المجلة العربية للعلوم و نشر الأبحاث
Arab Journal of Sciences & Research Publishing
AJSRP
مجلة العلوم التربوية والنفسية
العدد الثاني عشر – المجلد الثالث
يونيو 2019 م
ISSN: 2522-3399

To What degree practice situational leadership principles by government principals' schools in BaniKenana Metropolitan area as perceived by teachers

Mustafa Mohamed Hadi Canaan
Bani Kenana School || Ministry of Education || Jordan

Abstract: The purpose of this study was to explore the degree of applying situational leadership principles by principals in BaniKenana Metropolitan area as perceived by teachers in the light of several variables such as: gender, scientific qualification , and years of experience. The sample of the study consisted of (520) male and female teachers chosen randomly as they responded to questionnaire consisted of (25) items distributed in five domains: Planning, Decision making, Execution, Evaluation and relations with teachers. The suitable statistical measures were obtained, as the findings were as follows: The degree of applying situational leadership by principals in BaniKenanaMetropolitan area is moderate with a mean of (3.20from5),about fields, the field of teacher relationships was the highest with mean (3.51)with high grade then planning with mean (3.38) then evaluation with mean (3.19) then decision making with mean (3.15) then implementation with mean (2.76) and all of them with medium grade. There were no significant statistical differences at the level of $\alpha = 0.05$ between the means of samples responses about the degree of Appling situational leadership by principals in BaniKenana Metropolitan area due to gender and scientific qualification variables, and there were significant statistical differences at the level of $\alpha = 0.05$ between the means of samples responses about the degree of applying situational leadership by principals in BaniKenana Metropolitan area due experience variable for the favor of less than 5 years experience. The study recommended the involvement of teachers in the decision-making process within the schools.

Keywords: Situational Leadership, Public school, BaniKenana.

مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة

مصطفى محمد هادي كنعان
مدرسة بني كنانة || وزارة التربية والتعليم || الأردن

الملخص: هدفت هذه الدراسة إلى استقصاء مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين وعلاقة ذلك بمتغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، وتكونت عينة الدراسة من (520) معلماً ومعلمة تم اختيارهم عشوائياً، حيث تم تطبيق استبانة عليهم تكونت من (25) فقرة، موزعة على خمسة مجالات هي: التخطيط، واتخاذ القرارات، والتنفيذ، والتقويم، والعلاقات مع المعلمين، وبعد تطبيق الدراسة وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، أشارت أهم النتائج إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية هي متوسطة، وقد حصلت على متوسط حسابي بلغ (3.2من5) وعلى مستوى المجالات حصل مجال العلاقات مع المعلمين على أعلى متوسط (3.51) بتقدير (عالية)ثم التخطيط بمتوسط (3.38) ويليه التقويم بمتوسط (3.19) ثم اتخاذ القرارات بمتوسط (3.15)، فالتنفيذ بمتوسط (2.76)، وجميعها بتقدير متوسط، كذلك أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول مدى تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية تعزى إلى متغيري الجنس، والمؤهل العلمي، ووجود فروق ذات دلالة

إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية تعزى إلى متغير الخبرة، وجاءت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات. وفي ضوء النتائج أوصت الدراسة بإشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات داخل المدرسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الموقفية، المدارس الحكومية، بني كنانة، الإدارة المدرسية، المدراء، المعلمون.

1- المقدمة

تشهد المجتمعات البشرية في عصرنا الحاضر الكثير من التحديات مما جعلها تأخذ على عاتقها إحداث تغييرات كبيرة على مستوى الفرد أو المجتمع في مختلف مجالات الحياة بشكل عام وفي مجال التربية بشكل خاص، لذا عظُمت مهمة الإدارة المدرسية وصار لزاماً عليها أن تنظر بعين ثاقبة في مستقبل التربية والتعليم كونها أداة تغيير وتقدم. والواقع أن الإدارة المدرسية – في حقيقتها – جهاز متكامل من العاملين في المدرسة، وفريق متعاون يسهم كل من فيه بدوره، تجمعهم وحدة عضوية من روابط العمل والمشاركة وتحمل المسؤولية (احمد، 2003).

ولأجل أن تحقق التربية أهدافها وغاياتها، فعليها الاعتماد على الإدارة الفاعلة، إذ تشكل الإدارة حجر الزاوية والأساس في بناء وتطوير المجتمعات، ذلك أن الإدارة الناجحة تعمل على تجنب الإهدار والفوضى والاضطراب، فهي تشكل نشاطاً إنسانيا منظماً له أهدافه السياسية والاقتصادية والاجتماعية (محمود، 2003).

