جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

درجة التوافق بين المعتقدات والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في محافظة الكرك

إعداد الطالبة
وداد أحمد المعاقلة

إشراف الأستاذ الدكتور
عايد الخوالدة

رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا
استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير
في الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية
جامعة مؤتة، 2021

الآراء الواردة في الرسالة الجامعية
لا تعبر بالضرورة عن وجهة نظر جامعة مؤتة

MUTAH UNIVERSITY
College of Graduate Studies

جامعة مؤتة
كلية الدراسات العليا

نموذج رقم (14)

قرار إجازة رسالة جامعية

تقرر إجازة الرسالة المقدمة من الطالبة وداد احمد المعاقلة الموسومة بـ:

درجة التوافق بين المعتقدات والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في محافظة الكرك

استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية.

القسم: الإدارة التربوية.

	التوقيع	التاريخ	
أ.د. عايد أحمد خوالدة		2018/7/25	مشرفاً ورئيسا
أ.د. باسم علي الحوامدة		2018/7/25	عضواً
أ.د. عبدالفتاح صالح خليفات		2018/7/25	عضواً
أ.د.أحمد محمد بدح		2018/7/25	عضواً

/عميد كلية الدراسات العليا

د.هشام عثمان المبيضين

MUTAH-KARAK-JORDAN
Postal Code: 61710
TEL :03/2372380-99
Ext. 5328-5330
FAX:03/ 2375694
sedgs@mutah.edu.jo dgs@mutah.edu.jo e-mail:
http://www.mutah.edu.jo/gradest/derasat.htm

مؤته – الكرك – الاردن
الرمز البريدي :61710
تلفون :03/2372380-99
فرعي 5328-5330
فاكس 03/2 375694
البريد الالكتروني
الصفحة الالكترونية

الإهداء

إلى من أحمل اسمه بكل فخر... إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من رسمت عليه أجمل ذكرياتي... والدي العزيز

إلى قلمي في هذه الحياة إلى من بدأت اخط معها أول أحرف أبجديتي إلى بسمة الحياة إلى من دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى معلمتي الأولى أمي الحنونة

إلى الذين كانوا وما زالوا نجوما في سمائي فمعهم وبهم تغلفت أمنياتي إلى أخواني وأخواتي عاهدة وعاهد وعد محمود

إن الله قد خلق لكل روح من الأرواح روحا أخرى تماثلها وتقابلها، تسعد بلقائها وتشقى بفراقها ..... إلى تلك الروح التي تمثلني وتسكن روحي وتمسك بيدي بكل قوتها بالرغم من كل ثغرات الحياة... إليك

إلى تلك الأيادي الحانية.. المغلفة بالحب والحنان... التي منها استنشق عطر أمي خالاتي ضحى وداد نوال

إلى من تحلو بالإخاء وتتميز بالوفاء بالعطاء... إلى ينابيع الصدق الصافي إلى صديقتي وداد الوحيدي

إلى تلك الأرواح النقية الشفافة التي منحتنا السعادة في أصعب الأوقات فهن الأخوات اللواتي لم تلدهن أمي صديقاتي العزيزات

وداد المعاقلة

الشكر والتقدير

الحمد لله الذي أعانني ومنحنني القوة والعزيمة فأنهيت بفضل من الله وتوفيقه كتابة الرسالة.

فإنه ليسعدني وأنا أضع اللمسات الأخيرة في هذه الرسالة أن أتقدم بجزيل الشكر والعرفان وعظيم الامتنان إلى الأستاذ الدكتور عايد الخوالدة عرفانا بالجميل على ما بذلة من جهد متواصل وإشراف على هذه الرسالة في مختلف مراحلها منذ أن كانت عنوانا حتى ظهرت في صورتها الأخيرة وعلى من أحاطني به من لطف وكرم الأخلاق ومنحني الكثير من وقته، وكانت توجيهاته السديدة وآرائه القيمة الأثر الأكبر في إنجاز هذه الرسالة.

كما أتقدم بالشكر والامتنان لأعضاء لجنة المناقشة أساتذتي الأكارم أعضاء لجنة المناقشة: الأستاذ الدكتور عبد الفتاح خليفات والأستاذ الدكتور باسم الحوامدة والأستاذ الدكتور أحمد بدح لمساهمتهم في مراجعة الرسالة ومناقشتها، ولما منحوني من النصح والإرشاد والتوجيه الذي كان له الأثر الكبير في إثراء هذه الرسالة وإخراجها بالشكل الصحيح.

ولا يفوتني أيضا أن أقدم شكري وتقديري لمديري المدارس والمعلمين والمعلمات في محافظة الكرك الذين أعطوني من وقتهم في الإجابة على استبانات هذه الرسالة، فجزا الله الجميع عني كل خير.

وأخيراً أتقدم بالشكر الجزيل لكل من ساهم في مساندتي وتشجيعي وأسأل الله تعالى أن يجعل في هذا الجهد النفع والفائدة.

فهرس المحتويات

المحتوى	الصفحة
الإهداء	أ
الشكر والتقدير	ب
فهرس المحتويات	ج
قائمة الجداول	هـ
قائمة الملاحق	ح
الملخص باللغة العربية	ط
الملخص باللغة الإنجليزية	ي
الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها	**1**
1.1 المقدمة	1
2.1 مشكلة الدراسة	4
3.1 أسئلة الدراسة	5
4.1 أهداف الدراسة	6
5.1 أهمية الدراسة	6
6.1 المصطلحات الإجرائية	7
7.1 حدود الدراسة	7
الفصل الثاني: الإطار النظري والدراسات السابقة	**8**
1.2 الإطار النظري	8
2.2 الدراسات السابقة	20
الفصل الثالث: المنهجية والتصميم	**25**
1.3 منهج الدراسة	25
2.3 مجتمع الدراسة	25
3.3 عينة الدراسة	25
4.3 أداة الدراسة	27
5.3 صدق أداة الدراسة	27

المحتوى	الصفحة
6.3 ثبات أداتي الدراسة	28
7.3 متغيرات الدراسة	29
8.3 تصحيح أداتي الدراسة	29
9.3 إجراءات الدراسة	30
10.3 المعالجة الإحصائية	31
الفصل الرابع: عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات	**32**
1.4 عرض النتائج	32
2.4 مناقشة النتائج	55
3.4 التوصيات	67
المراجع	**68**
الملاحق	**72**

قائمة الجداول

الرقم	عنوانه	الصفحة
1	توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين على متغيراتها	26
2	توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات على متغيراتها	26
3	معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية	28
4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المعتقدات الادارية التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك مرتبة تنازليا	32
5	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المعتقدات حول النمط القيادي التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك مرتبة تنازليا	33
6	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المعتقدات حول المناخ المدرسي التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك مرتبة تنازليا	35
7	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المعتقدات حول مصادر السلطة التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك مرتبة تنازليا	36
8	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المعتقدات حول عملية اتخاذ القرار التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك مرتبة تنازليا	37
9	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المعتقدات حول الثقافة التنظيمية والقيم المنظمية التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك مرتبة تنازليا	38
10	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المعتقدات حول الشفافية والمساءلة التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك مرتبة تنازليا	39

الرقم	عنوانه	الصفحة
11	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المعتقدات حول الصمت والمواجهة التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك مرتبة تنازليا	40
12	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة الممارسات الإدارية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا	41
13	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعتقدات المتعلقة بالنمط القيادي التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا	42
14	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعتقدات المتعلقة بالمناخ المدرسي التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا	44
15	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعتقدات المتعلقة بمصادر السلطة التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا	45
16	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعتقدات المتعلقة باتخاذ القرارالتي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا	46
17	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعتقدات المتعلقة بالثقافة التنظيميةالتي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا	47
18	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعتقدات المتعلقة بالشفافية والمساءلة التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا	48
19	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة	49

الرقم	عنوانه	الصفحة
	ممارسة المعتقدات المتعلقة بالصمت والمواجهة التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا	
20	درجة التوافق بين المعتقدات والممارسات الإدارية لمديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك	50
21	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسات الإدارية لمديري المدارس في محافظة الكرك باختلاف متغيرات (النوع الاجتماعي، والخبرة، والتخصص)	52
22	تحليل التباين المتعدد لأثر النوع الاجتماعي، والخبرة، والتخصص على درجة الممارسات الإدارية لمديري المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين	53

قائمة الملاحق

الرمز	عنوانه	الصفحة
أ	أداة الدراسة بالصورة الأولية	72
ب	أداة الدراسة بالصورة النهائية	77
ج	أسماء المحكمين	83

الملخص

درجة التوافق بين المعتقدات والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في محافظة الكرك

وداد أحمد المعاقلة

جامعة مؤتة، 2018

هدفت الدراسة إلى تعرف مستوى المعتقدات الإدارية لدى المديرين من وجهة نظرهم، وتعرف مستوى ممارستها في الميدان التعليمي، من وجهة نظر المعلمين وتقصي درجة التوافق بين المعتقدات والممارسات الإدارية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس في محافظة الكرك والبالغ عددهم (274) مديراً ومديره ومن جميع المعلمين في تلك المدارس والبالغ عددهم (5204) معلم ومعلمة للعام الدراسي 2016/2015 وبلغت عينة الدراسة المسحوبة من المديرين بالطريقة العشوائية (139) مديراً ومديره، ومن المعلمين (503) معلم ومعلمة بطريقة طبقية عشوائية.

ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة المنهج المسحي الوصفي كونه الأنسب لإجراء مثل هذه الدراسة، كما طورت الباحثة أداتين لهذه الغاية واحدة للمديرين لمسح مستوى المعتقدات الإدارية لديهم، والثانية للمعلمين لمسح درجة ممارسة هذه الاعتقادات في ميدان العمل، إذ بلغت فقرات الاداة الأولى (41) فقرة وزعت على سبعة مجالات، وبلغت فقرات الاداة الثانية (40) فقرة وزعت كذلك على نفس المجالات.

ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة: ان مستوى المعتقدات الإدارية جاء بدرجة مرتفعة على جميع مجالات الدراسة وجاءت درجة ممارسة تلك المعتقدات في ميدان العمل بدرجة كلية متوسطة، كما أظهرت الدراسة توافقاً في مستوى المعتقدات ودرجة الممارسة في مجال الصمت والمواجهة، بينما لم تظهر النتائج توافقاً بين مستوى المعتقدات ودرجات الممارسة على باقي المجالات، وفي ضوء النتائج أوصت الباحثة مجموعة من التوصيات المناسبة.

Abstract

The degree of compatibility between the beliefs and the administrative practices of school principals of the Ministry of Education in Karak Governorate.

Mu'tah University ,2018

The study aimed to identify the level of principals' administrative beliefs level according to their point of view and to identify the level of practicing these beliefs in the field of work according to the teachers' point of view. It also aimed to investigate the degree of compatibility between beliefs and administrative practices. The community of the study includes 274 principals of Karak schools and 5204 teachers from these schools for the academic year 2015/2016. The total number of the applied study reached 139 principals and 503 teachers in a random way.

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive scanning approach as it is the most appropriate for conducting such a study. The researcher also developed two tools to achieve this purpose; the first one is for principals, to scan their administrative beliefs. The other one is for teachers to scan the degree of practicing the beliefs in the field of work. The first tool consisted 41 questions distributed into 7 areas where as the second tool consisted of 40 questions into 7 areas as well.

the main findings of the study were: the level of the administrative beliefs was higher than any other areas of the study and the degree of practicing these beliefs was at moderate levels. The study also showed compatibility in the level of beliefs and the degree of practice in the field of silence and confrontation. On the other hand , the results didn't show any compatibility between the level of beliefs and practice in other areas.

الفصل الأول
خلفية الدراسة وأهميتها

1.1المقدمة

تعد الفجوة بين الاعتقاد والممارسة من الفجوات التي تؤرق المنظمين في الميدان التربوي؛ إذ إن عدم الانسجام والتناغم بين اعتقادات الفرد وممارسته لمؤشر على عدم وضوح الفلسفة يتكئ عليها الممارس مما يعني أن الفرد يعيش حالة من التيه الفلسفي إن جاز التعبير يعمق الفجوة بين ما يعتقد وما يفعل.

فالفلسفة سواء أكانت مدرسية أم جامعية هي جزء مكون من ثقافة أو معرفة المؤسسة التربوية فهي خطاب مؤسسي موجه محكوم مضامينه، واهدافه، وآليات اشتغاله، وتداوله المؤسسي برهانات وخلفيات وتوجهات واكراهات وشروط بيداغوجية وتربوية واجتماعية، وقد احتل المنهاج الدراسي الاهتمام به مكانة مركزية في النظم التربوية الحديثة، ذلك انه الدعامة الاساسية التي تستند عليها المؤسسة، والجامعة في نقل وتداول واستهلاك ما يعرف ب (الثقافة أو المعرفة المدرسية أو الجامعية التي تعنى في مدلولها العام مختلف المعارف والخبرات والتجارب والمهارات الفكرية اليدوية ومجمل القيم والرموز والمعايير والعلاقات والتبادلات ونماذج الممارسة، ومختلف الأطر المرجعية الموجه للتفكير والتصرف (محسن، 2009)

إنّ المتأمل لأحوال عالمنا المعاصر يلحظ حدوث تطورات كبيرة ومتسارعة في جميع مجالات الحياة، مما دفع الإنسان الى أن يخطو خطوات أبعد من مجرد الحلم بالمستقبل. فلقد أصبح في مقدوره التنبؤ به وعلى درجة كبيرة من اليقين، ثم أخذ يعمل ويسعى الى رسم ملامح هذا المستقبل للسيطرة علية وتطويعه بما يتناسب مع رغبات وحاجات هذا الإنسان، وبالتالي إلى رقي المجتمع وتقدمه، وإن السعي لتحقيق التنمية للمجتمع والارتفاع بكفاءة الأفراد إنما يتوقف على كفاءة الإدارة ومدى أخذها بالأساليب العلمية المتطورة .

هذا وتعتبر الإدارة جزءا من التراث الإنساني المتراكم عبر العصور المختلفة، وهي سبب رئيس للتقدم والتطور في مجالات الحياة المختلفة، فالإدارة في المجتمعات

الحديثة عملية هامة، وأداة في توجه الدول والشعوب نحو تحقيق أغراضها وأهدافها في حاضرها ومستقبلها، ويزداد التأكيد على أهميتها بفعل التفجير السكاني، وتعقد المناشط البشرية واتساع مجالاتها واتجاهها نحو التخصص، واستخدام التقنية المعقدة (عابدين، 2001).

وإنَّ القرن الحادي والعشرين الميلادي قد حط رحاله، حيث المزيد من التحديات والمتغيرات والمتطلبات، سوف تشكل صورة الحياة المستقبلية في مختلف الجوانب، ويمثل التعليم الركيزة الأساسية لتطور المجتمعات ونموها، وهو السبيل الى مواجهة التحديات، وصياغة الحلول لمشكلات الحياة الإنسانية ومتطلباتها، لذلك تزايدت الدعوات لإصلاح النظم التعليمية، وتجديد محتواها وأساليبها للاستجابة الفعالة للتحديات والمتغيرات المستجدة، إن التعليم العالي يمثل المرحلة العليا في السلم التعليمي ونظراً لأهمية الدور الذي تطلع به مؤسساته في تعليم الأجيال، وخدمة البحث العلمي، وخدمة المجتمع، فانه يتحتم على القائمين علية ضرورة إحداث التطوير والإصلاح وتخطيط التغيير اللازم لمواجهة التحديات الحالية والمستقبلية (سعيد الغامدي، 2000).

إنّ العصر الذي نعيش فيه أطلق علية العديد من المسميات، فمن عصر اكتشاف الفضاء إلى عصر الكمبيوتر الى عصر التغيير السريع، وأنه من الممكن ان نسمي هذا العصر (عصر الإدارة) فما من نشاط او اختراع أو خدمه تعليمية إلا وتكون من ورائها الإدارة التي تدفعها وتخرجها الى حيز الوجود.

إذ تعد الإدارة الجهة المسؤولة عن النجاح أو الإخفاق الذي تصادفه أية مؤسسه ولها اليد الطولي في تقرير الأمور وتحقيق الأهداف التي يطمح أي مجتمع في الوصول إليها (braqer 1992) وان هذا العصر هو عصر الإنجاز والتطوير الهائل في مختلف ميادين الحياة، ويعود هذا كله إلى قدرة الإداريين المتخصصين القائمين على المؤسسات الرسمية في تحسين استخدامهم للموارد البشرية والمادية وتنسيقها وتحقيق الاهداف المنشوده بكفاءة ومثالية (ابو العسل 1993).

أما الإدارة التربوية فقد وصفها عطيوي (2001) بأنها مجموعه من العمليات والاجراءات والوسائل المصممة وفق تنظيم معين، لتوجيه الطاقات، والإمكانيات

البشرية والمادية نحو أهداف محددة، نعمل على تحقيقها في إطار النظام التربوي الشامل وعلاقاته بالمجتمع، كما ينظر إلى الدارة التربوية أيضا بأنها ذلك الفرع من الدراسة والتجهيزات والمصادر المالية اللازمة لتدريس الطلاب وإدارة الفعاليات المتعلقة بذلك تنظيم هذه العناصر كافة وتوجيهها وضبطها. كما تتضمن معرفة الحقائق عن الطلاب والمعلمين والرؤساء وأبنية المدارس وتجهيزاتها وتمويلها والصرف عليها وغير ذلك من الامور الإدارية.

تعد الإدارة المدرسية جزءا هاما من الإدارة التربوية، وهي المسؤول الرئيس عن العملية التربوية بجوانبها المختلفة كافة على مستوى المدرسة، وبذلك فقد حظيت باهتمام المسؤولين التربويين الذين يتولون قيادة المدرسة التي يتوقف نجاحها على نجاح إدارتها الذي يكون مرهونا بنجاح مديرها..

وينظر إلى الإدارة المدرسية اليوم بوصفها حجر الزاوية في العملية التعليمية التعلمية، وهي التي تحدد المعالم وترسم الطريق وتغير السبيل أمام العاملين في الميدان للوصول إلى هدف مشترك في زمن محدد، وتعمل على تحسين العملية التعليمية التعلمية، والارتقاء بمستوى الأداء، وذلك عن طريق توعية العاملين في المدارس وتبصيرهم بمسؤولياتهم، وإرشادهم وتوجيههم التوجيه السليم، لمواجهة كثير من المشكلات اليومية للحياة المدرسية وما يستلزم ذلك من قرارات إدارية وفنية وهذا بدوره يخلق الرضا والطمأنينة للعاملين في المدرسة (تيم ‘1999).

وكما يعتبر الإداريون أهم فئات مجتمعاتنا المعاصرة، فعلى درجة كفاءتهم وتربيتهم واعدادهم والتزامهم الخلقي ووضوح رؤيتهم وتكاملها يتوقف تقدم هذه المجتمعات وتطورها الاداري على انسان تتوفر لدية مجموعه من البنى والتراكيب المعرفية والمهارية والقيمية، هذا بالإضافة إلى أن بيئة عمل الإداري مليئة بالمؤثرات والمؤثرات المتعددة، ولذا فان ممارسات الاداري لوظائفه الأساسية تتطلب منه أن يكون على علم بوظائف دوره ومتطلباته وأبعاده وأنه يحسن في الوقت نفسه تبصر منطلقاته الفلسفية، ومدى تكامل مفاهيم النظرية التي يعتمدها في ممارسة عملية الاختيار بين البدائل، واحتمالات المواقف التي يقابلها ويتعامل معها (الطويل،2006)

ويشير الأدب التربوي إلى أنَّ الممارسات الإدارية لمدير المدرسة تتطلب منه القيام بمسؤوليات مختلفة منها على سبيل المثال: عملية قبول التلاميذ ونقلهم وتوزيعهم على الفصول واعطاءهم الشهادات وتزويد الدوائر المختصة بالمعلومات المطلوبة، وتنظيم السجلات والملفات والاحصاءات والشؤون المالية وتنظيم الجدول المدرسي، وتوزيع المسؤوليات على العاملين في المدرسة وضبط عمليات الحضور والغياب والتأخير، والإشراف على سلامة الأبنية والمرافق ونظافتها وتوفير الكتب والادوات والأجهزة والأثاث، وتنسيق الخدمات الاكاديمية والاجتماعية والصحية بين المجتمع والمدرسة. (سليمان 1978)

ان مهمة مدير المدرسة ليست سهلة، إذا أراد لها النجاح، ويعزى لذلك إلى أن مشاغل المدير تحول دون اتاحة الفرصة الكافية له لمتابعة الامور الفنية وقد لا يكون مؤهلا التأهيل الكافي نظرا لتعدد المواد المدرسية من جهة، وتنوع أساليب تدريسها من جهة ثانية فالمدير بحاجة الى التوفيق بين عمله الإداري عمله الفني بشكل متوازن يتيح له القيام بها جميعا، فيخصص قسما من وقته للأعمال الادارية، والقسم الآخر للعمل الفني، وبشكل يتناسب مع حجم كل منها الدويك واخرون، 1980).

لقد تبلورت فكرة هذه الدراسة لدى الباحثة من خلال خبرتها التربوية وممارستها للتعليم في المدارس. فقد تولد لديها إحساس بأن هذه الدراسة سوف تضيف شيئا جديدا عند ظهور نتائجها التي ستكشف عن درجة التوافق بين المعتقدات والممارسات الإدارية لمدراء المدارس في محافظة الكرك.

