الفصل الرابع

تحليل البيانات وتفسير النتائج

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

المقدمة:

يتناول هذا الفصل عرض نتائج تحليل بيانات الدراسة المنبثقة عن أداة الدراسة (استمارة الاستبانة) المطبقة على فئتين هما المعلمين ومديري مدارس الثانويات العامة بطرابلس وذلك انطلاقاً من أهداف الدراسة وذلك باستخدام التكرار والنسبة المئوية وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري واختبار (t) وتحليل التباين الاحادي (اختبار F).

الفروض الاحصائية العامة:

التوزيع الطبيعي "الإعتدالي" Normal Distribution)

يعد شرط الاعتدالية مطلباً قبلياً لاستخدام الإحصاء البارامتري مثل اختبار ت T-Test ، أو تحليل التباين في اتجاه واحد One-Way-ANOVA، ولهذا فقد قام الباحث من التحقق من توافر شرط الاعتدالية Normality باستخدام الالتواء Skewness و التفلطح Kurtosis، ويوضح جدول (11) المؤشرات الوصفية لأبعاد الاستبانة بالإضافة إلى الالتواء والتفلطح، والخطأ المعياري لكلّ منها. وفي هذا الصدد نشير إلى أنّه في حالة توافر شرط الاعتدالية فإنّ قيم الالتواء والتفلطح تقترب من الصفر، كما يتضح من جدول (11) أنّ قيم الالتواء والتفلطح مابين (+2 و -2) مما يدلّ على تحقق شرط الاعتدالية، ولهذا فأن الباحث سوف يستخدم الإحصاء

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

البارامتري مثل اختبار ت T-Test واختبار تحليل التباين في اتجاه واحد One-Way ANOVA،

(Lomax, G. R. .2001)

جدول (11) يوضح المتوسط والانحراف المعياري والالتواء والتفلطح (القيمة، الخطأ المعياري)

أبعاد الاستبانة	المتوسط	الانحراف المعياري	الالتواء		التفلطح	
			القيمة	الخطأ المعياري	القيمة	الخطأ المعياري
تقسيم العمل	3.5148	.93246	-1.026	.087	.396	.173
التسلسل الإداري	3.4934	.78197	-1.081	.087	.396	.173
البناء التنظيمي	3.5209	.86999	-1.039	.087	.548	.173
التنسيق بين الأعمال	3.5454	.91377	-1.002	.087	.392	.173
الوسائل الحديثة	3.2883	.81676	-.640	.087	-.176	.173
صعوبات التنظيم	3.2401	.76090	-.397	.087	-.193	.173

وفيما يلي نتائج الدراسة الحالية وذلك من خلال تتبع إجابة وتحليل كل سؤال من أسئلة الدراسة ومقارنته نتائج الدراسات السابقة والأدبيات النظرية للدراسة الحالية ووفقاً للأسس العلمية المتبعة في الدراسة الميدانية.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

عرض نتائج السؤال الأول:

* **ما مستوى كفاءة التنظيم الإداري بعناصره (تقسيم العمل، التسلسل الإداري، البناء التنظيمي، التنسيق بين الأعمال). لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس ؟**

للإجابة على السؤال الأول للدراسة اعتمد الباحث على المقياس المئيني لتحديد مستوى كفاءة التنظيم الإداري بعناصره المختلفة، وكما هو موضح في الجدول التالي:

جدول (12) يبين المقياس الميئني

مدى الدرجة الكلية	أقل من 1.5	2.24-1.5	3-2.25
المستوى	ضعيف	متوسط	فوق المتوسط

وقد جاءت النتائج وكما هي موضحة بالجداول التالية:

أولاً: عنصر تقسيم العمل

ويشمل:-

1. بعد المعلم

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

جدول (13)

يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات كل من المديرين والمعلمين حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال بعد المعلم لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

العينة	مستوى الكفاءة	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المديرون	ضعيف	8	8.8	2.45	0.65
	متوسط	34	37.4		
	فوق المتوسط	49	53.8		
	المجموع	91	100		
المعلمون	ضعيف	137	17.6	2.35	0.76
	متوسط	2.29	29.3		
	فوق المتوسط	414	53.1		
	المجموع	780	100		

بشكل عام ولتحديد مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري الثانوية العامة بطرابلس لبعد المعلم عمل الباحث على جمع الدرجات الكلية للفقرات الستة ابتداء من الفقرة الأولى إلى

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الفقرة السادسة والمتعلقة ببعد المعلم حيث تراوح مدى الدرجات الكلية ما بين 6 إلى 30 درجة للقياس الخماسي وبعد ذلك عمل الباحث على إعادة تصنيفها بقياس ثلاثي وكما يلي:

مدى الدرجة الكلية	14-6	22-15	30-23
مستوى الدرجة الكلية	ضعيف	متوسط	فوق المتوسط
ترتيب الدرجة الكلية	1	2	3

وتمت عملية التصنيف على أساس الحصول على نسبة 75% من الدرجة القصوى (30) حيث سيكون مستوى الدرجة الكلية (فوق المتوسط) وعلى أساس الحصول على نسبة 50% من الدرجة القصوى (30) حيث سيكون مستوى الدرجة الكلية (متوسطاً) وعلى أساس الحصول على نسبة أقل من 50% من الدرجة القصوى (30) سيكون مستوى الدرجة الكلية (ضعيفاً).

ومن خلال نتائج جدول (13) يتضح بأنه قيم الأوساط الحسابية المرجحة لإجابات كل من المديرين والمعلمين بلغت (2.45 – 2.35) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (0.65 – 0.76) على التوالي حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس ومن خلال بعد المعلم بشكل عام حيث بلغت أعلى النسب بالإجابة (فوق المتوسط)(53.8% - 53.1%) لكل من المديرين والمعلمين على التوالي تليها نسب الإجابة بـ (متوسط) وبلغت (37.4% – 29.3%) على التوالي بينما بلغت أدى النسب للإجابة بـ (ضعيف)

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

وهي (8.8% - 17.6%) على التوالي، الأمر الذي يشير إلى وجود مستوى كفاءة (فوق المتوسط) للتنظيم الإداري لدى مديري الثانوية العامة بطرابلس لبعد المعلم بشكل عام وذلك وفق رأي كل من المديرين والمعلمين على حد سواء.

ويعتقد الباحث أن ذلك قد يعتبر مؤشراً إيجابياً ودلالة على توزيع العمل على المعلمين بصورة عادلة وفي ضوء إمكانياتهم وخبراتهم من قبل المديرين فضلاً عن متابعة المدراء سير العمل وأداء المعلمين لواجباتهم بصورة مستمرة كما يرى الباحث أن هذا المستوى من الكفاءة للتنظيم الإداري من خلال بعد المعلم لدى المديرين قد يؤشر إلى حرص هؤلاء المديرون على توزيع الحصص الاحتياطية على المعلمين بالتساوي في مدارس الثانوية العامة بطرابلس.

وجاءت هذه النتيجة مطابقة للنتيجة التي توصل إليها الباحث "عبدالعزيز منصور" عام 2000ف في دراسته (الأداء الإداري لمدير المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات ببنغازي).

كما يرى الباحث أن مثل هذه النتيجة لمستوى الكفاءة للتنظيم الإداري ومن خلال بعد المعلم بشكل عام قد يعكس مهارات المديرون باعتبار أن المدير هو القائم بعملية التنظيم وهذا هو من أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح عملية التنظيم الإداري للبعد المذكور بمدارس الثانوية

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

العامة بطرابلس ، أما قيم الانحرافات المعيارية لإجابات كل من المديرين والمعلمين فتشير إلى تقارب تلك الإجابات.

2. البُعد الشامل:

جدول (14)

يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات كل من المديرين والمعلمين حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال البعد الشامل لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

العينة	مستوى الكفاءة	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المديرين	ضعيف	34	35.4	2.56	0.56
	متوسط	54	56.3		
	فوق المتوسط	8	8.3		
	المجموع	96	100		
المعلمين	ضعيف	112	14.4	2.38	0.72
	متوسط	254	32.5		
	فوق المتوسط	414	53.1		
	المجموع	780	100		

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

لتحديد مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال البعد الشامل لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس عمل الباحث على جمع الدرجات الكلية للفقرات الستة ابتداءً من الفقرة السبعة وحتى الفقرة الثانية عشر والمتعلقة بالبعد الشامل حيث تراوح مدى الدرجات الكلية ما بين 6 إلى 30 درجة للقياس الخماسي ثم أعاد تصنيفها الباحث وفق القياس الثلاثي وبنفس التصنيف لبعد المعلم السابق الذكر.

من خلال نتائج جدول (14) أتضح بأن قيم الأوساط الحسابية المرجحة لإجابات كل من المديرين والمعلمين بلغت (2.56 و 2.38) على التوالي بإنحرافات معيارية قدرها (0.65 و 0.72) على التوالي حيث بلغت أعلى النسب بالإجابة (فوق المتوسط) (59.8% و 53.1%) لكل من المديرين والمعلمين على التوالي تليها النسب الإجابة بـ (متوسط) وبلغت (37.4% و 32.5%) على التوالي بينما بلغت أدنى النسب الإجابة بـ (ضعيف) وهي (3.3% و 14.4%) على التوالي، الأمر الذي يشير إلى أن أغلب المديرين والمعلمين متفقين على أن مستوى كفاءة التنظيم الإداري للبعد الشامل لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس (فوق المتوسط).

ويعتقد الباحث أن ذلك قد يكون مؤشراً إيجابياً لما يتمتع به هؤلاء المديرون من صفات ومهارات إدارية من خلال مراعاتهم للتخصص وظروف المعلمين عند إسنادهم للعمل ووضع الشخص المناسب بالمكان المناسب عند تقسيم العمل فضلاً عن القيام بتوفير التجهيزات والمواد

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

التعليمية قبل بداية العام الدراسي والتنوع باليوم الدراسي بين المواد الدراسية والنشاط المدرسي الأمر الذي وضح الإجراءات التي يمكن عن طريقها إنجاز الأعمال المختلفة دون تعارض أو ازدواج مما أدى إلى الوصول إلى هذا المستوى من الكفاءة للتنظيم الإداري من خلال البعد الشامل لدى هؤلاء المديرون .

أما قيم الانحرافات المعيارية لإجابات كل من المديرين والمعلمين فتشير إلى عدم تباعد تلك الإجابات.

وجاءت هذه النتيجة مطابقة للنتيجة التي توصل إليها الباحث (محمد عبدالله الجراحشة) في دراسته (العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديري المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلة) عام 2003.

وبشكل عام فإن نتائج محور تقسيم العمل كانت كما في الجدول التالي:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

جدول (15)

يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات كل من المدراء والمعلمين حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال محور تقسيم العمل لدى مدراء مدارس الثانوية العامة بطرابلس وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

العينة	مستوى الكفاءة	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المدراء	ضعيف	5	5.5	2.54	0.60
	متوسط	31	34.1		
	فوق المتوسط	55	60.4		
	المجموع	91	100		
المعلمين	ضعيف	120	15.4	2.38	0.73
	متوسط	237	30.4		
	فوق المتوسط	423	54.2		
	المجموع	780	100		

ولتحديد مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال عنصر تقسيم العمل بشكل عام لدى مدراء مدارس الثانوية العامة بطرابلس عمل الباحث على جمع الدرجات الكلية للفقرات الأثناعشر أبتداء من الفقرة الأولى حتى الفقرة الثانية عشر والمتعلقة بمحور تقسيم العمل ككل

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

حيث تراوح مدى الدرجات الكلية ما بين 12 إلى 60 درجة للقياس الخماسي وبعد ذلك عمل الباحث على أعادة تصنيفها بقياس ثلاثي وكما يلي.

مدى الدرجة الكلية	29-12	44-30	60-45
مستوى الدرجة الكلية	ضعيف	متوسط	فوق المتوسط
ترتيب الدرجة الكلية	1	2	3

بشكل عام ومن خلال نتائج جدول (15) تبين أن قيم الأوساط الحسابية المرجحة لإجابات كل من المدراء والمعلمين حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال عنصر تقسيم العمل لدى مدراء مدارس الثانوية العامة بطرابلس بلغت (2.45 و 2.38) على التوالي بإنحرافات معيارية قدرها (0.60 – 0.72) على التوالي حيث بلغت أعلى النسبة بالإجابة (فوق المتوسط) لكل من المديرين والمعلمين (60.4% و 54.2%) على التوالي تليها نسب الإجابة بـ (متوسط) وبلغت (34.1% و 54.2%) على التوالي بينما بلغت أدنى النسب للإجابات بـ (ضعيف) وهي (5.5% و 15.4%) على التوالي، الأمر الذي يشير إلى أن معظم المدراء والمعلمين متفقين على أن هناك مستوى (فوق المتوسط) من الكفاءة للتنظيم الإداري من خلال عنصر تقسيم العمل بشكل عام لدى مديري مدارس الثانوية العامة بمدارس طرابلس .

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

ويرى الباحث أن ذلك قد يعكس وجود الوسيلة التي تمكن بها المديرين من القيام بوظائفهم وتحقيق الترابط بين جهودهم فيما يتعلق بمحور تقسيم العمل وصولاً لتحقيق أهداف مدارسهم والحصول على أحسن كفاية في الأداء وضمان سير العمليات الإدارية المختلفة والتعليمية في سهولة ويسر أما قيم الانحرافات المعيارية لإجابات كل من المديرين والمعلمين على حد سواء فتشير إلى عدم تفتت تلك الإجابات.