وتعد معرفة الأسلوب القيادي له أهمية كبيرة لاسيما ونجاح القادة يقاس بمدى ما يحرزه القائد من اثر ايجابي في سلوك الآخرين وفقاً لما يرسمه من طرق ويحدده من سُبل، ومن الضروري أن تتوفر في المدير مهارة القيادة والقدرة على التأثير في أداء الآخرين بما يضمن تنفيذ المهام المكلف بها بكفاءة وفعالية وتحقيق الأهداف المنشودة (رفاعي، 1421هـ).

ومما لاشك فيه أن العملية التربوية لا يمكن أن تسير سيراً حثيثاً وبشكل سليم مالم تكن هناك قيادة حكيمة تزن الأمور بميزان المصلحة، وتعمل على تحقيق الأهداف التربوية وفق رؤى وتطلعات مستقبلية آخذه بعين الاعتبار الإمكانات المادية والبشرية للمؤسسة التعليمية، حيث أن السلوك الإداري التربوي والتعليمي يختلف باختلاف شخصية المدير إذ أن فكره ومعتقداته واتجاهاته وسلوكه التنظيمي ينعكس بلا شك على جميع مكونات التنظيم الإداري التربوي والتعليمي، والممعن في أمر السلوك القيادي (الديمقراطي" ألتشاركي" والاتوقراطي" التسلطي" والترسلي" التسيبي") حيث يميل المديرون على اختلافهم إلى ممارسة أي نمط من تلك الأنماط الثلاثة بدرجة معينة وذلك حسب الظروف والمواقف الإدارية التي يمرون بها (مصطفى، 2007).

ومن المعروف أن مشاركة المدير للموظفين في اتخاذ القرارات الإدارية هي من سمات النظام التربوي المتطور الذي تتحول فيه المدرسة من نظام ديكتاتوري إلى نظام ديمقراطي فعّال، يعمل فيه الجميع كجسد واحد، بحيث يحترم رأي كل فرد، ويستفاد من معلومات وتخصص كل فرد، ناهيك عما في المشاركة من إلغاء للآراء والقرارات الفردية التي تتخذ بطريقة استبدادية تعسفية، واستبدالها بآراء وقرارات جماعية ناضجة وواعية، تخدم مصلحة المؤسسة بعامة لا مصلحة فرد بعينه، كما تعمل هذه المشاركة على تطوير المؤسسة وإحداث التغيير فيها بشكل صحيح (Vincenti,2004). ومن هنا فإن النموذج الفعال للإدارة الذي يوفر تلك المشاركة الايجابية للعاملين هو نموذج القيادة الموقفية، والذي يقوم على الربط بين الأنماط السلوكية الشخصية والموقف الإداري.

ويرى العمري أن هناك من الأنماط والأساليب القيادية مما يؤثر سلباً في توجيه المرؤوسين ونقص دافعية العمل لديهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة وبالمستوى المطلوب، كما تؤثر الخبرة العملية إيجابياً على ممارسة السلوك القيادي لمديري تلك المدارس من وجهة نظر المعلمين (العمري، 1429هـ).

ويرى فرد فيدلر (Fiedleer,1976) أن عناصر الموقف التي يجب أن يأخذها القائد بعين الاعتبار، والتي تمثل عناصر الضبط الموقفي هي: العلاقة بين القائد وموظفيه، وهذا يتطلب معرفة مدى تقبل الموظفين وارتباطهم بشخص القائد، ومدى تعزيزهم وولائهم لقيادته، وهذا يشير إلى درجة الدعم التي يلقاها القائد من الأعضاء، وإلى العلاقة السائدة بين الأعضاء من جهة، وبينهم وبين القائد من جهة أخرى، فإذا كانت العلاقة جيدة فسيكون للقائد تأثير على المرؤوسين أكبر مما لو كانت العلاقة ضعيفة. إضافة إلى مدى تحديد الوظيفة أو البناء التنظيمي للعمل: وتعني إلى أي مدى يكون العمل المطلوب إنجازه محدداً وواضحاً، ذلك لان النشاطات التي تتم داخل التنظيم تتم لتحقيق هدف معين، فكلما كان البناء التنظيمي للعمل متكاملاً كان عمل القائد سهلاً وناجحاً.

2- مشكلة الدراسة

لقد اهتمت وزارة التربية والتعليم في الأردن بتطوير الإدارة المدرسية، فقد تم تزويد المدارس بكادر إداري متكامل، ولديه مؤهلات علمية، يعمل على السعي للارتقاء الإداري داخل المدرسة وذلك من خلال الدورات التدريبية والبرامج التطويرية التي تهدف إلى إكساب مدير المدرسة الكفايات والمهارات الأساسية للإدارة الناجحة.

