

## Journal pre-proofs

Planning, Organizing, Performing: Teachers' Administrative Work as a Driver of School Performance

Ilham Jihad Ibrahim Al-Hilali

PII: 1265.2023

DOI: <https://doi.org/10.35192/jjoas-h.1265.2023>

Reference: JJOAS-H 1265.2023



To appear in: Jordan Journal of Applied Science-Humanities Science Series

Received Date: 01 Jun 2023

Revised Date: 21 Jun 2023

Accepted Date: 18 Jul 2023

Please cite this article as: Al-Hilali, I. J. I. (in press). Planning, Organizing, Performing: Teachers' Administrative Work as a Driver of School Performance. *Jordan Journal of Applied Science–Humanities Science Series*. <https://doi.org/10.35192/jjoas-h.1265.2023>

This is a PDF of an article that has undergone enhancements after acceptance, such as the addition of a cover page and metadata, and formatting for readability. This version will undergo additional copyediting, typesetting and review before it is published in its final form. As such, this version is no longer the Accepted Manuscript, but it is not yet the definitive Version of Record; we are providing this early version to give early visibility of the article.

Please also note that, during the production process, errors may be discovered which could affect the content, and all legal disclaimers that apply to the journal pertain.



## Planning, Organizing, Performing: Teachers' Administrative Work as a Driver of School Performance

درجة ممارسة العمليات الإدارية (التخطيط- التنظيم- التنفيذ- الرقابة) لدى معلمي المرحلة الأساسية العليا في مدارس مديرية التربية والتعليم/ لواء البتراء وعلاقتها بالأداء التنظيمي

Ilham Jihad Ibrahim al-Hilali

Ministry of Education, Petra, Jordan

[elhamhelali88@gmail.com](mailto:elhamhelali88@gmail.com)

### Abstract

This study investigates how teachers' administrative practices—planning, organizing, implementing, and controlling—relate to organizational performance in Petra District upper basic schools. Using a descriptive–correlational design, a questionnaire was administered to a simple random sample of 117 teachers. Results indicated a medium level of administrative practice alongside high organizational performance. Teachers' administrative practices were positively and significantly associated with organizational performance; gender differences favored female teachers, while experience showed no significant effects. Positioned within educational studies, the findings link teacher-level administrative competencies to school-level performance, highlighting the role of distributed leadership, process management, and organizational learning in school improvement. Implications include embedding administrative competencies in teacher standards, prioritizing professional development in evidence-informed planning and process control, and establishing school structures (e.g., planning units) to support teachers' administrative work. Policy and practice should leverage female-led exemplars, clarify role expectations, and align workload to protect time for high-value planning. Future research should employ multi-informant and longitudinal designs, test causal pathways via intervention trials, and examine contextual moderators (school size, leadership style) to guide scalable improvement.

**Keywords:** Educational Management, Administrative Practices, Organizational Performance, Teachers, Distributed Leadership.

### الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة معلمي المرحلة الأساسية العليا في مدارس مديرية التربية والتعليم/ لواء البتراء للعمليات الإدارية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة)، وعلاقتها بالأداء التنظيمي. تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي لتحقيق أهداف الدراسة، كما استخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات. تكونت عينة الدراسة من (117) معلماً ومعلمةً، تم اختيارهم بالطريقة العشوائية البسيطة.

وقد أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة معلمي المدارس للعمليات الإدارية جاءت بدرجة متوسطة، في حين جاء الأداء التنظيمي بمستوى مرتفع. كما بينت النتائج وجود علاقة ارتباطية موجبة ودالة إحصائية بين مستوى ممارسة المعلمين للعمليات الإدارية ومستوى الأداء التنظيمي، ووجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات تقديرات المعلمين وتقديرات المعلمات حول ممارسة معلمي المدارس للعمليات الإدارية تبعاً لمتغير الجنس، ولصالح المعلمات، وعدم وجود فروق دالة إحصائية بين تقديرات أفراد عينة الدراسة تبعاً للخبرة التعليمية.

وبناءً على نتائج الدراسة، توصي الباحثة بفتح قسم مستقل بذاته يتولى مهام العمليات الإدارية، وعلى رأسها التخطيط.

**الكلمات المفتاحية:** الإدارة التعليمية، الممارسات الإدارية، الأداء التنظيمي، المعلمون، القيادة الموزعة.

## المقدمة

### الإطار النظري والدراسات السابقة

يعتبر مدراء المدارس ومعلميها قادة تربويون يقع على عاتقهم عبء كبير من المسؤولية، فهم يتحملون مسؤولية قيادة التغيير في سياسات وأنظمة وخطط الإدارة التربوية بهدف التحسين. ولتحقيق هذا الهدف، يجب أن يتمتعوا بمهارات إدارية وفنية وإنسانية ومعرفية ووعي تساعد في تحفيز الموظفين للعمل بجد، ومساعدتهم على تطوير أنفسهم، حتى يتمكنوا من رفع مستوى العملية التعليمية وتحقيق أهدافها التربوية والتعليمية والاجتماعية.

تؤدي الوظائف الإدارية دورًا حيويًا في نجاح المؤسسة التربوية وتحقيق أهدافها. ولضمان تنفيذ المهام الإدارية بشكل فعال وذو قيمة مضافة، يجب أن يكون لدى مديري ومعلمي المدارس مجموعة من الكفايات الإدارية التي يمارسونها أثناء أداء مهامهم الإدارية. تشمل هذه الكفايات التخطيط والتنظيم والمتابعة والتوجيه واتخاذ القرارات والتقييم ومهارات الاتصال واستخدام التكنولوجيا وغيرها (الخطيب وعاشور، ٢٠١٦؛ خميس، ٢٠١٩).

إن قطاع التعليم بشكل عام والمدرسي بشكل خاص، يحتاج إلى إعادة النظر بأهدافه، وبرامجه، وهياكله الإدارية التنظيمية، ليطور مهامه ووظائفه، ويحافظ على خدماته ومنتجاته للوصول بها إلى مستوى عال من الجودة، ليوائم الحاجات والمستجدات التي تطرأ من حين لآخر. تعتبر إدارة الفصل الدراسي هي الوظيفة التنظيمية التي تتطلب من المعلمين القيام بمهام مختلفة مثل التخطيط؛ التنظيم؛ التنسيق؛ التوجيه؛ المتابعة. وتعتبر العملية التعليمية سلسلة متكاملة من العمليات يكمل كل منها دور الآخر؛ فالتخطيط هو إحدى السمات الهامة للإدارة التعليمية، ولتحقيق أهداف وغايات التعليم، فإن التخطيط الفعال مع التنظيم، التنفيذ، التوجيه والسيطرة تعتبر لازمه وفي غاية الضرورة (الزبون، ٢٠٢٢).

تُعد العمليات الإدارية من أبرز العمليات التي تعمل على تحسين وتطوير العملية التربوية لكل مراحلها، وهي المحرك الأساس في تحسين المستوى الأكاديمي للطلبة، كما أنها المحفز الرئيس في تطوير المناهج المدرسية وبالتالي، فإن التحسين والتطوير في العملية التعليمية بشكل عام يلزمه تطوير في ممارسات العمليات الإدارية بكل مكوناتها خاصة وأنها عمليات مرنة قابلة للتطوير شأنها شأن بقية العمليات في المؤسسة التربوية (عبد الكريم وآخرون، ٢٠١١).

ولقد أصبح استيعاب ما هو جديد في العملية التربوية أمراً بالغ الضرورة من أجل رفع مستوى الأداء التنظيمي، والذي ينعكس بدوره على تقديم مخرجات تعليمية مؤهلة تواكب التطور الحاصل في العصر الحاضر في شتى المجالات، خاصة المجالات التكنولوجية وأنظمة المعلومات المختلفة (أبو العلا، ٢٠١٣). وهذا يتطلب تمكين معلمي المدارس من ممارسة العمليات الإدارية بشكل فاعل؛ لرفع مستوى الأداء التعليمي لديهم، ورفع مستوى أداء الطلبة من حيث التحصيل الدراسي، وإملاك المهارات الذهنية، والإبداعية، والتشاركية، والتعليمية، وهذا كله ينعكس إيجاباً على تحسين العملية التربوية (البهوي، ٢٠١٦).

وخلال سنوات عدة، شهدت الأردن تطوراً ملحوظاً في العملية التعليمية، سواءً في المراحل المدرسية أو المراحل الجامعية، وكذلك بالنسبة للمراكز التعليمية المختلفة (المحيسن والكيلاني، ٢٠٠٩)، وقد لعبت العمليات الإدارية، على مدى تلك السنوات، دوراً مفصلياً في هذا التطور (وصوص، ٢٠١٥). إن التطوير الحاصل في العملية التربوية جاء نتيجةً للتطوير في العمليات الإدارية نفسها، تماشياً مع التقدم في العمليات التربوية في بعض الدول المتقدمة في هذا المجال، مواءمةً للثورة المعلوماتية، والتقدم التكنولوجي الهائل، والنهضة المتسارعة في مجال الاتصالات، والتي فرضت على الإدارات التربوية استخدام استراتيجيات تعليمية متعددة من جانب، ومن جانبٍ آخر رفع مستوى الأداء التنظيمي في الإدارة التربوية والتعليمية (الليمون، ٢٠٠٠).

وقد جاءت هذه الدراسة للتحقق من مستوى ممارسة معلمي المرحلة الأساسية العليا في مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة)، ومدى علاقتها بالأداء التنظيمي لديها. وقد تم اختيار المرحلة الأساسية العليا كمرحلة تتوسط المرحلتين: المرحلة الأساسية الدنيا

والمرحلة المتوسطة، وبالتالي فهي الأكثر تقبلاً لأثر ممارسات العمليات الإدارية من قبل المعلمين، مما يدل على أنها ستقدم صورة واضحة للكشف عن مدى ممارسات العمليات الإدارية من قبل المعلمين، وعلاقة هذه الممارسات بالأداء التنظيمي.

لعبت العمليات الإدارية دوراً هاماً في تحسين العملية التعليمية في الأردن بشكل عام، إلا أن ممارستها بشكل فعال من قبل العديد من المعلمين ما زالت بحاجة إلى المزيد من التحسين والتطوير، ويظهر ذلك جلياً من خلال التباين الواضح في العمليات الإدارية بين الأقاليم في الأردن، وكذلك على مستوى الإقليم الواحد؛ ولعل ذلك ينعكس على الأداء التنظيمي، حيث إن الأداء التنظيمي في العملية التعليمية بين الأقاليم الأردنية متباين، وكذلك بين المدارس في الإقليم الواحد (السيد والزويد، ٢٠١٩).

ورغم أن التباين في مستوى ممارسات المعلمين للعمليات الإدارية يُعد أمراً لا بد منه، فإن الفارق البارز في جودة الأداء التنظيمي يشير إلى أهمية البحث عن مبررات الضعف في هذا الجانب. ولما كانت العمليات الإدارية، بكل مكوناتها، بُعداً أساسياً في الأداء التنظيمي، فإن ذلك يدعو إلى البحث في علاقة ممارسة العمليات الإدارية بالأداء التنظيمي، ومن خلال إيضاح هذه العلاقة يمكن تحسين مستوى الأداء التنظيمي عبر رفع مستوى العمليات الإدارية بكل مكوناتها (برير، ٢٠٠٦؛ العمور، ٢٠٢٢).

