

درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن

الدكتور محمد قاسم مقابلة

وزارة التربية والتعليم

الأردن

الدكتور محمد عبود الحراشنة

جامعة آل البيت

كلية العلوم التربوية

الملخص

هدف البحث إلى تعرف درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم، وأثر كل من المؤهل العلمي، والخبرة، في درجة الممارسة. ولتحقيق أهداف الدراسة طُبِّقَت أداة الدراسة على عينة مكونة (442) فرداً. وقد تم التحقق من صدق الأداة من خلال عرضها على لجنة من الأساتذة المختصين في الإدارة والعلوم التربوية والحكم عليها من حيث صياغة الفقرات، وتقدير درجة صلاحيتها، وملاءمتها للمجال الذي وضعت فيه، كما استُخْرِجَ معامل ثبات الأداة بطريقتي الاختبار وإعادة الاختبار، والاتساق الداخلي للفقرات إذ بلغ معامل الثبات للأداة (83%) و (80%) على التوالي، وقد استُخدمَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية واستخدام تحليل التباين الثنائي (Tow - way ANOVA) واختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية. وتوصل البحث إلى النتائج الآتية:

كانت درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتقييم بدرجة عالية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم من وجهة نظرهم حيث جاءت المتوسطات لمجالات ممارسة وظائف العملية الإدارية مرتبة تنازلياً كما يأتي: مجال التوجيه (4.33)، ومجال التقييم (4.30)، ومجال التخطيط (4.24)، ومجال اتخاذ القرارات (4.20)، ومجال التنظيم (4.13)، ومجال الرقابة (4.12). بينت نتائج البحث أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات الأداة تعزى إلى متغير المؤهل العلمي، وهي لصالح مؤهل الدكتوراه، في حين لم يظهر أثر لمتغير الخبرة. وفي ضوء نتائج البحث أوصى الباحثان مجموعة من التوصيات أهمها:

- ضرورة التنوع في الأساليب الرقابية لأعمال الموظفين في أثناء قيامهم بأعمالهم، وذلك بوضع برنامج رقابي دوري للأعمال.
- العمل على زيادة الوعي والاهتمام لدى رؤساء الأقسام بنظم الرقابة والمعلومات من خلال إشراكهم بدورات تدريبية.

مقدمة البحث وأهميته:

تعدّ الوظائف الإدارية من الموضوعات ذات الأهمية الكبيرة في حياة الأفراد، والمنظمات، والشعوب، فإنجاز الوظائف الإدارية بفعالية تمثل العمود الفقري للمنظمات، وتوافر المعلومات يؤثر تأثيراً بالغاً في إنجاز المهام الإدارية. ومن أجل إنجاز الوظائف الإدارية بفعالية وذات الجدوى العالية، لا بد من توافر قدر من المعلومات بجودة معينة، وهذه الجودة لا تتوافر إلا بوجود نظم معلومات تعتمد عليها الإدارة عند إنجازها للوظائف الإدارية، كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرار، والتقييم (آل علي، والموسوي، 2001).

ويعدّ التخطيط أول وظائف الإدارة في المنظمة، وانطلاقاً من الدور المهم لنظم المعلومات في المنظمة، لا بدّ من إشراك وظيفة نظم المعلومات في عملية التخطيط الرسمي، والتي يمكن أن تقسم إلى تخطيط استراتيجي، وتكتيكي، وتشغيلي للمنظمة (الصباغ، 2000).

ونظراً إلى أنّ التخطيط يتعلق بالمستقبل، ولكي يمارس بطريقة سليمة، يجب أن يتم تقدير صحيح للماضي وتقديم موضوعات لها علاقة بالبيئة، وهذا يتوقف على أسباب التخطيط، لذلك فمن الضروري أن تتوافر المعلومات اللازمة للإداري؛ للتزود بمعلومات رسمية تتعلق بالماضي والمستقبل، ومن ثم وصول هذه المعلومات إلى الأفراد الذين سوف يطبقونها (البكري، 1997). ويعدّ التخطيط أحد الوظائف الإدارية الأساسية المطلوبة باستمرار من جميع المستويات الإدارية بالمنظمات على اختلاف أنواعها (صناعية، وتجارية، وخدمائية). كما ينظر إلى التخطيط باعتباره الوظيفة المحورية في العملية الإدارية، حيث تتخذ القرارات الاستراتيجية في الإدارة على ضوء التخطيط الفعال (عريفج، 2001).

وتتجلى أهمية التخطيط في المجال التربوي كونه العملية التي يتم فيها تحديد الوسائل والتدابير اللازمة للوصول إلى الأهداف التربوية، وتكمن أهمية التخطيط في تطوير العملية التربوية وتحسين جوانبها النوعية والكمية فيما يأتي:

- يساعد المؤسسة التربوية وكادرها على فهم الأهداف التربوية والإحاطة بمضامينها.
- يشجع التخطيط الهيئة التعليمية على ترجمة الأهداف التربوية وتحويلها إلى واقع سلوكي قابل للتنفيذ.

- يؤدي التخطيط إلى تنظيم الخبرات ومراعاة الإمكانيات المتاحة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة، والوقوع في الأخطاء وصولاً إلى الأهداف.

- يزيد التخطيط من فاعلية المدير أو المسؤول بحيث تصبح أهدافه واضحة ومحددة وهذا يساعد في اتخاذ القرارات الصائبة والعقلانية (البدرى، 2001).

وتعدّ وظيفة التنظيم من الوظائف الإدارية المتعلقة بالأفراد وبكل ما يلزمهم لإنجاز واجباتهم من الأدوات والآلات وتخصصات وظيفية مختلفة. وبعبارة أخرى، فإن التنظيم هو: الوظيفة الإدارية التي تختص بتقديم وترتيب إجراءات الخطة المرسومة، بحيث يمكن إنجازها بمستويات عالية على أيدي العاملين من أصحاب الاختصاص (الجبوسي، وجاد الله، 2001).

ويعدّ التنظيم من بين أهم الوظائف الإيجابية في الجانب التربوي إذ لا تستطيع الإدارة التربوية تدبير أمورها من دون تنظيم سليم يقوم بتنفيذ الأهداف والمهام المطلوب إدراكها، ويتناول التنظيم بشكل عام تحديد أوجه النشاط وتوزيع الأعمال وتوجيه الجهود الجماعية وقيادتها لتحقيق الأهداف، وبهذا فالتنظيم يعدّ عنصراً مهماً في العمل التربوي الإداري ومكماً لعنصر التخطيط (البدرى، 2001). "وتعدّ عملية اتخاذ القرارات من أهم الوظائف التي عنيت نظم المعلومات بتدعيمها، حتى أنها تعدّ

الإطار العام الذي يرشد محاولات فهم وتحليل تلك النظم، حيث تقوم نظم المعلومات بمساندة عملية اتخاذ القرارات في مراحلها المختلفة" (الكردي، والعبد، 2002:165).

إن استخدام نظام المعلومات التربوية في عملية اتخاذ القرارات يسهم في تحسين نوعية القرارات، إذ تصبح القرارات مبنية على معلومات موضوعية من ناحية، وشمولية من ناحية أخرى في مراعاتها للاعتبارات الاجتماعية، والسياسية، والاقتصادية، والتربوية (بلة، النهار، 1991:17).

والرقابة كوظيفة من وظائف الإدارة هي قياس وتصحيح أداء المرؤوسين لغرض التأكد من أن أهداف المؤسسة والخطط الموضوعية لبلوغها قد تحققت، "والرقابة عبارة عن جهد منظم يتم من خلاله وضع معايير الأداء ومقارنتها بأهداف التخطيط، وبهذا تُصمَّم نظم معلومات لمقارنة الإنجاز الفعلي بالمعايير المحددة مسبقاً، لمعرفة الانحرافات ونقاط الضعف ومعالجتها" (الجوسي، وجاد الله، 2001:173).

إن تطور تكنولوجيا المعلومات والاتصالات أدى إلى تحسين الرقابة على أداء الأعمال، ومن ثم فإن تحسين نظام الرقابة يسهم في تحقيق أهداف المؤسسة المرجوة (Carter, 1984).

وتعدّ الرقابة حلقة مهمة من حلقات الإدارات التربوية، لأنها متداخلة في جميع العمليات الإدارية، فهناك الرقابة على التخطيط والرقابة على التنظيم والرقابة على الأفراد من أجل إعدادهم وتوجيههم (البديري، 2001).

