

**درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية  
الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر  
المعلمين**

خلف عايد الطعجان \*

# درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين

الفرد لأنه عنصر رئيس وفَعَال في التربية لسد الفجوات المتوقعة.

ولأجل أن تحقق التربية أهدافها وغاياتها، فعليها الاعتماد على الإدارة الفاعلة، إذ تشكل الإدارة حجر الزاوية والأساس في بناء وتطوير المجتمعات، ذلك أن الإدارة الناجحة تعمل على تجنب الإهدار والفضى والاضطراب، فهي تشكل نشاطاً إنسانياً منظماً له أهدافه السياسية والاقتصادية والاجتماعية [1].

إذ تشكل الإدارة الدور الفاعل في بناء أي مجتمع وتقدمه وازدهاره، وهي التي تقف وراء كل نجاح يحققه أي نشاط أو اكتشاف، أو خدمة أو إنتاج، وهي التي تفسر تقدم أو تخلف أي مجتمع من المجتمعات المعاصرة، ولا شك أن للقائد تأثيراً على مجريات الأمور في أي تنظيم أو مؤسسة صغيرة أو كبيرة [2]. ومن هنا جاء الاهتمام بدراسة الإدارة المدرسية باختلاف نظرياتها إلا أن التربويين لم يتناولون درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية.

## 2. مشكلة الدراسة

تعتبر الإدارة المدرسية تخصصاً مهنيّاً، يتطلب قيادة تربوية واعية وقادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية، وهذه القيادة لا تتوافر إلا بالنمو المهني للإداريين، وتعريفهم بالأساليب والنماذج الحديثة في الإدارة، حتى يكونوا على قدر كبير من الوعي، ولقد اهتمت وزارة التربية والتعليم في الأردن بتطوير الإدارة المدرسية، فقد تم تزويد المدارس بكادر إداري متكامل، ولديه مؤهلات علمية، يعمل على السعي للارتقاء بالدرجة

الملخص\_ هدفت الدراسة التعرف على درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين، وعلاقة ذلك بمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتكونت عينة الدراسة من (321) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، حيث تم تطبيق استبانة عليهم تكونت من (29) فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي: التخطيط، واتخاذ القرارات، والتنفيذ، والتقييم، والعلاقات مع المعلمين، وبعد تطبيق الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، وأشارت أهم النتائج إلى أن درجة إن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية هي متوسطة، وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.19)، كذلك أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية تعزى إلى متغيري الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية تعزى إلى متغيري الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية تعزى إلى متغير الخبرة، وجاءت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات. وأوصت الدراسة بإشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات داخل المدارس.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الموقفية، المدارس الحكومية، البادية الشمالية.

## 1. المقدمة

ازدادت أهمية الإدارة وعظم شأنها، وأصبحت أمراً ملموساً في مجالات الحياة الاقتصادية، والسياسية، والثقافية، ومع تعدد المجالات وزيادة عدد الأفراد أصبحت تهدف إلى بناء وإعداد

المدرسية وتنمية المديرين مهنيًا، وذلك من خلال برنامج التطوير الإداري داخل المؤسسات التربوية. كذلك يمكن أن تساعد هذه الدراسة مديري المدارس في كيفية التعامل مع الظروف والمواقف المختلفة على نحو يعود بالفائدة على جميع عناصر العملية التعليمية وإعداد الخطط والبرامج لتطوير القيادات الإدارية.

### ج. التعريفات الإجرائية

الإدارة الموقفية: هي الإدارة التي تقر بأن النمط القيادي الذي يمكن أن يستخدمه القائد يتغير حسب الموقف، وأن هناك ظروفًا وعوامل متعددة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لاختيار نمط القيادة في كل موقف.

درجة التطبيق: الدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة، من خلال الإجابة عن فقرات أداة الدراسة.

### د. محددات الدراسة

1. اقتصرت هذه الدراسة على معلمي المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية، في الفصل الأول من العام الدراسي 2013/2014م.

2. تتحدد نتائج هذه الدراسة بدرجة صدق واستجابة أفراد عينة الدراسة على أداة الدراسة التي أعدت لهذا الغرض.

3. يمكن تعميم نتائج هذه الدراسة على المجتمعات المشابهة لمجتمع هذه الدراسة، في ضوء صدق الأدوات ومعاملات ثباتها وموضوعية المستجيبين لها.

### 3. الإطار النظري والدراسات السابقة

#### الإطار النظري:

لقد جاء الاهتمام بعلم الإدارة، وغداً علماً واسعاً متنشعباً، وتطور عبر السنوات الماضية، ماراً بنظريات ومدارس متعددة، وفي كل مدرسة من تلك المدارس كان هناك النموذج المناسب لنمط الإدارة الفعال، الذي يراه أنصار تلك المدرسة، ويكون ذلك النموذج في حقيقته مناسباً للأهداف الكبرى التي جاءت بها تلك المدارس على اختلافها [4].