يشير زهران (٢٠٢٠) إلى أن الاهتمام بالعمليات الإدارية، وعلى رأسها التخطيط، يزداد يوماً بعد يوم، وتتنوع المدارس التربوية التي تتناول العمليات الإدارية، وتُصنّف كل واحدة منها من حيث الفاعلية والتأثير والميزات والعيوب التي تحيط بكل نهج منها، حيث إنه لا يمكن تعميم عمليات إدارية على أنها الأفضل نظراً لاختلاف المواقف التعليمية والمراحل الدراسية. وهذا يشير إلى طبيعة الاختلاف في مستوى ممارسة العمليات الإدارية بين المدارس، والذي يُعد أمراً اعتيادياً؛ فالنهج الذي تتبعه مدرسة محددة في التخطيط للتدريس مثلاً قد يختلف عما تتبعه مدرسة أخرى، إلا أن الأداء التنظيمي بين المدارس هو المؤشر الذي يعكس جودة ممارسة تلك العمليات؛ فالعمليات الإدارية في مجملها تُعد إحدى مدخلات الأداء التنظيمي.

وإذا كانت المدرسة، بشكل عام، قد نالت اهتماماً كبيراً في الأردن، فإن المرحلة الأساسية العليا قد نالت منها اهتماماً خاصاً؛ ففي المرحلة التي تسبق المرحلة المتوسطة، وتستمد فلسفتها وأهدافها من المرحلة السابقة (المرحلة الأساسية الأولى)، وهي مرتبطة بسلسلة من المتغيرات، مثل: النمو الجسمي، والنمو العقلي، والنمو الانفعالي. وهنا يكمن دور المدرسة في تهيئة التلاميذ وإكسابهم المفاهيم الاجتماعية والاقتصادية والسياسية والعلمية للمرحلة التالية (أبو عيشة، ٢٠٠٧)، مما يعني أهمية كفاءة ممارسة المعلمين للعمليات الإدارية في هذه المرحلة لرفع مستوى الأداء التنظيمي في المدارس، الذي سينعكس على مستوى أداء الطلبة في العملية التعليمية.

### ممارسة العمليات الإدارية

إن إدارة المدرسة هي عملية تقود المدرسة نحو التطوير من خلال الاستخدام الأمثل للموارد البشرية، والمصادر المادية، والمبادئ والمفاهيم التي تساعد في تحقيق جميع أهداف المدرسة، وكذلك التنسيق والتكامل بين جميع تلك العوامل (عبد الرحمن، ٢٠١٨).

تنطوي إدارة الفصل الدراسي على ثلاث وظائف أساسية، وهي:

- التخطيط الذي يتم من خلاله تحديد الأهداف والإجراءات.
- التحكم، الذي يتم من خلاله ضمان مطابقة الأداء للخطة.
- الاتصال، الذي يتم من خلاله نقل المعلومات داخلياً وخارجياً.

وتتضمن ممارسات العمليات الإدارية أربعة مراحل أساسية، وهي التخطيط، التنظيم، التنفيذ، والرقابة.

### التخطيط في العملية التعليمية

التخطيط والتنظيم والإدارة لها أهمية في سياق العملية التعليمية لضمان جودة التعليم الابتدائي، وفي تطوير المهارات المتعلقة بتطوير المعلمين. يُفهم التخطيط التعليمي عموماً على أنه تحديد وتطوير وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لتحقيق الاحتياجات والأهداف التعليمية للطلبة والمجتمع بكفاءة وفعالية، وهي عملية تحدد مسار العمل في المستقبل، ويتم تنفيذها على جميع مستويات الإدارة، إذ أنها عملية مستمرة.

ويذكر السامرائي (٢٠١٣) أن التخطيط التربوي هو النشاط الذي يسمح للإدارة التربوية بتوجيه التطوير التعليمي وتحديد التدخلات ذات الأولوية. وقد أصبح التخطيط التربوي في عصرنا الحاضر أكثر تشاركيةً، وأكثر مرونةً، وأقل تكنوقراطيةً، وأكثر تنوعاً. لقد تجاوز التخطيط التربوي تركيزه الرئيسي، الذي استمر لفترة طويلة، على تخطيط البنية التحتية وزيادة الكفاءة، ليصبح أكثر استراتيجيةً، ومعالجةً لمجموعة متنوعة من القضايا الرئيسية للنظام التعليمي؛ مثل الجودة، وعدم المساواة، والعوامل التي تؤثر على الطلب على التعليم (هور، ٢٠٢٠).

يجب أن تهدف الخطة الجيدة إلى تحسين المرافق المادية، وقدرات المعلمين، وخدمات المكتبة، والمناهج، والأنشطة المصاحبة للمناهج الدراسية، والمشاركة في برامج المجتمع، وما شابه ذلك. ويشير الحريري (٢٠١١) إلى أن الخطة التعليمية الجيدة يجب أن تتضمن الغرض والأهداف المراد تحقيقها، والتنسيق بين أصحاب المصلحة في تنفيذ الخطة، والمعايير التي سيتم تحقيقها، كما يجب أن تتميز الخطة الموضوعية بالمرونة للسماح بالتعديلات والابتكارات في ضوء التجارب، وأن تشير إلى آلية المراقبة أثناء التنفيذ (دودين، ٢٠١٢).

## التنظيم

يُعدّ التنظيم وسيلةً لإدخال الخطة حيّز التنفيذ. وترتبط عملية التنظيم بشكل مباشر بعملية التخطيط، إذ يُعبّر عن الوسيلة التي يتم من خلالها تحقيق الأهداف والغايات التي وضعتها الإدارة. ويتوقف الدور التنظيمي على قيام المعلم بإجراء الترتيبات ووضع هيكل منظم لدمج جميع العناصر في العمليات الصفية في وحدة واحدة. وبشكل عام، فإن التنظيم يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالتخطيط المنهجي (الرشايدة، ٢٠١٨). علاوةً على ذلك، فإن التخطيط يتعلق بتحديد الأنشطة المناسبة، بينما يتعلق التنظيم بعمل الترتيبات وهيكل الصف لتنفيذ الأنشطة الصفية؛ وبالتالي فإن دور المعلم في عملية التنظيم يكمن في ربط التخطيط مع جميع الأدوار الأخرى، مثل: التواصل، والتحفيز، والضبط.

ووفق نصر (٢٠١٦)، فإن التنظيم يساعد على تحديد الهيكل التنظيمي المناسب وتوزيع المهام والمسؤوليات بين أفراد المدرسة، مما يساهم في تحسين التنسيق والتعاون بينهم وتحقيق الأداء التعليمي المطلوب. ويشير الأحمد (٢٠١٩) إلى دور التنظيم في تحسين مستوى الأداء التعليمي في المدارس، من خلال أوجه عدة، تتمثل في:

١. توفير بيئة عمل فعّالة: حيث يساعد التنظيم في توزيع المهام والمسؤوليات بين الأفراد (من معلمين وإداريين) بطريقة مناسبة، مما يساهم في توفير بيئة عمل ملائمة.
٢. تحديد الهيكل التنظيمي: يحدد التنظيم الهيكل التنظيمي المناسب وتوزيع السلطات والمسؤوليات بين العاملين، مما يساعد في تحسين الإدارة والتوجيه في المدرسة.
٣. تحسين التواصل والتعاون: يُحسّن التنظيم أساليب التواصل والتعاون بين أفراد المدرسة، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التعليمي وتحقيق الأهداف المنشودة.
٤. تحسين الإنتاجية: يساعد التنظيم في رفع الإنتاجية وكفاءة استخدام الموارد المتاحة، مما يساهم في تحقيق الأداء التعليمي المرجو وتحسين النتائج الأكاديمية.
٥. تحسين الجودة: يساهم التنظيم في تحقيق معايير الجودة المرجوة في المدرسة، مما يؤدي إلى تحسين الأداء التعليمي ورفع مستوى التعليم والتعلم لدى الطلبة.

بالإضافة إلى ذلك، يساعد التنظيم في تحسين الإدارة والتوجيه العام في المدرسة، مما يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية. وبشكل عام، تُعد العملية التنظيمية أساسيةً في تحقيق الأداء التعليمي الفعّال في المدارس (الحمد، ٢٠١٤).

## التنفيذ

تماشياً مع عملية التخطيط الاستراتيجي للمدرسة، فإن التنفيذ يتعلق بوضع الخطط التي تم إعدادها موضع التنفيذ، وهذا يعني توزيع الموارد اللازمة لتنفيذ الخطط في المكان المناسب ووفق الوقت المحدد.

ووفق اندراوس وآخرون (٢٠١٢)، فإن عملية التنفيذ تتضمن العمليتين التاليتين:

- **تطبيق التعلم:** يقوم المعلم بتطبيق المعرفة والمهارات والتصرفات المهنية والسلوكيات المكتسبة حديثاً؛ لتحسين ممارساته التعليمية.

- **التدريب والتوجيه:** يوفر مدربون ماهرون أو موجهون، أو غيرهم، الدعم والمساعدة الكافيين، بما يركز على الصفوف الدراسية والمدرسة، لضمان تنفيذ عالي الدقة للتعليم المهني.

### الرقابة

تعنى الرقابة بتقييم تنفيذ الخطط التي تم وضعها مسبقاً، وبناءً على ذلك يطور المعلمون مهاراتهم ومعارفهم المهنية المتعلقة بالمنهج والتدريس والتقويم؛ لتحسين ممارساتهم باستمرار، وتعزيز تعلم الطلبة (الإبراهيم، ٢٠١١).

ووفق البننا (٢٠١٣) والحديدي (٢٠١٤)، فإن الرقابة تشمل العمليات التالية:

- **تنفيذ الخطة:** تقوم الإدارات التربوية، ممثلة بإدارة المدرسة، بتقييم مدى دقة تنفيذ الخطة.
- **التغيرات في ممارسة المعلم:** تقوم الإدارات التربوية بتقييم أثر الخطط المعدة على ممارسات المعلم، من خلال عمليات التفكير والتقويم للطلبة، والبروتوكولات التعاونية لفحص ممارساته وعينات العمل.
- **التغيرات في مستوى تعلم الطلبة:** يحدد المعلم مدى إسهام تعلمه المهني في تحقيق مكاسب أداء الطلبة، وفقاً لبيانات تقويم الفصل الدراسي، وتبعاً للخطة المعدة مسبقاً.
- **طرق التقويم:** يستخدم المعلم البيانات الختامية والتكوينية من مقاييس إنجاز الطلبة الموحدة، ومقاييس أخرى لتعلمهم وسلوكهم، مثل: متابعة التقدم، والاختبارات التي يُعدّها المعلم، ونتائج البحث الإجرائي، وإحالات الانضباط، و/أو حافظات أعمال الطلبة؛ لتقييم أثر التعلم لديهم.
- **التقويم المستمر:** يُعد التقويم المستمر، من خلال التغذية الراجعة، عملية ملازمة لكل مرحلة من مراحل العمليات الإدارية؛ بهدف تحسين العملية التعليمية ورفع مستوى الأداء التنظيمي للمدرسة بشكل عام.

### الأداء التنظيمي

وهو محصلة أعمال المنظمة من خلال تفاعلها وارتباطها مع عناصر البيئتين الداخلية والخارجية، ويشمل أداء الأفراد في إطار وحداتهم التنظيمية، وأداء الوحدات التنظيمية في إطار السياسة العامة للمنظمة، وأداء المنظمة في إطار بيئتها الاقتصادية والاجتماعية والثقافية (عبد الله، ٢٠١٩).