وتعدّ وظيفة التقييم من الوظائف الإدارية الضرورية التي تقتضيها طبيعة أي عمل بصفة عامة والعمل التربوي بشكل خاص، من أجل تقدير الأشياء أو الحكم على قيمها فالتقييم هو عملية الحصول على المعلومات وإصدار أحكام تفيد في اتخاذ القرارات. من هنا نجد أن التقييم مبني على أساسين مهمين هما: جمع البيانات والمعلومات عن طريق القياس ثم إصدار أحكام في ضوء ذلك (البديري، 2002).

ومن هنا نجد أنّ للمعلومات دوراً كبيراً كأحد الموارد الرئيسية في المؤسسات، وذلك بغية ترشيد ممارسات الإدارة في مجالات وظائفها: التخطيط، والتنظيم، واتخاذ القرارات، والرقابة، فمثلاً التخطيط السليم للقرار يقوم على أساس توافر المعلومات المتعلقة بالمشكلة بهدف اتخاذ قرار رشيد مرتبط في طبيعته على درجة كفاءة المعلومات المتاحة لمتخذ القرار ومدى الدقة في تمثيلها للظاهرة المدروسة (البديري، 2001).

مشكلة البحث:

عند تحليل الوظائف الإدارية، يمكن الكشف عن طبيعة العمل الإداري في الميادين المختلفة، إذ إنّ الوظائف نفسها هي ما يقوم به الإداري، ففي عملية التخطيط، يحتاج الإداري إلى تدارس الظروف استعداداً لاتخاذ قرارات ناجحة وعملية، تأخذ بالحسبان طبيعة الأهداف والإمكانات المتوافرة لتحقيقها، وفي عملية التنظيم يحتاج الإداري أن يضع القوانين والأنظمة والتعليمات على صورة ترتيبات في الموارد البشرية والمادية، بما يسهل عمليات تنفيذ الأهداف المتوخاة في المنظمة، وفي عملية التوجيه ينشط الإداري إجراءات التنفيذ بالتوفيق بين السلطة التي يكون مؤهلاً لها من خلال صلاحيات مركزه والسلطة المستمدة من ذكائه ومعلوماته وخبراته وطبيعة العمل المناط بها، وإمكاناتها المادية والبشرية، أما الرقابة فهي متابعة مباشرة أو غير مباشرة للمنظمة لتقييم نظام عملها، ومدى جدواه على ضوء الأهداف المنتظرة منها (عريفج، 2001).

ومن خلال قيام الباحثان بزيارات لوزارة التربية والتعليم، فقد قام بالاطلاع على أن هناك مجموعة من الاستراتيجيات التطويرية المقترحة الهادفة لدى الوزارة من أجل تحسين النظام التربوي الأردني، ومن هذه الاستراتيجيات:

- وصف مختلف الوظائف الإدارية والفنية وتصنيفها في الوزارة بدءاً من المركز ومروراً بمديريات التربية والتعليم وانتهاء بالمدرسة، وذلك في إطار نظام متكامل

واضح ومعلن للوصف الوظيفي في وزارة التربية والتعليم (مؤتمن، وصالح، والقيسي، والتكروري، ورشيد، 2002).

- التوجه نحو مزيد من اللامركزية الإدارية والتوسع في تفويض الصلاحيات الإدارية والمالية للميدان التربوي، ومراعاة عدم التداخل فيما بينها.

وقد قام الباحثان بإجراء مقابلات شخصية مع عدد من رؤساء الأقسام في بعض مديريات التربية والتعليم من أجل استطلاع آرائهم لطبيعة المعلومات التي يستخدمونها، فقد أشاروا إلى أن المخاطبات الرسمية الورقية تحتل المرتبة الأولى وتليها الزيارات الميدانية للمدارس، وتأتي في المرتبة الأخيرة الاتصالات الهاتفية في إنجازهم للوظائف الإدارية وكذلك هناك مركزية في المعلومات والمتمثلة بوزارة التربية والتعليم من حيث الحصول على المعلومات والتعامل معها وتنفيذها.

الدراسات السابقة:

دراسة قام بها المومني (1983) بعنوان: "دراسة عملية اتخاذ القرارات وتطوير نموذج لها في دوائر التربية والتعليم في الأردن". حيث هدفت إلى التعرف إلى واقع القرارات التي تتخذها دوائر التربية والتعليم في الأردن، وقد طبقت على مديريات التربية والتعليم في عمان وإربد، واشتملت عينتها على جميع المديرين الذين يعملون في جميع مديريات التربية والتعليم في عمان وإربد، حيث يشكلون ما يزيد على (63%) من مجموع المديرين الذين يعملون في جميع مديريات التربية والتعليم في الأردن. وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها: أن ليس هناك طريقة واحدة في اتخاذ القرارات، كما أن من المشكلات التي تواجه متخذ القرار ما تتعلق بعملية جمع المعلومات، حيث تنصف هذه المعلومات بصعوبة الحصول عليها، وطول الوقت اللازم لجمع المعلومات، وليس هناك تصنيف للمعلومات وكذلك نقص البيانات، وإن من أهم مصادر المعلومات هو التقارير المكتوبة والتعليمات واللوائح.

دراسة قام بها الصعوب (1988) بعنوان: "مدى فهم مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن للمهام الإدارية وتطبيقهم لها في مجال عملهم". هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مدى فهم مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن لمهامهم وتطبيقهم لها في مجال عملهم كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة، وإعداد الموازنة، وتحديد مدى تطبيق هؤلاء المديرين والمديرات لمهامهم الإدارية في مجالات العمل نفسها من خلال المعلمين والمعلمات.

وتألّفت عينة الدراسة من 16 مديراً، و14 مديرة، كما شملت الدراسة عينة من المعلمين (48) معلماً بمعدل (3) معلمين لكل مدير مدرسة و(42) معلمة بمعدل (3) معلمات لكل مديرة مدرسة، واختيرت العينة عشوائياً، من مديرية قصبة الكرك.

وقد استخدم المومني الاستبانة أداة للدراسة، حيث تألفت الاستبانة من (13) فقرة، بهدف الكشف عن درجة معرفة المديرين لمهامهم الإدارية من وجهة نظرهم وعن درجة حكم المعلمين والمعلمات على مدى تطبيق المديرين لها، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

1. هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين فهم وتطبيق المديرين والمديرات من ذوي الخبرة الإدارية الأكثر في جميع المجالات من دون استثناء في حين أن ليس هناك فروق ذات دلالة إحصائية عن مستوى (0.05) بين فهم وتطبيق المديرين والمديرات ذوي الخبرة الأقل في أربعة مجالات هي: التوجيه والتنسيق، والرقابة وإعداد الموازنة، في حين أن هناك فروقاً في مجالي التخطيط والتنظيم.

2. إن متوسطات تقديرات فهم المديرين والمديرات لمهامهم الإدارية أعلى من متوسطات المعلمين والمعلمات لتطبيق هؤلاء المديرين والمديرات لهذه المهام في مجالات كلّها، وإنّ العمل وأنّ نسب تحقق جميع الكفايات الإدارية بحسب تقديرات المديرين والمديرات كانت مرتفعة في المجالات كافة: التخطيط،

والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة، وإعداد الموازنة في حين كانت نسبة تحقق الكفايات بحسب تقديرات المعلمين والمعلمات متوسطة في جميع مجالات العمل عدا مجالي الرقابة وإعداد الموازنة إذ كانت نسبة تحققها مرتفعة.

دراسة قامت بها بطرس (1990) بعنوان: "المدير العراقي والاستخدام الكفاء للوقت". حيث هدفت هذه الدراسة الوقوف على كيفية استثمار المدير العراقي لوقت العمل الرسمي والتعرف إلى أنواع العوامل والمتغيرات التي لها الأثر الكبير في الاستخدام الكفاء للوقت والتعريف بالأسباب التي تحول دون ذلك. وقد تألفت عينة الدراسة من (267) فرداً من المعاهد الفنية التي تمثل 32% من عدد أفراد المجتمع الأصلي، وهذا العدد يمثل (30) عميداً، و(30) معاوناً للعميد و(207) رئيساً للقسم وهذه العينة تشمل (30) معهداً منتشراً في جميع محافظات القطر. قد استخدمت الباحثة في هذه الدراسة الاستبانة والمقابلة والملاحظة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

أولاً: التخطيط:

1. الأهداف بعضها قليل الوضوح وبعضها غير واضح.
2. يحاول المدير إنجاز كثير من الأعمال في وقت واحد.
3. يتردد المدير في اتخاذ القرارات التي تتطلب على صيغ تخطيطية.
4. لا يضع المدير خطة عمل يومية لتنفيذ المهام، ولا يحتفظ بسجل يومي للأداء، ولا يحدد الوقت اللازم لكل مهمة، ولا يرتبها ضمن أولوياتها، مما يؤدي إلى تداخل في إنجاز المهام والواجبات.

