

تاريخ الإرسال (2018-01-24)، تاريخ قبول النشر (2018-02-25)

أ. نهى علي حراحشه^{1*}
أ.د صالح عليمات¹

¹ جامعة اليرموك - الأردن
* البريد الإلكتروني للباحث المرسل:

E-mail address: nuha.hara017@gmail.com

درجة تطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر المدراء والمعلمين

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف إلى درجة تطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر المدراء والمعلمين، وتم استخدام المنهج الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (629) مديراً ومعلماً، وتم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة: أن درجة تطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي جاءت بدرجة كبيرة، ولكل مجالاتها، وكشفت نتائج الدراسة المتعلقة بالفروق الفردية الإحصائية عن عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لمستوى استجابات أفراد العينة في تطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي تعزى لاختلاف المتغيرات: (المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة). بينما يوجد فروق تعزى لمتغير الجنس وجاءت لصالح الإناث.

كلمات مفتاحية: الأسس الإدارية، التطوير التنظيمي.

The Degree of Applying Management Principles for the Organizational Development by the Principals of the Secondary Schools at Mafraq Governorate From the Point of view of the Principals and the Teachers

Abstract:

The Study Aimed at Identifying the degree of Application of secondary school principals to the administrative bases of organizational Development in Mafraq governorate from the point of view of the Teachers and the Teachers. The descriptive method was used. The study Sample consisted of (629) principals and teachers. The Results of the study showed that the degree of application of the secondary school principals to the administrative bases of organizational development came to a great extent, and for all its fields. The results of the study on individual statistical differences revealed that there were no statistically significant differences in the level of responses of the sample members in the application of secondary school principals to the administrative bases of organizational development due to the different variables (scientific qualification and years of experience). While there were differences due to the gender variable and was in favor of females.

Keywords: Administrative bases, Organizational Development

مقدمة

إن الإنسان المعاصر يعيش في زمن تتسارع فيه التغيرات والتطورات المعرفية والتكنولوجية، وتدهامنا العولمة بثوابتها العلمية والتكنولوجية، وصراع التنافس في السوق العالمية، ولعل النظم التربوية في كافة المجتمعات تجاهد من أجل مواكبة التغيرات والتكيف معها، حيث يتأثر مجال التعليم في كل مستوياته تأثيراً جذرياً بهذه التغيرات، وتفرض نفسها على المؤسسات التعليمية ورسالتها، حيث تواجه المؤسسات التربوية في البلدان العربية بشكل عام وفي الأردن بشكل خاص تحديات في الإدارة التربوية وتطورها لمواكبة التغيرات المتجددة، وتقوم الإدارة التربوية على أصول وأسس عامة لا بد من اعتمادها في أعمالها لتحقيق النجاح، كما أن الأساليب الإدارية والمهارات التي يكتسبها المدير قبل الخدمة، وفي أثنائها من خلال التدريب لها دور في اكتساب مهارات القيادة، بمعنى أن الدور الكبير والفاعل الذي يمارسه المدير يساعد على ترسيخ الرضا الوظيفي لدى العاملين معه وزيادة الإنتاجية.

لكي تتمكن المؤسسة من بلوغ مرحلة التميز والنجاح، فهي بحاجة إلى إحداث عملية التطوير وتغيير ايجابي في جميع العمليات والظروف المحيطة بالمؤسسة، بهدف زيادة الفعالية التنظيمية لجميع عناصر المؤسسة، وبالتالي تحسين الأداء والقدرة على انجاز وتحقيق الأهداف المخططة المرسومة (نشوان، 2004:160).

ومما لا شك فيه أن النظريات والممارسات الإدارية التقليدية أصبحت لا تقدم حلولاً كاملةً لطبيعة البيئة المعاصرة المتغيرة، فهي ليست كالمعادلات الرياضية والكيميائية تعطي نتائج واضحة وحاسمة؛ لأنها ذات أبعاد مركبة، وتحتاج إلى تحليلات عميقة ودقيقة حتى يمكن وضع أنظمة وممارسات إدارية، تتكيف مع التغير الحاصل بها، وعليه فإن نظريات وسلوكيات التطوير التنظيمي أصبحت على درجة عالية من التركيب والديناميكية مقارنة بال عقود الماضية؛ بسبب التأثيرات التي تتعرض لها المؤسسات والتي أنتجت العولمة من القضاء على الحدود الفاصلة بين المؤسسات والبيئة المحيطة، و ثورة الاتصالات التكنولوجية والنمو والتبادل المعرفي السريع، وارتفاع المنافسة بين تلك المؤسسات (الطويل، 2006: 229).

تتأثر الأسس الإدارية للتطوير التنظيمي بالبيئة الداخلية المتسمة بالتعقيد بسبب تنوع منظومة العاملين بها، إلا أن ديناميكية من أساليب التطوير التنظيمي، أصبحت تعزى بشكل كبير إلى الإطار الفكري والمعتقدات والقيم، التي يعتنقها هؤلاء الأفراد، لذلك أصبح من الضروري اختيار المعتقدات والإفتراضات الكامنة وراء الممارسات، وذلك لاختيار الأسلوب التطويري المناسب (Moorhead & Griffin, 2007).

ويعتبر التطوير والتغيير التنظيمي في المؤسسات التربوية من أهم العمليات التي يجب على القادة التربويين والمديرين والمشرفين فهمها وإدراكها وتبنيها، لضمان أداء فعال وناجح للعملية التعليمية، لأن مشكلات التعليم ترجع في معظمها إلى مشكلة إدارته كمنظومة إدارية مرتبطة في سياقها المجتمعي، والنسق القيمي الذي يؤثر بكل المتغيرات وانعكاسات ذلك على المؤسسة التعليمية وفعاليتها، وتميز التطوير التنظيمي كمفهوم إداري بالشمولية لجميع جوانب المؤسسة التعليمية، وبقدر عال على المرونة يجعله قادر على استخدام نماذج إدارية متطورة (أحمد، 2004:18).

وتعد الأساليب الإدارية القائمة على التوجيه والإهتمام ومشاركة العاملين في وضع الأهداف التربوية، واتخاذ القرار، من أهم العوامل الإيجابية في تحسين العملية التربوية، ورضا العاملين عن عملهم، كما أن الأساليب الإدارية والمهارات التي

يكتسبها المدير قبل الخدمة، وفي أثنائها من خلال التدريب، لها دور في اكتساب مهارات القيادة، بمعنى أن الدور الكبير والفاعل الذي يمارسه المدير يساعد على ترسيخ الرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين معه وزيادة الإنتاجية (دبابنه، 2007:1). وتعتبر الشريده (12:1996) بأن الممارسات الإدارية انعكاساً لآراء تتحكم في فعالية الإدارة، بالتركيز على الأسس والقواعد، والقيم التنظيمية، والمناخ البيئي التنظيمي المناسب، وإدارة الأفراد بديمقراطية، بالإضافة إلى وجود رقابة مالية وإدارية دقيقة حتى يتسنى لها تحقيق النجاح والتقدم، ويعتبر مدير المدرسة هو الرئيس المباشر والقائد لمدرسته التي تشكل وحدة التعليم في النظام التربوي القائم، لذا لا بد من مواجهة الإدارة للتحديات والمشكلات التي تعترض العمل المدرسي، كما ينبغي أن يكون رائداً في تحقيق الأهداف التربوية للمدرسة، فهو مسؤول عن أعمالها الفنية والإدارية والمالية والأمنية وعلاقتها العامة من خلال ديناميكية متشابكة الأطراف، وسواء قام بهذه الأعمال أو فوض غيره بالقيام بها فهو مسؤول عنها مسؤولية مباشرة.

حيث يرى الأغبري (55:2000) بأن دور مدير المدرسة يبرز بشكل فاعل في الإشراف التام على العملية التعليمية في مدرسته، لتحقيق أهدافها بشكل فعال، فهو المسؤول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز جميع العاملين في مدرسته، وتوفير جميع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية الممكنة لهم وتسهيل كل الصعوبات وتذليلها، للقيام بأدوارهم على أفضل وجه، وهو المسؤول أيضاً عن إحداث التغيير في مدرسته على مستوى الأهداف والإجراءات، وأساليب العمل والتنظيم وطرق الاتصال والتواصل، والعلاقات الودية ونظم القيم والاتجاهات لمسايرة التغيرات العلمية والاجتماعية والاقتصادية والسياسية والثقافية، فدور مدير المدرسة الثانوية يعتبر مظهراً من مظاهر فاعلية المدرسة نجاحها من نجاحه، وفشلها من فشله". وفي المقابل يرى ستراك (115:2004) أن وجهات نظر المعلمين يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، حيث يستطيع المعلمون من خلال تواجدهم في المدرسة متابعة ما يحصل فيها من أحداث على كافة الأصعدة، ويستطيع هؤلاء أن يبدوا وجهات نظر مختلفة حول مدى تطبيق مديرو المدارس للأسس الإدارية من خلال عملهم في المدرسة، لذلك اهتم العديد من الباحثين على أهمية تفاعل المدير مع المعلمين في تحديد نتائج المدرسته". كما بين كيلي (Kelly, 2010) أن توفير الممارسات الإدارية الداعمة لإستقلالية المعلمين من خلال توفير بيئة تعليمية مناسبة وتوفير إحتياجاتهم التدريبيه، تساعد المعلمين على تحسين أدائهم التدريس بشكل أقوى وأكثر فعالية وأكثر قدرة على التعامل مع البيئة المدرسية مهما كانت درجة صعوبتها.

وتعد الأسس الإدارية ذات أهمية كبيرة يبنى على تطبيقها نجاح وفشل المؤسسات، حيث تعبر عن ذات أهمية كبيرة قائمه في كل المؤسسات، لأنها انعكاس لتطور المؤسسات ورفقيها، وقد يكون تطبيق الأسس مصدراً لقوتها ونجاحها، وقد يكون ضعف تطبيق الأسس الإدارية واتباعها مصدراً لضعف المؤسسة، وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير، وهذا يبين تأثير الأسس الإدارية على تصميم المؤسسة من خلال اتباع قيمها، وتطبيق أسسها بشكل إيجابي، ولأن تطبيق الأسس بشكل فعال يعود بالأثر الإيجابي على المؤسسة، حتماً ينعكس أثره الإيجابي على الفرد داخل المؤسسة، ولذلك جاءت هذه الرسالة لمحاولة دراسة مدى تطبيق الأسس الإدارية في التطور التنظيمي في مدارس محافظة المفرق.

مشكلة الدراسة وأسئلتها :

إنّ الإرتقاء بالعملية التربوية بجميع عناصرها ضرورة لا مفر منها، لتحسين مردود ومخرجات النظام التربوي، وتمكينه من تحقيق أقصى درجات الفعالية خصوصاً في ضوء المتغيرات التي يشهدها العالم من تدفق معرفي كبير، وتطور في وسائل الإعلام والإتصال والتكنولوجيا، فلا بد للنظام التربوي أن يستجيب لهذه المتغيرات.

تعد الأسس الإدارية عامل مهم في سير المؤسسات التربوية، ويختلف مديرو المدارس في معرفة هذه الأسس، ودرجة تطبيقهم لها، وسبب هذا الاختلاف يعود إلى درجة وعي المديرين لهذه الأسس وكيفية تطبيقها بشكل فاعل في مدارسهم. كما وجد الباحثان بعد مراجعة الأدب السابق بأن هناك قلة في الدراسات التي تناولت موضوع الأسس الإدارية، ومن هنا فإن هناك مشكلة في معرفة هذه الأسس ودرجة تطبيقها في المدارس الثانوية في منطقة المفرق من وجهة نظر المدراء والمعلمين. وبناءً على ما سبق تبرز مشكلة الدراسة في محاولة التعرف إلى درجة تطبيق الأسس الإدارية للتطوير الإداري في المدارس الثانوية في محافظة المفرق الأسس الإدارية من وجهة نظر المديرين والمعلمين. وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما درجة تطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

2- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لإختلاف (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

أهداف الدراسة: هدفت هذه الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف على درجة تطبيق الأسس الإدارية في التطوير في المدارس الثانوية في محافظة المفرق.
- الكشف عما إذا كان هناك فروق بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول درجة تطبيق مدراء المدارس للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي تعزى لمتغيرات الدراسة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).
- حاولت هذه الدراسة الوصول الى نتائج وتوصيات قد تساعد متخذي القرار في إدارة المدارس، لأخذها بعين الاعتبار للتطوير والإصلاح الإداري والتعليمي.

