليمية إلى اعداد جيل المستقبل الذي هو عماد الأمة ومستقبلها، لمراحل تعليمية متقدمة.
- 3- تحقيق الأهداف التربوية لنظام التعليمي والتربوي وضمان تنفيذ السياسات التعليمية بكفاءة.
- 4- تحقيق تكافؤ الفرص في التعليم وتقديم خدمة تعليمية لأفراد المجتمع بجميع شرائحه ومناطقه وتلبي احتياجاته وتطلعاته.

نماذج الإدارة التعليمية:

يربط المؤلفون المعاصرون غالبًا أنفسهم بمناهج (كوثربرت، وبولمان وديل)، وكذلك (مورغان) في نظريات الإدارة التربوية، ويلخص كوثربرت (1984) النماذج في خمس مجموعات: النموذج العقلاني التحليلي، والنموذج العقلاني العملي، والنموذج السياسي، بالإضافة إلى النماذج التي تشير إلى الثنائية، والنماذج الظاهرية والتفاعلية. ويعتمد في

والخاص، وإدارة العاملين فيها، والإشراف على البرامج والمشروعات والأنشطة التعليمية المختلفة (Tasić et al., 2011.p;326)

أهداف الإدارة التعليمية:

- 1- إدارة العملية التعليمية والعمل على رفع مستوى جودتها وتحسين مخرجاتها.
- 2- إعداد جيل المستقبل وتأهيله علمياً وتربوياً بما يلبي متطلبات التنمية والتطور.
- 3- تحقيق الأهداف التربوية للنظام التعليمي، وضمان تنفيذ السياسات التعليمية بكفاءة وفاعلية.
- 4- تحقيق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية، وتقديم خدمات تعليمية لجميع أفراد المجتمع بمختلف فئاته ومناطقه، بما يلبي احتياجاتهم وتطلعاتهم.
- 5- تنمية الموارد البشرية العاملة في المؤسسات التعليمية وتطوير قدراتها المهنية.
- 6- الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة بما يحقق الأهداف التعليمية المنشودة.

نماذج الإدارة التعليمية

يربط الباحثون المعاصرون دراسات الإدارة التعليمية بعدد من الاتجاهات والنماذج النظرية التي أسهمت في تفسير الظواهر الإدارية داخل المؤسسات التعليمية. وقد صنّف كوثررت (Cuthbert, 1984) نماذج الإدارة التعليمية في خمس مجموعات رئيسية، هي:

- 1- النموذج العقلاني التحليلي.
- 2- النموذج العقلاني العملي.
- 3- النموذج السياسي.
- 4- النماذج الثنائية.

التأثير والتوجيه والإشراف؛ بما يسهم في تنفيذ الأنشطة التعليمية وتحقيق أهداف المؤسسات التعليمية بكفاءة وفاعلية (Pananrangi & SH, 2017). كما يمكن النظر إلى إدارة التعليم باعتبارها مجالاً معرفياً مستقلاً يُعنى بإدارة المؤسسات التعليمية وتطويرها (Bush, 2004). ويتمحور هذا المجال حول التطبيق العملي لمبادئ الإدارة ونظرياتها في الميدان التربوي؛ إذ تُعد الإدارة التعليمية، وإدارة المؤسسات التعليمية، من أبرز المجالات التطبيقية للدراسات الإدارية في التعليم. (Kimani, 2010)

ويُعد إدارة التعليم أحد المجالات التطبيقية لعلم الإدارة، ومن ثم يمكن القول إن إدارة التعليم تشير إلى تطبيق النظريات والممارسات الإدارية في ميدان التعليم وفي المؤسسات التعليمية. أما الإدارة التعليمية فهي عملية تتضمن توفير الموارد البشرية والمادية وتخصيصها واستخدامها بصورة فاعلة؛ بهدف تحقيق الأهداف التعليمية المخطط لها مسبقاً (A. Ali et al., 2017.p327).

ذلك أن إدارة التعليم تُمارس على مستوى النظام التعليمي ككل، سواء على مستوى المنطقة أو المحافظة أو الدولة، وتشمل التخطيط التعليمي، وصياغة الاستراتيجيات، ورسم السياسات التعليمية. أما الإدارة التعليمية فتُعنى بإدارة المؤسسة التعليمية ذاتها، من خلال قيادة المدارس والمؤسسات التعليمية الرسمية وغير الرسمية في القطاعين العام

- 5- النماذج الظاهرية والتفاعلية.
- الطلاب.
 - المعلمون.
 - القيادات التربوية والإدارية.
 - العاملون في المؤسسات التعليمية.
 - أولياء الأمور وأفراد المجتمع المحلي وأصحاب المصلحة.
- ويُعد هؤلاء من أبرز المستفيدين الرئيسيين من الخدمات التعليمية والمشاركين في تطويرها.
- 2. الموارد التعليمية:**
- وتشمل مختلف الأدوات والوسائل التعليمية المستخدمة في تنفيذ البرامج التعليمية، ومن ذلك:
- المناهج الدراسية.
 - الوسائل التعليمية.
 - التقنيات التعليمية.
 - مصادر التعلم.
 - الأنشطة التعليمية والتدريبية.
- 3. الموارد المادية والمالية:**
- وتشمل الموارد والإمكانات الداعمة للعملية التعليمية، مثل:
- المباني والتجهيزات المدرسية.
 - المختبرات والمعامل.
 - الأثاث والتجهيزات المكتبية.
 - الموازنات والموارد المالية.
 - الخدمات المساندة.
- وتُسهم هذه الموارد في ضمان تنفيذ العملية التعليمية بكفاءة وفاعلية وتحقيق أهدافها المنشودة (Tasić et al>2011.p327)
- وظائف الإدارة التعليمية وأدوارها:**
- تتكون عملية إدارة التعليم من مجموعة من الوظائف الأساسية التي يستخدمها المدير
- 5- النماذج الظاهرية والتفاعلية.
- وتعتمد هذه النماذج على طبيعة العلاقات التنظيمية ومستويات الحوار بين العاملين، ومدى الاتفاق حول أهداف المؤسسة التعليمية، والأساليب المستخدمة في تقييم الكفاءة والفاعلية التنظيمية (Tasić et al., 2011.p:327)
- ومن جهة أخرى، صَنَّف توني بوش (Tony Bush, 1997) الإدارة في مؤسسات التربية والتعليم إلى ستة نماذج رئيسية، هي:
- 1- النموذج الرسمي. (Formal Model)
- 2- النموذج التعاوني أو الودي (Collegial Model).
- 3- النموذج السياسي. (Political Model)
- 4- النموذج الذاتي. (Subjective Model)
- 5- النموذج الغامض أو الفوضوي (Ambiguity Model).
- 6- النموذج الثقافي. (Cultural Model)
- ويربط بوش هذه النماذج بعدد من أنماط القيادة التربوية المناسبة لها، مثل: القيادة التشاركية، والقيادة التحويلية، والقيادة التبادلية، والقيادة الموقفية، والقيادة التعليمية، بالإضافة إلى القيادة الأخلاقية، والقيادة ما بعد الحداثية، والقيادة الشخصية (Bush, 1997.p:5-6)
- مجالات الإدارة التعليمية:**
- تشتمل إدارة التعليم على ثلاثة مجالات رئيسية، هي:
- 1. الموارد البشرية:**
- وتشمل جميع العناصر البشرية المرتبطة بالعملية التعليمية، مثل:

لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية وغاياتها. وقد اتفق معظم الباحثين على أن وظائف الإدارة التعليمية تشمل: **التخطيط (Planning)**، **والتنظيم (Organizing)**، **والتوجيه (Directing)**، **والتنسيق (Coordinating)**، **والرقابة (Controlling)**، **والتقويم (Evaluation)** (Ali & Abdalla, 2017.p326).

ولا بد من الإشارة إلى أن هذه الوظائف مترابطة ومتداخلة فيما بينها، بحيث يصعب الفصل بينها عملياً إلا لأغراض الدراسة والتحليل الأكاديمي؛ إذ تمثل منظومة متكاملة ومتفاعلة، يعتمد كل منها على الآخر في تحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، ولا يمكن إنجاز أي نشاط جزئي بمعزل عن بقية الأنشطة الإدارية (حمود واللوزي، 2008، ص26). وفيما يأتي عرض لهذه الوظائف:

1. التخطيط:

يُعد التخطيط عنصرًا أساسيًا من عناصر الإدارة التعليمية، وله أولوية على بقية الوظائف الإدارية؛ إذ لا يمكن تنفيذ الأعمال بكفاءة وفاعلية دون تخطيط مسبق. ويُعرف التخطيط بأنه: مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل، والتي تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله، وكيف يتم، ومتى يتم (مطاوع 1998، ص128) كما يُعرفه (المومني، 2008) بأنه: عملية تتضمن وضع مجموعة من الافتراضات المتعلقة

بالمستقبل، وتحديد الأهداف المراد تحقيقها، ثم إعداد خطة تتضمن الإمكانيات المطلوبة، وآليات استخدامها بكفاءة وفاعلية، إضافة إلى رسم السياسات والإجراءات وإعداد الموازنات ووضع الجداول الزمنية المناسبة. (ص180).

2. التنظيم:

يُعد التنظيم العملية التي يتم من خلالها تحديد أساليب العمل وتوزيع الاختصاصات والمسؤوليات في إطار هيكل تنظيمي واضح المعالم والأهداف. كما أنه يُعنى بتحديد العلاقات بين الأفراد والوحدات التنظيمية بما يضمن حسن سير العمل وتحقيق الأهداف المرسومة. ويرى فايول أن التنظيم يتمثل في إمداد المنظمة بكل ما تحتاج إليه لأداء مهامها من موارد بشرية ومادية ومالية، وإقامة شبكة من العلاقات بين الأفراد والموارد المختلفة بما يضمن تحقيق أهداف المؤسسة. (معوض ورزق، 2003، ص117)

3. التوجيه:

يُعد التوجيه من الوظائف الإدارية المهمة التي تهدف إلى توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المحددة. ويقوم على حقيقة مفادها أن المدير لا يستطيع تحقيق أهداف المؤسسة بمفرده، وإنما من خلال قدرته على توجيه الجهود الفردية والجماعية وتحفيزها للعمل في اتجاه الأهداف المرسومة (حمود واللوزي، 2008، ص28).