### التعلم والابتكار

هو عملية توسيع وتعمق للمعرفة في اطار ملائم هو منظمات التعلم (learning organization)، وتعرف منظمة التعلم بأنها المنظمة التي طورت قدرتها على التكيف والتغيير المستمر لأن جميع أعضائها يقومون بدور فعال في تحديد وحل القضايا المرتبطة بالعمل (Akhtar, et al., 2013). يعتبر قابلية الطالب للتعلم والقدرة على الابتكار من متطلبات استراتيجيات التعلم الحديثة، مثل استراتيجيات الصف المقلوب، واستراتيجية التفكير الإبداعي، واستراتيجية التفكير التأملي، وغيرها (أحمد، ٢٠١٩؛ Baker & Baker, 2012). وبالتالي، فقد أصبح توجه العمليات الإدارية اليوم نحو التعليم الذي من أهم مخرجاته طلبه قادرين على التفكير والإبداع، والقدرة على حل المشكلات والتفكير الناقد، والتي تدل على قدره الطالب على الاعتماد على قدراته الذهنية والفكرية في حل مشكلاته التعلمية (ريماوي، ٢٠٢١).

### أداء المعلمين

يقابل أداء المعلمين في العملية التعليمية أداء العاملين في المنظمات الأخرى، فأداء المعلمين يدل على قيامهم بالمهام والأنشطة التعليمية المنوطة بالمنهج، ويتم الحكم على هذا الأداء من خلال معايير محددة، وفي هذه الحالة فإن نتيجة التقييم تكون إيجابية إذا كان نتائج العمل الذي تم تأديته متوافقة مع معايير الأداء المحددة في الخطط المعدة مسبقاً، وعلى النقيض من ذلك إذا كانت نتيجة التقييم سلبية، حيث تكون نتائج العمل الذي تم تأديته غير متوافقة مع المعايير المحددة (جمعة، ٢٠١٦).

إن أداء المعلمين يرتبط ارتباطاً وثيقاً بالعمليات الإدارية، إذ أن تقييم الأداء التعليمي للمعلم يتعلق بمدى تطبيقه للخطط التي تم إعدادها من قبل الإدارة التربوية المتمثلة بالقيادة المدرسية، والتي يقوم المعلم بتنفيذها حسب الموارد المحددة في الخطة، ومن ثم يتم تقييم الأداء وفق المعايير والأسس التي تم تحديدها في الخطة أيضاً. ويعتبر أداء المعلمين جزءاً أساسياً من الأداء التنظيمي للمدرسة بشكل عام (السامرائي، ٢٠٠٠).

## رضا الطلبة

وهو يدل على مدى رضا الطلبة عن العملية التعليمية بشكل عام، من أداء المعلمين التعليمي، أداء القيادة المدرسية، التجهيزات والمعدات التعليمية، بالإضافة إلى معايير جودة الخدمة، مثل سرعة الاستجابة، والمصداقية، والنزاهة في التعليم، والعدالة، وغيرها (سلمان، ٢٠١٢). وبما أن الطالب يعتبر أساس العملية التعليمية، فإن رضا الطلبة يعتبر من معايير جودة التعليم المدرسي، وبالتالي فإن تقييم العملية التعليمية من قبل الطلبة أنفسهم يعتبر مؤشراً هاماً للأداء التنظيمي للمدرسة.

## أداء القيادة المدرسية

يعبر مصطلح أداء القيادة المدرسية عن قدرة القيادة المدرسية على توجيه العملية التعليمية نحو تحقيق الأهداف المحددة وفق المعايير والأسس التي تم تحديدها في الخطط التعليمية (Shatzer, et al., 2014). ويؤكد كروكشانك (Cruickshank, 2017) أن القيادة المدرسية تنبع من الاعتقاد بأن أسلوب القيادة للمدير يمكن أن يحدث فرقاً كبيراً في جودة التدريس والتعلم في المدارس، وبالتالي في إنجازات الطلبة، من خلال تحسين ظروف عمل المعلمين، والمناخ والبيئة المدرسية.

ومن وجهة نظر ليثوود وجانتزي (Leithwood & Jantzi, 2006)، فإن أسلوب القيادة يحتل ثاني أكبر تأثير على تعلم الطلبة، بعد التدريس في الصف الدراسي. بالإضافة إلى ذلك، استنتجت مراجعة هالينجر (Hallinger, 2010) للبحوث التجريبية حول القيادة المدرسية أن القادة يمكن أن يكون لهم تأثيرات إيجابية غير مباشرة على تحصيل الطلبة، من خلال بناء ثقافة تعلم تنظيمية تعاونية، والمساعدة في تطوير القدرات القيادية للموظفين والمجتمع. ويمكن بعد ذلك لأصحاب المصلحة، مثل أولياء الأمور والمعلمين، المساهمة في خلق مناخ مدرسي إيجابي يعزز التدريس والتعلم، وبالتالي رفع مستوى الأداء التنظيمي للمدرسة، والذي تعكس منافعه على المجتمع ككل.

مما سبق، يمكن القول إن ممارسة العمليات الإدارية تؤدي دوراً كبيراً في مستوى الأداء التنظيمي للمدرسة بشكل عام. ووفق دراسة زوكا وأورودهو (Nzoka & Orodho, 2014)، فإن الأداء التنظيمي، بكل مكوناته، يُعد نتاج التناسق والتكامل بين جميع مراحل العمليات الإدارية. كما تشير دراسة واويرو وأورودهو (Waweru & Orodho, 2013) إلى أن مخرجات العملية التعليمية، المتمثلة في طلبة يمتلكون مهارات التعلم والقدرة على الابتكار والإبداع والتفكير الناقد، إنما تأتي نتيجة تكامل جميع عناصر الأداء المدرسي، الذي يُعد محصلة للعمليات الإدارية التي توجهها القيادة المدرسية.

وقد أُجريت العديد من الدراسات حول دور العمليات الإدارية في المنظمات، ومنها المؤسسات التعليمية، والتي تؤكد الدور الإيجابي للعمليات الإدارية في الأداء التنظيمي، ومن تلك الدراسات ما يأتي:

قام مالفورد وآخرون (Mulford, et al., 2004) بدراسة هدفت إلى الكشف عن العلاقة بين تصورات المعلمين للممارسات الإدارية في المدارس الثانوية وتصورات الطلبة للمدرسة والمعلمين وأدائهم الخاص. تم اختيار (١٢٤) معلماً ومعلمة، و(١،١٨١) طالباً وطالبة في ولاية تسمانيا في أستراليا بالطريقة العشوائية، وأستخدم المنهج الوصفي. وقد دلت النتائج على أنه عندما ينظر المعلمون إلى اتخاذ القرارات على أنها عملية جماعية وتعاونية واستشارية، وتوفر فرصاً كافية للمشاركة، فإن ذلك يؤدي إلى تصورات إيجابية لدى الطلبة حول مدرستهم ومعلميهم. كما أظهرت النتائج أن ضعف الدعم الإداري والقيادة، وعدم فاعلية عمليات اتخاذ القرار، يرتبط بانخفاض دافعية الطلبة ومشاركتهم وأدائهم.

وأجرى جرادات (٢٠٠٦) دراسة هدفت إلى التعرف إلى التوقعات المستقبلية والمرغوب فيها للعمليات القيادية الإدارية الرئيسة، المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة، في الجامعات الأردنية الرسمية خلال السنوات العشر الأولى من القرن الحادي والعشرين. ولتحقيق هدف الدراسة، صمم الباحث أداتين وُزعتا على عينة مكونة من (٤٩٧) عضواً من أعضاء هيئة التدريس، و(٢٠) خبيراً في التعليم العالي في الأردن. وقد أظهرت النتائج أن الجامعات الأردنية تطبق عملياتها القيادية الإدارية بدرجة مرتفعة.

وطبق أبو سمرة وهواش وحلاوة (٢٠١٤) دراسة هدفت إلى التعرف إلى واقع الممارسات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في فلسطين. تكون مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية، وعددهم (٢٥٦)، فيما بلغت العينة (١٨٧) مديراً. استُخدمت الاستبانة أداةً لجمع البيانات، وتم تحليلها باستخدام برنامج (SPSS). وأظهرت النتائج أن مستوى الممارسات الإدارية جاء مرتفعاً، كما لم تظهر

فروق دالة إحصائياً تعزى لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، الخبرة التعليمية، جنس المدرسة، ومستوى المدرسة).

وأجرى علوان وكاظم (٢٠١٧) دراسة هدفت إلى تقييم علاقة إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في التميز المؤسسي في عينة من فنادق الدرجة الممتازة في مدينة بغداد، حيث بلغت العينة (١٣٣) مديراً فندقياً. استُخدم المنهج الوصفي والاستبانة أداةً لجمع البيانات. وتوصلت الدراسة إلى أن تطبيق إعادة هندسة العمليات الإدارية يحقق مزايا متعددة، منها تحسين فهم تفضيلات المستفيدين والتركيز على جودة الأداء.

وهدف دراسة صالح (٢٠١٨) إلى التعرف إلى واقع العمليات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة في الجامعات العراقية. استُخدم المنهج الوصفي المسحي، وتكون المجتمع من أعضاء مجالس الكليات في جامعتي بغداد والمستنصرية، وعددهم (٢٤) فرداً. وقد أظهرت النتائج وجود فروق واضحة في تطبيق العمليات الإدارية بين الكليات.

وأجرى عداوي وبطينة (٢٠١٩) دراسة هدفت إلى الكشف عن واقع الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات المدارس في محافظة صبيبا وأثرها في جودة الأداء المدرسي. استُخدم المنهج الوصفي الارتباطي، وبلغت العينة (٣٠٨) معلمة، وتم جمع البيانات باستخدام الاستبانة. وأظهرت النتائج ارتفاع مستوى الممارسات الإدارية والفنية، ووجود علاقة طردية موجبة بينها وبين جودة الأداء المدرسي.

وطبق أبو بكر وكابيل (Abubakar & Kapil, 2021) دراسة هدفت إلى إجراء تحليل نقدي للدراسات السابقة حول العمليات الإدارية كمتطلبات للأداء التنظيمي، بالاعتماد على قواعد بيانات متعددة (Google Scholar, Emerald, EBSCO, ScienceDirect) وأظهرت النتائج أن الأداء يُعد عاملاً حاسماً في بقاء المنظمات، وأن العمليات الإدارية، خاصة الاستراتيجية والتسويقية، تمثل مفتاحاً لتحسين الأداء التنظيمي.

وهدف دراسة القليوبي والمليجي (٢٠٢٢) إلى التعرف إلى واقع مشاركة الكوادر البشرية في العمليات الإدارية في مديرية التربية والتعليم بمحافظة الغربية في جمهورية مصر العربية. استُخدم المنهج الوصفي، وتم توزيع استبانة على (٥٨٥) فرداً من الكوادر الإدارية. وأظهرت النتائج وجود درجة عالية من اهتمام المسؤولين بمشاركة الكوادر في العمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة)، مقابل درجة منخفضة في مجالات التنمية الإدارية وتطوير الهياكل التنظيمية.