وعلى الرغم من تنفيذ وزارة التربية والتعليم للعديد من البرامج التدريبية مثل دورات القيادة التربوية، إلا أن نتائج العديد من الدراسات أشارت إلى وجود تباين في درجة ممارسة مديري المدارس بالأردن للكفايات الإدارية. واستمرار ممارسة بعضهم لكفايات إدارية تقليدية تنعكس سلبا على فعالية العملية التربوية. كدراسة كل من: (السعود، 2009)؛و (عودة، 2010)؛ و (الخطيب، 2016).

ومن خلال عمل الباحث مديراً في وزارة التربية والتعليم لاحظ أن معظم مديري المدارس يركزون على الإدارة التقليدية. وبناء على ما سبق؛ تتجلى مشكلة الدراسة في الضبابية وحالة الغموض حول مدى تطبيق نموذج القيادة الموقفية في المدارس الحكومية في لواء بني كنانة من وجهة نظر المعلمين. ويمكن تحديدها في الأسئلة التالية:

أ- أسئلة الدراسة:

1- ما مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين ؟

2- هل توجد فروق دالة إحصائيا عند مستوى (α=0.05) بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة) ؟

ب- أهداف الدراسة:

سعت هذه الدراسة إلى الأهداف التالية:

1- التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين.

2- التعرف على مدى اختلاف وجهات نظر المعلمين نحو ممارسة مبادئ القيادة الموقفية في مدارس لواء بني كنانة تبعاً لمتغيرات (الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة).

ج- أهمية الدراسة

تعود أهمية الدراسة من خلال الدور المهم والأساس الذي يلعبه مدير المدرسة في البيئة المدرسية، فهو يمثل القوة المحركة للحياة المدرسية، وبذلك يتوقع أن تفيد نتائج الدراسة على النحو الآتي:

1- قد تساهم هذه الدراسة في تحسين أداء المدير الإداري والفني، من خلال الأخذ بعين الاعتبار الظروف أو المواقف التي يواجهها وكيفية توظيفها بحيث ينعكس ذلك ايجابياً على العملية التعليمية.
2- ايضاً تأتي أهمية الدراسة من استجابتها إلى جهود وزارة التربية والتعليم التي تسعى إلى تطوير الإدارات المدرسية وتنمية المديرين مهنياً، وذلك من خلال برنامج التطوير الإداري داخل المؤسسات التربوية.
3- قد تساهم نتائج هذه الدراسة في تعزيز مشاركة المعلمين للإداريين في انجاز الأعمال الإدارية المنوطة بهم للحد من مركزية مدير المدرسة في الأعمال الإدارية
4- قلة الدراسات التي أجريت في مجال القيادة الموقفية في لواء بني كنانة، مما يتيح المجال أمام الباحثين لإجراء دراسات أخرى تتناول الموضوع ذاته في مناطق تعليمية أخرى.

د- حدود الدراسة:

1. الحدود الموضوعية: مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين.
2. الحدود البشرية: جميع المعلمين والمعلمات والبالغ عددهم (3000) معلماً ومعلمة، منهم (788) معلماً. و (1212) معلمة.
3. الحدود المكانية: طبقت هذه الدراسة على عينة عشوائية من مدارس مديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة.
4. الحدود الزمنية: تم تطبيق هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 2019/2018 م.

هـ- التعريفات الإجرائية

- **ممارسة:** الاستخدام الفعلي للكفايات القيادية من قبل مديري المدارس اثناء أدائهم لواجباتهم الإدارية، والتي تشمل: التخطيط، والتنفيذ، والتقويم، واتخاذ القرارات، والعلاقات مع المعلمين، من اجل الوصول إلى الأهداف المرجوة (السعود، 2009)
- **مدير المدرسة:** هو الرئيس المباشر على جميع العاملين في المدرسة، والمسؤول عن جميع شؤونها الإدارية والفنية والمعني بتحقيق أهداف المدرسة المنشودة.
- **القيادة الموقفية:** هي القيادة التي تقر بأن النمط القيادي الذي يمكن أن يستخدمه القائد يتغير حسب الموقف، وأن هناك ظروفاً وعوامل متعددة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لاختيار نمط القيادة في كل موقف.
- **لواء بني كنانة:** تقسيم اداري يتبع محافظة اربد شمال الأردن، ويوجد في اللواء مديرية للتربية والتعليم تشرف على (104) مدرسة أساسية وثانوية للذكور والاناث.

2- الإطار النظري والدراسات السابقة

أولاً/ الإطار النظري:

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

ولان المدرسة هي بؤرة التغيير في المجتمع فقد وضعت وزارة التربية والتعليم الأردنية معايير القيادة لإعداد قادة مدارس يؤمنون برؤية التعليم في الأردن ودفعهم لتحقيق المعايير الدولية للأداء (وزارة التربية والتعليم، 2014).

