

تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في فلسطين في ضوء مدخل إعادة الهيكلة

ربيع عطير*

تلخيص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف إلى واقع تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في فلسطين في ضوء مدخل إعادة الهيكلة في الفصل الدراسي الثاني للعام (2013/2014)، وإلى معرفة أثر متغيرات الجنس، والسكن، والوظيفة، والمؤهل العلمي، والخبرة في تقييم واقع تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في فلسطين، وقد استخدم الباحث الاستبانة كأداة للدراسة، إذ تكونت من (57) فقرة مقسمة إلى ثلاثة مجالات وقد تم التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها حيث بلغ معامل الثبات الكلية (0.97). وتكونت عينة الدراسة من (263) موظفًا وموظفة من العاملين الإداريين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين، ومن (224) رئيس قسم. وقد أظهرت نتائج الدراسة على حصول المجال المهني على درجة تأثير مرتفع، أما المجال الإداري ومجال الأفراد العاملين على درجة تأثير متوسط، كما أظهرت نتائج الدراسة وجود فروق دالة إحصائية في واقع تطوير المديريات تعزى على مجال المؤهل العلمي لصالح ماجستير، وأظهرت كذلك نتائج الدراسة عدم وجود فروق على مستوى التخصص، وأوصى الباحث بالعمل على تطوير الحكومة الإلكترونية لمديريات التربية والتعليم، وتعزيز اللامركزية في عمل المديريات.

الكلمات المفتاحية: تطوير الأداء، مديريات التربية والتعليم، إعادة الهيكلة.

المقدمة:

في ظل التحديات والمتطلبات الكثيرة التي تواجهها الإدارة في هذه الأيام، والتي تقوم على التجديد والتطوير والسعي وراء الفاعلية والكفاءة والإبداع، فإن المؤسسات الإدارية تجد لزامًا عليها مواجهة متغيرات جديدة من وقت لآخر، حيث أن هذه المتغيرات تفرض إجراء تعديلات وتغييرات أساسية في تلك المؤسسات بهدف الملائمة والانسجام مع الظروف البيئية المتطورة، وحتى يتسنى لتلك المؤسسات والتنظيمات القيام بدورها بشكل يضمن لها تجنب الأزمات والمخاطر والمحافظة على الاستمرارية والكفاءة (أبو هنتش، 1999، ص1).

* عضو هيئة تدريس غير متفرغ في جامعة القدس المفتوحة - فرع طولكرم.

حيث أن عملية التغيير والتطوير في الإدارة ليست عملية عشوائية، بل هي عملية علمية مدروسة تهدف إلى تحقيق الاستقرار التنظيمي، وزيادة كفاءة العنصر البشري، والارتفاع بالمستوى الفكري والثقافي لكل الطاقات، فهي عملية تكوين الكوادر التنظيمية والعلمية والإدارية والفنية وبنائها على المستويات القادرة على تفعيل مؤسسات المجتمع كافة (أبو هنطش، 1999، ص 1).

ويعتبر النهوض بالمؤسسات التعليمية نقطة البداية الصحيحة لأي تطور أو تقدم تنشده الأمم الساعية إلى التقدم، والتغيير أمر حتمي تفرضه ظروف متسارعة في التغيير تشمل جميع مجالات الحياة، ومن أهم مجالات التغيير الانتقال من المجتمع الصناعي إلى مجتمع المعلومات ومن إنتاج كثيف العمالة إلى إنتاج كثيف المعرفة، ومن الإنتاج النمطي إلى إنتاج مفصل (بهاء الدين، 2000، ص 30).

ومع تصاعد قوى التغيير في العالم في كافة المجالات كان لا بدّ أن تصل إلى التربية والمؤسسات التعليمية تحت مسميات متعددة من أهمها إعادة الهيكلة حيث عملت قوى العولمة، والنمو المتسارع في المعرفة العلمية والتقدم في تكنولوجيا الاتصالات، ونشر المعارف وتطبيقها على ضرورة الاهتمام في مدخل إعادة الهيكلة لتطوير المؤسسات التربوية (Gumpport, 1999, p5). بما فيها مديريات التربية والتعليم لتتواءم مع هذه التغيرات، وبعد استخدام العديد من أساليب إدارية كثيرة لتحسين الإدارة في المؤسسات المختلفة للولايات المتحدة الأمريكية مثل (الإدارة بالأهداف، نظرية Z، ميزانية الأساس الصفري، سلاسل القيمة، اللامركزية وغيرها) إلا أنها لم تؤد إلى تحقيق نتائج إيجابية حيث كانت عمليات إعادة الهيكلة طوق النجاة لهذه المؤسسات في الوصول إلى الأهداف (الحناوي، 1998، ص ص 227-226).

وقد وجد مدخل إعادة الهيكلة وتم تطبيقه بشكل جزئي عند الرغبة بالتجديد والتغيير، حيث أن كثير من المنظمات أدخلت تحسينات ملموسة في عملياتها الداخلية خلال فترة الثمانينات، ولكن ليس دائماً ما ينعكس أو يترجم إلى نتائج باهرة، حيث ساهم التطور في تكنولوجيا المعلومات في دعم عمليات إعادة الهيكلة إلى حقيقة في المنظمات يتطلب تغيير

تكنولوجيا وتغير ثقافي في المنظمة، حيث اتضح من عدة دراسات بحثية تمت على أكثر من 500 مؤسسة في الولايات المتحدة، أن هناك مجموعة من العوامل تعتبر عناصر نجاح لعمليات إعادة الهيكلة تشمل: القيادة الإدارية، الرؤية الواضحة، تدريب الموظفين، صيغة إعادة الهيكلة، تكوين فريق عمل عبر الوظائف، توفير الموارد المالية، تكنولوجيا المعلومات (Charles, 1992, p2).

وأظهرت نتائج الدراسة على السلطة المحلية للتعليم (مديريات التربية والتعليم) من خلال تطبيقها لمدخل إعادة الهيكلة على المستوى الإداري الثالث (الإدارات المدرسية) في مدرسة كاتا هيلتز في إنجلترا، ومدرسة أنديان هيلتز في ولاية نيوميكسيكو بالولايات المتحدة، أن مديري المدرستين قد طبقا أربع استراتيجيات في جهودهما لإعادة الهيكلة هي المساعدة الخارجية ومنع المواجهة، والحل العلمي للمشاكل، وإشراك العاملين في صنع القرار، وإيجاد مصادر للتمويل، ومن خلال هذه الاستراتيجيات تم تحطيم الأساليب القديمة التي كانت تعمل على عدم تفاعل المعلم، وحولتها إلى مشاركة وتعلم ونمو من خلال التفاعل بين المعلمين وتعاونهم مع رجال الإدارة في وضع القواعد والإجراءات الإدارية لمدرستهم. وإدخال القادة المعلمين في عملية عصف ذهني وصنع القرار والحل العلمي للمشاكل، كل ذلك ساعد هيئة التدريس على الفهم والتحرك نحو الرؤية، وقد يتطلب الأمر أيضا إحداث تغييرا في البيئة والموارد البشرية والمادية لدعم التغيير بشكل إيجابي، كما اهتم القادة بالتنوع والتعدد الثقافي لهيئة التدريس ومجتمع المدرسة لخلق مناخ وبيئة تؤدي إلى التغيير، واكتساب خبرة جديدة، والعمل على تغيير الثقافة التنظيمية للأفراد وإكسابهم سلوكيات جديدة ذات طابع إيجابي للتغيير (Brain, 1995, pp178-179).

وتعد مديريات التربية والتعليم من المؤسسات التربوية الأساسية في العملية التربوية، حيث تقوم بالمساهمة ولعب دور القيادة في مختلف مراحل التطوير والتغيير والتجديد التربوي، وانطلاقاً من هذا الدور الريادي ينبغي لهذه المؤسسات التربوية أن تحرص على امتلاك جهاز إداري يستطيع القيام بمهامه الأساسية ويكون قادراً على التعامل الجيد على ما يطرأ من صراعات تساهم في أن تؤدي هذه المديريات دورها بفاعلية من خلال إعادة الهيكلة لهذه

الأجهزة، وذلك لكون مديريات التربية والتعليم من التنظيمات الإدارية داخل النظام الاجتماعي الشامل الذي تربط الأفراد فيه والجماعات علاقات عمل وعلاقات اجتماعية أخرى يحدث خلالها صراعات (عوض، 2002، ص 7).

وفي ضوء الدراسات السابقة والتي أظهرت دور إعادة الهيكلة الفعال في تحسين العمل الإداري وتطويره تنبع أهمية دراسة تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في فلسطين في ضوء مدخل إعادة الهيكلة، وذلك من أجل دراسة الواقع وتقديم توصيات قد تسهم في تطوير وتحسين الأساليب الإدارية في المديريات التعليمية في فلسطين، وخاصة أن نتيجة البحث والتقصي أظهرت أن هناك ندرة في الدراسات السابقة التي تناولت إعادة الهيكلة في مديريات التربية والتعليم ومن هنا رأى الباحث ضرورة دراسة تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في فلسطين في ضوء مدخل إعادة الهيكلة.

مشكلة الدراسة:

يعاني المجتمع الفلسطيني الكثير من التدمير للمؤسسات من قبل حكومة الاحتلال والتي كان لها دور في تأخر المجتمع الفلسطيني من بناء المؤسسات المختلفة مثل باقي المجتمعات ومنذ قدوم السلطة إلى أرض الوطن وبالرغم من أنها كانت تعاني من صعوبة التمييز بين ما يدخل ضمن كل من النظام الإداري المركزي الفلسطيني والنظام الإداري اللامركزي الفلسطيني وخاصة على صعيد اللامركزية المرفقية، نظرًا للعديد من المرافق أو الأجهزة الإدارية التي أنشأت دون خضوعها لوزارة مركزية لا على صعيد الرقابة الرئاسية ولا على صعيد الوصاية الإدارية (عمرو، 2004، ص 97). إلا أنها استطاعت أن تقيم الأجهزة الإدارية على اختلاف أنواعها، إلا أن تجربتها في مجال طرق تشكيل وتحديد اختصاصات تلك الأجهزة لا زالت حديثة مقارنة بالدول الأخرى وقد شابهها الكثير من العيوب (بشناق 2003، ص 12). وحيث أكدت الوثائق الرسمية الصادرة عن مجلس الوزراء أن معظم الوزارات في السلطة الوطنية تعاني من توظيف جزافي، وأن عددًا كبيرًا من موظفي الفئة الأولى لا يحملون المؤهلات المطلوبة، إضافة إلى تكريس نهج توظيف الاستيعاب بغض النظر عن الحاجة أو المؤهلات،

مما يعني أن هناك فيضًا من الموظفين ونقصًا فعليًا في المؤهلات المطلوبة (الأمانة العامة لمجلس الوزراء قرار وزاري رقم 3، 1997، مادة 1). ومن هذه الأجهزة الإدارية مديريات التربية والتعليم في فلسطين، بالإضافة إلى ما ذكر تواجه هذه المديريات الكثير من الصعوبات في تحديد الاختصاصات الإدارية وخطة عمل محددة وتحقيق الأهداف العامة والتواكب مع تغيرات العصر (عسقول، 2000، ص 10).

وأكدت ذلك دراسة (أبو هنطش، 1999، ص 12) والتي تشير إلى وجود خلل في العمل الإداري في مديريات التربية والتعليم في الجوانب التالية:

- تمّ تعيين الكثير من الإداريين بطرق عشوائية، ومن عناصر غير مؤهلة إداريًا في كثير من الحالات بناء على اختيارًا سياسية وتنظيمية ذات طابع فئوي.
- عدم العمل بأسلوب تقييم الأداء الإداري والوضع التنظيمي من قبل المسؤولين، وفق معايير علمية تتصف بالموضوعية.
- قصور في التصنيف والتوصيف الوظيفي، وفي الاهتمام بالبيئة التنظيمية.
- افتقار الخطط التربوية لألية المتابعة.
- غياب قانون مديريات التربية والتعليم يحدد الأسس والرؤية والفلسفة التربوية التي يندشق منها الأهداف.