ويشمل التوجيه الاتصال بالعاملين، وتحفيزهم، وقيادتهم، وإرشادهم، وتنسيق جهودهم بما يسهم

الآخرين ودفعهم نحو تحقيق الأهداف المشتركة، من خلال تبني رؤية واضحة وتحفيز العاملين على تنفيذها بكفاءة وفاعلية

(Ali & Abdalla, 2017.p:326).

كما يُعد دوره في بناء فرق العمل من الأساليب الإدارية الحديثة التي تهدف إلى تطوير مجموعات العمل وتحويلها إلى فرق متعاونة تعمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة. ويسهم هذا الأسلوب في رفع الكفاءة الإدارية، وتحسين جودة الأداء، وتعزيز التعاون بين المعلمين والإداريين، الأمر الذي ينعكس إيجاباً على فاعلية المؤسسة التعليمية وتحقيق أهدافها.

2. الاتصال الإداري

يُعد الاتصال الإداري من الوظائف الأساسية المرتبطة بالعملية الإدارية، إذ يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة. كما يسهم في تعزيز التماسك التنظيمي من خلال إيجاد الترابط بين الوحدات الإدارية المختلفة، وتحقيق الفهم المشترك للأهداف والمهام المطلوب إنجازها (بطاح، 2016، ص228).

والاتصال الإداري هو الأداة الرئيسة لتبادل المعلومات والبيانات بين مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة التعليمية، كما يؤدي دوراً مهماً في دعم اتخاذ القرار، وتنسيق الجهود، وحل المشكلات الإدارية والتنظيمية. ومع التطورات التكنولوجية الحديثة، شهد الاتصال الإداري تحولاً كبيراً من الأساليب التقليدية القائمة على المراسلات الورقية

في تحسين الأداء وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

4. الرقابة والمتابعة والتقييم:

تُعد المتابعة في الإدارة التعليمية العملية التي يتم من خلالها الإشراف على تنفيذ الخطط والبرامج، والتأكد من سير العمل وفقاً للأهداف والخطط الموضوعة مسبقاً (المومني، 2008، ص191). أما التقييم فيُقصد به مجموعة الإجراءات التي تُستخدم لقياس مدى كفاءة العاملين والبرامج التعليمية في تحقيق الأهداف المحددة، والكشف عن مواطن القوة والضعف تمهيداً لمعالجتها وتطويرها (معوض ورزق، 2003، ص117). في حين تُعنى الرقابة بالتأكد من مطابقة الأداء الفعلي للأداء المخطط له، وقد تكون رقابة داخلية نابعة من النظام الإداري للمؤسسة، أو رقابة خارجية تستند إلى الأنظمة والقوانين العامة للدولة (عطوي، 2014، ص22).

أدوار المديرين في الإدارات التعليمية:

توسعت مهام مدير الإدارة التعليمية في الوقت المعاصر لتتجاوز الوظائف الإدارية التقليدية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، لتشمل أدواراً قيادية واتصالية وتطويرية متعددة تتطلب مهارات متنوعة وقدرات إدارية متقدمة. ومن أبرز هذه الأدوار ما يأتي:

1. الدور القيادي وبناء فرق العمل:

يقوم الدور القيادي لمدير الإدارة التعليمية بصورة أساسية على التأثير والتوجيه والتحفيز. فالقيادة هي عملية تهدف إلى التأثير في

الإداريون؛ لتمكينهم من التدخل في الوقت المناسب، واتخاذ القرارات الملائمة، ومنع تفاقم المشكلات وتحولها إلى أزمات تهدد سير العمل وتحقيق الأهداف (القيسي، 2004، ص224).

وفي المجال التعليمي، يضطلع مدير الإدارة التعليمية بدور رئيس في التعامل مع المشكلات والأزمات التي قد تواجه العملية التعليمية، مثل نقص الكوادر التعليمية، وضعف الإمكانيات، والكوارث الطبيعية، والأزمات الصحية، والانقطاعات المفاجئة للخدمات الأساسية. ويتطلب ذلك امتلاكه مهارات التخطيط للطوارئ، وسرعة اتخاذ القرار، والتنسيق مع الجهات المعنية؛ لضمان استمرارية العملية التعليمية وتحقيق أهدافها بأقل قدر ممكن من التأثيرات السلبية

الفصل الثالث

إجراءات الدراسة

- 1- منهج الدراسة.
- 2- مجتمع الدراسة.
- 3- عينة الدراسة.
- 4- أداة الدراسة
- 5- المعالجات الإحصائية.

1. منهج الدراسة:

استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي.

2. مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع مديري ومديرات مدارس التعليم الثانوي في مديريات محافظة حضرموت (الوادي والساحل)، البالغ عددها

والاجتماعات المباشرة إلى أنظمة رقمية متطورة تعتمد على البريد الإلكتروني، ومنصات إدارة المعلومات، والتطبيقات الإلكترونية، ووسائل الاتصال الفوري، مما أسهم في تسريع تدفق المعلومات وتحسين كفاءة الأداء الإداري داخل المؤسسات التعليمية.

3. حل المشكلات وإدارة الأزمات

إدارة الأزمات في حقيقتها عملية إدارية تقوم على أسس معرفية وعلمية، منها التخطيط المنهجي، وتهدف إلى معالجة الأسباب والعوامل التي قد تُنذر بحدوث أزمات مستقبلية، بما يسهم في المحافظة على استقرار المؤسسة واستمرارية عملها. كما تمثل إطاراً عملياً لفهم المواقف المفاجئة والتعامل مع الضغوط والتحديات التي تصاحبها بكفاءة وفاعلية.

وتُعزف إدارة الأزمات بأنها منهج إداري يعتمد على الاستعداد المسبق والتخطيط للتعامل مع الأزمات والحد من آثارها السلبية، من خلال اتخاذ الإجراءات المناسبة قبل وقوعها وأثناء حدوثها وبعد انتهائها. وهي عملية تتطلب القدرة على التنبؤ بالمشكلات المحتملة، وتحليل أسبابها، ووضع البدائل والحلول المناسبة لمواجهتها.

ويتمثل الهدف العام لإدارة الأزمات في تحقيق استجابة سريعة وفعالة للمتغيرات والمواقف الطارئة، بما يسهم في درء المخاطر وتقليل آثارها قبل وقوعها أو الحد من تداعياتها عند حدوثها. كما تُعد القدرة على إدارة الأزمات من المهارات الأساسية التي يحتاجها القادة

(28) مديرية. وتتوزع هذه المديريات إلى
 (12) مديرية في الساحل تضم (83) مدرسة
 ثانوية، و(16) مديرية في الوادي تضم (71)
 مدرسة ثانوية. ويبلغ إجمالي عدد مديري
 ومديريات المدارس الثانوية (154) مديرًا
 ومديرة، يمثلون مجتمع الدراسة بالكامل.

جدول (3-1) يوضح مجتمع الدراسة

م	المديرية الساحل	عدد الثانويات		مديريات الوادي	عدد ثانويات	م
		بنات	اولاد		بنات	
1	مدينة المكلا	6	12	18	9	9
2	أرياف المكلا	0	1	1	5	11
3	بروم	3	2	5	3	7
4	حجر	5	1	6	3	7
5	يبعث	2	2	4	2	4
6	غيل باوزير	4	6	10	2	4
7	الشحر	8	5	13	1	3
8	الديس الشرقية	2	2	4	1	3
9	الريدة وقصير	3	3	6	1	3
10	غيل بن يمين	2	3	5	1	3
11	دوعن	6	4	10	1	3
12	الضليعة	1	0	1	1	3
14					1	2
	الاجمالي	42	41	83	31	71

عينة الدراسة: أصل (28) مديرية، ونسبة (43%) من إجمالي
 المديرية. ويُقصد بالعينة القصدية اختيار
 عناصر المجتمع البحثي بصورة هادفة وفق
 معايير محددة تخدم أهداف الدراسة (المقادي
 تم اختيار عينة مكونة من (12) مديرية من
 مديريات الأرياف والمناطق الطرفية البعيدة عن
 المركز، بطريقة العينة القصدية الهادفة، من

وآخرون، 2012، ص77). بعد ذلك، تم اختيار جميع مديري ومديرات المدارس الثانوية في المديريات المختارة بطريقة الحصر الشامل، حيث بلغ عددهم (50) مديراً ومديرةً، بنسبة (32%) من إجمالي مجتمع الدراسة، وشكلوا عينة الدراسة. ويوضح الجدول الآتي توزيع أفراد العينة.

جدول (2-3) يوضح عينة الدراسة

م	المديرية	عدد المدارس الثانوية	المدرء	
			أنثى	ذكر
1	أرياف المكلا	1	1	-
2	بروم منفع	5	2	3
3	حجر	6	1	5
4	يبعث	4	2	2
5	الديس الشرقية	4	2	2
6	دوعن	10	4	6
7	الضليعة	2	1	1
8	وادي العين/ حورة	7	3	4
9	رماة	2	1	1
10	القطن	7	3	4
11	حريضة	2	1	1
الإجمالي		50	21	29
			50	

جدول (3-3) تصنيف العينة

	متغير	فئة	العدد	النسبة
1	الجنس	ذكر	24	54%
		انثى	20	45%
2	الخبرة	أقل من خمس سنوات	11	25%
		من (5) الى (10) سنوات	26	59%
		من (10) وما فوق.	7	16%

* عدد المرجع من الاستبيانات التي دخلت التحليل 44

أداة الدراسة

قام الباحث بتطوير أداة الدراسة في صورة استبانة، تكونت من سبعة محاور تمثل وظائف وأدوار الإدارة التعليمية، وهي: (التخطيط، التنظيم، التوجيه والتحفيز، الرقابة والمتابعة، القيادة وبناء الفرق، حل المشكلات وإدارة المخاطر، والتواصل الإداري). وقد بلغ إجمالي فقرات الاستبانة (53) فقرة.

أ. صدق الأداة**1. صدق المحكمين:**

تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص في مجالي الإدارة التربوية والقياس والتقويم، والبالغ عددهم (7) محكمين (ملحق رقم 1)، وذلك بهدف التعرف على آرائهم وملاحظاتهم ومقترحاتهم حول الاستبانة، ومدى ملاءمة فقراتها للمحاور التي تدرج تحتها، ومدى وضوح هذه الفقرات وترابطها، فضلاً عن مدى تحقيقها لأهداف الدراسة.