أهمية الدراسة: تتبع أهمية هذه الدراسة من فتح آفاق جديدة أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى مماثلة، وذلك بواسطة وضع تصورات مقترحة أمام مديري المدارس في الكشف عن واقع تطبيق الأسس الإدارية وأثرها في تطوير المؤسسات التربوية في الأردن. كما استمدت الدراسة أهميتها أيضاً من خلال التعرف على دور مديري المدارس في منطقة المفرق، في تفعيل أهمية درجة تطبيق الأسس الإدارية في المدارس، ومدى انعكاس أثرها في تطوير المؤسسات التربوية وفي تطوير وتحسين أداء المدراء مهنيًا، خلال ممارساتهم الإدارية والقيادية. كما تم تحديد أهمية هذه الدراسة من خلال المحاور الآتية:

- إثراء الأدب التربوي المتعلق بتطبيق الأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في المدارس.
- قد تفيد فئة المديرين في مدارس محافظة المفرق، من خلال بيان درجة تطبيق الأسس الإدارية وأثرها في تطوير المؤسسات التربوية في الأردن. كما قد يستفيد منها مديرو المدارس والمهتمون من طلبة الدراسات العليا والباحثون.

- قد تعطي هذه الدراسة تصوراً كاملاً لمديري المدارس عن الواقع الراهن لتطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين والمعلمين.
- قد تفتح هذه الدراسة المجال أمام الباحثين الآخرين لإجراء دراسات مشابهة، وفقاً لمراحل دراسية أخرى.
- قد توفر قاعدة بيانات لوزارة التربية والتعليم التي قد تساعد في اتخاذ القرار في توفير دورات متخصصة لمدراء المدارس في آليات تطبيق الأسس الإدارية للتطوير المؤسسي وبناء قاعدة لها.

التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:

تحدد أهم التعريفات الاصطلاحية والإجرائية للدراسة الحالية بالآتي:

الأسس الإدارية: هي درجة تطبيق المفاهيم والأفكار والإجراءات الإدارية في العمليات الإدارية (التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والتقييم)، واستخدام القوى البشرية والمادية وإشباع الحاجات الإنسانية وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات والمشاركة في اتخاذ القرارات والالتزام بأخلاقيات المهنة ومعايير (العمارة، 2002: 89). وتعرف إجرائياً بأنها: درجة تطبيق الأفكار والإجراءات الإدارية في العمليات الإدارية من تخطيط وتنظيم وتنسيق وتوجيه ومتابعة وتقييم، واستخدام القوى البشرية والمادية وتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات والمشاركة في اتخاذ القرارات، ويقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة (مدراء ومعلمين) على فقرات الإستبانة التي تسهم بتطويرها.

التطوير التنظيمي: فقد هو جهد شمولي مخطط يهدف إلى تغيير وتطوير العاملين عن طريق التأثير في قيمهم، ومهاراتهم وأنماط سلوكهم، وعن طريق تغيير التكنولوجيا المستعملة، وكذلك العمليات والهيكل التنظيمية، وذلك سبباً لتطوير الموارد البشرية والمادية، أو تحقيق لاهداف التنظيمية أو الهدفين معاً (القيروتي، 2008، 232). وتعرف إجرائياً: درجة إحداث التغيير الإيجابي المنظم بين العاملين في المؤسسة التربوية من سواء من حيث التزامهم في تطبيق القوانين واتباع أنظمتها، والالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم، في تطبيق العمليات الإدارية، وتحقيق التواصل الفعال بين العاملين فيها، ويقاس من خلال استجابات أفراد عينة الدراسة (مدراء ومعلمين) على فقرات الإستبانة التي تسهم بتطويرها.

مدراء المدارس الثانوية: هم المدراء المسجلون في وزارة التربية والتعليم التابعون لمديرية التربية والتعليم / قسبة المفرق شمال المملكة الأردنية الهاشمية. للفصل الدراسي الثاني (2015/2016).

حدود الدراسة: اشتملت حدود الدراسة على الآتي:

- **الحدود البشرية:** اقتصرت الدراسة على مديري المدارس في محافظة (المفرق) في شمال المملكة الأردنية الهاشمية.
- **الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على دور مديري المدارس في تطبيق الأسس الإدارية للتطوير التنظيمي، موزعة على ستة مجالات مكونة من: (القوانين والأنظمة والتعليمات، والالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها، والتواصل الإداري، والعمليات الإدارية، والتكامل المؤسسي، والاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية).
- **الحدود المكانية:** اقتصرت هذه الدراسة على المدارس في محافظة (المفرق) شمال الأردن.
- **الحدود الزمانية:** تم جمع بيانات هذه الدراسة خلال العام الدراسي (2015/2016).

- **محددات الدراسة:** اقتصرت هذه الدراسة على عينة الدراسة من مديري مدارس محافظة (المفرق) في شمال المملكة الأردنية الهاشمية ، للعام الدراسي (2016/2015). حيث اقتصرت هذه الدراسة على إجابة مديري ومعلمي المدارس على أداة الدراسة، وما تمتعت به من خصائص سيكومترية من صدق وثبات. وتحدد نتائج الدراسة وإمكانية تعميمها بصدق استجابات أفراد عينة الدراسة وصدق مقياس الدراسة.

الأدب النظري:

أكد مرسي (2007:224) أن الإدارة المدرسية تعد الوسيلة التي يتم من خلالها إنجاز الأهداف التعليمية، من خلال استثمار الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة، إذ يتوقف نجاح أي عمل على وجود إدارة فعالة يقوم عليها قادة يفكرون ويسهمون بشكل فاعل في تحقيق ما يصبو إليه المجتمع المحلي من خلال ممارساته الإدارية التربوية. يرى فوكس (2004: 444) بأن "النظريات التربوية الحديثة تتوقع من مديري المدارس أن يكونوا قادة إداريين في مدارسهم، يخططون لبرامجها وأنشطتها وحياتها، ويتخذون القرارات اللازمة الحكيمة، فيما يعترض سبيلهم من مشكلات وقضايا وأمور تتطلب اتخاذ القرارات، ويضعون التنظيمات والترتيبات اللازمة لتنفيذ الخطط والمشروعات والقرارات التي يتخذونها، ويطلب منهم تنفيذها ويساهمون في تنفيذ المشروعات والقرارات والخطط، ويشرفون على عمليات التنفيذ، ويوجهون هذه العمليات وخطوات التنفيذ وينسقون بين كافة العناصر داخل المدرسة". فمدير المدرسة الناجح هو الذي يمتلك صفات القائد الإداري والتربوي، ويمتلك المعارف والمهارات الاتجاهات اللازمة لعمله الإداري والفني والتربوي، كمخطط إداري وتربوي ومنتخب القرارات الإدارية، والتربوية الحكيمة، ومنظم لكافة جوانب الحياة والنشاط في مدرسته، ومنفذ لكل القرارات التي تحتاج إلى تنفيذ من جانبه، فهو يمثل حلقة اتصال بين مدرسته، وبين السلطات التعليمية التي هي أعلى منها (الطويل، 2006: 228) . ولكي يتمكن مدير المدرسة من القيام بكافة أعماله بنجاح، يتطلب منه إمتلاك كفاية في مختلف المهارات، كالمهارات الإدراكية رغم اختلاف أهميتها باختلاف المستوى، وعليه فإن وظيفة المدرسة تتغير من عنصر لآخر تبعاً لعدة عوامل منها، نظرة المجتمع إلى العملية التربوية والإيديولوجيا التي توجه الفكر التربوي، والظروف السياسية والاقتصادية التي تدعم بيئة النظام التربوي، فمدير المدرسة يعد مسؤولاً عن قيادة جميع الجهود والقوى التي يعايشها ضمن إطار عملية وتوجيهها لتحقيق الأهداف المنشودة، وهو مسؤول عن سير العمال في المدرسة من حيث فعاليتها ونشاطاتها وتقدمها، فضلاً عن مسؤوليته في توفير وتهيئة جميع التسهيلات العملية التربوية، فالإدارة المدرسية لا تقتصر على تسيير شؤون المدرسة الإدارية بشكل روتيني، بل هي عملية تجمع بين النواحي الإدارية والفنية معاً، كما أنها عملية إنسانية تهدف على توفير الظروف والإمكانات المتاحة والتي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية (مصطفى، 2007:116).

العمليات الإدارية في الإدارة المدرسية

عرفت حنون (2010:13) العمليات الإدارية: " بأنها وظائف يقوم بها مدير المدرسة لتوفير حسن سير العمل في المدرسة، بهدف تحقيق أهداف المدرسة المتصلة بالبقاء، والتي تشمل التخطيط، والتنظيم والرقابة، والمتابعة، والتقويم والاتصال، واتخاذ القرار".

وبناءً على آراء الباحثين والمهتمين في علم الإدارة، تتمثل العمليات الإدارية بالآتي:

أولاً: التخطيط: تعتبر التخطيط من الأمور الهامة التي يجب أن يلم بها المدير في العملية الإدارية وكمرحلة تفكير تسبق اتخاذ القرارات لتحقيق الأهداف الواجب تحقيقها والعناصر الواجب استخدامها سواء كانت مادية كالأموال والمعدات، أو بشرية كالمواطنين، وكذلك مجموعة القرارات التي تواجه إجراءات العمل (دبابنه، 2007:22).

ثانياً: التنظيم: يعتبر التنظيم الوظيفة الثانية بعد التخطيط، وهو يتضمن قيام مدير المدرسة بتقسيم الأعمال وتوزيع الأدوار في مدرسته مع تحديد الصلاحيات، والمهام، والمسؤوليات، والملقاء على عاتق كل فرد من العاملين في المدرسة (رويلي، 2003:112).
ثالثاً: التوجيه: يعتبر توجيه العاملين أساس عملية الإدارة عن طريق الأوامر والتعليمات الصادرة من المدير لانجاز العمل بثقة وحماسة، لكي تتحقق النتائج المرغوبة، ويتم التوجيه عن طريق الاتصال الذي هو عملية تبادلية بين الرؤساء والمرؤوسين، بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء الأنسب، ويتطلب ذلك توفير التحفيز وإثارة الدافعية للعمل، والقيادة والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار، والاتصال بالمرؤوسين على كافة المستويات الإدارية.

رابعاً: المتابعة والتقييم: تساعد عمليتي المتابعة والرقابة على مدى تحقيق البرامج للأهداف الموضوعه له، وبالتالي مدى الكفاية والفعالية في بلوغ تلك الأهداف، وتقديم التغذية الراجعة لمصممي، ومنفذي البرامج والمشروعات التربوية، وإجراء عمليات التطوير والتجديد التربوي المستمر (الخطيب والخطيب، 2000).

خامساً: الرقابة الإدارية: عرف فايول الرقابة " بأنها: التحقق من أن كل شيء قد تم طبقاً للخطة التي أختيرت، والأوامر التي أعطيت، والمبادئ التي أرسيت بقصد توضيح الأخطاء والانحرافات حتى يمكن تصحيحها وتجنب الوقوع فيها مرة أخرى (العميان، 2010:225).