2.1 مشكلة الدراسة

تشير الدراسات إلى أن التناقض القائم بين الاعتقاد الممارسة يحتاج الكشف عنه إلى استخدام مفهوم الوعي ووعي الذات فقد لا يعي أعضاء هيئة التدريس طبيعة التناقضات الموجودة، بينما يعتقدون مما يمارسون أي أن النظرية المتعلقة والنظرية والمستخدمة ويفسر هذا الأمر بأن هناك نظرية المستخدمة يفسرها هذا الأمر بأن هناك نظرية منافسة ومغروسة بعمق بين النظرية المعتنقة والنظرية المستخدمة تعمل على انحراف سلوكيات عضو هيئة التدريس عما يعتقد، هذه النظرية المعترضة بين

الاعتراض والسلوك جاءت من الخبرة الطويلة وهي مجموعات معقدة من الافتراضات غير المعلنة الضمنية التي لا يشعر بها الممارس مع أنه يتمثلها وتوجه أدق تفاصيل سلوكيات العمل اليومي مما يتطلب فهمها وإدراكها(الكشك،2006).

يُنظر إلى مدير المدرسة اليوم بأنه قائد تربوي، يمارس أدوار متعددة يحددها موقعه الوظيفي، وتنعكس ممارسة هذه الأدوار، سلبا أو إيجابياً على العاملين معه من معلمين وإداريين وموظفين فتكون لها آثار على أداء هؤلاء العاملين وروحهم المعنوية

ونظراً للدور الرئيسي المهم الذي يؤديه مدير المدرسة، فقد أوصى المؤتمر الوطني الأول للتطوير التربوي المنعقد في عمان عام 1987، بضرورة تطوير الإدارة المدرسية من خلال إعداد المدير الكفء، وتحديد مسؤولياته الإدارية، ليتمكن من الإيفاء بمتطلبات دوره القيادي والتربوي بما يضمن الوصول بالمدرسة إلى مستوى أفضل يقوم مدير المدرسة بممارسات ادارية متعددة ومتنوعة، وتتفاوت هذه الممارسات بين مدير والاخر مدير، ويعتمد ذلك على المعتقدات والافكار التي يؤمن بها المدير فتكون جميع ممارسته مرتبطة بمعتقداته.

وتحدد مشكلة الدراسة في درجة التوافق بين المعتقدات والممارسات الإدارية لمدراء المدارس في محافظة الكرك ويمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الآتي:

ما مدى درجة التوافق بين المعتقدات والممارسات الادرية لمديري المدارس؟

3.1 أسئلة الدراسة

حاولت هذه الدراسة الاجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما المعتقدات الإدارية التي يؤمن بها مدراء ومديرات المدارس في محافظة الكرك؟
2. ما واقع الممارسات الإدارية التي يمارسها مدراء ومديرات المدارس في محافظة الكرك؟
3. ما درجة التوافق بين المعتقدات والممارسات الإدارية لمدراء ومديرات المدارس في محافظة الكرك؟
4. ما أثر متغير الجنس والخبرة والتخصص على درجة ممارسات مديري المدارس في محافظة الكرك؟

4.1 أهداف الدراسة

نظرا للأهمية الكبرى التي يوليها الفكر الإداري للإدارة فترى الباحثة ضرورة إجراء هذه الدراسة التي هدفت الى ما يلي:

1- التعرف على المعتقدات والأفكار التي يؤمن بها مدراء مدارس محافظة الكرك
2- التعرف على واقع الممارسات الإدارية لمديري المدارس في محافظة الكرك ومدى توافقها مع المعتقدات التي يومنون بها كل من المدراء والمديرات
3- معرفة إذا كان هناك فروق ذات دلالة احصائية في المعتقدات والممارسات الإدارية لمديري المدارس في مديريات محافظة الكرك تعزى الى الجنس والخبرة والتخصص.

5.1 أهمية الدراسة

تنبع أهمية الدراسة مما يلي:

1- تعد هذه الدارسة من الدراسات النادرة والتي تختص بالكشف عن مدى التوافق بين المعتقدات والممارسات الإدارية لدى مديرين المدارس. وتمثل إضافة جديدة للمكتبة العربية بشكل عام والمكتبة بشكل خاص.
2- وعي مديري المدارس بطبيعة ممارساتهم التدريسية ومدى تناغمها مع ما يعتقدون ومعرفة فيما إذا كان هناك انحرافات بين الاعتقاد والممارسة.
3- للكشف عن آراء المعلمين وانطباعاتهم عن ممارسات مديريهم الإدارية ومدى التزامهم بتأدية هذه الممارسات.
4- حدد الدراسة مدى درجة التوافق بين المعتقدات والممارسات الإدارية لمديري المدارس في محافظة الكرك.
5- تزويد الباحثين والدارسين عن درجة التوافق بين المعتقدات والممارسات الإدارية لدى مدراء الدارسة.
6- تعتبر هذه الدراسة امتداد للدراسات السابقة النادرة ذات الصلة بموضوع الهندسة البشرية، وعلاقتها ببيئات التعلم المدرسي.

6.1 المصطلحات الإجرائية

درجة التوافق: هي وجود انسجام بين ما يعتقدوه مديري المدارس وما يمارسه فعلا في مدارسهم على مجالات الاداء السبعة.

الاعتقاد: الأفكار والافتراضات التي نؤمن بها حول كيف يجب أن نمارس (خوالدة واخر(2010)

الممارسات الإدارية: النشاط الذي يعتمد على التفكير والعمل الذهني المرتبطة بالشخصية الإدارية وبالجوانب والاتجاهات السلوكية الخاصة لتحفيز الجهود الجماعية نحو تحقيق هدف مشترك باستخدام الموارد المتاحة وفقا لأسس ومفاهيم علمية. (عطيوي،2004).

وعرفت الباحثة الممارسات الإدارية إجرائيا بأنها: مجموعة النشاطات والمهام الفنية والتنظيمية والإنسانية التي يؤديها مدير المدرسة في أثناء قيامة بواجباته الرسمية اليومية داخل المدرسة المتعلقة بالمجالات السبعة (النمط الإداري، المناخ المدرسي، مصادر السلطة، اتخاذ القرار، الثقافة التنظيمية والقيم المنظمة، الشفافية والمسالة، الصمت والمواجهة.

7.1 حدود الدراسة

الحدود البشرية: اختصرت الدراسة على عينة من مديري ومعلمي ومعلمات مدارس محافظة الكرك.

الحدود الجغرافية: أجريت الباحثة الدراسة على المدارس التابعة لوزارة التربية والتعليم في محافظة الكرك.

الحدود الزمانية: أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2016/2015.

الفصل الثاني
الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

مفهوم الإدارة:

تعتبر الإدارة جزء من التراث الانساني المتراكم عبر العصور، وهي تلعب دورا هاما في تقدم المجتمعات وتطورها في مجالات الحياة المختلفة، وهي أداة رئيسة في توجيه الدول والشعوب نحو تحقيق اغراضها وأهدافها في حاضرها ومستقبلها.

وقد احدثت التطورات التكنولوجية، وما زالت تحدث تغيرات كثيرة في مجال الإدارة وأنماطها، واصبح على القائمين بأعمال الإدارة أن يواجهوا باستمرار تحديات التنظيم البشري والعلاقات الإنسانية وتعقيداتها، بل إن ما يميز الإدارة أو يوضح سماتها الأساسية وتطبيقاتها لأساليب ميادين متعددة من المعرفة (مرسي،2001)

هذا ولم يتفق العلماء والباحثون فيما بينهم على تعريف موحد للإدارة، حيث تعددت وتنوعت كل حسب وجهته، الامر الذي يحتم علينا عرض بعض هذه التعريفات:

فقد عرفها فردريك تايلر بأنها: المعرفة الصحيحة لما هو مقرر ومحدد للقيام به من عمل، والتأكد والتحقق من أن القائمين بالعمل قد انجزوا رسالتهم بأحسن الطرق وأرخصها أو أقلها تكلفة (مصطفى، 2005)

وعرفها الطويل بأنها: توجيه نشاط مجموعة من الأفراد وجهودهم نحو تحقيق هدف مشترك من خلال تنظيم هذه الجهود وتنسيقها (الطويل، 2006)

كما عرفها (عريفج) بأنها: النشاط الذي يعمل من خلاله الإداري على التأثير في مجموعة أشخاص ينتظمون في مؤسسة، فيحفزهم ويوجههم ويرشدهم وينظم أداورهم في العمل، ويكسب تعاونهم بأقصى إمكاناتهم من أجل تحقيق الأهداف المخطط لها (عريفج،2001)

وعرفت الإدارة أيضا بأنها العملية أو مجموعة العمليات التي يتم بمقتضاها تعبئة القوى البشرية والمادية وتوجيهها توجيها كافيا لتحقيق اهداف الجهاز الذي توجد فيه (العرفي ومهدي،1996)

من خلال العرض السابق لمفهوم الإدارة يمكن القول بأن هذه التعريفات على اختلافها متداخله ومتشابكة ويكمل بعضها بعضا، فنجد(Taylor) قد ركز في تعريفه على المعرفة الصحيحة بطبيعة الأعمال،وقياس مدى ما تحقق من إنجازات وفق معايير واضحة، أما (الطويل) فاهتم بإظهار أهمية التوجيه والتنظيم في تحقيق الأهداف، واعتبر (عريفج) أن الإدارة هي التأثير بالمرؤوسين واستثمار جهودهم لتحقيق الأهداف، وتضمن التعريف الذي أورده (العرف ومهدي) كل ما من شأنه شحذ الهمم واستثمار جميع الموارد البشرية والمادية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المنشودة،

كما يلحظ على هذه التعريفات أنها أجمعت على ضرورة وجود هدف ونشاط مشترك يتجه مجموعة الأفراد نحو تحقيقه.

مفهوم الإدارة التعليمية:

الإدارة التعليمية هي فرع من فروع الإدارة العامة، وإن كثيرا من تعريفات الإدارة العامة يمكن أن ينطبق على الإدارة التعليمية، مع مراعاة ما يميزها من حيث أغراضها ووظيفتها، حيث أنها تعنى بالعناصر البشرية من إداريين ومعلمين وطلبة وأولياء أمور، وبالعناصر المادية من أبنية وتجهيزات وأدوات.

ويعرفها (عطوي) بأنها: مجموعة العمليات المتشابكة التي تتكامل فيها بينها، سواء في داخل المؤسسة التعليمية أم بينها وبين نفسها، لتحقيق الأغراض العامة المنشودة من التربية (عطوي،2004)

كما يمكن تعريف الإدارة التربوية بأنها: كل عمل منظم منسق يخدم التربية والتعليم ويحقق من ورائه الأغراض التربوية والتعليمية تحقيقاً يتمشى مع الأهداف الأساسية من التعليم (مصطفى،2005)

وبذلك يمكن للباحثة القول أن الإدارة التعليمية تهدف من خلال عملياتها المتشابكة، وقدرتها على تنظيم العمل وتنسيقة إلى تحقيق أهداف التربية، أي أنها المسؤولة عن وضع السياسات التربوية موضع التنفيذ.

خصائص الإدارة التعليمية:

لقد وصف (عريفج) الإدارة التعليمية بمجموعة من الخصائص منها:

-الشمول،أي اتساع نطاق المجتمع الذي تؤثر وتتأثر به.

-صعوبة التحكم بنوعية المدخلات
-درجة عالية من التعقيد في المهمات
- درجه عالية من التأهيل المهني
- بروز بعض العلاقات الإنسانية بشكل واضح
- صعوبة تقييم المخرجات (عريفج،2001)

وظائف الإدارة وعملياتها الأساسية:

تعتبر وظائف الإدارة هي المكونات الأساسية للعملية الأدرية، فبمقتضاها يتم تعبئة الامكانات المادية والبشرية وتنسيقها وتوجيهها لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة فاعلية.

وهناك شبه اتفاق بين كتاب الإدارة على أن النشاط الإداري يتكون من أربع وظائف أساسية،والتي تكون في مجموعها ما يسمى بالعملية الإدارية، وهذه الوظائف هي: التخطيط – التنظيم – التوجيه – الرقابة (مصطفى،2005)

وفيما يلي توضيح لهذه العمليات:

أولا: التخطيط:

يعتبر التخطيط بداية العمل الإداري، وهو تفكير منظم يسبق عملية التنفيذ من خلال استقراء، ودراسة الحاضر،التنبؤ بالمستقبل لإعداد القرارات المطلوبة لتحقيق الأهداف بالوسائل الفعالة،فهو عملية محورية تساعد المخطط على وضع برنامج لترتيب الأولويات.

فالتخطيط هو: محاولة التحكم في مستقبل نشاط أو مجموعة من الأنشطة نحو أهداف محددة بقصد الوصول الى أقصى درجة من الإنجاز والكفاءة التي ما كانت تحقق لهذا النشاط أو مجموعة الانشطة إذا تركت وشأنها تتحرك على هواها أو كيفما اتفق أو وفق ما درجت عليه (البستان واخرون،2003)

ويعرفه (مصطفى) بأنه: تحديد المهام اللازمة لتحيق الأهداف التنظيمية وكيف ومتى يتم القيام بها (مصطفى،2005)

كما يعرفه (زاهر) بأنه:العملية التي بتم من خلالها تحديد الغايات والوسائل عن طريق إصدار القرارات، ورسم السياسات، ووضع البرامج والميزانيات التي تساعد على الموازنة

بين الأهداف من جهة والموارد من جهة أخرى وذلك خلال سباق زمني محدد (زاهر،1995)

من الملاحظ أن التعريفيين اتفقا على أن مضمون التخطيط يتضح من خلال الإجابة عن التساؤلات التالية: ماذا سنفعل (الأهداف، والغايات)، وكيف سنفعل ذلك؟ (السياسات والبرامج)، ومتى؟ (الجدول الزمني للتنفيذ)، مع الأخذ بعين الاعتبار أن تعريف (زاهر) كان أكثر تفصيلا وتضمن إشارة واضحة على ضرورة مراعاة الإمكانيات المتاحة في عملية التخطيط.

وعليه يمكن القول أن التخطيط يشتمل على العناصر التالية:

–تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها بالجهد الجماعي بأقل التكاليف الممكنة.

– رسم السياسات، أي مجموعة القواعد التي ترشد المرؤوسين في إتمامهم للأعمال.

– التنبؤ بما ستكون عليه الأحوال في المستقبل، وتحديد إحتياجات العمل من القوى المادية والبشرية، وتسجيل ذلك في كشوف تسمى الميزانيات التقديرية.

– إقرار الإحتياجات، أي الخطوات التفصيلية التي تتبع في تنفيذ مختلف الأعمال.

– وضع برامج زمنية تبين الأعمال المطلوب القيام بها مرتبة ترتيباً زمنيا (عطوي،2004)

ويعتبر التخطيط ضروريا للمدير، حيث تنبع أهميته من أنه:

–يساعد في تقليل الغموض والتناقض عند العاملين داخل المؤسسة، حيث تصبح عملية التنبؤ بسلوكهم أسهل.

– يقلل من إمكانية إصدار المديرين لقرارات عشوائية فيها ضرر بمصالح المؤسسة.

– يساعد في التعامل مع العوامل المفاجئة وغير المتوقعة بكفاءة أكبر.

– يساعد التخطيط الجيد في تحقيق العمليات الإدارية الأخرى بشكل أفضل (الزعبي،2001)

وبذلك يمكن للباحث القول بأن التخطيط هو بداية أي عمل إداري، حيث يساهم بشكل فاعل في جسر الهوه بين الواقع والمستقبل المنشود، كما ينطوي على مضامين عدة تتمثل في ترتيب الأولويات، وتحديد الإجراءات والمصادر وتوزيع الأدوار وفق بعد

زمني محدد كما أن عملية التخطيط تتضمن وضع معايير ومحاكات يمكن الاستناد عليها عند تقييم الانجازات.

ثانيا: التنظيم:

يمثل التنظيم الوظيفة الإدارية، وهو يتضمن تحديد المراحل التي يمر بها التنفيذ، وتحديد متطلبات كل مرحلة من هذه المراحل من الإشراف والرقابة وتعبئة الموارد واختبار الأنشطة المناسبة، فالتنظيم يمكن اعتباره إطارا تتحدد فيه الأهداف وتتوزع من خلاله المسؤوليات والسلطات والاختصاصات.

حيث يعرفه (مصطفى) بأنه: تحديد الأنشطة والمهام والأدوار اللازمة لتحقيق أهداف المنظمة، وإسنادها إلى الأفراد بما يتواءم مع مهاراتهم من خلال إيجاد آلية لتنفيذ الخطط (مصطفى، 2005)

ويعرفه (عطوي) بأنه: عملية حصر الواجبات اللازمة لتحقيق الهدف وتقسيمها إلى اختصاصات للإدارات والأفراد، وتحديد وتوزيع السلطة والمسؤولية، وإنشاء العلاقات لتمكين مجموعة من الأفراد من العمل معا في انسجام وتعاون بأكثر كفاية لتحقيق هدف مشترك (عطوي،2004).

كما عرفه جوج تيري (Terry‘1972) بأنه: تقسيم العمل إلى عناصر، ومهمات، ووظائف، وترتيبها في علاقات سليمة، وإسنادها إلى أفراد بمسؤوليات وسلطات تسمح بتنفيذ سياسات المنظمة (بسيسو، 2003)

ومن خلال التعريفات السابقة يمكننا القول بأن جوهر عملية التنظيم هو تقسيم العمل، وتحديد المسؤوليات والسلطات، ويتطلب ذلك تنسيق جهود العاملين من أجل تحقيق الأهداف المنشودة.

ويرى (عريفج) أن تقسيم العمل يكفل تحقيق الأمور التالية:

-توزيع المسؤوليات حسب الكفاءة" الرجل المناسب في المكان المناسب "

- يتولى الأعمال المتشابهة أشخاص متكافئون في التأهيل.
- إنتاجية كبيرة وعالية المستوى.
- الاستقرار في التنظيم بسبب تحديد الصلاحيات والمسؤوليات.
- يتمكن المدير المباشر من توجيه النشاط دون تعثر.

– لا يكون هناك مجال للازدواجية واختلاف الأدوار.

– تتوافر الاتصالات غير الرسمية ببساطة مما يحقق تبادل الخبرات (عريفج،2001)

وتمر عملية التنظيم بالخطوات التالية:

1– تحديد هدف المؤسسة.

2– تحديد الأنشطة الضرورية لتحقيق الأهداف والسياسات والخطط الموضوعة.

3– تجميع الأنشطة المتشابهة في وحدة وظيفية.

4– تجميع الوحدات الوظيفية المتشابهة في وحدة إدارية.

5– تجميع الوحدات الإدارية المرتبطة مع بعضها في وحدة رئاسية " وحدة إدارية عليا".

6– تفويض رئيس كل مجموعة السلطة الضرورية لأداء هذه الأنشطة.

7– ربط هذه الأنشطة والوظائف والإدارات مع بعضها أفقيا وراسيا من خلال علاقات السلطة والمسؤولية للوحدات المرتبطة راسيا، وعلاقات التعاون للوحدات المرتبطة أفقي (www.ramaIIahcci.org 2008)

كما تبرز أهمية التنظيم في العملية الإدارية في أنه:

–يساعد في إيجاد الوسيلة التي تمكن الإداريين من القيام بمهامهم الوظيفية.

– يساعد على تنسيق الجهود أثناء الخدمة.

– ينظم العلاقات بين الرئيس والمرؤوسين.

– ينظم طرق الاتصالات الرسمية أفقيا ورأسيا (الأغا والأغا، 1996)

– ويعد التنظيم من أهم المهمات الإدارية التي ينبغي أن يعرفها الإداري، ويفهم أبعادها في أثناء ممارسته للعمل الإداري. لأن عدم إدراك الأبعاد التنظيمية يؤدي الى إدارة غير موضوعية تتعذر فيها القيادة الناجحة لاختلاط الأمور ببعض وتداخل الاختصاصات، ويحدث النزاع على السلطة بين العاملين القياديين، الأمر الذي يؤدي ضياع الإداري وسط هذا التشابك المعقد من العمليات، ومن ثم فشله في أداء مهماته (العرفي ومهدي،1996)

وبذلك يمكن للباحثة القول أن التنظيم يضمن تحقيق فاعل وكف للأهداف كما يضمن عدم ازدواجية العمل، إضافة إلى أن التنظيم يحدد النهج الإداري الذي تتضح فيه

الأهداف، ويتم فيه توزيع الأدوار والمسؤوليات، وهذا يؤكد على أهمية التنظيم في المؤسسة التعليمية والتي يقوم العمل بها على الجهود الجماعية من المتخصصين في مجالات مختلفة وهذا يتطلب التنسيق الدقيق بين العاملين وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة.

ثالثا: التوجيه:

إن تنفيذ الخطط الموضوعة، أن يتم في ضوء إقتراض وجود تنظيم جيد، دون وجود الأفراد، وتنفيذهم للعمل بطريقة سليمة، فالتوجيه يهدف إلى إرشاد الأفراد وحفزهم، لتنفيذ العمل المطلوب لإنجاز أهداف المؤسسة.

فالتوجيه يعتبر من أبرز عناصر الإدارة حيث يجعلنا نراها وهي تمارس فعليا دورها المزدوج كسلطة وكمصدر للمعرفة معا، وهذا يتطلب أن تكون الإدارة على وعي بأهداف العمل، وبطبيعة القوى الاجتماعية المؤثرة (عريفج،2001)

ويقصد بالتوجيه مجموعة النشاطات التي من خلالها يتم إكساب المرؤوسين المعلومات عن الأعمال المطلوب إنجازها، والإشراف عليها أثناء عملهم، وتنفيذهم للسياسات التي تم إقرارها، والتوجيه بهذا المعنى يتطلب معلومات تقدم للأفراد ثم التأكد من استخدام المرؤوسين لهذه المعلومات في إداء الأعمال وذلك من خلال الإشراف الأكاديمي أو الإداري، هذا بالإضافة إلى التعاون بين الرئيس والمرؤوسين، والعمل الجماعي والتشاور، وإقامة علاقات إنسانية، والإبداع ومعالجة الأخطاء وتفاديها من أجل تطوير الأداء والارتقاء بمستوياته، وترشيد الموارد والإمكانات والطاقات المتاحة (البستان وآخرون، 2003)

فالتوجيه وظيفة يمارسها المدير كواحدة من مسؤولياته في العمل، حيث يقدم النصح والإرشاد للأفراد العاملين في المنظمة بهدف زيادة الإنتاجية وتحقيق الأداء الأنسب (مصطفى،2005)

كما يعتبر التوجيه حلقة الاتصال بيت الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة والتنفيذ من جهة أخرى، فهو يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم إلى حسن الأداء، كما يجب أن يكون التوجيه واضحا لا غموض فيه (عطوي، 2004)

وتتضمن عملية التوجيه العناصر التالية:

1-التحفيز وإثارة الدافعية للعمل.