ثانياً: التنظيم:

1. ينشغل المدير في تنفيذ الأعمال النمطية مما يؤدي إلى الابتعاد عن الوظائف الأساسية.

2. يلجأ المدير إلى تأجيل بعض الأعمال وتركها معلقة من دون إنجاز بسبب عدم كفاية المعلومات.

3. طول مدة الاجتماعات في الأوقات المحددة لها فضلاً عن كثرتها.

ثالثاً: الرقابة:

1. المعايير الرقابية لا تتطابق مع طبيعة نشاطات المنظمة.

2. المعايير الرقابية المعمول بها غير مفهومة وغير مقبولة وتنصف بعدم القدرة على تحقيقها.

دراسة قام بها حمادنة (1997) بعنوان: "تصورات مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد لصعوبات التخطيط التي تواجههم". حيث هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن تصورات مديري المدارس الحكومية لصعوبات التخطيط التي تواجه مدير المدرسة في مدارس محافظة إربد، وتكوّنت عينة الدراسة من (291) مديرة ومديراً، استخدم حمادنه في هذه الدراسة استبانة، اشتملت على (44) فقرة موزعة على المجالات الآتية: صعوبات إعداد الخطة، وصعوبات إقرار الخطة، وصعوبات تنفيذ الخطة، وصعوبات متابعة وتقويم الخطة.

وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- أظهرت النتائج أن أكثر الصعوبات التي تواجه مديري المدارس (من الأكثر صعوبة إلى الأقل صعوبة). كان ترتيبها كالتالي: صعوبات تنفيذ الخطة، وصعوبات إعداد الخطة، وصعوبات إقرار الخطة، وصعوبات متابعة الخطة وتقويمها.
- دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الجنس ولصالح الإناث حول صعوبات التخطيط التي تواجه مدير المدرسة حسب تصورات مديري المدارس الحكومية لها.

- دلت النتائج على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي حول صعوبات التخطيط التي تواجه مدير المدرسة حسب تصورات مديري المدارس الحكومية لها.

- دلت النتائج على وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر الخبرة الإدارية حول صعوبات التخطيط التي تواجه مدير المدرسة في مجال الدراسة الأول (صعوبات إعداد الخطة)، ومجال الدراسة الرابع (صعوبات متابعة وتقويم الخطة) حيث تبين أن ذوي الخبرة (6-10) سنوات يواجهون صعوبات إعداد الخطة أكثر من ذوي الخبرة (1-5) سنوات، وذوي الخبرة (أكثر من 10 سنوات). كما بينت أن ذوي الخبرة (1-5) سنوات يواجهون صعوبات في متابعة الخطة وتقويمها أكثر من ذوي الخبرة (6-10) سنوات وذوي الخبرة (أكثر من 10) سنوات.

دراسة قام بها لاري (Larry, 1999) بعنوان: "دور المعلومات والبيانات في اتخاذ القرارات لدى الناخبين المدنيين فيما يتعلق باندماج المناطق بالمدرسة، دراسة حالة من مدارس مختارة في المناطق في ولاية نيويورك وولاية داكوتو الشمالية في النظرية النسبية للاختيار العقلاني" دراسة حالة لمدارس مختارة في ولاية نيويورك وولاية داكوتو الشمالية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف عملية اتخاذ القرارات وكذلك تعرّف دور المعلومات في اتخاذ القرارات، وقد قام لاري بإجراء هذه الدراسة في ولايتين (نيويورك، وداكوتو الشمالية)، أما عينة الدراسة فقد تمثلت باختيار لاري لمدرستين في كل ولاية، حيث قام بجمع البيانات عن طريق المقابلات التي أجراها مع الموظفين من معلمين وإداريين.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أن للمعلومات أهمية كبيرة ودوراً مهماً وفعالاً في عملية اتخاذ القرارات، وقد بيّنت الدراسة ضرورة توافر المعلومات في الوقت المناسب عند اتخاذ القرارات.

دراسة قام بها مهيدات (2001) بعنوان: "درجة مشاركة القادة التربويين في التخطيط التربوي في محافظة إربد". وقد هدفت هذه الدراسة إلى معرفة درجة مشاركة القادة التربويين في التخطيط التربوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، وإلى معرفة أثر متغيرات الوظيفة والخبرة في هذه المشاركة. تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري التربية والتعليم ومساعدتهم ورؤساء أقسام التخطيط والمشرفين التربويين في مديريات التربية والتعليم في محافظة إربد، حيث بلغ عدد مديري التربية ومساعدتهم ورؤساء أقسام التخطيط (24)، وبلغ عدد المشرفين التربويين (182)، وتكونت عينة الدراسة من (24) مديراً ومساعداً ورئيس قسم تخطيط، (90) مشرفاً تربوياً.

وقد استخدم مهيدات استبانة تألفت من (50) فقرة موزعة على أربعة مجالات هي: سياسات واستراتيجيات وأهداف الخطة، وبرامج ومشروعات الخطة، وتنفيذ الخطة، والتقويم والمتابعة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

- بلغ المتوسط الحسابي الكلي لمشاركة القادة التربويين في التخطيط التربوي (2.40) وهي درجة مشاركة "قليلة"، حسب المقياس المستخدم.
- تراوحت المشاركة في مجالات الدراسة بين "متوسطة" و"قليلة" حسب المقياس المستخدم.
- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة مشاركة القادة التربويين في التخطيط التربوي تعزى لمتغير الوظيفة ولصالح مديري التربية والتعليم.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير الخبرة.

ملخص الدراسات السابقة:

أما فيما يتعلق بالدراسات السابقة التي تناولت الوظائف الإدارية، فهناك بعض الدراسات التي هدفت إلى تعرّف مدى فهم مديري المدارس الثانوية لمهامهم الإدارية:

التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة، وإعداد الموازنة، وتحديد مدى تطبيق هؤلاء المديرين والمديرات لمهامهم الإدارية من خلال المعلمين والمعلمات. وهناك بعض الدراسات التي هدفت إلى تقييم واقع التنظيم الإداري في وزارة التربية والتعليم، وبعض الدراسات هدفت إلى معرفة درجة مشاركة القادة التربويين في التخطيط التربوي في مديريات التربية والتعليم، ودراسات هدفت إلى الكشف عن تصورات مديري المدارس لصعوبات التخطيط.

وقد أوضحت هذه الدراسات أن نسب تحقق جميع الكفايات الإدارية لمديري ومديرات المدارس كانت مرتفعة في المجالات كافة: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والتنسيق، والرقابة، وإعداد الموازنة، وأشارت الدراسات أيضاً إلى أن مشاركة القادة التربويين في التخطيط التربوي قليلة، وأن من الصعوبات التي تواجه مديري ومديرات المدارس في التخطيط (مرتبة من الأكثر صعوبة إلى الأقل صعوبة): صعوبات تنفيذ الخطة، وصعوبات إعداد الخطة، وصعوبات إقرار الخطة، وصعوبات متابعة وتقويم الخطة.

هدف البحث وأسئلته:

هدف هذا البحث إلى تعرف درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتقييم) نظراً إلى أهمية إنجاز الوظائف الإدارية لرؤساء الأقسام في تقليل فرص المخاطرة والارتجال، وعدم اليقين والغموض والتحيز في اتخاذ القرار وتحاول هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتقييم لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم؟

2. هل هناك اختلاف في درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن يعزى إلى متغيري: المؤهل العلمي والخبرة؟

موقع البحث من الأدب التربوي:

يعدُّ هذا البحث بكرةً ورائداً في الأدب التربوي، أما فيما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة فقد تركز على مديريات التربية والتعليم في الأردن، وتطرق إلى واقع الوظائف الإدارية بمجالاتها: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتقييم)، كما طُبِّقَ هذا البحث على عينة من رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم والذين يمثلون الإدارة الوسطى في الهرم التنظيمي، في حين أن غالبية الدراسات قد ركزت على الإدارة العليا، كما أن هذا البحث ينسجم مع اهتمام وزارة التربية والتعليم بتطبيق الوظائف الإدارية، وكذلك ما يميز هذا البحث عن الدراسات السابقة أنه طُبِّقَ في الميدان التربوي في حين أن غالبية الدراسات قامت بتطبيق مثل هذا البحث في مؤسسات القطاع الخاص.

أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث فيما يأتي:

- قد يسهم هذا البحث في إثارة اهتمام المسؤولين التربويين بأهمية المعلومات في أداء وظائفهم الإدارية.
- قد يسهم هذا البحث في اهتمام رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بإنجاز الوظائف الإدارية بكفاءة كونها عملية مستمرة من خلال اطلاعهم على الأدب النظري.
- قد يسهم هذا البحث في تبيان أثر مشاركة العاملين في إنجاز الوظائف الإدارية كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرار، والرقابة، والتقييم، في أدائهم مما يتيح المجال للباحثين بتناول الموضوع ذاته على عينة أخرى في مؤسسات حكومية أردنية.