وبعد استلام ملاحظات المحكمين، قام الباحث بمراجعتها والأخذ بما أُنقِص عليه منها، حيث أُعيدت صياغة بعض الفقرات التي أشار

المحكمون إلى ضرورة تعديلها. وبذلك استقرت أداة الدراسة في صورتها النهائية على (53) فقرة موزعة على (7) محاور (ملحق رقم 2).

2. صدق الاتساق الداخلي:

للتأكد من فاعلية فقرات الأداة ودقتها في قياس المتغيرات المستهدفة، تم التحقق من صدق الاتساق الداخلي (Internal Consistency)، وذلك من خلال حساب معاملات ارتباط بيرسون (Pearson

Correlation) بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، إضافة إلى حساب معاملات الارتباط بين درجات المحاور المختلفة والدرجة الكلية للأداة. وقد أظهرت النتائج وجود معاملات ارتباط دالة إحصائياً بين الفقرات ومحاورها، وبين المحاور والدرجة الكلية للأداة، مما يشير إلى تمتع الأداة بدرجة مناسبة من الاتساق الداخلي والصدق. لتابع لها. وكانت كما يوضحها الجدول رقم (3-1) نتائج معاملات الارتباط الخاصة بصدق الاتساق الداخلي.

الجدول رقم (3-4) معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل فقرة والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه

التخطيط			التنظيم			التوجيه والتحفيز			الرقابة والمتابعة		
رقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
1	.761**	0.000	11	.621**	0.000	17	.684**	0.000	24	.692**	0.000
2	.683**	0.000	12	.684**	0.000	18	.860**	0.000	25	.686**	0.000
3	.685**	0.000	13	.706**	0.000	19	.699**	0.000	26	.735**	0.000
4	.733**	0.000	14	.793**	0.000	20	.639**	0.000	27	.738**	0.000
5	.804**	0.000	15	.795**	0.000	21	.717**	0.000	28	.745**	0.000
6	.725**	0.000	16	.701**	0.000	22	.678**	0.000	29	.804**	0.000
7	.729**	0.000				23	.825**	0.000	30	.680**	0.000
8	.648**	0.000							31	.672**	0.000
9	.706**	0.000									
10	.773*	0.000									
القيادة وبناء الفرق			حل المشكلات وإدارة المخاطر			التواصل الإداري					
رقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة	رقم	معامل الارتباط	مستوى الدلالة			
32	.673**	0.000	40	.355*	0.018	48	.784**	0.000			
33	.653**	0.000	41	.557**	0.000	49	.719**	0.000			
34	.779**	0.000	42	.385*	0.040	50	.732**	0.000			
35	.647**	0.000	43	.928**	0.000	51	.613**	0.003			
36	.724**	0.000	44	.741**	0.000	52	.708**	0.000			
37	.754**	0.000	45	.935**	0.000	53	.747**	0.000			
38	.766**	0.000	46	.945**	0.000						
39	.700*	0.001	47	.909**	0.000						

($\alpha = 0.05$)، مما يعكس صق الإتساق الداخلي لل فقرات ضمن مجالها. وقد تراوحت معاملات الإرتباط بين الفقرات والدرجة الكلية لكل مجال على النحو ما جاء في الجدول أدناه.

تشير نتائج الجدول إلى أن جميع فقرات المجالات المدرجة أظهرت إرتباطاً إيجابياً ودالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، سواء عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$) أو

جدول (3-5) معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الفرعية لكل مجال والدرجة الكلية لأداة الدراسة

م	مجالات أداة الدراسة	معامل ارتباط	مستوى الدلالة
1	التخطيط	.677**	0.000
2	التنظيم	.628**	0.000
3	التوجيه والتحفيز	.774**	0.000
4	الرقابة والمتابعة	.773**	0.000
5	القيادة وبناء الفرق	.676**	0.000
6	حل المشكلات وإدارة المخاطر	.728**	0.026
7	التواصل الإداري	.663**	0.001

** الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.01$. * الارتباط دال إحصائياً عند مستوى دلالة $\alpha = 0.05$.

أن المجالات جميعها تسهم في قياس البعد الكلي الذي أعدت الأداة من أجله.

ب. ثبات أداة الدراسة

تم التحقق من ثبات أداة الدراسة باستخدام معامل الاتساق الداخلي (ألفا كرونباخ)، وذلك بحساب معامل الثبات لكل مجال من مجالات الأداة على حدة، بالإضافة إلى حساب معامل الثبات الكلي للاستبانة. ويعرض الجدول رقم (3-6) قيم معاملات ألفا كرونباخ، التي توضح مستوى الاتساق الداخلي لفقرات كل مجال، وكذلك للأداة ككل، بما يسهم في الحكم على درجة ثباتها وموثوقيتها في قياس متغيرات الدراسة بدقة وموضوعية.

شير نتائج الجدول رقم (3-5) إلى أن جميع قيم معاملات الارتباط بين درجات المجالات والدرجة الكلية لأداة الدراسة كانت دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0.01$). وقد بلغ أعلى معامل ارتباط (.774**) وأدنى معامل ارتباط (.628**). مما يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة ذات دلالة إحصائية بين جميع المجالات والدرجة الكلية للأداة. وتعكس هذه النتائج مستوى جيداً من الاتساق الداخلي بين المجالات المختلفة والدرجة الكلية لأداة الدراسة، الأمر الذي يعزز من صدق الأداة وصلاحيتها لقياس المتغيرات المستهدفة في الدراسة، ويؤكد

جدول رقم (3-6) قيم معامل ألفا لـ كرونباخ
لثبات أداة الدراسة

م	المجالات (الوظائف والأدوار)	عدد الفقرات	معامل الثبات
1	التخطيط	10	0.86
2	التنظيم	6	0.67
3	التوجيه والتحفيز	7	0.84
4	الرقابة والمتابعة	8	0.77
5	القيادة وبناء الفرق	8	0.74
6	حل المشكلات وإدارة المخاطر	8	0.85
7	التواصل الإداري	6	0.77
	الأداة ككل	53	0.92

الأساليب الإحصائية المستخدمة:

لتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، استخدم الباحث برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) إصدار (24). وقد تم توظيف عدد من الأساليب الإحصائية المناسبة لطبيعة الدراسة وأهدافها، تمثلت في معامل ألفا كرونباخ للتحقق من ثبات الأداة ودرجة الاعتمادية.

- التكرارات والنسب المئوية لوصف خصائص أفراد العينة.
- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لتحديد اتجاهات استجابات أفراد العينة ومستوياتها.

تشير نتائج جدول رقم (3-6) إلى أن أداة الدراسة تتمتع بدرجة مرتفعة من الثبات عند احتساب معامل ألفا لكرونباخ، حيث بلغ معامل الثبات العام للأداة (0.92)، مما يدل على موثوقية عالية للأداة ككل. وبالنسبة لمجالات الأداة، تراوحت قيم معامل ألفا بين (0.67-0.86)، وهو ما يعكس ثباتاً مقبولاً لجميع المجالات. وعموماً، يمكن اعتبار الأداة بمجالاتها مجتمعة موثوقة وصالحة للاستخدام في جمع وتحليل بيانات الدراسة. حيث تم توزيع عدد (50) استبيان بعدد أفراد العينة، وكان المسترجع منها والصالح للتحليل (44) استبانة فقط، بنسبة (88%).

• معامل ارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي، ودراسة العلاقات الارتباطية بين المتغيرات محل الدراسة. وتُعد هذه الأساليب الإحصائية مناسبة لطبيعة البيانات وأهداف الدراسة، وتسهم في الوصول إلى نتائج أكثر دقة وموضوعية.

الفصل الرابع

عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

الإجابة على السؤال الأول.

الإجابة على الفرضيات.

يستعرض هذا الفصل نتائج التحليل الإحصائي لإجابات أفراد عينة الدراسة على أسئلتها، وذلك من خلال عرض النتائج وتحليلها وتفسيرها في ضوء أهداف الدراسة وفرضياتها.

الإجابة عن السؤال الأول

ما وظائف وأدوار الإدارات التعليمية في إدارة التعليم بمديريات الأرياف بمحافظة حضرموت

من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم عرض وتحليل استجابات أفراد عينة الدراسة من خلال المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأهمية النسبية، بهدف التعرف إلى مستوى ممارسة الإدارات التعليمية لوظائفها وأدوارها في إدارة التعليم بالمديريات الريفية من وجهة نظر مديري ومديرات المدارس الثانوية.

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي (Five-Point Likert Scale) لقياس استجابات أفراد العينة، حيث مُنحت البدائل أوزاناً متدرجة تتراوح بين (1-5)، وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)، وذلك على النحو الآتي

(1-5) حسب الجدول رقم (1-4).

جدول رقم (1-4) : مقياس ليكرت الخماسي (Five Likert Scale)

الوزن	5	4	3	2	1
الرأي	موافق بشدة	موافق	محايد	غير موافق	غير موافق بشدة

واعتمد الباحث في تفسير البيانات بناءً على قيم المتوسطات الحسابية معادلة طول الفئة والتي تقضي بقياس مستوى الأهمية لمتغيرات الدراسة، والذي تم احتسابه وفقاً للمعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = \frac{\text{المدى (الحد الأعلى - الحد الأدنى)}}{5}$$

أكبر قيمة في المقياس (الحد الأعلى)

$$\text{إذاً طول الفئة} = \frac{5-1}{5} = 0.8$$

جدول رقم (4-2): قيم ومستويات المتوسطات الحسابية

قيم المتوسطات الحسابية	درجات الموافقة	مستويات المتوسطات الحسابية
من 1 - أقل من 1.80	غير موافق بشدة	منخفضة جداً
1.80 - أقل من 2.60	غير موافق	منخفضة
2.60 - أقل من 3.40	محايد	متوسطة
3.40 - أقل من 4.20	موافق	عال
4.20 - 5	موافق بشدة	عال جداً

والجدول رقم (4-5) الخاص بوظيفة الرقابة والمتابعة، والجدول رقم (4-6) الخاص بوظيفة القيادة وبناء الفرق، والجدول رقم (4-7) الخاص بوظيفة حل المشكلات وإدارة المخاطر، والجدول رقم (4-8) الخاص بوظيفة التواصل الإداري، في حين يوضح الجدول رقم (4-9) النتائج المتعلقة بمجموع وظائف وأدوار الإدارات التعليمية في إدارة العملية التعليمية بصورة إجمالية.