سادساً: اتخاذ القرار: ويرى Mitchell (2006) بأن المشاركة في اتخاذ القرار عملية جماعية، يشترك فيها العاملون مع الإدارة في اتخاذ القرارات المرتبطة بالعمل، وأن هذه العملية تساهم في رفع الروح المعنوية للعاملين، وزيادة التزامهم في تنفيذ هذه القرارات، والوصول إلى الأهداف المرادة تحقيقها.

سابعاً: الاتصال الإداري: تساعد عملية الاتصال المؤسسات الإدارية على تطوير علاقات وثيقة مع البيئة المحيطة، حيث ينظر إلى المنظمة كنظام صغير الحجم يعتمد في بقائه ونجاحه على مدى قدرته على إقامة علاقات مستمرة بناءة مع النظام الأكبر الذي هو البيئة الخارجية، لذلك فإن المنظمات تحتاج إلى وجود نظام اتصال جيد يعمل على التدفق المستمر للمعلومات التي يحتاجها التنظيم للتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة (El-Uteibi, 2005).

الدراسات السابقة:

وقد تم إجراء العديد من الدراسات حول الأسس الإدارية للتطوير التنظيمي لمديري المدارس، كدراسة الدبابه (2007) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تطبيق المدارس الثانوية الخاصة للأسس والقواعد الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمديرين في منطقة عمان الكبرى، تم استخدام المنهج النوعي والوصفي، تكونت عينة الدراسة من (86) مديراً، و (300) معلماً، ولتحقيق أهداف الدراسة تم استخدام الإستبانة والمقابلات كأداتا للدراسة. وأظهرت النتائج أن درجة تطبيق المدارس الثانوية الخاصة

للأسس الإدارية لدى المديرين جاءت بدرجة تطبيق متوسطه، كما أظهرت النتائج بعدم وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر متغير المركز الوظيفي، ومتغير الجنس، بينما أظهرت النتائج بوجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لمتغير الخبرة وجاء لصالح المديرين الأعلى خبرة. وأظهرت نتائج الدراسة أن أبرز المعوقات التي تواجه المديرين من وجهة نظرهم، هي وجود ظاهرة غياب المعلمين المتواصلة والعجز عن معالجتها، وضعف القدرة على توفير الأمن الوظيفي للمعلمين، إلى جانب تدخل أصحاب المدارس في الشؤون الإدارية للمديرين.

أجرت مشاتلة (2012) دراسة في الأردن هدفت إلى معرفة دور جائزة الملكة رانيا العبد الله للمدير المتميز في تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في الأردن. اتبعت الدراسة المنهج الكمي والنوعي، وقد تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (218) مدير ومديرة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة. وقد أظهرت نتائج الدراسة دور جائزة الملكة رانيا العبد الله للمدير المتميز في تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس في الأردن جاء بدرجة كبيرة، حيث جاء في المجال الأول الكفايات الذاتية (الشخصية) تلاه مجال إدارة الوقت، في حين جاء في المرتبة الأخيرة مجال خدمة المجتمع المحلي، كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لأثر متغيرات الدراسة.

وأجرى الغامدي (2013) دراسة هدفت التعرف إلى درجة ممارسة الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس في منطقة الباحة وكذلك علاقتها بالتطوير التنظيمي من وجهة نظرهم، تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، تكونت عينة الدراسة من (88) مديراً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة: أن مديري المدارس يمارسون صلاحياتهم المتعلقة بشؤون الطلاب والمعلمين بدرجة مرتفعة، أما فيما يتعلق بالشؤون الفنية والمالية والإدارية جاءت بدرجة متوسطة، وأظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لأثر متغيرات (الخبرة الإدارية، والمرحلة الدراسية)، وأن أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية بين الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس والتطوير التنظيمي في المدارس.

في نيجيريا أجرى بولنلي (Bolante, 2013) دراسة هدفت إلى معرفة مدى توفر الكفايات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في جنوب غرب نيجيريا، اتبعت الدراسة المنهج المسحي الوصفي. وقد تكونت عينة الدراسة من (154) مديراً ومديرة، و(770) معلماً ومعلمة. ولتحقيق هدف الدراسة استخدم الباحث استبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج أن جميع الكفايات الإدارية متوفرة لدى مديري المدارس الثانوية بدرجة مرتفعة. وأشارت النتائج لعدم وجود فروق بين متغيرات الدراسة (سنوات الخبرة، مؤهل العلمي، والجنس).

أجرى وليمز وبيتردو وناكلادو (Williams , Petridou & Nicolaidou, 2014) دراسة في قبرص، هدفت التعرف إلى تطوير واعتماد مقياس فاعلية جديده لمديري المدارس، والتي من الممكن استخدامها لقياس فاعلية أداء المدير في سياق أنشطة التطوير المهني لمديري المدارس، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (289) مديراً، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت النتائج عدة نقاط رئيسة لفاعلية أداء المدير من أهمها: إيجاد هيكل تنظيمي مرن للمدرسة وشامل لجميع أهدافها واستراتيجياتها لتطوير ممارسات العاملين وبالتالي نجاح الطلاب، والتأكيد على التقييم الذاتي لمدير المدرسة والاستفادة من نتائج التقييم في تطوير وتحسين المدرسة، بالإضافة إلى مراعاة مطالب المجتمع عند وضع الخطط المدرسية بما

فيه المصلحة المتبادلة، والتأكيد على تطوير قدرات العاملين، إذ إنها أساس ممارسات القيادة من خلال الاستفادة من دعم مؤسسات المجتمع المحلي للأنشطة التطويرية.

وأجرى الشطناوي (2015) دراسة في الأردن هدفت التعرف إلى درجة أداء مديري المدارس في محافظة إربد لمهامهم الإدارية والفنية من وجهة نظر معلمي مدارسهم، كما هدفت التعرف على أثر بعض المتغيرات كالجنس، ومستوى المدرسة، وملكية المدرسة، تم استخدام المنهج الوصفي، تكونت عينة الدراسة من (538) معلماً ومعلمة، تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، حيث أظهرت نتائج الدراسة أن أداء مديري المدارس بصورة عامة جاء بدرجة متوسطة، كما أشارت نتائج الدراسة إلى عدم وجود فروق تعزى إلى متغيرات مستوى المدرسة، أو الجنس، في حين بينت نتائج الدراسة وجود فروق تعزى إلى ملكية المدرسة، وجاءت لصالح المدارس الخاصة.

التعقيب على الدراسات السابقة: لقد تناولت الدراسات السابقة الأسس الإدارية لمديري مدارس من زوايا متعددة، وتنوعت بين دراسات عربية وأجنبية، معظمها تناول الموضوع بأسلوب كمي مسحي، وبعضها بأسلوب نوعي، ومن الدراسات التي استخدمت الإستبانة كدراسة الغامدي (2010)، ودراسة وليمز وبيترود وناكلادو (Williams, Petridou & Nicolaidou, 2014)، ودراسة (Bolante, 2013)، ودراسة الشطناوي (2015)، وهناك دراسات استخدمت المقابلات كدراسة الدبانة (2007)، وقد استفاد الباحثان في بناء أداة الدراسة من الدراسات السابقة، والأدب النظري ذي العلاقة بموضوع الدراسة. إذا تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها موضع الأسس الإدارية من جوانب متعددة، واختلفت معها بعدم اتخاذ الدراسات السابقة العربية والأجنبية بأخذ المديرين والمعلمين معاً وتناول الأسس الإدارية وربطها بالتطوير التنظيمي، وإنما جاءت بشكل منفصل. وقد استفاد الباحثان من هذه الدراسات في تطوير أداة جمع المعلومات، والتعرف على نتائجها ومقارنتها بنتائج الدراسة الحالية واستخدام المعالجات الإحصائية المناسبة، وفي تدعيم بعض الآراء المتعلقة بالإطار النظري، لذلك تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في محاولة التعرف على درجة تطبيق مدرء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر المدرء والمعلمين

الطريقة والإجراءات:

- **منهجية الدراسة:** تم استخدام المنهج الوصفي المسحي.
- **مجتمع الدراسة وعينتها:** تكون مجتمع الدراسة من جميع مدرء ومعلمي المدارس الثانوية التابعة لمديرية التربية والتعليم (قصة المفرق)، خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2015-2016)، إذ يبلغ عددهم (3325) مديراً ومعلماً، منهم (3173) معلماً ومعلمة، و (152) مديراً ومديرة، بحسب إحصاءات الموارد البشرية في مديرية التربية والتعليم لمنطقة قصبة المفرق (مديرية التربية والتعليم، 2016). وجدول (1) يبين ذلك.

وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية لمجتمع الدراسة لضمان تمثيل عينة الدراسة المختارة تمثيلاً جيداً لمجتمع الدراسة، حيث تكونت عينة الدراسة من (629) مديراً ومعلماً، حيث تم توزيع (750) استبانة، وتم استرجاع (661) استبانة، بينما عدد الاستبانات الصالحة لغايات التحليل الإحصائي قد بلغ (629)، وبنسبة استرداد بلغت (88.3%) ووفق الخصائص الديمغرافية الآتية:

جدول (1) خصائص عينة الدراسة حسب المتغيرات الديمغرافية (الجنس، الخبرة، المسمى الوظيفي)

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المسمى الوظيفي	معلم/ة	475	75.5%
	مدير/ة	154	24.5%
الجنس	ذكر	333	52.9%
	انثى	296	47.1%
سنوات الخبرة	اقل من 5 سنوات	94	14.9%
	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	139	22.1%
	10سنوات فاكثر	396	63.0%
المؤهل العلمي	بكالوريوس فما دون	540	85.9%
	اعلى من بكالوريوس	89	14.1%

يتبين من الجدول (1) أن المستجيبين من فئة المعلمين قد بلغت نسبتهم (75.5%)، بينما المدرء فقد بلغت نسبتهم (24.5%)، بينما المستجيبين من فئة الذكور كانت هي الأعلى بنسبة مئوية (52.9%)، بينما الذكور (47.1%)، أما عدد سنوات الخبرة من فئة (من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات)، فقد كانت هي الأعلى بنسبة مئوية (63%)، أما حملة البكالوريوس فما دون، فكانت هي الأعلى بنسبة مئوية بلغت (85.9%).

أداة الدراسة: لتحقيق أهداف الدراسة طور الباحثان أداة الدراسة للكشف عن درجة تطبيق مديري المدارس للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي. مكونه بصورتها الأولية من (45) فقرة موزعة على ستة مجالات، تمثلت بالآتي: (القوانين والأنظمة والتعليمات، والالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها، والتواصل الإداري، والعمليات الإدارية، والتكامل المؤسسي، والاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية).

صدق الأداة: تم التأكد من الصدق الظاهري للأداة، فقد تم عرضها على عدد من المحكمين من ذوي الخبرة والإختصاص، إذ اعتمد التحكيم على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في كليات التربية في الجامعات الأردنية، طلب منهم قراءة فقرات الإستبانة، وإيداء الرأي في درجة وضوحها، وسلامة صياغتها اللغوية ودرجة ملاءمتها للمجال الذي تنتمي إليه، وإضافة أو حذف، أو صياغة، أو اقتراح فقرات، إلى أن استقرت الإستبانة بصورتها النهائية البالغة (51) فقرة.

ثبات أداة الدراسة: ولحساب ثبات الإستبانة تم حساب معامل الإتساق الداخلي لمجالات الإستبانة الستة، لقياس درجة تطبيق الأسس الإدارية للتطوير التنظيمي، وللتحقق من ثبات أداة الدراسة فقد تم استخدام معادلة كروباخ ألفا للإتساق الداخلي (Cranach's Alpha). وذلك عن طريق تطبيقها على عينة استطلاعية من خارج عينة الدراسة مكونة من (30) مديراً ومعلمًا، وكان معامل الإتساق الداخلي كما يبينه الجدول(2):

جدول (2) نتائج ثبات أبعاد الدراسة بأسلوب كرونباخ ألفا لأداة الدراسة للعينة الاستطلاعية

المقياس ومجالاته	عدد الفقرات	ثبات الاتساق الداخلي	ثبات الاعادة
القوانين والأنظمة والتعليمات	8	0.94	0.94
العمليات الإدارية	9	0.96	0.95
التكامل المؤسسي	9	0.95	0.95
الالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها	9	0.98	0.97
الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية	10	0.97	0.96
التواصل الإداري	6	0.95	0.95
الأداة الكلية	51	0.97	0.96

يظهر الجدول رقم (4) أن ثبات الاتساق الداخلي قد تراوحت للمجالات بين (0.94-0.98)، في حين تراوح معامل ثبات الإعادة للمجالات بين (0.94-0.97)، وفي ضوء دلالات الصدق والثبات يرى الباحثان أن نتائج الثبات مقبولة لتحقيق أهداف هذه الدراسة.