وجاءت هذه النتيجة مخالفة للنتيجة التي توصل إليها الباحث (مطربن أحمد رزق الله الزهراني) في دراسته (فاعلية أداء مديري المدارس الثانوية بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية) عام 2006.

كما جاءت مطابقة للنتيجة التي توصل إليها الباحث سلطان بن حسن الشهري في دراسته (المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية في الطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين) عام 2005.

وهذا يؤكد أن التنظيم الإداري في المدرسة الثانوية العامة لا يقتصر على توزيع المسؤوليات وتحديد السلطات وفق إمكانيات الأفراد ورغباتهم، وإنما يتضمن توضيح الإجراءات التي يمكن عن طريقها إنجاز الأعمال المختلفة، والعمل على تلاشي ما يمكن أن يحدث بين هذه الأعمال

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

من تعارض وازدواج، وهذا يتفق مع دراسة عشيبة عام 1994 ويبين الرؤيا الإدارية للمديرين وفق ما يتطلب منهم الدور والموقف في مجال العمل الإداري.

كما تتفق مع ما أشارتْ إليه نظرية تالكوت بارسونز بمبدأ التكامل الذي يعنى إرساء وتنظيم مجموعة من العلاقات بين أعضاء التنظيم بحيث تكفل التنسيق بينهم وتوحدهم في كل متكامل.

ثانياً: عنصر التسلسل الإداري ويشمل:

1. بُعد التفويض: جدول (16)

يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات كل من المديرين والمعلمين حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال بعد التفويض لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

العينة	مستوى الكفاءة	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المديرون	ضعيف	3	3.3	2.40	0.55
	متوسط	48	52.7		
	فوق المتوسط	40	44.0		
	المجموع	91	100		
	ضعيف	87	11.2		

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

المعلمون	متوسط	407	52.2	2.25	0.64
	فوق المتوسط	286	36.6		
	المجموع	780	100		

لتحديد مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال بعد التفويض لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس عمل الباحث على جمع الدرجات الكلية للفقرات الستة ابتداءً من الفقرة الثالثة عشر إلى الفقرة الثامنة عشر والمتعلقة ببعد التفويض حيث تراوح مدى الدرجات الكلية ما بين 6 إلى 30 درجة للقياس الخماسي، وبعد ذلك عمل الباحث على أعادة تصنيفها ثلاثياً كما أجراه في بعد المعلم.

ومن خلال نتائج الجدول (16) تبين أن قيم الأوساط الحسابية المرجحة لإجابات كل من المديرين والمعلمين بلغت (2.40 و 2.25) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (0.55 و 0.64) على التوالي حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال بعد التفويض لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس حيث بلغت أعلى النسب بالإجابة (متوسط) (52.7% و 52.2%) على التوالي تليها نسب الإجابة بـ (فوق متوسط) وبلغت (44% و 36.6%) بينما بلغت أدنى النسب للإجابة بـ (ضعيف) وهي (3.3% و 11.2%) على التوالي، الأمر الذي يشير إلى أن معظم المديرون والمعلمين متفقين إلى حد ما على وجود مستوى (فوق المتوسط) من الكفاءة للتنظيم

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

الإداري من خلال بعد التفويض لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس ويرى الباحث بأن ذلك مؤشراً إيجابياً يعكس بأن مدراء مدارس الثانوية العامة بطرابلس يعملون على تفويض إدارة مهامهم لأحد المعلمين الأكفاء وغالباً ما يكون هذا التفويض لفضياً فضلاً عن تأكدهم من ألمام المرئوسين بالمسؤليات الموكلة إليهم كما يعكس بأن هؤلاء المديرون يكلفون الشخص المناسب الذي ينوب عنهم في عقد اجتماع داخل أو خارج المدرسة ، كما يحرصون على أداءه يكون المرؤس راغبا في أداء الأعمال الإضافية التي تستند إليه أما قيم الانحرافات المعيارية فتشير إلى عدم تباعد إجابات كل من المديرين و المعلمين على حد سواء .

وجاءت هذه النتيجة مطابقة للنتيجة التي توصل إليها الباحث عبدالعزيز منصور في دراسته عن الأداء الإداري لمدير المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات ببنغازي) عام 2000.

كما تتفق مع دراسة سلطان بن حسن الشهري سنة 2007 عن المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع حيث كان الأسلوبان الأكثر استخداماً من وجهة نظر مدري المدارس، هما: الأسلوب التعاوني والأسلوب التشاركي، وهو ما ينادي به أنصار نظرية الدور في الإدارة المدرسية من أنه يجب على المدير أو القائد التربوي أنْ يولي اهتماماً خاصاً للمهارات، المقدرات والحاجات الشخصية لكل مدرس ويتخذ من الإجراءات ما يعزز وسائل الاتصال بينهم وبينه،

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

حيث إن إشراك المدير للآخرين يعزز من فرص المشاركة الجادة والفعالة في بناء المدرسة أفضل من الإستئثار بالسلطة، ويؤكد هذا كل من (كمبر و دنزي) KEMBER و DENZI حيث يقولان : إن فعالية التنظيم الإداري داخل المدرسة يمكن أن تتحقق إذا تم مراعاة مجموعة من الأسس منها : التوزيع المناسب للسلطة، ونطاق الإشراف المحدد والمناسب، و تقسيم العمل بموضوعية، ووحدة القيادة، و مراعاة العلاقات الإنسانية الطيبة

2. البعد الفني: جدول (17)

يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات كل من المديرين والمعلمين حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال البعد الفني لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

العينة	مستوى الكفاءة	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المديرون	ضعيف	3	3.3	2.62	0.55
	متوسط	28	30.8		
	فوق المتوسط	60	65.9		
	المجموع	91	100		
المعلمون	ضعيف	107	13.8	2.41	0.72
	متوسط	239	30.6		
	فوق المتوسط	434	55.6		
	المجموع	780	100		

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

لتحديد مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال البعد الفني لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس عمل الباحث على جمع الدرجات الكلية للفقرات الستة ابتداء من الفقرة التاسعة عشر إلى الفقرة الرابعة والعشرين والمتعلقة بالبعد الفني حيث تراوح مدى الدرجات الكلية ما بين 6 إلى 30 درجة للقياس الخماسي ثم صنفها الباحث وفق القياس الثلاثي وبنفس التصنيف لبعد المعلم السابق الذكر ومن خلال نتائج جدول (17) اتضح بأن قيم الأوساط الحسابية المرجحة لإجابات كل من المديرين والمعلمين بلغت (2.62 و 2.41) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (0.55و0.72) على التوالي حيث بلغت أعلى النسب للإجابة بـ (فوق متوسط) وبلغت (65.9 %و 55.6%) لكل من المديرين والمعلمين على التوالي تليها نسب الإجابة بـ (متوسط) وبلغت (30.8% و 30.6%) على التوالي بينما بلغت نسب الإجابة بـ (ضعيف) (3.3% و 13.8%) على التوالي وهي أدنى النسب، مما يشير إلى أن معظم المديرين والمعلمين متفقين على أن مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال البعد الفني لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس (فوق المتوسط) ويرى الباحث أن ذلك قد يكون مؤشراً إيجابياً لأنه يعكس مرصد هؤلاء المديرون على تلقي العاملون في مدارسهم التعليمات من رؤسائهم المباشرين وعلى توضيح التسلسل الوظيفي في على العاملين في مدارسهم وعلى اطلاع العاملين في مدارسهم على النشرات والتوجيهات المتعلقة بالعمل وعلى اتباع المعلمين الجدد بنظام العمل في المدرسة.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

أما قيم الانحرافات المعيارية لإجابات كل من المديرين والمعلمين فتشير إلى تقارب تلك الإجابات.

وجاءت هذه النتيجة مطابقة للنتيجة التي توصل إليها الباحث عبدالعزيز منصور في دراسته (الأداء الإداري لمديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات ببنغازي) عام 2000،

كما جاءت هذه النتيجة مخالفة للنتيجة التي توصل إليها الباحث (ناصر مفتاح عياد) في دراسته " مدى توافر بعض المهارات الإدارية لدى مديري مرحلة التعليم الثانوي التخصصي بطرابلس) عام 2005.

وبشكل عام فإن نتائج محور التسلسل الإداري كما في الجدول التالي:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

جدول (18)

يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات كل من المديرين والمعلمين حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال عنصر التسلسل الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

العينة	مستوى الكفاءة	التكرار (ك)	النسبة المئوية	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المديرون	ضعيف	1	1.1	2.56	0.52
	متوسط	38	41.8		
	فوق المتوسط	52	57.1		
	المجموع	91	100		
المعلمون	ضعيف	12	3	2.34	0.69
	متوسط	311	39.9		
	فوق المتوسط	370	47.4		
	المجموع	780	100		

ولتحديد مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال عنصر التسلسل الإداري بشكل عام لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس عمد الباحث إلى جمع الدرجات الكلية للفقرات الإثنى عشرة ابتداء من الفقرة الثالثة عشرة من الفقرة الرابعة والعشرين والمتعلقة بمحور التسلسل

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

الإداري ككل، حيث تراوح مدى الدرجات الكلية ما بين 12 إلى 60 درجة للقياس الخماسي وتم إعادة تصنيفها بالقياس الثلاثي بتصنيف مماثل لعنصر تقسيم العمل السابق الذكر.

وبشكل عام ومن خلال نتائج جدول (18) تبين أن قيم الأوساط الحسابية المرجحة لإجابات كل من المديرين والمعلمين حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال عنصر التسلسل الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس بلغت (2.56 – 2.34) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (0.52- 0.69) على التوالي حيث بلغت أعلى النسب للإجابة بـ (فوق متوسط) لكل من المديرين والمعلمين وبلغت (57.1 %و 47.4%) على التوالي تليها نسب الإجابة بـ (متوسط) وبلغت (41.8% و 39.9%) على التوالي بينما بلغت أدنى النسب للإجابات بـ (ضعيف) وهي (1.1%، 12.7%) على التوالي، الأمر الذي يشير إلى أن أغلب المديرين والمعلمين المتفقين على أن هناك مستوى (فوق المتوسط) من الكفاءة التنظيم الإداري من خلال عنصر التسلسل الإداري بشكل عام لدى مدراء مدارس الثانوية العامة بطرابلس ويعتقد الباحث أن ذلك قد يعتبر مؤشراً إيجابياً لأن التسلسل الإداري من أهم عناصر التنظيم الإداري حيث نجاح أي تنظيم إداري يتوقف على كيفية إجراء الاتصال بين الرؤساء والمرؤسين وكيفية تلقي الأوامر والتعليمات ومن ثم كيفية تنفيذها كما أن مثل هذا المستوى من كفاءة الإدارية من خلال التسلسل الإداري يعكس حسن سير العمل وانتظامه فيجب مراعاة التسلسل الإداري في التعامل

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الإداري بحيث يؤدي إلى ربط قاعدة التنظيم بقمته وبالتالي رفع مستوى المناخ التنظيمي في البيئة المدرسية. أما قيم الانحرافات المعيارية لإجابات كل من المديرين والمعلمين على حد سواء فتشير إلى تقارب تلك الإجابات.

وجاءت هذه النتيجة مطابقة للنتيجة التي توصلت إليها الباحثة (ليلى عبدالعاطي) في دراستها بالسلوك القيادي لمديري المدارس الثانوية وعلاقته بالمناخ التنظيمي السائد في مدارسهم من وجهة نظر المدرسين والمدرسات عام 2000.

و هو ما ينادي به جيتزلز Getzels من أن الإدارة ما هى إلا عملية اجتماعية وتبنى فكرته على أساس أن سلوك الفرد ضمن النظام الاجتماعي وفي إطاره كالمدرسة مثلاً هو محصلة ونتيجة لكل من التوقعات المطلوبة منه من قبل الآخرين وحاجاته الشخصية.