### تعقيب على الدراسات السابقة

من خلال الاطلاع على ملخصات الدراسات السابقة، يمكن التعقيب عليها من حيث الأهداف، والمنهج، وعينة الدراسة، وأداة الدراسة، والنتائج، وذلك على النحو الآتي:

- **الأهداف:** يتضح من خلال الدراسات السابقة أنها ركزت على الكشف عن مستوى تطبيق العمليات الإدارية في المؤسسات، وكذلك الكشف عن أثر تطبيق تلك العمليات في الأداء التنظيمي.
  - **المنهج:** ركزت الدراسات السابقة، في أغلبها، على استخدام المنهج الوصفي في تطبيق الدراسة، واستخدام الاستبانة أداةً لجمع البيانات.
  - **عينة الدراسة:** تمثلت عينة الدراسات السابقة في الكادر الإداري أو التدريسي في المؤسسات قيد الدراسة.
  - **أداة الدراسة:** رغم تنوع أدوات الدراسة في الدراسات السابقة، فإن معظمها استخدم الاستبانة أداةً لجمع البيانات.
  - **نتائج الدراسة:** يتضح من النتائج الدور الإيجابي لتطبيق العمليات الإدارية في الأداء التنظيمي للمؤسسات. وقد اعتمدت الدراسة الحالية على الدراسات السابقة في تكوين الإطار النظري للدراسة، وفي صياغة مشكلة الدراسة وأسئلتها، كما تم الاستفادة من أساليب تحليل البيانات وعرض النتائج.
- وقد تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في موضوعها، الذي يربط بين جميع متغيرات العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في المدارس، وتحديدًا لدى معلمي المرحلة الأساسية العليا، وهو ما لم تتناوله الدراسات السابقة. كما تميزت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في مكان تطبيقها، وهو مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء، الذي لم يُدرس سابقاً في سياق موضوع الدراسة الحالي.

## مشكلة الدراسة وأسئلتها

شهدت الأردن خلال السنوات الماضية تطوراً ملحوظاً في العملية التعليمية في مختلف المؤسسات التعليمية، إلا أن هناك فارقاً كبيراً في مستوى الأداء التنظيمي بين المدارس في المديرية الواحدة. ولما كانت العمليات الإدارية من أبرز محاور الأداء التعليمي، فإن البحث في سبل تحسين وتطوير ممارستها من قبل المعلمين يُعد من أهم العوامل التي قد تؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي في تلك المدارس.

وقد أشارت العديد من الدراسات، مثل: (الرشايدة، ٢٠١٨؛ الليمون، ٢٠٠٠؛ Al-Zboon & Hasan, 2014)، إلى وجود مشكلات واضحة في ممارسة المعلمين للعمليات الإدارية، خاصةً التخطيط التربوي، حيث وُجّهت انتقادات للخطة لاستخدامها أساليب غير علمية في المراقبة والإشراف. كما تُنتقد لعدم وجود التوجيه المناسب والمهني في تخطيط وتنظيم أنشطة المدرسة والفصول الدراسية، مما يدل على أن هناك حاجةً مستمرة لدعم المنهج الدراسي في سياق تعليم وتدريب المعلمين، خاصةً في مجالي التخطيط وتنفيذ المحتوى المرتبط بالعمليات الصفية.

وبعد اطلاع الباحثة على واقع الميدان، الذي يُعد ركناً أساسياً من طبيعة عملها، لوحظ أن معلمي المرحلة الأساسية العليا يعانون ضعفاً واضحاً في ممارسة العمليات الإدارية في العديد من مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء. ومن المعلوم أن معلمي هذه المرحلة يحظون باهتمام بالغ في معظم دول العالم؛ نظراً لتأثيرهم في مستقبل الطلبة واتجاهاتهم نحو التعليم في المرحلتين اللاحقتين (المتوسطة والثانوية). ونتيجة لما طرأ من تغييرات على المناهج في الأردن، وظهور مستجدات وطرائق تدريس حديثة، والتقدم التكنولوجي المصاحب للعملية التربوية، أصبحت الحاجة ملحة لإعادة النظر في العمليات الإدارية وطرائق ممارستها من قبل المعلمين، خاصةً في مرحلة التخطيط.

### أسئلة الدراسة

وعليه، فإن مشكلة الدراسة تتمثل في الأسئلة التالية:

١. ما مستوى ممارسة معلمي المرحلة الأساسية العليا في مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة) من وجهة نظر المعلمين؟
٢. ما مستوى الأداء التنظيمي في مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء من وجهة نظر المعلمين؟
٣. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين ممارسة العمليات الإدارية من قبل معلمي المرحلة الأساسية العليا في مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء والأداء التنظيمي في تلك المدارس؟
٤. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الأساسية العليا في مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء حول درجة ممارستهم للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة) تُعزى إلى متغيري النوع والخبرة؟

## أهداف وأهمية الدراسة

### أهداف الدراسة

يهدف الباحث في هذه الدراسة إلى تحقيق عدد من الأهداف، تتمثل في الآتي:

١. معرفة المفاهيم المتعلقة بمتغيرات العمليات الإدارية والأداء التنظيمي .
٢. التعرف إلى مستوى ممارسة معلمي المرحلة الأساسية العليا في مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء للعمليات الإدارية .
٣. التعرف إلى مستوى الأداء التنظيمي في المدارس قيد الدراسة .
٤. تحديد مستوى العلاقة بين العمليات الإدارية والأداء التنظيمي .

### أهمية الدراسة

لدراسة الحالية أهمية من الناحيتين النظرية والتطبيقية، وذلك على النحو الآتي:

١. **الأهمية النظرية (العلمية):** من الناحية النظرية، ستوفر الدراسة الحالية إطاراً نظرياً يتمثل في مفاهيم الممارسات الإدارية في العملية التربوية والأداء التنظيمي في المؤسسات التربوية، ممثلة بالمدارس، باعتبارها الركن الأساسي في العملية التربوية، وبيان أهمية تلك الممارسات في مستوى الأداء التنظيمي. ويُعد هذا البحث - في حدود علم الباحثة - من الدراسات القليلة التي تناولت العلاقة بين ممارسة معلمي المرحلة الأساسية العليا للعمليات الإدارية والأداء التنظيمي في المدارس. كما تمثل الدراسة مورداً مهماً للباحثين من طلبة وأكاديميين في الجامعات الأردنية والعربية؛ للاستفادة من خلفيتها النظرية وجانبها المنهجي والتحليلي في إعداد الدراسات ذات العلاقة، والبناء عليها لتطوير العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في المجال التربوي.

٢. **الأهمية التطبيقية (العملية):** أما من الناحية التطبيقية، فستسهم الدراسة في مساعدة المعلمين على إيجاد حلول مناسبة لمشكلات ممارسة العمليات الإدارية بأبعادها (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة)، كما تساعد صانعي القرار في الإدارة التربوية على اتخاذ قرارات تسهم في تطوير هذه العمليات بما يتوافق مع متطلبات التعليم الحديثة، خاصة في المرحلة الأساسية العليا، مما ينعكس إيجاباً على الأداء التنظيمي للمدارس الأردنية.

## مصطلحات الدراسة

### العمليات الإدارية

هي سلسلة من الخطوات المنهجية والنظامية التي تتبعها المنظمات لتحقيق أهدافها وإدارة مواردها بكفاءة، وتشمل: التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة، والتقييم (Koontz, et al., 2018). وتُعرف إجرائياً بأنها الأعمال التي يقوم بها معلمو مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء من تخطيط وتنظيم وتنفيذ ورقابة في العملية التعليمية، وتم قياسها من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات أبعاد (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة) في أداة الدراسة.

### الأداء التنظيمي

يشير إلى مدى تحقيق المنظمة لأهدافها واستخدام مواردها بكفاءة، وتلبية توقعات أصحاب المصلحة، ويشمل أبعاداً مثل: الإنتاجية، ورضا المستفيدين، والابتكار، والفعالية التنظيمية (Colquitt, et al., 2021). وتُعرف إجرائياً بأنه محصلة أداء الأعمال التي ينجزها معلمو مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء خلال العام الدراسي، وتم قياسه من خلال المتوسطات الحسابية لفقرات أبعاد الأداء التنظيمي (التعلم والابتكار، أداء المعلمين، رضا الطلبة، أداء القيادة المدرسية) في أداة الدراسة.

## حدود الدراسة

- **الحد الموضوعي:** اقتصر على دراسة ممارسة العمليات الإدارية وعلاقتها بالأداء التنظيمي.
- **الحدود البشرية:** معلمو ومعلمات المرحلة الأساسية العليا.
- **الحد الزمني:** الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤.
- **الحد المكاني:** مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء في محافظة معان، الأردن.

## الطريقة والإجراءات

### منهج الدراسة

تُعدّ الدراسة الحالية من الدراسات الميدانية التي استخدمت فيها الباحثة المنهج الوصفي الارتباطي؛ لملاءمته لطبيعة مشكلة الدراسة، حيث يُعد هذا المنهج الأنسب للدراسة الحالية التي سعت من خلالها الباحثة إلى تحديد واقع ممارسة معلمي المرحلة الأساسية العليا في مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء للعمليات الإدارية، وكذلك تحديد مستوى الأداء التنظيمي فيها، إضافةً إلى الكشف عن العلاقة بين العمليات الإدارية والأداء التنظيمي في المدارس قيد الدراسة.

## فرضيات الدراسة

- الفرضية الرئيسية (H0): لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين ممارسة معلمي المرحلة الأساسية العليا في مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء للعمليات الإدارية والأداء التنظيمي في تلك المدارس عند مستوى دلالة (0.05 ≤ α) وتنبثق عنها الفرضيات الفرعية التالية:
- H0-1: لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة معلمي المرحلة الأساسية العليا في مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء للعمليات الإدارية والأداء التنظيمي عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05).
- H0-2: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في ممارسة العمليات الإدارية تُعزى لاختلاف النوع الاجتماعي (ذكور/إناث).
- H0-3: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (α ≤ 0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في ممارسة العمليات الإدارية تُعزى لاختلاف الخبرة التعليمية.

## مجتمع الدراسة

تكوّن مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية العليا في مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء في محافظة معان، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ٢٠٢٣/٢٠٢٤، والبالغ عددهم (١٦٨) معلماً ومعلمة.

## عينة الدراسة

للحصول على حجم العينة الملائم من مجتمع الدراسة، تم تطبيق معادلة ستيفن ثامبسون (Thompson, 2002) على النحو الآتي:

$$n = (N \times Z^2 \times p \times (1 - p)) \div [e^2 \times (N - 1) + Z^2 \times p \times (1 - p)]$$

حيث:

حجم العينة = n

N = حجم مجتمع الدراسة

p = نسبة المجتمع (0,5)، وذلك لإعطاء أكبر حجم ممكن للعينة

Z<sup>2</sup> = قيمة مربع كاي عند درجة حرية واحدة ومستوى ثقة (0,95)، وتساوي (3,841)

e = هامش الخطأ (0,05)

وبعد التعويض في المعادلة أعلاه (معادلة ١)، بلغ حجم العينة المطلوب (١١٧) معلماً ومعلمة. وبناءً عليه، تم توزيع (١٣٠) استبانة، واستُبعدت (١١) استبانة لعدم تعبئتها بشكل مناسب، ثم استُبعدت استبانتان إضافيتان للحصول على الحجم النهائي للعينة (١١٧).