فالمدرسة الكلاسيكية في الإدارة تؤكد على المفاهيم السلطوية كأسس للإدارة، كما تؤكد على حق من هم في قمة

الإداري داخل المدرسة وذلك من خلال الدورات التدريبية والبرامج التطويرية التي تهدف إلى إكساب مدير المدرسة الكفايات والمهارات الأساسية للإدارة الناجحة [3].

وجاءت هذه الدراسة لتسد الحاجة بسبب قلة الدراسات الميدانية في المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية حول الإدارة الموقفية، كما أن الباحث بحكم عمله لاحظ أن الأساليب الأكثر انتشاراً في الإدارة المدرسية في مدارسنا كثيراً ما ترتبط بالأسلوب البيروقراطي الكلاسيكي، الذي يهمل مشاركة المعلمين للإدارة في التخطيط وفي وضع الأهداف، وهذا بدوره لا يساعد على النهوض بدرجة الإدارة المدرسية وتطلعها إلى المستقبل؛ لذلك رأى الباحث التعرف على درجة تطبيق نموذج الإدارة الموقفية في المدارس الحكومية من وجهة نظر معلمي المدارس في لواء البادية الشمالية الشرقية. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

#### أ. أسئلة الدراسة

1. ما درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟

#### ب. أهمية الدراسة

تنبثق أهمية الدراسة من خلال الدور المهم والأساس الذي يلعبه مدير المدرسة في البيئة المدرسية، فهو يمثل القوة المحركة للحياة المدرسية، لذا تساهم هذه الدراسة في تحسين أداء المدير الإداري والفني، من خلال الأخذ بعين الاعتبار الظروف أو المواقف التي يواجهها وكيفية توظيفها بحيث ينعكس ذلك إيجابياً على العملية التعليمية. أيضاً تأتي أهمية الدراسة من استجابتها إلى جهود وزارة التربية والتعليم التي تسعى إلى تطوير الإدارات

طبيعة النظام التعليمي، ونوعية المتعلمين، وظروف البيئة ويضاف إليها القدرات المادية المتاحة.

ومن المعروف أن مشاركة المدير للموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية هي من سمات النظام التربوي المتطور الذي تتحول فيه المدرسة من نظام ديكتاتوري إلى نظام ديمقراطي فعّال، يعمل فيه الجميع كجسد واحد، بحيث يحترم رأي كل فرد، ويستفاد من معلومات وتخصيص كل فرد، ناهيك عما في المشاركة من إلغاء للآراء والقرارات الفردية التي تتخذ بطريقة استبدادية تعسفية، واستبدالها بآراء وقرارات جماعية ناضجة وواعية، تخدم مصلحة المؤسسة بعامّة لا مصلحة فرد بعينه، كما تعمل هذه المشاركة على تطوير المؤسسة وإحداث التغيير فيها بشكل صحيح [9]، ومن هنا فإن النموذج الفعّال للإدارة الذي يوفر تلك المشاركة الإيجابية للعاملين هو نموذج الإدارة الموقفية، والذي يقوم على الربط بين الأنماط السلوكية الشخصية والموقف الإداري.

وتقوم نظرية الموقف على الربط بين الأنماط السلوكية الشخصية والموقف الإداري، وهي بهذا المفهوم لا تنكر ما للأنماط السلوكية الشخصية من دور مهم في تحديد خصائص القيادة، إلا أنها ترى أن هذه الأنماط السلوكية ليست من العمومية في كل زمان ومكان، وأنه لا بد لتحديد الأنماط السلوكية القيادية المطلوبة أن يوضع الموقف الإداري في الاعتبار، باعتباره العامل المؤثر في تحديد هذه الأنماط [10].

وبين الطيب [11] أن النظرية الموقفية من الاتجاهات الحديثة في الإدارة التي تنادي بالتعامل مع الموقف حسب ما يتطلبه الموقف، وما تقتضيه الظروف البيئية المحيطة بمن يعنيه الموقف.

وأشار شاويش [12] إلى أن هذه المدرسة تحاول أن تحدد الظروف والمواقف التي يكون للأساليب الإدارية المختلفة فيها الفرصة الأفضل للنجاح، وهناك إجماع في الرأي بين كتاب هذه المدرسة: أن على المديرين إذا أرادوا تطبيق المفاهيم والمبادئ والأساليب الإدارية بنجاح أن يأخذوا بعين الاعتبار حقائق

التنظيم الإداري على إصدار تلك الأوامر، وما على المرؤوسين سوى التنفيذ، بمعنى آخر أن النمط السائد للإدارة في هذه المدرسة هو النمط الديكتاتوري، الذي لا يراعي للمرؤوسين أي شأن من شؤونهم داخل المؤسسة [5].