- قد يسهم هذا البحث بتعزيز دور رئيس القسم بوصفه قائداً تربوياً في إنجاز الوظائف الإدارية بكفاءة والحد من مركزية النظام التربوي في إنجاز الوظائف الإدارية، وفي مشاركة العاملين في المعلومات اللازمة في أداء ممارساتهم الإدارية، مما يتيح المجال أمام دراسات أخرى لتناول الموضوع ذاته في بيئات أخرى.

التعريفات الإجرائية:

- الوظائف الإدارية: عرّفها الحسنية (2002: 302): بأنها "مجموعة من الأعمال والنشاطات الإدارية المحددة، وتشكل فيما بينها مزيجاً متكاملًا يمكن للمدير من خلالها الوصول إلى أهداف وحدته التنظيمية وهي التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ القرارات، وهذه العمليات مترابطة ومتشابكة".

وتعرّف إجرائياً: بأنها مجموعة من الأنشطة الإدارية التي يمارسها رؤساء الأقسام في مؤسساتهم التربوية، وتشمل: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرار، والتقييم من أجل الوصول إلى الأهداف المرجوة.

- رؤساء الأقسام: هم "الأشخاص المعينون رسمياً في وزارة التربية والتعليم، ويعملون في مديريات التربية والتعليم في الأردن، ويرتبط رئيس القسم في المديرية بالمدير ويكون مسؤولاً أمامه عن إدارة شؤون القسم الذي يتولى رئاسته، وعن حسن سير العمل فيها وعن تنفيذ المهام والواجبات الموكولة إليه" (وزارة التربية والتعليم، 2001: 45).

- التخطيط: "يعدّ التخطيط أحد الوظائف الإدارية الأساسية المطلوبة باستمرار في جميع المستويات الإدارية بالمنظمات على اختلاف أنواعها (صناعية، وتجارية، وخدماتية)" (عريفج، 2001: 45).

ويعرف إجرائياً: العملية التي يتم فيها تحديد الوسائل والإمكانات المتاحة على اختلاف أنواعها والتدابير اللازمة بما يضمن تجنب الصعوبات المختلفة وصولاً إلى الأهداف المطلوبة.

- التنظيم: "الوظيفة الإدارية التي تختص بتقديم إجراءات الخطة المرسومة وترتيبها بحيث يمكن إنجازها بمستويات عالية على أيدي العاملين من أصحاب الاختصاص" (الجيوسي، وجاد الله، 2001: 23).

ويعرف إجرائياً: العملية التي يتم فيها تحديد أوجه النشاط، وتوزيع الأعمال والمهام وتوجيه الجهود الجماعية وقيادتها لتحقيق الأهداف. اتخاذ القرارات: "هو عملية وليس نشاطاً محدداً يتضمن اختيار أحد البدائل من البدائل المتاحة" (Stephen. Robbins & David. Decenzo, 1995).

ويعرف إجرائياً: "هو لحظة اختيار بديل معين من بين مجموعة بدائل بعد تقييمها على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار.

الرقابة: تعرف إجرائياً: بأنها جهد منظم يتم من خلاله وضع معايير الأداء ومقارنتها مع الأهداف لمعرفة الانحرافات ونقاط الضعف ومعالجتها.

محددات البحث:

اقتصر البحث الحالي على:

- رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن خلال العام الدراسي (2005-2006م).

- أداة الدراسة: تحددت نتائج هذا البحث باستجابات أفراد عينة الدراسة على فقرات أداة الدراسة التي طورها الباحثان واستخدامها في هذه الدراسة، وهي أداة ممارسة الوظائف الإدارية حيث اشتملت على ستة مجالات: (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتقييم).

الطريقة والإجراءات:

مجتمع البحث وعينته:

تكوّن مجتمع البحث من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، خلال العام الدراسي (2002-2003) والذين يحملون المؤهلات العلمية الآتية:

(بكالوريوس فما دون، بكالوريوس+ دبلوم، ماجستير، دكتوراه) من مختلف مديريات التربية والتعليم في الأردن، هذا وقد بلغ العدد الكلي لمجموع أفراد مجتمع الدراسة (508) رؤساء، وذلك حسب إحصائيات وزارة التربية والتعليم لعام (2004- 2005) موزعين على (32) مديرية تربية وتعليم في الأردن. أما عينة البحث فقد اشتملت على مجتمع الدراسة نفسه، ولكن تم استبعاد (32) رئيس قسم تم إجراء الثبات والصدق عليهم، وكذلك الاستبانات التي لم تسترد (21) استبانة، و(13) استبانة لم تخضع للتحليل الإحصائي لعدم صلاحيتها، وبذلك تصبح الاستبانات التي خضعت للتحليل (442) استبانة.

والجدول (1) يبين المسميات الوظيفية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

جدول (1) توزيع المسميات الوظيفية لرؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن

الرقم	رئيس قسم	الرقم	رئيس قسم
1.	التدقيق المالي.	9.	شؤون الموظفين.
2.	الشؤون المالية.	10.	الإرشاد التربوي.
3.	اللوازم والنقلات.	11.	التخطيط والإحصاء والموازنة.
4.	الديوان.	12.	الأبنية والصيانة.
5.	التكنولوجيا والمعلومات.	13.	النشاطات.
6.	التعليم المهني والإنتاج.	14.	الإشراف والتدريب والتأهيل.
7.	التعليم العام وشؤون الطلبة.	15.	الامتحانات والاختبارات.
8.	الإعلام والعلاقات العامة.	16.	الرقابة والتفتيش وتوكيد الجودة.

والجدول (2) يبين توزيع أعداد مجتمع الدراسة من رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن.

جدول (2) توزع أعداد مجتمع الدراسة حسب مديريات التربية والتعليم في الأردن

الرقم	المديرية	التكرار
1.	عمان الأولى.	17
2.	عمان الثانية.	16
3.	عمان الثالثة.	15
4.	عمان الرابعة.	16
5.	التعليم الخاص.	12
6.	مأدبا.	16
7.	قصبية الزرقاء.	16
8.	الرصيفة.	16
9.	قصبية السلط.	17
10.	لواء دير علا.	17
11.	لواء الشونة الجنوبية.	16
12.	لواء عين الباشا.	16
13.	إربد الأولى.	17
14.	إربد الثانية.	16
15.	لواء الكورة.	15
16.	لواء بني كنانة.	16
17.	لواء الأغوار الشمالية.	17
18.	لواء الرمثا.	16
19.	محافظة جرش.	17
20.	محافظة عجلون.	16
21.	قصبية المفرق.	16
22.	لواء البادية الشمالية الغربية.	16
23.	لواء البادية الشمالية الشرقية.	15
24.	قصبية الكرك.	16
25.	لواء المزار الجنوبي.	16
26.	لواء القصر.	16
27.	لواء الأغوار الجنوبية.	16
28.	ذيبان.	14
29.	محافظة الطفيلة.	16
30.	محافظة معان.	17
31.	محافظة العقبة.	16
32.	الشوبك.	14
	المجموع	508

وزارة التربية والتعليم، الأردن، التقرير الإحصائي السنوي، 2000/1999.

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي والخبرة

النسبة (%)	المجموع	دكتوراه	ماجستير	بكالوريوس + دبلوم	بكالوريوس فما دون	المؤهل الخبرة
8%	36	1	7	16	12	دون 5 سنوات
20%	88	2	16	39	31	5-15
53%	236	5	39	108	84	16-29
19%	82	2	18	36	26	30 سنة فأكثر
100%	442	10	80	199	153	المجموع

أداة الدراسة:

قام الباحثان بتطوير استبانة لتقيس درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية من خلال ستة مجالات وهي:

- 1- التخطيط
- 2- التنظيم
- 3- التوجيه
- 4- الرقابة
- 5- اتخاذ القرارات
- 6- التقييم

- استبانة درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية:

قام الباحثان بتطوير استبانة درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، وذلك من خلال الاطلاع على الأدب النظري والدراسات السابقة. وتكونت الاستبانة في صورتها الأولية من (66) فقرة موزعة على المجالات الستة الآتية:

- مجال التخطيط وتتضمن (16) فقرة.
- مجال التنظيم وتتضمن (14) فقرة.
- مجال التوجيه وتتضمن (8) فقرات.
- مجال الرقابة وتتضمن (9) فقرات.

- مجال اتخاذ القرار وتتضمن (10) فقرات.

- مجال التقييم وتتضمن (9) فقرات.