## وصف عينة الدراسة

يبين الجدول (١) توزيع عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء، حسب متغيرات الدراسة: (النوع، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات حسب النوع، المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

المتغيرات	فئات المتغير	العدد	النسبة المئوية (%)
النوع	ذكر	٦٧	٥٧
	أنثى	٥٠	٤٣
	المجموع	١١٧	١٠٠
المؤهل العلمي	دبلوم	١٢	١٠

٦٨	٨٠	بكالوريوس	
٢٢	٢٥	دراسات عليا	
١٠٠	١١٧	المجموع	
١٤	١٧	أقل من ٥ سنوات	سنوات الخبرة
٦٠	٧٠	من ٥ إلى ١٠ سنوات	
٢٦	٣٠	أكثر من ١٠ سنوات	
١٠٠	١١٧	المجموع	

من خلال توزيع العينة في الجدول (١) يُلاحظ أن العدد الأكبر من العينة هم من فئة الذكور بنسبة (٥٧%)، بينما بلغت نسبة الإناث (٤٣%)، وبالنسبة للمؤهل العلمي فقد كان العدد الأكبر من درجة البكالوريوس وبلغت نسبتهم (٦٨%)، أما بالنسبة لسنوات الخبرة يُلاحظ أن العدد الأكبر من العينة هم من ذوي الخبرة المتوسطة (من ٥ إلى ١٠ سنوات) وقد بلغت نسبتهم (٦٠%).

### أداة الدراسة

#### مقياس أداة الدراسة

قامت الباحثة بمراجعة الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة، حيث تم تصميم استبانة لتحقيق هدف الدراسة، وقد تضمنت الاستبانة جزأين:

- الجزء الأول: ويشتمل على البيانات الأولية لأفراد عينة الدراسة، وهي: النوع، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. أما الجزء الثاني، فيحتوي على (٣٤) فقرة موزعة على مجالين رئيسيين:
  - المجال الأول: العمليات الإدارية، ويتضمن أربعة أبعاد هي: التخطيط، والتنظيم، والتنفيذ، والرقابة، وقد اشتمل كل بُعد على (٤) فقرات، ليصبح مجموع فقرات هذا المجال (١٦) فقرة.
  - المجال الثاني: الأداء التنظيمي، ويتضمن أربعة أبعاد هي: التعلم والابتكار، وأداء المعلمين، ورضا الطلبة، وأداء القيادة المدرسية، وبمجموع (١٨) فقرة.
- ويعتمد مقياسا (العمليات الإدارية والأداء التنظيمي) على مقياس التدرج الخماسي (لا أوافق بشدة، لا أوافق، غير متأكد، أوافق، أوافق بشدة)، حيث أعطيت الدرجات (١، ٢، ٣، ٤، ٥) على التوالي في حالة الفقرات الموجبة، والعكس في حالة الفقرات السالبة.

ويبين الجدول (٢) مجالات الأداة، وعدد الفقرات الخاصة بكل مجال، والدراسات التي تم الرجوع إليها لاستخراج مجالات وفقرات مجالي (العمليات الإدارية والأداء التنظيمي).

#### جدول (٢): متغيرات الدراسة وأبعادها

المجال	البعد	عدد الفقرات	الدراسات السابقة
العمليات الإدارية	التخطيط	٤	(السامرائي، ٢٠١٣)
التنظيم	٤	—	(عبد الرحمن، ٢٠١٨)
التنفيذ	٤	—	
الرقابة	٤	—	
الأداء التنظيمي	التعلم والابتكار	٥	(جمعة، ٢٠١٦)
أداء المعلمين	٤	—	(سلمان، ٢٠١٢)
رضا الطلبة	٤	—	(صالح، ٢٠١٨)
أداء القيادة المدرسية	٥	—	(ريماوي، ٢٠٢١)

#### صدق وثبات أداة الدراسة

تم استُخرج صدق وثبات أداة الدراسة قبل تطبيقها على عينة الدراسة الأصلية كما يلي:

#### الصدق الظاهري (صدق المحكمين)

للتأكد من صدق الأداة بصورتها الأولية عُرضت على (١٠) محكمين من أصحاب الاختصاص في الجامعات الأردنية لإجراء التعديلات اللازمة، من حيث السلامة اللغوية، ملائمة الفقرة للبعد، وطريقة صياغة الفقرات، وأي ملاحظات أخرى

برونها مناسبة. وبعد إعادة نُسخ الأداة من المحكّمين، قامت الباحثة بدراسة تعديلاتهم ومقترحاتهم، وإجراء التعديلات الضرورية، ولم يتم حذف أي من الفقرات الواردة في أداة الدراسة.

### صدق البناء التكويني لأداة الدراسة (Constructive Validity)

بعد الانتهاء من إجراءات تحكيم أداة الدراسة من قبل المحكّمين، طُبقت أداة الدراسة على عينة استطلاعية من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها، اشتملت على (٣٠) معلماً ومعلمة من مدارس مديرية التربية والتعليم/ لواء البتراء، ومن ثم استخراج معاملات صدق البناء التكويني باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، حيث تم حساب صدق الاتساق الداخلي لكل عبارة من العبارات مع الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه، كما تم التأكد من صدق البناء لأبعاد أداة الدراسة، وفيما يلي توضيحٌ لذلك:

#### صدق الاتساق الداخلي

تم استخراج معاملات صدق الاتساق الداخلي باستخدام معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation)، بين كل فقره من الفقرات مع البعد الواردة فيه، لإظهار مدى اتساق العبارات في قياس البعد الواردة فيه. وبين الجدول (٣) قيم معاملات الارتباط لفقرات كل بعد من أبعاد أداة الدراسة.

جدول (٣): قيم معاملات الارتباط لقياس مدى الاتساق الداخلي لعبارات أداة الدراسة، مع الدرجة الكلية للبعد الواردة فيه

العمليات الإدارية							
الرقابة		التنفيذ		التنظيم		التخطيط	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠,٦٥٨**	١	٠,٧٨٠**	١	٠,٧٨٧**	١	٠,٦٨٤**	١
٠,٤٦٤**	٢	٠,٤٥٧**	٢	٠,٧١٠**	٢	٠,٦٥٨**	٢
٠,٤٥٨**	٣	٠,٤٠٩**	٣	٠,٥٧٤**	٣	٠,٥٠٩**	٣
٠,٦٢٤**	٤	٠,٦٥١**	٤	٠,٦٨٠**	٤	٠,٧٥٤**	٤
الأداء التنظيمي							
أداء القيادة المدرسية		رضا الطلبة		أداء المعلمين		التعلم والابتكار	
معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة	معامل الارتباط	رقم العبارة
٠,٦٨٦**	١	٠,٤٥٢**	١	٠,٥٦٨**	١	٠,٤٧٤**	١
٠,٥٤٦**	٢	٠,٦٢١**	٢	٠,٧٨٤**	٢	٠,٥٩٦**	٢
٠,٦٨٩**	٣	٠,٤٤٦**	٣	٠,٥٠٨**	٣	٠,٤٨٩**	٣
٠,٧٦٨**	٤	٠,٧١٣**	٤	٠,٥٦٥**	٤	٠,٦٥٤**	٤
٠,٦٦٠**	٥					٠,٦٩٨**	٥

\*\* معامل الارتباط دال إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ).

تشير النتائج المتعلقة باتساق عبارات أبعاد أداة الدراسة في الجدول (٣) إلى أن قيم معاملات الارتباط لفقرات بعدي الدراسة كانت دالة إحصائياً عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,01$ )، مما يشير إلى مناسبة هذه الفقرات لقياس الأبعاد المخصصة لها.

#### الصدق البنائي لأبعاد أداة الدراسة

للتحقق من الصدق البنائي لأبعاد أداة الدراسة قامت الباحثة بحساب معاملات الارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين الأبعاد الأربعة في الأداة، وكذلك بين كل بعد من الأبعاد مع الدرجة الكلية للأداة، وقد بلغت قيم معاملات الارتباط كما في الجدول (٤).

جدول (٤) قيم معاملات الارتباط بين محاور كل مقياس، وبين كل بعد مع الدرجة الكلية للمقياس

العمليات الإدارية					
الأداة (الكلية)	الرقابة	التنفيذ	التنظيم	التخطيط	محاور الأداة التخطيط
٠,٨٢١**	٠,٧٥٧**	٠,٦٥٧**	٠,٧١٦**	١	

التنظيم	١	٠,٦٢٦**	٠,٨٦٧**	٠,٨٧٦**
التنفيذ	١	٠,٥٦٢**	٠,٧٦٥**	٠,٧٦٥**
الرقابة	١	٠,٨٢٥**	١	٠,٨٢٥**
<b>الأداء التنظيمي</b>				
محاوَر الأداة	التعلم والابتكار	أداء المعلمين	رضا الطلبة	أداء القيادة المدرسية
التعلم والابتكار	١	٠,٨٣٦**	٠,٦٥٩**	٠,٨٦٦**
أداء المعلمين	١	٠,٥٦٨**	٠,٥٩٠**	٠,٨٣٤**
رضا الطلبة	١	٠,٥٩٨**	٠,٦٢٥**	٠,٥٩٨**
أداء القيادة المدرسية	١	٠,٧٨٩**	١	٠,٧٨٩**

\*\* معامل الارتباط دال إحصائيًا عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0,01$ ).

يُلاحظ من الجدول (٤) أن قيم معاملات الارتباط بين أبعاد أداة الدراسة في محور "العمليات الإدارية" قد تراوحت ما بين (٠,٥٦٢) و(٠,٨٦٧) وفي محور "الأداء التنظيمي" ما بين (٠,٥٦٨) و(٠,٨٣٦)، وبدلالة إحصائية ( $\alpha = 0,01$ ) لكل منها، مما يشير إلى وجود اتساق واتفاق بين أبعاد كل محور فيما بينها، وفيما يتعلق بمعاملات الارتباط بين كل بُعد من الأبعاد الأربعة مع الدرجة الكلية للمحور، فقد تراوحت هذه القيم ما بين (٠,٧٦٥) و(٠,٨٧٦) بالنسبة لمحور العمليات الإدارية، وبين (٠,٥٩٨) و(٠,٨٦٦) بالنسبة لمحور الأداء التنظيمي، وهذه القيم دالة إحصائيًا عند مستوى دلالة ( $\alpha = 0,01$ )، مما يشير إلى أن أبعاد أداة الدراسة مناسبة لقياس محوري: العمليات الإدارية و الأداء التنظيمي لدى معلمي المرحلة الأساسية العليا في مدارس مديرية التربية والتعليم/ لواء البتراء

#### ثبات أداة الدراسة

بعد التحقق من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة، استُخرجت معاملات الثبات لأداة الدراسة ولأبعاد كل محور باستخدام معادلة ألفا كرونباخ (Cronbach's alpha)، وكانت النتائج كما هو موضح في الجدول (٥).

#### جدول (٥) معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها باستخدام معادلة ألفا كرونباخ

معامل ألفا كرونباخ	الأبعاد	معامل ألفا كرونباخ	الأبعاد	البعد
٠,٨٨٢**	التعلم والابتكار	٠,٩٥٨**	التخطيط	العمليات الإدارية
٠,٨٥٨**	أداء المعلمين	٠,٩٥١**	التنظيم	
٠,٨٢٩**	رضا الطلبة	٠,٩٤٧**	التنفيذ	
٠,٨٥٥**	أداء القيادة المدرسية	٠,٩٥٣**	الرقابة	
٠,٩٣٤**	الأداة (الكلي)	٠,٩٦٨**	الأداة (الكلي)	

تشير النتائج في الجدول (٥) إلى أن معاملات الثبات لأداة الدراسة وأبعادها كانت مرتفعة ومناسبة لأغراض الدراسة الحالية، حيث إنها تزيد عن (٠,٦٠). وقد بلغت قيمة معامل الثبات لمحور العمليات الإدارية (٠,٩٦٨)، كما تراوحت قيم معاملات الثبات لهذا المحور ما بين (٠,٩٤٧) و(٠,٩٥٨)، بينما بلغت قيمة معامل الثبات لبعد الأداء التنظيمي (٠,٩٣٤)، وتراوحت قيم معاملات الثبات لأبعادها ما بين (٠,٨٢٩) و(٠,٨٨٢).