2- القيادة والعمل بروح الفريق والمشاركة في اتخاذ القرار.

3- الاتصال بالمرؤوسين على كافة المستويات(مصطفى، 2005)

وتبرز أهمية التوجيه في العملية الإدارية في أنه يحقق الفوائد التالية:

1-يسهل مهمة المرؤوسين في استثمار وتوظيف أفضل ما لديهم من إمكانيات شخصية وفنية.

2- يوفر اتصالا مباشرا بوظائف المرؤوسين، ويساعد على تلبية احتياجاتهم بالشعور بالرضا عن أعمالهم عندما يحققون المستوى المطلوب للجودة.

3- يتيح الفرصة للمرؤوسين للتغلب على نقاط ضعفهم في الأداء وما يوجههم من مشكلات في العمل.

4- يستخدم كوسيلة للنهوض سريع بالمستخدمين الجدد في وقت قصير.

5- إرشاد المرؤوسين أثناء تنفيذهم للأعمال ضمانا لعدم الانحراف عن تحقيق أهداف المنظمة.

6- يساهم بشكل غير مباشر في تدريب المرؤوسين وتنمية قدراتهم (http:ar.wikipedia.org2008)

ولتحقيق الأمور أعلاه، ينبغي على القائمين بالتوجيه أن يمتلكوا القدرة على اتخاذ القرارات الصائبة، والاتصال الفعال مع العاملين ومع القيادة الفاعلة المؤثرة وأن تكون لديه معرفة بالكمية التي يؤدي بها العاملون مهامهم، وأن يكونوا متفهمين للسياسة التربوية، كما ينبغي أن تتوافر لديهم معرفة عملية عن الطبيعة الإنسانية، والخبرات والمهام اللازمة لدراسة السلوك الإنساني وتحليله (العرفي، المهدي،1996)

وترى الباحثة أن التوجيه عملية تستهدف العنصر البشري، وتعمد إلى استثارة دافعيتهم نحو بذل المزيد من الطاقات من أجل الحصول على درجة عالية من الإنتاجية وفق الأهداف المحددة، وتتضمن هذه العملية تقديم التعليمات اللازمة للتنفيذ الصحيح للمهام والاعمال، وارشادهم إلى أفضل الطرق لممارسة العمل، كدليل العقبات، كما أن التوجيه السليم يتم وفق بعد إنساني يبرز المحاسن ويعالج الضعف بحكمة ورفق.

رابعا: الرقابة:

تعتبر الرقابة الوظيفة الاخيرة للإدارة فهي تتطلب تقييم إداء المؤسسة وإجراء التغيرات والتعديلات الضرورية لتحسين هذا الاداء وهذه الوظيفة ذات ارتباط بمختلف العمليات الإدارية السابقة.

وهي تعني التأكد من أن التنفيذ يتم طبقا للخطة الموضوعة، وانه يؤدي إلى تحقيق الهدف المحدد في البداية، والعمل على كشف مواطن الضعف لعلاجها وتقويمها (عطوي،2004)

والرقابة بهذا المفهوم تتطلب العناصر التالية:

–وضع المعايير التي يستم بمقتضاها قياس الإداء الفعلي

– متابعة الإداء الفعلي وقياسه

– مقارنة الإداء الفعلي بالإداء المخطط

– تشخيص الانحرافات بالإداء ودراسة اسبابها وعلاجها(مصطفى 2005)

والإدارة التعليمية في القائها العبء على الرقابة تحدد لها الاجراءات التي تمر بها، التي تبدأ عادة بالتحليل الكمي لمخرجات المؤسسة التعليمية، ثم التحليل الكيفي لسبل الأداء عن طريق ما يصل للجهاز الاداري من تقارير أو عن طريق الزيارات الميدانية وتدوين المعلومات عنها بدقة (البستان واخرون 2003)

ويرى(عريفج) أن الرقابة كعملية إدارية تسهم في تحقيق الأغراض التالية:

–تفادي الاخطاء قبل وقوعها ومنع تفاقمها إذا حدثت.

– كشف الأخطاء في التخطيط أو التنظيم أو التنسيق والتي قد تظهر من خلال التنفيذ.

– إكتشاف العقبات والعراقيل التي تعيق التقدم في العمل، وتقصي الأسباب ووضع التصورات المناسبة للعلاج.

– الوقوف على مدى فاعلية الترتيبات التنسيقية بين الوحدات الخاصة في المؤسسة

– وضع التوصيات فيما يخص برامج التدريب للعاملين، وتعيين الأشخاص الذين يحتاجون إلى الالتحاق بهذه البرامج.

– تذليل الصعوبات وحل المشكلات التي تعترض التنفيذ

– ترشيد عمليات اتخاذ القرارات.
– ضغط النفقات غير المبررة والحد من الإسراف.
–التأكد من العاملين يصلون الى حقوقهم، ويودون ما عليهم من التزامات.
– التأكد من أن القوانين والأنشطة والتعليمات تخدم الغرض المقصود وأن العمل يجري بمقتضاها.(عريفج،2001)

وتؤكد الباحثة على أن عملية الرقابة يجب أن تكون مستمرة، ومستندة في ذلك على المعايير محددة تم تطويرها أثناء عملية التخطيط كما لابد أن تكون بعيدة عن تصيد الأخطاء من أجل معاقبة مرتكبيها، وان تكون أقرب للمتابعة التي تهيئ ظروف العمل بشكل يحول دون الوقوع في الاخطاء إلى حد ما.

وفي الختام عرضنا الموجز للعمليات الإدارية، يمكن للباحث الإشارة إلى أن تلك العمليات تمثل الإطار الذي يمارس فيه المديرون مسؤولياتهم ومهامهم المختلفة، كما أن ليس من الضروري تؤدى وفق الترتيب السابق فهي متداخلة ومتشابكة، فالمدير قد يجمع بين أكثر من عملية في آن واحد.

الممارسات الادارية

تعد الممارسات الإدارية الأعمال والواجبات التي يمارسها المدير داخل المدرسة والتي تؤدي الى تحقيق الاهداف المحددة للمدرسة بأفضل الوسائل الادارية والتربوية ومن المهام والوظائف الادارية التي يمارسها المدير في المدرسة التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والاشراف والرقابة والتقويم (الرشايدة،2008).

ويعد مدير المدرسة من اهم المدخلات التي يركز عليها النظام التربوي في تحقيق اهدافه لما يقوم به من مسؤوليات وما يوديها من واجبات وما يتمتع به من صفات قيادية وادارية وفنية تشكل في مجموعها واجباته وممارساته الإدارية (الحريري،2008)

إنَّ هذه الأهمية لمدير المدرسة تنبع من دوره الذي انيط به، حيث يتحدد محتوى هذه الدور بمتطلبات الواجبات الوظيفية، والنظام الهرمي للمنظمة التي ينتمي اليها فبعد أن كان الدور الرئيس لمدير المدرسة ضبط دوام المعلمين والطلبة، وتنظيم السجلات المتعلقة بسير العمل في المدرسة، والبحث عن أخطاء من أجل إيقاع العقوبة

بمرتكبيها، أصبحت مهامه متعددة ومتشعبة لتشكل بناء علاقات شخصية متينة مع المعلمين والطلبة والمجتمع المحيط بالمدرسة وكل من له علاقة بالعملية التربوية المتعلقة بالمدرسية(كتاني،2008).

لقد اشار الأخرس (2008) إلى أن من بين المسؤوليات الملقاة على عاتق مدير المدرسة بوصفه قائدا تربويا التعرف الى كل الكفاءات التربوية والإدارية الموجودة في المدرسة، وتوزيع الاختصاصات عليها كل حسب استعداداته وقدراته، مع وضع الرجل المناسب في المكان المناسب، والعمل على رفع المستوى المهني والفني لكل العاملين معه، وتشجيعهم على الاطلاع والتدريب والنمو الذاتي ومواصلة التجريب والبحث والابتكار للقيام بواجبهم على افضل وجه مع التخطيط للموقف التعليمية الناجحة والتجارب التربوية الجادة وتنفيذها بما يعود على الطلاب والبيئة المحيطة.

ومن المعروف انه لكي ينجح المدير في عمله عليه أن يقوم بالدور المهني المتوقع منه ويمارس اعماله بأنواعها المختلفة، وهذا يتطلب منه القيام بممارسة مهامه في محورين رئيسين:

1- القيام بالأعمال الإدارية، وهذا يتعلق بضبط النظام في المدرسة والمحافظة على تطبيق قوانينها،وتنظيم السجلات المدرسية والملفات والاحصائيات والشؤون المالية وضبط قوانينها وضبط عمليات الغياب والحضور، واتخاذ القرارات الإدارية المتعلقة بقبول المدرسين والطلبة، وتشكيل الشعب، والإشراف على المباني وصيانتها،وتامين كل ما يلزم المدرسة من ادوات ووسائل واجهزة وكتب قرطاسية وغيرها من الاعمال الادارية والكتابية(السهلي،2006).

كما تتضمن الأعمال الإدارية مناقشة قضايا تهم المدرسة والنظام المدرسي وعلاقة المدرسة بالمجتمع المحلي، وأولياء الأمور، والمشكلات النظامية للطلبة (Avissar,2007).

2- القيام بالأعمال الفنية، وهذا يتعلق بالإشراف على العملية التعليمية ونشاطها والنهوض بها، والمساهمة في تطوير منهاجها، والقيام بالزيارات الصفية التوجيهية للمدرسين ومتابعة سير العملية التعليمية، وحل المشاكل الأكاديمية للطلبة والمعلمين،

وتطوير أداء المدرسين والحاقهم بالدورات التخصصية والمهنية، ورفع مستوى المهارات الاساسية للطلبة والعمل على احداث تغيرات نوعية في صفوف الموظفين والطلبة.

الاعتقاد

يشير الادب النظري إلى أن بعض المعلمين يعتقدون بان الطريقة التي تعلم بيها هي الطريقة الاسهل لذا يسعون الى توجيه طلبتهم نحو اتقان المعرفة بالطريقة نفسها وعليه فان توفق طريقة التعليم مع الطريقة التي يتعلمها كل فرد يفسر جزئيا لماذا يعلم بعض المعلمين بالطريقة التقليدية وبعضهم بطرق متقدمة والتعلم يكون فعالا عندما يعي بعض المعلمون المهارات والاستراتيجيات الخاصة التي يعتقدونها ويمارسونها ويضبطون محاولاتهم لتجسيدها على ارض الواقع ولا تشير لفظة الوعي الى معرفة استراتيجيات الإدراك إلى المعرفة الخاصة فحسب وانما معرفة كيفية استعمالها والظروف التي يجب ان تستخدم فيها (خوالدة واخرون،2010).

وتقوم فكرة الاصلاح الجديدة على جمل من الاعتقادات هي:

- أن المنظمات من صنع البشر فالعاملون فيها هم من يقرون ما يجب ان يكون
- أن التغير يحدث نتيجة لقيام الناس بتغير انفسهم، وان الكثير من المشاكل التي تعيق ممارستنا متحذرة في انماط سلوكنا وتقع تحت وعينا ولان تتغير حتى نبدأ بالتصرف خلال اساليبنا المعهودة واننا ما لم نكرس انتباهنا وثيقا ومباشرا لسلوكنا فمن غير المحتمل ان نكون قادرين على التغيير ويصبح سلوكنا عادة تمارس من خلال التراكم الثقافي، وتقوم ثقافتنا بنقل المعتقدات والمعرفة التي تشكل سلوكنا من خلال العمليات اليومية لمعايشة الافتراضات لم يركز بوعي على كثير من سلوكياتنا او على الاعتقاد التي تنطلق منها.
- والمتأمل في الفكر الاصلاحي الجداايد الذا1ي يدعى بالفكر التأملي يجد انه يعود الى ما طرحه الاسلام من مناهج للتغيير اذا ربط سنة التغيير بالنفس لا يغير الله بقوم حتى يغيروا ما بأنفسهم" مما يعني ان الآراء والأفكار والنظريات والنوايا هي نقطة الانطلاق في الاصلاح اينما كان مجاله.
- ومن تلك الرؤى برزت اهمية التفكير في معتقدات المعلمين على أساس الإصلاح التربوي لتشخيص هذه المعتقدات وأصوليتها على اعتبار إنها مفتاح

مفاتيح الاستقرار وتغير السلوك فالنظرية المعتنقة "المعتقدات" هي عبارة عما نستطيع قوله مما اننا نفكر ونؤمن به ولها حقيقتان هما:

– إنها توجد على مستوى الوعي وانها تتغير بسهولة نسبية استجابة لمعلومات وأفكار جديدة. فقد نعتقد ان نظريتنا المعتنقة توجه أفعالنا الحقيقة أنها في كثير من الاحيان لا تؤثر بشكل مباشر في سلوكنا وغالبا ما تكون افعالنا غير منسجمه مع ما نعتقد ولا تقود الأفكار الجديدة دائما إلى سلوكيات جديدة.(خوالدة واخر (2010)

2.2 الدراسات السابقة

يتضمن هذا الجزء من الدراسات عرضاً لعدد من الدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة بمتغيرات الدراسة الحالية.

أولاً: الدراسات العربية:

أجرى الدقس (1990) دراسة بعنوان "قيم مديري المدارس الأساسية والثانوية في الأردن وعلاقاتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة الدراسية " حيث هدفت الدراسة إلى معرفة قيم مديري ومديرات المدارس الأساسية والثانوية العامة في الأردن وعلاقاتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة الدراسية، باعتبار أن القيم تساعد في التنبؤ بالسلوك، والقرارات التي يتخذها مدير المدرسة في عمله الإداري. واختار الباحث عينه تكونت من (100) مدير ومديرة في محافظة الزرقاء، واستخدمت مقياس جوردن للقيم المشتركة بعد تعديله ليتناسب نع البيئة الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية،بين المتوسطات الحسابية لكل من المجموعات تعزى لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة الدراسية.

أجرى حمادنه (1996) دراسة بعنوان ممارسات مديري المدارس الثانوية لوظائفهم الإدارية من وجهة نظر المعلمين " حيث هدفت للكشف عن مواطن القوة والضعف في درجة ممارستهم لوظائفهم وعلاقتها ببعض المتغيرات كالمؤهل العلمي والخبرة والجنس لدى المعلمين لدى المعلمين في تصوراتهم نحو ممارسات مديريهم لوظائفهم الإدارية والفنية وخططهم المستقبلية من اجل إعطائها العناية والأهمية

وتحسين العملية الإدارية وتطويرها وتكونت عينة الدراسة من (485) معلما ومعلمة واستخدمت الباحثة أداة لجمع المعلومات قام بتطويرها جاءت على شكل استبانه عدد فقراتها (78) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1. أن مديري ومديرات المدارس الثانوية يركزون على أعمالهم على مجالات الشؤون الإدارية وخططهم المستقبلية أكثر من تركيزهم على مجالات الشؤون الفنية والشؤون الطلابية والمجتمع الحلي والبناء المدرسي
2. أن ممارسات مديري ومديرات المدارس الثانوية لأعمالهم ذات صلة بالجانب الفني، كانت قليلة بالنسبة للمجالات الأخرى في العملية الإدارية
3. وجود فروق ذات دلالة إحصائية لأثر المؤهل العلمي والخبرة والجنس حول ممارسة مديري ومديرات المدارس الثانوية لأعمالهم الإدارية وخططهم المستقبلية من وجهة نظر المعلمين.

أجرت ميرزا (2002) دراسة بعنوان "الممارسات الواقعية والمثالية لمهام مدير المدارس الثانوية ": حيث هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مدير المدرسة لمهامه كما هي في الواقع، وما يجب أن تكون عليه من وجهة نظر المديرين والمعلمين وهدفت الى بيان أثر المؤهل العملي والخبرة والجنس على درجة ممارسة المدير مهامه كما هي في الواقع. وقام الباحث باختيار عينة الدراسة التي تكونت من 42 مديرا ومديرة و440 معلما ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها:

أ–عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المدير لمهامه كما هي في والواقع تعزى للمؤهل العلمي للمدير والمعلم .

ب–عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية لدرجة ممارسة المدير تعزى لخبرة المدير لجميع المجالات ما عدا مجال المناهج وطرق التدريس.

كما أجرت سلامه (2003) دراسة بعنوان" **الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين**" حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي

للمعلمين، وأظهرت نتائج الدراسة أن مستوى الممارسات الإدارية بشكل عام بدرجة جيدة جدا من وجهة نظر المعلمين، واظهرت الدراسة وجود علاقة قوية ذات دلالة احصائية بين مستوى الرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين واوصت الباحثة بضرورة اعطاء مديري المدارس اهمية اكثر لمجالي الشؤون الفنية والشؤون الطلابية.

وقامت اللواتي(2004) بدراسة" **هدفت إلى تقويم اثر برنامج التعليم في الممارسات الإدارية التطويرية لمديري المدارس التعليم الاساسي في سلطنة عمان،** وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود أثر في واقع الممارسات الإدارية التطويرية لمديري مدارس التعليم الأساسي، وأظهرت النتائج أنَّ جميع متوسطات فقرات الاستبانة ومجالاتها كانت ذات دالة احصائيا لممارستهم الإدارية التطويرية بعد التطوير.

كما أجرى زايد (2011) دراسة حول واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغريب من وجهة نظرهم " حيث هدفت الى التعرف الى واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى بيان اثر متغيرات الدراسة (الجنس، والخبرة، والمؤهل العلمي، ونوع المدرسة، والمحافظة) على واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية وتكونت عينة الدراسة من (271) مديرا وتوصلت إلى النتائج الأتية:

- حقق واقع ممارسة مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغريب من وجهة نظرهم، درجة عالية جداً.
- – عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على مستوى الدلالة (&=0.05) بين متوسطات استجابات واقع مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغريبة من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات الجنس والخبرة والمؤهل العلمي ونوع المدرسة، ومديرية التربية والتعليم.

ثانياً: الدراسات الأجنبية:

أجرى cunneen (1992) دراسة حول الممارسات الإدارية لمديري المدارس في ولاية هامشير وأثرها على الاحتراق النفسي حيث استخدم الباحث لهذه الدراسة استبانه شملت ابعادها الاساليب والممارسات الإدارية وعلاقتها ببعض المتغيرات البيئية

والوظيفية والنفسية وقد كشفت تلك الدراسة عن وجود علاقة دالة احصائيا ومعبرة بين الأساليب والممارسات الإدارية وضبط الوضع المدرسي والإجهاد الانفعالي عند المديرين.

كما أجرى flores (1995) دراسة بعنوان " الممارسات القيادية لمديري المدارس الثانوية التي تتعلق بالعنف المدرسي وعوامل ديمغرافية أخرى"، وقارنت هذه الدراسة العنف المدرسي للمديرين الذين كانت ممارستهم القيادية عالية في العلاقات الإنسانية مع هؤلاء الذين كانت قيادتهم منخفضة في العلاقات الإنسانية، وكانت نتيجة هذه الدراسة عدم اختلاف ممارسات قيادة المدير نتيجة الفروق في العنف المدرسي عند المديرين

دراسة هاف(Huff,2006) ممارسات المديرين في الماضي والحاضر، حيث هدفت الدراسة إلى قياس ممارسات المديرين في الماضي الحاضر، للوقوف على ما يفعله المديرون في جامعة فانديربلت الأمريكية، وتم التوصل لنتائج البحث من خلال المسح والمشاهدة، والمقابلة للإجابة عما يفعله المديرون تماما ليرتقوا بتعلم وانجازات طلبتهم، وتبين الدراسة مدى تعقيدات ممارسات المديرين، وكيف يركز على الوظائف الإدارية غير المرتبطة بعملية التدريس، وبين أنه بعض الحالات يقوم المدير كقائد تربوي ليشجع على تنفيذ المنهاج الجديد، ويحث على التجربة والاختبار، كما بينت الدراسة ان المديرين ينشغلون بالإشراف والأدوار الإصلاحية التي تتضمن الممارسات المرتبطة باداء الطلبة والمعلمين، ويقضي المديرون أوقاتهم في المدرسة في تنظيم الإصلاح والصيانة العامة والإشراف على الطلبة والفعاليات المنهجية الإضافية، وإدارة الأزمات الناتجة عن العمل.

كما أجرى جيدكو غلو،وكيسر (Gedikoglu&Keser,2008) والتي عنوانها: تحديد مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لسلطاتهم ومسؤولياتهم حيث هدفت الى تحليل ممارسات مديري المدارس الثانوية في تركيا لسلطاتهم في ضوء مسؤولياتهم، وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع مديريى المدارس الثانوية في المناطق التعليمية الوسطى خلال العام الدارسي 2006/2005 وقد اظهرت نتائج التحليل الاحصائي أن مديري المدارس الثانوية يدركون مسؤولياتهم بمتوسط حسابي (3.6) أي ما نسبته

(72%)، وأن أعلى متوسط لهذه المسؤوليات كان في الوظائف الروتينية، بينما كان أدنى متوسط في تطوير المدرسة.

كما أجرىfund (2009) دراسة على معلمي العلوم هدفت إلى معرفة درجة الانسجام بين الاعتقاد والممارسة وتوصلت الدراسة إلى أن العلاقة بين ممارسات المعلمين واعتقاداتهم كانت مثيرة للجدل ذات طبيعة معقده، ولم تكن آثار تلك المعتقدات في ميدان الممارسة.