صدق استبانة درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية:

اعتمد الباحثان طريقة صدق المحتوى (Content Validity) وذلك بعرض الاستبانة بصورتها الأولية على (11) محكماً ممن يحملون درجة الدكتوراه في الإدارة التربوية، والإدارة العامة، وعلم النفس، والقياس والتقويم، من أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الأردنية، وقد طلب الباحثان من المحكمين إبداء ملاحظاتهم وآرائهم في مدى صحة هذه الفقرات ومناسبتها لدرجة ممارسة وظائف العملية الإدارية، ومدى مناسبة كل فقرة للمجال الذي وضعت فيه، وإضافة أية فقرة يرونها مناسبة أو حذفها، وتم بعد ذلك تفريغ استبانة التحكيم، وقد اعتمد الباحثان في إجماع (80%) من المحكمين كمحك للحذف أو الإضافة أو الصياغة اللغوية للفقرات.

وفي ضوء الملاحظات الواردة، حُدِّثَتْ (16) فقرة لتكرار بعضها، وعدم انتماء بعضها للمجال، وبعضها الآخر لا تحقق الغرض الذي وضعت من أجله، وبذلك أصبحت أداة درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية بصورتها النهائية، تتكون من (50) فقرة، تمثل درجة ممارسة الوظائف الإدارية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن، ومكونة من:

- مجال التخطيط وتتضمن (12) فقرة.

- مجال التنظيم وتتضمن (9) فقرات.

- مجال التوجيه وتتضمن (6) فقرات.

- مجال الرقابة وتتضمن (8) فقرات.

- مجال اتخاذ القرار وتتضمن (8) فقرات.

- مجال التقييم وتتضمن (7) فقرات.

ثبات استبانة درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية:

لإيجاد ثبات أداة درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية، قام الباحثان باستخدام طريقة الاختبار، وإعادة الاختبار (test- re-test) إذ وُزعت الاستبانة على عينة أولية من رؤساء الأقسام بلغ عددهم (32) رئيس قسم، وقد طُبِّقَت الأداة عليهم للمرة الأولى، وبعد مضي أسبوعين طُبِّقَت الأداة على العينة نفسها، والجدول (4) يوضح ذلك.

جدول (4) قيم معامل الثبات لأداة درجة ممارسة الوظائف الإدارية باستخدام الاختبار

وإعادة الاختبار

المتغير	المجال	عدد الفقرات	ثبات الإعادة
الوظائف الإدارية	التخطيط	12	0.78
	التنظيم	9	0.82
	التوجيه	6	0.85
	الرقابة	8	0.81
	اتخاذ القرارات	8	0.88
	التقييم	7	0.83
	الكلية	50	0.83

يشير الجدول (4) إلى أنّ معامل الثبات الكلي لأداة درجة ممارسة الوظائف الإدارية (0.83)، وهذا يشير إلى تمتع الأداة بمعامل ثبات مرتفع.

وقد قام الباحثان باستخدام معادلة كرونباخ ألفا من أجل التحقق من قيمة معامل الاتساق الداخلي لأداة درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية، والجدول (5) يوضح ذلك.

جدول (5) قيم معامل الاتساق الداخلي لأداة درجة ممارسة الوظائف الإدارية

باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

المتغير	المجال	عدد الفقرات	ثبات الإعادة
الوظائف الإدارية	التخطيط	12	0.85
	التنظيم	9	0.81
	التوجيه	6	0.79
	الرقابة	8	0.75
	اتخاذ القرارات	8	0.73
	التقييم	7	0.88
		50	

يشير الجدول (5) إلى أن معامل الثبات لمجال التخطيط (0.85)، ومجال التنظيم (0.81)، ومجال التوجيه، (0.79)، ومجال الرقابة (0.75)، ومجال اتخاذ القرارات، (0.73)، ومجال التقييم (0.88)، بصورة عامة عُدَّت هذه النسب مقبولة لهذه الدراسة والتي تشير إلى أن هناك اتساقاً داخلياً جيداً بين مجالات درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية.

المعالجة الإحصائية:

جُمِعَت البيانات واستُردَّت فيما بعد، وأُدخِلَت إلى الحاسوب لتحليلها على برنامج (SPSS) لمعالجتها إحصائياً، كما استُخْرِجَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات الأداة، وأثر المؤهل العلمي والخبرة في درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية.

وقد استُخدمَت الأساليب الإحصائية الآتية:

1. للإجابة عن السؤال الأول، حُسِبَت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات عينة الدراسة.

2. للإجابة عن السؤال الثاني، استُخدمَ تحليل التباين الثنائي (Tow-way- ANOVA) واختبار شيفيه Scheffe للمقارنات البعدية.

نتائج الدراسة:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتقييم لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم؟

ولقياس درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن بمجالاتها: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ

القرارات، والتقييم. قام الباحثان باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات أداة الدراسة، والجداول الآتية توضح ذلك.

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات أداة درجة ممارسة الوظائف الإدارية مرتبة تنازلياً حسب أوساطها

الرتبة	رقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
1	3	التوجيه	4,33	,49
2	6	التقييم	4,30	,49
3	1	التخطيط	4,24	,42
4	5	اتخاذ القرار	4,20	,42
5	2	التنظيم	4,13	,50
6	4	الرقابة	4,12	,47
		الكلية	4,21	,38

قام الباحثان باستخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية، حيث جاء بالمركز الأول مجال التوجيه، إذ بلغ المتوسط الحسابي (4.33)، وجاء بالمركز الثاني مجال التقييم بوسط حسابي مقداره (4.30)، ثم جاء بالمركز الثالث مجال التخطيط وقد بلغ المتوسط الحسابي لهذا المجال (4.24)، وجاء بالمركز الرابع مجال اتخاذ القرار، فقد بلغ المتوسط الحسابي (4.20)، جاء بالمركز الخامس مجال التنظيم، وقد بلغ المتوسط الحسابي (4.13)، وجاء بالمركز السادس والأخير مجال الرقابة بوسط حسابي مقداره (4.12).

أما المتوسط الكلي لجميع مجالات أداة ممارسة وظائف العملية الإدارية فقد بلغ (4.21). أما المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن فكانت على النحو الآتي:

أولاً: مجال التخطيط:

جدول (7) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التخطيط مرتبة تنازلياً

حسب أوساطها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
.61	4,46	أسمح للموظفين بإبداء آرائهم في العمل ليتمكنوا من المساهمة في التطوير.	.7	
.56	4,37	أقوم بوضع أهداف للقسم بحيث تكون منسجمة مع أهداف الوزارة ككل.	.2	
.51	4,35	أقوم بوضع الأهداف المستقبلية بصورة واضحة ومحددة.	.1	
.57	4,30	أقوم بتحديد الأهداف وتصنيفها حسب أولوياتها.	.10	
.64	4,28	أقوم من خلال جماعة العمل على المشاركة في إيجاد حلول لمشكلات العمل.	.6	
.74	4,27	أقوم بالتنسيق بين القسم الخاص بي وبين الأقسام الأخرى في المديرية.	.3	
.75	4,25	أقوم بإشراك المرؤوسين في وضع وصياغة الأهداف.	.4	
.71	4,20	أقوم بعقد اجتماعات دورية للتباحث في الأمور التي تتعلق بطبيعة العمل بهدف التحسين والتطوير.	.8	
.86	4,13	تتوافر في القسم سياسات مكتوبة تتسجم مع أهدافها.	.5	
.77	4,10	أقوم بوضع الخطة باستخدام الأسلوب العلمي كمرحلة سابقة لوضع الخطة.	.9	
.71	4,08	أعمل على تقرير الاستراتيجيات المناسبة، ووضع البرامج اللازمة للتنفيذ وتحديدها زمنياً.	.11	
.71	4,06	أقوم بتقرير الوسائل اللازمة للأنشطة وحصص الموارد المادية والبشرية الممكنة.	.12	

يبين لنا الجدول (7) أنّ الفقرة (7) من مجال التخطيط حصلت على متوسط حسابي مقداره (4.46)، وأنّ الفقرة (12) حصلت على أدنى ترتيب بمتوسط حسابي مقداره (4.06).