وجاءت بعدها مدرسة العلاقات الإنسانية، والتي أولت الجانب الإنساني اهتماماً كبيراً، وأظهرت اهتماماً بالغاً بالجانب النفسي والاجتماعي للعاملين، وأكدت على أن الإدارة لا بد لها من الاهتمام بالعامل وبعيّناته، ولو كان ذلك على حساب الأهداف الرسمية للتنظيم، وبسبب الاهتمام الزائد بالعامل واحتياجاته، أصبح النمط السائد للإدارة في هذه المدرسة هو النمط الديمقراطي المتسبب وليس الفعّال [6].

وحتى يمكن إيجاد نوع من التكامل والتوازن بين أفكار المدرستين السابقتين، ظهرت المدرسة الإدارية الحديثة، والتي تضم في محتوياتها عدة نظريات منها: النظرية الموقفية، ونظرية النظم، والنظرية اليابانية في الإدارة، وكان من نتائج هذه المدرسة أيضاً ظهور نماذج في الإدارة التربوية منها الإدارة الموقفية [7].

وتعتبر المدرسة هي النواة الأساسية لإيجاد القوى العاملة والمؤهلة لتقدم المجتمع، وعليه فإن المدرسة بدون إدارة فاعلة لا تستطيع أن توفر تلك المخرجات، فمن الضروري بمكان وجود إدارة مدرسية حديثة، تعمل على رسم الخطط والاستراتيجيات، وتأخذ بكل المعطيات الموجودة داخلها، ولا تهمل آراء ومقترحات العاملين فيها.

ولا شك أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن سير العمل في المدرسة من جميع النواحي، وعليه أن يدرك حجم المسؤوليات والمهام الملقاة على عاتقه، وهذه الواجبات والمهام متنوعة ومعقدة ومتعددة، وأن تعدد المسؤوليات وتنوعها وخاصة في هذا العصر يتطلب من مدير المدرسة امتلاك الكفايات اللازمة للقيام بهذه الواجبات والمهام [8]، ومن هذا المنطلق تتباين ممارسة المديرين تبعاً لتربيتهم وثقافتهم، ولطبيعية شخصياتهم، ولمجموعة أخرى من العوامل التي تتمحور حول

مجتمع الدراسة جميع معلمي المدارس الخاصة الذكور في محافظة القريات وعددهم (273)، وتم إختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (168) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات الأفراد عينة الدراسة، عند جميع المجالات تعزي لمتغير التخصص، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات الأفراد عينة الدراسة، عند جميع مجالات الدراسة، تعزي لمتغير المؤهل العلمي، بإستثناء مجال العلاقات مع المعلمين. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات الأفراد عينة الدراسة عند جميع مجالات الدراسة تعزي لمتغير الخبرة، ما عدا عند مجال العلاقات مع المعلمين وكان لصالح 10 سنوات فأكثر.

كما أجرى خليل [17] دراسة هدفت إلى معرفة السلوك القيادي السائد لدى مديري / مديرات التعليم العام في محافظة عدن من منظور نظرية فيدلر الموقفية القائمة على العوامل الموقفية الثلاثة: علاقة القائد بالمرؤوسين، وضوح المهمة وقوة سلطة المركز الوظيفية، وتكونت عينة الدراسة من (52) مديراً ومديرة وقد أظهرت الدراسة أن المتوسط العام لاستجابات المديرين حول مقياس السمات 3.11، كذلك أظهرت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بالنسبة لمتغير الجنس ولصالح المديرات فيما يتعلق بهيكلية المهام وسلطة المركز الوظيفي، وبالنسبة لمتغير الخبرة فيما يتعلق بهيكلية المهام فقط، بينما ما يخص مقياس السمات القيادية كان لصالح المديرين.

إما دراسة هاوكز [18] (Hawkins) فقد هدفت إلى معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة، كما يراها أعضاء هيئة التدريس، وبين المناخ المدرسي في المدارس الثانوية في نيوجرسي، وتألقت عينة الدراسة من (9) مديري مدارس و(133) معلماً، وقد أظهرت نتائج الدراسة أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له أثر مهم على المناخ العام للمدرسة، فكلما كان السلوك القيادي يميل أكثر إلى النمط الداعم، وأقل إلى النمط الموجه، كان المناخ أكثر انفتاحاً.

الظروف الخاصة التي يواجهونها في منظماتهم.

وتعتبر النظرية الموقفية بالإدارة من أحدث النظريات الإدارية وأفضلها وتركز على أن ما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات في البيئة الداخلية. وحسب هذه النظرية فلا يوجد ما يمكن اعتباره نمطاً قيادياً يمكن استخدامه في كل زمان ومكان ويتوقف النمط الإداري على نوع القائد ونوع الخدمة وطبيعة الموقف [13].