كما تُظهر الجداول الآتية ترتيب فقرات كل مجال وفقاً لأهميتها النسبية، ومستوى توافرها من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، استناداً إلى المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، وذلك على النحو الآتي:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية، للوظائف والأدوار الإدارات التعليمية في إدارة التعليم بصورة منفردة، على النحو الآتي:

أ. وصف وتحليل فقرات وظيفة التخطيط: وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

ويمكن للباحث عرض وصف وتحليل متوسطات إجابات مجتمع الدراسة حول متغيرات الدراسة والاجابة عن أسئلة الدراسة على النحو الآتي:

الإجابة عن السؤال الأول

ما وظائف وأدوار الإدارات التعليمية في إدارة التعليم بمديريات الأرياف بمحافظة حضرموت من وجهة نظر مديري المدارس؟

للإجابة عن هذا السؤال، تم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة حول وظائف وأدوار الإدارات التعليمية في إدارة التعليم من وجهة نظر مديري المدارس. وقد استخدم الباحث المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية للكشف عن مستوى ممارسة الإدارات التعليمية لوظائفها وأدوارها المختلفة. وقد جرى تحليل هذه الوظائف والأدوار بصورة منفردة لكل مجال من مجالات الدراسة، ثم بصورة إجمالية لجميع المجالات مجتمعة. ويوضح ذلك الجدول رقم (4-2) الخاص بوظيفة التخطيط، والجدول رقم (4-3) الخاص بوظيفة التنظيم، والجدول رقم (4-4) الخاص بوظيفة التوجيه والتحفيز،

جدول رقم (4-2) يوضح المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات وظيفة التخطيط

مستوى التوافر	الرتبة	الوزن النسبي %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	فقرات التخطيط	
منخفض	5	51.40	1.19	2.57	توجد خطة استراتيجية للتعليم في المديرية.	1.
منخفض	8	44.60	0.89	2.23	شاركت كمدير مدرسة في بناء الخطة الاستراتيجية للتعليم بالمديرية	2.
منخفض	10	41.40	0.90	2.07	شاركت في بناء الإطار الاستراتيجي للتعليم في المديرية والذي يشمل رؤية ورسالة وأهدافا.	3.
متوسط	3	53.20	1.35	2.66	تعبر الرؤية والرسالة عن طموحات إدارة التعليم بالمديرية.	4.
منخفض	7	45.40	1.19	2.27	وضع الإطار الاستراتيجي للتعليم بالمديرية على أساس تحليل الوضع الراهن. (البيئة الداخلية والخارجية).	5.
منخفض	9	43.20	1.08	2.16	شارك في بناء الإطار الاستراتيجي للتعليم في المديرية أصحاب المصلحة من وجهاء وأولياء أمور وغيرهم.	6.
منخفض	4	51.40	1.11	2.57	عناصر الإطار الاستراتيجي للتعليم بالمديرية معلنة وواضحة للجميع في المدارس.	7.
منخفض	6	51.00	1.09	2.55	تنزل الأهداف الاستراتيجية على المدارس لبناء خطط تنفيذية سنوية.	8.
متوسط	2	56.80	1.12	2.84	يقدم مدير الإدارة التعليمية بالمديرية الدعم المالي والمساندة لتنفيذ وبرامج الخطة تنفيذية (السنوية) المدارس.	9.
عال	1	72.20	1.17	3.61	يتابع مدير الإدارة التعليمية بالمديرية الخطط وقيم الأداء ويحل مشكلات التنفيذ.	10.
منخفض		51.00	0.74	2.55	المتوسط الحسابي العام	

يتابع مدير الإدارة التعليمية بالمديرية الخطط وقيم الأداء ويحل مشكلات التنفيذ. " بوسط حسابي عال (3.61)، وانحراف معياري (1.17) يشير إلى تباعد الآراء وتشتتها حول الفقرة، وبوزن نسبي عال (72%)، وهذا ربما يشير إلى أن بعض أفراد عينة الدراسة تعاملوا مع وظيفة التخطيط على أنها مجرد الخطط

تبين نتائج الجدول رقم (4-2) أنَّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات وظيفة التخطيط التي يقوم بها مدير الإدارة التعليمية في المنطقة من وجهة نظر عينة الدراسة كانت قد تراوحت بين (2.07 – 3.61) والتي تعكس درجة توافر تتراوح بين عالية ومتوسطة ومنخفضة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (10): "

ومقاربة ومتجانسة تجاه فقرات المحور، وبوزن نسبي عام منخفض (51%). وقد اختلفت الدراسة مع دراسة باوادي والدعيس (2021م) والتي توصلت إلى أن واقع التخطيط التربوي في مكاتب التربية بمحافظة حضرموت كان متوافراً بدرجة كبيرة، وأظهر هذا الاختلاف الفروق بين تقديرات عينة الدراسة في مناطق الأرياف والأطراف، وتقديرات أفراد عينة الدراسة في المناطق الحضرية. وتوافقت النتيجة مع دراسة الجهوري (2013م) والتي اشارت إلى أن القيادات التعليمية بحاجة ماسة إلى التدريب في التخطيط.

ب. وصف وتحليل فقرات التنظيم:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات وظيفة التنظيم وإجمالي الوظيفة، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (4-3): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

لإجابات أفراد عينة الدراسة حول وظيفة التنظيم

م	فقرات التنظيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	النسبي %	الرتبة	مستوى التوافر
11.	وجود جداول زمنية لأنشطة الخطة التنفيذية في ضوء أولويات المديرية تنزل على المدارس.	3.32	0.88	66.40	6	متوسط
12.	يساعد مديري المدارس على تطبيق الأدلة والمهام وتوصيفات الرسمية خاصة بالوظيف الفنية والإدارية.	3.43	0.82	68.60	5	عال
13.	يتم تفويض بعض الصلاحيات من قبل مدير الإدارة التعليمية بالمديرية إلى الإدارات لتسهيل العمل ومتطلبات المدارس.	3.75	0.72	75.00	1	عال
14.	يتم التنسيق بشكل فعال بين المدارس والإدارة التعليمية بالمديرية.	3.70	0.85	74.00	2	عال

15.	يستفيد مديري المدارس من اللقاءات والاتصالات والعلاقات الاجتماعية لمدير الإدارة التعليمية غير الرسمية مع جميع أطراف المؤسسة التعليمية.	3.52	0.76	70.40	4	عال
16.	يستفيد مديري المدارس من اللقاءات والاتصالات والعلاقات الاجتماعية غير الرسمية لمدير الإدارة التعليمية بالمديرية مع جميع أطراف من خارج إطار المؤسسة التعليمية.	3.59	0.69	71.80	3	عال
المتوسط الحسابي العام		3.55	0.48	71.00	عال	

معياري بلغت قيمته (0.48) يدل على أن آراء أفراد العينة كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات الوظيفة، وبوزن نسبي عام عال (71%). وهذه النتيجة تتناقض مع نتيجة وظيفة التخطيط التي كانت منخفضة، يعزو الباحث ذلك إلى أن أغلب فقرات المحور ركزت على السلوك التنظيمي لمدير الإدارة التعليمية أكثر ما ركزت على أسس التنظيم، وهذا بسبب طبيعة المناطق الريفية، والتي يعتمد فيها مدير الإدارة التعليمية على التنظيم غير رسمي في تسير أموره أكثر من اعتماده على التنظيم الرسمي. وقد اختلفت الدراسة مع دراسة الجهوري 2013م والتي تشير إلى مديري الإدارات التعليمية بحاجة عالية لتدريب في مجال التنظيم.

ج. وصف وتحليل فقرات التوجيه والتحفيز:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات وظيفة التوجيه والتحفيز وإجمالي وظيفة، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

تبين نتائج الجدول رقم (4-3) أن متوسط درجات التوافر لجميع فقرات وظيفة التنظيم تراوحت بين (3.32 - 3.75) وهي درجة تتراوح بين عالية ومتوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (13): " يتم تفويض بعض الصلاحيات من قبل مدير الإدارة التعليمية بالمديرية إلى الإدارات لتسهيل العمل ومتطلبات المدارس." بوسط حسابي عال (3.75)، وانحراف معياري (0.72) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عال (75%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (11): " وجود جداول زمنية لأنشطة الخطة التنفيذية في ضوء أولويات المديرية تنزل على المدارس." بوسط حسابي بلغ (3.32)، وانحراف معياري (0.88) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي متوسط (66%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أن المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول وظيفة التنظيم كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.55)، وبانحراف

جدول رقم (4-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التوجيه والتحفيز

م	فقرات التوجيه والتحفيز	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	مستوى التوافر
17.	يقوم مدير الإدارة التعليمية بالمديرية بتوضيح الأهداف لجميع الإدارات التعليمية والمدارس بالمديرية.	3.25	0.87	65.00	4	متوسط
18.	يقوم مدير الإدارة التعليمية بالمديرية بتحديد ما يجب عمله لتنفيذ الخطة التنفيذية لجميع الإدارات والمدارس بالمديرية.	3.34	0.89	66.80	1	متوسط
19.	يقوم مدير الإدارة التعليمية بالمديرية بتجسيد قيم الإدارة التعليمية في ممارسات العمل اليومية.	3.32	0.74	66.40	2	متوسط
20.	يقوم مدير الإدارة التعليمية بالمديرية بتعزيز التماسك والانسجام داخل النظام التعليمي بالمديرية ومؤسساته.	3.23	0.94	64.60	5	متوسط
21.	يقوم مدير الإدارة التعليمية بالمديرية بالتوظيف الأمثل لقدرات ومهارات العاملين ومدراء المدارس.	3.27	0.73	65.40	3	متوسط
22.	لديه قدره على التوجيه الفني والمهني لجميع الإدارات التعليمية والمدارسية.	3.07	0.93	61.40	6	متوسط
23.	يركز في توجيهه على تعزيز دور مديري المدارس في تحسين مخرجات العملية التعليمية.	2.86	1.05	57.20	7	متوسط
المتوسط الحسابي العام		3.19	0.63	63.80	متوسط	

في المقابل، جاءت الفقرة (23) في المرتبة الأخيرة من حيث التوافر، ونصها: "يركز في توجيهه على تعزيز دور مديري المدارس في تحسين مخرجات العملية التعليمية"، بمتوسط حسابي بلغ (2.68)، وانحراف معياري قدره (1.05)، مما يدل على تباعد آراء أفراد العينة وتشتتها حول هذه الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (57%).