معيار تصحيح الأداة: تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرج النسبي ليكرت الخماسي، بهدف إطلاق الأحكام على المتوسطات الحسابية الخاصة بأداة الدراسة وفقراتها. واعتمد المعيار الإحصائي باستخدام المعادلة الآتية: مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) مقسوماً على عدد الخيارات مدى الفئة = $5 - 1 = 4$ $4 \div 5 = 0.8$ وبذلك يصبح معيار الحكم على النحو الآتي:

مدى المتوسطات	التقديرات
من 1- أقل من 1,8	درجة قليلة جداً
من 1,8 - أقل من 2,6	درجة قليلة
من 2,6 - أقل من 3,4	درجة متوسطة
من 3,4 - أقل من 4,2	درجة كبيرة
من 4,2 فأكثر	درجة كبيرة جداً

متغيرات الدراسة: تشمل الدراسة الحالية على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة: (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة).

ثانياً: المتغير التابع. درجة تطبيق مديري المدارس للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي.

المعالجات الإحصائية: تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للإجابة عن السؤال الأول، أما السؤال الثاني تم استخدام تحليل التباين الأحادي.

عرض النتائج ومناقشتها

هدفت النتائج التعرف على درجة تطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة

المفرق من وجهة نظر المدراء والمعلمين، ولتحقيق ذلك تمت الإجابة عن أسئلتها ومناقشتها، على النحو الآتي:

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول والذي نص على: ما درجة تطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين والمعلمين؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة تطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين والمعلمين، والجدول أدناه يوضح ذلك. جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمجالات الدراسة مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية (ن=629)

الرقم	الرتبة	المجالات	عدد الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	القوانين والأنظمة والتعليمات	8	4.23	.757	كبيرة جداً
4	2	الالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها	9	4.13	.845	كبيرة
6	3	التواصل الإداري	6	4.08	.915	كبيرة
2	4	العمليات الإدارية	9	4.07	.802	كبيرة
3	4	التكامل المؤسسي	9	4.07	.811	كبيرة
5	4	الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية	10	4.07	.845	كبيرة
		الأداة الكلية		4.11	.775	كبيرة

كشفت نتائج هذا السؤال أن درجة تطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين والمعلمين، قد جاءت بدرجة كبيرة الى كبيرة جداً، حيث حصل مجال (القوانين والأنظمة والتعليمات) على المرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ (4.23)، يليه مجال (مجال الالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها) في المرتبة الثانية، بمتوسط حسابي (4.13) أما في المرتبة الأخيرة فقد حصل كل من مجال (العمليات الإدارية) ومجال (الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية)، ومجال (التكامل المؤسسي) على متوسط حسابي (4.07). أما المتوسط الحسابي العام لدرجة تطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر المديرين والمعلمين فقد حصل على متوسط حسابي (4.11)، وبدرجة كبيرة.

وقد تعزى هذه النتيجة التي جاءت بدرجة كبيرة حسب تقديرات عينة الدراسة من المدراء والمعلمين حول درجة تطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي إلى حرص والتزام مديري المدارس في وزارة التربية والتعليم بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات، والتي تساعدهم على حفظ النظام وتطبيقه، وحفظ المؤسسة التعليمية من الفوضى.

وقد تعزى هذه النتيجة حسب تقديرات المدراء والمعلمين إلى أهمية الأسس الإدارية التي يبني على تطبيقها نجاح وفضل المؤسسات، حيث تعبر عن ذات أهمية كبيرة قائمه في كل المؤسسات، لأنها انعكاس لتطور المؤسسات ورفيها، وقد

يكون تطبيق الأسس مصدرًا لقوتها ونجاحها، وقد يكون ضعف تطبيق الأسس الإدارية واتباعها مصدرًا لضعف المؤسسة، وتقف عقبة في سبيل التطوير والتغيير، وهذا يبين تأثير الأسس الإدارية على تصميم المؤسسة من خلال اتباع قيمها، حيث أن المؤسسة التي تلتزم بشكل فعال في تطبيق الأسس الإدارية بهدف تعزيز التطوير والنمو المؤسسي، ينعكس أثره بشكل إيجابي على الفرد والمؤسسة التي يتم العمل بها.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى الدور الذي يقوم به أفراد عينة الدراسة من المعلمين من خلال طبيعة تواجدهم في المدرسة متابعة ما يحصل فيها من أحداث على كافة الأصعدة، ويستطيع المعلمين أن يبدوا وجهات نظر مختلفة حول مدى تطبيق مدراء المدارس للأسس الإدارية من خلال عملهم في المدرسة، ومدى تفاعل المدراء مع المعلمين، الذي يعد المحور الأساسي في تحديد نتائج المدرسة ونجاحها.

وبالنسبة للمجال الذي جاء بالمرتبة الثانية وبدرجة بتقدير (كبيرة)، والمتمثل بمجال (الالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها)، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن مديري المدارس حريصون أيضاً على الالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها، لأن ذلك حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة يكفل لهم البقاء في مناصبهم الإدارية، والمحافظة على جودة الإدارة واستمرارية عملها، وخاصة أن الإدارة تواجه الكثير من الضغوط والمشكلات على مستوى الطلبة والمعلمين والإداريين والأهل.

وقد تعزى هذه النتيجة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة إلى أن دور المديرين في مجال العمليات الإدارية، واستثمار القوى البشرية والمادية، والتكامل المؤسسي، بدرجة تقدير واحدة وكبيرة أيضاً إلى مدى إلتزام مديري المدارس بتطبيق العمليات الإدارية لتضمن حسن سير العمل في المدرسة، بهدف تحقيق أهداف المدرسة المتصلة بالبقاء، والتي تشمل التخطيط، والتنظيم والرقابة، والمتابعة، والتقويم والاتصال، واتخاذ القرار.

وقد تعزى هذه الدراسة إلى دور العمليات الإدارية في المدرسة، التي تشكل الأداة الفعالة لسير أداء العمل وزيادة فاعليتها وهي، بمثابة وحدة حافز للتجديد والتطوير التربوي لأنشطتها وبرامجها، إذ تمارس الإدارة المدرسية مهامها داخل البيئة المدرسية، والمجتمع المدرسي، من خلال المعلمين، والطلاب، والموظفين، وخارج المدرسة مع أولياء الأمور والمجتمع المحلي، تتم عن طريق وظائف الإدارة التي يقوم بها مدير المدرسة.

ويرى عليمات (2007) أن العمليات الإدارية بمثابة أعمال ونشاطات محددة، يؤدي تنفيذها إلى حسن سير العمل في المؤسسة، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة المتمثل بالبقاء، والنمو، والازدهار، وهي التخطيط، والتعليم، والتوجيه، والإشراف والرقابة الإدارية، واتخاذ القرارات، والاتصال، والقياس، والتقويم والتغذية العكسية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه كيلي (Kelly, 2010) أن توفير الممارسات الإدارية الداعمة لإستقلالية المعلمين من خلال توفير بيئة تعليمية مناسبة وتوفير إحتياجاتهم التدريبية، تساعد المعلمين على تحسين أدائهم التدريس بشكل أقوى وأكثر فعالية وأكثر قدرة على التعامل مع البيئة المدرسية مهما كانت درجة صعوبتها.

واتفقت هذه النتيجة مع ما ورد عن الدابنة (2007) بأن الأساليب الإدارية القائمة على التوجيه والإهتمام ومشاركة العاملين في وضع الأهداف التربوية، واتخاذ القرار، من أهم العوامل الإيجابية في تحسين العملية التربوية، ورضا العاملين عن عملهم، كما أن الأساليب الإدارية والمهارات التي يكتسبها المدير قبل الخدمة، وفي أثنائها من خلال التدريب، لها دور في

اكتساب مهارات القيادة، بمعنى أن الدور الكبير والفاعل الذي يمارسه المدير يساعد على ترسيخ الرضا الوظيفي لدى المعلمين العاملين معه وزيادة الإنتاجية.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية مدير المدرسة الذي يبرز بشكل فاعل في الإشراف التام على العملية التعليمية في مدرسته، لتحقيق أهدافها بشكل فعال، فهو المسؤول عن تنظيم وتوجيه وتحفيز جميع العاملين في مدرسته، وتوفير جميع الظروف المادية والنفسية والاجتماعية الممكنة لهم وتسهيل كل الصعوبات وتذليلها، للقيام بأدوارهم على أفضل وجه، وهو المسؤول أيضاً عن إحداث والتغيير في مدرسته على مستوى الأهداف والإجراءات، وأساليب العمل والتنظيم وطرق الإتصال والتواصل، والعلاقات الودية ونظم القيم والاتجاهات لمسايرة التغييرات العلمية والاجتماعية والإقتصادية والسياسية والثقافية، فدور مدير المدرسة الثانوية يعتبر مظهراً من مظاهر فاعلية المدرسة نجاحها من نجاحه، وفشلها من فشلها (الأغبري، 2000). واختلفت نتائج هذه الدراسة حسب تقديرات المدراء والمعلمين والتي جاءت بدرجة كبيرة مع ما ورد عن غيث (2005) الذي أشار بالرغم من الجهود الكبيرة التي بذلت في ميادين العملية التربوية، إلا أننا نجد لا يزال هناك انخفاضاً في كفاءة المدارس في الدول النامية؛ حيث أن ما يحمله منسوبها من أسس إدارية، قد يؤدي ضعف تطبيقها إلى صعوبة تحقيق مع ما تتطلبه المؤسسات التعليمية الحديثة من التطور والتميز، وتعتبر هذه من اعقد المشكلات التي تواجهها مما قد يحد من تطورها حتى تتماشى مع متطلبات العصر.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى مدى التزام مديري المدارس بتنظيم الوسائل التي يستخدموها لتسهيل التطوير المدرسي، وتنفيذ الإصلاح المدرسي من خلال تطبيق العوامل الفنية والمالية والتقنية، والتي تعد جوهر الإصلاح المدرسي، والتأكيد على أهمية الإستراتيجيات المدرسية والتنفيذية لتحقيق التطوير المدرسي، وضرورة الاهتمام بإيجاد بيئات تعلم تعاوني بين القادة التربويين في جميع مستويات الإدارة المدرسية. اتفقت هذه النتيجة المرتفعة مع نتيجة دراسة كل من دراسة مشاتلة (2012)، ودراسة الغامدي (2013)، ودراسة (Bolante, 2013)، ودراسة وليمز وبيترودو وناكلادو (Williams, Petridou & Nicolaidou, 2014)، والتي جاءت بدرجة كبيرة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة التي جاءت بدرجة مرتفعة مع نتيجة دراسة الدبابه (2007)، دراسة الشطناوي (2015)، والتي جاءت ما بين درجة منخفضة إلى متوسطة. وفيما يلي عرض بشكل تفصيلي لمناقشة كل مجال حسب ترتيبها في النتائج كالآتي:

المجال الأول: القوانين والأنظمة والتعليمات

جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (القوانين والأنظمة والتعليمات) مرتبة ترتيباً تنازلياً

حسب المتوسطات الحسابية ((629=N))

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يطبق المدير القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم على جميع المعلمين.	4.39	.812	كبيرة جداً
4	2	يطبق المدير السياسات التربوية وأهدافها وفقاً لقانون التربية والتعليم المعمول به.	4.30	.844	كبيرة جداً
3	3	يطلع المدير المعلمين على القوانين والأنظمة والتعليمات المتعلقة بالعملية التربوية داخل المدرسة.	4.28	.888	كبيرة جداً
6	4	يوضح المدير للمعلمين كل ما يتعلق بالتشريعات التربوية ومعاييرها.	4.24	.900	كبيرة جداً
5	5	يتخذ المدير القرارات الهامة في الوقت المناسب وفقاً للأنظمة والتعليمات.	4.20	.906	كبيرة جداً
7	6	يراعي مدير المدرسة العدالة الاجتماعية المنطلقة من قانون وزارة التربية والتعليم.	4.17	.909	كبيرة
8	7	يراعي مدير المدرسة المبادئ الديمقراطية للتعليم وتكافؤ الفرص التعليمية.	4.16	.938	كبيرة
2	8	يحرص المدير على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المستندة على القوانين والأنظمة التربوية الصادرة من الوزارة أو المديرية.	4.07	.982	كبيرة
		المجال الأول: القوانين والأنظمة والتعليمات	4.23	.757	كبيرة جداً

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال (القوانين والأنظمة والتعليمات) جاء بالمرتبة الأولى بأعلى متوسط حسابي بلغ

(4.23)، وانحراف معياري (.757)، وبدرجة كبيرة جداً.