وتتمحور هذه النظرية حول مفهوم مفاده أن نجاح أنماط القيادة الإدارية، يرتبط بمدى ملاءمتها للموقف، أي أنه كلما كان الخط القيادي الذي يتبعه القائد الإداري متلائماً مع متطلبات الموقف الذي يواجهه، كلما ازدادت فرصة نجاحه في القيادة والعكس بالعكس [14].

ويرى فرد فيدلر [15] (Fiedler) أن عناصر الموقف التي يجب أن يأخذها القائد بعين الاعتبار، والتي تمثل عناصر الضبط الموقفي هي: العلاقة بين القائد وموظفيه: وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتباطهم لشخص القائد، ومدى تعزيزهم وولائهم لقيادته، وهذا يشير إلى درجة الدعم التي يلقاها القائد من الأعضاء، وإلى العلاقة السائدة بين الأعضاء من جهة، وبينهم وبين القائد من جهة أخرى، فإذا كانت العلاقة جيدة فسيكون للقائد تأثير على المرؤوسين أكبر مما لو كانت العلاقة ضعيفة. إضافة إلى مدى تحديد الوظيفة أو البناء التنظيمي للعمل: وتعني إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محدداً وواضحاً، ذلك لأن النشاطات التي تتم داخل التنظيم تتم لتحقيق هدف معين، فكلما كان البناء التنظيمي للعمل متكاملًا كان عمل القائد سهلاً ناجحاً.

الدراسات السابقة:

تم الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة العربية والأجنبية، ذات العلاقة بموضوع الدراسة، وتم عرضها كما يلي:

أجرى الرويلي [16] دراسة هدفت إلى الكشف عن تصورات معلمي المدارس الخاصة في محافظة القريات لممارسة مديريهم الدور القيادي باستخدام نظرية الموقفية، وقد شمل

والنوعي. وتوصلت الدراسة إلى مرونة الإدارة الإسلامية، وتكيفها حسب طبيعة الموقف، وإن كثيراً من الأحكام والتشريعات والمبادئ التي اشتملت عليها الآيات القرآنية تؤكد مراعاة المواقف بمعطياتها المختلفة، كما اتفقت بعض مبادئ الإدارة الموقفية في سياق القرآن الكريم مع مبادئ الإدارة الموقفية بمفاهيمها، حيث توفر في كل منها عناصر الضبط الموقفي.

يتبين من خلال استعراض الدراسات السابقة اختلاف أهدافها كدراسة خليل [17] التي هدفت إلى معرفة السلوك القيادي السائد لدى مديري المدارس من منظور نظرية فيدلر الموقفية، بينما دراسة مكوين [19] هدفت إلى معرفة إدراك مدرء المدارس الحكومية للإدارة الموقفية كنموذج إداري فعال، وتتشابه الدراسة في اخذ موضوع الادارة الموقفية بشكل عام لكن تتميز هذه الدراسة بدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين، واختلاف عينتها ومكانها، ومتغير المؤهل العلمي الذي لم تتطرق الدراسات السابقة له، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في توضيح مشكلة الدراسة، وفي بناء اداة الدراسة، ومناقشة النتائج.

#### 4. الطريقة والإجراءات

##### أ. منهج الدراسة

اتبع الباحث في هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال عمل استبانة، وتطبيقها على عينة عشوائية من المعلمين، وإجراء التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS).

##### ب. مجتمع الدراسة وعينتها

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات العاملين في المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية والبالغ عددهم (1940)، معلماً ومعلمة، منهم (904) معلماً، و(1036) معلمة، خلال العام الدراسي 2014/2013م. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وكونت من (321) معلماً ومعلمة وهم ممن يدرسون في المدارس الحكومية التابعة

أما دراسة مكوين [19] (McEwen) فقد سعت إلى معرفة إدراك مدرء المدارس الحكومية للإدارة الموقفية كنموذج إداري فعال، وإلى معرفة الفرق بين مدى استخدام النموذج اعتماداً على حجم المنطقة التعليمية، والمؤهل العلمي. استخدم الباحث المنهج الوصفي للكشف عن مدى إدراك المدرء لاستخدام الإدارة في ضوء المواقف المختلفة، من خلال استبانة مكونة من (47) فقرة بالإضافة إلى أنه تم الطلب من العينة تحديد المنطقة التعليمية. وكانت عينة الدراسة مكونة من (298) مدير من مدرء خمس ولايات أمريكية (كاليفورنيا ونيويورك ونيوجيرسي وإيلينويس وبنسلفانيا)، وقد أشارت نتائج الدراسة إلى أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسط درجة المديرين في التخطيط والتنسيق واتخاذ القرارات طبقاً للمواقف المختلفة، والتقييم والتوظيف والتدريب والتطوير يعزى لحجم المنطقة التعليمية. كذلك أشارت النتائج إلى أنه توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات المديرين في استخدام أساليب قيادية متعددة تبعاً للمواقف المختلفة الرقابة والدافعية يعزى لحجم المنطقة التعليمية، وكذلك لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات المديرين في الرقابة والدافعية يعزى للمؤهل العلمي.