كما تُظهر بيانات الجدول أن المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول وظيفة التوجيه والتحفيز جاء بدرجة متوسطة، إذ بلغ المتوسط الحسابي (3.19)، بانحراف معياري قدره

تُبين نتائج الجدول رقم (4-4) أن متوسط درجات التوافر لجميع فقرات وظيفة التوجيه والتحفيز تتراوح بين (2.86 – 3.34) وهي قيم تعكس درجة توافر متوسطة. وقد جاءت الفقرة (18) في المرتبة الأولى من حيث التوافر، ونصها: "يقوم مدير الإدارة التعليمية بالمديرية بتحديد ما يجب عمله لتنفيذ الخطة التنفيذية لجميع الإدارات والمدارس التابعة للمديرية"، بمتوسط حسابي بلغ (3.34)، وانحراف معياري قدره (0.89)، مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتجانسها حول هذه الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (66%).

(0.63)، وهو ما يدل على أن آراء أفراد العينة كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات هذا المحور، وبوزن نسبي عام بلغ (63%) ويمكن تفسير هذه النتائج بأن مديري مكاتب التربية والتعليم في المناطق الريفية يمتلكون قدراً من السمات القيادية التي تنعكس في ممارسات التوجيه والتحفيز، إذ يُعدّ التوجيه والتحفيز من أهم مبادئ القيادة أكثر من كونها مجرد وظيفتين إداريتين. ويعزز هذا التفسير ما توصلت إليه تقديرات أفراد العينة

بشأن الدور القيادي، والتي جاءت بدرجة متوسطة.

وقد اختلفت نتائج هذه الدراسة مع نتائج دراسة الدربي (2019م)، التي أشارت إلى أن الاحتياجات التدريبية للقيادات الإدارية في الجانب الإداري جاءت بدرجة كبيرة، بما يعني حاجتهم إلى مزيد من التدريب في مجالات التوجيه والتحفيز وغيرها من الوظائف الإدارية.

د. وظيفة الرقابة والمتابعة:

وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (4-5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية

لفقرات وظيفة الرقابة والمتابعة وإجمالي المجال

م	فقرات الرقابة والمتابعة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة التوافق	مستوى
24.	وجود متابعة ومراجعة للخطة الاستراتيجية من قبل مدير الإدارة التعليمية بالمديرية.	2.73	1.00	54.60	5	متوسط
25.	وجود نماذج وإجراءات واضحة ومحددة للمتابعة الشهرية والنصفية والسوية للخطة التنفيذية تنزل على المدارس.	2.55	0.82	51.00	6	منخفض
26.	وجود معايير واضحة مطلع عليها مدربي المدارس لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء المدارس والتحليل وتقييم أداءها.	3.36	0.92	67.20	1	متوسط
27.	يتم مناقشة الصعوبات سير العملية التعليمية بالمدارس أولاً فأولاً لوضع المعالجات والحلول الفورية.	2.84	0.96	56.80	3	متوسط
28.	يتم الاستفادة من مخرجات عملية متابعة / الرقابة في إعادة النظر في الخطط.	2.75	0.99	55.00	4	متوسط
29.	يتم ربط تحفيز مديري المدارس وتشجيعهم بمخرجات عملية المتابعة / الرقابة.	2.52	1.07	50.40	7	منخفض
30.	يقدم مدير الإدارة التعليمية بالمديرية لتوصيات المستقبلية للمدارس بعد كل عملية تقييم.	2.41	0.79	48.20	8	منخفض
31.	يعمل مدير الإدارة التعليمية بالمديرية على تطبيق مفاهيم المساءلة والشفافية في عملية الرقابة.	3.18	0.76	63.60	2	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	2.79	0.57	55.80		متوسط

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول وظيفة الرقابة والمتابعة كانت متوسطة، بوسط حسابي بلغ (2.79)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.57) يدل على أنّ آراء الأفراد كانت متسقة ومقاربة ومتجانسة تجاه فقرات وظيفة الرقابة والمتابعة، وبوزن نسبي عام بلغ (55%). وهي نتيجة تختلف عن دراسة الجمهوري 2013م والتي اشارت إلى القيادات في الإدارة التعليمية بحاجة عالية لتدريب في تقييم الأداء وكذلك مع ودراسة الدري 2019م. في نفس المجال. وتتوافق مع دراسة حاتمة 2018 والتي جاءت بتقديرات عينة الدراسة في مجال ممارسة الرقابة بدرجة متوسطة.

هـ. القيادة وبناء الفريق:

تمّ احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال القيادة وبناء الفريق وإجمالي المجال، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

جدول رقم (4-6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد

عينة الدراسة حول الدور القيادي وبناء الفريق

م	فقرات القيادة وبناء الفريق	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة التوافر	مستوى التوافر
32.	يتسم مدير الإدارة التعليمية بالمديرية بالصدق والأمانة في استخدام الموارد.	3.43	1.00	68.60	2	عال
33.	يتسم مدير الإدارة التعليمية بالمديرية بالمرونة في المواقف المختلفة.	3.07	1.11	61.40	7	متوسط
34.	يشرك مدير الإدارة التعليمية بالمديرية مديري المدارس في اتخاذ القرارات الاستراتيجية.	3.20	0.93	64.00	6	متوسط
35.	يشجع على بناء علاقات اجتماعية فاعلة بين المدارس والمجتمع المؤسسات الداعمة.	3.73	0.76	74.60	1	عال

تبين نتائج الجدول رقم (4-5) أنّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات وظيفة الرقابة والمتابعة تتراوح بين (3.36 - 2.42) والتي تعكس درجة توافر بين متوسطة ومنخفضة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (26): " وجود معايير واضحة مطلع عليها مدري المدارس لجمع البيانات والمعلومات المتعلقة بأداء المدارس والتحليل وتقويم أداءها." بوسط حسابي بلغ (3.36)، وانحراف معياري (0.92) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (67%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (30): " يقدم مدير الإدارة التعليمية بالمديرية لتوصيات المستقبلية للمدارس بعد كل عملية تقويم." بوسط حسابي منخفض بلغ (2.41)، وانحراف معياري (0.79) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي منخفض (48%).

36.	يشجع على العمل التعاوني وبناء الفرق العمل في المكتب والمدارس.	3.30	0.95	66.00	4	متوسط
37.	يقدم الدعم والمساندة ويوفر الامكانيات المتاحة لمديري المدارس.	3.05	0.99	61.00	8	متوسط
38.	يشجع مدراء المدارس على نشر ثقافة كلنا شركاء في النجاح وتحمل المسؤولية.	3.34	1.12	66.80	3	متوسط
39.	يوفر مدير الإدارة التعليمية بالمديرية فرصاً تدريبية لتطوير مهارات المعلمين ومديري المدارس المهنية.	3.23	0.99	64.60	5	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.29	0.59	65.80		متوسط

(61%). وهذا التقديرات توضح ضعف الدعم في الإمكانيات المادية التي يقدمها المركز، نتيجة للوضع الاقتصادي والسياسي الذي تمر به البلاد.

كما يلاحظ من بيانات الجدول أن المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول الأداء القيادي وبناء الفريق كانت متوسطة، بوسط حسابي بلغ (3.29)، وانحراف معياري بلغت قيمته (0.59) يدل على أن آراء الأفراد كانت متسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه فقرات المحور، وبوزن نسبي عام (66%). واختلفت الدراسة مع دراسة (الدري 2019)، التي جاءت فيها احتياجات القادية لمديري الإدارات التعليمية كانت كبيرة، ودراسة (الجهوري 2013)، التي جاءت فيها الاحتياجات القيادية لمديري الإدارات التعليمية، مثل التخطيط الاستراتيجي، والتطوير المهني، والاتصال، كانت كبيرة.

و. وصف وتحليل فقرات حل المشكلات وإدارة المخاطر:

جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

تبين نتائج الجدول رقم (4-5) أن متوسط درجات التوافر لجميع فقرات الدور القيادي وبناء الفريق تراوحت بين (3.05 – 3.73) والتي تعكس درجة توافر تتراوح بين عالية ومتوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (35): "يشجع على بناء علاقات اجتماعية فاعلة بين المدارس والمجتمع المؤسسات الداعمة." بوسط حسابي عال (3.73)، وانحراف معياري (0.76) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عال (74%)، وهذه التقديرات تؤكد ما ذكرنا سابقاً في وظيفة التنظيم والتوجيه والتحفيز، بأن مديري الإدارة التعليمية بالمناطق الريفية يتميزون بعلاقاتهم الاجتماعية في مناطقهم حسب طبيعة المناطق الريفية، التي يكون فيها الترابط الاجتماعي قوياً. بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (37): "يقدم الدعم والمساندة ويوفر الامكانيات المتاحة لمديري المدارس." بوسط حسابي بلغ (3.05)، وانحراف معياري (0.99) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي بلغ

**جدول رقم (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية
لإجابات أفراد عينة الدراسة حول حل المشكلات وإدارة المخاطر**

م	فقرات حل المشكلات وإدارة المخاطر	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	مستوى التوافر
40.	يقوم مدير الإدارة التعليمية بالمديرية بمناقشة المشكلات التي تواجهها المدارس والتعليم (نقص المعلمين، نقص الكتب، الموارد، المواصلات، الكهرباء وغيرها). ويسعى جاهدا لحلها.	3.07	0.93	61.40	2	متوسط
41.	مستوى المشكلات التي يناقش ويهتم بها مدير مكتب التربية ترتقي الى مستوى القضايا الاستراتيجية التي يواجهها التعليم مثل: التسرب، ضعف المستوى العلمي، الجودة، وغيرها.	2.86	0.88	57.20	3	متوسط
42.	يتم وضع الحلول والمعالجات للمشكلات من خلال اشراك مدري المدارس والأطراف المعنية، وأصحاب المصلحة..	3.27	0.95	65.40	1	متوسط
43.	غالبا يعتمد مدير الإدارة التعليمية بالمديرية الحلول الفورية العملية دون التفكير في الحلول الاستراتيجية.	2.57	0.90	51.40	6	منخفض
44.	يتدخل مدير المكتب بالمدرسة بشكل فعال لحل النزاعات بين المدارس والمجتمع وغيرها بطريقة عادلة.	2.75	1.01	55.00	4	متوسط
45.	يتم الأخذ بالاعتبار عملية التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها ليقفل من اثارها على إدارة التعلم والمدارس بالمديرية	2.52	0.88	50.40	8	منخفض
46.	يهتم بتدليل المخاطر التي تواجه التعليم والمدارس في البيئة المحيطة ويحاول وضع الإجراءات الوقائية لها.	2.55	0.87	51.00	7	منخفض
47.	يشرك مديري المدارس في تشكيل فرق إدارة الازمات التي يوجها التعليم بالمديرية.	2.59	0.90	51.80	5	منخفض
	المتوسط الحسابي العام	2.77	0.64	55.40		متوسط

تبين نتائج الجدول رقم (4-7) أنَّ متوسط المشكلات وإدارة المخاطر تراوحت بين درجات التوافر لجميع فقرات مجال حل (2.52 - 3.27) والتي تعكس درجة توافر

تتراوح بين متوسطة ومنخفضة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (42): " يتم وضع الحلول والمعالجات للمشكلات من خلال اشراك مدري المدارس والأطراف المعنية، وأصحاب المصلحة." بوسط حسابي بلغ (3.27)، وانحراف معياري (0.95) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (65%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة (45): " يتم الأخذ بالإعتبار عملية التنبؤ بالمخاطر قبل وقوعها ليقبل من آثارها على إدارة التعلم والمدارس بالمديرية." بوسط حسابي منخفض بلغ (2.52)، وانحراف معياري (0.88) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي بلغ (50%)، مستوى منخفض.