حيث أشارت تقديرات المديرين والمعلمين في مجال تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات بأن درجة تطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي كان بشكل كبير جداً وهذا يدل على مدى حرص مديري المدارس والمعلمين وتشدهم على تطبيق القوانين والتعليمات على جميع المعلمين التي تساعدهم بشكل أساسي على حفظ النظام والانضباط داخل الغرفة الصفية والمدرسة.

وقد تعزى هذه النتيجة المرتفعة إلى مدى حرص مديري المدارس على تطبيق السياسات التربوية وأهدافها وفقاً

للقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم على جميع المعلمين، مع توضيح المدير للمعلمين كل ما يتعلق

بالتشريعات التربوية ومعاييرها، وإمكانية تطبيق القوانين، وتحديد الوقت المناسب لإتخاذ القرار، وهذا ما أشارت إليه فقرات المجال (1،2،3،4) والتي جاءت بدرجة كبيرة جداً.

كما قد تعزى هذه النتيجة في تقديرات مديري المدارس ومعلميها للدور الذي يقوم به مدير المدرسة في مراعاته للعدالة الاجتماعية، ومبادئ الديمقراطية للتعليم وتكافؤ الفرص التعليمية، المنطلقة من قانون وزارة التربية والتعليم، كما يساعد مدير المدرسة المعلمين على تطوير وتنمية ذاتهم علمياً ومهنياً من خلال إشراكهم في اتخاذ القرارات المستندة على القوانين والأنظمة والتشريعات التربوية الصادرة عن التربية كنظام الامتحانات وتطبيق العلامات، والالتزام بالمنهاج المدرسي، وتطبيق الأنشطة التي تثري المنهاج وغيرها، من أجل تحسن مستوى العملية التعليمية. وهذا يتفق مع ما أشارت إليه الفقرات الآتية (6،7،8).

واتفقت نتيجة هذا المجال مع ما أشار إليه جوهن وآخرون (John,etal , 2004) بأنها العملية التي تدخل في جميع العمليات الإدارية، وتضم كافة الصلاحيات والمسؤوليات للأفراد الذين سيقومون بتنفيذ الخطة بإشراف مدير المدرسة لتحقيق أهدافها، وتحديد وظائف الأفراد وتنفيذها بصورة منسقة وبشكل منسجم، من خلال فريق تعاوني متكامل لإنجاز العمل المشترك، والذي يمثل أوجه النشاطات اللازمة لتحقيق ما يصبو إليه في إدارتنا للمؤسسة التربوية، وتجميع الأعمال المطلوبة في مجموعات وظيفية مستقلة تؤديها تقسيمات تنظيمية قائمة بذاتها. ويرى الطويل (2006) أن تقويم المؤسسات يحتاج إلى قيادة تتبنى قراراتها على أحكام مدروسة، وحاجتها إلى الإصلاح والتغيير في ممارسات الإداريين وأساليب العمل.

واتفقت أيضاً مع حنون (2010) والتي أشارت إلى أن اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية، وهو من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للمدير، ومقدار النجاح الذي يحققه المدير يتوقف على قدرته وكفاءته في اتخاذ القرار، كما يدخل اتخاذ القرار في جميع وظائف العملية الإدارية، واتخاذ القرار له أهمية في حياة الأفراد ضمن ممارستهم اليومية لصنع القرار، ومن ثم اتخاذ العامل الأساس للتقدم والنجاح في القيادة الإدارية.

اتفقت هذه النتيجة المرتفعة مع نتيجة دراسة كل من دراسة مشاتلة (2012)، ودراسة الغامدي (2013) ، ودراسة (Bolanle, 2013) ، ودراسة وليمز وبيترودو وناكلادو (Williams , Petridou & Nicolaidou, 2014) ، والتي جاءت بدرجة كبيرة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة التي جاءت بدرجة مرتفعة مع نتيجة دراسة الدبابه (2007)، دراسة الشطناوي (2015)، والتي جاءت ما بين درجة منخفضة إلى متوسطة.

المجال الثاني: الالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (الالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها) مرتبة ترتيباً

تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ((N=629))

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
7	1	يحافظ المدير على أخلاقيات مهنة التعليم المنصوص عليها في وزارة التربية والتعليم.	4.21	.919	كبيرة جداً
1	2	يؤمن المدير بأخلاقيات النقد الهادف إلى إصلاح المدرسة وإدارتها.	4.18	.879	كبيرة
3	3	يلتزم المدير بأخلاقيات الرعاية التي تركز على العلاقات الإنسانية بين الأفراد.	4.14	.956	كبيرة
5	4	يتسم المدير بسمات قيادية قادرة على توضيح الرؤية المستقبلية للمدرسة وتطويرها.	4.14	.955	كبيرة
8	5	يتعامل المدير بشفافية في التعامل مع المعلمين.	4.13	1.010	كبيرة
4	6	يعمل المدير على ترسيخ معايير قيمية واجتماعية تتسجم مع قيم المجتمع.	4.12	.948	كبيرة
6	6	يسترشد المدير بالقيم الأخلاقية في حل المشكلات التربوية وإصدار الأحكام بشأنها.	4.12	.972	كبيرة
9	6	يعتمد المدير مبدأ المشاركة والمساءلة والتقييم المستمر في تنفيذ البرامج المدرسية.	4.12	.995	كبيرة
2	7	يعمل المدير على بناء نظام اجتماعي عادل داخل المدرسة.	4.04	.957	كبيرة
		مجال الالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها	4.13	.845	كبيرة

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال (الالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها) جاء بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ

(4.13)، وانحراف معياري (.845)، وبدرجة كبيرة.

حيث أشارت تقديرات المديرين والمعلمين في مجال الالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها بأن درجة تطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي كان بشكل كبير، وهذا يدل على مدى إلتزامهم بمبدأ أخلاقيات مهنة التعليم ومعاييرها، كما ورد نصها في وزارة التربية والتعليم، لضمان استمرارية بقائهم بالمناصب الإدارية، وخاصة بأن الكثير من الإدارات المدرسية تعاني من الكثير من المشكلات التي تحد من أدائهم الإداري سواء من جانب الطلبة ومشاكلهم، أو من حيث المعلمين والإداريين. لذا تلزم الإدارة المعلمين والإداريين والطلبة بالالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم من أجل إصلاح المدرسة وإدارتها، مع مراعاة تركزها على العلاقات الإنسانية بينهم، من أجل بناء نظام اجتماعي عادل داخل المدرسة.

كما تعزى هذه النتيجة إلى الدور القيادي الذي يتسم به مديري المدارس في توضيح الرؤية المستقبلية للمدرسة وتطويرها، وشفافيتها في التعامل مع المعلمين، وترسيخ القيم الإجتماعية بينهم التي تتمثل بالعمل الجماعي ومشاركة بعضهم في المناسبات الإجتماعية والإحتفالات الدينية والوطنية، ومشاركة المجتمع المحلي والأسرة.

كما قد تعزى هذه النتيجة الكبيرة كما ورد عن استجابات المدراء والمعلمين من خلال استرشاد مدراء المدارس بالقيم الأخلاقية في حل المشكلات التربوية وإصدار الأحكام بشأنها، وتطبيق مبدأ المشاركة والمساءلة والتقويم المستمر في تنفيذ البرامج المدرسية.

اتفقت هذه النتيجة المرتفعة مع نتيجة دراسة كل من دراسة مشاتلة (2012)، ودراسة الغامدي (2013)، ودراسة (Bolanle, 2013)، ودراسة وليمز وبيترودو وناكلادو (Williams , Petridou & Nicolaidou, 2014)، والتي جاءت بدرجة كبيرة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة التي جاءت بدرجة مرتفعة مع نتيجة دراسة الدبابه (2007)، دراسة الشطناوي (2015)، والتي جاءت ما بين درجة منخفضة إلى متوسطة.

المجال الثالث: التواصل الإداري

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التواصل الإداري) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية ((629=N))

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يشجع المدير العلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المعلمين.	4.18	.967	كبيرة
2	2	يوفر المدير وسائل اتصال حديثة ومتطورة.	4.10	1.033	كبيرة
3	3	يوفر المدير للمعلمين بيئة مناسبة للتعبير عن آرائهم متوخياً العدالة والمساواة في ذلك.	4.09	1.024	كبيرة
5	4	يعزز المدير العلاقات الاجتماعية بين المدرسة والمجتمع المحلي.	4.04	1.006	كبيرة
6	5	يتبنى مدير المدرسة نظاماً فعالاً للتواصل الإداري وفق آلية مدروسة.	4.03	1.012	كبيرة
4	6	يُشرك المدير المعلمين ويأخذ بمقترحاتهم في الاجتماعات والنقاشات كافة.	4.01	1.014	كبيرة
		التواصل الإداري	4.08	.915	كبيرة

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال (التواصل الإداري) جاء بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (4.08)، وانحراف معياري (0.915)، وبدرجة كبيرة.

حيث أشارت تقديرات المديرين والمعلمين في مجال (التواصل الإداري) بأن درجة تطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي كان بشكل كبير، وهذا يدل على مدى تشجيع مدراء المدارس للعلاقات الإنسانية والاجتماعية بين المعلمين والإداريين وبين الطلبة،

وقد تعزى هذه النتيجة إلى الدور الذي يقدمه المدير في توفير وسائل اتصال حديثة ومتطورة، تسهم في تهيئة بيئة مناسبة للتعبير عن آرائهم متوخياً العدالة والمساواة في ذلك، بالإضافة إلى دور المدير في تعزيز العلاقات الاجتماعية بين المدرسة والمجتمع المحلي، من خلال تبني مدير المدرسة نظاماً فعالاً للتواصل الإداري وفق آلية مدروسة، يُشرك بها المدير المعلمين ويأخذ بمقترحاتهم في الاجتماعات والنقاشات كافة.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى دور عملية الاتصال الإداري في تطوير علاقات وثيقة مع البيئة المحيطة. فقد اتفقت هذه النتيجة مع ما توصل إليه توبي (EI-Uteibi, 2005) بأنه ينظر إلى المنظمة كنظام صغير الحجم يعتمد في بقائه ونجاحه على مدى قدرته على إقامة علاقات مستمرة بناءً مع النظام الأكبر الذي هو البيئة الخارجية، لذلك فإن المنظمات تحتاج إلى وجود نظام اتصال جيد يعمل على التدفق المستمر للمعلومات التي يحتاجها التنظيم للتكيف مع متطلبات البيئة المتغيرة .