تعقيب على الدراسات السابقة وما يميز هذه الدراسة:

1. لوحظ من خلال عرض الدراسات السابقة أن الممارسات والمعتقدات موضوع اهتمام العديد من الدراسات واختلاف عيناتها باختلاف أهدافها، وان هذه الدراسات جرت في الأغلب على مديري المدارس والمعلمين أعضاء هيئة التدريس والطلبة، وأن اغلب النتائج التي توصلت إليها، وجود أثر في تطبيق الممارسات والمعتقدات الإدارية لدى مديري المدارس والمعلمين.
2. استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في طريقة إعداد الأداة وتحديد المشكلة، وعرض النتائج ومناقشتها.
3. تتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على معتقدات مدير المدرسة حول النمط القيادي والمناخ المدرسي ومصادر السلطة والثقافة التنظيمية والشفافية والصمت والمواجهة. وأنها طبقت على عينة من مدارس محافظة الكرك، حيث لم تجد الباحثة أي دراسة – على حد علمها– تناولت هذا الموضوع من قبل.

الفصل الثالث

المنهجية والتصميم

تضمن هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة، ومجتمعها وعينتها، والأداة المعتمدة في جمع البيانات، وكيفية إعدادها وتطويرها، وكيفية التحقق من صدقهما وثباتهما، كما تضمن إجراءات الدراسة والأساليب الإحصائية المستخدمة لمعالجة البيانات واستخلاص النتائج.

1.3 منهجية الدراسة

اعتمدت المنهجية المتبعة في هذه الدراسة المنهج الوصفي، لملاءمته لطبيعة الدراسة، وقد تضمن استطلاع ميداني لجمع البيانات بواسطة أداة الدراسة وتحليلهما إحصائياً للإجابة عن أسئلة الدراسة.

2.3 مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الثانوية والأساسية في محافظة الكرك والبالغ عددهم(274) مديراً ومديرة للعام الدراسي 2016/2015 م. كما تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الكرك والبالغ عددهم (5204).

3.3 عينة الدراسة

تكونت عينة الدراسة للمديرين من (139) من مديري ومديرات المدارس الحكومية في محافظة الكرك تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية؛ حيث وزع (145) استبانة، استرجعت (142) استبانة، وبعد إدخال البيانات تم استبعاد (3) منها كونها غير صالحة للتحليل، وبهذا طبقت الدراسة على عينة قوامها من (139) مديراً ومديرة، والجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة من المديرين على متغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	مدير	52	37.41
	مديرة	87	62.59
التخصص	علمي	52	37.41
	إنساني	87	62.59
الخبرة	أقلمن 5 سنوات	41	29.50
	من 5 سنوات إلى أقل من 15 سنة	62	44.60
	من 15 سنة فأكثر	36	25.90
	الكلي		100.00

كما تكونت عينة الدراسة للمعلمين من (503) من المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية في محافظة الكرك تم اختيارها بطريقة طبقية عشوائية؛ حيث وزع (525) استبانة، استرجعت (517) استبانة، وبعد إدخال البيانات تم استبعاد (14) استبانة كونها غير صالحة للتحليل، وبهذا تكونت عينة الدراسة من (503) معلماً ومعلمة، والجدول الآتي يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموغرافية.

جدول (2)

توزيع أفراد عينة الدراسة من المعلمين والمعلمات على متغيراتها

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
النوع الاجتماعي	معلم	244	48.51
	معلمة	259	51.49
التخصص	علمي	138	27.44
	إنساني	365	72.56
الخبرة	أقلمن 5 سنوات	126	25.05
	من 5 سنوات إلى أقل من15	278	55.27
	من 15 سنة فأكثر	99	19.68
	الكلي	503	100.00

4.3 أداة الدراسة

لتحقيق هدف الدراسة طورت أداتين بالاعتماد على الأدب النظري ذي الصلة، والدراسات السابقة، مثل دراسة (ميزرا، 2002) ودراسة (سلامة، 2003) إذ تكونت الأداة الأولى من استبانة احتوت على (41) فقرة مقسمة إلى (7) مجالات لقياس مستوى المعتقدات الإدارية التي يؤمن بها المديرين والمديرات من وجهة نظرهم، ملحق(أ). أما الأداة الثانية استبانة لقياس مستوى الممارسات للمعتقدات الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات،والتي تكونت من (40) فقرة مقسمة إلى (7) مجلات أيضاً، ملحق (ب).

5.3 صدق أداة الدراسة

للتحقق من الصدق الظاهري وصدق المحتوى للدراسة قد تم عرض أداتي الدراسة على (10) محكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية في تخصصات الإدارة التربوية، والقياس والتقويم، والإرشاد التربوي، ملحق (ج). من ذوي الخبرة والكفاءة للوقوف على قدرتها على تحقيق الغاية المرجوة منها، وللتأكد من وضوح وسلامة صياغة الفقرات وصلاحيتها لقياس ما صممت لقياسه، وإجراء أي تعديل من حذف أو إضافة أو إعادة صياغة للفقرات ومناسبتها للموضوع.

وبناء على تعديلات المحكمين على فقرات أداتي الدراسة بنسبة موافقة (80%) من المحكمين، اعتبرت مؤشراً على صدق الفقرات، وتم الأخذ بملاحظات المحكمين وإجراء التعديلات المطلوبة والمناسبة. واستقرت الاستبانة بصورتها النهائية على (7) مجالات، مقسمة إلى قسمين كالآتي:

القسم الأول: أداة المعتقدات الإدارية من وجهة نظر المديرين وتحتوي على (41) فقرة.

القسم الثاني: أداة الممارسات الإدارية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات، وتحتوي على (40) فقرة.

وقد تم تقسيم الاستبانة إلى سبعة مجالات أساسية وهي:

المجال الأول: المعتقدات حول النمط القيادي.

المجال الثاني: المعتقدات حول المناخ المدرسي.

المجال الثالث: المعتقدات حول مصادر السلطة.

المجال الرابع: المعتقدات حول عملية اتخاذ القرار.

المجال الخامس: المعتقدات حول الثقافة التنظيمية والقيم المنظمة

المجال السادس: المعتقدات حول الشفافية والمساءلة.

المجال السابع: المعتقدات حول الصمت والمواجهة.

6.3 ثبات أداتي الدراسة

للتأكد من ثبات أداتي الدراسة، فقد استخدم الاختبار وإعادة الاختبار (testretest) بتطبيق الاستبانة، وإعادة تطبيقه بعد أسبوعين على مجموعة من مجتمع الدراسة من خارج عينتها مكوّنة من (60) من المديرين والمعلمين في محافظة الكرك، ومن ثم تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين تقديراتهم في المرتين، والجدول (2) يبين معامل الاتساق الداخلي وفق معادلة كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والأداة ككل واعتبرت هذه القيم ملائمة لغايات هذه الدراسة.

جدول (3)

معاملات الاتساق الداخلي كرونباخ ألفا وثبات الإعادة للمجالات والدرجة الكلية

	المجال	معامل كرونباخ ألفا	الاتساق الداخلي
المعتقدات	المعتقدات حول النمط القيادي	0.92	0.79
	المعتقدات حول المناخ المدرسي	0.91	0.86
	المعتقدات حول مصادر السلطة	0.76	0.78
	المعتقدات حول عملية اتخاذ القرار	0.83	0.80
	المعتقدات حول الثقافة التنظيمية والقيم المنظمة	0.89	0.85
	المعتقدات حول الشفافية والمساءلة	0.79	0.73
	المعتقدات حول الصمت والمواجهة	0.80	0.80
	المعتقدات الإدارية الكلي	0.96	
الممارسات	المعتقدات حول النمط القيادي	0.86	0.76
	الممارسات حول المناخ المدرسي	0.88	0.81
	الممارسات حول مصادر السلطة	0.81	0.82

الممارسات حول عملية اتخاذ القرار	0.79	0.79
الممارسات حول الثقافة التنظيمية والقيم المنظمة	0.78	0.86
الممارسات حول الشفافية والمساءلة	0.80	0.78
الممارسات حول الصمت والمواجهة	0.86	0.81
الممارسات الإدارية الكلي	0.91	

يلاحظ من الجدول(3) أن معامل الثبات لمقياس المعتقدات الإدارية بلغ الكلي(0.96) وتراوح معامل ثبات مجالات المعتقدات الإدارية بين (0.76 –0.92)، وتراوح الاتساق الداخلي للمجالات بين (0.73–0.85)، جميعها مؤشرات مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

كما يلاحظ من الجدول() أن معامل الثبات لمقياس الممارسات الإدارية بلغ الكلي(0.91) وتراوح معامل ثبات مجالات المعتقدات الإدارية بين (0.79 –0.88)، وتراوح الاتساق الداخلي للمجالات بين (0.76–0.86)، جميعها مؤشرات مقبولة لأغراض الدراسة الحالية.

7.3 متغيرات الدراسة

1. المتغيرات الديموغرافية وهي:

- النوع الاجتماعي وله فئتان: (ذكر، أنثى).
- التخصص: ولها وله فئتان: (علمي، إنساني).
- الخبرة: ولها ثلاثة مستويات: (أقل من 5 سنوات، من 5 سنوات إلى أقل من 15، من 15 سنة فأكثر)

2. المتغيرات التابعة:

- مستوى المعتقدات الإدارية من وجهة نظر مديري المدارس.
- مستوى الممارسات الإدارية من وجهة نظر المعلمين.

8.3 تصحيح أداتي الدراسة

اعتمد سلم ليكرت الخماسي لتصحيح أداتي الدراسة، بإعطاء كل فقرة من فقراته درجة واحدة من بين درجاته الخمس (موافق بشدة، موافق، موافق إلى حد ما،غير موافق، غير موافق بشدة) وهي تمثل رقمياً (5، 4، 3، 2، 1) على الترتيب، وقد تم اعتماد المقياس التالي لأغراض تحليل النتائج:

من 1 – 2.33	منخفضة
من 2.34– 3.67	متوسطة
من 3.68– 5	كبيرة

وقد تم احتساب المعيار السابق من خلال استخدام المعادلة التالية:

طول الفئة = الحد الأعلى للمقياس (5) – الحد الأدنى للمقياس (1) / عدد الفئات المطلوبة (3)

5–1 / 3 = 1.33

ومن ثم إضافة الجواب (1.33) إلى نهاية كل فئة.

9.3 إجراءات الدراسة

بعد التأكد من صدق أداتي الدراسة وثباتهما وتحديد العينة المطلوبة لغايات تطبيق أداتي الدراسة، تم توزيع الاستبانات على أفراد عينة الدراسة من عينة الدراسة من المديرين والمعلمين، وبعدها تم جمع الاستبانات وتفريغها وإدخالها إلى الحاسوب تمهيداً لتحليلها للحصول على النتائج.

وقد أُتبعت الإجراءات التالية:

1. تطوير أداتي الدراسة، والتأكد من صدقهما وثباتهما.
2. الحصول على إحصائية بأعداد مديرو المدارس والمعلمين في المدارس الحكومية في محافظة الكرك.
3. تحديد عينة الدراسة.
4. توزيع أداتي الدراسة على عينة الدراسة.
5. استرجاع الاستبانات والحصول على استجابات أفراد عينة الدراسة على أداتي الدراسة.
6. تفريغ استجابات أفراد عينة الدراسة، وإدخال البيانات إلى الحاسوب، وإجراء المعالجات الإحصائية المناسبة لها.
7. مناقشة النتائج والتوصل للتوصيات.

10.3 المعالجة الإحصائية

لقد تم استخدام برنامج الرزم الإحصائية(SPSS) للإجابة عن تساؤلات الدراسة من خلال استخدام الأساليب الإحصائية المناسبة وعلى النحو الآتي:

السؤال الأول والثاني: استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.

السؤال الثالث: مربع كاي لحساب درجة التوافق.

السؤال الرابع: تم استخدام تحليل التباين المتعدد.

فرضيات الدراسة: مربع كاي لحساب درجة التوافق.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها والتوصيات

تناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة ومناقشتها، حيث تضمن الإجابة عن أسئلة الدراسة بطريقة مفصلة وعلى النحو الآتي.

1.4 عرض النتائج

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما مستوى المعتقدات الادارية التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظرهم؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية **لمستوى المعتقدات الادارية التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك**،على مستوى المجالات وعلى مستوى كل مجال على حده وكما يأتي:

أولا: على مستوى المجالات ككل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والمستوى للمجالات بشكل عام والمجالات مجتمعة، والجدول (4) يوضح ذلك

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المعتقدات الادارية التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك مرتبة تنازليا

مجال المعتقدات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
الشفافية والمساءلة	3.95	.39	1	مرتفع
مصادر السلطة	3.94	.40	2	مرتفع
النمط القيادي	3.93	.48	3	مرتفع
اتخاذ القرار	3.92	.48	4	مرتفع
الثقافة التنظيمية	3.90	.45	5	مرتفع
المناخ المدرسي	3.90	.46	6	مرتفع
الصمت والمواجهة	3.88	.44	7	مرتفع
الكلي	3.92	.37		مرتفع

يتبين من الجدول(4) أن مستوى المعتقدات الادارية التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك جاء بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وانحراف معياري (0.37)، وجاء مجال (الشفافية والمساءلة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري(0.39)، في حين جاء مجال (مصادر السلطة) في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.94) وانحراف معياري (0.40)، وجاء مجال (النمط القيادي) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.93)، بانحراف معياري (0.48)، وجاء مجال (اتخاذ القرار) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.92)، بانحراف معياري (0.48)، وجاء مجال (الثقافة التنظيمية) ومجال (المناخ المدرسي) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وأخيراً جاء مجال (الصمت والمواجهة) بالمرتبة الأخيرة وبمتوسط حسابي (3.88)، وانحراف معياري (0.44).

ثانياً: على مستوى فقرات كل مجال

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لكل فقرة من فقرات المجالات وعلى النحو الآتي:

1. مجال المعتقدات حول النمط القيادي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (5) يبين ذلك.

جدول (5): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المعتقدات حول النمط القيادي التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
1	إعطاء المعلمين حرية كافية في تحديد اهداف العمل ركيزة من ركائز العمل الإداري	4.09	.69	1	مرتفع
2	تقبل آراء المعلمين والاهتمام بها ضرورة من ضرورات العمل الإداري	4.01	.66	2	مرتفع
4	احفز المعلمين بالتعزيز مهم لإنجاز العمل بفاعلية وكفاية	3.94	.61	3	مرتفع

3	تحقيق حاجات المعلمين منطلقا من منطلقات تحقيق أهداف العمل	3.90	.48	4	مرتفع
7	الرقابة الذاتية أهم بكثير من الرقابة الخارجية	3.88	.50	5	مرتفع
6	الإخفاق خبرة من خبرات التعلم المهمة للعمل	3.87	.51	6	مرتفع
5	مشاركة المعلمين في حل مشكلات العمل أمر لا غنى عنه	3.80	.80	7	مرتفع
	الكلي	3.93	.48		مرتفع

يتبين من الجدول(5) أن درجة مستوى المعتقدات حول النمط القيادي التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر مديرو المدارسجاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.93)، وانحراف معياري (0.48)، وحصلت فقرات مجال (المعتقدات حول النمط القيادي) جميعها على مستويات مرتفعة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.80–4.09)، وجاءت الفقرة (1) والتي نصها (إعطاء المعلمين حرية كافية في تحديد أهداف العمل ركيزة من ركائز العمل الاداري) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.09) وانحراف معياري (0.69)، في حين جاءت الفقرة (5) والتي نصها (مشاركة المعلمين في حل مشكلات العمل امر لا غنى عنه) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.80) وانحراف معياري (0.48).

2. مجال المعتقدات حول المناخ المدرسي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (6) يبين ذلك.

جدول (6): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المعتقدات حول المناخ المدرسي التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
9	العلاقة الايجابية بين المدير والمعلمين والطلبة تسهم في بناء مناخ ايجابي للعمل	4.06	.59	1	مرتفع
8	العلاقة الايجابية بين المدير والمعلمين تسهم في إنجاح العمل	4.02	.58	2	مرتفع
10	تبني المدير لقيم العدالة والمساواة يشعر المعلمين بالارتياح والاطمئنان	3.89	.47	3	مرتفع
12	العلاقة الايجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي ركيزة من ركائز العمل الإداري	3.86	.50	4	مرتفع
13	المدير يجب أن يقدم نفسه أنموذجا للمعلمين والطلبة	3.85	.52	5	مرتفع
11	تبني المدير لقيم الصدق مع نفسه والآخرين يبعث على احترامه وتقديره	3.84	.53	6	مرتفع
15	شعور المعلمين والطلبة بالسعادة غاية من اهم الغايات التي يسعى اليها المدير	33.8	.55	7	مرتفع
14	شعور المعلمين بالحب والود امر ضروري للإنجاز	3.82	.54	8	مرتفع
	الكلي	3.90	.46		مرتفع

يتبين من الجدول(6) أن درجة مستوى المعتقدات حول المناخ المدرسي التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر مديرو المدارسجاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وانحراف معياري (0.46)، وحصلت فقرات مجال (المعتقدات حول المناخ المدرسي) جميعها على مستويات مرتفعة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (4.06-3.82)، وجاءت الفقرة (9) والتي نصها

(العلاقة الايجابية بين المدير والمعلمين والطلبة تسهم في بناء مناخ ايجابي للعمل) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.06) وانحراف معياري (0.59)، في حين جاءت الفقرة (14) والتي نصها (شعور المعلمين بالحب والود أمر ضروري للإنجاز) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.54).

3. مجال المعتقدات حول مصادر السلطة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (7) يبين ذلك.

جدول (7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المعتقدات حول **مصادر السلطة** التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
16	أفضل مصادر السلطة للمدير تلك التي يحققها من تمثله للمبادئ والقيم الأخلاقية	3.95	.40	1	مرتفع
17	من الضروري ان يبتعد المدير عن استخدام مصادر السلطة القائمة على المنفعة	3.94	.41	2	مرتفع
18	من الضروري ان يبتعد المدير عن استخدام مصادر السلطة القسرية	3.93	.43	3	مرتفع
	الكلي	3.94	.40		مرتفع

يتبين من الجدول(7) أن درجة مستوى المعتقدات حول **مصادر السلطة** التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.94)، وانحراف معياري (0.40)، وحصلت فقرات مجال (المعتقدات حول **مصادر السلطة**) جميعها على مستويات مرتفعة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.95–3.93)، وجاءت الفقرة (16) والتي نصها (أفضل مصادر السلطة للمدير تلك التي يحققها من تمثله للمبادي والقيم الاخلاقية) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.95) وانحراف معياري (0.40)، في حين جاءت الفقرة (18) والتي نصها (من الضروري ان يبتعد المدير عن استخدام مصادر السلطة القسرية) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.93) وانحراف معياري (0.43).

4. مجال المعتقدات حول عملية اتخاذ القرار: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (8) يبين ذلك.

جدول (8): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المعتقدات حول **عملية اتخاذ القرار** التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
20	عملية اتخاذ القرار يجب أن تستند إلى معلومات دقيقة وموثوقة	4.04	.63	1	مرتفع
23	عملية اتخاذ القرار تحتاج إلى تجرد وموضوعية	3.97	.63	2	مرتفع
21	عملية اتخاذ القرار عملية منقوصة مالم يشارك بها المعلمون	3.91	.47	3	مرتفع
22	عملية اتخاذ القرار يجب ان تستند الى نظم دعم دقيقة قبل اتخاذها	3.85	.56	4	مرتفع
19	عملية اتخاذ القرار يجب ان تحظى باهتمام المدير	3.85	.55	5	مرتفع
	الكلي	3.92	.48		مرتفع

يتبين من الجدول(8) أن درجة مستوى المعتقدات حول **عملية اتخاذ القرار** التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.92)، وانحراف معياري (0.48)، وحصلت فقرات مجال (المعتقدات حول **عملية اتخاذ القرار**) جميعها على مستويات مرتفعة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.85-4.04)، وجاءت الفقرة (20) والتي نصها (عملية اتخاذ القرار يجب ان تستند الى معلومات دقيقة وموقوته) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.63)، في حين جاءت الفقرة (19) والتي نصها (عملية اتخاذ القرار يجب أم تحظى باهتمام المدير) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.55).

5. مجال المعتقدات حول الثقافة التنظيمية والقيم المنظمية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (9) يبين ذلك.

جدول (9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المعتقدات حول **الثقافة التنظيمية والقيم المنظمية** التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
27	ايجاد رؤية مشتركة للعاملين نحو تحقيق اهداف العمل ضرورة ملحة	4.04	.66	1	مرتفع
24	وجود ثقافة تنظيمية تقوم على الاحترام المتبادل امر ضروري لحياة المدرسة	3.92	.57	2	مرتفع
26	واجب مدير المدرسة ان يحقق تماثلا تنظيميا من خلال الاهتمام بحاجات المعلمين وحاجات العمل	3.88	.49	3	مرتفع
25	واجب مدير المدرسة ان يعزز قيم الولاء والالتزام بين المعلمين	3.85	.53	4	مرتفع
28	من واجب مدير المدرسة ان يعزز قيم المواطنة عند المعلمين والطلبة	3.82	.54	5	مرتفع
	الكلي	3.90	.45		مرتفع

يتبين من الجدول(9) أن درجة مستوى المعتقدات حول **الثقافة التنظيمية والقيم المنظمية** التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وانحراف معياري (0.45)، وحصلت فقرات مجال (المعتقدات حول **الثقافة التنظيمية والقيم المنظمية**) جميعها على مستويات مرتفعة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (4.04-3.82)، وجاءت الفقرة (27) والتي نصها (ايجاد رؤية مشتركة للعاملين نحو تحقيق اهداف العمل ضرورة ملحة) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.66)، في حين جاءت الفقرة (28) والتي نصها (من واجب مدير المدرسة ان يعزز قيم المواطنة عند

المعلمين والطلبة) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.82) وانحراف معياري (0.54).