وبعد التأكد من صدق وثبات الأداة، أصبحت الباحثة على يقين من صلاحية الأداة لإجراء تحليل البيانات والإجابة عن أسئلة الدراسة.

#### نتائج الدراسة ومناقشتها

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى ممارسة معلمي المرحلة الأساسية العليا في مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء للعمليات الإدارية (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة)؟ للإجابة عن هذا السؤال، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد العمليات الإدارية، وكذلك لمقياس العمليات الإدارية ككل كما هو موضح في الجدول (٦). ولتصنيف مستوى العمليات الإدارية بدلالاتها الكلية إلى ثلاثة مستويات (منخفض، متوسط، مرتفع)، فقد تم اعتماد المعادلة الآتية:

$$\text{طول الفئة} = (\text{الحد الأعلى للمقياس} - \text{الحد الأدنى للمقياس}) \div \text{عدد المستويات}$$

ومن ثم إضافة الجواب (١,٣٣) إلى نهاية كل فئة، وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

- درجة منخفضة من (١,٠٠-أقل من ٢,٣٣).
- درجة متوسطة من (٢,٣٣-أقل من ٣,٦٧)
- درجة مرتفعة من (٣,٦٨-٥,٠٠).

#### جدول (٦): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد العمليات الإدارية

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
التخطيط	٣,٦٤	٠,٦٧	متوسط
التنفيذ	٣,٥٧	٠,٧٥	متوسط
التنظيم	٣,٤٨	٠,٧٣	متوسط
الرقابة	٣,٤٥	٠,٧٤	متوسط
العمليات الإدارية (الكلي)	٣,٥٣	٠,٧٢	متوسط

يوضح الجدول (٦) أن مستوى ممارسة العمليات الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة على مقياس العمليات الإدارية (الكلي) كان متوسطاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٥٤)، والانحراف المعياري (٠,٧٢٢)، وقد أحل بُعد التخطيط في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٦٥)، وانحراف معياري (٠,٦٤٧)، وجاء بُعد الرقابة في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٤٥) وانحراف معياري (٠,٧٤)، وقد جاء كل منهما بمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: (ما مستوى واقع الأداء التنظيمي في مدارس مديرية التربية والتعليم/ لواء البتراء)؟ للإجابة عن هذا السؤال تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل بُعد من أبعاد الأداء التنظيمي، وكذلك لمقياس الأداء التنظيمي ككل كما هو موضح في الجدول (٧).

#### جدول (٧): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد الأداء التنظيمي

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
أداء القيادة المدرسية	٤,١٢	٠,٥٦	مرتفع
التعلم والابتكار	٣,٩٨	٠,٦٦	مرتفع
رضا الطلبة	٣,٩٢	٠,٧٣	مرتفع
أداء المعلمين	٣,٦٤	٠,٨٢	متوسط
الأداء التنظيمي (الكلي)	٣,٩١	٠,٦٢	مرتفع

يوضح الجدول (٧) أن مستوى الأداء التنظيمي في مدارس مديرية التربية والتعليم/ لواء البتراء من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة كان مرتفعاً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٣,٩١)، والانحراف المعياري (٠,٦٢)، وقد أحل بُعد أداء القيادة المدرسية في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٤,١٢)، وانحراف معياري (٠,٥٦)، وبمستوى مرتفع وجاء بُعد أداء المعلمين في الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٣,٦٤) وانحراف معياري (٠,٨٢)، وبمستوى متوسط.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $\alpha \leq 0,05$  بين ممارسة العمليات الإدارية من قبل معلمي المرحلة الأساسية العليا في مدارس مديرية التربية والتعليم/ لواء البتراء والأداء التنظيمي لدى تلك المدارس؟ للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام معامل الارتباط (بيرسون) بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياسي العمليات الإدارية والأداء التنظيمي كما هو موضح في جدول (٨).

#### جدول (٨): معاملات الارتباط بين درجات أفراد العينة على مقياسي العمليات الإدارية والأداء التنظيمي

التعلم والابتكار	أداء المعلمين	رضا الطلبة	أداء القيادة المدرسية	الأداء التنظيمي (الكلي)
٠,٦٧٣**	٠,٨٣٦**	٠,٦٥٤**	**٠,٥٦٤	٠,٨٤١**

\*\* دالة عند مستوى (٠,٠١)

يبين الجدول (٨) وجود علاقة طردية موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (٠,٠١) بين درجات أفراد عينة الدراسة على مقياس العمليات الإدارية (الكلي) ودرجاتهم على مقياس الأداء التنظيمي بأبعاده (التعلم والابتكار، أداء المعلمين، رضا الطلبة، أداء القيادة المدرسية).

وبناءً على هذه النتيجة نرفض الفرضية العدمية الأولى (H0-1) القائلة: "لا توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة معلمي المرحلة الأساسية العليا في مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء للعمليات الإدارية والأداء التنظيمي في تلك المدارس عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) ونقبل الفرضية البديلة (Ha-) القائلة: "توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة معلمي المرحلة الأساسية العليا في مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء للعمليات الإدارية والأداء التنظيمي في تلك المدارس عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ )".

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات معلمي المرحلة الأساسية العليا في مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء حول درجة ممارستهم للعمليات الإدارية (التخطيط- التنظيم- التنفيذ- الرقابة) يُعزى إلى متغيري النوع والخبرة؟ للكشف عن دلالة الفروق بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة (ذكور-إناث) على مقياس العمليات الإدارية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (independent samples- T test) كما هو موضح في الجدول (٩).

جدول (٩): نتائج اختبار "ت" لدلالة الفروق بين متوسط درجات الذكور والإناث من أفراد عينة الدراسة على مقياس العمليات الإدارية

البُعد	النوع الاجتماعي	العدد	المتوسط	فرق المتوسطات	درجات الحرية	قيمة "ت" الاحتمالية	الدلالة																																							
التخطيط	ذكور	٦٧	٣,٦٦	٠,٠١٩٩	١١٥	١,٣٥٥	غير دالة																																							
	إناث	٥٠	٣,٦٤					التنظيم	ذكور	٦٧	٣,٣٠	٠,٢٠٢٢	١١٥	٣,٦٤٧	دالة	إناث	٥٠	٣,٥٠	التنفيذ	ذكور	٦٧	٣,٤٦	٠,١٠٣٧	١١٥	٢,٧٢٩	دالة	إناث	٥٠	٣,٥٦	الرقابة	ذكور	٦٧	٣,٣٤	٠,١٠٠١	١١٥	٢,٢١٩	دالة	إناث	٥٠	٣,٤٤	العمليات الإدارية (الكلي)	ذكور	٦٧	٣,٤٧	٠,٠٠٦	١١٥
التنظيم	ذكور	٦٧	٣,٣٠	٠,٢٠٢٢	١١٥	٣,٦٤٧	دالة																																							
	إناث	٥٠	٣,٥٠					التنفيذ	ذكور	٦٧	٣,٤٦	٠,١٠٣٧	١١٥	٢,٧٢٩	دالة	إناث	٥٠	٣,٥٦	الرقابة	ذكور	٦٧	٣,٣٤	٠,١٠٠١	١١٥	٢,٢١٩	دالة	إناث	٥٠	٣,٤٤	العمليات الإدارية (الكلي)	ذكور	٦٧	٣,٤٧	٠,٠٠٦	١١٥	٢,٧٣٧	دالة	إناث	٥٠	٣,٥١						
التنفيذ	ذكور	٦٧	٣,٤٦	٠,١٠٣٧	١١٥	٢,٧٢٩	دالة																																							
	إناث	٥٠	٣,٥٦					الرقابة	ذكور	٦٧	٣,٣٤	٠,١٠٠١	١١٥	٢,٢١٩	دالة	إناث	٥٠	٣,٤٤	العمليات الإدارية (الكلي)	ذكور	٦٧	٣,٤٧	٠,٠٠٦	١١٥	٢,٧٣٧	دالة	إناث	٥٠	٣,٥١																	
الرقابة	ذكور	٦٧	٣,٣٤	٠,١٠٠١	١١٥	٢,٢١٩	دالة																																							
	إناث	٥٠	٣,٤٤					العمليات الإدارية (الكلي)	ذكور	٦٧	٣,٤٧	٠,٠٠٦	١١٥	٢,٧٣٧	دالة	إناث	٥٠	٣,٥١																												
العمليات الإدارية (الكلي)	ذكور	٦٧	٣,٤٧	٠,٠٠٦	١١٥	٢,٧٣٧	دالة																																							
	إناث	٥٠	٣,٥١																																											

يوضح الجدول (٩) وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات فئة الذكور ومتوسط درجات فئة الإناث من أفراد عينة الدراسة على مقياس العمليات الإدارية (الكلي)، وكذلك بالنسبة لأبعاده (التنظيم، التنفيذ، والرقابة) ولصالح فئة الإناث، بينما لا يوجد فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات فئة الذكور ومتوسط درجات فئة الإناث من أفراد عينة الدراسة في بعد (التخطيط).

وبناءً على هذه النتيجة نرفض الفرضية العدمية الثانية (H0-2) القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في ممارسة العمليات الإدارية تبعاً لاختلاف النوع الاجتماعي (ذكور- إناث) " ونقبل الفرضية البديلة (Ha-2) القائلة: "توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0,05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في ممارسة العمليات الإدارية تبعاً لاختلاف النوع الاجتماعي (ذكور- إناث)".

وللكشف عن دلالة الفروق بين متوسطات درجات أفراد عينة الدراسة حول العمليات الإدارية تبعاً لمتغير الخبرة التعليمية، فقد تم استخدام اختبار تحليل التباين الأحادي (ONE WAY-ANOVA) لحساب معامل " F"، وجاءت النتائج كما هو موضح في الجدول (١٠).

جدول (١٠): نتائج اختبار تحليل التباين الأحادي لدلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة في متغير العمليات الإدارية بحسب متغير الخبرة

الاستنتاج	معامل F الاحتمالية	مربع المتوسطات	درجة الحرية	مجموع المربعات		
التخطيط	١,٠٦٩	٠,٣٦٥	٠,٦١٦	٣	١,٨٤٧	بين المجموعات
			٠,٥٧٦	١١٤	٧٩,٥٢١	داخل المجموعات
				١١٧	٨١,٣٦٨	المجموع
التنظيم	١,٠٠٢	٠,١١	١,٥٣٤	٣	٤,٦٠٣	بين المجموعات
			٠,٣٩٥	١١٤	٥٤,٥٤٧	داخل المجموعات
				١١٧	٥٩,١٥	المجموع
التنفيذ	٠,٥٠٥	٠,٦٧٩	٠,٢٧٨	٣	٠,٨٣٥	بين المجموعات
			٠,٥٥١	١١٤	٧٦,٠٦٤	داخل المجموعات
				١١٧	٧٦,٨٩٩	المجموع
الرقابة	٠,٥٣٤	٠,٦١٢	٠,٢٤٥	٣	٠,٨٥٦	بين المجموعات
			٠,٥٢٣	١١٤	٦٤,٤٣٢	داخل المجموعات
				١١٧	٦٥,٢٨٨	المجموع
العمليات الإدارية (الكلي)	٠,٩٣٣	٠,٤٢٧	٠,٣١٠	٣	٠,٩٣١	بين المجموعات
			٠,٣٣٣	١١٤	٤٥,٩٤١	داخل المجموعات
				١١٧	٤٦,٨٧٣	المجموع

\*دالة عند مستوى (٠,٠٥)

يتضح من الجدول (١٠) عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسط درجات أفراد عينة الدراسة في العمليات الإدارية بشكل عام، وكذلك بالنسبة لأبعادها (التخطيط، التنظيم، التنفيذ، الرقابة) تبعاً لمتغير سنوات الخبرة التدريسية.