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية التواصل والاتصال الإداري في إنجاح الإدارة، الذي يتوقف على عوامل متعددة من بينها امتلاك المدراء لمهارات الاتصال الإداري، حيث إن الاتصال عملية مطلوبة في أي مؤسسة، وتعد عملية الاتصال عملية اجتماعية تتم فيها مشاركة المعلومات وتبادلها على المستوى الفردي والجماعي.

واتفقت أيضاً هذه النتيجة مع ما أشار إليه الخالدي (2016) بأن الإدارة تعتمد بشكل أساسي على الاتصال، فهو عامل حاسم وأساسي لتوجيه السلوك داخل المؤسسة، ووسيلة فعالة لإحكام الإشراف على المرؤسين ونشاطهم، وإحاطة الإدارة العليا علماً بمجريات الأمور التي تتم داخل المؤسسة، ومتابعة أوجه النشاطات المختلفة، والثابت من أن كل عمل قدر أدأوه وفقاً لما خطط له، وبذلك يمثل الاتصال الرباط الذي يربط بين الأفراد في مختلف الوحدات الفرعية داخل أي تنظيم من جهة، وبين الوحدات الفرعية والتنظيم الكلي من جهة، وبين المؤسسات المختلفة من جهة ثالثة، فهو كالأعصاب بالنسبة لجسم الإنسان التي تتولى مهام نقل الأوامر من الدماغ وغليه في كافة أجزاء الجسم، وبذلك تنظم وتنسق حركاته وسلوكه بوجه عام.

المجال الرابع: العمليات الإدارية

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (العمليات الإدارية) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية ((629=N))

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يقوم المدير ببناء إستراتيجية تربوية شاملة (تشمل الطالب والمعلم والمنهاج وأساليب التعلم والتقويم) بما ينسجم مع التوجهات العامة للأسس التربوية الحديثة.	4.14	.914	كبيرة
7	2	يوزع المدير الأعمال والمهام بين المدرسين وتحديد مسؤولياتهم وفقاً لتخصصاتهم ورغباتهم.	4.13	.920	كبيرة
9	3	يراعي المدير الحاجات الإنسانية وفقاً لنظام الحوافز داخل المدرسة.	4.12	.923	كبيرة

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
4	4	يفوض المدير المعلمين اتخاذ القرارات التي تتعلق بالأنشطة التعليمية.	4.11	.881	كبيرة
5	4	يفوض المدير الصلاحيات والقرارات حسب تخصصات المعلمين وقدراتهم.	4.11	.937	كبيرة
8	5	يتعاون المدير مع المعلمين في حل المشكلات التي تواجههم وفقاً لأسلوب حل المشكلات.	4.09	.959	كبيرة
2	6	يبنى المدير الخطط على أسس علمية ومنهجية واقعية وقابلة للتطبيق وفقاً للعمليات الإدارية.	4.06	.925	كبيرة
6	7	يوفر المدير للمعلمين بيئة مناسبة للتعبير عن آرائهم متوخياً العدالة والمساواة في ذلك.	4.01	.992	كبيرة
3	8	يُشرك المدير المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية.	3.90	1.012	كبيرة
		المجال الثاني: العمليات الإدارية	4.07	.802	كبيرة

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال (العمليات الإدارية)، جاء بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وانحراف معياري (.802)، وبدرجة كبيرة.

حيث أشارت تقديرات المديرين والمعلمين في مجال (العمليات الإدارية) بأن درجة تطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي كانت بشكل كبير، وهذا يدل مدى إلتزام مديري المدارس ببناء إستراتيجية تربوية شاملة (تشمل الطالب والمعلم والمنهاج وأساليب التعلم والتقييم)، بما ينسجم مع التوجهات العامة للأسس التربوية الحديثة. بالإضافة إلى الدور الكبير المبني على أسس علمية واضحة بعيدة عن التخبط والعشوائية في توزيع الأعمال والمهام بين المدرسين، وتحديد مسؤولياتهم وفقاً لتخصصاتهم ورغباتهم. كما يتبع المدير أسلوب تفويض الصلاحيات للمعلمين من ذوي الخبرة والصلاحيات في اتخاذ القرارات التي تتعلق بالأنشطة التعليمية، وهذا ما دلت عليه الفقرات ذات الأرقام الآتية (1، 2، 3، 4).

كما تعزى هذه النتيجة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة بدور الذي يقوم به المدير في تقديم المساعدة للمعلمين في حل المشكلات التي تواجههم، وفقاً لإتباع أسلوب حل المشكلات. وتبنى المدير الخطط على أسس علمية ومنهجية واقعية وقابلة للتطبيق وفقاً للعمليات الإدارية. كما أن المدير يوفر للمعلمين بيئة مناسبة للتعبير عن آرائهم متوخياً العدالة والمساواة في ذلك، ويساعد المعلمين في اتخاذ القرارات التربوية الخاصة بقرارات المعلم داخل صفه، ومع طلبته في تحديد موعد الامتحانات، والواجبات، وتوزيع الأنشطة والمهام الصفية، واتخاذ القرار في النشاط لامنهجي الذي يرغب في لانتماء إليه. فقد دل على هذا الفقرات ذات الأرقام الآتية (5، 6، 7، 8).

حيث أن القرار الإداري يعتبر عصب الإدارة، وعملية اتخاذ القرارات من الوظائف الأساسية للمديرين، وهو عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل الأنسب من بين بدائل متعددة ومقامه أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها

باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تواجه متخذ القرار، وبالتالي فالقرار واتخاذها ما هما في الواقع إلا انعكاس لسلوك سيقع مستقبلاً، ولنتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك (عقيلي، 1996).

وتتفق هذه النتيجة مع ما أشار إليه حسين (2009) بأن التخطيط يساعد على التعامل مع العوامل الطارئة المفاجئة غير المتوقعة بكفاءة، وهذا يقلل الهدر الإداري، ويساعد في تحقيق الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم، وتوجيه، ورقابة، بشكل أفضل، كما يساهم التخطيط في إدارة الوقت، ومنع الإرتجال واللجوء إلى التجربة والخطأ، ويتضمن التخطيط الربط بين الماضي، والحاضر، والمستقبل، ويساعد على التنسيق بين الأنشطة الرئيسة والفرعية، إذ أنه يحدد أداء كل مرحلة من مراحل العمل، ويعمل على توفير المعلومات والبيانات، ويعمل على حسن استغلال الموارد والإمكانات المتاحة، وبالتالي يعمل على تخفيض التكاليف، ويوضح أهداف المؤسسة من خلال زيادة الخدمات، ويؤدي إلى زيادة فاعلية المديرين، ويعتبر التخطيط مرحلة أساسية من مراحل العملية الإدارية المتكاملة تقود إلى اتخاذ القرار وتحديد الرؤية، والرسالة، وتحقيق أهداف المدرسة.

اتفقت هذه النتيجة المرتفعة مع نتيجة دراسة كل من دراسة مشاتلة (2012)، ودراسة الغامدي (2013)، ودراسة (Bolante, 2013)، ودراسة وليمز وبيترودو وناكلادو (Williams , Petridou & Nicolaidou, 2014)، والتي جاءت بدرجة كبيرة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة التي جاءت بدرجة مرتفعة مع نتيجة دراسة الدبابه (2007)، دراسة الشطناوي (2015)، والتي جاءت ما بين درجة منخفضة إلى متوسطة.

المجال الخامس: التكامل المؤسسي

جدول (8) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (التكامل المؤسسي) مرتبة ترتيباً تنازلياً حسب

المتوسطات الحسابية ((N=629))

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
9	1	يعمل المدير على حل الصراع بطرق فاعلة داخل المدرسة.	4.16	.962	كبيرة
2	2	يأخذ المدير بآراء المعلمين لتطوير المدرسة.	4.13	.905	كبيرة
1	3	يُشرك المدير المجتمع المحلي في فعاليات وأنشطة المدرسة المتنوعة.	4.11	.926	كبيرة
8	4	يوزع المدير العمل بعدالة بين الأفراد والجماعات داخل المدرسة.	4.10	.986	كبيرة
7	5	يعمل المدير على توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف الجماعة وتطلعاتها.	4.08	.927	كبيرة
4	6	يعزز المدير علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي.	4.07	.999	كبيرة
5	7	يوفر المدير المناخ المناسب للتعليم والتعلم والمحفز للتفكير والانفتاح.	4.06	.947	كبيرة
6	8	يتبنى المدير نظام اللامركزية في ممارساته الإدارية.	3.98	.941	كبيرة

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
3	9	يأخذ المدير بآراء أولياء الأمور بما ينسجم مع برامج المدرسة وسياساتها التربوية.	3.95	.961	كبيرة
		التكامل المؤسسي	4.07	.811	كبيرة

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال (التكامل المؤسسي)، جاء بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (4.07)، وانحراف معياري (0.802)، وبدرجة كبيرة.

حيث أشارت تقديرات المديرين والمعلمين في مجال (التكامل المؤسسي)، بأن درجة تطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي كانت بشكل كبير، وهذا يدل مدى إلتزام مديري المدارس في حل الصراخ بطرق فاعلة داخل المدرسة، والأخذ بآراء المعلمين لتطوير المدرسة، ويشارك المدير المجتمع المحلي في فعاليات وأنشطة المدرسة المتنوعة، ويوزع المدير العمل بعدالة بين الأفراد والجماعات داخل المدرسة.

كما أن مدير المدرسة يعمل على توجيه الجهود نحو تحقيق أهداف الجماعة وتطلعاتها. ويعزز علاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، من خلال توفير المدير المناخ المناسب للتعليم والتعلم والمحفز للتفكير والانفتاح لدى المعلمين والطلبة، وذلك من خلال تهيئة البيئة المناسبة من الإضاءة والتهوية والأثاث، ومشاركة أولياء الأمور، ومن جانب آخر مساعدة المدير للمعلم من خلال تهيئة الظروف والامكانات النسانية لهم في إلحاقهم ببرامج ودورات تعزز من دورهم الأكاديمي.

وقد تعزى هذه النتيجة إلى تبني مدير المدرسة نظام اللامركزية في ممارساته الإدارية، وعدم تحوره حول القيادة التسلطية المركزية التي تتسم بالروتين والتعقيد. وتدل هذه النتيجة الفقرات ذات الأرقام الآتية (8،9). انفتحت هذه النتيجة المرتفعة مع نتيجة دراسة كل من دراسة مشتاتلة (2012)، ودراسة الغامدي (2013)، ودراسة (Bolante, 2013)، ودراسة وليمز وبيترودو وناكلادو (Williams, Petridou & Nicolaidou, 2014)، ودراسة أبو ورد (2015)، والتي جاءت بدرجة كبيرة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة التي جاءت بدرجة مرتفعة مع نتيجة دراسة الدبابه (2007)، دراسة الشطناوي (2015)، والتي جاءت ما بين درجة منخفضة إلى متوسطة.

المجال السادس: الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية

جدول (9) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية) مرتبة

ترتيباً تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية ((N=629))

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
2	1	يراعي المدير عنصر ضبط الوقت في جميع الأنشطة والفعاليات المدرسية.	4.15	.971	كبيرة
1	2	يستخدم المدير الموارد المادية بطريقة فاعله.	4.10	.973	كبيرة
9	3	يُعد المدير موازنة تقديرية تحقق أهداف المدرسة.	4.09	.925	كبيرة

الرقم	الرتبة	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
8	4	يركز المدير على كفاية المرافق التعليمية للمدرسة كالمكتبة والمختبرات وغيرها.	4.07	.990	كبيرة
4	5	يعمل المدير على تحسين أداء المعلمين في المدرسة بشمولية وتكامل.	4.06	.972	كبيرة
7	6	يمارس المدير نمط قيادي إبداعي على المعلمين.	4.05	.929	كبيرة
10	6	يحلل المدير نتائج البرامج التعليمية للاستفادة منها في تحقيق النمو المهني للمعلمين.	4.05	.960	كبيرة
3	7	يتجه المدير إلى استخدام أساليب تكنولوجية حديثة لزيادة الكفاءة الوظيفية للمعلمين.	4.04	.963	كبيرة
5	7	يوفر المدير فرص النمو المهني للمعلمين بصورة مخططة ومدروسة.	4.04	.968	كبيرة
6	7	يشجع مدير المدرسة الحوار الهادف والنقد البناء في سبيل تحقيق الأهداف داخل المدرسة وخارجها.	4.04	.952	كبيرة
		الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية	4.07	.845	كبيرة

فقد أشارت النتائج إلى أن مجال (الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية)، جاء بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ

(4.07)، وانحراف معياري (0.802)، وبدرجة كبيرة.