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول دور المدير في حل المشكلات وإدارة المخاطر كان متوسطاً، بوسط حسابي بلغ (2.77)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.64) يدل على أنّ آراء مديري المدارس كانت متنسقة ومتقاربة ومتجانسة تجاه

فقرات الدور، وبوزن نسبي عام متوسط (55%). أغلب الفقرات التي حصلت على تقديرات مرتفعة أو متوسطة، كانت تتركز حول المشاكل اليومية التي يواجهها مدير الإدارة التعليمية، مثل نقص المعلمين في المديرية، ونقص الكتب وغيرها، أما تقديراتهم حول إدارة المخاطر والتنبؤ بالمخاطر والتخطيط لها واشراك الآخرين، جاءت تقديراتهم له منخفضة هو ما يؤكد حاجة مديري الإدارات التعليمية للتأهيل في هذه الجوانب، وقد توافقت الدراسة مع دراسة الجهوري 2013م التي توصلت إلى أن احتياجاتهم عالية في إدارة الأزمات، وكذلك مع دراسة الدربي (2019م) جعلها ضمن احتياجاتهم القيادية والإدارية. ودراسة المطيري (2012) حيث أشارت إلى أن مستوى جاهزية القيادة لإدارة الأزمات كانت متوسطة.

ز. التواصل الاداري:

تم احتساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية لفقرات مجال التواصل الاداري وإجمالي المجال، وقد جاءت النتائج كما يبينها الجدول الآتي:

**جدول رقم (4-8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية
لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التواصل الإداري**

م	فقرات حل التواصل الإداري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	مستوى التوافر
48.	يستخدم التقارير الخاصة بتنفيذ الأنشطة والفعاليات.	3.73	0.82	74.60	2	عال
49.	يتم استخدام التقارير الدورية لتواصل عن سير العملية التعليمية مع الجهات المعنية.	3.82	0.81	76.40	1	عال
50.	توظف مدير الإدارة التعليمية بالمديرية الوسائل الإلكترونية لتسهيل التواصل مع مديري المدارس وغيرهم.	3.73	0.90	74.60	3	عال
51.	يشجع مدير الإدارة التعليمية بالمديرية على التواصل الجماعي بين مدري المدارس من خلال الاجتماعات أو الأنشطة التعاونية	3.48	0.79	69.60	4	عال
52.	يحرص مدير الإدارة التعليمية بالمديرية على أن تكون الأوامر والتعليمات واضحة وفي الوقت المناسب.	3.36	1.01	67.20	5	متوسط
53.	يقدم التغذية الراجعة المناسبة في الوقت المناسب مع كافة الجهات التي يتواصل معها.	3.00	0.89	60.00	6	متوسط
	المتوسط الحسابي العام	3.52	0.60	70.40		عال

(53): " يقدم التغذية الراجعة المناسبة في الوقت المناسب مع كافة الجهات التي يتواصل معها. " بوسط حسابي متوسط بلغ (3.00)، وانحراف معياري (0.89) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي متوسط (60%).

كما يلاحظ من بيانات الجدول أنَّ المتوسط العام لإجابات أفراد عينة الدراسة حول مجال التواصل الإداري كان عالياً بوسط حسابي بلغ (3.52)، وبانحراف معياري بلغت قيمته (0.60) يدل على أنَّ آراء الأفراد كانت متسقة

تبين نتائج الجدول رقم (4-8) أنَّ متوسط درجات التوافر لجميع فقرات مجال التواصل الإداري تراوحت بين (3.82 – 3.00) والتي تعكس درجة توافر تتراوح بين عالية ومتوسطة، حيث كانت أعلى تلك الفقرات توافراً الفقرة (49): " يتم استخدام التقارير الدورية لتواصل عن سير العملية التعليمية مع الجهات المعنية." بوسط حسابي عال، بلغ (3.82)، وانحراف معياري بلغ (0.81) يشير إلى تقارب الآراء وتجانسها حول الفقرة، وبوزن نسبي عال (76%)، بينما أدنى تلك الفقرات توافراً الفقرة

ومقارنة ومتجانسة تجاه فقرات التواصل الإداري، وبوزن نسبي عام عال (70%). وهي ما تختلف مع دراسة الجهوري 2013 وكذلك مع دراسة (الدري 2019). تحليل النتائج للوظائف وأدوار مجتمعة: وقد جاءت النتائج كما يوضحها الجدول الآتي:

جدول، (4-9): رقم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والأوزان النسبية،

لوظائف و أدوار الإدارات التعليمية في ادارة التعليم مجتمعة

الرقم	فقرات المجالات جمعا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي %	الرتبة	مستوى التوافر
1.	التخطيط	2.55	0.74	51.00	7	منخفض
2.	التنظيم	3.55	0.48	71.00	1	عال
3.	التوجيه والتحفيز	3.19	0.63	63.80	4	متوسط
4.	الرقابة والمتابعة	2.79	0.57	55.80	5	متوسط
5.	القيادة وبناء الفرق	3.29	0.59	65.80	3	متوسط
6.	حل المشكلات وإدارة المخاطر	2.77	0.64	55.40	6	متوسط
7.	التواصل الاداري	3.52	0.60	70.40	2	عال
المتوسط الحسابي العام		3.04	0.41	60.80	متوسط	

(0.41)، والذي يدل على أنّ آراء أفراد مجتمع الدراسة كانت متسقة ومقارنة ومتجانسة، وبوزن نسبي عام متوسط بلغ (60%). وهو ما يشير إلى حاجة الإدارات التعليمية وقيادات مديري مكاتب التربية في الأرياف ومناطق الأطراف تحتاج مزيداً من الإهتمام في تحسين أداء الإدارات التعليمية خاصة في بعض الوظائف والأدوار سنشير لها لاحقاً.

كما جاء ترتيب الوظائف وأدوار الإدارات التعليمية في إدارة التعليم وفقاً لمتوسطات تقديرات أفراد مجتمع الدراسة، كالآتي:

يبين الجدول رقم (4-9)، أنّ متوسط درجات تحقق قيام الإدارات التعليمية بأدوارها ووظائفها في ادارة العملية التعليمية (التخطيط، التنظيم، التوجيه والتحفيز، الرقابة والمتابعة، القيادة وبناء الفرق، حل المشكلات وإدارة المخاطر، التواصل الاداري) تراوحت بين (2.55-3.55)، وكانت في مستوى تحققها بدرجة تتراوح بين عالية ومتوسطة ومنخفضة"، كما يلاحظ من بيانات الجدول أنّ المتوسط الحسابي العام لمستوى تحقق أدوار الإدارات التعليمية ووظائفها في إدارة العملية التعليمية مجتمعة بلغ (3.04)، بدرجة متوسطة وبانحراف معياري بلغت قيمته

جاءت وظيفة **التنظيم** في المرتبة الأولى من حيث مستوى التحقق، بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.55) وانحراف معياري قدره (0.48)، ووزن نسبي مرتفع بلغ (71%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن وظيفة التنظيم تُعد من أكثر الوظائف الإدارية ممارسةً ووضوحاً في عمل الإدارات التعليمية، إذ تشير تقديرات أفراد العينة إلى ارتفاع مستوى ممارستها. وقد يُعزى ذلك إلى ارتباط مفهوم التنظيم لديهم بانتظام سير العملية التعليمية وتنسيق أنشطتها المختلفة. وتتفق هذه النتيجة مع ما عكسه طبيعة العمل الإداري في المؤسسات التعليمية التي تتطلب قدراً عالياً من التنظيم لضمان حسن سير العمل. إلا أن هذه النتيجة اختلفت مع نتائج دراسة الجهوري (2013م)، التي أظهرت أن حاجة مديري الإدارات التعليمية للتدريب في مجال التنظيم كانت مرتفعة.

جاء دور المدير في التواصل الإداري في المرتبة الثانية بوسط حسابي عال بلغ (3.52)، وانحراف معياري قدره (0.60)، وبوزن نسبي عال بلغ (70%)، ويعود ذلك تعدد وسائل الإتصال الإلكتروني، وعدم الاعتماد على الإتصال الرسمي فحسب. وقد اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة الدربي (2019م)، ودراسة الجهوري (2013م)، من حيث احتياجات التدريبية لمديري الإدارات التعليمية في الوظائف الإدارية، ومنها وظيفة الاتصال، جاءت بدرجة مرتفعة.

جاء دور المدير في التواصل الإداري في المرتبة الثانية من حيث مستوى التحقق، بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3.52)، وانحراف

معياري قدره (0.60)، ووزن نسبي مرتفع بلغ (70%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بتعدد وسائل الاتصال الإلكترونية المستخدمة في العمل الإداري، وعدم الاقتصار على قنوات الاتصال الرسمية التقليدية، الأمر الذي أسهم في تعزيز التواصل وتبادل المعلومات بين مختلف المستويات الإدارية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة الدربي (2019م) ودراسة الجهوري (2013م)، إذ أشارتا إلى أن الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات التعليمية في مجال الوظائف الإدارية، ومن بينها الاتصال الإداري، جاءت بدرجة كبيرة ومرتفعة، مما يعكس حاجة أكبر إلى تنمية مهارات الاتصال لدى القيادات الإدارية.