وفي ضوء كل ما سبق ذكره يمكن بلورة مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

"ما واقع تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في فلسطين في ضوء مدخل إعادة الهيكلة"

أهمية الدراسة :

ترجع أهمية البحث الحالي إلى ما يلي:

1. إبراز أهمية إعادة الهيكلة ودورها في التطوير الإداري في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.
2. يتناول هذا البحث مدخلًا إداريًا جديدًا وهو مدخل إعادة الهيكلة.

3. قد يستفيد من نتائج البحث المسؤولون في الإدارات العليا في وزارة التربية والتعليم للتعرف على نقاط القوة في المديرية التعليمية وتدعيمها ونقاط الضعف ومعالجتها.

أهداف الدراسة:

يسعى البحث إلى تحقيق الأهداف التالية:

1. التعرف إلى واقع تطوير الأداء في مديريات التربية والتعليم في فلسطين في ضوء مدخل إعادة الهيكلة.
2. التعرف إلى أثر متغيرات (الجنس، السكن، الوظيفة، المؤهل العلمي، الخبرة) في واقع تطوير الأداء في المديرية التعليمية.
3. التعرف إلى أثر العوامل الثقافية والاجتماعية في تطوير أداء مديريات التربية والتعليم.

فرضيات الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى فحص الفرضيات الصفرية الآتية:

- الفرضية الأولى: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير الجنس .
- الفرضية الثانية: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير السكن .
- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير الوظيفة .
- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير المؤهل العلمي .
- الفرضية الخامسة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في واقع تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في فلسطين تعزى لمتغير الخبرة .

حدود الدراسة:

سوف يسير البحث في نطاق الحدود الآتية:

1. الحدود الموضوعية: سوف يتم تحديد ثلاثة محاور للدراسة وهي التنظيم الإداري، الأداء المهني، الأفراد العاملين.
2. الحدود المكانية: سوف يقتصر البحث على مديريات التربية والتعليم في الضفة الغربية.
3. الحدود البشرية: سوف يقتصر التطبيق الميداني على رؤساء الأقسام والعاملين في مديريات التربية والتعليم في جميع المديريات التعليمية في الضفة الغربية.
4. الحدود الزمانية: سوف يتم تطبيق هذا البحث في الفصل الثاني من العام الدراسي 2013-2014 م.

مصطلحات الدراسة:

يشتمل البحث الحالي على أربعة مصطلحات أساسية سيتم عرض كل منهم على حده، وذلك من خلال عدد من التعريفات الواردة في القواميس والموسوعات والمراجع المختلفة. وبلي ذلك التوصل لتعريف إجرائي لكل منها يتبناه البحث في كافة خطواته.

1. التطوير: يعرفه Good بأنه النمو أو التغير في البنية والوظيفة أو التنظيم الذي يشكل تقدماً في اختلاف الحجم، والتعقيد، والتكامل، والقدرة، والكفاءة، أو درجة النضوج (carter, 1973, p. 167).
وعرف التطوير بأنه عملية تغيير إيجابي مقصود ومخطط، هادف إلى الارتقاء بالمنظمات المجتمعية على مختلف ألوانها، كما أنه يتم على أساس مواجهة إيجابية وفعالة لقوى التغيير المحيطة بالمنظمات، بحيث يأتي متسقاً مع أهداف وقيم مدروسة، تمت صياغتها وبلورتها بأسلوب واع ومخطط وموجه للتغيير المنشود والمتناغم مع متطلبات المجتمع والمتغيرات المتلاحقة فيه (شاكر، 1993، ص1).

في ضوء التعريفات السابقة يمكن التوصل إلى تعريف إجرائي للتطوير في البحث الحالي حيث يحدد بأنه إحداث تغييرات في النظام التعليمي من أجل مجازاة التقدم التكنولوجي والعلمي والتكيف معها.

2. الأداء: الإنجاز الناجم عن ترجمة المعارف النظرية إلى مهارات من خلال الممارسة العملية لهذه النظريات وبواسطة الخبرات المتراكمة والمكتسبة في مجال العمل (نصر، 2002، ص 94).

ويعرف الباحث الأداء إجرائيًا بأنه الإجراءات والأساليب العملية في المديرية التعليمية والتي تهدف إلى تطوير العمل وتميزه للوصول إلى الأهداف بطريقة عملية وسريعة.

3. إعادة الهيكلة: وقد عرف إعادة الهيكلة بأنه عملية تجديد البناء الحالي للمنظمات على أسس جديدة تحقق تطورًا ونتائج أفضل وأداء أعلى (الشال، 1994، ص 15).

وتعني أيضًا عملية الهدم وعملية إعادة التصميم المبتكرة وإعادة التفكير الجذري والبدء في التفكير من الجذور وعدم الاكتفاء بالنظرة السطحية، لذا فهي التخلي عن جميع الهياكل والإجراءات السابقة وابتكار أساليب جديدة لأداء العمل وهذه الخطوة تعني القيام بعملية هدم مبتكرة تتم من خلال عملية إعادة ترتيب المهام التي تضيف قيمة ضمن عملية جديدة أكثر كفاءة، وتشمل إحداث تغييرات في الثقافة التنظيمية وأساليب أداء العمل (فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية، 2007، ص 750).

في ضوء التعريفات السابقة يمكن التوصل إلى تعريف إجرائي لمصطلح إعادة الهيكلة وهو إحداث تغييرات بقواعد جديدة للعمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم ورقابة وعلى الهيكل التنظيمي للنظام التعليمي لكي يحاكي التقدم التكنولوجي والحضاري في المجتمع.

4. مديريات التربية والتعليم: هي كيان إداري أكبر على مستوى عواصم المحافظات لتولي الإشراف على جميع الأجهزة التربوية والتعليمية بالمحافظة، وتقوم بتوجيه العملية التعليمية بها ومتابعتها، كما تقوم بإعداد الخطط والمشروعات التي أقرتها الإدارة العليا لوضعها موضع التنفيذ، ويقتضي ذلك منها القيام بدراسة الإمكانيات الخاصة بالحصول

على الأموال والمعدات والأفراد اللازمين لتنفيذ السياسات والخطط التي صممها المديرون في مستوى الإدارة العليا (Caterv, 1989, p. 169).

وعرفت الباحثة صفاء شاهين مديريات التربية والتعليم بأنها نظام إداري يعمل على تحقيق الأهداف التعليمية وإعداد الكوادر البشرية علمياً وفكرياً وثقافياً واقتصادياً واجتماعياً وروحياً، وهذا الأمر لا يتحقق إلا بوجود إدارة تسيرو وفق الأسس والأساليب العلمية الحديثة وتلتزم بالوظائف الإدارية الرئيسية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة واتخاذ قرارات في العمليات الإدارية من أجل تحقيق الأهداف التربوية (شاهين، 2005، ص ص 11-12). وفي ضوء التعريفات السابقة يمكن التوصل إلى تعريف إجرائي لمديريات التربية والتعليم وهي أن المديريات التعليمية هي الإدارة الوسطى التي تتوسط العلاقة بين الإدارة العليا (الوزارة) والإدارة الدنيا (المدارس) وتقوم بالمتابعة المستمرة للخطط والرقابة والتقييم والعمل المشترك ما بين الوزارة والمدارس.

الإطار النظري والدراسات السابقة:

سوف يتم التعرض في الإطار النظري لإعادة الهيكلة من حيث طبيعتها وأبعادها وأهدافها ومراحلها والعوامل المؤدية لنجاحها ومديريات التربية والتعليم ودواعي تطويرها ومعايير أداء الجودة لمديريات التربية والتعليم.

أولاً: إعادة الهيكلة

- طبيعة إعادة الهيكلة (الحناوي، 1998، ص 227).

إعادة الهيكلة: هو إعادة التفكير الأساسي وإعادة التصميم للتوصل إلى تحسينات درامية في مقاييس الأداء المعروفة ويرتكز إعادة الهيكلة على فكرة (البداية من جديد) لإعادة الهيكلة ليست إضافة أو تحسين على ما هو قائم فعلاً، وإنما العودة إلى نقطة البداية واختراع وسائل جديدة لأداء العمل، ونقطة الارتكاز الأساسية في هذا التعريف هي العبارات التالية:

1. أساسي: لإعادة الهيكلة تستند ماذا يجب أن نعمل وكيف.
2. جذري: إعادة الهيكلة تبدأ من تغيير جذري وليس من المظهر العام.

3. درامي: إعادة الهيكلة تستخدم لحاجة الفرد للتغيير.

ويشير غورباتشوف أن عملية إعادة الهيكلة تعمل على جعل الناس فعالين مدركين للأمور بشكل جيد وأن كل واحد يجب أن يكون محط مسؤولية حيث أنه يجب على الجميع أن يدخلوا في عملية إعادة الهيكلة وسيكون هذا تجديدًا للمجتمع وهذا يؤدي إلى تجديد الفكر الإنساني من خلال إعادة الهيكلة وذلك برفض النظام المؤلف والسائدة والسعي وراء التجديد (غورباتشوف، 1988، ص ص 27-28).

- أبعاد إعادة الهيكلة:

يمثل البعد التقني والبعد الإداري أبرز أبعاد إعادة الهيكلة في الميدان التربوي، فالبعد الإداري يتضمن تغييرًا في الهيكل والعمليات الإدارية، ويرتبط بطريقة غير مباشرة بأنشطة العمل الأساسية، أما البعد التقني فيرتبط مباشرة بنشاط العمل الأساسي في المنظمة، حيث يتضمن تقديم خدمة جديدة. (Ibara, 1993, p.10)

ويمكن تناول كل بعد من هذين البعدين بشيء من التفصيل.

(1) البعد التقني:

ويمكن لهذا البعد أن يتضمن (مرسي، 1992، ص 20):

1. مدى اكتمال حلقات إعادة الهيكلة (التجديد) وعناصره، والتي يدخل فيها ما هو مادي أو بشري ومنها ما يرتبط بالإفادة من دروس الخبرات السابقة، ومنها ما يتصل ببعد الملائمة للسياق المجتمعي العام.

2. درجة الصعوبة والتعقيد في فهم التجديد المقترح.

3. مدى توافق إعادة الهيكلة (التجديد) مع الممارسات والقيم الراهنة، فالتجديدات ينظر إليها على أنها مجموعة متداخلة من الأفكار الجديدة.

4. المصدر الدافع للتجديد وطبيعة هذا المصدر، فمن الممكن أن تكون في بعض الحالات مخرجات المنظومة التعليمية الثقافية دافعًا للطلب الاجتماعي لتغيير منظومتها.

(2) البعد الإداري:

ويشمل هذا البعد (Rudof, 1996, p. 673):

1. مدى تنمية أنماط سلوكية جديدة في ظل التغيرات التي تشهدها المجتمعات.
2. مدى تطبيق إعادة الهيكلة (التجديد) على وحدات مصغرة بقصد اختبار التجديد والتعرف على مدى تقبل العاملين له.
3. مدى تحقيق تكيف الأفراد داخل المنظمة، ويعني مدى المرونة والموضوعية في تخطيط البرامج، وفي استخدام تقنيات حديثة.
4. مدى استيعاب المنظمة التعليمية للتجديد التربوي.
5. مدى توظيف اللامركزية وتفويض السلطة.
6. مدى اعتماد قواعد مهنية.
7. مدى المشاركة في صنع القرار.
8. مدى اعتماد نظام للتقويم.
9. مدى توظيف المنهجية العلمية في حل المشكلات.
10. مدى فاعلية نظام الرقابة والمساءلة الإدارية.
11. مدى توظيف التكنولوجيا كأداة للتطوير الإداري .

يلاحظ من عرض البعد التقني والبعد الإداري أن هناك تركيز لمدى تقبل المؤسسة لمبدأ التغيير والاستعداد له، وكذلك مدى اقتناع القائمين على إعادة الهيكلة في دوره بالتطوير داخل المنظمات.