6. مجال المعتقدات حول الشفافية والمساءلة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المعتقدات حول **الشفافية والمساءلة** التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
29	وجود نظام مساءلة في المدرسة غاية في الاهمية	4.24	.59	1	مرتفع
33	الشفافية مصدر من مصادر الثقة للعمل الاداري في المدرسة	3.94	.57	2	مرتفع
31	نظام المساءلة مصدر من مصادر التغذية الراجعة المهمة للمدرسة	3.88	.47	3	مرتفع
32	الوضوح مؤشر من مؤشرات العدالة في المدرسة	3.86	.48	4	مرتفع
30	قبول مدير المدرسة المساءلة ركيزة من ركائز قوته	3.85	.50	5	مرتفع
	الكلي	3.95	.39		مرتفع

يتبين من الجدول(10) أن درجة مستوى المعتقدات حول **الثقافة التنظيمية والقيم المنظمية** التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، وانحراف معياري (0.39)، وحصلت فقرات مجال (المعتقدات حول **الشفافية والمساءلة**) جميعها على مستويات مرتفعة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (4.24-3.85)، وجاءت الفقرة (29) والتي نصها (وجود نظام مساءلة في المدرسة غاية في الأهمية) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.24) وانحراف معياري (0.59)، في حين جاءت الفقرة (30) والتي نصها

(قبول مدير المدرسة المساءلة ركيزة من ركائز قوته) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.85) وانحراف معياري (0.50).

7. مجال المعتقدات حول الصمت والمواجهة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (11) يبين ذلك.

جدول (11): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة عن مستوى المعتقدات حول **الصمت والمواجهة** التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
39	صمت المعلمين لا يعني رضاهم	4.04	.63	1	مرتفع
40	معارضة المعلمين لا تعني عداء شخصيا للمدير	3.91	.48	2	مرتفع
41	قمع معارضة المعلمين أمر مضراً بالعمل الاداري	3.89	.50	3	مرتفع
38	قمع معارضة المعلمين مؤشر من مؤشرات ضعف المدير	3.87	.51	4	مرتفع
36	المعارضة التنظيمية مصدراً من مصادر التغذية الراجعة لإصلاح العمل المدرسي	3.85	.50	5	مرتفع
37	القدرة على ادارة المعارضة التنظيمية والتعامل معها مؤشرا من مؤشرات نجاح المدير	3.83	.52	6	مرتفع
34	الصمت التنظيمي مضر بالعمل المدرسي	3.83	.51	6	مرتفع
35	ممارسة النمط الاداري الديموقراطي عاملا من عوامل تجاوز صمت المعلمين	3.81	.52	7	مرتفع
	الكلي	3.88	.44		مرتفع

يتبين من الجدول(11) أن درجة مستوى المعتقدات حول **الصمت والمواجهة** التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.88)، وانحراف معياري (0.44)، وحصلت فقرات مجال (المعتقدات

حول **الصمت والمواجهة)** جميعها على مستويات مرتفعة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (4.04-3.81)، وجاءت الفقرة (39) والتي نصها (صمت المعلمين لا يعني رضاهم) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (4.04) وانحراف معياري (0.63)، في حين جاءت الفقرة (35) والتي نصها (ممارسة النمط الاداري الديموقراطي عاملا من عوامل تجاوز صمت المعلمين) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.81) وانحراف معياري (0.52).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة الممارسات الإدارية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين ؟

للإجابة عن السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسات الإدارية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين على مستوى المجالات وعلى مستوى كل مجال على حده وكما يأتي:

أولا: على مستوى المجالات ككل

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والمستوى للمجالات بشكل عام والمجالات مجتمعة، والجدول (12) يوضح ذلك

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة الممارسات الإدارية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
الصمت والمواجهة	3.71	.52	1	مرتفعة
الثقافة التنظيمية	3.69	.54	2	مرتفعة
النمط القيادي	3.67	.53	3	متوسطة
المناخ التنظيمي	3.64	.53	4	متوسطة
الشفافية والمساءلة	3.63	.57	5	متوسطة
اتخاذ القرار	3.61	.54	6	متوسطة
مصادر السلطة	3.61	.57	6	متوسطة
الكلي	3.65	.47		متوسطة

يتبين من الجدول(12) أن درجة الممارسات الإدارية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.47)، وجاء مجال (الصمت والمواجهة) في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.71) وانحراف معياري(0.52)، تلاه مجال (الثقافة التنظيمية)في المرتبة الثانية بمتوسط حسابي بلغ (3.69) وانحراف معياري (0.54)، وجاء مجال (النمط القيادي) بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي بلغ (3.67)، بانحراف معياري (0.53)، تلاه مجال (المناخ التنظيمي) بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي بلغ (3.64)، بانحراف معياري (0.52)، وجاء مجال (الشفافية والمسائلة) بالمرتبة الخامسة بمتوسط حسابي بلغ (3.63)، بانحراف معياري (0.57)، وجاء مجال (اتخاذ القرار) ومجال (مصادر السلطة) بالمرتبة السادسة والأخيرة بمتوسط حسابي (3.61).

ثانياً: على مستوى فقرات كل مجال

تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب والدرجة لكل فقرة من فقرات المجالات وعلى النحو الآتي:

1. مجال ممارسة المعتقدات المتعلقة بالنمط القيادي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (13) يبين ذلك.

جدول (13): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعتقدات المتعلقة بالنمط القيادي التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يعمل المدير على اعطاء المعلمين حرية كافية في تحديد أهداف العمل	3.75	.57	1	مرتفعة
2	يتقبل المدير آراء المعلمين ويهتم بها	3.72	.58	2	مرتفعة
7	يسعى المدير الى بناء رقابة ذاتية لدى المعلمين	3.69	.62	3	مرتفعة

5	يشرك المدير المعلمين في حل المشكلات التي تعترض العمل	3.66	.64	4	متوسطة
4	يعزز المدير المعلمين ويحفزهم لإنجاز المهام المطلوبة منهم	3.66	.72	4	متوسطة
3	يسعى المدير الى تحقيق حاجات المعلمين الشخصية	3.62	.70	5	متوسطة
6	يعتبر المدير اخفاقات المعلمين خبرة مهمة لتطوير اداءهم	3.61	.67	6	متوسطة
	الكلي	3.67	.53		متوسطة

يتبين من الجدول(13) أن درجة ممارسة المعتقدات المتعلقة بالنمط القيادي التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.67)، وانحراف معياري (0.53)، وحصلت فقرات مجال (المعتقدات المتعلقة بالنمط القيادي) على درجات متفاوتة بين المرتفع والمتوسط، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.75–3.61)، وجاءت الفقرة (1) والتي نصها (يعمل المدير على اعطاء المعلمين حرية كافية في تحديد أهداف العمل) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.75) وانحراف معياري (0.57)، في حين جاءت الفقرة (6) والتي نصها (يعتبر المدير اخفاقات المعلمين خبرة مهمة لتطوير اداءهم) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وانحراف معياري (0.67).

2. مجال ممارسة المعتقدات المتعلقة بالمناخ المدرسي: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (14) يبين ذلك.

جدول (14): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعتقدات المتعلقة بالمناخ المدرسي التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
14	يسعى المدير إلى ان تسود المحبة والمودة بين الجميع في المدرسة	3.68	.63	1	مرتفعة
8	يتواصل المدير مع المعلمين لبناء علاقة إيجابية معهم	3.67	.65	2	متوسطة
12	يسعى المدير إلى إيجاد علاقة ودية بين المدرسة والمجتمع المحلي	3.67	.61	2	متوسطة
9	يعمل المدير على بناء علاقة حميمة بين كل العاملين في المدرسة	3.66	.65	3	متوسطة
15	يهتم المدير بأن يكون العاملين في المدرسة سعداء	3.63	.70	4	متوسطة
13	يقدم المدير نفسه أنموذجاً في ممارسة العمل في المدرسة	3.63	.66	4	متوسطة
11	يتمثل المدير الصدق في أقواله وأفعاله	3.62	.67	5	متوسطة
10	يتبني المدير قيم العدالة والمساواة في ممارساته الادارية	3.59	.71	6	متوسطة
	الكلي	3.64	.53		متوسطة

يتبين من الجدول(14) أن درجة ممارسة المعتقدات المتعلقة بالمناخ المدرسيالتي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.64)، وانحراف معياري (0.53)، وحصلت فقرات مجال (المعتقدات المتعلقة بالمناخ المدرسي) جميعها على مستويات متوسطة ما عدا الفقرة (14) التي جاءت بدرجة مرتفعة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.68-3.59)، وجاءت الفقرة (14) والتي نصها (يسعى المدير إلى ان تسود المحبة والمودة بين

الجميع في المدرسة) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.68) وانحراف معياري (0.63)، في حين جاءت الفقرة (10) والتي نصها (يتبنى المدير قيم العدالة والمساواة في ممارساته الادارية) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.59) وانحراف معياري (0.71).

3. مجال ممارسة المعتقدات المتعلقة بمصادر السلطة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (15) يبين ذلك.

جدول (15): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعتقدات المتعلقة بمصادر السلطة التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
16	يذعن المعلمون للمدير لأنه يستخدم السلطة المرتكزة على المبادئ والقيم	3.64	.65	1	متوسطة
17	يبتعد المدير عن ممارسة السلطة القائمة على تبادل المنفعة	3.61	.71	2	متوسطة
18	ينأى المدير بنفسه عن ممارسة سلطة القوة والإرغام على المعلمين	3.58	.72	3	متوسطة
	الكلي	3.61	.57		متوسطة

يتبين من الجدول(15) أن درجة ممارسة المعتقدات المتعلقة بمصادر السلطةالتي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وانحراف معياري (0.57)، وحصلت فقرات مجال (المعتقدات المتعلقة بمصادر السلطة) جميعها على مستويات متوسطة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.64–3.58)، وجاءت الفقرة (16) والتي نصها (يذعن المعلمون للمدير لأنه يستخدم السلطة المرتكزة على المبادئ والقيم) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.65)، في حين جاءت الفقرة (18) والتي نصها (ينأى المدير بنفسه عن ممارسة سلطة القوة والإرغام على المعلمين) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.58) وانحراف معياري (0.72).

4. مجال ممارسة المعتقدات المتعلقة باتخاذ القرار: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (16) يبين ذلك.

جدول (16): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعتقدات المتعلقة **باتخاذ القرار**التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
19	يهتم المدير بعملية اتخاذ القرار في المدرسة	3.70	.62	1	مرتفعة
20	يتكئ مدير المدرسة في اتخاذ القرارات على جمع المعلومات الدقيقة والموثوقة	3.63	.63	2	متوسطة
22	يستند مدير المدرسة في عملية صنع القرارات الى نظم دعم القرار	3.60	.68	3	متوسطة
23	يتجرد مدير المدرسة من ذاتيته عند اتخاذ القرارات	3.57	.69	4	متوسطة
21	يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية صنع القرارات واتخاذها	3.56	.74	5	متوسطة
	الكلي	3.61	.54		متوسطة

يتبين من الجدول(16) أن درجة ممارسة المعتقدات المتعلقة **باتخاذ القرار**التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61)، وانحراف معياري (0.54)، وحصلت فقرات مجال (المعتقدات المتعلقة **باتخاذ القرار**) جميعها على مستويات متوسطة ما عدا الفقرة (19) حيث جاءت بدرجة مرتفعة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.70-3.56)، وجاءت الفقرة (19) والتي نصها (يهتم المدير بعملية اتخاذ القرار في المدرسة) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.70) وانحراف معياري (0.62)، في حين جاءت الفقرة (21) والتي نصها (يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية صنع القرارات واتخاذها) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.56) وانحراف معياري (0.74).

5. مجال ممارسة المعتقدات المتعلقة بالثقافة التنظيمية: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (17) يبين ذلك.

جدول (17): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعتقدات المتعلقة **بالثقافة التنظيمية**التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
24	يسعى مدير المدرسة الى نشر ثقافة تنظيمية تقوم على الاحترام المتبادل	3.73	.55	1	مرتفعة
25	يعزز مدير المدرسة قيم الولاء والالتزام بين المعلمين	3.72	.58	2	مرتفعة
27	يعمل مدير المدرسة على إيجاد رؤية مشتركة لدى المعلمين نحو اهداف العمل	3.68	.60	3	مرتفعة
28	يعزز مدير المدرسة قيم المواطنة لدى المعلمين والطلبة	3.67	.62	4	متوسطة
26	يهتم مدير المدرسة بتحقيق حاجات المعلمين وحاجات المدرسة معا	3.64	.63	5	متوسطة
	الكلي	3.69	.54		مرتفعة

يتبين من الجدول(17) أن درجة ممارسة المعتقدات المتعلقة **بالثقافة التنظيمية**التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.69)، وانحراف معياري (0.54)، وحصلت فقرات مجال (المعتقدات المتعلقة **بالثقافة التنظيمية**) على مستويات تراوحت بين المرتفع والمتوسط، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.73-3.64)، وجاءت الفقرة (24) والتي نصها (يسعى مدير المدرسة الى نشر ثقافة تنظيمية تقوم على الاحترام المتبادل) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.73) وانحراف معياري (0.55)، في حين جاءت الفقرة (26) والتي نصها (يهتم مدير المدرسة بتحقيق حاجات المعلمين وحاجات المدرسة معا) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.64) وانحراف معياري (0.63).

6. مجال ممارسة المعتقدات المتعلقة بالشفافية والمساءلة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (18) يبين ذلك.

جدول (18): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعتقدات المتعلقة **بالشفافية والمساءلة** التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
29	وجود نظام مساءلة في المدرسة غاية في الأهمية	3.65	.63	1	متوسطة
31	نظام المساءلة مصدر من مصادر التغذية الراجعة المهمة للمدرسة	3.64	.70	2	متوسطة
33	الشفافية مصدر من مصادر الثقة للعمل الإداري في المدرسة	3.63	.67	3	متوسطة
32	الوضوح مؤشر من مؤشرات العدالة في المدرسة	3.63	.65	3	متوسطة
30	قبول مدير المدرسة المساءلة ركيزة من ركائز قوته	3.62	.68	4	متوسطة
	الكلي	3.63	.56		متوسطة

يتبين من الجدول(18) أن درجة ممارسة المعتقدات المتعلقة **بالشفافية والمساءلة**التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.63)، وانحراف معياري (0.56)، وحصلت فقرات مجال (المعتقدات المتعلقة **بالشفافية والمساءلة)** على مستويات متوسطة، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.65–3.62)، وجاءت الفقرة (29) والتي نصها (وجود نظام مساءلة في المدرسة غاية في الأهمية) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وانحراف معياري (0.63)، في حين جاءت الفقرة (30) والتي نصها (قبول مدير المدرسة المساءلة ركيزة من ركائز قوته) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.62) وانحراف معياري (0.68).

7. مجال ممارسة المعتقدات المتعلقة بالصمت والمواجهة: تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لهذا المجال، والجدول (19) يبين ذلك.

جدول (19): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة لدرجة ممارسة المعتقدات المتعلقة **بالصمت والمواجهة** التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين مرتبة تنازليا

الرقم	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
36	يحاور مدير المدرسة المعلمين جول ما يعترضون علية من إجراءات	3.76	.56	1	مرتفعة
38	ينجح مدير المدرسة في إيجاد صيغ توفيقية بين الأطراف المختلفة حول أمر من أمور العمل	3.74	.58	2	مرتفعة
37	يدير مدير المدرسة جلسات الحوار والنقاش حول ما يعترض علية المعلمون بنجاح	3.73	.61	3	مرتفعة
39	لا يفسر مدير المدرسة المعارضة أو المواجهة بإنهاء عداء شخصي	3.73	.60	3	مرتفعة
34	يحاول مدير المدرسة استنطاق العاملين حول المشكلات والإخفاقات في العمل	3.69	.60	4	مرتفعة
40	يحترم مدير المدرسة إعلان معارضة المعلمين لبعض الإجراءات	3.67	.68	5	متوسطة
35	يمنح مدير المدرسة المعلمين حرية كافية للتعبير عن آرائهم وان كانت مخالفة لتوجهاته	3.66	.64	6	متوسطة
	الكلي	3.71	.52		مرتفعة

يتبين من الجدول(19) أن درجة ممارسة المعتقدات المتعلقة **بالصمت والمواجهة**التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.71)، وانحراف معياري (0.52)، وحصلت فقرات مجال (المعتقدات المتعلقة **بالصمت والمواجهة)** على مستويات تراوحت بين المرتفع والمتوسط، وتراوح المتوسط الحسابي لجميع الفقرات بين (3.76-3.66)، وجاءت الفقرة (36) والتي نصها (يحاور مدير المدرسة المعلمين جول ما يعترضون علية من اجراءات) بالمرتبة الأولى وبمتوسط حسابي بلغ (3.76) وانحراف معياري (0.56)،

في حين جاءت الفقرة (35) والتي نصها (يمنح مدير المدرسة المعلمين حرية كافية للتعبير عن آرائهم وإن كانت مخالفة لتوجهاته) في المرتبة الأخيرة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.66) وانحراف معياري (0.64).

النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة التوافق بين المعتقدات والممارسات الإدارية لمديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك ؟

للإجابة عن السؤال تم استخدام مربع كاي للتعرف على درجة التوافق بين المعتقدات والممارسات الإدارية لمديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك والجدول الآتي يبين النتائج:

جدول (20): درجة التوافق بين المعتقدات والممارسات الإدارية لمديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك

النمط	الوظيفة		الدرجة			الكلي	قيمة Chisquare	الدلالة الإحصائية
			منخفض	متوسط	مرتفع			
النمط القيادي	معلم	التكرار	22	131	350	503	13.209	0.00
		النسبة	%4.4	%26.0	%69.6	%100		
	مدير	التكرار	2	20	117	139		
		النسبة	%1.4	%14.4	%84.2	%100		
	الكلي	التكرار	24	151	467	642		
		النسبة	%3.7	%23.5	%72.7	%100		
مصادر السلطة	معلم	التكرار	20	187	296	503	44.233	0.00
		النسبة	%4	%37.2	%58.8	%100		
	مدير	التكرار	0	19	120	139		
		النسبة	%0	%13.7	%86.3	%100		
	الكلي	التكرار	20	206	416	642		
		النسبة	%3.1	%32.1	%64.8	%100		
اتخاذ القرار	معلم	التكرار	24	169	310	503	20.774	0.00
		النسبة	%4.8	%33.6	%61.6	%100		
	مدير	التكرار	2	24	113	139		
		النسبة	%1.4	%17.3	%81.3	%100		
	الكلي	التكرار	26	193	423	642		
		النسبة	%4	%30.1	%65.9	%100		
الثقافة التنظيمية	معلم	التكرار	23	129	351	503	9.297	0.02
		النسبة	%4.6	%25.6	%69.8	%100		
	مدير	التكرار	1	27	111	139		

النمط	الوظيفة		الدرجة			الكلي	قيمة Chisquare	الدلالة الإحصائية
			منخفض	متوسط	مرتفع			
الشفافية والمساءلة	الكلي	النسبة	%7	%19.4	%79.9	%100	26.682	0.02
		التكرار	24	156	462	642		
	معلم	النسبة	%3.7	%24.3	%72.0	%100		
		التكرار	25	163	315	503		
	مدير	النسبة	%5.0	%32.4	%62.6	%100		
		التكرار	0	25	114	139		
	الكلي	النسبة	%0	%18	%82	%100		
		التكرار	25	188	429	642		
الصمت والمواجهة	معلم	النسبة	%3.9	%29.3	%66.8	%100	5.752	0.120
		التكرار	22	101	380	503		
	مدير	النسبة	%4.4	%20.1	%75.5	%100		
		التكرار	1	28	110	139		
	الكلي	النسبة	%7	%20.1	%79.1	%100		
		التكرار	23	129	490	642		
الكلي	معلم	النسبة	%3.6	%20.1	%76.3	%100	17.051	0.00
		التكرار	20	140	343	503		
	مدير	النسبة	%4	%27.8	%68.2	%100		
		التكرار	0	25	114	139		
	الكلي	النسبة	%0	%18	%82	%100		
		التكرار	20	165	457	642		
		النسبة	%3.1	%25.7	%71.2	%100		

يتضح من النتائج الواردة في الجدول السابق أن هناك توافق دال إحصائياً بين المعتقدات والممارسات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس حسب نوع الوظيفة (مدير، معلم) عند مستوى ($0.05\geq\alpha$)في مجال (الصمت والمواجهة)، في حين أظهرت النتائج عدم وجود درجة توافق بين المعتقدات والممارسات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس حسب نوع الوظيفة (مدير، معلم) عند مستوى ($0.05\geq\alpha$)على المستوى الكلي وعلى باقي المجالات ما عدا مجال (الصمت والمواجهة).

النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≤0.05) في درجة الممارسات الإدارية لمديري المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والخبرة، والتخصص)؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخدام تحليل التباين المتعدد، لاستجابات المعلمين حولدرجة الممارسات الإدارية لمديري المدارس في محافظة الكرك باختلاف متغيرات (النوع الاجتماعي، والخبرة، والتخصص)، والجدول(21) يبين ذلك:

جدول (21)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة الممارسات الإدارية لمديري المدارس في محافظة الكرك باختلاف متغيرات (النوع الاجتماعي، والخبرة، والتخصص)

المتغير	الفئة		النمط القيادي	مصادر السلطة	اتخاذ القرار	الثقافة التنظيمية	الشفافية والمساءلة	الصمت والمواجهة	الكلي
النوع الاجتماعي	ذكر	المتوسط الحسابي	3.81	3.78	3.69	3.78	3.69	3.80	3.76
		الانحراف المعياري	0.42	0.48	0.50	0.47	0.50	0.43	0.38
	أنثى	المتوسط الحسابي	3.54	3.46	3.54	3.60	3.58	3.62	3.55
		الانحراف المعياري	0.59	0.61	0.58	0.59	0.62	0.57	0.52
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	المتوسط الحسابي	3.65	3.55	3.55	3.70	3.63	3.74	3.64
		الانحراف المعياري	0.52	0.58	0.50	0.50	0.58	0.45	0.43
	من 5 إلى أقل من 15	المتوسط الحسابي	3.69	3.61	3.61	3.69	3.64	3.71	3.66
		الانحراف المعياري	0.52	0.55	0.53	0.54	0.56	0.54	0.47
	15 سنة فأكثر	المتوسط الحسابي	3.65	3.69	3.69	3.66	3.64	3.69	3.66
		الانحراف المعياري	0.58	0.60	0.61	0.60	0.58	0.56	0.52
التخصص	علمي	المتوسط الحسابي	3.69	3.58	3.65	3.73	3.70	3.73	3.68

المتغير	الفئة		النمط القيادي	مصادر السلطة	اتخاذ القرار	الثقافة التنظيمية	الشفافية والمساءلة	الصمت والمواجهة	الكلي
إنساني		الانحراف المعياري	0.47	0.58	0.51	0.48	0.51	0.42	0.39
		المتوسط الحسابي	3.67	3.62	3.60	3.67	3.61	3.70	3.64
		الانحراف المعياري	0.56	0.57	0.56	0.57	0.58	0.56	0.50

تشير النتائج الواردة في الجدول(21) إلى وجود فرق ظاهري في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية درجة الممارسات الإدارية لمديري المدارس في محافظة الكرك باختلاف متغيرات (النوع الاجتماعي، والخبرة، والتخصص)، ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات تم استخدام تحليل التباين المتعدد كما هو مبين في الجدول (22).

جدول(22)

تحليل التباين المتعدد لأثر النوع الاجتماعي، والخبرة، والتخصص على درجة الممارسات الإدارية لمديري المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	المتغير التابع	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	الدلالة الإحصائية
النوع الاجتماعي قيمة هوتلنج 0.151	النمط القيادي	9.357	1	9.357	34.539	.000
	مصادر السلطة	12.377	1	12.377	40.510	.000
	اتخاذ القرار	1.989	1	1.989	6.817	.009
	الثقافة التنظيمية	4.446	1	4.446	15.259	.000
	الشفافية والمساءلة	1.440	1	1.440	4.463	.035
	الصمت والمواجهة	4.438	1	4.438	16.652	.000
	الكلي	5.614	1	5.614	26.481	.000
التخصص قيمة هوتلنج 0.025	النمط القيادي	.008	1	.008	.031	.860
	مصادر السلطة	.640	1	.640	2.095	.148
	اتخاذ القرار	.129	1	.129	.441	.507
	الثقافة التنظيمية	.145	1	.145	.499	.480
	الشفافية والمساءلة	.554	1	.554	1.717	.191
	الصمت والمواجهة	.002	1	.002	.007	.936

	الكلي	.026	1	.026	.121	.728
	النمط القيادي	.727	2	.364	1.342	.262
	مصادر السلطة	.146	2	.073	.239	.788
الخبرة التدريسية قيمة ولكس لامبدا 0.952	اتخاذ القرار	.494	2	.247	.846	.430
	الثقافة التنظيمية	.607	2	.303	1.041	.354
	الشفافية والمساءلة	.057	2	.028	.088	.916
	الصمت والمواجهة	.576	2	.288	1.081	.340
	الكلي	.121	2	.061	.286	.752
الخطأ	النمط القيادي	134.918	498	.271		
	مصادر السلطة	152.150	498	.306		
	اتخاذ القرار	145.268	498	.292		
	الثقافة التنظيمية	145.120	498	.291		
	الشفافية والمساءلة	160.637	498	.323		
	الصمت والمواجهة	132.712	498	.266		
	الكلي	105.579	498	.212		
الكلي	النمط القيادي	6927.714	503			
	مصادر السلطة	6729.444	503			
	اتخاذ القرار	6712.120	503			
	الثقافة التنظيمية	6985.160	503			
	الشفافية والمساءلة	6806.160	503			
	الصمت والمواجهة	7067.163	503			
	الكلي	6824.043	503			

تبين النتائج الواردة في الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لأثر النوع الاجتماعي على درجة الممارسات الإدارية لمديري المدارس في محافظة الكرك على المستوى الكلي وفي جميع المجالات، وجاءت هذه الفروقات لصالح المعلمين الذكور إذ بلغ متوسطهم الحسابي على المستوى الكلي (3.76), بينما بلغ متوسط المعلمات الإناث (3.55).

كما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)تعزى لأثر متغيري (سنوات الخبرة والتخصص)على درجة الممارسات

الإدارية لمديري المدارس في محافظة الكرك على المستوى الكلي وفي جميع المجالات، حيث جاءت الفروقات بين المتوسطات الحسابية غير دالة إحصائياً.

2.4 مناقشة النتائج

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ماالمعتقدات الادارية التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظرهم.

تبين من النتائج الواردة أن مستوى المعتقدات الإدارية التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك جاءت مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ(3.92) وهذا يؤكد أن مديري المدارس يتمتعون بمعتقدات ادارية عالية، تنم عن وعي المديرين واستجابتهم وتكيفهم من المناخ المدرسي في مدارسهم إضافة لتمتعهم شخصيات كارزمية متقنة لفن العمل حيث إن هذه المعتقدات لا تتأتى من فراغ، ثم إن مدراء المدارس في محافظة الكرك والاغلبية العظمى منهم يشكلون بيئة عمل موضوعية بعيدة عن الذات والشخصيات الاستبدادية، وكثيراً ما نلحظ أن هؤلاء المدرين تربطهم علاقات متينة مع المعلمين تقودهم لروح فريق عمل واحد دون الحاجة لسلطة مفرطة من قبل المدير وكثيرا ما نلحظ بعض التوجيهات الضرورية كفيلة بإتمام العمل على أكمل وجه، فمن وجهة نظرهم أن المور تسير في مدارسهم بشكل واضح وشفاف دون الحاجة إلى إخفاء أي موضوع أو التستر على بعض الأعمال وهذا ما يدفعهم لعقد نقاشات دائمة مع المعلمين للاطلاع على ما يجري داخل حرم المدرسة، بالإضافة إلى أشراك المعلمين في كافة القرارات وهذا ما يقود إلى عمل أكثر تكامل ويبعد الوم عنهم في بعض القرارات الفردية، ثم انه ومن وجهة نظرهم فإن جميع العاملين في المدرسة يمتلكون ثقافة تنظيمية واحدة منهم يؤمنون بمعتقدات العمل الواحد والهدف الواحد لنجاح مدرستهم، وإن سير العمل غالبا ما يتجه نحو الدور الوظيفي لكل عامل في المدرسة دون التدخل في شؤون الغير فالكل في وحسب وجهة نظر مديري المدارس يعرف مهامه جيداً ويقوم بها على أكمل وجه مترابطا ومكملاً لعمل الآخرين.

مناقشة نتائج فقرات كل مجال:

1- **مجال المعتقدات حول النمط القيادي:** تبين من النتائج الواردة أن درجة مستوى المعتقدات حول النمط القيادي التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر مديرو المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.93) وهذا يؤكد حرص مديري المدارس على العلاقات الأخوية التي تربطهم بالمعلمين، وعدم زعزعتها بتصرفات شخصية غير مدروسة تنطلق فقط من مبدأ صاحب السلطة المطلقة، ولذا نجد أن مديري المدارس في محافظة الكرك حريصون كل الحرص على تقبل المعلمين وإعطائهم الحرية الكافة للممارسة عملهم دون رقابة تضع عملهم في محل الشك، وقد حصلت الفقرة(1) والتي نصها إعطاء المعلمين حرية كافية في تحديد أهداف العمل ركيزة من ركائز العمل الإداري) على المرتبة الأولى بمتوسط حسابي(4.09) وبدرجة مرتفعة وهذا ما يؤكد من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة الكرك على أن الحرية الكافية للمعلم يشعره بالثقة بالنفس وثقة المدير ويفسح له المجال نحو العمل حيث يجد المعلم نفسه أثر إبداعاً والتصاقاً بعمله لتحقيق الأهداف التي وضعها. كما حصلت الفقرة (5) والتي نصها (مشاركة المعلمين في حل مشكلات العمل أمر لا غنى عنه) على أدنى مرتبة وبمتوسط حسابي (3.93) ولكن بدرجة مرتفعة أيضاً وهذا ما يبرر عقد الدورات النقاشية الدورية بين مديري المدارس والمعلمين للاطلاع على أخر مستجدات العمل، بالإضافة لتبني قارارات جماعية تنطلق من خبرة المعلمين في ميدان العمل، الذين هم أكثر التصاقاً بمشاكل العمل والطلبة.

2- **مجال المناخ المدرسي:** تبين من خلال النتائج أن درجة مستوى المعتقدات حول المناخ المدرسي التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر مديرو المدارس جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، فهذا من وجهة نظر مديري المدارس في محافظة الكرك يضفي على علاقات العمل الدفء والاحترام بعيداً عن التوتر والمشاحنات التي تضعف هذه المؤسسة التربوية، كما أن صدق المدير مع نفسه وفريق العمل من المعلمين يقود ثقة أكبر من قبل المعلمين دون إخفاء أي من مشاعر البغض والكراهية لأحد، ثم إن أي مؤسسة تعليمية من وجهة

نظر مديري المدارس لا يسودها مناخ الود والاطمئنان لا يمكن أن تنجز بشكل سليم طالما أن كل عامل فيها غير راض عن الآخر وغير مقتنع بعمله ويحيك له المكائد سرا وجهراً وهذا ما يقود إلى ضعف المؤسسة وتفككها ويفقد هيبتها أمام الطلبة والمجتمع المحلي. وحصلت الفقرة (9) والتي نصها (العلاقة الايجابية بين المدر والمعلمين والطلبة تسهم في بناء مناخ ايجابي للعمل) على اعلي درجة مرتفعة وبمتوسط حسابي (4.06) وهذا بحد ذاته من وجهة نظر مديري المدارس شرط لإتمام عملية التعليم فلا تعليم دون أخلاق فالاحترام المتبادل لكل من المعلم والطالب والمدير غايته خلق أرضية خصبة لإتمام عملية التعليم عدا عن ذلك فقد يقود الى العنف المبيت والعلني والتفكير بطرق الانتقام لا التركيز على نجاح العمل. وحصلت الفقرة (14) والتي نصها (شعور المعلمين بالحب والود أمر ضروري للإنجاز) على متوسط مرتفع أيضاً وبدرجة(3.82) فعادة ما ينظر المعلمين إلى مديريهم باعتباره مثالاً صالحا لهم وللطلبة والقدوة الطيبة في علاقاتهم وعملهم وهو ما يدفعهم لكسب هذا الود من مدرائهم دون الشعور بتعالي المدير وسطوته التي تفقد الاحترام والحب وتضع مكانها القوانين القسرية المتجاهلة لمشاعر العاملين في المؤسسة التعليمة بعيداً عن حاجاتهم ومطالبهم.

3- **مجال المعتقدات حول مصادر السلطة:** يتوضح من خلال النتائج أن درجة مستوى المعتقدات حول **مصادر السلطة** التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.94) وهذا يدل من وجهة نظرهم أن مصدر السلطة لا يتأتى بطريقة قسرية ولا فوضوية تبرر أفعال المدير غير مرضية كونه رمز السلطة في المؤسسة التعليمية، فقرارات المدير تنبع من السلطة الرحيمة ونفعية المؤسسة التعليمية لا النفعية الشخصية لدى المدير وهذا ما أكدت عليه استجابات مديري المدارس لن السلطة النفعية والقسرية لا تدوم في تحقيق نجاح المؤسسة التعليمية بل على العكس تعمل على اتساع الصدع في المؤسسة بحيث تجعل الهدف من وجود المؤسسة هو الكسب الشخصي دون النظر الى واقع المؤسسة وحاجياتها وقد حصلت الفقرة (أفضل مصادر السلطة للمدير تلك التي يحققها من تمثله للمبادئ والقيم الأخلاقية) على متوسط مرتفع وبتقدير(3.95) إن تمثل المدير

للمبادئ الاخلاقية في عمله وعلاقاته وسلطته تجعل من سلطته قوية واثقة محبوبة وعادلة لنها مكتسبة من حب الاخرين ومن القم النبيلة التي لا ينزعج من تطبيقها شخص وهي محط اجماع الكل كما حصلت الفقرة(18) والتي نصها (من الضروري أن يبتعد المدير عن استخدام مصادر السلطة القسرية) على درجة مرتفعة أيضاً وبمتوسط بلغ(3.94) وكما تؤكد استجابات مديري المدارس أن السلطة القسرية على الرغم من نجاعتها الظاهرة إلا أنها تفقد كمية الاحترام وتبدد العلاقة الطيبة بين المدير والمعلمين وتجعل من العاملين يتصرفون بشكل الي بعيداً عن الحاجات المتبادلة والرضا الوظيفي.

4- **مجال المعتقدات حول عملية اتخاذ القرار** وتبين النتائج أن درجة مستوى المعتقدات حول **عملية اتخاذ القرار** التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.92) وهذا يبين من وجهة نظر مديري المدارس أن عملية اتخاذ القرار بمجملها عملية متكاملة لا تتخذ بشخص المدير وحده ولا برأيه الشخصي، لأن مسالة الخطأ في مثل هذه القرارات التربوية مسألة دقيقة تحتاج إلى بحث واضطلاع ومناقشة وتشاور مع فريق العمل للخروج بأفضل النتائج، كما ان المدير غالبا ما يعمد الى مشاورة المعلمين لتنافي تجاهلهم وعدم الاعتداد بقراراتهم مما يشعرهم بعدم الاطمئنان وعدم المعرفة، وحصلت الفقرة (20) والتي نصها عملية اتخاذ القرار يجي أن تستند الى معلومات دقيقة وموثوقة) على درجة مرتفعة وأعلى رتبة بتقدير(4.04) وهذا يؤكد أهمية الدقة والموثوقية من وجهة نظر مديري المدارس وعدم اتخاذ قرارات عشوائية ترجع بنتائج عكسية على العمل كما ان القرارات غير المدروسة غالباً ما تمن عن جهل المدير وعدم اكتراثه بالعمل ونتائجه، فلذلك يسعى المدير إلى إثبات قدرته وخبرته من خلال جمع المعلومات والتي ينتج عنها قرارات صائبة تعطي الحجة والبرهان صدقها وفعاليتها. كما حصلت الفقرة (19) والتي نصها (عملية اتخاذ القرار يجب أن تحظى باهتمام المدير) أن اهتمام المدير بعمله وحرصه عليه يعكس اهتمامه على قراراته التي تصب في مصلحة العمل أيضاً.

5- **مجال المعتقدات حول الثقافة التنظيمية والقيم المنظمة:** تبين النتائج أن درجة مستوى المعتقدات حول الثقافة التنظيمية والقيم المنظمة التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.90) إن أي مؤسسة تربوية ومن وجهة نظر مديري المدارس هي خلية نحل تؤمن بالعمل الموحد لإنجاز الهدف وجعل الصالح العام مقدما على المصالح الفردية، إن العمل المتقن والمدروس والمحدد لكل فرد في هذه الخلية التربوية هو دعامة أساسية نحو النجاح فالجميع يهتم بأمر الفرد والفرد يهتم لأمر الجميع نحو عمل متكامل يحقق الفائدة للجميع، وإلا فإن العشوائية ستفكك هذا الكيان التربوي وعدم الإيمان بمصلحة العمل والقيم المنبثقة عنه وتغليب المصالح الشخصية عليه. وقد حصلت الفقرة(27) (إيجاد رؤية مشتركة للعاملين نحو تحقيق أهداف العمل ضرورة ملحة) على أعلى درجة مرتفعة بمتوسط حسابي(4.04) فالرؤية المشتركة من وجهة نظر مديري المدارس تحق الهدف بأقل وقت وأقل جهد ممكن، كما حصلت الفقرة(28) والتي تنص (من واجب مدير المدرسة أن يعزز قيم المواطنة عند المعلمين والطلبة) على أدنى تقدير بمتوسط مرتفع (3.82) أن الإيمان بالمواطنة للمعلمين والطلبة يسهل الوصول نحو الهدف لأن المواطنة من وجهة نظر المديرين تجمع الجميع على تحقيق خدمة الوطن.

6- **مجال المعتقدات حول الشفافية والمساءلة:** بينت النتائج أن درجة مستوى المعتقدات حول الشفافية والمساءلة التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.90)، مما لا شك فيه عند مدراء المدارس أن الشفافية صيغة تبعث في المؤسسة التربوية الصدق والثقة والاطمئنان لمجريات العمل دون الحاجة الى تدليس وحجب المعلومات مما يصرف المعلمين عن الإنجاز والالتفات نحو توتر العلاقات الشخصية، وقد حصلت الفقرة (29) والتي تنص (وجود نظام مساءلة في المدرسة غاية في الأهمية)

يؤكد مديرو المدارس أن المساءلة ليست نظام تحقيق غنما هو مصدر تغذية راجعة للفت الانتباه نحو الأمور المنسية أو غير المكتملة في عملها مما يعيد ترتيب البيت التربوي وتنظيمه، وحصلت الفقرة (30) (قبول مدير المدرسة المساءلة ركيزة من ركائز

قوته) على أدنى درجة وبمتوسط مرتفع أيضاً بلغ(3.85) إن ما يؤكده الغالبية العظمى من مديري مدارس محافظة الكرك أن المساءلة عملية تبادل آراء بين المعلمين ومديريهم وإنها حلقة نقاش مفتوحة يكون الهدف منها التوصل لأفتح مفاتيح العمل ونتائجه، وغالباً المدير لا يشعر بالنقص عند المساءلة لأنها لا تتم بطريقة التحقيق وإنما النقاش وتبادل الآراء.

7- **مجال المعتقدات حول الصمت والمواجهة:** بينت النتائج أن درجة مستوى المعتقدات حول **الصمت والمواجهة** التي يؤمن بها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.88) فما يؤكد عليه مديرو المدارس من وجهة نظرهم ان أن العملية الإدارية هي عملية ديمقراطية تتم بتبادل الآراء والخبرات من الطرفين وأن الآراء المعارضة تحتاج إلى استيعاب وتبيان بالحجة والبرهان لبيان فاعليتها أما القمع فهو يزيد من التوتر داخل المؤسسة التي قد تفضي إلى العنف في بعض الأحيان وحصلت الفقرة(41) والتي نصت (قمع معرضة المعلمين أمر مضر بالعمل الإداري) لأن ذلك من وجهة نظر المديرين يعكس ردود أفعال سلبية عند المعلمين عدا عن شعور المعلمين بخيبات الأمل وعدم الأهمية مما يفضي للإهمال التربوي التعليمي، كما حصلت الفقرة (35) والتي تنص ممارسة النمط الإداري الديمقراطي عاملا من عوامل تجاوز صمت المعلمين) على ادني درجة ولكن بقيمة مرتفعة بلغت (3.81) وهذا يؤكده المديرون بأن حلقات النقاش والتشاور وتبادل الآراء يعطي مجالاً للمعلمين لإفضاء ما لديهم من مقترحات وإفراغ ما لديهم من شحنات سلبية في بيئة العمل.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما درجة الممارسات الإدارية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين، تبين من النتائج الواردة أن درجة الممارسات الإدارية التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.65) وهي قيمة مقبولة من وجهة نظر المعلمين وحسب استجاباتهم على أداة الدراسة، وبحسب ما يؤكدونه بأن الممارسات الإدارية بهذه الدرجة المقبولة تنم على وعي مديري المدارس في محافظة الكرك وإدراكهم لمسؤولياتهم التربوية والإدارية

وتمتعهم بمستوى مقبول من إتقان فن الإدارة بجميع مجالاته، وإضفاء طابع الاحترام في العلاقات القائمة في المدرسة مما يعزز الروح الايجابية لديهم، كما يمنحهم الأمان والحرية في العمل ويجرد مفهوم المدير المستبد النمطي.

وتتفق نتيجة هذا السؤال مع نتيجة دراسة كل من (سلامة، 2003) ودراسة (شحادة، 2008)، وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (زايد، 2011) التي أظهرت أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية لصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم جاءت مرتفعة، ويمكن أن يعزى الاختلاف إلى أن هذه الدراسة تختلف عن الدراسة الحالية في أنها أجريت في عام (2008) وفي الضفة الغربية.

1- **مجال ممارسة المعتقدات المتعلقة بالنمط القيادي:** بينت النتائج أن درجة ممارسة المعتقدات المتعلقة بالنمط القيادي التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.67) وهذا يوضح من وجهة نظر المعلمين أن المدير القائد لابد ان يتمتع بصفات تؤله لهذا المركز وأن مدرائهم على كفاية من القيادة لتؤهلهم لتحمل هذه المسؤولية فالمدير القائد بنظرهم يعطيهم الحرية ويعمل على تحقيق حاجاتهم لا يقصيهم يساندهن إن لزم الأمر ويحفزهم وقد حصلت الفقرة (1) والتي نصت (يعمل المدير على إعطاء المعلمين حرية كافية في تحديد أهداف العمل) فالمدير لا يتخذ طابع الرقيب المتسلط على كل شيء لأن ذلك يفقد المعلم ثقته بقدراته ويجعله متواكلا كسولا، كما حصلت الفقرات (4-5) والتي نصت (يعزز المدير المعلمين ويحفزهم لإنجاز المهام المطلوبة منهم) و (يشرك المدير المعلمين في حل المشكلات التي تعترض العمل) على ادنى مرتبة وبدرجة متوسطة أيضاً مما يعطي انطباعاً لدى المعلمين بأن مهمة المدير تتجاوز إصدار القرارات الى الدنو من حاجات المعلمين ومشاكلهم وتحفيزهم وتشجيعهم لأن المدير العطوف، والإنساني بكسب ثقة الجميع ومحبتهم.