ثالثاً: عنصر البناء التنظيمي

ويشمل

2. بُعد تحديد الأهداف:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

جدول (19)

يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات كل من المديرين والمعلمين حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال بعد تحديد الأهداف لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

العينة	مستوى الكفاءة	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المديرون	ضعيف	2	2.2	2.62	0.53
	متوسط	30	33.0		
	فوق المتوسط	59	64.8		
	المجموع	91	100		
المعلمون	ضعيف	122	15.6	2.37	0.74
	متوسط	241	30.9		
	فوق المتوسط	417	53.5		
	المجموع	780	100		

لتحديد مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال بعد تحديد الأهداف لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس عمل الباحث على جمع الدرجات الكلية للفقرات الستة ابتداء من الفقرة الخامسة والعشرين حتى الفقرة الثلاثون والمتعلقة ببعد تحديد الأهداف حيث تراوح مدى الدرجات الكلية ما بين 6 إلى 30 درجة للقياس الخماسي، وثم صنفها الباحث وفق القياس الثلاثي وبنفس التصنيف لبُعد المعلم السابق الذكر، ومن خلال نتائج جدول (19) اتضح أن قيم الأوساط الحسابية المرجحة لإجابات كل من المديرين والمعلمين بلغت (2.62 –

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

2.37) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (0.53- 0.74) على التوالي حيث بلغت اعلى النسب للإجابة بـ (فوق متوسط) وبلغت (64.8 %– 53.5%) لكل من المديرين والمعلمين على التوالي تليها نسب الإجابة بـ (متوسط) وبلغت (33.0% - 30.9%) على التوالي بينما بلغت أدنى النسب للإجابة بـ(ضعيف) (2.2%، 15.6%)على التوالي مما يشير إلى أن معظم المديرين والمعلمين متفقين على أن مستوى كفاءة التنظيم الإداري لبعد تحديد الأهداف لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس (فوق المتوسط) ويرى الباحث أن ذلك قد يكون مؤشراً إيجابياً لأن هؤلاء المديرون يوضحون تقسيمات العمل المختلفة للمعلمين كما يبينون المهام الإدارية لكل العاملين داخل مدارسهم كما أنهم يحددون المستويات الإدارية داخل مدارسهم ويحددون نوع السلطة المخولة للأفراد في المستويات الإدارية المختلفة كما أنهم يصنعون التعليمات التي تكفل حده استخدام المرافق والتجهيزات المدرسية ويحددون اللجان المتصلة بأعمال مدارسهم، ويعتقد الباحث أيضاً أن كل ذلك يدل على تحقيق عنصر البناء التنظيمي باعتباره وسيلة لتحقيق أهداف المدرسة.أما قيم الانحرافات المعيارية لإجابات كل من المديرين والمعلمين فتدل على عدم تشتت تلك الاجابات وجاءت هذه النتيجة مطابقة للنتيجة التي توصل إليها الباحث (سلطان بن حسن الشهري) في دراسته (المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية في الطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين) عام 2007.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

2. البُعد التنفيذي

جدول (20)

يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات كل من المديرين والمعلمين حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال البعد التنفيذي لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

العينة	مستوى الكفاءة	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المديرون	ضعيف	3	3.3	2.61	0.55
	متوسط	29	31.9		
	فوق المتوسط	59	64.8		
	المجموع	91	100		
المعلمون	ضعيف	109	14.0	2.35	0.71
	متوسط	285	36.5		
	فوق المتوسط	386	49.5		
	المجموع	780	100		

لتحديد مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال البعد التنفيذي لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس عمل الباحث على جمع الدرجات الكلية للفقرات الستة ابتداء من الفقرة الإحدى والثلاثين حتى الفقرة السادسة والثلاثون والمتعلقة بالبُعد التنفيذي حيث تراوح مدى

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

الدرجات الكلية ما بين 6 إلى 30 درجة للقياس الخماسي، وثم أعاد الباحث تصنيفها وفقاً للقياس الثلاثي وبنفس التصنيف لبُعد المعلم السابق الذكر.

ومن خلال نتائج جدول (20) تبين أن قيم الأوساط الحسابية المرجحة لإجابات كل من المدراء والمعلمين بلغت (2.61 و 2.35) على التوالي بإنحرافات معيارية قدرها (0.55و 0.71) على التوالي حيث بلغت أعلى النسب للإجابة بـ (فوق متوسط) وبلغت (64.8 %– 49.5%) لكل من المدراء والمعلمين على التوالي تليها نسب الإجابة بـ (متوسط) وبلغت (31.9% - 36.5%) على التوالي بينما بلغت أدنى النسب للإجابة بـ(ضعيف) (3.3%، 14%)على التوالي الأمر الذي يدل على أن أغلب المدراء والمعلمين متفقين على أن هناك مستوى (فوق المتوسط) من كفاءة التنظيم الإداري ومن خلال البعد التنفيذي لدى مدراء مدارس الثانوية العامة بطرابلس ويعتقد الباحث أن ذلك يعتبر مؤشراً إيجابياً لأنه يعكس استخدام هؤلاء المدراء للدليل التنظيمي لتوعية العاملين بنظام المدرسة وتأكدهم من التزام المعلمين باللوائح المنظمة للعمل المدرسي كما يعكس تنفيذ هؤلاء المدراء لجميع القوانين والقرارات واللوائح الصادرة عن أمانة التعليم فضلاً عن مراعاتهم للمرونة في تصميم الدليل التنظيمي وكذلك استخدامهم للخرائط التنظيمية داخل مدارسهم وبالتالي فإن كل ذلك يدل على تحقيق عنصر البناء التنظيمي من خلال البعد التنفيذي والذي انعكس على المستوى فوق المتوسط من الكفاءة لديهم للتنظيم الإداري وبالتالي تحقيق

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

أهداف المدرسة ونجاح العملية التعليمية أما قيم الانحرافات المعيارية لإجابات كل من المدراء والمعلمين فتشير إلى عدم تباعد تلك الإجابات.

وجاءت هذه النتيجة مخالفه للنتيجة التي توصل إليها الباحث (مطر بن أحمد رزق الله الزهراني) في دراسته (فاعلية أداء مدري المدارس الثانوية بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية) عام2006، وبشكل عام فإن نتائج عنصر البناء التنظيمي كانت كما في جدول (21) التالي:

جدول (21)

يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات كل من المديرين والمعلمين حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال عنصر البناء التنظيمي لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

العينة	مستوى الكفاءة	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المديرون	ضعيف	2	2.2	2.03	0.52
	متوسط	29	31.9		
	فوق المتوسط	60	65.9		
	المجموع	91	100		
المعلمون	ضعيف	113	14.5	2.38	0.72
	متوسط	250	32.0		
	فوق المتوسط	417	53.5		
	المجموع	780	100		

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

لتحديد مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال عنصر البناء التنظيمي بشكل عام لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس عمل الباحث على جمع الدرجات الكلية للفقرات الاثني عشرة ابتداءً من الفقرة الخامسة والعشرين حتى الفقرة السادسة والثلاثين والمتعلقة بمحور البناء التنظيمي ككل حيث تراوح مدى الدرجات الكلية ما بين 12 إلى 60 درجة للقياس الخماسي، وتم إعادة تصنيفها للقياس الثلاثي وبتصنيف مماثل لعنصر تقسيم العمل السابق الذكر.

وبشكل عام ومن خلال نتائج جدول (21) تبين أن قيم الأوساط الحسابية المرجحة لإجابات كل من المديرين والمعلمين حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال عنصر البناء التنظيمي لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس بلغت (2.63 و 2.38) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (0.52و0.72) على التوالي حيث بلغت أعلى النسب للإجابة بـ (فوق المتوسط) لكل من المديرين والمعلمين (65.9%، 53.5%) على التوالي تليها نسب الإجابة بـ (متوسط) وبلغت (31.9% - 32%) على التوالي بينما بلغت أدنى النسب للإجابة بـ(ضعيف) (2.2%، 14.5%)على التوالي الأمر الذي يشير إلى أن أغلب المديرين والمعلمين متفقين على أن هناك مستوى (فوق المتوسط) من الكفاءة التنظيم الإداري من خلال عنصر البناء التنظيمي بشكل عام لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس. ويعتقد الباحث أن ذلك قد يعتبر مؤشراً إيجابياً لأن عنصر البناء التنظيمي ليس هدفاً بحد ذاته بل وسيلة إدارية تستخدم لإنجاز

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

وتحقيق الأهداف التي وجدت من أجلها المدرسة، وكلما كانت هذه الأداة جيدة كانت أداة فعالة تساعد المدرسة على النجاح وتحقيق أهدافها ويعتبر عنصر البناء التنظيمي المدرسي الأداة التي يمكن مديري المدارس من التأكد من سير العمل وفق ما تنص عليه اللوائح والتعليمات.

وهذا ما توصي به الباحثة فاطمة بن عليان سنة 2009 في دراستها (الاتصال التنظيمي وعلاقته بأسلوب إدارة الصراع) وذلك بضرورة تعزيز عناصر الاتصال التنظيمي حتى يتم العمل بالمدرسة بشكل طبيعي وانسيابي.

أما قيم الانحرافات المعيارية لإجابات كل من المديرين والمعلمين على حد سواء فتدل على عدم تباعد تلك الإجابات.

وجاءت هذه النتيجة مطابقة للنتيجة التي توصل إليها الباحث (سلطان بن حسن الشهري) في دراسته "المناخ التنظيمي وأساليب أدارة الصراع في المدارس الثانوية في الطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين) عام 2007.

رابعاً: عنصر التنسيق بين الأعمال:

ويشمل:

1. البُعد الإداري:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

جدول (22)

يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات كل من المديرين والمعلمين حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال البعد الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

العينة	مستوى الكفاءة	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المديرون	ضعيف	2	6.6	2.49	0.62
	متوسط	34	37.4		
	فوق المتوسط	51	56.0		
	المجموع	91	100		
المعلمون	ضعيف	117	15.0	2.36	0.72
	متوسط	265	34.0		
	فوق المتوسط	398	51.0		
	المجموع	780	100		

لتحديد مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال البعد الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس عمل الباحث على جمع الدرجات الكلية للفقرات الستة ابتداء من الفقرة السابعة والثلاثين حتى الفقرة الثانية والأربعين والمتعلقة بالبُعد الإداري حيث تراوح مدى الدرجات

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الكلية ما بين 6 إلى 30درجة للقياس الخماسي ثم أعاد تصنيفها الباحث وفقاً للقياس الثلاثي وبنفس تصنيف بعد المعلم السابق الذكر.

ومن خلال نتائج جدول (22) تبين أن قيم الأوساط الحسابية المرجحة لإجابات كل من المديرين والمعلمين بلغت (2.49 و 2.36) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (0.62و 0.72) على التوالي حيث بلغت أعلى النسب للإجابة بـ (فوق متوسط) لكل من المديرين والمعلمين (56%، 51%) على التوالي تليها نسب الإجابة بـ (متوسط) وبلغت (37% و 34%) على التوالي بينما بلغت أدنى النسب للإجابة بـ(ضعيف) (6.6%، 15%)على التوالي الأمر الذي يشير إلى أن معظم المديرين والمعلمين متفقين على أن هناك مستوى كفاءة التنظيم الإداري للبعد الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس (فوق المتوسط) ويعتقد الباحث بأن ذلك يدل على أن هؤلاء المديرون يعملون على تلافي الخلل في حالة تعيين أو نقل أحد المعلمين أثناء السنة لدراسة ويهتمون لكل عمل وفقاً لما يسهم به في تحقيق العمل ويتأكدون من سير العمل بمراجعتهم للسجلات المختلفة للمدرسة ويعملون على تلافي أي تعارض بين الأعمال في مدارسهم كما أن هؤلاء المديرون يساهمون في التغلب على بعض مشاكل عمل المكتبة ويتعاونون مع مجلس الآباء لتوفير الإمكانيات التي تسهم في تحسين عمل المدرسة، وبالتالي فإن كل ذلك يدل على تحقيق عنصر التنسيق بين الأعمال من خلال البُعد الإداري وبالطريق الذي يكفل

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

تحقيق الهدف المنشود بأفضل صورة ممكنة لنجاح العملية التعليمية بحيث تتسم بالمرونة والانسياب والتلقائية.

وهذا يخالف النتائج التي توصلت إليها نجاة السني عام 1996 في دراسة لها بعنوان النظام المدرسي ومؤشرات الإخلال به، التي تشير إلى عدم انضباطية الإدارة فيما يتعلق بتواجد المدرسين في مدارسهم، وكذلك التساهل في دخول وانصراف المدرسين، إضافة إلى أن الإدارة لا تطبق بشكلٍ فعال للوائح التأديبية والتنظيمية التي تكفل إرساء قواعد ثابتة للنظام المدرسي، وهذا ما ذهب إليه أصحاب نظرية اتخاذ القرار Dicesion Making Theoryالتي تقوم على أساس أن الإدارة نوع من السلوك يوجد به كافة التنظيمات الإنسانية أو البشرية وهي عملية التوجيه والسيطرة على النشاط في التنظيم الإجتماعي، ووظيفة الإدارة هي تنمية وتطوير وتنظيم عملية اتخاذ القرارات بطريقة صحيحة وبدرجة كفاءة عالية، ومدير المدرسة يعمل مع مجموعات من العاملين مثل المدرسين والتلاميذ وأولياء أمورهم والعاملين أو مع أفراد لهم ارتباطات اجتماعية وليس مع أفراد بذاتهم.

أما قيم الانحرافات المعيارية لإجابات كل من المديرين والمعلمين فتدل على عدم تشتت تلك الإجابات.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

وجاءت هذه النتيجة مخالفه للنتيجة التي توصل إليها الباحث (مطر بن أحمد رزق الله الزهراني) في بحثه " فاعلية أداء مدري المدارس الثانوية بمنطقة الباحة في المملكة العربية السعودية" عام 2006.

البُعد الأكاديمي: جدول (23)

يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات كل من المديرين والمعلمين حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال البُعد الأكاديمي لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

العينة	مستوى الكفاءة	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المديرون	ضعيف	5	5.5	2.57	0.59
	متوسط	29	31.9		
	فوق المتوسط	57	62.6		
	المجموع	91	100		
المعلمون	ضعيف	124	15.9	2.41	0.74
	متوسط	210	26.9		
	فوق المتوسط	446	57.2		
	المجموع	780	100		

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

لتحديد مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال البُعد الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس عمل الباحث على جمع الدرجات الكلية للفقرات الستة ابتداء من الفقرة الثالثة والأربعين وحتى الفقرة الثامنة والأربعين والمتعلقة بالبُعد الأكاديمي حيث تراوح مدى الدرجات الكلية ما بين 6 إلى 30درجة للقياس الخماسي ثم أعاد الباحث تصنيفها وفقاً للقياس الثلاثي وبنفس تصنيف بُعد المعلم السابق الذكر.