وبناءً على هذه النتيجة نقبل الفرضية العدمية الثالثة (H0-3) القائلة: "لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠,٠٥) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة في ممارسة العمليات الإدارية تبعاً لاختلاف (الخبرة التعليمية).

يتضح من نتائج السؤال الأول أن مستوى ممارسة معلمي المرحلة الأساسية العليا في مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء للعمليات الإدارية بشكل عام جاء بمستوى متوسط. وقد يُعزى ذلك إلى أن جميع المعلمين لا يقومون في هذه المرحلة بممارسة العمليات الإدارية على الوجه المطلوب، ولعل بعضهم يرى أن الالتزام بمعايير العملية التعليمية في هذه المرحلة أقل مقارنة بالمراحل اللاحقة، كما أنها تمنح المعلم درجة أكبر من الحرية مقارنة بالمراحل الأخرى.

فمعلم المرحلة الأساسية العليا يركز على تنمية تفكير الطالب، وتحفيزه على الابتكار والإبداع، والتعلم التعاوني، وإكسابه مهارات الحوار البناء القابل للنقد، ومهارة حل المشكلات، وهذا قد يقلل من تركيزه على تطبيق مراحل العمليات الإدارية بالشكل الكامل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو سمرة وآخرين (٢٠١٤)، التي أظهرت أن مستوى ممارسة مديري التربية والتعليم جاء بدرجة متوسطة، بينما تختلف مع دراسة عداوي وبطايئة (٢٠١٩)، التي أظهرت أن مستوى ممارسة قائدات المدارس للممارسات الإدارية والفنية جاء مرتفعاً.

أما فيما يتعلق بمستوى الأداء التنظيمي في المدارس التي تضم المرحلة الأساسية العليا، فقد تبين من وجهة نظر معلمي هذه المرحلة أن مستوى الأداء التنظيمي فيها مرتفع. وقد يُعزى ذلك إلى التزام مكونات هذه المدارس (الإدارية والتعليمية والتعلمية) بمعايير جودة الأداء، التي أصبحت جزءاً أساسياً من نظام العملية التعليمية في الأردن وفقاً لأنظمة وزارة التربية والتعليم ووزارة التعليم العالي والبحث العلمي، والتي ركزت على تبني الاستراتيجيات الحديثة في التعليم، التي تُبرز الدور التفاعلي للطلاب داخل الغرف الصفية، وتعزز التفكير الإبداعي والنقدي، والقدرة على حل المشكلات.

ومن أبرز هذه الاستراتيجيات: التعلم النشط، والتعلم المقلوب الذي يعتمد بشكل أساسي على التعلم الإلكتروني، واستراتيجية حل المشكلات وغيرها. وبناءً على ذلك، أصبح الالتزام بمعايير إدارة الجودة الشاملة من المبادئ الأساسية في المؤسسات التعليمية في الأردن، باعتبارها من أولوياتها الرئيسية.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عداوي وبطاينة (٢٠١٩)، التي أثبتت أن مستوى الأداء المدرسي لدى قائدات المدارس جاء بمستوى مرتفع.

كما بينت النتائج وجود فروق في استجابات المعلمين والمعلمات حول العمليات الإدارية بشكل عام، وكذلك حول أبعادها المتمثلة في (التنظيم، التنفيذ، والرقابة)، ولصالح الإناث. وهذا يشير إلى أن المعلمات يمارسن العمليات الإدارية بدرجة أعلى من المعلمين. وقد يُعزى ذلك إلى أن الإناث أكثر ميلاً للالتزام بمعايير العملية التعليمية، ويظهر ذلك في التزامهن بتنظيم الخطط التعليمية وتنفيذها، والرقابة على تطبيقها بشكل أدق.

في المقابل، لم تُظهر النتائج فروقاً ذات دلالة إحصائية بين المعلمين والمعلمات في بعد التخطيط، وذلك لأن كلاهما يقوم بإعداد الخطط التدريسية وفق إطار متقارب ومتفق عليه في أغلب الأحيان، بينما يظهر الاختلاف في كيفية التنفيذ والرقابة، وهو ما تتميز فيه المعلمات بدرجة أعلى.

كما أظهرت النتائج أن اختلاف الخبرة بين أفراد عينة الدراسة لا يؤثر في تقديراتهم حول ممارسة العمليات الإدارية، مما يدل على أن المعلم، سواء ذو خبرة طويلة أو قصيرة، يمارس العمليات الإدارية بمستوى متقارب، نظراً لتوحيد المعايير المهنية في المدارس.

وفي هذا السياق، قد يتفوق بعض المعلمين ذوي الخبرة القصيرة على ذوي الخبرة الطويلة في ممارسة العمليات الإدارية، حيث إن درجة الممارسة قد تتأثر بعوامل أخرى، مثل الالتزام المهني، والالتزام بتعليمات الإدارة المدرسية، ومستوى الدافعية، وغيرها.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة أبو سمرة وآخرين (٢٠١٤)، التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تبعاً لمتغير الخبرة التعليمية، بينما تختلف معها فيما يتعلق بمتغير الجنس.

كما أظهرت النتائج وجود علاقة طردية موجبة بين ممارسة العمليات الإدارية من قبل معلمي المرحلة الأساسية العليا في مدارس مديرية التربية والتعليم/لواء البتراء (متغير مستقل)، والأداء التنظيمي في تلك المدارس (متغير تابع). وهذا يدل على أن تحسين ممارسة العمليات الإدارية يؤدي إلى رفع مستوى الأداء التنظيمي.

إذ إن التخطيط التعليمي الفعال الذي يركز على وضع خطط واضحة ومحقة للأهداف التربوية، والتنظيم الجيد للموارد والخطط، والتنفيذ السليم لها من قبل المعلمين، إضافة إلى الرقابة والتقييم المستمر، يساهم في تحسين الأداء التعليمي للمعلمين، والتحصيل الأكاديمي للطلبة، والأداء الإداري للقيادة المدرسية، وبالتالي رفع مستوى رضا الطلبة وتعزيز التعلم والابتكار لديهم.

وعليه، فإن هذه النتائج تنعكس إيجاباً على مستوى الأداء التنظيمي في المدارس، بما يعود بالنفع على المدرسة والطلبة والمجتمع ككل.

وتتفق هذه النتيجة مع دراسة عداوي وبطاينة (٢٠١٩)، التي أثبتت وجود علاقة طردية موجبة بين الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات المدارس وجودة أداء المدارس.

## التوصيات

بناءً على النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية تقدم الباحثة مجموعة من التوصيات تتمثل في الآتي:

١. ضرورة زيادة وعي العاملين في المدارس من (مديرين ومعلمين) حول أهمية دور العمليات الإدارية وتحسينها في تطوير العملية التعليمية وزيادة مستوى الأداء التنظيمي.
٢. تعزيز برامج تدريبية خاصة مدعومة من وزارة التربية والتعليم لتحسين أداء المعلمين في كافة أنشطة العمليات الإدارية من تخطيط وتنفيذ للخطط المعدة وأساليب التقييم الفاعلة والرقابة المستمرة على تنفيذ الأنشطة التعليمية وفق الخطط المعدة.
٣. فتح قسم مستقل بذاته يتولى مهام العمليات الإدارية وعلى رأسها التخطيط.
٤. إرسال فريق من وزارة التربية والتعليم من مدرّاء والمشرفين التربويين ومختصين في الإدارة التربوية للاطلاع على تجارب الدول المتقدمة التي نجحت في تطوير العمليات الإدارية لدى مدارسها.

٥. عدم نقل المعلم من المدرسة إلا بعد الانتهاء من الخطة القائم على بنائها.
٦. إبراز دور وأهمية العمليات الإدارية التي تعمل على رفع المستوى التعليمي والأداء الإداري للعاملين في المدرسة.
٧. توفير الإمكانيات المادية والبشرية ومستلزمات العمليات الإدارية.
٨. إجراء المزيد من الدراسات والأبحاث في العمليات الإدارية والجانب الايجابي لها في الكثير من متغيرات العملية التعليمية.
٩. تفعيل دور الجامعات للإسهام في تطوير العمليات الإدارية في المدارس من خلال إنشاء قنوات اتصال مباشرة بين المدارس والجامعات.
١٠. للتغلب على أوجه القصور المذكورة أعلاه، فإنه يتطلب أن يكون لكل مدرسه رؤية، رسالة، وأهداف، واضحة. كما يجب أن تكون الخطط مرنة وقابلة للتطبيق وقادره على استيعاب التغييرات، وبالتالي لا بد من توفير التدريب المناسب للمعلمين في إدارة الموارد المادية والبشرية والمالية، ويجب أن تكون هناك أداة موضوعية لتقييم نجاح الخطط.

### الشكر والتقدير

أتوجه بخالص الشكر إلى المراجعين ورئيس التحرير على تعليقاتهم القيمة على المسودة الأولية لهذه الورقة البحثية. كما أعرب عن تقديري لمشاركة معلمي ومعلمات المرحلة الأساسية العليا الذين ساهموا في هذه الدراسة، وأشكر مديرية تربية وتعليم لواء البتراء في محافظة معان على تسهيل عملية جمع البيانات. جميع الأخطاء أو أوجه القصور المتبقية هي مسؤوليتي بالكامل.

### الإقرارات الأخلاقية

تم إجراء هذه الدراسة وفقاً لمبادئ إعلان هلسنكي (١٩٦٤) ، وحصلت على موافقة لجنة البحث والأخلاقيات في وزارة التربية والتعليم، الأردن. وقد تم الالتزام بالمبادئ الأخلاقية التالية أثناء تنفيذ البحث:

- مبدأ الموافقة الطوعية (تم الحصول على الموافقة المستنيرة من الجهات المعنية في مديرية تربية وتعليم لواء البتراء في محافظة معان).
- مبدأ تقليل المخاطر على المشاركين.
- مبدأ السرية.
- مبدأ إبلاغ المشاركين بمحتوى وأهداف البحث.
- مبدأ التوثيق الإلزامي لمراحل ونتائج البحث.
- مبدأ موثوقية الأدوات المنهجية المستخدمة في البحث.
- مبدأ صلاحية معالجة البيانات البحثية.

### بيان توافر البيانات

تتوفر مجموعات البيانات التي تم جمعها وتحليلها خلال هذه الدراسة عند الطلب من الباحثة.

### التمويل

لم يتم تلقي أي تمويل لإجراء هذا البحث.

### تضارب المصالح

تؤكد الباحثة عدم وجود أي تضارب في المصالح.

### مساهمة الباحثة

- قامت الهام الهلالي بوضع تصور الدراسة وتصميمها، بالإضافة إلى جمع البيانات وتحليلها.