ثانياً: مجال التنظيم:

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التنظيم مرتبة تنازلياً

حسب أوساطها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
59،	41,4	أحرص على تبني نظام الباب المفتوح من خلال الحوار والمشاركة مع الموظفين لتحقيق أهداف التنظيم.	20.	
57،	32,4	أقوم بإحاطة جميع الموظفين بالأوامر والتوجيهات كلها لضمان تحقيق أهداف التنظيم.	19.	
72،	30,4	أقوم بتحديد العلاقات وتقسيم الأعمال والمسؤوليات وتوزيع الاختصاصات كما تنص عليها قوانين وأنظمة وزارة التربية والتعليم.	16.	
72،	28,4	أقوم بتفويض بعض صلاحياتي للموظفين أثناء تنفيذهم لأعمال التنظيم لتحقيق السرعة الممكنة.	21.	
77،	16,4	أقوم بتقدير عدد الأفراد الذين سيوكل إليهم تنفيذ العمل وتحديد اختصاصاتهم.	13.	
81،	11,4	أقوم بتوصيف الوظائف وإعداد التعليمات والأوامر والقواعد التنظيمية في مجريات العمل للموظفين.	17.	
80،	09,4	أقوم بالتنسيق بين الأقسام الأخرى لمنع تكرار العمل أو الازدواجية في العمل.	15.	
86،	97,3	أقوم بتحديد مستوى السلطة والمسؤولية للأفراد.	14.	
10,1	54,3	أقوم بالاستعانة بخبراء مختصين للمساعدة على إتقان العمل والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة.	18.	

تبيّن من الجدول (8) من مجال التنظيم أنّ الفقرة (20) حصلت على أعلى متوسط حسابي وبمقدار (4.41)، في حين حصلت الفقرة (18) على متوسط حسابي مقداره (3.54).

ثالثاً: مجال التوجيه:

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التوجيه مرتبة تنازلياً

حسب أوساطها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
57،	52,4	أحرص على أن تكون الأوامر واضحة وموجزة وفي الوقت المناسب.	22.	
56،	49,4	أقوم بتوجيه جهود الموظفين وحفزهم لتحقيق أهداف القسم.	24.	
62،	44,4	أحرص على أن تكون التوجيهات والأوامر معقولة ومناسبة للعاملين من حيث كمية المعلومات وحجم العمل ووسائل تنفيذه.	23.	
60،	43,4	أقوم بشرح الأهداف ومضمون الأوامر الصادرة للموظفين لإزالة	25.	

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
		الغموض.		
65،	38,4	أقوم باستخدام أساليب اتصال متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد الاجتماعات والنشرات والهاتف.	26.	
08,1	69,3	أقوم بتوجيه أنشطة العمل بواسطة إجراءات نمطية وتوجيهات، وقواعد وأوامر رسمية.	27.	

تبيّن من الجدول (9) أنّ الفقرة (22) من مجال التوجيه قد حصلت على متوسط حسابي مقداره (4.52)، وأنّ الفقرة (27) قد حصلت على أقل ترتيب. بمتوسط حسابي مقداره (3.69).

رابعاً: مجال الرقابة:

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال الرقابة مرتبة تنازلياً

حسب أوساطها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
51،	40,4	أحرص على أن تقوم رقابتي على الموظفين على أسس ثابتة وتتسجم مع العمل.	30.	
59،	27,4	أحرص على أن تتوافر لدي مقاييس ومعايير مناسبة لمراقبة الأعمال والانحرافات إن وجدت.	31.	
70،	26,4	استخدم وسائل رقابية تمتاز بالسهولة والوضوح بحيث يعيها جميع الموظفين.	28.	
64،	25,4	أحرص على استرجاع المعلومات المطلوبة بسرعة لتنفيذ الرقابة الإدارية على العمل.	33.	
64،	23,4	تتناسب مهامي الرقابية في القسم مع خبرات وقدرات الموظفين المنوطة بهم.	29.	
69،	20,4	تتوافر لدي المعلومات الضرورية للرقابة الإدارية كلها على العمل المطلوب في القسم.	32.	
01,1	73,3	أحرص على وضع برنامج رقابي دوري وتنفيذه على مراحل محددة.	35.	
20,1	63,3	أقوم بزيارات تفقيسية ومفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم إنجاز الأعمال في القسم.	34.	

يتبين من الجدول (10) أن الفقرة (30) من مجال الرقابة حصلت على أعلى متوسط حسابي ومقداره (4.40)، في حين حصلت الفقرة (34) على أقل ترتيب وبمتوسط حسابي مقداره (3.63).

خامساً: مجال اتخاذ القرار:

جدول (11) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً حسب أوساطها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
.54	4,47	أحرص على توفير المعلومات اللازمة والدقيقة لاتخاذ القرار المناسب.	.37	
.52	4,39	أقوم بترتيب المعلومات ترتيباً منطقياً بحيث يسهم في اتخاذ قرار أكثر دقة.	.43	
.74	4,33	أقوم بمشاركة الموظفين في عملية اتخاذ القرارات بجديّة عالية.	.36	
.50	4,25	أحرص على كفاءة تخزين واسترجاع وتصنيف البيانات والمعلومات التي أحتاجها عند اتخاذ القرار المناسب.	.41	
.67	4,24	أحصل بالعادة على نتائج أفضل لقراراتي عندما اعتمد على ما يوفره النظام من المعلومات.	.38	
.55	4,18	أحرص على توفير بدائل ملائمة تساعدني في اتخاذ القرارات التربوية.	.39	
1,02	3,95	أعتمد في اتخاذي للقرارات على المعلومات الواردة في التقارير أكثر من اعتمادي على البديهية أو الخبرة أو تقليد الآخرين لقرار معين.	.42	
.95	3,81	أقوم بالتركيز على المعلومات المتعلقة فقط بالمشكلة التي أنوي اتخاذ قرار بشأنها.	.40	

يشير الجدول (11) المتعلق بمجال اتخاذ القرار إلى أن الفقرة (37) حصلت على أعلى متوسط حسابي من حيث حرص رؤساء الأقسام على توفير المعلومات اللازمة والدقيقة لاتخاذ القرار المناسب بمقدار (4.47)، في حين حصلت الفقرة (40) على متوسط حسابي مقداره (3.81) من حيث تركيز رؤساء الأقسام على المعلومات المتعلقة فقط بالمشكلة المنوي اتخاذ قرار بشأنها.

سادساً: مجال التقييم:

جدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجال التقييم مرتبة تنازلياً

حسب أوساطها

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الفقرات	رقم الفقرة	الرتبة
.52	4,41	أحرص على متابعة أداء الموظفين بدقة وموضوعية وبشكل مستمر..	.45	
.56	4,38	أحرص على أن يكون التقييم شاملاً لجميع النشاطات ولجميع الأفراد.	.50	
.57	4,34	أحرص على متابعة قدرات واستعدادات وميول الموظفين من أجل تحديد مهامهم ومسؤولياتهم.	.48	
.55	4,32	أقوم بتوفير التغذية الراجعة للموظفين من معلومات وتقييم أدائهم بشكل مستمر وكاف.	.46	
.65	4,28	أقوم بتقويم أداء الموظفين بصورة مستمرة ودورية.	.49	
.71	4,24	أحرص على الالتزام في تعبئة سجل الأداء الخاص بالموظفين.	.44	
.81	4,12	أقوم بمتابعة الموظفين وتسجيل الملاحظات كلها في سجل خاص.	.47	

يبين الجدول (12) من مجال التقييم أن الفقرة (45) حصلت على أعلى متوسط حسابي

ومقداره (4.41)، في حين حصلت الفقرة (47) على متوسط حسابي مقداره (4.12).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك اختلاف في درجة ممارسة وظائف العملية

الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن يعزى إلى

متغيري: المؤهل العلمي، والخبرة؟

ولإجابة عن هذا السؤال، فقد استُخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية

والجدولان (13، 14) يوضحان ذلك.

جدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأداة ككل حسب

المؤهل العلمي لأداة درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية

المجال	بكالوريوس فأقل		بكا+دبلوم		ماجستير		دكتوراه	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	4.08	0.41	4.31	0.42	4.35	0.37	4.44	0.40
التنظيم	4.06	0.45	4.14	0.52	4.23	0.52	4.22	0.17
التوجيه	4.28	0.49	4.34	0.47	4.34	0.55	4.67	0.50
الرقابة	4.14	0.46	4.12	0.50	4.11	0.45	4.13	0.22
اتخاذ القرار	4.17	0.36	4.18	0.47	4.29	0.39	4.46	0.33
التقييم	4.24	0.49	4.34	0.48	4.31	0.48	4.52	0.26
الكلّي	4.15	0.36	4.24	0.40	4.27	0.36	4.39	0.28

يوضح الجدول (13) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات الستة المتعلقة بالوظائف الإدارية، حسب المؤهل العلمي، حيث تبين النتائج أن المتوسط الحسابي الكلي لرؤساء الأقسام الذين يحملون مؤهل دكتوراه كان عالياً وقد بلغ (4.39)، وكان أدنى متوسط حسابي لدى رؤساء الأقسام الذين يحملون مؤهل بكالوريوس فأقل، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.15).