حيث أشارت تقديرات المديرين والمعلمين في مجال (الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية)، بأن درجة تطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي كانت بشكل كبير، وهذا يدل مراعاة مديري المدارس عنصر ضبط الوقت في جميع الأنشطة والفعاليات المدرسية. إذ يعد مدير المدرسة موازنة تقديرية لتحقيق أهداف المدرسة، وتعمل على تحسين أداء المعلمين في المدرسة بشمولية وتكامل، من خلال تركيزه على كفاية المرافق التعليمية للمدرسة كالمكتبات والمختبرات وغيرها. وهذا ما دلت عليه الفقرات ذات الأرقام (1،2،3).

كما قد تمزى هذه النتيجة إلى النمط القيادي الإبداعي الذي يعتمد مدير المدرسة ويوظفها في تعزيز وتطوير المدرسة لتصف في مصاف المدارس المتقدمة. من خلال التنوع في استعمال أساليب التكنولوجيا الحديثة، وتفعيل الحوار الهادف البناء لزيادة الكفاءة الوظيفية للمعلمين، مع توفير فرص النمو والتدريب والتنمية المهنية المناسبة للمعلمين حسب احتياجاتهم المهنية. وهذا ما دلت عليه الفقرات ذات الأرقام (5،6،7) والتي جاءت بدرجة كبيرة.

اتفقت هذه النتيجة المرتفعة مع نتيجة دراسة كل من دراسة مشاتلة (2012)، ودراسة الغامدي (2013)، ودراسة (Bolanle, 2013)، ودراسة وليمز وبيترودو وناكلادو (Williams, Petridou & Nicolaidou, 2014)، والتي جاءت بدرجة كبيرة. واختلفت نتيجة هذه الدراسة التي جاءت بدرجة مرتفعة مع نتيجة دراسة الدبابه (2007)، دراسة الشطنواوي (2015)، والتي جاءت ما بين درجة منخفضة إلى متوسطة.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة الإحصائية ($\alpha \leq 0.05$) بين المتوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مدرء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لاختلاف (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي).

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية استجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مدرء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لاختلاف (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) وكما هو مبين في الجدول رقم (10).

جدول (10) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول تطبيق مدرء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي تعزى لمتغيرات (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي)

المتغيرات	الفئات	الإحصائي	القوانين والأنظمة والتعليمات	العمليات الإدارية	التكامل المؤسسي	مجال الالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها	الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية	التواصل الإداري	الأداة الكلية
المتغيرات	ذكر	المتوسط الحسابي	4.12	3.93	3.91	4.00	3.90	3.88	3.96
		العدد	333	333	333	333	333	333	333
		الانحراف المعياري	.829	.855	.886	.927	.929	.991	.840
	انثى	المتوسط الحسابي	4.34	4.23	4.25	4.29	4.26	4.29	4.28
		العدد	296	296	296	296	296	296	296
		الانحراف المعياري	.648	.707	.677	.714	.693	.765	.655
	Total	المتوسط الحسابي	4.23	4.07	4.07	4.13	4.07	4.08	4.11
		العدد	629	629	629	629	629	629	629
		الانحراف المعياري	.757	.802	.811	.845	.845	.915	.775
	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	4.29	4.16	4.18	4.20	4.12	4.13	4.18
	العدد	94	94	94	94	94	94	94	

المتغيرات	الفئات	الإحصائي	القوانين والأنظمة والتعليمات	العمليات الإدارية	التكامل المؤسسي	مجال الالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها	الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية	التواصل الإداري	الأداة الكلية
		الانحراف المعياري	.954	1.000	.934	1.019	1.050	1.105	.975
	من 5 سنوات الى اقل من 10 سنوات	المتوسط الحسابي	4.06	3.92	3.98	400.02	3.99	4.00	4.00
		العدد	139	139	139	139	139	139	139
		الانحراف المعياري	.802	.825	.815	.827	.835	.901	.783
	10 سنوات فاكثر	المتوسط الحسابي	4.27	4.11	4.07	4.16	4.09	4.09	4.13
		العدد	396	396	396	396	396	396	396
		الانحراف المعياري	.678	.734	.776	.804	.792	.869	.714
	Total	المتوسط الحسابي	4.23	4.07	4.07	4.13	4.07	4.08	4.11
		العدد	629	629	629	629	629	629	629
		الانحراف المعياري	.757	.802	.811	.845	.845	.915	.775
	بكالوريوس فما دون	المتوسط الحسابي	4.23	4.08	4.07	4.12	4.07	4.08	4.11
		العدد	540	540	540	540	540	540	540
		الانحراف المعياري	.770	.816	.835	.877	.860	.930	.796
	اعلى من بكالوريوس	المتوسط الحسابي	4.19	4.03	4.08	4.24	4.07	4.07	4.11
		العدد	89	89	89	89	89	89	89
		الانحراف	.675	.715	.651	.611	.745	.820	.635

المؤهل العلمي

المتغيرات	الفئات	الإحصائي	القوانين والأنظمة والتعليمات	العمليات الإدارية	التكامل المؤسسي	مجال الالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها	الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية	التواصل الإداري	الأداة الكلية
		المعياري							
	Total	المتوسط الحسابي	4.23	4.07	4.07	4.13	4.07	4.08	4.11
		العدد	629	629	629	629	629	629	629
		الانحراف المعياري	.757	.802	.811	.845	.845	.915	.775

يبين الجدول (10) تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية تبعاً للمتغيرات: (الجنس، وسنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) بسبب اختلاف فئات متغيرات الدراسة، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية، تم استخدام تحليل التباين الثلاثي المتعدد كما في الجدول (11):

جدول (11) تحليل التباين الثلاثي لأثر متغيرات الدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) على استجابات أفراد العينة حول تطبيق مدرء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي

مصدر التباين	المجالات	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس Wilks' Lambda value=.983 Sig=.096	المجال الأول: القوانين والأنظمة والتعليمات	2.573	1	2.573	<u>4.743</u>	<u>.030</u>
	المجال الثاني: العمليات الإدارية	1.498	1	1.498	2.469	.117
	المجال الثالث: التكامل المؤسسي	2.016	1	2.016	3.288	.070
	المجال الرابع: مجال الالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها	1.486	1	1.486	2.215	.137
	المجال الخامس: الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية	3.664	1	3.664	<u>5.499</u>	<u>.019</u>
	المجال السادس: التواصل الإداري	4.690	1	4.690	<u>6.038</u>	<u>.014</u>
	الأداة الكلية	2.532	1	2.532	<u>4.534</u>	<u>.034</u>
سنوات الخبرة Hotelling's Trace value=.017 Sig=.585	المجال الأول: القوانين والأنظمة والتعليمات	.179	2	.090	.165	.848
	المجال الثاني: العمليات الإدارية	.100	2	.050	.083	.921
	المجال الثالث: التكامل المؤسسي	.151	2	.076	.123	.884
	المجال الرابع: مجال الالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها	.750	2	.375	.559	.572

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
.524	.647	.431	2	.862	المجال الخامس: الاستخدام الأمثل للفقوى البشرية والمادية	
.565	.571	.444	2	.888	المجال السادس: التواصل الإداري	
.785	.243	.136	2	.271	الأداة الكلية	
.813	.056	.030	1	.030	المجال الأول: القوانين والأنظمة والتعليمات	المؤهل العلمي Hotelling's Trace value=.019 Sig=.080
.285	1.143	.693	1	.693	المجال الثاني: العمليات الإدارية	
.499	.458	.281	1	.281	المجال الثالث: التكامل المؤسسي	
.644	.214	.143	1	.143	المجال الرابع: مجال الالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها	
.520	.415	.276	1	.276	المجال الخامس: الاستخدام الأمثل للفقوى البشرية والمادية	
.532	.390	.303	1	.303	المجال السادس: التواصل الإداري	
.618	.248	.139	1	.139	الأداة الكلية	
		.542	617	334.684	المجال الأول: القوانين والأنظمة والتعليمات	
		.607	617	374.256	المجال الثاني: العمليات الإدارية	الخطأ
		.613	617	378.376	المجال الثالث: التكامل المؤسسي	
		.671	617	413.938	المجال الرابع: مجال الالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها	
		.666	617	411.113	المجال الخامس: الاستخدام الأمثل للفقوى البشرية والمادية	
		.777	617	479.234	المجال السادس: التواصل الإداري	
		.558	617	344.489	الأداة الكلية	
			629	11596.094	المجال الأول: القوانين والأنظمة والتعليمات	
			629	10843.864	المجال الثاني: العمليات الإدارية	
			629	10831.296	المجال الثالث: التكامل المؤسسي	
			629	11196.025	المجال الرابع: مجال الالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها	
			629	10864.550	المجال الخامس: الاستخدام الأمثل للفقوى البشرية والمادية	
			629	10972.972	المجال السادس: التواصل الإداري	
			629	10992.545	الأداة الكلية	

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع المربعات	المجالات	مصدر التباين
			628	359.810	المجال الأول: القوانين والأنظمة والتعليمات	المجموع المصحح
			628	403.974	المجال الثاني: العمليات الإدارية	
			628	413.123	المجال الثالث: التكامل المؤسسي	
			628	448.807	المجال الرابع: مجال الالتزام بأخلاقيات المهنة ومعاييرها	
			628	447.914	المجال الخامس: الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية	
			628	525.385	المجال السادس: التواصل الإداري	
			628	376.996	الأداة الكلية	

بينت نتائج السؤال الثاني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 < \square$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مدرء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، على جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية.

كما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مدرء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تعزى على حسب متغير الجنس (ذكر، انثى) على كل من المجال الأول (المجال الأول: القوانين والأنظمة والتعليمات) والمجال الخامس (الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية) والمجال السادس (التواصل الإداري)، والأداة الكلية وكانت الفروق لصالح الإناث على هذه المجالات والأداة الكلية. . وفيما يلي عرض تفصيلي لهذه النتائج:

أولاً: بالنسبة لمتغير الجنس: فقد أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مدرء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة، تعزى على حسب متغير الجنس (ذكر، انثى) على كل من المجال الأول (المجال الأول: القوانين والأنظمة والتعليمات) والمجال الخامس (الاستخدام الأمثل للقوى البشرية والمادية) والمجال السادس (التواصل الإداري)، والأداة الكلية وكانت الفروق لصالح الإناث على هذه المجالات والأداة الكلية. بالنسبة لمتغير الجنس والذي جاء لصالح الإناث، فقد تعزى هذه النتيجة حسب تقديرات أفراد عينة الدراسة (المدرء والمعلمون)، على الرغم من مدى إدراك كلا الجنسين بمدى أهمية الالتزام بتطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم على المدير والمديره تطبيقها في مؤسسته التربوية على جميع المعلمين والإداريين والطلبة.