جاء **التوجيه والتحفيز** في المرتبة الرابعة من حيث مستوى التحقق، بمتوسط حسابي بلغ (2019)، وهو ما يمثل درجة متوسطة، وانحراف معياري قدره (0.63)، ووزن نسبي بلغ (64%). وتشير هذه النتيجة إلى أن أداء الإدارات التعليمية في ممارسة وظيفة التوجيه والتحفيز في إدارة العملية التعليمية كان بمستوى متوسط، وهو ما يتوافق مع مستوى الأداء القيادي لمديري الإدارات التعليمية؛ إذ يُعد التوجيه والتحفيز من أبرز مهام القائد وأهم وظائفه في توجيه العاملين وتحفيزهم نحو تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

كما جاءت الرقابة والمتابعة في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (2.97)، وبدرجة متوسطة، وانحراف معياري قدره

ووزن نسبي منخفض بلغ (51%). وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى أداء الإدارات التعليمية في ممارسة وظيفة التخطيط للعملية التعليمية جاء بدرجة منخفضة. وقد يُعزى ذلك إلى عدة أسباب، من أبرزها ضعف التأهيل والتدريب في مجال التخطيط، ولا سيما في المناطق الريفية والمناطق الطرفية، إضافة إلى تركّز اهتمام مديري الإدارات التعليمية على إعداد خطط الاحتياجات التعليمية السنوية أكثر من اهتمامهم بالتخطيط الاستراتيجي والتشغيلي الشامل للعملية التعليمية. وقد اختلفت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة باوادي والدعيس (2021م).

وبصورة عامة، يتضح أن مستوى أداء الإدارات التعليمية لأدوارها ووظائفها في إدارة العملية التعليمية - من وجهة نظر مديري المدارس - جاء بدرجة متوسطة، مع بروز بعض المجالات بمستوى أداء مرتفع نسبياً، مثل التنظيم والتواصل الإداري، في مقابل انخفاض مستوى الأداء في مجال التخطيط. ويشير ذلك إلى وجود تفاوت في مستوى ممارسة الوظائف الإدارية بين الإدارات التعليمية، الأمر الذي يستدعي تعزيز جوانب الضعف، ولا سيما في مجال التخطيط، بما يسهم في رفع كفاءة الأداء الإداري وتحسين جودة العملية التعليمية.

اختبار فرضيات الدراسة

اختبار الفرضية الأولى (H_{01}):

1. اختبار الفرضية الفرعية الأولى (H_{01}):

نص الفرضية الأولى: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq$)

(0.70)، مما يشير إلى تقارب آراء أفراد العينة وتجانسها حول فقرات هذا المجال، وبوزن نسبي بلغ (56%). ويمكن تفسير هذه النتيجة بأن دور الإدارات التعليمية في الرقابة والمتابعة للعملية التعليمية يُمارس بدرجة متوسطة، الأمر الذي قد يعكس وجود بعض التحديات التي تحد من فاعلية هذه الوظيفة. وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة عسكر (2015)، التي أشارت إلى أن درجة ممارسة القيادة التشاركية لدى مديري عموم الإدارات التعليمية جاءت بدرجة متوسطة.

جاء دور مدير مكتب التربية والتعليم في المديريات الريفية في حل المشكلات وإدارة المخاطر في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ (2.77)، وبدرجة متوسطة، وانحراف معياري قدره (0.64)، ووزن نسبي بلغ (55%). وتشير هذه النتيجة إلى أن مستوى ممارسة قيادات الإدارات التعليمية لدورها في حل المشكلات وإدارة المخاطر جاء بدرجة متوسطة. وقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة المطيري (2012م)، التي أشارت إلى أن مستوى الجاهزية لإدارة الأزمات جاء بدرجة متوسطة. في المقابل، اختلفت هذه النتيجة مع نتائج دراسة الجهوري (2013م)، التي أوضحت أن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري الإدارات التعليمية في مجال إدارة الأزمات كانت مرتفعة.

جاء التخطيط في المرتبة السابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2.55)، وهو ما يمثل درجة منخفضة، وانحراف معياري قدره (0.74)،

0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الوظائف والأدوار التي تقوم بها الإدارات التعليمية في إدارة العملية التعليمية تُعزى لمتغير الجنس. وللتحقق من أثر متغير الجنس، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة، تم استخدام اختبار (T) لعينتين مستقلتين (Independent Samples T-Test)، وذلك للمقارنة بين متوسطات استجابات الذكور والإناث. وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية، كما هو موضح في الجدول رقم (4-10) مدى وجود أو عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين المجموعتين في تقديراتهم للوظائف والأدوار التي تمارسها الإدارات التعليمية في إدارة العملية التعليمية.

جدول رقم (4-10): نتائج اختبار (t) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطي إجابات أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس حول الأدوار التي تقوم بها الإدارات التعليمية في إدارة العملية التعليمية

المتغير	الفئات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة t المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
الجنس (النوع)	ذكر	24	3.17	0.43	2.904	0.006	دال	رفض
	انثى	20	2.82	0.28				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2025م)، ن = 44.

المدارس) كان أعلى من متوسط تقديرات الإناث (مديرات المدارس)، الأمر الذي يشير إلى أن مديري المدارس الذكور كانوا أكثر تقديرًا لمستوى الأدوار والوظائف التي تمارسها الإدارات التعليمية مقارنة بمديرات المدارس. وتؤكد هذه النتائج عدم صحة الفرضية الصفرية، وعليه تم رفض الفرضية الأولى وقبول الفرضية البديلة التي تنص على أنه: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات

يتضح من نتائج الجدول رقم (4-10) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الوظائف والأدوار التي تمارسها الإدارات التعليمية في إدارة العملية التعليمية تُعزى لمتغير الجنس؛ إذ بلغت قيمة (T) المحسوبة (2.90) عند مستوى دلالة (0.00)، وهو مستوى يقل عن (0.05)، مما يدل على أن الفروق بين المجموعتين ذات دلالة إحصائية. وكما تُظهر المتوسطات الحسابية أن متوسط تقديرات الذكور (مديري

أفراد عينة الدراسة حول الوظائف والأدوار التي تقوم بها الإدارات التعليمية في إدارة العملية التعليمية تُعزى لمتغير الجنس."

2. اختبار الفرضية الثانية (H_{02}):

نص الفرضية الثانية: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الوظائف والأدوار التي تقوم بها الإدارات التعليمية في إدارة العملية التعليمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة."

وللتحقق من أثر متغير سنوات الخبرة، ومعرفة ما إذا كانت توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد عينة الدراسة تبعاً لاختلاف سنوات الخبرة لديهم، تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (One-Way ANOVA)، وقد أظهرت نتائج اختبار هذه الفرضية، كما هو مبين في الجدول رقم (4-11)، ما إذا كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد العينة تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

جدول رقم (4-11): نتائج اختبار (F) لمعرفة دلالة الفروق بين متوسطات اجابات أفراد عينة الدراسة حول الأدوار التي تقوم بها الإدارات التعليمية في إدارة العملية التعليمية يُعزى لمتغير سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	العينة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة F المحسوبة	مستوى الدلالة	النتيجة الإحصائية	نتيجة اختبار الفرضية
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	11	3.07	0.44	0.415	0.663	غير دال	قبول
	5 - أقل من 10 سنوات	26	3.07	0.42				
	10 سنوات فأكثر	7	2.91	0.38				

المصدر: بيانات الدراسة الميدانية، (2025م)، ن = 44.

الأحادي (One-Way ANOVA) قيمة (F) بلغت (0.42) عند مستوى دلالة (0.66)، وهي قيمة أكبر من مستوى الدلالة المعتمد في هذه الدراسة (0.05)، مما يدل على أن الفروق بين المجموعات غير دالة إحصائياً.

تشير نتائج الجدول رقم (4-11) إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الوظائف والأدوار التي تقوم بها الإدارات التعليمية في إدارة العملية التعليمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة؛ حيث أظهر اختبار تحليل التباين

مرتفع بلغ (3,55)، وانحراف معياري قدره (0,48)، ووزن نسبي مرتفع بلغ (71%)
3- جاء التواصل الإداري في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي مرتفع بلغ (3,52)، وانحراف معياري قدره (0,60)، ووزن نسبي مرتفع بلغ (70%).

4- جاء الدور القيادي وبناء الفرق لدى مديري الإدارات التعليمية في المناطق الريفية في المرتبة الثالثة، بمتوسط حسابي بلغ (3,29) وبدرجة متوسطة، وانحراف معياري قدره (0,59)، ووزن نسبي بلغ (65%)

5- جاء التوجيه والتحفيز في المرتبة الرابعة، بمتوسط حسابي بلغ (3,19) وبدرجة متوسطة، وانحراف معياري قدره (0,63)، ووزن نسبي بلغ (63%)

6- جاءت الرقابة والمتابعة في المرتبة الخامسة، بمتوسط حسابي بلغ (2,79) وبدرجة متوسطة، وانحراف معياري قدره (0,57)، ووزن نسبي بلغ (55%)

7- جاء حل المشكلات وإدارة المخاطر في المرتبة السادسة، بمتوسط حسابي بلغ (2,77) وبدرجة متوسطة، وانحراف معياري قدره (0,64)، ووزن نسبي بلغ (55%)

8- جاء التخطيط في المرتبة السابعة والأخيرة، بمتوسط حسابي بلغ (2,55) وبدرجة منخفضة، وانحراف معياري قدره (0,74)، ووزن نسبي بلغ (51%)

9- أكدت النتائج عدم صحة الفرضية الصفرية الأولى؛ وعليه تم رفضها وقبول

كما تُظهر المتوسطات الحسابية المقاربة للفئات الثلاث (أقل من 5 سنوات، ومن 5 إلى أقل من 10 سنوات، و 10 سنوات فأكثر) وجود درجة عالية من التجانس في وجهات نظر أفراد العينة، بغض النظر عن سنوات خبرتهم العملية. ويشير ذلك إلى أن متغير الخبرة المهنية لم يكن له تأثير جوهري في تقديرات أفراد العينة لمستوى الوظائف والأدوار التي تمارسها الإدارات التعليمية في إدارة العملية التعليمية.

وتؤكد هذه النتائج صحة الفرضية الصفرية؛ وعليه تم قبول الفرضية الثانية التي تنص على أنه "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الوظائف والأدوار التي تقوم بها الإدارات التعليمية في إدارة العملية التعليمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة".