2- **مجال المعتقدات المتعلقة بالمناخ المدرسي:** بينت النتائج أن درجة ممارسة المعتقدات المتعلقة بالمناخ المدرسي التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ

(3.64) إن ما بينته استجابات المعلمين تؤكد حرص المعلمين على العلاقات الطبية داخل المؤسسة التربوية ومع كافة الأفراد فعلى الرغم وجود بعض حالات التوتر أحيانا إلا أنها سرعان ما تزول بالكلمات الطيبة، وهي حالات عارضة لن الأساس كما يؤكد عليه المعلمين الحرص على الاحترام، ولذلك نجد ان مدير المدرسة غالبا ما يتفقد أحوال المعلمين والطلبة ويقف عند حاجاتهم، وقد حصلت الفقرة (14) والتي نصها(يسعى المدير إلى ان تسود المحبة والمودة بين الجميع في المدرسة) على أعلى مرتبة بتقدير متوسط بلغت (3.68) فجو المحبة كما يؤكد المعلمين يبني الثقة والحرية في العمل وتحقيق الانجاز دون رهبة او خوف والتحرر من القيود المقروضة يساهم في ثقة أعلى. كما حصلت الفقرة(9) والتي نصت (يعمل المدير على بناء علاقة حميمية بين كل العاملين في المدرسة) على أدنى متوسط وبدرجة متوسطة وبتقدير (3.66) إن جو الإخاء بين العاملين في المدرسة والمدرسة يحسن من فرص النجاح ويزيد من فرص التعاون والتكاتف ويزيل التوتر القائم بين الأشخاص ويزيد من الدافعية نحو العمل.

3- **مجال ممارسة المعتقدات المتعلقة بمصادر السلطة:** بينت النتائج أن درجة ممارسة المعتقدات المتعلقة بمصادر السلطة التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) إن ما يؤكده المعلمين أن مدراء المدارس يستخدمون السلطة الأخلاقية في تعاملهم مع العاملين في المدرسة ولا يرسخون أبداً السلطة النفعية الشخصية أو القسرية لأنها برأيهم لا تعطي نتائج ايجابية على المدى البعيد بل زيد الكراهية ودافع الانتقام وقد حصلت الفقرة (16) والتي نصها (يذعن المعلمون للمدير لأنه يستخدم السلطة المرتكزة على المبادئ والقيم) على أعلى درجة وبتقدير متوسط بلغ(3.64) وهذا يوضح من وجهة نظر المعلمين أن المبادئ المتفق عليها من الجميع لا يمكن أن يزعج تطبيقها احد ولا يمكن أن يمتعض من أدائها احد لأنها مصدر توافق الجميع وفي مصلحة الجميع بعيداً عن الحساسيات الشخصية والنفعية الشخصية. وحصلت الفقرة (18) والتي تنص(ينأد المدير بنفسه عن ممارسة سلطة القوة والإرغام على المعلمين)

لأنها بحسب وجهة نظر المعلمين سلطة غير محببة تعكس ردود أفعال سلبية وتمس بهيبة المعلم وتجعله يفعل الشيء لمجرد الاستجابة لسلطة المدير دون دافع ذاتي منه.

4- **مجال ممارسة المعتقدات المتعلقة باتخاذ القرار**: بينت النتائج أن درجة ممارسة المعتقدات المتعلقة **باتخاذ القرار**التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.61) وبحسب استجابات المعلمين فإن مديري المدارس في محافظة الكرك لا يتخذون قرارات عشوائية والتي من شأنها أن تضر بمصلحة المدرسة وتقلل من مصداقيتهم أمام المعلمين كما أنهم يتلهفون لأصحاب الخبرة من الملمين لمشاورتهم والأخذ برأيهم لتحقيق القائد بغض النظر عن قراراتهم الشخصية والتي لا يجدها المعلمين في كثير من مدراء المدارس على الرغم من وجودها. وقد حصلت الفقرة (19) على أعلى مرتبة بتقدير متوسط بلغ(3.70) والتي نصها (يهتم مدير المدرسة بعملية اتخاذ القرار في المدرسة) وذلك لأن المعلمين يعتقدون وبحسب استجاباتهم أن مدير المدرسة أو قبطان السفينة وعليه ان يقودها نحو بر الأمان بالقرارات الجريئة والمدروسة من قبل العاملين وأصحاب الخبرة) وحصلت الفقرة (21) والتي تنص (يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية صنع القرارات واتخاذها) على أدنى متوسط بلغ (3.61) وبدرجة متوسطة وبينت استجابات المعلمين أن المدير غالباً ما يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات ليتحملوا جزء من المسؤولية وللوصول إلى قرار ناضج ومدروس.

5- **مجال ممارسة المعتقدات المتعلقة بالثقافة التنظيمية: بينت النتائج** أن درجة ممارسة المعتقدات المتعلقة **بالثقافة التنظيمية**التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.69) وبحسب وجهة نظر المعلمين فإن مدراء المدارس غالباً ما يسعون لتعزيز القيم المشتركة والمواطنة بين العاملين في المدرسة كذلك فإن نظام القيم المشترك يبعد الأداء عن العشوائية والتخبط ويحقق سير العمل بطريقة أسهل وأقل جهداً، وقد حصلت الفقرة (24) والتي نصت (يسعى مدير المدرسة إلى نشر ثقافة تنظيمية تقوم على الاحترام المتبادل) ان تنظيم العمل بحسب وجهة نظر المعلمين على الاحترام تختصر

الكثير من العقبات وتحول التعقيدات إلى أمور ميسرة بعيداً عن التناقضات الشخصية كما حصلت الفقرة (26) والت ينصت (يهتم مدير المدرسة بتحقيق حاجات المعلمين وحاجات المدرسة معاً) فقد بين المعلمين أن المدير شخصية قيادية وليست سلطوية والقائد يقف عند حاجات العاملين في مؤسسته ويقف عند مشاكلهم لأنه وبالمحصلة يقوم بعمل إنساني يحبب الآخرين بهه ويزيل العقبات امام العاملين في المؤسسة.

6- **مجال ممارسة المعتقدات المتعلقة بالشفافية والمساءلة فقد بينت النتائج** أن درجة ممارسة المعتقدات المتعلقة **بالشفافية والمساءلة**التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة متوسطة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.63) وما يوضحه المعلمين من خلال استجاباتهم على أداة الدراسة أن المديرين غالباً ما يفتحون صدوراً نحو الرأي الآخر وغالبا ما يضعون العمل بين يدي المعلمين للاطلاع على المستجدات وتحمل المسؤولية الجماعية التي تفضي إلى الرضا العام وحصلت الفقرة (29) والت ينصت (وجود نظام مساءلة في المدرسة غاية في الأهمية) على أعلى درجة وبدرجة متوسطة بلغت(3.65) وهذا يؤكد أن نظام المساءلة هو أداة لتحقيق نتائج أفضل والوقوف على مجريات الأمور وتبادل الآراء وتجاوز العقبات، كما حصلت الفقرة (30) والتي نصت (قبول مدير المدرسة المساءلة ركيزة من ركائز قوته) أن المدير الذي يستجيب لأراء الآخرين ويسمع لهم يبني علاقات أكثر متانة مع الآخرين ويخرج بقرارات أكثر جرأة ومصداقية مما يوفر له سبل الدعم التي تزيد من قوته.

7- **مجال المعتقدات المتعلقة بالصمت والمواجهة: بينت النتائج** أن درجة ممارسة المعتقدات المتعلقة **بالصمت والمواجهة**التي يمارسها مديرو ومديرات المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، وبمتوسط حسابي بلغ (3.71) حيث تؤكد وجهة نظر المعلمين وبحسب استجاباتهم أن مديرو المدارس غالبا ما يقومون باستيعاب العاملين في المدارس، تجنباً لحصول المواجهة التي قد تحدث في بعض الأحيان وأنهم لا يعتبرون معارضة آرائهم عداوة فالاختلاف بوجهات النظر كما يعتقد المعلمون لا ينتقل إلى الجانب الشخصي العلاقاتي فغالبا ما تتسم العلاقة بين المدير والمعلمين بالصداقة بالرغم من اختلاف الآراء التي يسعى مدير

المدرسة إلى تجنبها قدر الإمكان وحصلت الفقرة(36) والتي نصت(يحاور مدير المدرسة المعلمين حول ما يعترضون عليه من إجراءات) فالمواجهة كما يعتقد ويؤكد المعلمين تفضي إلى التوتر والعنف والذي غالبا ما يحرف مسار العمل عن وجهته، كما حصلت الفقرة (35) والتي نصت(يمنح مدير المدرسة المعلمين حرية كافية للتعبير عن آرائهم وان كانت مخالفة) على أدنى درجة بتقدير متوسط بلغ (3.66) إن ما يؤكد عليه المعلمين بحسب استجاباتهم أن فتح مجال الحوار بحد ذاته مع المعلمين كفيل بأن يزيل التوتر القائم بين المعلمين والمدير كم أن الحوار قد ينبه المدير إلى أمور جهلها سابقا مما يعيد ترتيب قراراته

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث: ما درجة التوافق بين المعتقدات والممارسات الإدارية لمديري ومديرات المدارس في محافظة الكرك.

بينت النتائج أن هناك توافق دال إحصائياً بين المعتقدات والممارسات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس حسب نوع الوظيفة (مدير، معلم) عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) في مجال (الصمت والمواجهة) وهذا يدل على عدم الرغبة بالمواجهة واستيعاب جميع الأطراف للعملية التعليمية والإدارية ولذلك يعتقد مديرو المدارس والمعلم أن تجنب المواجهة يقود إلى تجنب العنف، كما أن مديري المدارس والمعلمين يتمتعون بقدر كبير من الاستيعاب والتفهم الذي يقود إلى حل المشكلات وتلبية الاحتياجات دون نزاع، وهم يدركون أن مصلحة العمل تتم بأخذ رأي الجميع دون استثناء وأن الإقصاء يولد ردود أفعال سلبية المؤسسة التربوية بغنى عنها.

في حين أظهرت النتائج عدم وجود درجة توافق بين المعتقدات والممارسات الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس حسب نوع الوظيفة (مدير، معلم) عند مستوى ($0.05\geq\alpha$) على المستوى الكلي، وعلى باقي المجالات ما عدا مجال (الصمت والمواجهة). ويعتقد هنا، أن مديري المدارس وحتى المعلمين كل ينظر بحسب وجهة نظره وحسب ظروف العمل التي يمر بها فالمدير غالباً ما يعتقد أنه على وجه الكمال بغض النظر عن بعض تصرفاته التي تدل على عكس ذلك سواء أكانت تلك التصرفات يعيها المدير أم لا يعيها، أما المعلم فهو من تطبق عليه هذه الممارسة الإدارية فهو أكثر قربا لها ويفسرها بحسب مشاهداته والمواقف التي يتعرض لها لذلك

نرى أن غالبية المديرين على الرغم من الاستيعاب الكبير لدورهم وتفانيهن في الإدارة وإخلاصهم ومهارتهم إلا أنهم ينجرون أحياناً نحو تصرفات لا يعونها في الأغلب قد تشكل فرقاً في فهم عملية الإدارة بين المدير والمعلم كاتخاذ القرارات والمساءلة ودرجة المساءلة وثقافتهم التنظيمية وحتى العلاقات والمناخ المدرسي السائد.

مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الرابع: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (a≤0.05)في درجة الممارسات الإدارية لمديري المدارس في محافظة الكرك من وجهة نظر المعلمين تعزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، والخبرة، والتخصص).

تبين النتائج الواردة في الجدول (22) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≥0.05) تعزى لأثر النوع الاجتماعي على درجة الممارسات الإدارية لمديري المدارس في محافظة الكرك على المستوى الكلي وفي جميع المجالات، وجاءت هذه الفروقات لصالح المعلمين الذكور إذ بلغ متوسطهم الحسابي على المستوى الكلي (3.76), بينما بلغ متوسط المعلمات الإناث (3.55) غالباً ما يسود المدارس الذكورية نوع من الصداقة بين المدير والمعلمين، وذلك بحسب الطبيعة الذكورية فإن علاقات الصداقة والاستيعاب تطغى على مشاكل العمل وغالباً ما يكون المعلم مصدر ثقة بين المعلمين ولا يفسر سلطته أنها مصدر قوة وتسلط بعكس مديرة المدرسة التي غالباً ما تتخذ من الإدارة مركز للقوة والهيمنة والجدير بالذكر أن المكائد التي تحدث بين مجتمع الإناث وفي تسلم السلطات تكون أكبر منها عند الذكور وذلك بحسب طبيعة الأنثى شديدة الغيرة الميالة إلى التخريب في سبيل الحفاظ على المركز.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (زايد، 2011) التي أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية بين متوسطات استجابات واقع مديري المدارس الحكومية للممارسات التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير الجنس، ويمكن أن يعزى سبب الاختلاف إلى اختلاف المكان الذي طبقت فيه كلتا الدراستين.

كما تشير النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α≥0.05) تعزى لأثر متغيري (سنوات الخبرة والتخصص) على درجة الممارسات

الإدارية لمديري المدارس في محافظة الكرك على المستوى الكلي وفي جميع المجالات، حيث جاءت الفروقات بين المتوسطات الحسابية غير دالة إحصائياً، إن عملية الإدارة وممارستها هي فن يعتمد على مخزون القيم لدى المدير، وعلى سرعة استجابته بغض النظر عن خبرته أو تخصصه، وهو ما يفسر موهبة البعض القيادية على الرغم من قلة خبرتهم العملية أو تخصصهم الأكاديمي وحتى نوع ومستوى الشهادة التي يحملونها. وتتفق نتيجة هذه الدراسة مع نتيجة دراسة (زايد، 2011) ودراسة (ميزرا، 2002).

3,4 التوصيات

في ضوء النتائج توصي الدراسة بما يلي:

1. ضرورة تنظيم وزارة التربية والتعليم لبرامج تدريبية تهدف إلى تحسين مستوى أداء مديري المدارس في الممارسات الإدارية.
2. دعوة وزارة التربية والتعليم لتعزيز مهارة اتخاذ القرار ومصادر السلطة لدى مديري المدارس في محافظة الكرك من خلال تأهيلهم بالدورات التدريبية وإعطائهم مزيداً من الصلاحيات.
3. عقد الدورات التدريبية لمديري ومديرات المدارس الثانوية لتعزيز معتقداتهم نحو المناخ المدرسي والصمت والمواجهة.
4. تعميق مشاركة مديري المدارس للعاملين في المدرسة معه في وضع رؤية المدرسة ورسالتها، وصياغة أهدافها.
5. إجراء دراسات أخرى تدريس درجة التوافق بين المعتقدات والممارسات الإدارية لدى مديري التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية.
6. إجراء دراسات تدريس درجة التوافق بين المعتقدات والممارسات الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية والخاصة (دراسة مقارنة).

المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أبو العسل، عوض محمد (1993)، الرضا الوظيفي لدى الإداريين العاملين في مديريات التربية والتعليم في المملكة الأردنية الهاشمية، الجامعة الأردنية، عمان، (رسالة ماجستير غير منشورة)

أبو الكشك، محمد نايف(2006). الإدارة المدرسية المعاصرة، دار جرير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن

الأخرس، إسماعيل،(2008)، **مدير المدرسة الفعال واتجاهات الإدارة التربوية الحديثة** دار الراية، عمان

الأغا، رياض الاغا، نهضة،(1996)، **الإدارة التربوي اصولها ونظرياتها وتطبيقاتها الحديثة**، مطبعة منصور –غزة.

البستان، احمد واخرون، (2003)، **الإدارة والاشراف والنظري والبحث والممارسة.**

بسيسو، نادر،(2003)، **تصور مقترح لمعالجة مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة غزة**،،رسالة دكتواره غير منشورة، جامعة عين شمس: القاهرة.

الحريري، رافدة (2008). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. دار المناهج للنشر والتوزيع. عمان.

حمادنه، عبد الله (1996). ممارسات مديري المدارس الثانوية للمهام الإدارية من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة اليرموك، اربد، الأردن

خوالدة، عايد وحوامدة، باسم (2010) **درجة التوافق بين الاعتقاد والممارسة التدريسية لدى أعضاء هيئة التدريس في كلية العلوم التربوية جامعة جرش،** الثقافة التنظيمية العدد السادس والثلاثون سبتمبر 2010

الدقس، محمد (1990).قيم مديري المدارس الأساسية والثانوية في الأردن وعلاقاتها بالجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة الدراسية. رسالة ماجستير غير منشوره. الجامعة الأردنية، عمان، الأردن.

الدويك، تيسير. ورفقاة (1980) **أسس الإدارة التربوية والمدرسية الأشراف التربوي**، عمان، دار الفكر والنشر والتوزيع.

الرشايدة، محمد،(2008)، **الإدارة المدرسية بين الواقع والطموح**، دار يافا العلمية للنشر والتوزيع، عمان: الاردن.

زاهر، ضياء الدين،(1995)، **الوظائف الحديثة للادارة المدرسية من منظور تعليمي**، مجلد مستقل التربية العربية العدد4.

زايد، محمد (2011)، **واقع ممارسات مديري المدارس الحكومية وصلاحياتهم التربوية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية نابلس، فلسطين.

الزعبي، دلال محمد،(2001)، **أهمية المهارات الإدارية للمديرين ورؤساء الأقسام الادارية في الجامعات الاردنية من وجهة نظرهم**، مجلة جامعة دمشق للعلوم التربوية المجلد 27 العدد 3 مطابع دار البحث – دمشق.

سلامة، رتيبة محمد، (2003)،**الممارسات الادارية لمديري المدارس الثانوية العامة في الاردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي والولاء التنظيمي للمعلمين**،رسالة دكتوراة (غير منشورة)،الاردن عمان، جامعة عمان العربية.

سليمان، عرفان (1978)، إستراتيجية الإدارة في التعليم، القاهرة، مكتبة الانجلو المصرية.

السهلي، فهد،(2006) **مهامات مدير المدرسة الثانوية في منطقة حفر الباطن التعليمية من وجهة نظر المديرين والمعلمين**، رسالة ماجستير غير منشورة،جامعة اليرموك،اربد.

الطويل، هاني (2006): **الإدارة التربوية والسلوك المنظمي**، دار وائل للنشر والتوزيع/ عمان

عابدين، محمد عبد القادر (2001): **الإدارة المدرسية الحديثة**،دار الشروق للنشر والتوزيع/عمان

العرفي، عبدالله ومهدي، عباس،(1996)، **مدخل الى الإدارة التربوية**، منشورات جامعة قارام يونس، دار الكتب بني غازي

عريفلج، سامي،(2001)، **الإدارة التربوية المعاصره**، دار الفكر عمان: الأردن.

عطيوي، جودت،(2004) الإدارة التعليمية والاشراف التربوي واصولها وتطبيقاتها دار الثقافة عمان.

عطيوي، جودت،(2004)، **الإدارة التعليمية والإشراف التربوي أصولها وتطبيقاتها**، دار الثقافة– عمان: الأردن.

الغامدي، سعيد(2002)،**القيادة التحويلية في الجامعات السعودية مدى ممارستها وامتلاك خصائصها من قبل القيادات الأكاديمية**، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى السعودية.

كتاني، منذر،(2008)، الإدارة المدرسية. الطبعة الأولى. دار المناهج للنشر والتوزيع عمان، الأردن.

اللواتي، محمد شهاب، (2004)، **تقويم اثر برنامج تطوير التعليم في الممارسات الإدارية والتطويرية لمديري المدارس التعليم الأساسي في سلطنة عمان**، رسالة ماجستير غير منشورة عمان: الأردن، الجامعة الأردنية.

محسن، مصطفى، (2009)، **الفلسفة والمؤسسة التربوية، متاح على** http://www.anfase.org/2010

مرسي، محمد منير، (2001)، **الإدارة التعليمية وأصولها وتطبيقاتها**،،عالم الكتب– القاهرة.

مصطفى، يوسف، (2005)، **الإدارة التربوية مداخل جديده لعالم جديد**،دار الفكر العربي – القاهرة

ميرزا ونسرين، (2002)، **الممارسات الواقعية والمثالية لمهام مديري المدارس الثانوية**،رسالة ماجستير (غير منشورة)،الاردن عمان، الجامعة الاردنية.

ثانياً: المراجع الأجنبية

Cumen ,J. (1992)"Leadership styles and perceived-stress/burn out levels of New Hampshire school".Dissertation Abstracts international **Dissertation Abstracts International**.57(9),P3881-A**.**

Avissar,G.(2007).**school principals and inclusion: Views, practices and possible signs of burnout. Ludwigsburg** , Germay.

Flores, J.(1995)."**Leadership Practices of Secondary School Principals Related to School Violence and Other Demographic Factor ".**

Funda,S.(2009).**Teachers belief and practice in science education.Asia-pacificforum on science learning and teaching**(1)

Gedikoglu,T; Keser,Z.(2008)." Determining the extent to which high school principals exersre thrir authority and responsibility " **International Journal of Human Sciences**

Huff.(2006).**Measuring a leaders practice: past efforts and present opportunites to caputere what educcationl leaderse do**.

Parerpresened at the annual meeting of the American Educational Reasearch Association,San Francisco,CA.

ملحق (أ)

أداة الدراسة بالصورة الأولية

بسم الله الرحمن الرحيم

تحكيم استبانة

حضرة الأستاذ الدكتور ---------- المحترم

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة التوافق بين المعتقدات الادارية والممارسات الإدارية لمديري المدارس في محافظة الكرك"

وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة تربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة المرفقة والمكونة من:

1- القسم الأول: ويشمل المعلومات الديمغرافية المتعلقة بالمتغيرات المستقلة لعينة الدراسة وهي (النوع الاجتماعي (الجنس)، التخصص، الخبرة).

2- القسم الثاني: ويشمل الفقرات التي تقيس المعتقدات الادارية لمديري المدارس في محافظة الكرك.

3- القسم الثالث: ويشمل الفقرات التي تقيس الممارسات الادارية من وجهة نظر المعلمين لمديري المدارس في محافظة الكرك.

لذا أرجوا التكرم بقراءة هذه الفقرات وإبداء الرأي بمدى انتماء الفقرة للمجال الذي تندرج تحته، ومدى وضوح الفقرات وسلامتها لغويا، والتكرم بإضافة ما ترونه مناسبا وإبداء أية ملاحظات أو اقتراحات.