أهداف إعادة الهيكلة:

يهدف إعادة الهيكلة إلى التغيير المستمر في القواعد والنظم وتحقيق التلاؤم في الوقت نفسه بين الظروف والأوضاع من جهة وبين تلك النظم والقواعد من جهة أخرى، ويهدف إعادة الهيكلة كذلك إلى ترجمة الأهداف والمبادئ العامة للمجتمع من خلال تحقيق الشمول والتكامل في التربية من حيث مدخلاتها وعملياتها ومخرجاتها، وتحقيق تفاعل التربية مع المجتمع، وتنفيذ التجريب قبل التعميم (بدران والدهشان، 2000، ص12). وبصورة إجرائية لإعادة الهيكلة يمكن أن يهدف إلى (Matia, 1999, p. 162):

1. إقرار الميزانيات وتطوير النظم الأساسية لتدعيم فرص تنمية العاملين في المنظمة.
 2. تسهيل التغييرات في هيكل وثقافة المنظمة إلى الأفضل وذلك لزيادة قدرة العاملين على تحقيق أهداف المنظمة ودعم خدماتها.
 3. تحقيق تغييرات في كيفية تدريب العاملين على اكتساب اتجاهات وتوفير فرص لتحسين المعارف والمهارات لدى العاملين وأن تكون برامج التدريب مدى الحياة وذلك لمواجهة التطورات التكنولوجية المتسارعة.
 4. نشر الديمقراطية في المؤسسات التعليمية، وذلك من أجل إتاحة الفرص لأعضاء هذه المؤسسات من المشاركة في اتخاذ القرارات.
- ويلاحظ أن أهداف إعادة الهيكلة تنقسم إلى أهداف عامة وأهداف تنفيذية، حيث يهدف إعادة الهيكلة إلى تكيف المديرية مع ما هو جديد وخفض مقاومة العاملين فيها له، وكذلك البحث عن حلول لما هو قائم في ضوء الإمكانيات المتاحة.

مراحل إعادة الهيكلة:

تتكون عملية إعادة الهيكلة من خمسة مراحل وهي:

1. مرحلة الإعداد والتجهيز:

وتهدف هذه المرحلة إلى تنظيم وإنارة الأفراد الذين سيقومون بعملية إعادة الهيكلة، والمرحلة هذه هي بمثابة إصدار التصريح اللازم لبدء التغيير وإيجاد فريق إعادة الهيكلة وخطة العمل (عطا، 2002، ص ص 134-136).
2. مرحلة تحديد العمليات التي يجب أن تخضع لعملية إعادة الهيكلة:

وتهدف هذه المرحلة إلى إنشاء نموذج العملية وتفهمه الذي يمكن من خلاله تحقيق احتياجات العميل بالنسبة لأي نشاط أو مجال تربوي (عطا، 2002، ص 136).
3. مرحلة التشخيص أو تحليل المعلومات:

وتهدف هذه العملية إلى دراسة واقع العمليات والأساليب المستخدمة ومدى كفاءتها والخطوات التي تتضمنها تلك العمليات. (Richard M, 1994, P. 608)

4. مرحلة إعادة الهيكلة (الحل):

وتهدف هذه المرحلة إلى تحديد البعد التقني، والبعد الاجتماعي للعملية الجديدة (عطا، 2002، ص137).

5. مرحلة التطبيق:

والهدف من هذه المرحلة هو وضع الحل والنموذج الجيد بأركانه الثلاث: (العمليات، نظم المعلومات، الموارد البشرية) موضع التطبيق، وتصبح الحالة الجديدة هي الأمر الواقع، ويجب أن تساند وتدعم، وتكون فيها الاتجاهات والمعارف والأنماط السلوكية الجديدة ثابتة وراسخة. (Stephen p., 2000, p. 222)

ويلاحظ من خلال العرض السابق أن مراحل إعادة البناء تركز على التحديد الدقيق للجوانب التي تحتاج إلى إعادة بناء وكذلك إعداد وتدريب الأفراد الذين يقومون بهذه المهمة.

- العوامل المؤدية لنجاح مدخل إعادة الهيكلة:

وقد تم وضع مجموعة من العوامل التي تؤدي إلى نجاح عملية الهيكلة (عبد الرحمن، 1998، ص 139)

1. إيمان الإدارة العليا بعملية إعادة الهيكلة.
2. ضرورة توافر نظام فعال للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرارات.
3. تحديد احتياجات العملية تحديدا واضحا.
4. تحويل كافة العاملين صلاحيات مناسبة لاتخاذ القرارات العلاقة بعملية إعادة الهيكلة.
5. إعادة الهيكلة على أساس النتائج وليس العمليات.
6. توفير المنهجية المناسبة للتطبيق.
7. وجود نوع من التنسيق والترابط والتكامل بين إدارات المنظمة.
8. أهمية العنصر البشري من حيث حسن اختياره وتدريبه وتحفيزه.
9. يجب ألا يترك التحسين المستمر في إعادة العمليات للاجتهاد الشخصي أو التجربة والخطأ.

10. وضع خطط مرحليه للتطبيق تؤدي إلى إحداث التغيير المطلوب.
11. الأخذ بالمنهجية المركزية واللامركزية معا، وذلك حيثما يتطلب الأمر ذلك، وعدم التطرف في التركيز على أي من الاتجاهين متفردا.
- وهناك أدبيات تتناول عوامل نجاح مدخل إعادة الهيكلة بإجرائية أكثر وهي (REAVIS, 1999, P9)

1. بيان واضح للنتائج المتوقعة، يصاغ عن طريق المكتب المركزي، ويضع مقاييس واسعة تسترشد بها أنشطة المبادرات الفردية في كل مؤسسة تربوية على حدة، وتشمل حل المشكلة، ومستوى عاليًا من مهارات التفكير، والعمل بشكل متعاون في فرق، وتفهم واسع للثقافات، والإبداع والابتكار، وضبط النفس، والاتصال.
 2. مهارات القيادة والتزامها بتطوير كل إمكانيات مرؤوسها، وإعطائهم تدريبًا مستمرًا أثناء الخدمة، حتى يضل المربون على صلة بالمعلومات عن الأدوات والبدائل التعليمية، والتقدم التكنولوجي ويستخدمونها في صنع القرار.
 3. مستوى عال من الالتزام والتعهد الأخلاقي.
 4. تطوير نظام المكافآت reward system عن طريق قائمة واسعة تعرف إسهامات المعلمين وتظهر مهاراتهم في أداء الوظائف المتعلقة بالتدريس.
- ويلاحظ من خلال استعراض عوامل نجاح مدخل إعادة الهيكلة أهمية الأساليب الإدارية الحديثة وأهمية تقبل التغيير وكذلك الالتزام به وإعداد القادة وتأهيلهم لقيادته.

ثانيًا: مديريات التربية والتعليم

تعرف مديريات التربية والتعليم بأنها الإدارة الوسطى، من المستويات الإدارية التربوية وهي حلقة الاتصال بين جهاز الوزارة، والمدارس، وفيها جهاز كامل من الإداريين والفنيين تتولى مسؤولية إدارة شؤونها الداخلية والإشراف المباشر على المدارس التابعة لها وفي إدارة العلاقة مع المجتمع المحلي والإشراف على تنفيذ المخططات، والبرامج التعليمية، والتربوية، في إطار الأهداف، واللوائح التنظيمية، وكذلك تتولى الإشراف على سير الأنشطة التعليمية في ضوء

الأهداف، والسياسات واللوائح التنظيمية، التي تصدرها وزارة التربية والتعليم وتتسع هذه الصلاحية تدريجيًا انسجامًا مع توجه الوزارة في تدعيم اللامركزية في مديريات التربية والتعليم، ومديريات التربية والتعليم مسميات مختلفة بين الدول ففي الولايات المتحدة تسمى مديريات التربية والتعليم بمجالس التعليم وفي إنجلترا تسمى بالسلطة المحلية للتعليم (سليمان، 2001، ص ص 219-221).

- دواعي تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في ضوء مدخل إعادة الهيكلة:

شهد العالم تطورات سريعة في كافة المجالات، كان لا بد من وجود مبررات للتغيير في المؤسسات التربوية لمواكبة التطورات والتغيرات العالمية، وحتى لا تزداد الفجوة بيننا وبين الدول المتقدمة في المجال التربوي ومن أهم هذه المبررات:

1. النمو السكاني المتزايد: يمثل تزايد عدد السكان خطرًا كبيرًا على النمو الاقتصادي والاجتماعي والثقافي وخاصة نمو وتطور التعليم في المجتمع، وهذا النمو السريع يشكل خطرًا كبيرًا على تطور عملية التعليم، وهذه الزيادة تشكل تحديًا كبيرًا لأنظمة الدول في جميع المجالات الخدمائية، وخصوصًا التعليم، حيث هذا يشكل عبئًا كبيرًا على العملية التعليمية حيث لا تتوفر الحاجات الضرورية التي تتناسب وحجم تزايد عدد الطلاب (نشوان، 2000، ص 34).

2. ثورة المعلومات: يتطلب التأثير المتزايد لتكنولوجيا المعلومات ضرورة الاستمرار في تحسين وتجديد النظم التعليمية من أجل ضمان حياة أفضل في القرن الحادي والعشرين حيث يسمى هذا العصر بعصر المعلومات نظرًا لما يشهده من ظهور معلومات هائلة في كافة المجالات، وما يرافقها من تطبيقات تكنولوجية أحدثت تغييرًا في حياة الإنسان. وهذا يحتم نظام معلومات أساسي في كافة المؤسسات وخاصة نظام التعليم، ويمكن أن يفيد نظام المعلومات الإدارية في عدة أمور، وهذا التغيير المطلوب هو بحاجة بالتأكيد إلى توفير إمكانات مادية وإعداد نوعية من الخريجين تتناسب مع الجهد الكبير المطلوب منهم في المستقبل. (Reigeluth, 1987, pp. 1-3)

3. التكنولوجيا الإدارية: تعتبر التكنولوجيا الإدارية من الأسس التي يعتمد عليها الفكر الإداري المعاصر وهي عملية تطبيق المعرفة في الأغراض العملية، ومنها التكنولوجيا الآلية، والتكنولوجيا العقلية، والتكنولوجيا الاجتماعية (نشوان، 2000، ص 12).

4. الأساليب الإدارية الحديثة: لقد برز في أواخر القرن العشرين العديد من الأساليب الإدارية الحديثة التي زادت من فعالية الإدارة في أداء مهماتها وتحسينها وتطويرها، ومنها الإدارة بالأهداف، وإدارة الجودة الشاملة، وأسلوب التغذية المرتدة، وأسلوب النظم، وانتشار بحوث العمليات، وأسلوب شجرة القرارات، وتتم من خلال هذه الأساليب استخدام التدريب والتعليم المستمر، التركيز على خدمة المجتمع، والتقييم الذاتي، والمشاركة في اتخاذ القرارات، والتخطيط والتوجيه، والقيادة الديمقراطية، والمكافآت والحوافز والتجديد المستمر، والاتصالات الجيدة، والمنافسة مع المؤسسات الأخرى. (Terry And Allan, 1996, P.227).

5. ويلاحظ أن دواعي تطوير مديريات التربية والتعليم يهدف إلى تطويع مديريات التربية للتعامل مع ما هو جديد وخفض مقاومة العاملين فيها له، والبحث عن حلول لما هو قائم في ضوء الإمكانيات المتاحة.

- معايير جودة أداء مديريات التربية والتعليم (النبوي، 2008، ص ص 219-226).
المعيار الأول: يمتلك القادة التربويون المعرفة والقدرة على ضمان نجاح جميع الطلاب بالمدارس عن طريق تيسير نموهم، وإدارة وتنفيذ وتدعيم رؤية المدرسة، أو المنطقة للتعليم مدعومة من قبل المجتمع المدرسي.