ومن خلال نتائج جدول (23) تبين بأن قيم الأوساط الحسابية المرجحة لإجابات كل من المديرين والمعلمين بلغت (2.57 و 2.41) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (0.59و 0.74) على التوالي، حيث بلغت أعلى النسب للإجابة بـ(فوق متوسط) لكل من المديرين والمعلمين (62.6%، 57.2%) على التوالي تليها نسب الإجابة بـ (متوسط) وبلغت (31.9% - 26.9%) على التوالي، بينما بلغت أدنى النسب للإجابة بـ(ضعيف) (5.5%، 15.9%)على التوالي الأمر الذي يشير إلى أن معظم المديرين والمعلمين متفقين على أن هناك مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال البُعد الأكاديمي لعنصر التنسيق بين الأعمال لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس (فوق المتوسط) ويرى الباحث أن ذلك قد يكون مؤشراً إيجابياً لأن هؤلاء المديرون يتشاورون مع المعلمين في كيفية تحقيق أهداف النشاط المدرسي ويتم التنسيق معهم فيما يتعلق بتقسيم الجدول الدراسي وفقاً للمواد الدراسية المختلفة ويكلفون القائمين بعمل الجدول المدرسي

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

بمراعاة التنسيق في توزيع الحصص ويتأكدون من التزام المعلمين بالجداول المحددة لهم، ويوزعون الأعمال المختلفة على المعلمين دون محاباة ويعملون على اطلاع المعلمين بمدارسهم على التعليمات والقرارات التي ترد إلى المدرسة أول بأول ، كل ذلك سيؤدي حتماً إلى ربط الأعمال ببعضها في إطار كامل متكامل فالتنسيق من خلال البُعد الأكاديمي يؤدي دوراً مهماً في توقيت الأعمال وعدم تكرارها وفي إزالة ما قد يكون هناك من تناقص بين وحدات العمل من أجل تحقيق أهداف المدرسة، أما قيم الانحرافات المعيارية فتشير إلى تقارب إجابات كل من المديرين والمعلمين على حد سواء.

وجاءت هذه النتيجة مخالفة للنتيجة التي توصل إليها الباحث (موسى عبدالرحمن بكدة) في بحثه المرسوم(كيفية إدارة الوقت ومعوقاتها وأثر بعض العوامل والمتغيرات فيها لدى مدري الثانويات التخصصية) عام 2005.

وبشكل عام:

فإن نتائج عنصر التنسيق بين الأعمال كانت كما في الجدول التالي:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

جدول (24)

يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات كل من المديرين والمعلمين حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال عنصر التنسيق بين الأعمال لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

العينة	مستوى الكفاءة	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المديرون	ضعيف	3	3.3	2.54	0.56
	متوسط	35	38.5		
	فوق المتوسط	53	58.2		
	المجموع	91	100		
المعلمون	ضعيف	117	15.0	2.40	0.73
	متوسط	232	29.7		
	فوق المتوسط	431	55.3		
	المجموع	780	100		

ولتحديد مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال عنصر التنسيق بين الأعمال بشكل عام لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس عمل الباحث على جمع الدرجات الكلية للفقرات الاثني عشرة ابتداءً من الفقرة السابعة والثلاثين وحتى الفقرة الثامنة والأربعين والمتعلقة بعنصر التنسيق بين الأعمال ككل حيث تراوح مدى الدرجات الكلية ما بين 12 إلى 60 درجة

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

للقياس الخماسي، وتم اعادة تصنيفها بالقياس الثلاثي وبتصنيف مماثل لعنصر تقسيم العمل السابق الذكر.

وبشكل عام ومن خلال نتائج جدول (24) تبين أن قيم الأوساط الحسابية المرجحة لإجابات كل من المديرين والمعلمين حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري من خلال عنصر التنسيق بين الأعمال لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس بلغت (2.54 و 2.40) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (0.56 – 0.73) على التوالي حيث بلغت أعلى النسب للإجابة بـ (فوق متوسط) لكل من المديرين والمعلمين (58.2% و 55.3%) على التوالي تليها نسب الإجابة بـ (متوسط) وبلغت(38.5%، 29.7%) على التوالي بينما بلغت أدنى النسب للإجابة بـ(ضعيف) (3.3%، 15.0%)على التوالي الأمر الذي يشير إلى أن أغلب المديرين والمعلمين متفقين على أن هناك مستوى (فوق المتوسط) من الكفاءة للتنظيم الإداري من خلال عنصر التنسيق بين الأعمال لدى مدراء مدارس الثانوية العامة بطرابلس ويعتقد الباحث أن ذلك قد يكون مؤشراً إيجابياً لأن عملية التنسيق بين الأعمال تستهدف منع التضارب والتداخل داخل إدارة التنظيم وبين التنظيمات كما تمنع حدوث أي ازدواج في الأنشطة الإدارية داخل المدرسة من أجل تحقيق الأهداف، بأقل جهد في أقصر وقت وبأقل التكاليف ويعتبر عنصر التنسيق بين الأعمال وسيلة وغاية في نفس الوقت، فهو وسيلة لأنه يستهدف الإسهام في تحقيق أهداف التنظيم كما أنه

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

غاية حينما ينظر إليه كأساس في بناء التنظيم الإداري فضلاً عن ذلك فإن عملية التنسيق بين الأعمال هي عملية مستمرة ودائمة، وعامل أساسي في بناء التنظيم ولعل كل ذلك متحقق في إدارة المدارس الثانوية العامة بطرابلس وذلك من خلال المستوى العالي لكفاءة التنظيم الإداري من خلال عنصر التنسيق بين الأعمال لدى مديري تلك المدارس وفق رؤية الباحث كما أن تحقيق هذا المستوى يؤشر إلى تنسيق أعمال وأنشطة المعلمين من خلال تقسيم وتحديد مسؤولياتهم المختلفة كل حسب تخصصه، كما يؤشر إلى تحقيق التنسيق بين أعمال وأنشطة التلاميذ في المدرسة فضلاً عن التنسيق بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية، وكذلك المجتمع المحلي من خلال نشاطات مجلس الآباء كما يؤشر على تحقيق التنسيق للمبنى الإداري والتجهيزات الفنية باعتبار مدير المدرسة المسؤول الأول عن ذلك.

أما قيم الانحرافات المعيارية لإجابات كل من المديرين والمعلمين على حد سواء فتعكس عدم تشتت تلك الإجابات.

وجاءت هذه النتيجة مطابقةً للنتيجة التي توصل إليها الباحث (عبدالعزيز منصور) في دراسته "الأداء الإداري لمدير المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات ببنغازي" عام 2000.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

كما جاءت مخالفة للنتيجة التي توصل إليها الباحث (موسى عبدالرحمن بكدة) في بحثه (كيفية إدارة الوقت ومعوقاتها وأثر بعض العوامل والمتغيرات فيها لدى مديري الثانويات التخصصية) عام 2005.

بعد تحديد مستوى كفاءة التنظيم الإداري بعناصره المختلفة (تقسيم العمل، التسلسل الإداري، البناء التنظيمي، التنسيق بين الأعمال) لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس كان لابد من تحديد ذلك المستوى بشكل عام للإجابة عن السؤال الأول للدراسة ومن خلال العناصر الأربعة معاً عمل الباحث على جمع الدرجات الكلية للفقرات الثمانية والأربعين ابتداء من الفقرة الأولى وحتى الفقرة الثامنة والأربعين والمتعلقة بتحديد مستوى كفاءة التنظيم الإداري بشكل عام بطرابلس حيث تراوح مدى الدرجات الكلية ما بين 48 درجة إلى 240 درجة للقياس الخماسي وعمل الباحث على إعادة تصنيفها وفقاً للقياس الثلاثي وعلى النحو التالي:

مدى الدرجة الكلية	(48–149)	(120–179)	(180–240)
مستوى الدرجة الكلية	ضعيف	متوسط	فوق المتوسط
ترتيب الدرجة الكلية	1	2	3

وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

جدول (25)

يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات كل من المديرين والمعلمين حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري بشكل عام لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

العينة	مستوى الكفاءة	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المديرون	ضعيف	3	3.3	2.60	0.55
	متوسط	30	33.0		
	فوق المتوسط	58	63.7		
	المجموع	91	100		
المعلمون	ضعيف	104	13.3	2.37	0.70
	متوسط	276	35.4		
	فوق المتوسط	400	51.3		
	المجموع	780	100		

من خلال نتائج جدول (25) يتضح أن قيم الأوساط الحسابية المرجحة لإجابات كل من المديرين والمعلمين بلغت (2.60- 2.37) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (0.55- 0.70) على التوالي حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري بشكل عام لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس حيث بلغت أعلى النسب للإجابة بـ (فوق متوسط) وبلغت (63.7%، 51.3%) على التوالي تليها نسب الإجابة بـ (متوسط) وبلغت (33% - 35.4%) على التوالي بينما بلغت نسب الإجابة بـ (ضعيف) (3.3% - 13.3%) على التوالي وهي أدنى النسب.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

الأمر الذي يشير إلى أن معظم المديرين والمعلمين متفقين على أن مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس لديهم مستوى (فوق المتوسط) من الكفاءة للتنظيم الإداري ما يدل على وجود ممارسات كفؤة لمديري تلك المدارس يتم من خلالها توزيع المسؤوليات وتحديد السلطات بما يتفق مع إمكانيات الأفراد ورغباتهم وتوضيح الإجراءات التي يمكن على طريقها إنجاز الأعمال في مجالات العملية التعليمية المختلفة بالمدرسة، والعمل على الحد مما قد يحدث بين هذه الأعمال من تعارض وازدواج حيث يستفاد منها إلى أقصى حد ممكن لتؤدي إلى تحقيق أهداف المدرسة ووصول هؤلاء المديرون بعملهم إلى درجة من الإتقان بأقل ما يمكن من الوقت والجهد والكلفة وفق رؤية الباحث.

أما قيم الانحرافات المعيارية فتشير إلى تقارب إجابات كل من المديرين والمعلمين حول مستوى كفاءة التنظيم الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس.

وجاءت هذه النتيجة مطابقة للنتيجة التي توصل إليها كل من الباحث سلطان بن حسن الشهري في دراسته (المناخ التنظيمي وأساليب إدارة الصراع في المدارس الثانوية في الطائف والعلاقة بينهما من وجهة نظر المديرين والمعلمين) عام 2007 والباحث عبدالعزيز منصور في دراسته (الأداء الإداري لمدير المدارس الثانوية من وجهة نظر المدرسين والمدرسات ببنغازي) عام 2000.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

عرض نتائج السؤال الثاني:

"ما أثر كل من المتغيرات (حجم المدرسة، الجنس، الخبرة، المؤهل العلمي، عدد الدورات التدريبية) على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس ؟

للإجابة على السؤال الثاني استخدم الباحث في معالجته الإحصائية تحليل التباين الأحادي اختبار (F) وكذلك اختبار (t) لعينتين مستقلتين بالإضافة إلى الوسط الحسابي والانحراف المعياري وذلك بعد التحقق من توفر شرط التوزيع الإعتدالي للعينة، وكانت النتائج على النحو التالي ولوجهتي نظر كل من المديرين والمعلمين.

1. حجم المدرسة:

جدول (26)

يبين تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري الثانوية العامة بطرابلس وفقاً لحجم المدرسة حسب وجهة نظر المديرين.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار f	احتمال الدلالة (P)	الدلالة الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$)
بين فئات حجم المدرسة	3259.286	3	1086.429	1.861	0.142	غير دال إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$)
الخطأ	50788.318	87	583.774			
الكلي	54047.604	90				

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

يتضح من خلال نتائج جدول (26) بأن قيمة (F) تساوي (1.861) باحتمال دلالة (p=0.142) وبما أن احتمال الدلالة (p) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لذلك نقبل الفرضية الصفرية (H_0) القائلة " بأن متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة متساوية وفقاً لفئات حجم المدرسة) ويرفض الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه: (متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس غير متساوية وفقاً لفئات حجم المدرسة) أي أن ليس هناك أثر معنوي دال إحصائياً لحجم المدرسة على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس عند مستوى معنوية($\alpha = 0.05$) حسب وجهة نظر المديرين أما حسب وجهة نظر المعلمين فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (27)

تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وفقاً لحجم المدرسة حسب وجهة نظر المعلمين.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	احتمال الدلالة (P)	الدلالة الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$)
بين فئات حجم المدرسة	9415.557	3	3138.519	1.978	0.116	غير دال إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$)
الخطأ	1231024	776	1586.372			
الكلي	1240440	779				

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

يتضح من خلال نتائج الجدول (27) بأن قيمة اختبار (F) تساوي (1.978) باحتمال دلالة (p=0.116) وبما أن احتمال الدلالة (p) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لذلك نقبل الفرضية الصفرية (H_0) القائلة " بأن متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة متساوية وفقاً لفئات حجم المدرسة) ونرفض الفرضية البديلة (H_1) القائلة بأنه: (متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس غير متساوية وفقاً لفئات حجم المدرسة) أي أنه ليس هناك أثر معنوي دال إحصائياً لحجم المدرسة على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس عند مستوى معنوية($\alpha = 0.05$) حسب وجهة نظر المعلمين

ويرى الباحث توافق وجهتي نظر كل من المديرين والمعلمين حول عدم وجود أثر معنوي دال إحصائياً لحجم المدرسة على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري الثانوية العامة بمدارس طرابلس.