كما أجرى كورمل [20] (Cormel) دراسة هدفت إلى معرفة وتحديد الأنماط القيادية الأكثر فعالية في الإدارة المدرسية في ولاية كاليفورنيا، وقد تكونت عينة الدراسة من (60) مديراً و(739) معلماً، وكان من أبرز نتائج الدراسة: أنه لا يوجد نمط من أنماط القيادة استخدم لذاته من قبل المديرين الذين اتصفوا بالفعالية في قيادتهم، مما يجعلها تتسجم مع نموذج فيدلر في القيادة الموقفية.

وفي دراسة أجراها العمري [21] حول الإدارة الموقفية وتناسبها مع تطور العصر وما يقتضيه الموقف، ومدى اتفاق الإدارة الموقفية في سياق القرآن الكريم مع الإدارة الموقفية المعاصرة، حيث كانت هذه الدراسة تتبع المنهج التحليلي

لمديرية البادية الشمالية الشرقية أي ما نسبته (16%) من حسب المتغيرات المستقلة. مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة

جدول 1

التكرارات والنسب المئوية لأفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	121	37.7
	أنثى	200	62.3
المؤهل	بكالوريوس	214	66.7
	أعلى من بكالوريوس	107	33.3
الخبرة	أقل من 5 سنوات	144	44.9
	من 5-10	112	34.9
	أكثر من 10 سنوات	65	20.2
	المجموع	321	100

## ج. أداة الدراسة

التخطيط ويتضمن (8) فقرات، ومجال اتخاذ القرارات ويتضمن (5) فقرات، ومجال التنفيذ ويتضمن (6) فقرات، ومجال التقويم ويتضمن (4) فقرات، ومجال العلاقات مع المعلمين ويتضمن (5) فقرات. ثبات أداة الدراسة:

تم إعداد استبانة تكونت بصورتها الأولية من (37) فقرة تمثل كل منها موقفاً معيناً تكون الاستجابة عن كل فقرة وفقاً لتدرج ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، وبدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة قليلة، وبدرجة قليلة جداً).

صدق الأداة:

للتأكد من ثبات الأداة، تم تطبيق الاستبانة على عينة عشوائية، تكونت من (35) معلماً ومعلمة، وذلك بطريقة التطبيق وإعادة (test-retest)، ويفارق أسبوعين بين التطبيقين، ومن ثم تم حساب معامل الارتباط بيرسون، ومعامل كرونباخ ألف للانساق الداخلي، والجدول (2) يبين ذلك.

تم عرض الاستبانة على خمسة أساتذة من جامعة اليرموك وأربع مشرفين تربويين في مديرية البادية الشمالية الشرقية، حيث تم الأخذ بجميع الملاحظات حتى أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (28) فقرة. موزعة على المجالات التالية: مجال

جدول 2

معامل الارتباط بيرسون، والانساق الداخلي كرونباخ ألفا على مجالات الدراسة والأداة ككل

المجال	ارتباط بيرسون	الانساق الداخلي
التخطيط	0.81	0.87
اتخاذ القرارات	0.83	0.89
التنفيذ	0.86	0.83
التقويم	0.81	0.86
العلاقات مع المعلمين	0.82	0.88
الأداة ككل	0.86	0.86

تصحيح الأداة:

من 1- 1.79 بدرجة قليلة جداً.

من 1.80- 2.59 بدرجة قليلة.

من 2.60- 3.39 بدرجة متوسطة.

من 3.40- 4.19 بدرجة كبيرة.

لتقدير درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين، تم اعتماد التدرج الآتي:

من 4.250 - 5.00 بدرجة كبيرة جداً.

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين، والجدول (3) يوضح ذلك.

### 5. النتائج

أولاً: نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين؟

### جدول 3

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	التقويم	3.49	064	متوسطة
2	1	التخطيط	3.36	0.49	متوسطة
3	5	العلاقات مع المعلمين	3.20	0.53	متوسطة
4	3	التنفيذ	3.09	0.67	متوسطة
5	2	اتخاذ القرارات	2.84	0.60	متوسطة
		الأداة ككل	3.19	0.45	متوسطة

يبين الجدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء مجال التقويم في المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (3.49)، تلاه في المرتبة الثانية مجال التخطيط بمتوسط حسابي بلغ (3.36)، وجاء في المرتبة الثالثة مجال العلاقات مع المعلمين بمتوسط حسابي بلغ (3.20)، بينما جاء مجال اتخاذ القرارات في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.84). وبلغ المتوسط الحسابي للأداة ككل (3.19). كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين، على فقرات كل مجال من مجالات الدراسة، وكما يلي:

1. مجال التخطيط:

### جدول 4

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يحدد الأهداف تبعاً للمواقف المختلفة بالاشتراك مع العاملين	4.02	0.78	كبيرة
2	7	يشرك المعلمين في وضع البدائل المناسبة للمواقف المختلفة	3.94	0.73	كبيرة
3	5	يأخذ بالاعتبار عند تحديد الأهداف تناسبها لكافة المواقف والظروف المختلفة	3.91	1.17	كبيرة
4	4	يحدد الأهداف تبعاً للحاجات المدرسية المتغيرة	3.81	0.74	كبيرة
5	8	يقوم بمراعاة ظروف البيئة المدرسية	3.78	1.13	كبيرة
6	2	يراعي في تحديد الأهداف الشمولية والتكاملية تبعاً للمواقف المتعددة	3.18	0.89	متوسطة
7	3	يهتم بصياغة الأهداف التربوية القابلة للتطبيق تبعاً للمواقف المختلفة	2.46	1.29	متوسطة
8	6	يضع خطط للطوارئ ومواجهة الأزمات	1.77	0.97	قليلة جداً

يتبين من جدول (3) أن الفقرة (1) التي تنص على: " يحدد الأهداف تبعاً للمواقف المختلفة بالاشتراك مع العاملين" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة (6) التي تنص على: " يضع خطط للطوارئ ومواجهة الأزمات"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (1.77)، وبدرجة تقدير قليلة جداً.

## 2. مجال اتخاذ القرارات:

## جدول 5

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات مجال اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	4	يصنع القرارات التربوية طبقاً للمواقف المختلفة	2.98	1.13	متوسطة
2	6	يعتمد في عملية اتخاذ القرارات على معلومات حديثة للموقف	2.94	1.28	متوسطة
3	3	يتقاضي القرارات النمطية والحلول الجاهزة لكل زمان ومكان	2.88	0.86	متوسطة
4	5	يراعي طبيعة الموقف عند اتخاذ القرارات الإدارية	2.83	1.26	متوسطة
5	2	يقوم بعملية اتخاذ القرارات من خلال بدائل متعددة	2.74	1.24	متوسطة
6	1	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة	2.66	0.92	متوسطة

يتبين من جدول (5) أن الفقرة (4) التي تنص على: "المعلمين في اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة"، في المرتبة يصنع القرارات التربوية طبقاً للمواقف المختلفة " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.98) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (1) التي تنص على: "يشرك

## جدول 6

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات مجال التنفيذ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	5	يعطي للعاملين الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ مهامهم	3.22	1.39	متوسطة
2	4	يستخدم أساليب وأنماط قيادية متعددة تبعاً للمواقف والظروف	3.13	1.13	متوسطة
3	3	يتسم بالمرونة في تنفيذ المهام تبعاً لطبيعتها	3.10	1.23	متوسطة
4	2	ينفذ المهام بطرق متعددة تتواءم مع المواقف المختلفة	3.07	0.84	متوسطة
5	1	يقوم بمعالجة المواقف تبعاً لطبيعتها	3.03	1.29	متوسطة
6	6	يطبق التعليمات الإدارية بمرونة تبعاً للمواقف المختلفة	2.99	1.34	متوسطة

يتبين من جدول (6) أن الفقرة (5) التي تنص على: " يعطي للعاملين الحرية في اختيار الطريقة المناسبة لتنفيذ مهامهم" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.22) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (6) التي تنص

## جدول 7

## المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لقرارات مجال التقويم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	1	يضع طرق تقويم متعددة تتواءم مع المتغيرات	3.62	0.82	كبيرة
2	4	يراعي الظروف المحيطة بالموقف عند التقويم	3.61	1.11	كبيرة
3	2	يراعي الفروق الفردية بين العاملين في عملية التقويم	3.36	1.30	متوسطة
4	3	يطبق القوانين والأنظمة بمرونة تراعي المواقف المختلفة في تقويم المعلمين	3.36	0.87	متوسطة

يتبين من جدول (7) أن الفقرة (1) التي تنص على: " يضع طرق تقويم متعددة تتواءم مع المتغيرات" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.62) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة (3) التي تنص على: " يطبق التعليمات الإدارية

بمرونة تبعا للمواقف المختلفة"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط 5. مجال العلاقات مع المعلمين: حسابي بلغ (3.36)، وبدرجة تقدير متوسطة.