وإن كلا الجنسين لديهم دراية كافية بتلك الأسس الإدارية من خلال ما اكتسبوه من معلومات وخبرات من خلال التحاقهم بدورات وخبرات قبل استلام منصب الإدارة المبني على خبرات علمية من شهادات، ودورات ومعايير تؤهله للمنصب

الإداري، وإنما يقصد بذلك أن الأثنى بطبيعة أكثر إلزاماً بتطبيق القوانين والأنظمة على معلماتها، وتعتمد على الحرفية في تطبيق القوانين، وتعاقب في حالة أي خلل في القوانين والأنظمة.

إلا أن مديرات المدارس أكثر حدة في الالتزام في تطبيق القوانين والأنظمة والتشريعات، لذا نجد أن مدارس الإناث أكثر إلزاماً في النظام، وقد يعزى ذلك إلى قدرة المديرات بالسيطرة على المشكلات الإدارية التي قد تتعرض إليها الإدارة المدرسية من حيث تقليل فرص التسرب والعنف والفوضى وتدني التحصيل بين الطالبات الإناث، لأن التغيرات الفسيولوجية لدى الإناث ممكن السيطرة عليها من خلال الخوف من الأهالي، أو احترام المعلمة والمديره، أو لجوء الطالبة إلى المسالمة، أما من جانب المعلمات فإن المديرات تلزم المعلمات في الدوام الرسمي ضمن القوانين والأنظمة، وتشجيع المعلمات المبدعات والمخلصات لعملهن، في إعطاء الحصص الدراسية على وقتها بكفاءة وجدية عالية، وذلك لالتزام الطالبات أيضاً بالدوام الرسمي لنهاية اليوم. كما وقد تعزى هذه النتيجة إلى رغبة المديرات في التميز والاستمرارية في الجانب الإداري.

وهذا لا يعني أن الذكور لا يلتزموا بتطبيق القوانين وتشريعاتها، وإنما طبيعة المشكلات الإدارية التي يتعرض لها المدير من تسرب الطلبة والعنف، والمشكلات السلوكية تفوق مشكلات الإناث، وهذا ناتج عن الطبيعة الفسيولوجية لدى الذكور. وعلى الرغم من إلزام المدير المعلمين والطلبة بتطبيق القوانين والأنظمة والتشريعات، إلا أن مدى إلزام المعلمين أقل من إلزام المعلمات.

اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة الشطناوي (2015)، بوجود فروق تعزى لأثر متغير الجنس. واختلفت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة ودراسة الدبابه (2007)، ودراسة مشاتلة (2012)، ودراسة بولنلي (Bolanle, 2013)، بعدم وجود فروق تعزى لمتغير الجنس

ثانياً: بالنسبة لمتغيري: المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة: حيث أظهرت النتيجة عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ($p < 0.05$) لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول تطبيق مدراء المدارس الثانوية للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي في محافظة المفرق من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة تعزى لأثر المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، على جميع مجالات الدراسة والأداة الكلية.

1. بالنسبة للمؤهل العلمي: الذي جاءت تقديرات أفراد عينة الدراسة بعدم وجود فروق تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي، لأن كلا الجنسين من المدراء والمديرات على مؤهل علمي عالي في مجال الإدارة حيث يعتبر شرط من شروط الإدارة أن يكون من ذوي الخبرة والكفاءة وحلمة مؤهل علمي عالي في مجال الإدارة، فقد خاضوا خلال فترة دراستهم الجامعية في مرحلة الدراسات العليا معرفة أكبر في الأسس الإدارية، وكيفية إتخاذ القرار، وأهمية العمل الجماعي التشاركي مع المعلمين ومدى إنعكاسه على جودة المؤسسة التربوية التي يعمل بها.

اتفقت نتيجة الدراسة مع نتيجة دراسة مشاتلة (2012)، ودراسة بولنلي (Bolanle, 2013)، ودراسة أبو ورد (2015)، والتي أشارت بعدم وجود فروق تعزى لأثر متغير المؤهل العلمي.

أما بالنسبة لسنوات الخبرة: فقد أشارت نتيجة الدراسة حسب تقديرات المدراء والمعلمين بعدم وجود فروق تعزى لأثر متغير الخبرة لدى مديري المدارس، وقد تعزى هذه النتيجة لخضوع المدير قبل تفويضه استلام الإدارة إلى دورات وأسس

ومعايير، وشهادات تمكنه معرفة مدى إلتزامه للأسس الإدارية للتطوير التنظيمي، وكيفية تنظيمها وتطبيقها في إدارته. اتفقت نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة مصلح دراسة مشتاتلة (2012)، ودراسة بولنلي (Bolante, 2013)، بعدم وجود فروق تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة. واختلفت هذه النتيجة مع نتيجة دراسة الدبابه (2007)، والتي أشارت بوجود فروق تعزى لأثر متغير سنوات الخبرة.

التوصيات

- أشار الباحثان بناءً على النتائج التي تم توصل إليها في الدراسة بعدة توصيات أهمها:
- أن يحرص المدير على مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المستندة على القوانين والأنظمة التربوية الصادرة من الوزارة أو المديرية، من خلال تركيزه على مبدأ المشاركة والمساءلة والتقويم المستمر في تنفيذ البرامج المدرسية، وأن يعمل على بناء نظام اجتماعي عادل داخل المدرسة.
 - أن يتبنى مدير المدرسة نظاماً لامركزية فعالاً للتواصل الإداري وفق آلية مدروسة، يُشرك المعلمين ويأخذ بمقترحاتهم في الاجتماعات والنقاشات، ويشركهم في اتخاذ القرارات، ويأخذ بأراء أولياء الأمور، بما ينسجم مع برامج المدرسة وسياساتها التربوية.
 - يشجع مدير المدرسة الحوار الهادف والنقد البناء في سبيل تحقيق الأهداف داخل المدرسة وخارجها. و يوفر المدير فرص النمو المهني للمعلمين بصورة مخططة ومدروسة.

المراجع

- أحمد، أحمد إبراهيم . (2001) . الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة . الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة.
- أغبري، عبد الصمد(2000). الإدارة المدرسية البعد التخطيطي والتنظيمي المعاصر. بيروت: دار النهضة العربية للطباعة والنشر
- بطاح، أحمد (2006). قضايا معاصرة في الإدارة التربوية. ط2، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- بدري، عدنان إبراهيم(2011) . الإدارة : تربوية- مدرسية- صافية. ط2، إربد، الأردن، مؤسسة جمادة للدراسات الجامعية والنشر والتوزيع.
- حسين، سلامه عبد العظيم(2007). ثورة إدارة الهندسة، مدخل جديد لمنظومة التعليم. ط1، الإسكندرية، الدار الجديدة للنشر والتوزيع.
- حسن، عبد الحميد (2009) . دراسة مقارنة بين الأطفال ذوي صعوبات التعلم والأطفال الأسوياء في المهارات الاجتماعية . مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والنفسية. 11(1): 70-110
- حنون، نادية(2010). درجة استخدام أسلوب الهندسة الإدارية في ممارسة العمليات الإدارية في المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، من وجهة نظر المديرين والمديرات.(رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.
- خالدي، ابراهيم(2016). الاتصال الإداري. ط1، عمان، الأردن، دار الرنيم للنشر والتوزيع
- الخطيب، رداح ، والخطيب، أحمد. (2000). الإدارة والإشراف التربوي اتجاهات حديثة، ط2 ،الرياض: مطابع الفرزدق للنشر والتوزيع.
- دبابنه، لانا (2007). درجة تطبيق الأسس الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية الخاصة من وجهة نظر معلمي ومديري هذه المدارس في منطقة عمان الكبرى. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية، جامعة اليرموك، الأردن.
- رويلي، محمد صالح(2003). تصورات القادة التربويين في المملكة السعودية لمدى توافر عناصر الإدارة المدرسية الفعالة ومدى أهميتها المستقبلية وعلاقة ذلك باتجاهاتهم نحو التغيير والتطوير التنظيمي. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، كلية التربية ، جامعة اليرموك.
- ستراك، رياض (2004). دراسات في الإدارة التربوية. ط1، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.
- شطناوي، نواف (2015). أداء مديري المدارس الحكومية والخاصة في محافظة إربد لمهامهم الإدارية والفنية: (دراسة مقارنة) ، مجلة جامعة الملك سعود، 27 (1)، 19 – 37
- شريدة، هيام(1996). وجهات نظر العاملين في مديريات التربية والتعليم بمحافظة إربد في درجة ممارسة الأسس الإدارية وعلاقتها ببعض المتغيرات الذاتية للعامل . أبحاث اليرموك سلسلة العلوم الإنسانية والتربوية، 12(1): 153- 178
- صيرفي، محمد (2007). التطوير التنظيمي. الإسكندرية، مصر، الدار الجامعية للنشر والتوزيع.
- طويل، هاني عبد الرحمن (2006). الإدارة التعليمية مفاهيم ..وأفاق، ط2، عمان، الأردن، دار الرسالة للنشر والتوزيع.
- عليما، صالح (2007) .العمليات الإدارية في المؤسسات التربوية . الأردن : دار

الشروق للنشر والتوزيع.

عريفج، سامي سلطي. (2004)، الإدارة التربوية المعاصرة . ط2، عمان: دار الفكر للنشر والتوزيع.

عابدين، محمد عبد القادر . (2006) . الإدارة المدرسية الحديثة. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

عمايه، محمد حسن(2002). مبادئ الإدارة المدرسية. ط3. عمان، الأردن، دار المسيره للنشر والتوزيع.

العميان، محمود(2010). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمان. ط5، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

غيث، وليد حسن (2005). أثر أنماط الاتصال الإداري لدى القيادات التربوية في مديريات التربية والتعليم على درجة فاعلية

الممارسات الإدارية القيادية لمديري المدارس ومديراتها الثانوية الحومية في محافظة عمان .(رسالة ماجستير غير

منشورة)،كلية التربية، الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

فوكس، جيمس هارولد(2004). الإدارة المدرسية ومبادئها. القاهرة، مكتبة النهضة للنشر والتوزيع.

قريوتي، محمد قاسم (2008). السلوك التنظيمي، دراسة السلوك الانساني الفردي والجماعي في المنظمات الادارية ، جامعة

الزينة ، عمان

مشتاتلة، حنان أحمد (2012) . دور جائزة الملكة رانيا العبد الله للمدير المتميز في تطوير الكفايات الإدارية لمديري المدارس

في الأردن - دراسة تقييمية .(أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

مرسي، محمد منير (2007). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، ط2، القاهرة، عالم الكتب للنشر والتوزيع.

مصطفى، يوسف عبد المعطي. (2007). الإدارة التربوية مداخل جديدة...لعالم جديد ، ط 2، القاهرة، دار الفكر العربي

للنشر والتوزيع.

نشوان، يعقوب، ونشوان، جميل (2004) . السلوك التنظيمي في الإدارة والاشراف التربوي. غزة: مطبعة دار المنارة.

Bolanle, OluwatoyinAkinola . (2013) . Principals' Leadership Skills and School Effectiveness: The Case of South Western Nigeria. World Journal of Education, 3:(5), 26 – 33.

Daft, R. (2007). *Organization Theory and Design*. An Academic Internet Publisher, (AIPI) Publications and services.

El-Uteibi, Subhi (2005). *Effective Communication and Personal Business Skills*. Amman: Dar Al Hammed. Daft, R. (2007). *Organization Theory and Design*. An Academic Internet Publisher, (AIPI) Publications and services.

Johnson , R .(2010). *Principal Evaluation : A Different Perspective* , unpublished doctoral dissertation , Wichita state university , U.S.A.

Kelly. R. (2010). *Human Resource Management* .7th ed. New York: Holt Reinhalt & Winston. Inc

Moorhead, G, & Griffin, R. (2007). *Organizational Behavior, Managing people and Organizations* . New York , Houghton Mifflin and company.

Williams, J . Petridou, A. Nicolaidou , M (2014). Development and validation of the School Leaders' Self-Efficacy Scale , Journal of Educational Administration, 52 (2), 228 –253.