2. الجنس:

جدول (28)

يبين نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين حسب وجهة نظر المديرين

الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد (ن)	قيمة (t)	احتمال الدلالة (p)	الدلالة الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$)
ذكر	177.3556	25.50237	45	0.161	0.872	غير دال إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$)
أنثى	176.5217	23.76528	46			

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

يتضح من خلال نتائج جدول (28) بأن قيمة (t) تساوي (0.161) باحتمال دلالة (p=0.872) وبما أن احتمال الدلالة (p) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لذلك نقبل الفرضية الصفرية (H0) القائلة " بأن متوسطي درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة متساوية وفقاً للجنس "، ونرفض الفرضية البديلة (H1) القائلة: (بأن متوسطي درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة غير متساوية وفقاً للجنس) أي أن ليس هناك أثر معنوي دال إحصائياً للجنس على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس عند مستوى معنوية($\alpha = 0.05$) حسب وجهة نظر المديرين، أما حسب وجهة نظر المعلمين فكانت النتائج كما في جدول (44) التالي:

جدول (29)

يبين نتائج اختبار (t) لعينتين مستقلتين حسب وجهة نظر المعلمين

الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد (ن)	قيمة (t)	احتمال الدلالة (p)	الدلالة الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$)
ذكر	155.2733	47.24757	300	-7.652	0.000	دال إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$)
أنثى	176.9604	31.85766	480			

يتضح من خلال نتائج جدول (29) بأن قيمة (t) تساوي (-7.652) باحتمال دلالة (p=0.00) وبما أن احتمال الدلالة (p) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لذلك نقبل الفرضية الصفرية (H0) القائلة " بأن متوسطي درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

مدارس الثانوية العامة غير متسأوية وفقاً للجنس ". ونقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة: (بأن متوسطي درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة متساوية وفقاً للجنس) أي أن ليس هناك أثر معنوي دال إحصائيا للجنس على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس عند مستوى معنوية($\alpha = 0.05$) حسب وجهة نظر المعلمين ولصالح الإناث.

ويرى الباحث عدم توافق ما بين وجهتي نظر كل من المديرين والمعلمين حول أثر الجنس على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري الثانوية العامة بطرابلس.

3. الخبرة

جدول (30)

يبين تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري **مدارس الثانوية العامة بطرابلس وفقاً للخبرة حسب وجهة نظر المديرين.**

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	احتمال الدلالة (P)	الدلالة الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$)
بين فئات حجم المدرسة	2123.798	4	530.949	0.879	0.480	غير دال إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$)
الخطأ	51923.807	86	603.765			
الكلي	54047.604	90				

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

يتضح من خلال نتائج جدول (30) بأن قيمة اختبار (F) تساوي (0.879) باحتمال دلالة (p=0.480) وبما أن احتمال الدلالة (p) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لذلك نقبل الفرضية الصفرية (H0) القائلة " متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة متساوية وفقاً للخبرة) ونرفض الفرضية البديلة (H1) القائلة بأنه: (متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس غير متساوية وفقاً للخبرة) أي أن ليس هناك أثر معنوي دال إحصائيا لسنوات الخبرة على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس عند مستوى معنوية($\alpha = 0.05$) حسب وجهة نظر المديرين، أما حسب وجهة نظر المعلمين فكانت النتائج كما في جدول (31).

جدول (31)

يبين تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وفقاً للخبرة حسب وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	احتمال الدلالة (P)	الدلالة الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$)
بين فئات حجم المدرسة	35921.32	4	8980.326	5.778	0.00	دال إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$)
الخطأ	1204519	775	1554.218			
الكلي	1240440	779				

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

من خلال نتائج جدول (31) بأن قيمة اختبار (F) تساوي (5.778) باحتمال دلالة (p=0.00) وبما أن احتمال الدلالة (p) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لذلك نرفض الفرضية الصفرية (H0) القائلة " أن متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة متساوية وفقاً للخبرة) ونقبل الفرضية البديلة (H1) القائلة بأنه: (أن متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس غير متساوية وفقاً للخبرة) أي أن هناك أثر معنوي دال إحصائيا لسنوات الخبرة على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس عند مستوى معنوية($\alpha = 0.05$) حسب وجهة نظر المعلمين، ويرى الباحث عدم التوافق ما بين وجهتي نظر كل من المديرين والمعلمين حول أثر الخبرة على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس.

4. المؤهل العلمي:

جدول (32)

يبين تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وفقاً للمؤهل العلمي حسب وجهة نظر المديرين.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	احتمال الدلالة (P)	الدلالة الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$)
بين مستويات المؤهل العلمي	194.704	2	97.325	0.159	0.853	غير دال إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$)
الخطأ	53852.900	88	611.965			
الكلي	54047.604	90				

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

يتضح من خلال نتائج جدول (32) بأن قيمة اختبار (f) تساوي (0.159) باحتمال دلالة (p=0.853) وبما أن احتمال الدلالة (p) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لذلك نقبل الفرضية الصفرية (H0) القائلة " متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مدراء مدارس الثانوية العامة بطرابلس متساوية وفقاً للمؤهل العلمي) ونرفض الفرضية البديلة (H1) القائلة بأنه: (متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس غير متساوية وفقاً للمؤهل العلمي) أي أن ليس هناك أثر معنوي دال إحصائيا للمؤهل العلمي على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس عند مستوى معنوية($\alpha = 0.05$) حسب وجهة نظر المديرين، أما حسب وجهة نظر المعلمين فكانت النتائج كما في جدول (33).

جدول (33)

يبين تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري الثانوية العامة بطرابلس وفقاً للمؤهل العلمي حسب وجهة نظر المعلمين.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	احتمال الدلالة (P)	الدلالة الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$)
بين مستويات المؤهل العلمي	10217.817	2	5108.909	3.227	0.040	دال إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$)
الخطأ	1230222	777	1583.297			
الكلي	1240440	779				

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

يتضح من خلال نتائج جدول (33) بأن قيمة اختبار (F) تساوي (3.227) باحتمال دلالة (p=0.04) وبما أن احتمال الدلالة (p) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لذلك نرفض الفرضية الصفرية (H0) القائلة " متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس متساوية وفقاً للمؤهل العلمي) ونقبل الفرضية البديلة (H1) القائلة بأنه: (متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس غير متساوية وفقاً للمؤهل العلمي) أي أن هناك أثر معنوي دال إحصائيا للمؤهل العلمي على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس عند مستوى معنوية($\alpha = 0.05$) حسب وجهة نظر المعلمين.ويرى الباحث عدم التوافق ما بين وجهتي نظر كل من المديرين والمعلمين حول أثر العلمي على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس.

5. عدد الدورات التدريبية:

جدول (34)

يبين تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وفقاً لعدد الدورات التدريبية حسب وجهة نظر المديرين.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	احتمال الدلالة (P)	الدلالة الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$)
بين فئات عدد الدورات التدريبية	1070.815	2	535.407	0.889	0.415	غير دال إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$)
الخطأ	52976.79	88	602.009			
الكلي	54047.604	90				

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

يتضح من خلال نتائج جدول (34) بأن قيمة اختبار (F) تساوي (0.889) باحتمال دلالة (p=0.415) وبما أن احتمال الدلالة (p) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لذلك نقبل الفرضية الصفرية (H0) القائلة " متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة متساوية وفقاً لعدد الدورات التدريبية) ونرفض الفرضية البديلة (H1) القائلة بأنه: (متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري مدارس الثانوية العامة بطرابلس غير متساوية وفقاً لعدد الدورات التدريبية) عند مستوى معنوية($\alpha = 0.05$) أي أن ليس هناك أثر معنوي دال إحصائيا لعدد الدورات التدريبية على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس. عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) حسب وجهة نظر المديرين، أما حسب وجهة نظر المعلمين فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (35)

يبين تحليل التباين الأحادي لمتوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري الثانوية العامة بطرابلس وفقاً لعدد الدورات التدريبية حسب وجهة نظر المعلمين.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	احتمال الدلالة (P)	الدلالة الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$)
بين مستويات المؤهل العلمي	10217.817	2	5108.909	3.227	0.040	دال إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$)
الخطأ	1230222	777	1583.297			
الكلي	1240440	779				

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

يتضح من خلال نتائج جدول (35) بأن قيمة اختبار (F) تساوي (1.966) باحتمال دلالة (p=0.141) وبما أن احتمال الدلالة (p) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لذلك نقبل الفرضية الصفرية (H0) القائلة " متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس متساوية وفقاً لعدد الدورات التدريبية) ونرفض الفرضية البديلة (H1) القائلة بأنه: (متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس غير متساوية وفقاً لعدد دورات التدريبية) أي أن ليس هناك أثر معنوي دال إحصائيا لعدد دورات التدريبية على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس عند مستوى معنوية($\alpha = 0.05$) حسب وجهة نظر المعلمين.ويرى الباحث توافق ما بين وجهتي نظر كل من المديرين والمعلمين حول أثر عدد الدورات التدريبية على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس.

عرض نتائج السؤال الثالث

ما أثر استخدام الوسائل الحديثة على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس ؟

للإجابة على السؤال الثالث للدراسة كان لابد أولاً تحديد مدى استخدام الوسائل الحديثة بأبعاده الثلاثة إدارة الوقت – استخدام التكنولوجيا – المهارات الإنسانية في عملية التنظيم الإداري من قبل مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وبوجهتي نظر كل من المديرين والمعلمين حيث استخدم الباحث الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري وكذلك تحليل التباين

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الأحادي (اختبار F) في معالجته الإحصائية واعتمد الباحث على القياس الميئتي الموضح في جدول رقم (14) في تحديد مدى الاستخدام وكانت النتائج على النحو التالي:

أولاً: بعد إدارة الوقت

جدول (36)

يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات كل من المديرين والمعلمين حول مدى استخدام مدى استخدام الوسائل الحديثة من خلال بعد إدارة الوقت في عملية التنظيم الإداري من قبل مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

العينة	مدى الاستخدام	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المديرون	ضعيف	63	69.2	1.34	0.54
	متوسط	25	27.5		
	فوق المتوسط	3	3.3		
	المجموع	91	100		
المعلمون	ضعيف	52	6.7	2.25	0.57
	متوسط	475	60.9		
	فوق المتوسط	253	32.4		
	المجموع	780	100		

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

لتحديد مدى استخدام الوسائل الحديثة من خلال بعد إدارة الوقت بشكل عام في عملية التنظيم الإداري من قبل مديري المدارس الثانوية العامة لمدارس طرابلس عمل الباحث على جمع الدرجات الكلية للفقرات الستة ابتداءً من الفقرة التاسعة والأربعين ولغاية الفقرة الرابعة والخمسين والمتعلقة ببعد إدارة الوقت حيث ترأوح مدى الدرجات الكلية ما بين 6 إلى 30 درجة للقياس الخماسي ثم أعاد الباحث تصنيفها وفقاً للقياس الثلاثي وعلى النحو التالي:

مدى الدرجة الكلية	14-6	22-15	30-23
مستوى الدرجة الكلية	ضعيف	متوسط	فوق المتوسط
ترتيب الدرجة الكلية	1	2	3

ومن خلال نتائج جدول (36) يتضح أن قيم الأوساط الحسابية المرجحة لإجابات كل من المديرين والمعلمين بلغت (1.34 – 2.25) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (0.54 – 0.57) على التوالي حول مدى استخدام الوسائل الحديثة من خلال بعد إدارة الوقت في عملية التنظيم الإداري من قبل مديري المدارس الثانوية العامة لمدارس طرابلس حيث بلغت أعلى نسبة للإجابة بـ (ضعيف) (69.2%) للمديرين وبـ (متوسط) (60.9%) للمعلمين تليها نسبة الإجابة بـ (متوسط)(27.5%) للمديرين وبـ (فوق المتوسط) (32.4%) للمعلمين بينما بلغت أدنى نسبة للإجابة بـ (فوق المتوسط) (3.3%) للمديرين وبـ (ضعيف) (6.7%) للمعلمين الأمر الذي يشير إلى ان هناك تباين بين وجهتي نظر كل من المديرين والمعلمين فمعظم المديرين متفقين على أن مدى استخدام الوسائل الحديثة من خلال بعد إدارة الوقت مدى استخدام الوسائل الحديثة من

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

خلال بعد إدارة الوقت (ضعيف) بينما أغلب المعلمين متفقين على أنه (فوق المتوسط)، وهذا يتفق مع ماوصل إليه موسى بكده في دراسته سنة 2006 ويرجح الباحث الإختلاف بين عينتي المدرسين والمديرين إلى أن هذه العمليه دقيقة وحساسة بحيث يمكن للمديرين التعرف عليها وتقدير مدى وجودها من عدمه، لأنهم هم الذين يواجهون هذه التحديات،أماالمدرسين فيقدرون هذا من خلال خبرتهم وتعاملهم اليومي مع المجتمع المدرسي، أما قيم الانحرافات المعيارية لإجابات كل من المديرين والمعلمين فتشير إلى تقارب تلك الإجابات.

ثانياً: بعد استخدام التكنولوجيا **جدول (37)**

يبين التوزيع التكراري والنسبي لاجابات كل من المديرين والمعلمين حول مدى استخدام الوسائل الحديثة من خلال بعد استخدام التكنولوجيا في عملية التنظيم الإداري من قبل مديرو المدارس الثانوية العامة بطرابلس وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

العينة	مدى الاستخدام	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المديرون	ضعيف	78	85.7	1.15	0.39
	متوسط	12	13.2		
	فوق المتوسط	1	1.1		
	المجموع	91	100		
المعلمون	ضعيف	73	9.4	2.35	0.64
	متوسط	359	46.0		
	فوق المتوسط	348	44.6		
	المجموع	780	100		

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

لتحديد مدى استخدام الوسائل الحديثة من خلال بُعد استخدام التكنولوجيا بشكل عام في عملية التنظيم الإداري من قبل مديري المدارس الثانوية العامة لمدارس طرابلس عمل الباحث على جمع الدرجات الكلية للفقرات الستة ابتداء من الفقرة الخامسة والخمسين حتى الفقرة الستين والمتعلقة ببُعد استخدام التكنولوجيا وتم التصنيف كما هو الحال في تصنيف درجات بعد إدارة الوقت.