هذا وسيكون لآرائكم وتوجيهاتكم الأثر الكبير في تطوير أداة البحث وإخراجها بالصورة الملائمة.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

وداد احمد سالم المعاقلة

القسم الأول: البيانات الشخصية.

يرجى وضع إشارة (x) أمام الإجابة المناسبة لكل مما يلي:

1- النوع الاجتماعي : ذكر ☐ أنثى ☐

2- التخصص: علمي ☐ انسانية ☐

3- عدد سنوات الخبرة : أقل من خمس سنوات ☐ من خمس إلى أقل من 15 سنة ☐

15 سنوات فأكثر ☐

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمي	غير منتمي	
القسم الثاني:المعتقدات الادارية								
أولا: مجال المعتقدات حول النمط القيادي								
-1	إعطاء المعلمين حرية كافية في تحديد اهداف العمل ركيزة من ركائز العمل الاداري							
-2	تقبل اراء المعلمين والاهتمام بها ضرورة من ضرورات العمل الاداري							
-3	ا تحقيق حاجات المعلمين منطلقا من منطلقات تحقيق اهداف العمل							
-4	ا حفز المعلمين بالتعزيز مهم لإنجاز العمل بفاعلية وكفاية							
-5	ا مشاركة المعلمين في حل مشكلات العمل امر لا غنى عنه							
-6	الاخفاق خبرة من خبرات التعلم المهمة للعمل							
-7	الرقابة الذاتية اهم بكثير من الرقابة الخارجية							
ثانيا: مجال المعتقدات حول المناخ المدرسي								
-8	العلاقة الايجابية بين المدير والمعلمين تسهم في إنجاح العمل							
-9	العلاقة الايجابية بين المدير والمعلمين والطلبة تسهم في بناء مناخ ايجابي للعمل							
-10	تبني المدير لقيم العدالة والمساواة يشعر المعلمين بالارتياح والاطمئنان							
-11	تبني المدير لقيم الصدق مع نفسه والاخرين يبعث على احترامه وتقديره							
-12	العلاقة الايجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي ركيزة من ركائز العمل الاداري							
-13	المدير يجب ان يقدم نفسه إنموذجا للمعلمين والطلبة							
-14	شعور المعلمين بالحب والود امر ضروري للإنجاز							
-15	شعور المعلمين والطلبة بالسعادة غاية من اهم الغايات التي يسعى اليها المدير							
ثالثا: مجال المعتقدات حول مصادر السلطة								
-16	أفضل مصادر السلطة للمدير تلك التي يحققها من تمثله للمبادي والقيم الاخلاقية							
-17	من الضروري ان يبتعد المدير عن استخدام مصادر السلطة القائمة على المنفعة							
-18	من الضروري ان يبتعد المدير عن استخدام مصادر السلطة القسرية							
رابعا: مجال المعتقدات حول عملية اتخاذ القرار								
-22	عملية اتخاذ القرار يجب ان تحظى باهتمام المدير							
-23	عملية اتخاذ القرار يجب ان تستند الى معلومات دقيقة وموقوته							
-24	عملية اتخاذ القرار عملية منقوصة مالم يشارك بها المعلمون							
-25	عملية اتخاذ القرار يجب ان تستند الى نظم دعم دقيقة قبل اتخاذها							

26-	عملية اتخاذ القرار تحتاج الى تجرد وموضوعية							
خامسا: مجال المعتقدات حول الثقافة التنظيمية والقيم المنظمة								
27-	وجود ثقافة تنظيمية تقوم على الاحترام المتبادل امر ضروري لحياة المدرسة							
28-	واجب مدير المدرسة ان يعزز قيم الولاء والالتزام بين المعلمين							
29-	واجب مدير المدرسة ان يحقق تماثلا تنظيميا من خلال الاهتمام بحاجات المعلمين وحاجات العمل							
30-	ايجاد رؤية مشتركة للعاملين نحو تحقيق اهداف العمل ضرورة ملحة							
31-	من واجب مدير المدرسة ان يعزز قيم المواطنة عند المعلمين والطلبة							
سادسا: مجال المعتقدات حول الشفافية والمساءلة								
32-	وجود نظام مساءلة في المدرسة غاية في الاهمية							
33-	قبول مدير المدرسة المساءلة ركيزة من ركائز قوته							
34-	نظام المساءلة مصدر من مصادر التغذية الراجعة المهمة للمدرسة							
35-	الوضوح مؤشر من مؤشرات العدالة في المدرسة							
36-	الشفافية مصدر من مصادر الثقة للعمل الاداري في المدرسة							
سابعا	**مجال المعتقدات الصمت والمواجهة**							
37-	الصمت التنظيمي مضر بالعمل المدرسي							
38-	ممارسة النمط الاداري الديموقراطي عاملا من عوامل تجاوز صمت المعلمين							
39-	المعارضة التنظيمية مصدرا من مصادر التغذية الراجعة لإصلاح العمل المدرسي							
40-	القدرة على ادارة المعارضة التنظيمية والتعامل معها مؤشرا من مؤشرات نجاح المدير							
41-	قمع معارضة المعلمين مؤشر من مؤشرات ضعف المدير							
42-	صمت المعلمين لا يعني رضاهم							
43-	معارضة المعلمين لا تعني عداء شخصيا للمدير							
44-	قمع معارضة المعلمين امر مضرا بالعمل الاداري							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الفقرة		انتماء الفقرة للمجال		ملاحظات
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
القسم الثاني:الممارسات الادارية								
أولا: مجال ممارسة المعتقدات المتعلقة بالنمط القيادي								
-1	يعمل المدير على اعطاء المعلمين حرية كافية في تحديد أهداف العمل							
-2	يتقبل المدير آراء المعلمين ويهتم بها							
-3	يسعى المدير الى تحقيق حاجات المعلمين الشخصية							
-4	يعزز المدير المعلمين ويحفزهم لإنجاز المهام المطلوبة منهم							
-5	يشرك المدير المعلمين في حل المشكلات التي تعترض العمل							
-6	يعتبر المدير اخفاقات المعلمين خبرة مهمة لتطوير اداءهم							
-7	يسعى المدير الى بناء رقابة ذاتية لدى المعلمين							
ثانيا: مجال ممارسة المعتقدات المتعلقة بالمناخ التنظيمي								
-8	يتواصل المدير المعلمين مع لبناء علاقة ايجابية معهم							
-9	يعمل المدير على بناء علاقة حميمة بين كل العاملين في المدرسة							
-10	يتبني المدير قيم العدالة والمساواة في ممارساته الادارية							
-11	يتمثل المدير الصدق في اقواله وافعاله							
-12	يسعى المدير الى إيجاد علاقة ودية بين المدرسة والمجتمع المحلي							
-13	يقدم المدير نفسه إنموذجا في ممارسة العمل في المدرسة							
-14	يسعى المدير الى ان تسود المحبة والمودة بين الجميع في المدرسة							
-15	يهتم المدير بأن يكون العاملين في المدرسة سعداء							
ثالثا: مجال ممارسة المعتقدات المتعلقة بمصادر السلطة								
-16	يذعن المعلمون للمدير لأنه يستخدم السلطة المرتكزة على المبادئ والقيم							
-17	يبتعد المدير عن ممارسة السلطة القائمة على تبادل المنفعة							
-18	ينأى المدير بنفسة عن ممارسة سلطة القوة والإرغام على المعلمين							
رابعا: مجال ممارسة المعتقدات المتعلقة باتخاذ القرار								
-19	يهتم المدير بعملية اتخاذ القرار في المدرسة							
-20	يتكئ مدير المدرسة في اتخاذ القرارات على جمع المعلومات الدقيقة والموثوقة							

-21	يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية صنع القرارات واتخاذها							
-22	يستند مدير المدرسة في عملية صنع القرارات الى نظم دعم القرار							
-23	يتجرد مدير المدرسة من ذاتيته عند اتخاذ القرارات							
خامسا: مجال ممارسة المعتقدات المتعلقة بالثقافة التنظيمية والقيم								
-24	يسعى مدير المدرسة الى نشر ثقافة تنظيمية تقوم على الاحترام المتبادل							
-25	يعزز مدير المدرسة قيم الولاء والالتزام بين المعلمين							
-26	يهتم مدير المدرسة بتحقيق حاجات المعلمين وحاجات المدرسة معا							
-27	يعمل مدير المدرسة على ايجاد رؤية مشتركة لدى المعلمين نحو اهداف العمل							
-28	يعزز مدير المدرسة قيم المواطنة لدى المعلمين والطلبة							
سادسا: مجال الممارسات المتعلقة بالشفافية والمساءلة								
-29	يتبنى مدير المدرسة نظام مساءلة واضح لدى كل المعلمين							
-30	يقبل مدير المدرسة المساءلة دون تردد او خوف							
-31	يستفيد مدير المدرسة من نظام المساءلة في تصويب الاخطاء							
-32	يتجنب مدير المدرسة اخفاء الامور وتغطيتها							
-33	تمتاز ممارسات مدير المدرسة بالشفافية والوضوح							
سابعا	**مجال الممارسات المتعلقة بالصمت والمواجهة**							
-34	يحاول مدير المدرسة استنطاق العاملين حول المشكلات والاخفاقات في العمل							
-35	يمنح مدير المدرسة المعلمين حرية كافية للتعبير عن آرائهم وان كانت مخالفة لتوجهاته							
-36	يحاور مدير المدرسة المعلمين جول ما يعترضون علية من اجراءات							
-37	يدير مدير المدرسة جلسات الحوار والنقاش حول ما يعترض علية المعلمون بنجاح							
-38	ينجح مدير المدرسة في ايجاد صيغ توفيقية بين الاطراف المختلفة حول امر من امور العمل							
-39	لا يفسر مدير المدرسة المعارضة او المواجهة بانها عداء شخصي							
-40	يحترم مدير المدرسة اعلان معارضة المعلمين لبعض الاجراءات							

(ج)
أداة الدراسة بالصورة النهائية

سم الله الرحمن الرحيم

المدير /المديرة..... الفاضل/ الفاضلة

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان " درجة التوافق بين المعتقدات الادارية والممارسات الإدارية لمديري المدارس في محافظة الكرك" وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص إدارة تربوية، كلية العلوم التربوية، جامعة مؤتة.

ولتحقيق أهداف هذه الدراسة قامت الباحثة بتطوير أداة الدراسة المرفقة والمكونة من

1- القسم الأول: ويشمل المعلومات الديمغرافية المتعلقة بالمتغيرات المستقلة لعينة الدراسة وهي (النوع الاجتماعي (الجنس)، التخصص، الخبرة).

2- القسم الثاني: ويشمل الفقرات التي تقيس المعتقدات الادارية لمديري المدارس في محافظة الكرك.

نظرا لما نعهده فيكم من خبرة وداريه ومعرفة في مجال الادارة نضع بين ايديكم استبانة تتعلق بالمعتقدات الادرية لمديري المدارس راجيا الاجابة عليها،مع العلم بان اجاباتكم لا تستخدم الا لأغراض البحث العلمي.

شاكرين لكم حسن تعاونكم وتفضلوا بقبول فائق الاحترام.

وداد احمد سالم المعاقلة

.القسم الأول: البيانات الشخصية

- أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) في المربع المناسب:
- النوع الاجتماعي: ذكر ☐ أنثى ☐
- التخصص: علمي ☐ إنساني ☐

*** عدد سنوات الخبرة:**

اقل من 5 سنوات ☐ من 5سنوات إلى اقل من 15 ☐ من 15 فأكثر ☐

القسم الثاني: المعتقدات الإدارية

- أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) في المربع المناسب من وجهة نظرك:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حدٍ ما	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا: مجال المعتقدات حول النمط القيادي :						
1-	يعمل المدير على اعطاء المعلمين حرية كافية في تحديد أهداف العمل					
2-	يتقبل المدير آراء المعلمين ويهتم بها					
3-	يسعى المدير الى تحقيق حاجات المعلمين الشخصية					
4-	يعزز المدير المعلمين ويحفزهم لإنجاز المهام المطلوبة منهم					
5-	يشرك المدير المعلمين في حل المشكلات التي تعترض العمل					
6-	يعتبر المدير اخفاقات المعلمين خبرة مهمة لتطوير اداءهم					
7-	يسعى المدير الى بناء رقابة ذاتية لدى المعلمين					
ثانيا: مجال المعتقدات حول المناخ المدرسي :						
8-	يتواصل المدير المعلمين مع لبناء علاقة ايجابية معهم					
9-	يعمل المدير على بناء علاقة حميمة بين كل العاملين في المدرسة					
10	يتبني المدير قيم العدالة والمساواة في ممارساته الادارية					
11-	يتمثل المدير الصدق في اقواله وافعاله					
12-	يسعى المدير الى إيجاد علاقة ودية بين المدرسة والمجتمع المحلي					
13-	يقدم المدير نفسه إنموذجا في ممارسة العمل في المدرسة					
14-	يسعى المدير الى ان تسود المحبة والمودة بين الجميع في المدرسة					
15	يهتم المدير بأن يكون العاملين في المدرسة سعداء					
ثالثا: مجال المعتقدات حول مصادر السلطة:						
16-	لأنه يستخدم السلطة المرتكزة على المبادئ والقيم					
17-	يبتعد المدير عن ممارسة السلطة القائمة على تبادل المنفعة					
18-	ينأى المدير بنفسة عن ممارسة سلطة القوة والإرغام على المعلمين					
رابعا: مجال المعتقدات حول عملية اتخاذ القرار :						
19-	يهتم المدير بعملية اتخاذ القرار في المدرسة					
20-	يتكئ مدير المدرسة في اتخاذ القرارات على جمع المعلومات الدقيقة والموثوقة					

21-	يشرك مدير المدرسة المعلمين في عملية صنع القرارات واتخاذها					
22-	يستند مدير المدرسة في عملية صنع القرارات الى نظم دعم القرار					
23-	يتجرد مدير المدرسة من ذاتيته عند اتخاذ القرارات					
خامسا: مجال المعتقدات حول الثقافة التنظيمية والقيم المنظمة						
24-	يسعى مدير المدرسة الى نشر ثقافة تنظيمية تقوم على الاحترام المتبادل					
25-	يعزز مدير المدرسة قيم الولاء والالتزام بين المعلمين					
26-	يهتم مدير المدرسة بتحقيق حاجات المعلمين وحاجات المدرسة معا					
27-	يعمل مدير المدرسة على ايجاد رؤية مشتركة لدى المعلمين نحو اهداف العمل					
28-	يعزز مدير المدرسة قيم المواطنة لدى المعلمين والطلبة					
سادسا: مجال المعتقدات حول الشفافية والمساءلة						
29-	وجود نظام مساءلة في المدرسة غاية في الاهمية					
30-	قبول مدير المدرسة المساءلة ركيزة من ركائز قوته					
31-	نظام المساءلة مصدر من مصادر التغذية الراجعة المهمة للمدرسة					
32-	الوضوح مؤشر من مؤشرات العدالة في المدرسة					
33-	الشفافية مصدر من مصادر الثقة للعمل الاداري في المدرسة					
سابعا:مجال المعتقدات الصمت والمواجهة						
34-	يحاول مدير المدرسة استنطاق العاملين حول المشكلات والاخفاقات في العمل					
35-	يمنح مدير المدرسة المعلمين حرية كافية للتعبير عن آرائهم وان كانت مخالفة لتوجهاته					
36-	يحاور مدير المدرسة المعلمين جول ما يعترضون علية من اجراءات					
37-	يدير مدير المدرسة جلسات الحوار والنقاش حول ما يعترض علية المعلمون بنجاح					
38-	ينجح مدير المدرسة في ايجاد صيغ توفيقية بين الاطراف المختلفة حول امر من امور العمل					
39-	لا يفسر مدير المدرسة المعارضة او المواجهة بانها عداء شخصي					
40-	يحترم مدير المدرسة اعلان معارضة المعلمين لبعض الاجراءات					
41-	يحاول مدير المدرسة استنطاق العاملين حول المشكلات والاخفاقات في العمل					

القسم الثاني: الممارسات الإدارية

- أرجو التكرم بوضع إشارة (✓) في المربع المناسب من وجهة نظرك:

الرقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق إلى حدٍ ما	غير موافق	غير موافق بشدة
أولا: مجال المعتقدات حول النمط القيادي :						
1-	إعطاء المعلمين حرية كافية في تحديد أهداف العمل ركيزة من ركائز العمل الإداري					
2-	تقبل اراء المعلمين والاهتمام بها ضرورة من ضرورات العمل الإداري					
3-	ا تحقيق حاجات المعلمين منطلقا من منطلقات تحقيق اهداف العمل					
4-	ا حفز المعلمين بالتعزيز مهم لإنجاز العمل بفاعلية وكفاية					
5-	ا مشاركة المعلمين في حل مشكلات العمل امر لا غنى عنه					
6-	الاخفاق خبرة من خبرات التعلم المهمة للعمل					
7-	الرقابة الذاتية اهم بكثير من الرقابة الخارجية					
ثانيا: مجال المعتقدات حول المناخ المدرسي :						
8-	العلاقة الايجابية بين المدير والمعلمين تسهم في إنجاح العمل					
9-	العلاقة الايجابية بين المدير والمعلمين والطلبة تسهم في بناء مناخ ايجابي للعمل					
10	تبني المدير لقيم العدالة والمساواة يشعر المعلمين بالارتياح والاطمئنان					
11-	تبني المدير لقيم الصدق مع نفسه والاخرين يبعث على احترامه وتقديره					
12-	العلاقة الايجابية بين المدرسة والمجتمع المحلي ركيزة من ركائز العمل الاداري					
13-	المدير يجب ان يقدم نفسه إنموذجا للمعلمين والطلبة					
14-	شعور المعلمين بالحب والود امر ضروري للإنجاز					
15	شعور المعلمين والطلبة بالسعادة غاية من اهم الغايات التي يسعى اليها المدير					
ثالثا: مجال المعتقدات حول مصادر السلطة:						
16-	أفضل مصادر السلطة للمدير تلك التي يحققها من تمثله للمبادي والقيم الاخلاقية					
17-	من الضروري أن يبتعد المدير عن استخدام مصادر السلطة القائمة على المنفعة					
18-	من الضروري أن يبتعد المدير عن استخدام مصادر					

	السلطة القسرية					
رابعا: مجال المعتقدات حول عملية اتخاذ القرار :						
19-	عملية اتخاذ القرار يجب أن تحظى باهتمام المدير					
20-	عملية اتخاذ القرار يجب ان تستند الى معلومات دقيقة وموقوته					
21-	عملية اتخاذ القرار عملية منقوصة مالم يشارك بها المعلمون					
22-	عملية اتخاذ القرار يجب أن تستند إلى نظم دعم دقيقة قبل اتخاذها					
23-	عملية اتخاذ القرار تحتاج الى تجرد وموضوعية					
خامسا: مجال المعتقدات حول الثقافة التنظيمية والقيم المنظمة						
24-	وجود ثقافة تنظيمية تقوم على الاحترام المتبادل امر ضروري لحياة المدرسة					
25-	واجب مدير المدرسة ان يعزز قيم الولاء والالتزام بين المعلمين					
26-	واجب مدير المدرسة ان يحقق تماثلا تنظيميا من خلال الاهتمام بحاجات المعلمين وحاجات العمل					
27-	ايجاد رؤية مشتركة للعاملين نحو تحقيق اهداف العمل ضرورة ملحة					
28-	من واجب مدير المدرسة أن يعزز قيم المواطنة عند المعلمين والطلبة					
سادسا: مجال المعتقدات حول الشفافية والمساءلة						
29-	وجود نظام مساءلة في المدرسة غاية في الاهمية					
30-	قبول مدير المدرسة المساءلة ركيزة من ركائز قوته					
31-	نظام المساءلة مصدر من مصادر التغذية الراجعة المهمة للمدرسة					
32-	الوضوح مؤشر من مؤشرات العدالة في المدرسة					
33-	الشفافية مصدر من مصادر الثقة للعمل الإداري في المدرسة					
سابعا:مجال المعتقدات الصمت والمواجهة						
34-	الصمت التنظيمي مضر بالعمل المدرسي					
35-	ممارسة النمط الإداري الديموقراطي عاملا من عوامل تجاوز صمت المعلمين					
36-	المعارضة التنظيمية مصدرا من مصادر التغذية الراجعة لإصلاح العمل المدرسي					
37-	القدرة على إدارة المعارضة التنظيمية والتعامل معها مؤشرا من مؤشرات نجاح المدير					
38-	قمع معارضة المعلمين مؤشر من مؤشرات ضعف المدير					
39-	صمت المعلمين لا يعني رضاهم					
40-	معارضة المعلمين لا تعني عداء شخصيا للمدير					
41-	قمع معارضة المعلمين امر مضرا بالعمل الاداري					

ملحق (ج)

أسماء المحكمين

الاسم	التخصص	مكان العمل
أ. الدكتور محمد القضاة	إدارة التربوية	الجامعة الادرنية
أ.الدكتور هاني الكريمين	إدارة التربوية	جامعة الطفيلة
أ. الدكتور سليمان الحجايا	العلوم التربوية	جامعة الطفيلة
أ. الدكتور حسن الطعاني	إدارة التربوية	جامعة موته
أ. الدكتور نايل رشايده	إدارة التربوية	جامعة مؤتة
أ. الدكتور احمد بطاح	إدارة التربوية	جامعة مؤتة
أ. الدكتور باسم حوامده	إدارة التربوية	جامعة مؤتة
أ.حسين العشيبات	مركز الملكة رانيا للدراسات التربوية	جامعة مؤتة
أ.د. انمار الكيلاني	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية
أ. د. هاني الطويل	إدارة تربوية	الجامعة الأردنية

المعلومات الشخصية

الاسم: وداد أحمد المعاقلة

الكلية: العلوم التربوية

التخصص: الإدارة التربوية

العنوان: الأغوار الجنوبية