- تمت كتابة المسودة الأولى للمقال من قبل الهام الهلالي.
- قامت الباحثة بمراجعة النصوص وتحريها، واعتمدت النسخة النهائية للنشر.

### الموافقة على النشر

توافق الباحثة على تقديم هذه الورقة البحثية للنشر، وبانتظار قرار هيئة التحرير بعد عملية التحكيم، وتوافق على نشرها. كما تؤكد أن هذا العمل لم يُنشر سابقاً، ولم يُقدم إلى أي مجلة أخرى للنظر في نشره.

### المراجع

- أحمد، إيمان. (٢٠١٩) *إدارة الابتكار (الابتكار نحو التغيير)*. عمان: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- الأحمد، محمد (٢٠١٩). دور الإدارة التنظيمية في تحسين الأداء التعليمي بالمدارس الثانوية الحكومية في الأردن. *مجلة كلية التربية، الجامعة الأردنية*، ٣٥(٤)، ١٠١-١٢٢.
- الإبراهيم، عدنان. (٢٠١١) *الإدارة التربوية المدرسية الصفية*. ط ١. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو العلا، ليلي محمد. (٢٠١٣) *مفاهيم ورؤى في الإدارة والقيادة التربوية بين الأصالة والحداثة*. ط ١. عمان: دار يفا العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو سمرة، محمود وهواش، أماني وحلاوة، جمال. (٢٠١٤). الممارسات الإدارية لمديري التربية والتعليم في فلسطين كما يراها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في المحافظات الشمالية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١١٥(١)، ٢٧٤-٣٠٢.
- أبو عيشة، غيداء عبد الله. (٢٠٠٧). *مشكلات التخطيط التربوي لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية الثانوية في فلسطين* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
- اندراس، رامي ومعاينة، عادل والحويطة، عبد المحسن. (٢٠١٢) *الإدارة التربوية الفاعلة ومدرسة المستقبل*. ط ١. إربد: عالم الكتب الحديثة.
- البناء، هالة. (٢٠١٣) *الإدارة المدرسية المعاصرة*. ط ١. عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- برير، عصام الدين. (٢٠٠٦) *التخطيط التربوي والتنمية البشرية*. العين: دار الكتاب الجامعي.
- البلوي، محمد (٢٠١٦). ممارسة مديري المدارس بمدينة تبوك لاستراتيجيات الإبداع الإداري من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية، جامعة الأزهر*، ١٦٨، ١٠٩-١٥٣.
- جرادات، محمود خالد. (٢٠٠٦). مستوى ممارسة العمليات القيادية الإدارية في الجامعات الأردنية وتوقعاتها المستقبلية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية، جامعة البحرين*، ٧(٢)، ٦١-٨١.
- جمعة، علي إسحاق. (٢٠١٦). *أثر الإدارة الاستراتيجية في الأداء المؤسسي: دراسة حالة منظمة الدعوة الإسلامية (٢٠١٥-٢٠١٥)* (رسالة دكتوراه غير منشورة). الجامعة العالمية الإسلامية، الأردن.
- الحديدي، عماد. (٢٠١٤). واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس الثانوية بمديرية غرب غزة في ضوء متطلبات الإدارة الاستراتيجية. *مجلة جامعة الخليل للبحوث*، ٩(١)، ٢٢٨-٢٦٢.
- الحريري، أرفده. (٢٠١١) *إدارة التغيير في المؤسسات التربوية*. ط ١. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الحمد، خالد. (٢٠١٤). دور التنظيم في تحسين الأداء التعليمي بالمدارس الحكومية بدولة الإمارات العربية المتحدة. *مجلة الدراسات التربوية والنفسية*، ٤(٢)، ٧٥-٩٢.
- الخطيب، فيروز وعاشور، محمد. (٢٠١٦). درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة إربد للكفايات الإدارية من وجهة نظر مساعديهم ورؤساء الأقسام الإدارية. *مجلة المنارة للبحوث والدراسات*، ٢٢(٣)، ١٧٧-٢١٤.
- خميس، عبد القادر مرفت. (٢٠١٩). فاعلية استخدام بعض استراتيجيات ما وراء المعرفة في تنمية مهارة التخطيط للتدريس لدى الطلبة المعلمين. *مجلة العلوم والدراسات الإنسانية، جامعة بنغازي*، ١١، ٢٢-٣٩.
- دودين، أحمد. (٢٠١٢) *إدارة التغيير والتطوير التنظيمي*. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.

الرشيدة، نايل سالم. (٢٠١٨). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة الكرك للقيادة بالقدوة من وجهة نظر المعلمين. *دراسات، العلوم التربوية،* ٤٥(٤)، ٣٢-١٩.

ريماوي، صوفيا سعيد. (٢٠٢١). فاعلية القيادة التشاركية في تحسين أداء المدرسة المبني على معايير المدرسة الفلسطينية الفاعلة. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية،* ٢٩(١)، ٢٣٦-٢٦٢.

الزبون، مفلح. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادات التعليمية في مدارس الأردن للإدارة المرئية من وجهة نظر المعلمين. *مجلة كلية التربية،* ٣٨(٩)، ٢٦١-٢٧٨.

زهران، إيمان حمدي. (٢٠٢٠). تفعيل الممارسات الإدارية لمديري مدارس التعليم الثانوي بمصر في ضوء مداخل إدارة المعرفة. *مجلة الإدارة التربوية، جامعة الفيوم،* ٢٨، ٢٢٦-٣٥٠.

السامرائي، طارق. (٢٠١٣). *الإدارة المدرسية الفاعلة: السياسات والاستراتيجيات الحديثة*. ط١. عمان: دار الابتكار للنشر والتوزيع.

السامرائي، هاشم جاسم. (٢٠٠٠). *طرائق التدريس العامة وتنمية التفكير*. إربد: دار الأمل للنشر والتوزيع.

سلمان، زيد. (٢٠١٢). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية*. ط١. عمان: دار البداية ناشرون وموزعون.

السيد، جهاد الزيود، محمد (٢٠١٩). تصورات معلمي المرحلة الأساسية العليا في الأردن نحو استخدام وسائل التواصل الاجتماعي في العملية التعليمية. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)،* ٣٣(٨)، ١٢٤٥-١٢٧٥.

صالح، السيد. (٢٠١٨). العمليات الإدارية في كليات التربية البدنية وعلوم الرياضة. <https://iasj.net/iasj?func=fulltext&aId=167501>

عبد الرحمن، إيمان جميل. (٢٠١٨). واقع تطبيق الإدارة الإلكترونية في وظائف العمليات الإدارية لدى مديري المدارس الأردنية. *مجلة الجامعة الإسلامية للدراسات التربوية والنفسية،* ٢٦(٢)، ٢٩-١.

عبد الكريم، منذر وعاشور، محمد وعبيد، كامل. (٢٠١١). فاعلية تطبيق استراتيجيات التدريس من وجهة نظر الطلبة. *مجلة الفتح،* ٤٧، ٣٤٤-٣٨٠.

عبد الله، مجدي عبد الرحمن. (٢٠١٩). استراتيجية مقترحة لتطوير الأداء المؤسسي لجامعة الوادي الجديد. *المجلة التربوية، كلية التربية، جامعة الوادي الجديد،* ١٢٤-٢٢٤.

عداوي، عائشة وبطينة، سناء. (٢٠١٩). الممارسات الإدارية والفنية لدى قائدات مدارس محافظة صبيا وأثرها في جودة الأداء المدرسي. *المجلة التربوية،* ٦٠، ١٤٢-١٨٢.

علوان، نوفل وكاظم، هناء. (٢٠١٧). إعادة هندسة العمليات الإدارية وأثرها في تحقيق التميز المؤسسي. *مجلة الإدارة والاقتصاد،* ١١٨، ٣٣٦-٣٥٥.

العمور، منى. (٢٠٢٢). درجة ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس في منطقة النقب وعلاقتها بفاعلية اتخاذ القرار. *مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط،* ٣٨(٩)، ٢٧٩-٢٩٢.

القليوبي، نهى سليمان والمليجي، عبد الله إبراهيم. (٢٠٢٢). واقع مشاركة الكوادر الإدارية المستقبلية في العمليات الإدارية. *المجلة العلمية لعلوم التربية الرياضية،* ٢٨، ٦٨-٩٢.

الليمون، نواف. (٢٠٠٠). *التخطيط للاحتياجات البشرية والمادية المستقبلية لأقسام التخطيط التربوي في الأردن* (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بغداد، العراق.

المحيسن، معن والكيلاني، أنمار. (٢٠٠٩). مشروع مقترح لتطوير نظام التخطيط لمرحلة التعليم الأساسي في الأردن. *المجلة الأردنية في العلوم التربوية،* ٦(١)، ١-٢٦.

نصر، محمد. (٢٠١٦). دور التنظيم في تحسين الأداء التعليمي بالمدارس الثانوية. *مجلة التربية والعلوم الإنسانية،* ١٣(٧)، ٣٥-٥٤.

هور، توماس. (٢٠٢٠). *فن القيادة المدرسية*. <https://www.tolaitila.com>

وصوص، ديمة محمد. (٢٠١٥). واقع تطبيق الهندرة في مدارس التعليم العام للبنات بمدينة أبها. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، ١٦(١)، ١١٤-١٤٣.

## References

- Abubakar, M. I., & Kapil, K. (2021). Management processes as antecedents of organizational performance: A literature review. *Texila International Journal of Management*, 7, 1–6.
- Akhtar, N., Rasheed, A., & Mujtaba, B. (2013). Exploring and measuring organizational learning capability and competitive advantage of petroleum industry firms. *International Business and Management*, 6(1), 89–103.
- Al-Zboon, M. S., & Hasan, M. S. (2014). Strategic school planning in Jordan. *Education*, 132(4).
- Baker, D. F., & Baker, S. J. (2012). To catch the sparkling glow: A canvas for creativity in the management classroom. *Academy of Management Learning & Education*, 11(4), 704–721.
- Colquitt, J. A., LePine, J. A., & Wesson, M. J. (2021). *Organizational behavior: Improving performance and commitment in the workplace* (6th ed.). McGraw-Hill Education.
- Cruickshank, V. (2017). The influence of school leadership on student outcomes. *Open Journal of Social Sciences*, 5, 115–123.
- Hallinger, P. (2010). Leadership for learning: What we have learned from 30 years of empirical research. Hong Kong Institute of Education.
- Koontz, H., Wehrich, H., & Cannice, M. V. (2018). *Management: A global perspective*. McGraw-Hill Education.
- Leithwood, K., & Jantzi, D. (2006). Transformational school leadership for large-scale reform. *School Effectiveness and School Improvement*, 17, 201–227.
- Mulford, B., Kendall, L., & Kendall, D. (2004). Administrative practice and high school students' perceptions. *Journal of Educational Administration*, 42(1), 78–97.
- Nzoka, J., & Orodho, J. (2014). School management and students' academic performance. *International Journal of Humanities and Social Science*, 4(9), 86–100.
- Shatzer, R. H., Caldarella, P., Hallam, P. R., & Brown, B. L. (2014). Comparing instructional and transformational leadership. *Educational Management Administration & Leadership*, 42, 445–459.
- Thompson, B. (2002). Statistical, practical, and clinical significance. *Journal of Counseling and Development*, 80, 64–71.
- Waweru, P. N., & Orodho, A. J. (2013). Management practices and students' academic performance. *International Journal of Scientific Research*, 5(2), 472–479.