ومن خلال نتائج الجدول (37) يتضح أن قيم الأوساط الحسابية المرجحة لإجابات كل من المديرين والمعلمين بلغت (1.15 و 2.35) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (0.39 و 0.64) على التوالي حول مدى استخدام الوسائل الحديثة من خلال بُعد استخدام التكنولوجيا في عملية التنظيم الإداري من مديري المدارس الثانوية العامة لمدارس طرابلس حيث بلغت أعلى نسبة (85.7%) للإجابة المدراء بـ (ضعيف) بينما بلغت أعلى نسبة (46%) لإجابة المعلمين بـ (متوسط) تليها إجابة المعلمين بـ (فوق المتوسط) وبلغت (44.6%)نسبة إجابة المديرين بـ (متوسط) وبلغت (13.2%) بينما بلغت نسبة أما نسبة إجابة المديرين (فوق المتوسط) وبلغت (1.1%) أما أدنى نسبة لإجابة المعلمين بـ (ضعيف) فبلغت (9.4%).

الأمر الذي يشير إلى أن أغلب المديرين متفقين على أن مدى استخدام الوسائل الحديثة من خلال بعد استخدام التكنولوجيا (ضعيفاً) بينما أغلب المعلمين متفقين على وجود مدى

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

(فوق المتوسط) من الاستخدام لمديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس في عملية التنظيم الإداري.

ويرى الباحث أن هناك اختلافاً ما بين وجهتي نظر كل من المعلمين والمديرين حول مدى استخدام الوسائل الحديثة من خلال بعد استخدام التكنولوجيا في عملية التنظيم الإداري لمديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس.

وهذا يتفق مع نتائج الدراسة التي توصلت إليها سكينة قدمور سنة 2003 بعنوان (الأساليب الحديثة في تنظيم الإدارة المدرسية) و يرى الباحث أن هذا بدوره يؤثر بشكل أو بآخر على كفاءة العمل الإداري داخل المدرسة لاسيما أننا بدأنا في عصر التكنولوجيا والمعلوماتية كما يرى مصباح بالحاج في دراسته سنة 1996 عن (*الاحتياجات التدريبية للمديرين*) بضرورة إخضاع من يُصعَّد لتولي مهام الإدارة المدرسية لدورات تدريبية يراعى فيها احتياجاتهم الفعلية للقيام بالدور المنوط به، وضرورة تطوير وتحديث طرق انتقاء مديري المدارس من بين أفضل العناصر التربوية، ولعل أن من أولويات هذه الأمور هو أن يعمل المدير على تسخير التكنولوجيا في العمل المدرسي.

أما قيم الانحرافات المعيارية لإجابات كل من المديرين والمعلمين على حد سواء فتدل على عدم تباعد تلك الإجابات.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

ثالثاً: بُعد المهارات الإنسانية.

جدول (38)

يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات كل من المديرين والمعلمين حول مدى استخدام الوسائل الحديثة من خلال بعد المهارات الإنسانية في عملية التنظيم الإداري من قبل مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

العينة	مدى الاستخدام	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المديرون	ضعيف	79	86.8	1.17	0.48
	متوسط	8	8.8		
	فوق المتوسط	4	4.4		
	المجموع	91	100		
المعلمون	ضعيف	117	15.0	2.23	0.69
	متوسط	365	46.8		
	فوق المتوسط	298	38.2		
	المجموع	780	100		

لتحديد مدى استخدام الوسائل الحديثة من خلال بُعد المهارات الإنسانية بشكل عام في عملية التنظيم الإداري من قبل مديري المدارس الثانوية العامة لمدارس بطرابلس عمل الباحث

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

على جمع الدرجات الكلية للفقرات الستة ابتداءً من الفقرة الواحدة والستين حتى الفقرة السادسة والستين والمتعلقة ببُعد المهارات الإنسانية وتم التصنيف كما هو الحال في تصنيف درجات بُعد إدارة الوقت.

ومن خلال نتائج الجدول (38) يتضح أن قيم الأوساط الحسابية المرجحة لإجابات كل من المديرين والمعلمين بلغت (1.17 و 2.23) على التوالي بإنحرافات معيارية قدرها (0.48 و 0.69) على التوالي حول مدى استخدام الوسائل الحديثة من خلال بُعد المهارات الإنسانية في عملية التنظيم الإداري من قبل مديري المدارس الثانوية العامة لمدارس طرابلس حيث بلغت أعلى نسبة لإجابة المديرين بـ (ضعيف) (86.8%) أما أعلى نسبة لإجابة المعلمين بـ(متوسط) فبلغت (46.8%) تليها نسبة إجابة المديرين بـ (متوسط) وبلغت (8.8%) أما نسبة إجابة المعلمين بـ (فوق المتوسط) فبلغت (38.2%) بين بلغت أدنى نسبة لإجابة المديرين بـ (فوق المتوسط) وهي (4.4%) أما أدنى نسبة لإجابة المعلمين بـ (ضعيف) فبلغت (15%).

الأمر الذي يشير إلى أن أغلب المديرين متفقين على أن وجود (ضعيف) من الاستخدام للوسائل الحديثة من خلال بُعد استخدام المهارات الإنسانية بينما اتفق معظم المعلمين على وجود مدى (متوسط) من ذلك الاستخدام لمديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس في عملية التنظيم الإداري.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

أما قيم الانحرافات المعيارية فتشير إلى تقارب إجابات كل من المديرين والمعلمين حول مدى الاستخدام للوسائل الحديثة من خلال بُعد استخدام المهارات الإنسانية، ويرى الباحث الاختلاف ما بين وجهتي نظر كل من المديرين والمعلمين حول المدى المذكور.

وهذا يتفق مع ماتوصل إليه ناصر مفتاح سنة 2005 في دراسته حول المهارات الإدارية للمديرين، التي توصي بوضع نظام يكفل المتابعة المستمرة للتأكد من كفاءة المديرين لمهاراتهم الفنية والتنظيمية والإنسانية، ويرى الباحث أن الجانب الإنساني يعتبر هو القوة الدافعة للعملية الإدارية وهو قلبها النابض، حيث يرى أصحاب نظرية العلاقات الإنسانية بأهمية العلاقات الإنسانية في العمل، ولا تعني هذه النظرية أن ينخرط الإداري في علاقات شخصية مباشرة مع العاملين، بحيث لا تبقى مسافات اجتماعية تفصل بين الإداري والمرؤوسين الذين يتبعونه، لأن جهود الإداري في هذه الحالة تشتت بعيداً عن الهدف الإداري للمؤسسة ولكن ما يريد أن يصل إليه أصحاب هذه النظرية هي مراعاة الأبعاد السيكولوجية والاجتماعية التي تجعل من العاملين يقومون بدورهم دون اللجوء للمراوغة ومقاومة السلطة، لأن العاملين يتطلعون دائماً إلى نوع من الفهم المشترك يجعل من السلطة أن تشعرهم بأن من مصلحتها أن تنظر في شأنهم بعناية مثلما تولي متطلبات العمل عنايتها، إن المرؤوسين الذين لا يكونون معوقين بمشكلات

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

يستطيعون أن يركزوا على أعمالهم، فتقل الأخطار التي يرتكبونها وتزداد وجوه التكامل بين عملهم وأعمال الفريق.

وبشكل عام:

ولتحديد مدى استخدام الوسائل الحديثة من قبل مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس عمل الباحث على جمع الدرجات الكلية للفترات الثمانية عشرة ابتداءً من الفقرة التاسعة والأربعين ولغاية الفقرة السادسة والستين والمتعلقة بالأبعاد الثلاثة (إدارة الوقت، استخدام التكنولوجيا، المهارات الإنسانية) مما لاستخدام الوسائل الحديثة وعمل الباحث على اعادة تصنيفها من القياس الخماسي إلى الثلاثي وعلى النحو التالي:

مدى الدرجة الكلية	44-18	67-45	90-68
ترتيب الدرجة الكلية	1	2	3
مستوى الدرجة الكلية	ضعيف	متوسط	فوق المتوسط

وكانت النتائج كما في جدول (39) التالي:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

جدول (39)

يبين التوزيع التكراري والنسبي لإجابات كل من المديرين والمعلمين حول مدى استخدام الوسائل الحديثة بشكل عام من قبل مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس في عملية التنظيم الإداري وكذلك الوسط الحسابي المرجح والانحراف المعياري.

العينة	مستوى الكفاءة	التكرار (ك)	النسبة المئوية (%)	الوسط الحسابي المرجح	الانحراف المعياري
المديرون	ضعيف	77	84.6	1.16	0.40
	متوسط	13	14.3		
	فوق المتوسط	1	1.1		
	المجموع	91	100		
المعلمون	ضعيف	71	9.1	2.29	0.62
	متوسط	411	52.7		
	فوق المتوسط	298	38.2		
	المجموع	780	100		

من خلال نتائج الجدول (39) السابق يتضح أن قيم الأوساط الحسابية المرجحة لإجابات كل من المديرين والمعلمين بلغت (1.16 و 2.29) على التوالي بانحرافات معيارية قدرها (0.40 و 0.62) على التوالي حول مدى استخدام الوسائل الحديثة من قبل مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس في عملية التنظيم الإداري حيث بلغت أعلى نسبة لإجابة المدراء بـ (ضعيف) (84.6%) أما أعلى نسبة لإجابة المعلمين بـ(متوسط) فبلغت (52.7%) تليها نسبة إجابة المديرين بـ

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

(متوسط) وبلغت (14.3%) أما نسبة إجابة المعلمين بـ (فوق المتوسط) فبلغت (38.2%) وبلغت أدنى نسبة لإجابة المدرين بـ (فوق المتوسط) وهي (1.1%) بينما بلغت أدنى نسبة لإجابة المعلمين بـ (ضعيف) وهي(9.1%).

الأمر الذي يشير إلى وجود مدى استخدام (ضعيف) للوسائل الحديثة من قبل هؤلاء المديرون وفق وجهة نظر المديرين بينما اختلفت وجهة نظر المعلمين فأغلبهم اتفقوا على مدى استخدام (فوق المتوسط) للوسائل الحديثة من قبل هؤلاء المديرون.

أما قيم الإنحرافات فتشير إلى تقارب إجابات كل من المديرين والمعلمين على حد سواء حول مدى استخدام الوسائل الحديثة من قبل هؤلاء المديرون .

وبعد التعرف على مدى استخدام الوسائل الحديثة من قبل مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس نستطيع الإجابة على السؤال الثالث للدراسة في تحديد أثر استخدام تلك الوسائل الحديثة بأبعادها الثلاث، وبشكل عام على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس حيث استخدم الباحث في معالجته الإحصائية أسلوب تحليل التباين الأحادي (اختبار F) وكانت النتائج على النحو التالي:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

أولاً بُعد إدارة الوقت:

لتحديد أثر استخدام الوسائل الحديثة من خلال بُعد إدارة الوقت على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس بوجهة نظر المديرين المستخدم الباحث تحليل التباين الأحادي وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (40)

يبين تحليل التباين الاحادي بوجهة نظر المديرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	احتمال الدلالة P	الدلالة الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$)
بين مدبات الاستخدام للوسائل الحديثة.	687.826	2	343.913	0.567	0.569	غير دال إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$)
الخطأ	53359.778	88	606.361			
الكلي	54047.604	90				

يتضح من خلال نتائج الجدول (40) بأن قيمة اختبار (F) تساوي (0.567) باحتمال دلالة (P=0.569) وبما أن احتمال الدلالة (p) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لذلك نقبل الفرضية الصفرية (H0) القائلة (عدم وجود فروق معنوية بين متوسطات درجات كفاءة التنظيم

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وفقاً لمديريات استخدام الوسائل الحديثة من خلال بُعد إدارة الوقت ونرفض الفرضية البديلة (H_1) القائلة (هناك فروق معنوية ما بين متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وفقاً لمديريات استخدام الوسائل الحديثة من خلال بعد إدارة الوقت) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) أي أنه ليس هناك أثر معنوي دال إحصائياً لاستخدام الوسائل الحديثة من خلال بُعد إدارة الوقت على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس حسب وجهة نظر المديرين وعند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، أما بالنسبة لوجهة نظر المعلمين فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (41)

يبين تحليل التباين الاحادي بوجهة نظر المديرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	احتمال الدلالة P	الدلالة الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$)
بين مدى الاستخدام للوسائل الحديثة.	31906.026	2	15953.013	10.257	0.000	دال إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$)
الخطأ	1208534	777	1555.385			
الكلي	1240440	779				

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

من خلال نتائج الجدول (41) يتضح أن قيمة اختبار (F) تساوي (10.257) باحتمال دلالة (p=0.000) وبما أن احتمال الدلالة (p) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لذلك نرفض الفرضية الصفرية (H0) القائلة "متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس غير متساوية وفقاً لمدى استخدام الوسائل الحديثة من خلال بُعد إدارة الوقت" عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) أي أنه هناك أثر معنوي ودال إحصائياً لاستخدام وسائل الحديثة من خلال بُعد إدارة الوقت على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس حسب وجهة نظر المعلمين عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

ثانياً: بُعد استخدام التكنولوجيا

لتحديد أثر استخدام الوسائل الحديثة من خلال بعد استخدام التكنولوجيا على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وفق وجهة نظر المديرين استخدام الباحث تحليل التباين الأحادي (اختبار F) وكانت النتائج كما في الجدول التالي:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

جدول (42)

يبين تحليل التباين الأُحادي بوجهة نظر المديرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	احتمال الدلالة P	الدلالة الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$)
بين مدى الاستخدام الوسائل الحديثة.	1008.247	2	504.123	0.836	0.437	غير دال إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$)
الخطأ	53039.357	88	602.720			
الكلي	54047.604	90				