جدول (14) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للمجالات والأداة ككل حسب الخبرة لأداة درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية

المجال	دون 5 سنوات		15-5		29-16		30 فما فوق	
	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	4,16	,42	4,25	,41	4,24	,43	4,24	,41
التنظيم	4,16	,52	4,11	,47	4,13	,50	4,14	,50
التوجيه	4,18	,70	4,34	,45	4,35	,48	4,31	,49
الرقابة	4,24	,43	4,10	,49	4,12	,47	4,12	,47
اتخاذ القرار	4,33	,45	4,15	,41	4,20	,42	4,23	,41
التقييم	4,28	,48	4,30	,48	4,29	,49	4,33	,48
الكلي	4,22	,41	4,20	,36	4,21	,38	4,22	,38

ويوضح الجدول (14) أن هناك اختلافاً في تطبيق وظائف العملية الإدارية بمجالاتها (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرار، والتقييم)، لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم حسب الخبرة، حيث يتبين أن أعلى متوسط حسابي كلي كان لصالح رؤساء الأقسام الذين تزيد خبراتهم على (30) سنة بمتوسط حسابي مقداره (4.22)، وهذا المتوسط متساوياً أيضاً مع رؤساء الأقسام الذين تقل خبراتهم عن (5) سنوات، في حين بلغ المتوسط الحسابي الكلي لرؤساء الأقسام الذين خبراتهم بين (16-29) سنة، هو (4.21)، وجاء في المرتبة الأخيرة رؤساء الأقسام الذين تتراوح خبراتهم بين (5-15) سنة، بمتوسط حسابي كلي مقداره (4.20) مع مجالات وظائف العملية الإدارية.

وقد حُسِبَ تحليل التباين الثنائي لإيجاد دلالات الفروق بين متوسطات إجابات عينة الدراسة باختلاف المؤهل العلمي، والخبرة على مجالات أداة الوظائف الإدارية ككل، ويوضح ذلك الجدول (15).

جدول (15) تحليل التباين الثنائي لأثر المؤهل العلمي، والخبرة في أداة درجة ممارسة الوظائف الإدارية ككل

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المؤهل العلمي	1.556	3	0.519	3.626	0.013
الخبرة	0.035	3	0.012	0.082	0.97
المؤهل × الخبرة	0.35	8	0.044	0.306	0.964
الخطأ	70.506	493	0.143		
الكل	72.438	507	0.143		

يتضح من الجدول (15) وبعد إجراء تحليل التباين الثنائي بأن ليس هناك أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$) تعزى للخبرة، أو للتفاعل بين المؤهل والخبرة، في حين هناك فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمؤهل العلمي على الأداة ككل، حيث بلغت قيمة ف (3.626) عند مستوى الدلالة (0.013). ولبيان الفروق الإحصائية أجرى الباحث المقارنات البعدية بطريقة شيفيه والجدول (19) يوضح ذلك.

جدول (16) المقارنات البعدية لأثر المؤهل العلمي في أداة درجة ممارسة الوظائف الإدارية ككل

المتوسط	الفئات	ماجستير	بكا فأقل	دكتوراه	بكا+دبلوم
4.15	بكا فأقل				
4.24	بكا+دبلوم				
4.27	ماجستير				
4.39	دكتوراه	*			

يوضح الجدول (16) ما يتعلق بالمقارنات البعدية لأثر المؤهل العلمي في أداة الوظائف الإدارية ككل، بوجود فروق في المتوسط الحسابي بين مؤهل الماجستير والدكتوراه (4.39) وهي لصالح مؤهل الدكتوراه.

مناقشة النتائج:

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن بمجالاتها: التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والرقابة، واتخاذ القرارات، والتقييم لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظرهم؟

تشير المتوسطات الحسابية إلى أن المتوسط الحسابي الكلي لواقع درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام (4.21) والتي تشير إلى أن رؤساء الأقسام يطبقون الوظائف الإدارية بشكل عالٍ وجيد، ولقياس درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية، استُخدمت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، وقد حلّ بالمركز الأول مجال التوجيه حيث يشير إلى أن رؤساء الأقسام يقومون بتوجيه جهود الموظفين وحفزهم لتحقيق أهداف القسم. وحلّ أخيراً بالمركز السادس مجال الرقابة، حيث يشير إلى أن رؤساء الأقسام لديهم تنوع في الأساليب الرقابية لأعمال الموظفين، وقد يعزى ذلك إلى أن غالبية رؤساء الأقسام يحملون تخصصات تعليمية فضلاً عن دبلوم مسلكي. وهذه النتيجة تتفق مع دراسة بطرس (1990) والتي أشارت إلى أن المعايير الرقابية للمدير لا تتطابق مع طبيعة نشاطات المؤسسة.

وفي مجال التخطيط حيث تشير النتائج إلى أن رؤساء الأقسام يعطون الحرية للموظفين لإبداء آرائهم في العمل من أجل المساهمة في التطوير، وكذلك يقومون بوضع الأهداف للقسم بحيث تكون منسجمة مع أهداف الوزارة ككل.

ويتضح أن الفقرات (11، 12) حصلتا على أوساط حسابية متدنية بالمقارنة مع باقي الفقرات وهي (4.08، 4.06) على التوالي والتي تشير إلى أن رؤساء الأقسام لا يقومون بوضع الاستراتيجيات المناسبة، ووضع البرامج اللازمة للتنفيذ وتحديد زمنيًا وكذلك يفتقرون إلى تقدير الوسائل اللازمة للأنشطة وحصر الموارد المادية والبشرية

الممكنة، ويمكن تفسير ذلك بعدم وجود دورات تدريبية ترشدهم في الأمور التخطيطية وكذلك يمكن أن يكون سببه قلة المتخصصين في الإدارة.

أما في مجال التنظيم فتشير إلى أن رؤساء الأقسام يحرصون على تبني نظام الباب المفتوح من خلال مشاركتهم الحوار مع الموظفين من أجل تحقيق أهداف التنظيم وكذلك حرص رؤساء الأقسام على إحاطة جميع الموظفين بالأوامر والتوجيهات كلّها، وتقسيم الأعمال والمسؤوليات وتوزيع الاختصاصات التي نصت عليها قوانين وأنظمة وزارة التربية والتعليم.

وتشير أيضاً إلى أن رئيس القسم يقوم بإحاطة جميع الموظفين بالأوامر والتعليمات من أجل تحقيق الأهداف المرجوة، كذلك تشير إلى أن رؤساء الأقسام يقومون بتحديد السلطات والمسؤوليات والصلاحيات للموظفين، ومن ثمّ يعكس هذا إيجابياً على التنظيم.

كما تشير إلى أن رؤساء الأقسام لا يقومون بالاستعانة بخبراء متخصصين للمساعدة على إتقان العمل والحصول على المعلومات من مصادرها المتخصصة.

وكذلك تشير النتائج إلى التقيد التام في التعليمات والقوانين والأنظمة في مجريات العمل للموظفين، وهذا يمكن تفسيره بأن توصيف الوظائف يتم عن طريق المركز (الوزارة) وليس لرئيس القسم أي دور بذلك، وكذلك إعداد التعليمات والأوامر والتعليمات التنفيذية تتم عن طريق المركز (الوزارة) وما على رئيس القسم سوى التنفيذ الحرفي لتلك القوانين والأنظمة والأوامر والتعليمات.

أما فيما يتعلق بمجال التوجيه فتشير النتائج إلى أن رؤساء الأقسام يحرصون على أن تكون التوجيهات والأوامر واضحة وموجزة ومعقولة وفي الوقت المناسب، وأن تكون المعلومات مناسبة للعاملين من حيث كميتها وحجم العمل، ووسائل تنفيذها، ولا يستخدمون أساليب اتصال متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد الاجتماعات والنشرات

والهاتف وغيرها، وكذلك يفتقر رؤساء الأقسام إلى توجيه العاملين لأنشطة العمل بواسطة إجراءات نمطية وتوجيهات وقواعد وأوامر رسمية.

وفي المجال المتعلق بمجال الرقابة حيث تشير النتائج إلى أن رؤساء الأقسام يقومون بالرقابة على الموظفين على أسس ثابتة تتسجم مع العمل، وكذلك يحرصون على وضع مقاييس ومعايير مناسبة لمراقبة الأعمال والانحرافات إن وجدت، وكذلك استخدام وسائل رقابية تمتاز بالسهولة والوضوح بحيث يعيشها جميع الموظفين، كما تشير النتائج إلى أن رؤساء الأقسام لا تتوافر لديهم المعلومات الضرورية كلها للرقابة الإدارية على العمل المطلوب في القسم. وكذلك قلة الاهتمام بنظم الرقابة والمعلومات.