المعيار الثاني: يمتلك القادة التربويون المعرفة والقدرة على ضمان نجاح جميع التلاميذ عن طريق تدعيم ثقافة مدرسية إيجابية، وتقديم برنامج تدريسي فعال، وتطبيق أفضل الممارسات لتعلم التلاميذ، وتصميم خطط للتنمية المهنية لجميع أعضاء الهيئة التدريسية.

المعيار الثالث: يمتلك القادة التربويون المعرفة والقدرة على إدارة عمليات التحسين الشامل وكيفية تحديد الموارد والأولويات، ونظم المحاسبية والاتصال الفعال وإدارة الموارد المادية والبشرية بطريقة خلاقة، وتقييم الأداء بشكل مستمر.

المعيار الرابع: يمتلك القادة التربويون المعرفة والقدرة على تدعيم النجاح لجميع الطلاب من خلال التعاون مع أسر الطلاب وأعضاء المجتمع المحلي، والاستجابة للتنوع في حاجات واهتمامات المجتمع المحلي والاستفادة القصوى من المصادر المستخدمة بالمجتمع المحلي.

المعيار الخامس: يمتلك القادة التربويون المعرفة والقدرة على تدعيم نجاح جميع الطلاب عن طريق العمل بأمانة وبعدالة وبطريقة أخلاقية.

المعيار السادس: يمتلك القادة التربويون المعرفة والقدرة على تدعيم نجاح جميع الطلاب عن طريق الفهم والاستجابة والتأثير في السياق السياسي والاجتماعي والاقتصادي والقانوني والثقافي.

المعيار السابع: التأهيل الداخلي ويعني تقديم الفرص المؤثرة وذات المغزى للقيادة التربوية لتكوين الإجماع وتطبيق المعارف والممارسات وتطوير المهارات، من خلال تدريب حقيقي وأنشطة مساندة في مواقع العمل الحقيقية، وفقاً لمعايير محددة، يتم التخطيط لها والإشراف على تنفيذها من خلال الشراكة بين الجامعات (كليات التربية) ووزارة التربية والتعليم، بما يحقق متطلبات التخرج بالنسبة لمديري الإدارات التعليمية.

ثانياً: الدراسات السابقة:

وهدفنا دراسة الحراخشة (2006) إلى التعرف إلى استخدام نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم بالأردن من وجهة نظرهم، من حيث أهمية المعلومات بمجالاتها: (الدقة، والشمول، والمرونة، والوضوح، والتوقيت المناسب) وقد كانت أهم نتائج الدراسة: إن درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام مرتبة تنازلياً كما يلي، مجال دقة المعلومات، ومجال وضوح المعلومات، ومجال شمول المعلومات، ومجال التوقيت المناسب للمعلومات، ومجال مرونة المعلومات،

وإن غالبية نظم المعلومات الإدارية التي يستخدمها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم تكون على شكل مخاطبات رسمية ورقية مستندة إلى تعليمات وقوانين وأنظمة، وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة تم التوصل إلى عدد من التوصيات كان أهمها: التركيز على التقنيات الحديثة، وزيادة الوعي لدى رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم بأهمية المعلومات في ممارسة الوظائف الإدارية، وكذلك هدفت دراسة العناتي (2003) إلى بناء نموذج للاتصال الإداري في وزارة التربية والتعليم الأردن في ضوء الواقع والاتجاهات الحديثة، واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي حيث تكونت عينة الدراسة من (354) قائد تربوي وأظهرت نتائج الدراسة على أن نمط الاتصال السائد هو الاتصال باتجاهين، وأن الاتصال الأفقي حصل على المرتبة الثالثة، وكانت أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة تسليط الضوء على نمط الاتصال التفاعلي والاتصال في اتجاهين. وهدفت دراسة عوض (2002) إلى معرفة الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين وقد استخدم الباحث استبانة الصراع المنظمي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين والبالغ عددهم (176) وتم استخدام المنهج التحليلي لتحقيق أهداف الدراسة، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن أنماط التعاون والتسوية والتجنب من أنماط الصراع الشائعة بينما المنافسة والمجاملة لا يعتبران من الأنماط الشائعة، وكانت أهم التوصيات التي توصلت إليها الدراسة هي التنوع في أنماط الصراع تبعاً للمواقف الإدارية، ووضع منهجية محددة للتعامل مع الصراع ووضع أساليب لجعل الصراع إيجابياً، أما دراسة دورا (Durra, 1999) فقد هدفت إلى تسليط الضوء على برنامج الإصلاح الإداري في الأردن، ومن نتائج الدراسة أن نحو 10% من أفراد عينة الدراسة مارسوا التدريب فقط، وأن نسبة 20% من العينة يحملون مؤهل الثانوية العامة أو دبلوماً متوسطاً، وأوصى الباحث بضرورة بذل المزيد من الجهود في سبيل اختيار موظفين مؤهلين لشغل المناصب في وحدات التطوير والتدريب. أما دراسة جيرون (Geron, 2002) تهدف إلى معرفة ما إذا كان إعادة الهيكلة للمدرسة يعزز التطور المهني للمعلمين وأي الآليات المطلوبة في التعليم لدعم أو مساندة قدرة المعلمين على تطبيق الإصلاحات التربوية، وتهدف كذلك إلى

تحليل اثنتين من الآليات خاصة التغذية الراجعة والشراكة لتعزيز مكان التعليم والانعكاس النظامي وتكونت عينة الدراسة من جميع معلمي التعليم الابتدائي الألماني، واستخدم الباحث المنهج التحليلي لتحقيق الأهداف، وكانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة كما يلي، إدخال الإصلاح التربوي ومنح العديد من الفرص لتعليم المعلم، التناسب بين الإصلاح التربوي وتعليم المعلمين والصفات الثقافية والهيكلية للمدارس، وقد توصلت الدراسة إلى عدة توصيات كان أهمها: العمل على شمولية الإصلاح في التعليم الابتدائي ليشمل تغيرات جذرية في الجوانب الإدارية والمهنية ليسهل عملية التطوير المهني للمعلم. أما دراسة جانت (Janet, 2003) فقد هدفت إلى إحداث تغييرات هيكلية وأكاديمية على حد سواء وتغيير النهج التقليدي للنظام المدرسي وقد تم تطبيق هذه الدراسة على مدرسة كبيرة في وسط انديانا وقد استخدم الباحث منهج النظم وقد جمعت البيانات على مدى أربعة أشهر من عام 2000 باستخدام مجموعة متنوعة من أساليب جمع البيانات بما في ذلك المقابلات، والدراسات الاستقصائية، واستعراض الوثائق وكانت من أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة أنه حتى يتم نجاح إعادة هيكلة المدرسة يجب أن تتوفر سبعة عناصر أهمها، قيادة قوية ، تطوير البعثات، تطوير المدرس وموظفي الدعم، مشاركة أصحاب المصلحة، إدراج مراحل رئيسية من عمليات التغيير، وكانت أهم التوصيات: الدعم المتواصل لجميع المشاريع ، والتواصل بين المدرسة والمجتمع الخارجي، وهدفت دراسة عطا (2002) إلى عرض بعض البدائل المقترحة لتطوير إدارة التعليم العام في مصر من خلال الوقوف على واقع الإدارة التعليمية في مصر وأهم مشكلاتها وعرض أهم اتجاهات الفكر لإداري والمداخل الإدارية المعاصرة والاستفادة منها في عرض بعض البدائل المقترحة، وقد استخدم الباحث المدخل الوصفي وقد حاول الباحث تحقيق الهدف من دراسته من خلال الخطوات التالية:

1. العرض التاريخي لبعض اتجاهات الفكر الإداري الحديث من حيث نشأتها وروادها وأهم إسهاماتها وإلى أي مدى كان تأثيرها على الإدارة التعليمية في العالم، وسوف يقتصر العرض على الاتجاه التقليدي، والاتجاه الإنساني، والاتجاه السلوكي، اتجاه النظم.

2. عرض أهم المداخل الإدارية المعاصرة مثل مدخل إدارة الجودة الشاملة، ومدخل إعادة الهيكلة، ومدخل الإدارة بالأهداف.

3. عرض واقع الإدارة التعليمية في مصر بمستوياتها الثلاث، المستوى القومي والإقليمي الإجرائي، مع رصد أهم المشكلات التي تعاني منها.

4. عرض البدائل المقترحة التي يمكن من خلالها تطوير الإدارة التعليمية في مصر بصورة تتلاءم مع متطلبات القرن الحادي والعشرين وذلك من خلال الاستفادة من المداخل الإدارية السابقة.

أما دراسة (Osime, 1996) فقد هدفت إلى وضع تصور مقترح لإعادة هندسة النظام التعليمي،

وقد استخدم الباحث المنهج التاريخي لتحقيق أهداف الدراسة وقد كانت أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

إن معظم المحاولات التي طرحت لتغيير طبيعة النظام التعليمي والمدرسة لم تحظ بالنجاح في معظم المجتمعات، والنظم الحالية للتعليم ما زالت قائمة على النظريات المفروزة في عصر الثورة الصناعية وفلسفة الإنتاج الشامل، دون مراعاة الفروق والاستعدادات التي يتصف بها الطلاب، بحيث لا تلبي حاجات الأفراد ولا تتفاعل مع قدراتهم ولا مع النظام البيئي المحيط، وقد أوصت الدراسة إلى الاهتمام بالمستويات المختلفة للطلاب وعدم الاهتمام بمستوى على حساب الآخر، أما دراسة كامل (Camille, 2005) فقد هدفت إلى: إعادة الهيكلة لقيادة مدرستين لتنفيذ الإصلاح الشامل، التعرف على العوامل التي تساعد أو تعرقل عملية التغيير، التعرف على أثر المعلمين على القيادة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي وقد تكونت عينة الدراسة من 100 من مديري المدارس والمقاطعات والمعلمين وأعضاء من موظفي الدعم، وكانت أهم نتائج هذه الدراسة، أن الهيكل التي تم تنفيذه يختلف كثيراً عن المدارس ذو الهيكلية التقليدية، والهيكل الجديدة تسمح للمعلمين بدور أكبر في عملية صنع القرار، ومن أهم التوصيات في هذا البحث: العمل على تحقيق الكيفية التي من خلالها يكون للهيكلية الجديدة آثار في التأثير على طبيعة ونطاق المعلمين من الناحية العملية. أما دراسة جيس

(Jesse, 1995) فقد هدفت إلى التعرض للموجة الثالثة من إعادة هيكلة المدارس الأمريكية حتى يتم تلاؤمها مع عصر المعلومات، وقد عرض الباحث لهذا الاتجاه الإداري الجديد في سياقه التاريخي وانتهى إلى أن هذا الاتجاه انبثق عن تفاعل متبادل بين مجموعة من المجالات هي: تكنولوجيا التربية، التخطيط التعليمي، نظرية النظم.

وكانت نتائج الدراسة تشير إلى أن هناك ثلاثة مبادئ أساسية تقف وراء هذه الموجة الثالثة في تاريخ تطوير المدارس الأمريكية -وهي:

- الوظيفة الاجتماعية.

- الكفاءة الفعالية والإنتاجية.

- الخبرة والمعرفة

التعقيب على الدراسات السابقة:

إن الدراسة الحالية تعمل على التطوير من خلال مدخل إعادة الهيكلة حيث أنه سوف يتم تناول جميع جوانب العمل في مديريات التربية والتعليم من خلال هذا المدخل والذي يعمل على الهدم المبتكر للأنظمة وأساليب العمل بطريقة منظمة وإعادة تصميم أساليب جديدة تعمل على ضمان العمل بشكل أفضل وعلى تقديم الجديد في ميدان مديريات التربية والتعليم، ليتم تطويرها وتناسبها مع متغيرات العصر وحاجات البيئة الداخلية والخارجية لمديرية التربية والتعليم.

يستفيد البحث الحالي من مجمل الدراسات السابقة في نواحي عديدة ويتضح ذلك في الآتي:

1- الوقوف على نقاط الضعف في مديريات التربية والتعليم في فلسطين.

2- التعرف على آليات دعم التطوير.

3- أشارت الدراسات السابقة على دور إعادة الهيكلة في تكيف المنظمة مع التغيرات

المختلفة.