يتضح من خلال نتائج جدول (42) بأن قيمة اختبار (F) تساوي (0.836) باحتمال دلالة (p=0.437) وبما أن احتمال الدلالة (p) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لذلك نقبل الفرضية الصفرية (H0) القائلة "متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وفقاً لاستخدام الوسائل الحديثة من خلال بُعد استخدام التكنولوجيا متسأوية" ونرفض الفرضية البديلة (H1) القائلة "متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وفقاً لاستخدام الوسائل الحديثة من خلال بعد استخدام التكنولوجيا غير متساوية) عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) أي أنه ليس هناك أثر معنوي دال إحصائياً لاستخدام الوسائل الحديثة من خلال بُعد استخدام التكنولوجيا على كفاءة التنظيم

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$). وحسب وجهة نظر المديرين، أما بالنسبة لوجهة نظر المعلمين فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (43)يبين تحليل التباين الأحادي بوجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	احتمال الدلالة P	الدلالة الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$)
بين مدى الاستخدام للوسائل الحديثة.	37914.975	2	18957.487	12.249	0.00	دال إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$)
الخطأ	1202525	777	1547.651			
الكلي	1240440	779				

يتضح من خلال نتائج الجدول (43) أن قيمة اختبار (F) تساوي (12.249) باحتمال دلالة (p=0.00) وبما أن احتمال الدلالة (p) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لذلك نرفض الفرضية الصفرية (H0) القائلة "متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وفقاً لاستخدام الوسائل الحديثة من خلال بُعد استخدام التكنولوجيا متساوية" ونقبل الفرضية البديلة (H1) القائلة "متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وفقا لاستخدام الوسائل الحديثة من خلال بُعد استخدام التكنولوجيا غير متساوية"عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) أي أنه هناك أثر معنوي ودال إحصائياً

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

لاستخدام الوسائل الحديثة من خلال بعد استخدام التكنولوجيا على كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) وحسب وجهة نظر المعلمين عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

ثالثاً: بُعد المهارات الإنسانية

لتحديد أثر استخدام الوسائل الحديثة من خلال بُعد المهارات الإنسانية على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وفق وجهة نظر المديرين استخدام الباحث تحليل التباين الأحادي (اختبار F) وكانت النتائج كما في جدول (44) التالي:

جدول (44)

يبين تحليل التباين الأحادي بوجهة نظر المديرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	احتمال الدلالة P	الدلالة الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$)
بين مدى الاستخدام للوسائل الحديثة.	416.822	2	208.411	0.342	0.711	غير دال إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$)
الخطأ	53630.782	88	609.441			
الكلي	54047.604	90				

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

من خلال نتائج الجدول (44) تبين أن قيمة اختبار (F) تساوي (0.342) باحتمال دلالة (P=0.711) وبما أن احتمال الدلالة (p) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لذلك نقبل الفرضية الصفرية (H0) القائلة "متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وفقاً لاستخدام الوسائل الحديثة من خلال بُعد استخدام المهارات الإنسانية متساوية" ونرفض الفرضية البديلة (Hi) القائلة "متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وفقاً لاستخدام الوسائل الحديثة من خلال بُعد المهارات الإنسانية غير متساوية"عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) أي أنه ليس هناك أثر معنوي دال إحصائياً لاستخدام الوسائل الحديثة من خلال بعد المهارات الإنسانية على كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) وحسب وجهة نظر المديرين، أما بالنسبة لوجهة نظر المعلمين فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (45)

تحليل التباين الأحادي بوجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	احتمال الدلالة P	الدلالة الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$)
بين مدى الاستخدام للوسائل الحديثة.	26662.996	2	13331.498	8.534	0.00	دال إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$)
الخطأ	1213777	777	1562.132			
الكلي	1240440	779				

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

من خلال نتائج الجدول (45) تبين أن قيمة اختبار (F) تساوي (8.534) باحتمال دلالة (p=0.00) وبما أن احتمال الدلالة (p) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لذلك نرفض الفرضية الصفرية (H0) القائلة "متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس متساوية وفقاً لاستخدام الوسائل الحديثة من خلال بُعد المهارات الإنسانية " ونقبل الفرضية البديلة (Hi) القائلة "متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس غير متساوية وفقاً لاستخدام الوسائل الحديثة من خلال بُعد المهارات الإنسانية "عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$) أي أنه هناك فروق معنوية، ذات دلالة إحصائية لاستخدام الوسائل الحديثة من خلال بعد المهارات الإنسانية على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس حسب وجهة نظر المعلمين عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

وبشكل عام:

ولتحديد أثر استخدام الوسائل الحديثة من خلال الأبعاد الثلاثة معاً على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس حسب وجهة نظر المديرين استخدم الباحث تحليل التباين الأحادي (اختبار F) وكانت النتائج كما في الجدول التالي

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

جدول (46)يبين تحليل التباين الأحادي بوجهة نظر المديرين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	احتمال الدلالة P	الدلالة الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$)
بين مدى الاستخدام للوسائل الحديثة.	2800.384	2	1400.192	2.404	0.096	غير دال إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$)
الخطأ	51247.220	88	582.355			
الكلي	54047.604	90				

يتضح من خلال نتائج جدول (46) بأن قيمة اختبار (F) تساوي (2.404) باحتمال دلالة (P=0.096) وبما أن احتمال الدلالة (p) أكبر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لذلك نقبل الفرضية الصفرية (H_0) القائلة "متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وفقاً لاستخدام الوسائل الحديثة متساوية" ونرفض الفرضية البديلة (H_1) القائلة "متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس وفقا لاستخدام الوسائل الحديثة غير متساوية" عند مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) أي أنه ليس هناك أثر معنوي ذو دلالة إحصائية لاستخدام الوسائل الحديثة على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس حسب وجهة نظر المديرين، وعند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$)، أما بالنسبة لوجهة نظر المعلمين فكانت نتائج كما في الجدول التالي:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

جدول (47)

يبين تحليل التباين الأحادي بوجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	اختبار F	احتمال الدلالة P	الدلالة الإحصائية عند ($\alpha = 0.05$)
بين مدى الاستخدام للوسائل الحديثة	30056.596	2	1508.298	9.647	0.00	دال إحصائياً عند ($\alpha = 0.05$)
الخطأ	1210383	777	1557.765			
الكلي	1240440	779				

يتضح من خلال نتائج جدول (47) بأن قيمة اختبار (F) تساوي (9.647) باحتمال دلالة (p=0.00) وبما أن احتمال الدلالة (P) أصغر من مستوى المعنوية ($\alpha = 0.05$) لذلك نرفض الفرضية الصفرية (H_0) القائلة "متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس متساوية وفقاً لاستخدام الوسائل الحديثة" ونقبل الفرضية البديلة (H_1) القائلة "متوسطات درجات كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس غير متساوية وفقاً لاستخدام الوسائل الحديثة" عند مستوى معنوية

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

($\alpha = 0.05$) أي أن هناك أثراً معنوياً دالاً إحصائياً لاستخدام الوسائل الحديثة على مستوى كفاءة التنظيم الإداري لدى مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس حسب وجهة نظر المعلمين عند مستوى معنوية ($\alpha = 0.05$).

عرض نتائج السؤال الرابع للدراسة

ما أهم الصعوبات التي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة بطرابلس ؟

للإجابة على السؤال الرابع للدراسة استخدم الباحث في معالجته الإحصائية الوسط الحسابي المرجح وكذلك الانحراف المعياري لإجابات كل من المديرين والمعلمين ووفق الأبعاد الثلاثة (الشخصي، الصعوبات الخارجية، الصعوبات الفنية) وكانت النتائج على النحو التالي:

1. البُعد الشخصي : وفقاً لوجهة نظر المديرين كانت النتائج على النحو التالي:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

جدول (48)

يبين الوسط الحسابي المرجح لإجابات المديرين حول أهم الصعوبات ومن خلال البعد الشخصي التي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة بطرابلس مرتبة تنازلياً وفق الأهمية النسبية.

الصعوبات الشخصية	الوسط الحسابي المرجح	ترتيب الأهمية النسبية
1. تدني المهارات الإدارية لبعض مدري المدارس	3.60	1
2. عدم ثقة المدير في قدرات بعض المعلمين بالمدرسة	3.39	2
3. تسلط بعض مديري المدارس ورغبتهم في الاستئثار بالسلطة الإدارية	3.31	3
4. عدم مراعاة بعض مديري المدارس للعدالة في توزيع الأعمال على المعلمين	3.27	4
5.الانقطاع عن العمل بسبب الالتزامات والعلاقات الاجتماعية	2.86	5
6. تقص خبرةمديرالمدرسة في الإلمام بقدرات المعلمين في المجالات المختلفة للعملية التعليمية	2.78	6

يتضح من خلال نتائج الجدول (48) أن أعلى قيمة للوسط الحسابي المرجح لإجابات المديرين حول أهم الصعوبات ومن خلال البُعد الشخصي التي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة بطرابلس بلغت (3.60) للصعوبة "تدني المهارات الإدارية لبعض مدري المدارس" ولذلك تعد من أهم الصعوبات بترتيب "أول" للأهمية النسبية

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

تليها الصعوبات بالرقم (2.3.4.5) على التوالي وحسب ترتيب الأهمية النسبية أما أقل قيمة للوسط الحسابي المرجح فبلغت (2.78) للصعوبة" نقص خبرةمديرالمدرسة في الألمام بقدرات المعلمين بالمجالات المختلفة للعملية التعليمية" ولذلك فهي من أقل الصعوبات أهمية والتي تواجه مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس في عملية التنظيم الإداري، ويعتقد الباحث ضرورة الاهتمام أولاً بالارتقاء بمستوى المهارات الإدارية لدى هؤلاء المدراء لتلاقي تدني ذلك المستوى في المهارات الإدارية لدى بعض المدراء أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة بطرابلس ولنجاح العملية التعليمية.

وهذا يتفق مع دراسة مصباح بالحاج في دراسته سنة 1996 عن (*الاحتياجات التدريبية للمديرين*) *الذي يرى* بضرورة إخضاع من يصعَّد لتولي مهام الإدارة المدرسية لدورات تدريبية يراعى فيها احتياجاتهم الفعلية للقيام بالدور المنوط به، وضرورة تطوير وتحديد طرق انتقاء مديري المدارس من بين أفضل العناصر التعليمية،

أما بالنسبة لوجهة نظر المعلمين فكانت النتائج على النحو التالي:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

جدول (49)

يبين الوسط الحسابي المرجح لإجابات المديرين حول أهم الصعوبات ومن خلال البعد الشخصي التي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة بطرابلس مرتبة تنازلياً وفق الأهمية النسبية.

الصعوبات الشخصية	الوسط الحسابي المرجح	ترتيب الأهمية النسبية
1. تدني المهارات الإدارية لبعض مديري المدارس	3.56	1
2. عدم ثقة المدير في قدرات بعض المعلمين بالمدرسة	3.30	2
3. تسلط بعض مديري المدارس ورغبتهم في الاستئثار بالسلطة الإدارية	3.22	3
4. عدم مراعاة بعض مديري المدارس للعدالة في توزيع الأعمال على المعلمين	3.21	4
5.الانقطاع عن العمل بسبب الالتزامات والعلاقات الاجتماعية	2.96	5
6. نقص خبرةمدير المدرسة في الألمام بمتطلبات المعلمين في المجالات المختلفة للعملية التعليمية	2.88	6

يتضح من خلال نتائج الجدول (49) بأن أعلى قيمة للوسط الحسابي المرجح لإجابات المعلمين حول أهم الصعوبات ومن خلال البُعد الشخصي التي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة بطرابلس بلغت (3.56) للصعوبة " تدني المهارات الإدارية

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

لبعض مديري المدارس" ولذلك فهي أهم الصعوبات حيث جاءت بالترتيب الأول للأهمية النسبية تليها الصعوبات بالرقم (2-3-4-5) على التوالي أما أصغر قيمة للوسط الحسابي المرجح فبلغت (2.88) للصعوبة" نقص خبرة مدير المدرسة في الإلمام بقدرات المعلمين بالمجالات المختلفة للعملية التعليمية" ولذلك فهي من أقل الصعوبات أهمية والتي تواجه مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس في عملية التنظيم الإداري، ويرى الباحث اتفاق وجهتي نظر كل من المديرين والمعلمين حول كون الصعوبات أهمية وأقل الصعوبات أهمية في البُعد الشخصي.

2. بعد الصعوبات الخارجية:

وفقاً لوجهة نظر المديرين كانت النتائج على النحو التالي:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

جدول (50)

يبين الوسط الحسابي المرجح لإجابات المديرين حول أهم الصعوبات الخارجية التي تواجه المدراء أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة في طرابلس مرتبة تنازلياً وفق الأهمية النسبية.