#### جدول 8

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال العلاقات مع المعلمين مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرتبة	الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
1	3	يتعامل مع جميع المعلمين بالمساواة والاحترام	3.77	1.07	كبيرة
2	1	يراعي ظروف المعلمين المختلفة	3.49	0.89	متوسطة
3	5	يحاول باستمرار توفير المناخ التربوي المناسب للمعلمين	3.44	0.84	متوسطة
4	2	يحرص على تعزيز العلاقات الإيجابية بينه وبين المعلمين أنفسهم	3.26	0.91	متوسطة
5	4	يحل مشكلات العمل عند المعلمين ويستمع إلى أفكارهم ومقترحاتهم	2.08	0.85	متوسطة

يتبين من جدول (8) أن الفقرة (3) التي تنص على: "يتعامل مع جميع المعلمين بالمساواة والاحترام" جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.77) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة (4) التي تنص على: "يحل مشكلات العمل عند المعلمين ويستمع إلى أفكارهم ومقترحاتهم"، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.08)، وبدرجة تقدير متوسطة. ثانياً: نتائج السؤال الثاني: "هل توجد فروق دالة إحصائية عند درجة الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة؟" للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية، لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول (9) يوضح ذلك.

#### جدول 9

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	العدد
الجنس	ذكر	3.17	0.44	121
	أنثى	3.20	0.46	200
المؤهل	بكالوريوس	3.20	0.47	214
	أعلى من بكالوريوس	3.16	0.41	107
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	3.33	0.39	144
	من 5-10	3.10	0.48	112
	أكثر من 10 سنوات	3.03	0.42	65
	المجموع	3.19	0.45	321

يبين الجدول (9) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية، من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، أعلى من

## جدول 10

تحليل التباين الثلاثي لأثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدالة الإحصائية
الجنس	0.001	1	0.001	0.001	.980
المؤهل العلمي	0.320	1	0.320	1.733	.189
سنوات الخبرة	5.750	2	2.875	15.581	.000
الخطأ	58.310	316	0.185		
الكل	64.264	320			

يتبين من الجدول (10) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha = 0.05)$  بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، تعزى لأثر متغيري الجنس والمؤهل العلمي. بينما يشير الجدول (10) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية

## جدول 11

المقارنات البعدية باستخدام اختبار شففيه بحسب متغير الخبرة على درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين

الفئات	المتوسط الحسابي	أقل من 5 سنوات	من 5-10	أكثر من 10 سنوات
أقل من 5 سنوات	3.33			
من 5-10	3.10	*0.24		
أكثر من 10 سنوات	3.03	*0.31	0.07	

يتبين من الجدول (11) وجود فروق ذات دلالة إحصائية  $(\alpha = 0.05)$  بين أقل من 5 سنوات من جهة، وكل من 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات.

### 6. مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين؟.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية، في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين هي متوسطة، على الأداة ككل ومجالاتها المختلفة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال كون النظرية الموقفية تعتبر من الاتجاهات المعاصرة في علم الإدارة، والتي تهدف إلى التعامل مع الموقف حسب ما يتطلبه ذلك الموقف، وما تقتضيه الظروف البيئية المحيطة، كما أن مهارات القائد تعتمد على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القائد،

## المراجع

### أ. المراجع العربية

- [1] محمود، منال، (2003)، *أساسيات في علم الإدارة*، الإسكندرية: مكتب الجامعة الحديث.
- [2] القريوتي، محمد قاسم، (1993)، *المفاهيم الحديثة في الإدارة، النظريات والوظائف*، عمان: المطابع المركزية.
- [3] وزارة التربية والتعليم، (2004)، *رسالة المعلم*، العدد الرابع، المجلد الثاني.
- [4] محمد، عبد الله عمر، (1998)، *الإدارة الذاتية بين النظرية والتطبيق*، بنغازي: دار الكتب الوطنية.
- [5] الأغبري، عبد الصمد، (2000)، *الإدارة المدرسية من البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر*، بيروت: دار النهضة العربية للنشر.
- [6] العمري، عبد الرحمن محمد علي، (1995)، *الإدارة الموقفية في سياق القرآن الكريم*، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- [8] العميرة، محمد، (2002)، *الرضا عن العمل لدى معلمي التعليم الثانوي*، مجلة أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(1)، 483-499.
- [10] كنعان، نواف، (2002)، *القيادة الإدارية*، الطبعة الأولى، الإصدار السادس، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- [11] الطيب، أحمد محمد، (1999)، *الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها المعاصرة* (الطبعة الأولى) القاهرة: المكتب الجامعي الحديث.
- [12] شاويش، مصطفى نجيب، (1993)، *الإدارة الحديثة: مفاهيم، وظائف وتطبيقات* (الطبعة الأولى)، عمان: دار الفرقان.