خلاصة النتائج

1- أظهرت نتائج الدراسة أن متوسط درجات تحقق قيام الإدارات التعليمية بأدوارها ووظائفها في إدارة العملية التعليمية، والمتمثلة في: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه والتحفيز، والرقابة والمتابعة، والقيادة وبناء الفرق، وحل المشكلات وإدارة المخاطر، والتواصل الإداري)، تراوح بين (2,55-3,55)، وبوزن نسبي عام بلغ (60%)، وبدرجة تحقق متوسطة.

2- جاءت وظيفة التنظيم في المرتبة الأولى من حيث مستوى التحقق، بمتوسط حسابي

3- تحسين عمليات الرقابة والمتابعة من خلال توحيد نماذج المتابعة الشهرية والسنوية، وربط نتائجها بخطط التحسين والتطوير المستمر.

4- تعزيز الدور القيادي لمديري الإدارات التعليمية في المناطق الريفية والظرفية، وتبني مفاهيم القيادة التشاركية، وتوفير البرامج التدريبية المتخصصة في بناء وإدارة فرق العمل.

5- رفع مستوى جاهزية الإدارات التعليمية في المناطق الريفية والظرفية لإدارة الأزمات والمخاطر، من خلال توفير برامج تدريبية متخصصة في تشكيل فرق إدارة الأزمات، والتنبؤ بالمخاطر المحتملة، وإعداد السيناريوهات المناسبة للتعامل معها.

6- تطوير أدوات ووسائل التواصل الإداري، وإنشاء منصات إلكترونية موحدة للتقارير والمتابعة، وتفعيل الاجتماعات الدورية والزيارات الميدانية المنتظمة للمناطق الريفية والظرفية.

المقترحات

تقترح الدراسة إجراء دراسة ميدانية تتناول أدوار الإدارات التعليمية في إدارة العملية التعليمية في المناطق الحضرية ومراكز المديريات بمحافظة حضرموت، بما يسهم في تقديم رؤية شاملة ومتكاملة لمستوى أداء الإدارات التعليمية في مختلف البيئات التعليمية بالمحافظة.

الفرضية البديلة التي تنص على أنه "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الوظائف والأدوار التي تقوم بها الإدارات التعليمية في إدارة العملية التعليمية تُعزى لمتغير الجنس".

10- أكدت النتائج صحة الفرضية الصفرية الثانية؛ وعليه تم قبولها، والتي تنص على أنه : "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول الوظائف والأدوار التي تقوم بها الإدارات التعليمية في إدارة العملية التعليمية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة".

التوصيات

1- الاهتمام بالإدارات التعليمية في المناطق الريفية والمناطق الظرفية، والعمل على رفع قدراتها وكفاياتها في إدارة العملية التعليمية بمختلف وظائفها وأدوارها الإدارية والقيادية.

2- تنمية قدرات مديري الإدارات التعليمية في المديريات الريفية والمناطق الظرفية في مجال التخطيط التربوي والإداري، وتمكينهم من إعداد الخطط الاستراتيجية اللازمة لمواجهة احتياجات العملية التعليمية وتحدياتها.

المراجع:

- 1- أبو سامح، أحمد بن عبد الكريم. (2015). درجة ممارسة مديري مديريات التربية والتعليم لإدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بالقيادة التشاركية. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية غزة.
 - 2- باوادي، سالم أحمد، والدعيس، شوقي أحمد. (2021). واقع التخطيط التربوي في مكاتب وزارة التربية والتعليم بحضرموت الخريطة التربوية نموذجاً. مجلة الآداب والعلوم الإنسانية، جامعة حضرموت، (1)، 67 - 93.
 - 3- باشوية، حسن عبد الله، والبروري، نزار. (2009). نماذج الإدارة التعليمية المعاصرة بين متطلبات الجودة الشاملة والتحول العالمية: دراسة مقارنة. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي، 2 (3).
 - 4- بطاح، أحمد، لطعاني، حسن. (2016). الإدارة التربوية المعاصرة. دار الفكر. الجهوري، شمسة. (2013). الاحتياجات التدريبية للقيادات التربوية في المديريات العامة للتربية والتعليم في سلطنة عمان. رسالة ماجستير. جامعة نزوي، كلية العلوم والآداب، قسم التربية والدراسات الإنسانية.
 - 5- حسني، السعود. (2021). أثر تطوير الإدارات التربوية في تحسين النظام التربوي والتعليمي. مجلة العلوم التربوية، المجلد 48 العدد 4، 2021م. الأردن.
 - 6- حتاملة، (2018). درجة ممارسة الحوكمة المؤسسية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر القادة الإداريين فيها 2018، دراسات، العلوم التربوية، المجلد 45، العدد 4، ملحق.
 - 7- حمود، خضير، اللوزي، موسى (2008) مبادئ إدارة الأعمال. إثراء للنشر والتوزيع. الأردن.
 - 8- الحربي، أحمد (2019) الاحتياجات التدريبية للقيادات الادارية التربوية بوزارة التربية والتعليم في الجمهورية اليمنية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير، جامعة القرآن الكريم والعلوم الاسلامية، كلية الدراسات العليا، جمهورية السودان.
 - 9- الزهيري إبراهيم (2006م) معوقات الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوي بنات وكيفية التغلب عليها. محافظة الدهليقية. مستقبل التربية العربية. المركز العربية للتعليم والتنمية. القاهرة مصر.
 - 10- عثمان صابر، خديجة ستار، غولشان فاطمة علوي (2023) دور الإدارة وتطوير النظام التعليمي على مستوى
- المدارس. مجلة بلهر المجلد 7، العدد 3 (2023): من يوليو إلى سبتمبر، لاهو باكستان.
- <https://www.ojs.plhr.org.pk/journal/article/view/640>
- 11- عسكر، عبد العزيز (2016م) درجة ممارسة مديري العموم بالإدارات العامة في وزارة التعليم للقيادة التشاركية، مجلة البحث العلمي في التربية مصر 4/17.
 - 12- عطوي، جودة عزت (2014) الإدارة المدرسية الحديثة، مضامينها ونظرياتها وتطبيقاتها العملية. دار الثقافة للتوزيع والنشر عمان الأردن.
 - 13- القيسي، هناء محمود. (2009). الإدارة التربوية مبادئ - نظريات - اتجاهات حديثة. دار المناهج للنشر والتوزيع.
 - 14- مساد، عمر حسن. (2004). الإدارة المدرسية. دار الصفاء، عمان الأردن
 - 15- المطيري (2012م). مستوى جاهزية المناطق التعليمية لإدارة الازمات التربوية من وجهة نظر مديري المدارس الثانوية، الكويت.
 - 16- مطاوع، إبراهيم عصمت. (1998): الإدارة التربوية في الوطن العربي، أوراق عربية - عالمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، بدون طبعة.
 - 17- معوض، صلاح الدين، ورزق، حنان عبد الحليم. (2003). الإدارة التعليمية بين النظرية والتطبيق، العالمية للنشر
 - 18- المقدادي، يونس، الصرايرة، احمد والشورة، محمد. (2012). المعرفة السوقية ودورها في تحديد الاستراتيجيات التنافسية للبرامج الأكاديمية في الجامعات الأردنية الخاصة، الأردن. المجلة العربية لضمان جودة التعليم الجامعي. العدد (10). 2012.
 - 19- المومني، واصل جميل حسين. (2008). الإدارة المدرسية الفعالة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط
- 20- A. Ali, Ibrahim. Abdalla, Mazin S (2017) Educational Management, Educational Administration and Education, Department of Physiology, Faculty of Medicine, The National Ribat University, Khartoum, Sudan
- 21-Arsyam, M. (2020). Islamic Education Management.
- 22-Bush Tony (2004) Theories of Educational Management.
- Geumala, M., Pratiwi, Y. E., & Ali, M. (2018).[Urban Health Environmental Management].

- 26- Pananrangi, H. A. R., & SH, M. P.** (2017). [Education Management]. Celebes: Media Perkasa.
- 27-Stani CiC, S** (2006), Management in education. Rijeka: University library.
- 28- Sapre P.** (2002) Realizing the Potential of Education Management in India. Educational Management Administration. 2002 Jan;30(1):101-8.
- 29- Susan, E.** (2019). Human Resource Management. Adaara: Jurnal Manajemen Pendidikan Islam, 9(2), 952 962.
- 30- Hosaini, H., Hartoto, H., Alfiana, A., Sitindaon, C. D., Saptaria, L., Rudi, R., Kasih, N. L. S., Choiratunnisa, M., Mardiana, S., & Nugroho, H.** (2021). Project Management.
- 23- Kimani GN** (2011) Educational Management Nairobi. African Virtual University.
- 24- Kumar& Susanto** (2022) Duties and Responsibilities of Educational Management. Article in PPSDP International Journal of Education · March 2022 DOI: 10.59175/pijed.v1i1.4.
<https://www.researchgate.net/publication/359379777> تاريخ الاسترجاع 20/12/2025
- 25- Ivan Tasic. Dajana Tubić. Jelena Tasić, M.Sc.** (2011) MANAGEMENT THEORIES IN EDUCATION. International Symposium Engineering Management and Competitiveness 2011 (EMC2011)

Functions and Roles of Educational Departments in the Education Administration of the Rural Districts of Hadhramaut: A Field Study

Salem Ahmed Bawadi

Abstract

This study aimed to shed light on the functions and roles of educational departments in the education administration in the rural and remote districts of Hadhramaut Governorate. The researcher adopted the descriptive survey method. A purposeful sample of (12) rural and remote districts was selected from a total of (28) districts, representing (43%) of the population. In addition, all secondary school principals in the selected districts were included through a comprehensive census approach, totaling (50) male and female principals. A questionnaire was developed by the researcher as the study instrument. The findings revealed the educational departments performed their functions and roles at a moderate level in managing education in the rural and remote districts of Hadhramaut Governorate. The organization function ranked the first in terms of implementation, followed by the administrative communication role. In contrast, the planning function was the weakest among the administrative functions, while problem-solving and risk management were identified among the least practiced roles by these departments. The results also indicated that there were statistically significant differences attributable to the gender variable in favor of males. Accordingly, the first null hypothesis was rejected, and the alternative hypothesis was accepted, stating that: There are statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) attributable to the gender variable. On the other hand, no statistically significant differences were found attributable to the years of experience. Therefore, the second hypothesis was accepted, which states that: There are no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) attributable to the years of experience.

Keywords: Educational Administration, Roles and Functions, Education Administration