4- التعرف على الاتجاهات عند العاملين في المجال التربوي نحو التطوير.

5- التعرف على برامج الإصلاح وواقع التطوير الإداري في العالم العربي.

ويختلف هذا البحث عن الدراسات السابقة:

1. يركز هذا البحث على تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في فلسطين في ضوء مدخل إعادة الهيكلة.
2. يحاول البحث التعرف على أساليب إعادة الهيكلة بالإضافة إلى كيفية تطبيقه في مديريات التربية والتعليم في فلسطين من أجل تطويرها.
3. يحاول البحث استكشاف أدبيات الإدارة التربوية المتعلقة بالتطوير وإعادة الهيكلة في مديريات التربية والتعليم.

ويتفق البحث الحالي مع الدراسات السابقة:

1. العمل على التطوير في مديريات التربية والتعليم.
2. استخدام مدخل إعادة الهيكلة للتطوير.
3. الكشف عن نقاط القوة والضعف في مديريات التربية والتعليم.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة: تعتبر هذه الدراسة من نوع الدراسات الوصفية، فهي تصف واقع تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في فلسطين في ضوء مدخل إعادة الهيكلة. مجتمع الدراسة وعينتها: وقد تم اختيار عينة بالطريقة العشوائية المنتظمة من الموظفين تمثلت في (263) من المجتمع الأصلي البالغ عدده (1091)، أي ما يقارب 25% من مجتمع الدراسة وقد تم اختيار جميع أفراد مجتمع الدراسة لرؤساء الأقسام والبالغ عددهم (224) رئيس قسم والجدول (1) يبين خصائص أفراد عينة الدراسة.

الجدول رقم (1)
خصائص أفراد عينة الدراسة

النسبة المئوية	التكرار	مستوى المتغير	المتغير
65	286	ذكر	الجنس
35	154	أنثى	
100	440	المجموع	
5.9	26	مخيم	السكن
54.1	238	قرية	
40.0	176	مدينة	
100.0	440	المجموع	
45	198	رئيس قسم	الوظيفة
55	242	موظف	
100	440	المجموع	
8.9	39	دبلوم	المؤهل العلمي
69.1	304	بكالوريوس	
22	97	ماجستير	
100	440	المجموع	
18.4	81	أقل من 5 سنوات	سنوات الخدمة
25.2	111	5-10 سنوات	
27.7	122	10-15 سنة	
28.6	126	أكثر من 15 سنة	
100	440	المجموع	

- أداة الدراسة:

قام الباحث ببناء أداة الدراسة لقياس واقع تطوير أداء مديريات التربية والتعليم وذلك من خلال الرجوع إلى الأدب التربوي وإلى الدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة منها دراسة الحراشنة (2006) ودراسة العناتي (2003)، وتكونت الأداة في صورتها النهائية من جزأين: الأول تضمن بيانات أولية عن المبحوثين تمثلت في الجنس، السكن، الوظيفة، المؤهل العلمي، والخبرة. أما الجزء الثاني فقد تكون من ثلاثة مجالات وهي المجال الإداري، المجال المهني، مجال الأفراد العاملين، حيث بلغ عدد فقرات الاستبانة (57) فقرة (ملحق رقم 1).

- صدق أداة الدراسة وثباتها:

تأكد الباحث من صدق أداة الدراسة بعرضها على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة والكفاءة وهم من أعضاء هيئة التدريس في كليات العلوم التربوية في الجامعات الفلسطينية، حيث أكد المحكمون أن الأداة صادقة بعد أن تم حذف بعض الفقرات وتعديل بعضها الآخر. أما فيما يتعلق بالثبات فقد تأكد الباحث من ثبات الأداة من خلال حساب معامل كرونباخ ألفا والجدول رقم (2) يوضح ذلك.

الجدول رقم (2)

معامل كرونباخ ألفا لفقرات استبانة تطوير أداء مديريات التربية والتعليم

الرقم	المجال	عدد الفقرات	معامل كرونباخ ألفا
1	المجال الإداري	33	0.94
2	المجال المهني	12	0.87
3	مجال الأفراد العاملين	12	0.92
	الاستبانة الكلية	57	0.97

يتضح من الجدول (2) أن معامل كرونباخ ألفا لمجالات استبانة البحث تراوح بين (0.87) و(0.97)، وبلغت قيمة معامل كرونباخ ألفا لاستبانة تطوير مديريات التربية والتعليم الكلية (0.97) واعتبرت هذه القيمة عالية كدلالة على ثبات الأداة .

إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق وثبات الاختبار وتحديد مجتمع الدراسة وعينتها، قام الباحث بالتنسيق مع وزارة التربية وذلك لأخذ الإذن والسماح له بتطبيق الدراسة. وقد قام بتطبيق الدراسة في الفصل الثاني من العام الدراسي (2013/2014)، وقد تابع الباحث عملية جمع البيانات وإدخالها إلى الحاسوب وقد تم تحليل البيانات باستخدام برنامج الرزم الإحصائية (SPSS).

المعالجة الإحصائية:

استخدم الباحث طرقاً إحصائية وصفية وتحليلية، وتمثلت الطرق الإحصائية الوصفية بالمتوسطات الحسابية والنسب المئوية والتكرارات للمتغيرات وتمثلت الطرق الإحصائية التحليلية باختبار (t-test) (وتحليل التباين الأحادي (Anova) و (LSD) لقياس الفروق البعدية.

نتائج الدراسة:

أولاً: النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نصه:

ما واقع تطوير الأداء لمديريات التربية والتعليم في فلسطين في ضوء مدخل إعادة الهيكلة؟ للإجابة عن السؤال استخدمت المتوسطات الحسابية والنسب المئوية لكل فقرة ولكل مجال والدرجة الكلية للاستبانة حيث نتائج الجدول (3)، (4)، (5) تبين ذلك. من أجل تفسير النتائج اعتمدت النسب المئوية كما يلي:

النسب المئوية	الرتبة
أقل من 50%	منخفضة جداً
من 50%-59.9%	منخفضة
من 60%-69.9%	متوسط
من 70%-79.9%	مرتفعة
من 80% فأعلى	مرتفعة جداً

- المجال الإداري:

ويوضح الجدول التالي النتائج الإحصائية المتعلقة باستجابات أفراد العينة للمجال الإداري.

جدول (3)

درجة استجابات أفراد العينة والمتوسط والنسبة المئوية للمتوسط وترتيب العبارات

حسب وزنها النسبي ونوع العبارة فيما يتعلق بالمجال الإداري

م	العبارة	الاستجابات						النوع	وزن العبارة	% للمتوسط	المتوسط
		أوافق		أوافق إلى حد ما		أرفض					
1	تطوير الإجراءات التنظيمية.	146	33.2	246	55.9	48	10.9	2.22	74.08	1	مرتفعة
2	تطوير الإجراءات التنفيذية.	130	29.5	258	58.6	52	11.8	2.18	72.57	3	مرتفعة
3	تفويض الصلاحيات للعاملين في المديرية التعليمية.	136	30.9	213	48.4	91	20.7	2.22	74.08	1	مرتفعة
4	تطوير التخطيط الاستراتيجي لجميع المستويات.	98	22.3	222	50.5	120	27.3	1.95	64.99	14	متوسطة
5	العمل على تحسين إجراءات نظم الاتصال الأفقي.	108	24.5	246	55.9	86	19.5	2.05	68.33	9	متوسطة
6	العمل على تحسين إجراءات نظم الاتصال العمودي.	123	28	241	54.8	76	17.3	2.11	70.22	6	مرتفعة
7	تطوير الوصف الوظيفي لأداء جميع العاملين.	97	22	219	48.8	124	28.2	1.94	64.61	15	متوسطة
8	الملاءمة بين عدد العاملين وحجم العمل المنوط بهم في مديريات التربية والتعليم.	124	28.2	179	40.7	137	31.1	1.97	65.68	11	متوسطة
9	تشكيل لجان للتنسيق في المديرية مع المجتمع المحلي.	114	25.9	195	44.3	131	29.8	1.96	65.37	12	متوسطة
10	وضع دليل تنظيمي يحتوي على بيانات تفصيلية تهم العاملين.	99	22.5	169	38.4	172	39.1	1.83	61.13	20	متوسطة
11	تكوين هيئات استشارية في المديرية لتقديم النصح.	52	11.8	151	34.3	237	53.9	1.58	52.64	30	منخفضة
12	تكوين إدارة للبحث والتطوير في المديرية.	60	13.6	158	35.9	222	50.5	1.63	54.39	29	منخفضة

النوع	وزن العبارة	% للمتوسط	المتوسط	الاستجابات						العبارة	م
				أرفض		أوافق إلى حد ما		أوافق			
متوسطة	17	63.18	1.90	32	141	46.4	204	21.6	95	تشكيل إدارة لتقييم الحاجات في المديرية.	13
متوسطة	18	62.57	1.88	31.8	140	48.6	214	19.5	86	العمل على التجديد المستمر في النظام الإداري في مديريات التربية والتعليم.	14
متوسطة	10	66.05	1.98	25.7	113	50.5	222	23.9	105	العمل على توازن السلطة مع المسؤولية في كل منصب من المناصب الإدارية.	15
مرتفعة	5	70.98	2.13	18.4	81	50.2	221	31.4	138	يوجد تحديد لأعداد الوظائف اللازم وجودها لأداء العمل.	16
مرتفعة	4	71.28	2.14	16.4	72	53.4	235	30.2	133	يوجد تحديد لأنواع الوظائف اللازم وجودها لأداء العمل.	17
متوسطة	8	69.16	2.08	18	79	56.6	249	25.5	112	يوجد تحديد لمستويات الوظائف اللازم وجودها لأداء العمل.	18
منخفضة	26	57.49	1.73	41.4	182	44.8	197	13.9	61	تتيح قوانين العمل حرية كبيرة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.	19
متوسطة	13	65.45	1.96	19.3	85	65	286	15.7	69	يسهل الهيكل التنظيمي مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف المشتركة.	20
متوسطة	14	64.99	1.95	25.7	113	53.6	236	20.7	91	الهيكل التنظيمي الحالي مناسب للأداء المنوط بالمديرية التعليمية.	21
منخفضة	24	59.16	1.78	39.5	174	43.4	191	17	75	تستقل الاختصاصات في الأقسام والإدارات ولا تتداخل.	22
متوسطة	19	62.49	1.88	27.5	121	57.5	253	15	66	يتصف الهيكل التنظيمي الحالي للمديريات والإدارات التعليمية بالمرونة في عملياته.	23
مرتفعة	5	70.98	2.13	14.8	65	57.5	253	27.7	122	تلتزم الإدارات العامة بتنفيذ الخطط التربوية.	24

النوع	وزن العبارة	% للمتوسط	المتوسط	الاستجابات						العبارة	م
				أرفض		أوافق إلى حد ما		أوافق			
مرتفعة	2	73.55	2.21	8.6	38	62	273	29.3	129	متابعة تنفيذ الخطط التربوية في المديرية التعليمية.	25
متوسطة	7	69.69	2.09	16.1	71	58.6	258	25.2	111	تقويم الخطط التربوية في المديرية التعليمية.	26
متوسطة	16	63.71	1.91	26.1	115	56.6	249	17.3	76	تطوير البناء الهيكلي على أسس علمية لتحديد أولويات الاحتياجات.	27
منخفضة	25	58.48	1.81	34.1	150	51.1	225	14.8	65	مناقشة القرارات الاستراتيجية أفضيًا ورأسيًا.	28
منخفضة	27	56.74	1.70	43	189	43.9	193	43	189	طرح برامج لتعزيز اللامركزية في المديرية.	29
منخفضة	28	56.36	1.69	45.9	202	39.1	172	15	66	تشكيل إدارة لتنمية الموارد البشرية في المديرية.	30
منخفضة	21	59.84	1.83	34.5	152	48.2	212	17.3	76	تكوين إدارة للأزمات التعليمية المختلفة في المديرية.	31
متوسطة	22	60.37	1.81	35.2	155	48.4	213	16.4	72	معالجة الصراع بين رؤساء الوحدات الإدارية على السلطة.	32
منخفضة	23	59.54	1.79	36.8	162	47.7	210	15.5	68	معاملة المديرية داخل إطار الحكومة الإلكترونية.	33
متوسطة		0.64	1.94							الدرجة الكلية	