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية، في لواء البادية الشمالية الشرقية حسب متغير الجنس. ويمكن عزو ذلك من خلال أن الظروف والمواقف التي تحيط بالمعلمين والمعلمات على حد سواء في المدارس هي واحدة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) ويمكن تفسير ذلك على أساس أن المعلمين من ذوي الخبرات القصيرة يتقبلون المواقف والحلول الموضوعية لها بصورة أكثر من غيرهم من ذوي الخبرات الطويلة، ويستجيبون للقرارات أكثر من غيرهم، وربما يعود ذلك إلى اعتقاد هؤلاء المعلمين بأن صناعة القرارات تقتصر على المديرين، وما على المعلمين سوى تلبية هذه القرارات، وتطبيقها حسب ما يرسمها مدير المدرسة. وانفقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة الرويلي [20] التي وتوصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري لمؤهل العلمي، والخبرة، ونتيجة دراسة مكوين [19] والتي أشارت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجات المديرين تعزى للمؤهل العلمي.

### 7. التوصيات

في ضوء نتائج الدراسة يوصي الباحث بالآتي:

1. توفير قنوات اتصال قائمة على المساواة والاحترام بين مديري المدارس والمعلمين والاستماع إلى أفكارهم ومتابعة مشكلة العمل بشكل دوري.
2. دعوة المديرين إلى التعامل مع المعلمين على أساس العدل والمساواة، ودون التمييز بينهم في المعاملة.
3. إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات داخل المدارس، بما يعود بالنفع على أداؤهم، وأداء الطلبة.
4. ضرورة تزويد مديري المدارس بالمستجدات التربوية الحكومية بشكل دوري للنهوض بدرجة العمل.

- ب. المراجع الاجنبية
- [7] Vincenti, A. (2004), *The Development of A Consensus Management by perspective Model and a comparison to the Clark County School District: Management and Accountability System for Secondary School*. Unpublished Doctoral Dissertation University of Wales.
- [9] Brostm, V. (2000), Principals Leadership style, Situational Control and School effectiveness, *Dissertation Abstract International*, 40, 6343 A (No 80005221).
- [15] Fiedler, fred, (1976), *Improving of Leadership and Interpersonal Behavior*, New York: halt, Renehar winiston.
- [18] Hawkins T. (2002): "Principle Leadership Style Organization Climate": *A study of principle of Leadership Style Behavior on School Climate School*. DAI-A 62/11.
- [19] Megewn, V. (1996), Selected Leadership Functions of the School Principal, *Educational Administrations*, V(8), P.153.
- [20] Cormel, R, (1999), The Style of the leadership and the effective of the school principal, *Dissertation Abstract International*, 41(9), A3116.
- [13] الحضرمي، محمد، (2004)، *القيادة التربوية، أنواعها وخصائصها ومتطلبات وسمات القائد التربوي، عُمان*.
- [14] الأغبري، عبد الصمد، (2000)، *الإدارة المدرسية من البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر، بيروت: دار النهضة العربية للنشر*.
- [16] الرويلي، محمد صالح (2012). *تصورات معلمي المدارس الخاصة لممارسة مديريهم للدور القيادي باستخدام النظرية الموقفية في محافظة القريات، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 81، 491 - 542*.
- [17] خليل، صالح أحمد (2007)، *السلوك القيادي السائد لمديري ومديرات التعليم العام في محافظة عدن من وجهة نظرية فيدلر الموقفية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن*.
- [21] العمري، عبد الرحمن محمد علي، (1995)، *الإدارة الموقفية في سياق القرآن الكريم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن*.

# THE DEGREE OF APPLYING SITUATIONAL LEADERSHIP PRINCIPLES BY PRINCIPALS IN NORTHWEST BADIA METROPOLITAN AREA AS PERCEIVED BY TEACHERS

KHALAF AYED AL-TAJAN

***Abstract\_** The purpose of this study was to explore the degree of applying situational Leadership principles by principals in northwest Badia Metropolitan area as perceived by teachers in the light of several variables such as: gender, scientific qualification, and years of experience. The sample of the study consisted of (321) male and female teachers chosen randomly as they responded to a questionnaire consisted of (29) items distributed in five domains: Planning, Decision making, Execution, evaluation and relations with teachers. The suitable statistical measures were obtained, as the findings were as follows: The degree of applying situational leadership by principals in northwest Badia Metropolitan area is moderate with a mean of (3.19), There were no significant statistical differences at the level of  $\alpha = 0.05$  between the means of samples' responses about the degree of applying situational leadership by principals in northwest Badia Metropolitan area due to gender and scientific qualification variables, and There were significant statistical differences at the level of  $\alpha = 0.05$  between the means of samples' responses about the degree of applying situational leadership by principals in northwest Badia Metropolitan area due experience variable for the favor of less than 5 years experience. The study recommended the involvement of teachers in the decision-making process within the schools.*

**Key Words:** Situational Leadership, Public School, North Badia.