الصعوبات الخارجية	الوسط الحسابي المرجح	ترتيب الأهمية النسبية
1. تضارب بعض القرارات والتوجيهات الصادرة من أمانة التعليم مما يسبب خللاً في تنظيم جوانب المدرسة	3.67	1
2. عدم انتهاء حركة تنقلات المعلمين من مدارسهم قبل بداية العام الدراسي	3.56	2
3. قلة متابعة المسؤولين في أمانة التعليم للجوانب التنظيمية في المدرسة	3.37	3
ازدحام المبنى المدرسي بالعاملين والطلاب يربك العملية التنظيمية في المدرسة	3.23	4
5. قصور السلطات الممنوحة للمدير مقابل الواجبات الممنوحة	3.17	5
6. إهمال أمانة التعليم لرأي المدير عند نقل المعلمين أو الإداريين من وإلى المدرسة	3.08	6

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

من خلال نتائج الجدول (50) يتضح أن أعلى قيمة للوسط الحسابي المرجح لإجابات المديرين حول أهم الصعوبات الخارجية التي تواجهالمديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة بطرابلس بلغت (3.67) للصعوبة "تضارب بعض النشرات والتوجيهات الصادرة من أمانة التعليم مما يسبب خللاً في تنظيم جوانب المدرسة " ولذلك تعد من أهم الصعوبات الخارجية حيث إنها بالترتيب "الأول" للأهمية النسبية تليها كل من الصعوبات الخارجية بالرقم (2-3-4-5) على التوالي، وحسب ترتيب الأهمية النسبية أما أصغر قيمة للوسط الحسابي المرجح فبلغت (3.08) للصعوبة" بإهمال أمانة التعليم لرأي المدير عند نقل المعلمين أو الإداريين من وإلى المدرسة".

لذلك فهي بالترتيب "الأخير" بالأهمية النسبية ومن أقل الصعوبات الخارجية أهمية والتي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة بطرابلس، ويرى الباحث ضرورة الاهتمام أولاً بصدور نشرات وتوجيهات صحيحة وغير متضاربة من قبل أمانة التعليم لنجاح العملية التنظيمية لجوانب المدرسة.

وهذا ما ذهب إليه الباحث عطا الله فاحس العنزي دراسة سنة 2007 في دراسته (اتجاهات القادة التربويون نحو التغيير التنظيمي وعلاقتها بالتزامهم التنظيمي) حيث يوصي الباحث بتعزيز الإلتزام التنظيمي لدى القادة الإداريين من قبل الوزارة ومحاولة الرفع من مستواه من

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

خلال مراجعة الأنظمة الخاصة لموظفيها، كما خلص عبدالله الجعيبر في دراسته (المعوقات التنظيمية وعلاقتها بدرجة مشاركة الموظفين الإداريين في إتخاذ القرارات)سنة 2003 وجود علاقة سلبية بين المعوقات التنظيمية ومشاركة العاملين في اتخاد القرارات، وهذا نتيجة عدم وجود استقلالية في المدرسة وتبعية جميع الجزئيات بما في ذلك الأمور الصغيرة منها، كما خلصت الباحثة منال رشاد سنة 1999 في دراستها (العلاقة بين العوامل التنظيمية وكفاءة الإدارة التعليمية) إلى أن العمل الإداري بالمديريات التعليمية يتصف من وقت لآخر بالتعقد والتشابك والتداخل وهذا ناتج من تسلط الإدارة التعليمية على الإدارة المدرسية في كل جزئياتها، أما بالنسبة لوجهة نظر المعلمين فكانت النتائج على النحو التالي:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

جدول (51)

يبين الوسط الحسابي المرجح لإجابات المعلمين حول أهم الصعوبات الخارجية التي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة في طرابلس مرتبة تنازلياً وفق الأهمية النسبية.

الصعوبات الخارجية	الوسط الحسابي	ترتيب الأهمية النسبية
1. تضارب بعض النشرات والتوجيهات الصادرة من أمانة التعليم مما يسبب خللاً في تنظيم جوانب المدرسة	3.36	1
2. عدم انتهاء حركة تنقلات المعلمين من مدارسهم قبل بداية العام الدراسي	3.28	2
3. قلة متابعة المسؤولين في أمانة التعليم للجوانب التنظيمية في المدرسة	3.22	3
ازدحام المبنى بالعاملين والطلاب يربك العملية التنظيمية في المدرسة	3.21	4
5. قصور السلطات الممنوحة للمدير مقابل الواجبات الممنوحة	3.20	5
6. أهمال أمانة التعليم لرأي المدير عند نقل المعلمين أو الإداريين من وإلى المدرسة	3.11	6

من خلال نتائج جدول (51) يتضح أن أعلى قيمة للوسط الحسابي المرجح لإجابات المعلمين حول أهم الصعوبات الخارجية التي تواجه المدراء أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة بطرابلس بلغت (3.36) للصعوبة "تضارب بعض النشرات والتوجيهات الصادرة من

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

أمانة التعليم مما يسبب خلل في تنظيم جوانب المدرسة " ولذلك تعد من أهم الصعوبات الخارجية حيث إنها بالترتيب "الأول" وفق الأهمية النسبية تليها الصعوبات الخارجية بالرقم (2-3-4-5) على التوالي، وحسب ترتيب الأهمية النسبية أما أصغر قيمة للوسط الحسابي المرجح فبلغت (3.11) للصعوبة" قصور السلطات الممنوحة للمدير مقابل الواجبات الممنوحة" لذلك فهي بالترتيب الأخير حسب الأهمية النسبية، ومن أقل الصعوبات الخارجية أهمية والتي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري، ويرى الباحث بان هناك اتفاق ما بين وجهتي نظر كل من المديرين والمعلمين حول أهم الصعوبات الخارجية وهناك اختلاف بينهما حول أقل الصعوبات الخارجية أهمية والتي تواجه مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس أثناء عملية التنظيم الإداري.

3. بُعد الصعوبات التنظيمية

وفقاً لوجهة نظر المديرين كانت النتائج على النحو التالي:

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

جدول (52)

يبّين الوسط الحسابي المرجح لإجابات المديرين حول أهم الصعوبات الفنية التي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة بطرابلس مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية .

ت	الصعوبات الفنية	الوسط الحسابي المرجح	ترتيب الأهمية النسبية
1.	نقص التجهيزات المدرسية من معامل ومكتبات وأدوات ووسائل تعليمية .	3.90	1
2.	عدم استخدام التقنيات الحديثة لإنجاز الإعمال الإدارية بالسرعة المطلوبة .	3.81	2
3.	وجود قيود على استخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت .	3.80	3
4.	عدم وجود وسائل اتصال تربط المدرسة بمصادر المعلومات كالهاتف مثلاً .	3.65	4
5.	عدم وجود هيكلية تنظيمية ثابتة للمدارس .	3.23	5
6.	سوء العلاقات الإنسانية التي تربط العاملين في المدرسة بعضهم مع بعض .	2.65	6

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

تُبين من خلال نتائج الجدول (52) بأن أعلى قيمة للوسط الحسابي المرجح لإجابات المديرين حول أهم الصعوبات الفنية التي تواجههم أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة بطرابلس بلغت (3.90) للصعوبة ((نقص التجهيزات المدرسية من معامل ومكتبات وأدوات ووسائل تعليمية)) ولذلك تعد من أهم الصعوبات الفنية حيث إنها بالترتيب الأول للأهمية النسبية تليها كل من الصعوبات الفنية بالرقم (2-3-4-5) على التوالي وحسب ترتيب الأهمية النسبية أما أصغر قيمة للوسط الحسابي المرجح فبلغت (2.65) للصعوبة " سوء العلاقات الإنسانية التي تربط العاملين في المدرسة بعضهم مع بعض" لذلك فهي الترتيب الأخير للأهمية النسبية ومن أقل الصعوبات الفنية أهمية والتي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة بطرابلس . ويرى الباحث ضرورة الارتقاء بالاهتمام أولاً بزيادة التجهيزات المدرسية من معامل ومكتبات وأدوات ووسائل تعليمية في مدارس الثانوية العامة بطرابلس.

أما بالنسبة لوجهة نظر المعلمين فكانت النتائج على النحو التالي:.

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

جدول (53)

يبين الوسط الحسابي المرجح لإجابات المعلمين حول أهم الصعوبات الفنية التي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة في طرابلس مرتبة تنازلياً وفق الأهمية النسبية .

ت	الصعوبات الفنية	الوسط الحسابي المرجح	ترتيب الأهمية النسبية
1	وجود قيود على استخدام التقنيات الحديثة كالانترنت .	3.45	1
2	نقص التجهيزات المدرسية من معامل ومكتبات وأدوات ووسائل تعليمية	3.42	2
3	عدم استخدام التقنيات الحديثة لانجاز الأعمال الإدارية بالسرعة	3.38	3
4	عدم وجود وسائل اتصال تُسهل تبادل المعلومات كالهاتف مثلا.	3.33	4
5	عدم وجود هيكلية تنظيمية ثابتة للمدارس .	3.16	5
6	سوء العلاقات الإنسانية التي تربط العاملين في المدرسة بعضهم مع بعض	2.89	6

يتضح من خلال نتائج الجدول (53) بأن أعلى قيمة للوسط الحسابي المرجح لإجابات المعلمين حول أهم الصعوبات الفنية التي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة بطرابلس بلغت (3.45) للصعوبة "وجود قيود على استخدام التقنيات الحديثة كالإنترنت" لذلك تعد من أهم الصعوبات الفنية حيث إنها جاءت بالترتيب الأول وفق الأهمية النسبية تليها

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

الصعوبات الفنية بالأرقام (2-3-4-5) على التوالي وحسب ترتيب الأهمية النسبية، أما أصغر قيمة للوسط الحسابي المرجح فبلغت (2.89) للصعوبة الفنية "سوء العلاقات الإنسانية التي تربط العاملين في المدرسة بعضهم مع بعض " لذلك فهي بالترتيب الأخير حسب الأهمية النسبية ومن أقل الصعوبات الفنية أهمية والتي تواجه مديري المدارس الثانوية العامة بطرابلس أثناء عملية التنظيم الإداري، ويرى الباحث أن هناك اختلاف ما بين وجهتي نظر كل من المديرين والمعلمين حول أهم الصعوبات الفنية وهناك اتفاق بينهما حول أقل الصعوبات الفنية أهمية والتي تواجه مدراء المدارس الثانوية العامة بطرابلس أثناء عملية التنظيم الإداري .

وبشكل عام، وبعد تحديد أهم الصعوبات بأبعادها الثلاث كل على حده، والتي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة بطرابلس عمل الباحث على تحديد أهم الصعوبات وبشكل عام على مستوى الأبعاد والتي تواجه هؤلاء المديرون وكانت النتائج على النحو التالي :

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

جدول (54)

يبين الوسط الحسابي المرجح لإجابات المديرين بشكل عام حول أهم الصعوبات التي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة في طرابلس مرتبة تنازليا وفق الأهمية النسبية .

الصعوبات الفنية	الوسط الحسابي المرجح	ترتيب الأهمية النسبية
الصعوبات الشخصية	1.63	1
الصعوبات الفنية	1.51	2
الصعوبات بشكل عام	1.50	
الصعوبات الخارجية	1.41	3

يتضح من خلال نتائج جدول (54) بأن أعلى قيمة للوسط الحسابي المرجح لإجابات المديرين بلغت (1.63) حول أهم الصعوبات التي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة بطرابلس وجاءت (الصعوبات الشخصية) باعتبارها أهم الصعوبات وفق ترتيب الأهمية النسبية ومقارنة مع الصعوبات بشكل عام تليها في الترتيب الثاني للأهمية النسبية (الصعوبات الفنية) بوسط حسابي مرجح قيمة (1.51) لإجابات المديرين، بينما جاءت (الصعوبات الخارجية) بالترتيب الثالث بالأهمية النسبية مقارنة مع الصعوبات بشكل عام وبوسط

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية

حسابي مرجح قدره (1.41) من إجابات المديرين وعليه فهي الصعوبات الأقل أهمية حسب رأي المديرين، ويرى الباحث ضرورة الاهتمام أولا بإيجاد حلول للصعوبات الشخصية ثم الفنية ثم الخارجية على التوالي، وهذا ما أوصت به أغلب الدراسات السابقة، وذلك بضرورة الارتقاء بمهارات المديرين الشخصية بعمل الندوات والمؤتمرات والنشاطات التي يمكن أن ترتقي بهذه الكفاءات.

أما بالنسبة لوجهة نظر المعلمين فكانت النتائج كما في الجدول التالي:

جدول (55)

يبين الوسط الحسابي المرجح لإجابات المعلمين بشكل عام حول أهم الصعوبات التي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة في طرابلس مرتبة تنازلياً وفق الأهمية النسبية .

الصعوبات	الوسط الحسابي المرجح	ترتيب الأهمية النسبية
الصعوبات الفنية	2.24	1
الصعوبات بشكلٍ عامٍ	2.18	2
الصعوبات الخارجية	2.18	
الصعوبات الشخصية	2.12	3

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA

يتضح من خلال نتائج جدول (55) بأن أعلى قيمة للوسط الحسابي المرجح لإجابات المعلمين بلغت (2.24) حول أهم الصعوبات التي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة بطرابلس وجاءت (الصعوبات الفنية) باعتبارها أهم الصعوبات وفق ترتيب الأهمية النسبية تليها في الترتيب الثاني للأهمية النسبية (الصعوبات الخارجية) بوسط حسابي مرجح قدره (2.18) لإجابات المعلمين بينما جاءت (الصعوبات الشخصية) بالترتيب الثالث والأخير في الصعوبات وفق للأهمية النسبية بوسط حسابي مرجح قدره(2.12) ولذلك فهي أقل الصعوبات أهمية حسب إجابات المعلمين والتي تواجه المديرين أثناء عملية التنظيم الإداري في مدارس الثانوية العامة بطرابلس.

ويرى الباحث اختلافاً مابين وجهتي نظر كل من المديرين والمعلمين حول أهمية الصعوبات وفق أبعادها الثلاث بشكلٍ عامٍ .

UNIVERSITI SAINS ISLAM MALAYSIA
جامعة العلوم الإسلامية الماليزية
ISLAMIC SCIENCE UNIVERSITY OF MALAYSIA