يتضح من خلال الجدول (3) أن الفقرات (1، 2، 3، 6، 17، 24، 25) قد حصلت على درجة تقدير مرتفعة حيث تراوحت نسبتها المئوية ما بين (70-79.9%)، أما الفقرات (4، 5، 7، 8، 9، 10، 13، 14، 15، 18، 20، 21، 23، 26، 27، 32) فقد حصلت على درجة تقدير متوسطة حيث تراوحت نسبتها المئوية ما بين (60-69.9%) وهي الفقرات التي تتحدث عن تقويم الخطط التربوية، تحديد لمستويات الوظائف اللازم وجودها لأداء العمل، العمل على تحسين إجراءات نظم الاتصال الأفقي، العمل على توازن السلطة مع المسؤولية في كل منصب من المناصب الإدارية. الملائمة بين عدد العاملين وحجم العمل المنوط بهم في مديريات التربية والتعليم، تشكيل لجان للتنسيق في المديرية مع المجتمع المحلي، تسهيل الهيكل التنظيمي

مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف المشتركة، الهيكل التنظيمي الحالي مناسب للأداء المنوط بالمديرية التعليمية، تطوير التخطيط الاستراتيجي لجميع المستويات، تطوير الوصف الوظيفي لأداء جميع العاملين، تطوير البناء الهيكلي على أسس علمية لتحديد أولويات، تشكيل إدارة لتقييم الحاجات في المديريات، العمل على التجديد المستمر في النظام الإداري في مديريات التربية والتعليم، تصف الهيكل التنظيمي الحالي للمديريات والإدارات التعليمية بالمرونة في عملياته، وضع دليل تنظيمي يحتوي على بيانات تفصيلية تهم العاملين، معالجة الصراع بين رؤساء الوحدات الإدارية على السلطة، ويعزو الباحث سبب عدم ارتقاء هذه الفقرات للمستوى المطلوب هو أن التنظيم الإداري وأداء العمل يخضع للرغبات الحزبية والعلاقات مع هذه الأحزاب والعلاقات الشخصية وكذلك أن النظام التعليمي نظام جديد واجه العديد من المشاكل التي أحدثها الاحتلال قبل السلطة وبعد السلطة، وكذلك تكريس مبدأ المركزية في العمل داخل المديريات دون التفويض الكامل للمديريات لأداء الأعمال، أما الفقرات (11، 12، 19، 22، 28، 29، 30، 31، 33) فقد حصلت على درجة منخفضة جداً حيث تراوح نسبتها المئوية ما بين (50-59.9%) وهي الفقرات التي تتحدث عن معاملة المديريات داخل إطار الحكومة الإلكترونية، تستقل الاختصاصات في الأقسام والإدارات ولا تتداخل، تتيح قوانين العمل حرية كبيرة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، طرح برامج لتعزيز اللامركزية في المديريات، تشكيل إدارة لتنمية الموارد البشرية في المديريات، تكوين إدارة للبحث والتطوير في المديريات، تكوين هيئات استشارية في المديريات لتقديم النصح، تكوين إدارة للأزمات التعليمية المختلفة في المديريات، مناقشة القرارات الاستراتيجية أفقياً ورأسياً، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى افتقار المديريات لأقسام تتماشى مع التطورات التكنولوجية منها البحث العلمي وإدارة الأزمات والتنمية البشرية، وكذلك المركزية في التعاملات الإدارية مما يعمل على وضع قيود للعمل الإداري، أما الدرجة الكلية فقد حصلت على درجة تقدير متوسطة حيث حصلت على نسبة مئوية (0.64) ويعزو الباحث سبب عدم ارتقاءها إلى المستوى المطلوب إلى استخدام النظم التقليدية التي ما زالت تؤمن بالمركزية في العمل وقلة الأقسام التي تجري التطورات التكنولوجية الحديثة.

- الأداء المهني:

ويوضح الجدول التالي النتائج الإحصائية المتعلقة باستجابات أفراد العينة بالنسبة للمجال المهني.

جدول (4)

درجة استجابات أفراد العينة والمتوسط والنسبة المئوية للمتوسط وترتيب العبارات

حسب وزنها النسبي ونوع العبارة فيما يتعلق بالمجال المهني

النوع	وزن العبارة	% للمتوسط	المتوسط	الاستجابات						العبارة	م
				أوافق إلى حد ما		أوافق		أرفض			
مرتفعة جداً	1	84.16	2.53	9.8	43	32.5	143	57.7	254	طرح منهاج خاص بالفلسطينيين.	1
مرتفعة	3	74.39	2.23	16.4	72	44.1	194	39.5	174	الاستفادة والتواصل مع خبرات الدول المجاورة في مجال التعليم.	2
مرتفعة	7	70.30	2.11	15.2	67	58.6	258	26.1	115	الالتزام في التصنيف والتوصيف الوظيفي.	3
مرتفعة	2	74.61	2.24	9	40	58	255	33	145	توفير احتياجات المختبرات المدرسية التابعة للمدريات.	4
مرتفعة	4	73.18	2.20	12.3	54	55.9	246	31.8	140	توفير الأبنية المدرسية المناسبة لأعداد الطلبة.	5
مرتفعة	5	70.98	2.13	18.2	80	50.7	223	31.1	137	تحديد فلسفة للمنهاج الفلسطيني.	6
متوسطة	11	66.28	1.99	23.6	104	53.9	237	23.6	104	بناء برنامج لتطوير فرق العمل.	7
متوسطة	9	68.78	2.06	20.2	89	53.2	234	26.6	117	القيام بتبادل الخبرات بين العاملين.	8
مرتفعة	6	70.60	2.12	13.9	61	60.5	266	25.7	113	تصميم الأنشطة لتناسب مع قدرات الطلاب.	9
متوسطة	10	67.49	2.03	18.6	82	60.2	265	21.1	93	تصميم الأنشطة لتناسب مع دوافع الطلاب.	10

متوسطة	8	69.39	2.08	18.4	81	55	242	26.6	117	الالتزام بالتخصصات الملائمة.	11
مرتفعة	3	74.39	2.23	12.7	56	51.4	226	35.9	158	توفير المعلم المختص خاصة في المواد العلمية.	12
مرتفعة		0.71	2.16							الدرجة الكلية	

يتضح من الجدول (4) أن الفقرة (1) حصلت على درجة تقدير مرتفعة جداً حيث بلغت نسبتها المئوية (84.16) أما الفقرات (2، 3، 4، 5، 6، 9، 12) فقد حصلت على درجة تقدير مرتفعة حيث تراوحت النسبة المئوية ما بين (70-79.9%) أما الفقرات (7، 8، 10، 11) فقد حصلت على درجة تقدير متوسطة حيث تراوحت النسبة المئوية ما بين (60-69.9) وهي الفقرات التي تتحدث عن الالتزام بالتخصصات الملائمة، القيام بتبادل الخبرات بين العاملين، تصميم الأنشطة لتناسب مع دوافع الطلاب، بناء برنامج لتطوير فرق العمل، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى عدم توفر برامج ونماذج واضحة لتدريب العاملين وتبادل الخبرات بينهم وطرح أنشطة عملية لتطبيقها داخل غرفة الصف، أما الدرجة الكلية فقد حصلت على درجة تقدير مرتفعة حيث حصلت على نسبة مئوية (0.71) ويعزو الباحث سبب ذلك إلى الاهتمام من قبل الوزارة بالتأهيل المهني للعاملين واعتماد معهد للتدريب الوطني للتنمية تابع للوزارة.

- الأفراد العاملين:

ويوضح الجدول التالي النتائج الإحصائية المتعلقة باستجابات أفراد العينة بالنسبة لمجال الأفراد العاملين.

جدول (5)

درجة استجابات أفراد العينة والمتوسط والنسبة المئوية للمتوسط وترتيب العبارات

حسب وزنها النسبي فيما يتعلق بمجال الأفراد العاملين

م	العبارات	الاستجابات						المتوسط	% للمتوسط	وزن العبارة	النوع
		أوافق إلى حد ما		أرفض		أوافق					
1	تنمية الجوانب المهنية للعاملين بشكل مستمر.	221	50.2	116	26.4	1.97	65.68	3	متوسطة		
2	وضع البرامج التي تناسب قدرات العاملين.	261	59.3	98	22.3	1.96	65.37	4	متوسطة		
3	تطوير برامج الاتصال بين العاملين.	228	51.8	122	27.7	1.93	64.24	6	متوسطة		
4	تطوير العمل للتواصل بين العاملين في المديرية والمديريات الأخرى.	206	46.8	171	38.9	1.75	58.48	11	منخفضة		
5	الاهتمام بأنشطة العاملين وتطويرها.	198	45	164	37.3	1.80	60.14	9	متوسطة		
6	تهدف الرقابة إلى مساعدة العاملين.	212	48.2	152	34.5	1.83	60.90	7	متوسطة		
7	تشجيع العاملين على الأعمال الإبداعية.	204	46.4	160	36.4	1.81	60.30	8	متوسطة		
8	تقديم التحفيز المناسب لأعمال العاملين.	186	42.3	196	44.5	1.69	56.21	12	منخفضة		
9	الاهتمام بأنشطة العاملين وتطويرها.	236	53.6	150	34.1	1.78	59.39	10	منخفضة		
10	تقديم التأهيل المناسب أثناء الخدمة للأفراد العاملين.	250	56.8	109	24.8	1.94	64.54	5	متوسطة		
11	توفير العدد الكافي من العاملين المؤهلين.	258	58.6	82	18.6	2.04	68.02	1	متوسطة		
12	الملاءمة بين الواجبات والمهام المطلوبة من العاملين وقدراتهم.	257	58.4	83	18.9	2.04	67.95	2	متوسطة		
	الدرجة الكلية					1.87	0.62		متوسطة		

يتضح من خلال الجدول (5) أن العبارات (1، 2، 3، 5، 6، 7، 10، 11، 12) حصلت على درجة تقدير متوسطة حيث تراوحت نسبتها المئوية بين (60-69.9) وهي الفقرات التي تتحدث عن توفير العدد الكافي من العاملين المؤهلين، الملائمة بين الواجبات والمهام المطلوبة من العاملين وقدراتهم، تنمية الجوانب المهنية للعاملين بشكل مستمر، وضع البرامج التي تناسب قدرات العاملين، تقديم التأهيل المناسب أثناء الخدمة للأفراد العاملين، تطوير برامج الاتصال بين العاملين، تهدف الرقابة إلى مساعدة العاملين، تشجيع العاملين على الأعمال الإبداعية، الاهتمام بأنشطة العاملين وتطويرها، ويعزو الباحث عدم وصول هذه العبارات إلى المستوى المطلوب إلى ضغط العمل الذي يواجهه المعلم من كثرة عدد الحصص الدراسية واكتظاظ الصفوف وكثرة المهام والأنشطة الموكلة إليه كل ذلك يقلص من ما ذكر بخصوص الأنشطة والإبداع وغيرها، أما الفقرات (4، 8، 9) فقد حصلت على درجة تقدير منخفضة حيث تراوحت نسبتها المئوية بين (50-59.9%) وهي الفقرات التي تتحدث عن، جمع أقسام كثيرة في المديريات من خلال الأخذ برأي العاملين، تطوير العمل للتواصل بين العاملين في المديرية والمديريات الأخرى، تقديم التحفيز المناسب لأعمال العاملين، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى قلة الأنشطة الداعمة للتواصل بين المديريات، وقلة الحوافز للعاملين لتحفيزهم على الإبداع والتطور المهني، أما الدرجة الكلية فقد حصلت على درجة تقدير متوسطة حيث بلغت نسبتها المئوية (0.62)، ويعزو الباحث سبب عدم ارتقائها إلى المستوى المطلوب بسبب عدم وجود نظام حوافز واضح للعاملين وعدم توفر الرواتب المناسبة لعمل العاملين، والعوامل الفيزيائية الغير مريحة للعمل.