وقد يفسر ذلك بأن رؤساء الأقسام لا يحملون مؤهلات علمية متخصصة في الإدارة بحيث يكونون على معرفة تامة بالأمور الإدارية، فالغالبية العظمى منهم يحملون مؤهلات تعليمية مسلكية كانوا سابقاً معلمين في المدارس، وكذلك يفتقر رؤساء الأقسام إلى وضع برنامج رقابي دوري وتنفيذه على مراحل، ولا يقومون بزيارات تفتيشية ومفاجئة لاكتشاف الأخطاء وتقييم إنجاز الأعمال في القسم.

وفي مجال اتخاذ القرارات حيث تشير النتائج إلى أن رؤساء الأقسام يحرصون على توفير المعلومات اللازمة والدقيقة لاتخاذ القرار المناسب، وكذلك يقومون بترتيب المعلومات ترتيباً منطقياً بحيث يسهم في اتخاذ القرار بدقة ويشارك الموظفون في عملية اتخاذ القرارات بجدية عالية، وهذه النتيجة تتفق مع دراسة الجرايدة (2001) وكذلك تشير إلى أن رؤساء الأقسام يقومون بترتيب المعلومات من أجل اتخاذ قرارات أكثر دقة، كما تشير النتائج إلى اعتماد رؤساء الأقسام في اتخاذ قراراتهم على المعلومات الواردة في التقارير وعدم الاعتماد على البديهية أو الخبرة أو تقليد الآخرين لقرار معين، وكذلك التركيز على المعلومات المتعلقة فقط بالمشكلة المنوي اتخاذ قرار بشأنها، وهذا يمكن تفسيره بأن رؤساء الأقسام يحرصون اهتمامهم بالمشكلة فقط

المنوي اتخاذ القرار بشأنها دون البحث عن الأسباب التي أدت إلى ظهور المشكلة وأمر أخرى.

أما فيما يتعلق بمجال التقييم، فتشير إلى حرص رؤساء الأقسام على متابعة أداء الموظفين بدقة وموضوعية وبشكل مستمر، وكذلك حرصهم على شمولية التقييم للأفراد والأنشطة المختلفة في تعبئة سجل الأداء الخاص بالموظفين، وكذلك تسجيل رئيس القسم للملاحظات كلها في سجل خاص في أثناء متابعة الموظفين وتقييمهم.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك اختلاف في درجة ممارسة وظائف العملية الإدارية لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في الأردن يعزى إلى متغيري: المؤهل العلمي، والخبرة؟

تشير النتائج إلى أن رؤساء الأقسام ذوي المؤهل العلمي العالي (دكتوراه) لديهم المعرفة الكافية في كيفية التعامل مع المرؤوسين وفي كيفية أداء الوظائف الإدارية.

أما فيما يتعلق بمجالات درجة ممارسة الوظائف الإدارية حسب الخبرة تبين النتائج أن رؤساء الأقسام الذين خدمتهم دون (5) سنوات، لديهم الحماس والرغبة في العمل بشكل ممتاز كونهم في مرحلة الشباب وبداية الخدمة، أما رؤساء الأقسام الذين خدمتهم (30) سنة فأكثر فلديهم الخبرة الكافية في أداء الوظائف الإدارية بشكل ممتاز أيضاً.

وتشير النتائج إلى وجود أثر ذي دلالة إحصائية فيما يتعلق بالمؤهل العلمي على مستوى الدلالة ($0.05 \geq \alpha$)، والتي تشير بأن هناك اختلافاً في إجابات عينة الدراسة فيما يتعلق بالوظائف الإدارية (التخطيط، والتنظيم، والتوجيه، واتخاذ القرار، والرقابة، والتقييم) يعزى للمؤهل العلمي وهو لصالح مؤهل الدكتوراه، ويمكن تفسير ذلك بأن رؤساء الأقسام ذوي مؤهل الدكتوراه يمتلكون المعرفة العلمية الكافية في أداء الوظائف الإدارية، والاطلاع المستمر على أحدث النظريات والبحوث في مجال الإدارة.

الاستنتاجات:

من خلال عرض النتائج يمكن استنتاج ما يأتي:

1. يفتقر رؤساء الأقسام لاستخدام أساليب متنوعة كالتخاطب المباشر وعقد الاجتماعات والنشرات واستخدام التقنيات الحديثة.
2. يفتقر رؤساء الأقسام في التنوع في الأساليب الرقابية لأعمال الموظفين في أثناء قيامهم بأعمالهم وعدم وضع برنامج رقابي دوري للأعمال.

التوصيات:

في ضوء النتائج التي توصل إليها البحث يوصي الباحثان بالآتي:

1. العمل على استخدام أساليب متنوعة للاتصال كالتخاطب المباشر، وعقد الاجتماعات والنشرات واستخدام التقنيات الحديثة في الحصول على المعلومات التربوية.
2. ضرورة التنوع في الأساليب الرقابية لأعمال الموظفين في أثناء قيامهم بأعمالهم، وذلك بوضع برنامج رقابي دوري للأعمال، والعمل على زيادة الوعي والاهتمام لدى رؤساء الأقسام بنظم الرقابة والمعلومات.

توصيات أخرى:

- زيادة الوعي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بأهمية المعلومات في ممارسة الوظائف الإدارية، من خلال عقد دورات تدريبية داخل المديريات من أجل تحسين خبراتهم في مجال المعلومات التربوية.

المراجع

- آل علي رضا صاحب، والموسوي، سنان كاظم. (2001). وظائف المنظمة المعاصرة: نظرة بانورامية عامة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- البدري، طارق عبد الحميد. (2001). الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- البدري، طارق عبد الحميد. (2002). أساسيات في علم إدارة القيادة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- بطرس، وداد. (1990). "المدير العراقي والاستخدام الكفاء للوقت"، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة المستنصرية، كلية الإدارة والاقتصاد.
- البكري، سونيا. (1997). نظم المعلومات الإدارية، مكتبة الإشعاع للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر.
- بله، فكتور، والنهار، تيسير. (1991). كيفية إنشاء نظم إدارة المعلومات التربوية، المركز الوطني للبحث والتطوير التربوي، عمان.
- الجيوسي، محمد، وجاد الله، جميلة. (2001). الإدارة: علم وتطبيق، دار الميسرة للنشر والتوزيع، والطباعة، عمان - الأردن.
- الحسنية، سليم. (2002). مبادئ نظم المعلومات الإدارية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان.
- حمادنة، قسيم محمد. (1997). "تصورات مديري المدارس الحكومية في محافظة إربد لصعوبات التخطيط التي تواجههم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية.
- الصباغ، عماد (2000) تطبيقات الحاسوب في نظم المعلومات، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان.

- الصعوب، أحمد مسلم. (1988). "مدى فهم مديري المدارس الثانوية الأكاديمية الحكومية في الأردن للمهام الإدارية وتطبيقهم لها في مجال عملهم"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية.
- عريفج، سامي. (2001). الإدارة التربوية المعاصرة، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان.
- الكردي، منال، والعبد، جلال. (2002). مقدمة في نظم المعلومات الإدارية، النظرية - الأدوات - التطبيقات. الدار الجامعية، الإسكندرية.
- مؤتمن، منى، وصالح، حسين، والقيسي، هند، والتكروري، هيفاء، ورشيد، رائف. (2002). دليل الاتصال الإداري الفعال. مشروع تطوير الكفاءة المؤسسية، وزارة التربية والتعليم، قطاع الخدمات التربوية، عمان.
- مهيدات، فالح. (2001). "درجة مشاركة القادة التربويين في التخطيط التربوي في محافظة إربد"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية.
- المومني، موسى. (1983). "دراسة عملية اتخاذ القرارات وتطوير نموذج لها في دوائر التربية والتعليم في الأردن". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، كلية التربية.
- وزارة التربية والتعليم، الأردن، التقرير الإحصائي السنوي. عمان: 2000/1999.
- وزارة التربية والتعليم، نظام التنظيم الإداري لوزارة التربية والتعليم الأردنية، المادة الثانية من نظام 46 لسنة 2001.

المراجع الأجنبية:

- Carter, M. Nancy, .(1984). "Computerization as predominate Technology: it's influence on the structure of newspaper Organization" Academy of management Journal. Vol. 27, No. 2.
- Larry, Paul. (1999). "The Role of information and Data in Citizen Voters, Decision - Making about School District Consolidation: A case study of Select school Districts in New York State and the state of North Dakota from A rational choice Theory Perspective" Ph.D. Dissertation Abstracts International, 60/ 04, P. 139.
- Stephen P. Robbins & David A. Decenzo (1995), Fundamentals of Management, Prentice Hall. New jersey.

تاريخ ورود البحث إلى مجلة جامعة دمشق 2006/2/18.