ثانياً: النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة

1. بالنسبة لمتغير الجنس

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (t-test) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع تطوير

أداء مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس. وبين الجدول رقم (6) نتائج اختبار (ت).

جدول (6)

نتائج اختبار (ت) للعينات المستقلة لدلالة الفروق لواقع تطوير

أداء مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الجنس.

الدلالة	ف	قيمة ت	درجات الحرية	الانحراف المعياري	المتوسط	العدد	المجموعة
0.76	0.09	1.59	438	0.39	1.99	286	ذكر
		1.57	414	0.41	1.92	154	أنثى

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة (0.76) وهي أعلى من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة، ويعزو الباحث سبب ذلك أن جميع أفراد العينة لديهم القدرة على التقويم الدقيق لهذه البيئة والوقوف على إيجابياتها وسلبياتها.

2. بالنسبة لمتغير مكان السكن:

لاختبار هذه الفرضية تم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لواقع تطوير أداء مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير مكان السكن. وبين الجدول رقم (7) والجدول رقم (8) نتائج تحليل التباين.

الجدول (7)

المتوسطات الحسابية لمستويات السكن

مخيم العدد=176	مدينة العدد=238	قرية العدد=26	السكن
1.94	1.98	2.05	المتوسط الحسابي

جدول (8)

قيمة (ف) لدلالة الفروق بين مستويات السكن بالنسبة لتطوير أداء المديريات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.35	2	0.17	1.10	0.33
داخل المجموعات	70.13	437	0.16		
الكلية	70.48	439			

يلاحظ من الجدول السابق أن مستوى الدلالة بلغ (0.33) وهي أعلى من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة على متغير السكن ويعزو الباحث سبب ذلك أن جميع أفراد العينة باختلاف مواقع سكنهم لديهم القدرة على التقييم الدقيق لهذه البيئة والوقوف على إيجابياتها وسلبياتها وذلك لامتلاكهم نفس الخبرات والتدريب وقواعد العمل.

3. بالنسبة لمتغير الوظيفة:

لاختبار هذه الفرضية تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة (t-test) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) في واقع تطوير أداء مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الوظيفة. ويبين الجدول رقم (9) نتائج اختبار (ت).

جدول (9)

اختبار T-TEST لتطوير مديريات التربية والتعليم وفقًا لمتغير الوظيفة

المجموعة	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيمة ت	ف	الدلالة
رئيس قسم	198	1.96	0.40	438	0.47-	0.14	0.69
موظف	242	1.97	0.39	414	0.47-		

يلاحظ من الجدول (9) أن مستوى الدلالة بلغت (0.69) وهي أعلى من (0.05) وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة تعزى لمتغير الوظيفة ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن جميع أفراد العينة على اختلاف وظائفهم لديهم القدرة على التقييم الدقيق لهذه البيئة والوقوف على إيجابياتها وسلبياتها وذلك لوجود التواصل والمشاركة الدائمة من قبل رئيس القسم مع الموظفين ونقل خبراته لهم لتطوير العمل الإداري.

4. بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

لاختبار هذه الفرضية تم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لواقع تطوير أداء مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير المؤهل العلمي. ويبين الجدول رقم (10) والجدول رقم (11) نتائج تحليل التباين.

الجدول (10)

المتوسطات الحسابية لمستويات المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	دبلوم العدد=39	بكالوريوس العدد=304	ماجستير العدد=97
المتوسط الحسابي	2.15	1.94	1.97

جدول (11)

قيمة (ف) لدلالة الفروق بين مستويات المؤهل العلمي بالنسبة لتطوير أداء المديريات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	1.43	2	0.71	4.53	0.01
داخل المجموعات	69.05	437	0.15		
الكلية	70.48	439			

يلاحظ من الجدول (10) أن مستوى الدلالة (0.01) وهي أقل من (0.05) وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين استجابات أفراد العينة بالنسبة لاستبانة تطوير المديرية على متغير المؤهل العلمي لذلك قام الباحث بإجراء اختبار (LSD) لمعرفة لصالح أي من المجموعات تكون هذه الفروق.

جدول (12)

اختبار (LSD) للمقارنات المتعددة فيما يتعلق بمتغير المؤهل العلمي بالنسبة لتطوير المديرية

المجالات	الفرق بين المتوسطين (ل-1)	الرتبة (ل)	الرتبة (1)	مستوى الدلالة المحسوبة
المؤهل العلمي	0.20*	بكالوريوس	دبلوم	0.00
	0.17*	ماجستير		0.01
	0.20-*	دبلوم	بكالوريوس	0.00
	0.02-	ماجستير		0.58
	0.17-*	دبلوم	ماجستير	0.01
	0.02	بكالوريوس		0.58

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين بكالوريوس ودبلوم لصالح بكالوريوس وبين ماجستير ودبلوم لصالح ماجستير وبين بكالوريوس وماجستير لصالح ماجستير، ويعزو الباحث سبب ذلك إلى أن المؤهل العلمي كلما كان عاليًا أكسب أفراد العينة خبرة أعلى وتعطيهم القدرة على التحديد الدقيق لإيجابياتها وسلبياتها وهو ما ينعكس على حسن الاستغلال الجيد

5. بالنسبة لمتغير الخبرة:

لاختبار هذه الفرضية تم تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) للكشف فيما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha=0.05$) لواقع تطوير

أداء مديريات التربية والتعليم تعزى لمتغير الخبرة. وبين الجدول رقم (13) والجدول رقم (14) نتائج تحليل التباين.

جدول (13)

المتوسطات الحسابية لمستويات الخبرة

الخبرة	أقل من 5 سنوات	من 5- أقل من 10 سنوات	من 10- أقل من 15 سنة	أكثر من 15 سنة
	العدد=81	العدد=111	العدد=112	العدد=126
المتوسط الحسابي	20.02	1.99	1.96	1.91

جدول (14)

قيمة (ف) لدلالة الفروق بين مستويات الخبرة بالنسبة لتطوير المديريات

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	ف	مستوى الدلالة
بين المجموعات	0.68	3	0.22	1.42	0.23
داخل المجموعات	69.80	436	0.16		
الكلي	70.48	439			

يلاحظ من الجدول (14) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية حيث أن مستوى الدلالة (0.23) وهي أعلى من (0.05) بين استجابات أفراد العينة بالنسبة لتطوير المديريات على متغير الخبرة أي أن جميع أفراد العينة باختلاف خبراتهم لديهم القدرة على التقييم الدقيق لهذه البيئة والوقوف على إيجابياتها وسلبياتها وذلك لتلقي جميع مستويات الخبرة نفس قواعد العمل والتدريب الإداري.

- ملخص نتائج الدراسة المتعلقة بمجالات الدراسة:

الجوانب الإيجابية:

1. الاهتمام بالتخطيط التربوي كأساس للتطوير
2. التحديد الجيد للاحتياجات اللازمة للمديريات.
3. الاتصال والتواصل بين العاملين .
4. التطوير والتجديد على الهيكل التنظيمي.
5. إدارة الصراع بشكل جيد بين رؤساء الوحدات .
6. الاهتمام بالاختصاصات المختلفة.
7. وضع مناهج خاص بالفلسطينيين .
8. توفير الأبنية المدرسية المناسبة لعدد الطلاب.
9. التصنيف الوظيفي للموظفين .
10. تشجيع العمل الإبداعي للعاملين.
11. التنمية والتأهيل المهني للعاملين .
12. التقدم والتطور في عملية الاتصال بين العاملين.
13. وضع البرامج المناسبة لقدرات العاملين.

الجوانب السلبية:

1. المركزية في العمل داخل مديريات التربية والتعليم.
2. إهمال جانب البحث في الجوانب التطويرية.
3. إهمال جانب الشراكة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية .
4. لا يوجد خبرة كافية لإدارة الأزمات.
5. إهمال الجانب التنموي وإدارة الموارد البشرية.
6. تدني تحفيز العاملين.
7. تدني التواصل بين المديريات التعليمية .

- ملخص النتائج المتعلقة بفرضيات الدراسة:

أظهرت نتائج الدراسة الخاصة بالفرضيات بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على الجنس والسكن والوظيفة والخبرة وأظهرت بوجود فروق على متغير المؤهل العلمي وكانت الفروق لصالح مؤهل ماجستير.

التوصيات:

في ضوء نتائج الدراسة ومناقشتها يوصي الباحث بما يأتي:

1. العمل على تطوير الحكومة الإلكترونية لمديريات التربية والتعليم في فلسطين.
2. تعزيز اللامركزية في عمل مديريات التربية والتعليم.
3. تشكيل إدارة للأزمات التعليمية والبحث العلمي والتنمية البشرية.
4. التواصل والتشبيك والتعاون بين مديريات التربية والتعليم.
5. وضع برامج تناسب احتياجات مديريات التربية والتعليم.
6. تطوير البناء الهيكلي لمديريات التربية والتعليم وفق أسس علمية.

المراجع

- أبو هنطش، إ. (1999). اتجاهات الإداريين التربويين نحو التطوير الإداري في وزارة التربية والتعليم في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- الأمانة العامة لمجلس الوزراء تقارير الوزارات (1998). القرار رقم (3) لسنة 1997، بشأن تنظيم وتحديد اختصاصات الوزارات، رام الله: الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن، المادة 1.
- بهاء الدين، ح. (2000). الوطنية بلا هوية تحديات العولمة. القاهرة: دار المعارف.
- بشناق، ب. (2003). التنظيم الإداري للمحافظات في فلسطين سلسلة تقارير قانونية. رام الله: الهيئة الفلسطينية المستقلة لحقوق المواطن.
- بدران، ش. والدهشان، ج. (2000). التجديد في التعليم الجامعي. القاهرة: دارقبا للطباعة والنشر.
- الحناوي، ص. (1998). قضايا إدارية معاصرة. الإسكندرية: جامعة الإسكندرية المكتبة الجامعية.
- الحراشة، م. ومقابلة، م. (2006). درجة استخدام نظم المعلومات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في الأردن من وجهة نظر رؤساء الأقسام، مجلة العلوم التربوية والنفسية، م(7)، ع(3)، ص1.
- سليمان، ع. (2001). استراتيجية الإدارة في التعليم ملامح من الواقع المعاصر. القاهرة: مكتبة الأنجلو المصرية.
- الशल، م. (1994). تطوير التعليم الجامعي المصري في ضوء التغيرات المجتمعية دراسة تحليلية، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الإسكندرية، الإسكندرية.
- شاکر م. ف. أ. (1993). التطور التنظيمي مدخل لفاعلية الإدارة المدرسية، مجلة التربية والتنمية، السنة الثانية، م (12)، ع (2)، ص1.

- شاهين، ص. (2005). تطوير بعض العمليات الإدارية في مديريات التربية والتعليم في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم التربية، كلية الدراسات الإنسانية، جامعة الأزهر، القاهرة، 2005.
- عبد الرحمن، م. (1998) التنمية البشرية، مجلة النهضة الإدارية، 1998، م (12) عدد(9)، ص 1.
- العناتي، خ. (2003). بناء نموذج مقترح للاتصال الإداري في ضوء واقع الاتصال في وزارة التربية والتعليم في الأردن والاتجاهات العالمية الحديثة، رسالة دكتوراه غير منشورة، مقدمة إلى قسم الأصول التربوية، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن عسقول، م. "التربية في فلسطين وتغيرات العصر"، من بحوث مؤتمر التربية في فلسطين وتغيرات العصر، المنعقد في الجامعة الإسلامية، في الفترة من 23-25 أكتوبر، 2000، غزة، الجامعة الإسلامية.
- عمرو، ع. (2004). مبادئ القانون الإداري ماهية القانون الإداري التنظيم الإداري المرافق العامة دراسة مقارنة. الإسكندرية: دار المعارف.
- عوض، ر. (2002). الأنماط التي يتناولها رؤساء الأقسام في مديريات التربية والتعليم في فلسطين في إدارة الصراع، رسالة ماجستير غير منشورة، مقدمة إلى قسم الإدارة التربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- عطا، م. (2002) بدائل مقترحة لتطوير الإدارة التعليمية في مصر في ضوء بعض المداخل الإدارية المعاصرة، مجلة كلية التربية بالزقازيق، م(12)، ع(41)، ص ص134-136.
- غورباتشوف، م. (1988). عملية إعادة البناء والتفكير السياسي الجديد لنا وللعالم أجمع. ترجمة د. وليد مصطفى وآخرون، عمان: دار الكرم للنشر والتوزيع.
- فريق من خبراء المنظمة العربية للتنمية الإدارية (2007). معجم المصطلحات الإدارية. القاهرة: منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية.
- مرسي، م. (1992). الإصلاح والتجديد التربوي في العصر الحديث. القاهرة: عالم الكتب .
- النبوي، أ. (2008). مجتمعات التعلم والاعتماد الأكاديمي للمدارس. القاهرة: الدار المصرية اللبنانية.

نشوان، ي. (2000). *التربية في الوطن العربي في مشارف القرن الحادي والعشرين*. غزة: مطبعة مقداد.

نصر، م. (2002). *تطوير برامج إعداد المعلم وتدريبه في ضوء مفهوم الأداء، المؤتمر العلمي الرابع عشر، مفاهيم التعليم في ضوء مفهوم الأداء، المجلد الأول، جامعة عين شمس، القاهرة*.

Brain, J. C. (1995). *The changing Role of the school Principal. A review of Development in Australia and New Zealand in clive Dimmoch*. Australia: School Based Management and school Effectiveness.

Charles, H. G. (1992). *Restructuring schools. Theory and practice*, Lancaster. USA: dechomic publishing.

Carter, V. G. (1973). *Dictionary of education*. New Yourk: Graw Hill Book Company. Inc.

Caterv. G. Editor (1989). *Dictionary of education*, prepared under the luspices of phideltakappa, second Edition, New York, meggraw, hil. Book Company.

Camlle, R. (2005). *Restructuring Leadership Through Comprehensive School Reform: The impact on Teacher Leadership*, Department of Theory and Policy Studies in Education, *Doctor of Education*, Ontario Institute for Studies in Education: University of Toronto.

Durra, A. B. (1999). Assessment of training needs within the context of administrative reform in Jordan, *international journal of manpower*, vol. (11), no. (7), pp. 3-10

Geroen, I. (2002). Restructuring school as a Contex for teacher learning, *International Journal of Educational Research*, vol. (37), pp.715-732.

Gumport, P. J. & Pusser, B. (1999). *University Restructuring: The Role of Economic and Political Contexts*. N.Y.U.S.A.: Agathon Press.

- Ibara, H. (1993). Network Centrality, power, and Innovation Involvement: Determinants of the Technical and Administrative Roles. *Journal of Academy of Management*, vol. (36), no. (3), p. 10.
- Janet, M. A. (2003). Educational System Change Case Study Focusing on The Processes and Outcomes of School Restructuring, *Doctor of Education*, University Graduate School: Indiana University.
- Jesse, G. J. (1995). Change without Difference: School Restructuring in a historical perspective, *Harvard Educational Review*, vol. (65), no.(1), spring, pp. 1-29
- Matia, F. S. and Edward, Z. (1999). *Schools of the 21 Century*. U.S.A: Westview Press.
- Rudolf, V. D. B. and Peter, S. (1996). *Building Innovative Capacity*, In Kenneth Leithwood and others. (Ed), *International Handbook of Educational Leadership and Administration*. London: Kluwer Academic publishers.
- Osim-Luis, L.A. (1996). A proposal for the reengineering of the education system", *Journal review of educational research*, vol. (66), no. (5), 1996.
- Richard, M. S. and Stewart, B. (1994). *Organizational Behavior*. U.S.A.: Harper College Publishers.
- Reavis, C. A. and Griffith, H. (1992). *Restructuring Schools Theory Practice Technomic*. USA:
- Reigeluth, C. M. (1987). The search for meaningful reform: A third-wave educational system, *Journal of Instructional Development*, vol. (10), no.(4), pp. 1-3.
- Stephen, P. R. (2000). *Essentials of Organizational Behavior*. London: Prentice Hall International.
- Terry, Q. and Allan, W. (1996). TQM and school restructuring: A case study J, *School Organization*, vol. (16), no. (2), p. 227.

ملحق رقم (1)

بسم الله الرحمن الرحيم

الاستبانة

تطوير أداء مديريات التربية والتعليم في فلسطين في ضوء مدخل إعادة الهيكلة

السادة رؤساء الأقسام والموظفين في مديريات التربية والتعليم في فلسطين:

تحية طيبة وبعد:

تهدف الاستبانة إلى التعرف على وجهة نظركم فيما يخص واقع تطوير أداء مديريات التربية والتعليم من خلال إعادة الهيكلة للأنظمة الموجودة في المديريات مثل: التطوير في المجال الإداري للمديريات، والمجال المهني ومجال الأفراد العاملين.

ونحيط سيادتكم علمًا بأن أجابكم ستعامل بسرية تامة ولأغراض البحث العلمي فقط.

الباحث

د. ربيع شفيق عبدالله

بيانات أساسية:

الجنس: ذكر أنثى

مكان السكن: مخيم قرية مدينة

الوظيفة: رئيس قسم موظف

المؤهل العلمي: دبلوم بكالوريوس ماجستير

الخبرة: أقل من 5 سنوات من 5- إلى أقل من 10 سنوات

من 10 إلى أقل من 15 سنة 15 سنة فأكثر

ضع إشارة (x) في المكان الذي يتفق ووجهة نظرك.

الرقم	الفقرات	أوافق	أوافق إلى حد ما	أرفض
المجال الأول: التنظيم الإداري: تقوم المديريات التعليمية بالجوانب الإدارية التالية:				
1	تطوير الإجراءات التنظيمية.			
2	تطوير الإجراءات التنفيذية.			
3	تفويض الصلاحيات للعاملين في المديريات التعليمية.			
4	تطوير التخطيط الاستراتيجي لجميع المستويات.			
5	العمل على تحسين إجراءات نظم الاتصال الأفقي.			
6	العمل على تحسين إجراءات نظم الاتصال العمودي.			
7	تطوير الوصف الوظيفي لأداء جميع العاملين.			
8	الملائمة بين عدد العاملين وحجم العمل المنوط بهم في مديريات التربية والتعليم.			
9	تشكيل لجان للتنسيق في المديريات مع المجتمع المحلي.			
10	وضع دليل تنظيمي يحتوي على بيانات تفصيلية تمم العاملين.			
11	تكوين هيئات استشارية في المديريات لتقديم النصح.			
12	تكوين إدارة للبحث والتطوير في المديريات.			
13	تشكيل إدارة لتقييم الحاجات في المديريات.			
14	العمل على التجديد المستمر في النظام الإداري في مديريات التربية والتعليم.			
15	العمل على توازن السلطة مع المسؤولية في كل منصب من المناصب الإدارية.			
16	يوجد تحديد لأعداد الوظائف اللازم وجودها لأداء العمل.			
17	يوجد تحديد لأنواع الوظائف اللازم وجودها لأداء العمل.			
18	يوجد تحديد لمستويات الوظائف اللازم وجودها لأداء العمل.			
19	تتيح قوانين العمل حرية كبيرة في وضع الشخص المناسب في المكان المناسب.			
20	يسهل الهيكل التنظيمي مشاركة العاملين في تحقيق الأهداف المشتركة.			
21	الهيكل التنظيمي الحالي مناسب للأداء المنوط بالمديرية التعليمية.			
22	تستقل الاختصاصات في الأقسام والإدارات ولا تتداخل.			

الرقم	الفقرات	أوافق	أوافق إلى حد ما	أرفض
23	يتصف الهيكل التنظيمي الحالي للمديريات والإدارات التعليمية بالمرونة في عملياته.			
24	تلتزم الإدارات العامة بتنفيذ الخطط التربوية.			
25	متابعة تنفيذ الخطط التربوية في المديريات التعليمية.			
26	تقويم الخطط التربوية في المديريات التعليمية.			
27	تطوير البناء الهيكلي على أسس علمية لتحديد أولويات الاحتياجات.			
28	مناقشة القرارات الاستراتيجية أفقيًا ورأسياً.			
29	طرح برامج لتعزيز اللامركزية في المديريات.			
30	تشكيل إدارة لتنمية الموارد البشرية في المديريات.			
31	تكوين إدارة للأزمات التعليمية المختلفة في المديريات.			
32	معالجة الصراع بين رؤساء الوحدات الإدارية على السلطة.			
33	معاملة المديريات داخل إطار الحكومة الإلكترونية.			
المجال الثاني: الأداء المهني: تقوم المديريات بالجوانب المهنية التالية:				
1	طرح منهج خاص بالفلسطينيين.			
2	الاستفادة والتواصل مع خبرات الدول المجاورة في مجال التعليم.			
3	الالتزام في التصنيف والتوصيف الوظيفي.			
4	توفير احتياجات المختبرات المدرسية التابعة للمديريات.			
5	توفير الأبنية المدرسية المناسبة لأعداد الطلبة.			
6	تحديد فلسفة للمنهج الفلسطيني.			
7	بناء برنامج لتطوير فرق العمل.			
8	القيام بتبادل الخبرات بين العاملين.			
9	تصميم الأنشطة لتتناسب مع قدرات الطلاب.			
10	تصميم الأنشطة لتتناسب مع دوافع الطلاب.			
11	الالتزام بالتخصصات الملائمة.			
12	توفير المعلم المختص خاصة في المواد العلمية.			
المجال الثالث: الأفراد العاملين: تقوم المديريات التعليمية بما يلي:				
1	تنمية الجوانب المهنية للعاملين بشكل مستمر.			
2	وضع البرامج التي تناسب قدرات العاملين.			

الرقم	الفقرات	أوافق	أوافق إلى حد ما	أرفض
3	تطوير برامج الاتصال بين العاملين.			
4	تطوير العمل للتواصل بين العاملين في المديرية والمديريات الأخرى.			
5	الاهتمام بأنشطة العاملين وتطويرها.			
6	تهدف الرقابة إلى مساعدة العاملين.			
7	تشجيع العاملين على الأعمال الإبداعية.			
8	تقديم التحفيز المناسب لأعمال العاملين.			
9	جمع أقسام كثيرة في المديريات من خلال الأخذ برأي العاملين.			
10	تقديم التأهيل المناسب أثناء الخدمة للأفراد العاملين.			
11	توفير العدد الكافي من العاملين المؤهلين.			
12	الملائمة بين الواجبات والمهام المطلوبة من العاملين وقدراتهم.			

Improvement of the performance of Directorates of Education in Palestine in the light of Restructuring

Rbea Oteer

The aim of this study is to investigate the reality of the development of performance Directorates of Education in Palestine in the light of the entrance to the restructuring in the second semester of the year (2013/2014) and to determine the impact of the variables of gender, housing, job, and qualification, and experience in the assessment of the reality of the development of performance Directorates Education in Palestine. The researcher has used the questionnaire tool for the study, consisting of (57) paragraph divided into three areas and has verified the veracity of the study tool and stability where the overall reliability coefficient (0.97). The study sample consists of 263 male and female employees of the administrative staff in the departments of education in Palestine, and (224) Head of the Department. The study findings to get the professional field at a high degree of influence, while the area of administrative and field personnel on the degree of influence of the average, as shown by the results of the study and statistically significant differences in the reality of the development of the district is due to the field of qualification for the Masters. The findings also show that there are no differences on the level of specialization; The researcher recommends to work on the development of government for the Directorates of Education, and the promotion of decentralization in the work of the directorates.

Keywords: development of performance, Directorates of Education, restructuring.