وقد توافقت هذه المعايير إلى حد كبير مع مبادئ القيادة الموقفية حيث تضمنت هذه المعايير (القيم والرؤية، التعلم، التخطيط والتقييم، الاتصال والتواصل، إدارة الموارد، التنمية الذاتية).

وبما أن مديرية التربية والتعليم في لواء بني كنانة والتي تتكون من (104) مدارس أساسية وثانوية يقودها (104) مديرا ومديرة فقد جاءت هذه الدراسة لمعرفة مدى ممارسة قادة هذه المدارس لمبادئ القيادة الموقفية في ضوء معايير وزارة التربية والتعليم والتي تمنح الصلاحيات الواسعة لمدراء المدارس لقيادة مدارسهم.

وعند تسليط الضوء على طبيعة العلاقة بين الأسلوب الإداري لمديري المدارس وأسلوب عمل المعلمين وتعاملهم مع الطلاب وجد أن هناك علاقة ارتباطيه بين الأنماط الإدارية الممارسة فعلياً وأسلوب تعامل المعلمين مع الطلاب داخل فصول الدراسة، وأن المتعلمين في ظل الأسلوب الديمقراطي يكون المستوى التحصيلي لديهم مرتفعاً (الاخرش، 1420هـ).

وتقوم نظرية الموقف على الربط بين الأنماط السلوكية الشخصية والموقف الإداري، وهي بهذا المفهوم لأتنكر ما للأنماط السلوكية الشخصية من دور مهم في تحديد خصائص القيادة، إلا أنها ترى أن هذه الأنماط السلوكية ليست من العمومية في كل زمان ومكان، وإنه لابد لتحديد الأنماط السلوكية القيادية المطلوبة أن يوضع الموقف الإداري في الاعتبار، باعتباره العامل المؤثر في تحديد هذه الأنماط (كنعان، 2002).

وتعتبر النظرية الموقفية بالإدارة من احدث النظريات الإدارية وأفضلها وتركز على أن ما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات في البيئة الداخلية. وحسب هذه النظرية فلا يوجد ما يمكن اعتباره نمطاً قيادياً يمكن استخدامه في كل زمان ومكان ويتوقف النمط الإداري على نوع القائد ونوع الخدمة وطبيعة الموقف (الحضرمي، 2004).

ويرى علوان انه لا يمكن إتباع نموذج واحد للقيادة يطبق في جميع المواقف والأزمات التي تمر بها المنظمات وإنما يتطلب إتباع قيادة موقفية تستجيب مع طبيعة كل موقف أو ظرف أو أزمة تمر بها المؤسسة. كذلك لمشاركة العاملين باختلاف مستوياتهم في وضع الخطط واتخاذ القرارات دوراً هاماً في مواجهة مراحل الأزمات التي تتعرض لها المؤسسة (علوان، 2016).

ويعتبر القائد الموقفي الذي يعمل على تحقيق النتائج المتوقعة منه بحكم منصبه إذ يتوقع منه أن يقوم بتقديم خدمة تعليمية وتربوية عالية المستوى وتحقيق معدلات من الترابط ألتنسيقي بين العاملين لرفع وتحسين العملية التعليمية وتطوير الأداء العام وتحقيق الأهداف التربوية المرسومة له (شهاب، 2010).

- كما أجرى هول (Hall,1986) دراسة هدفت إلى معرفة أنماط القيادة السائدة والمساندة لبعض مديري المدارس كما يتصورها أنفسهم وكما يتصورها مديرو التعليم والموجهون الذين يتعاملون معهم، وقد استخدم الباحث أداة وصف فاعلية وتكيف القائد التي صممها كل من هرسي وبلانشرد وكان من أهم النتائج أن أسلوب التسويق هو الأكثر استخداماً لدى مديري المدارس.
- وهدفت دراسة (Rosita ,2018) إلى تحديد كيفية لعب القيادة الموقفية دوراً مهماً في التغلب على المشكلات الثقافية المختلفة في خدمة التعليم. واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي في التعامل مع مشاكل التعليم. وتوصلت إلى أن تطبيق القيادة الموقفية بأساليبها: التخطيط والقرارات والتنفيذ والتقويم والعلاقات. له دور مهم في التغلب على القيود التعليمية والثقافية المختلفة.
- واستهدفت دراسة (Palmer,1996) معرفة العلاقة بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة، وقد شملت العينة 34 فرداً من مديري المدارس الثانوية في ولاية المسيسبي الأمريكية وكشفت نتائج الدراسة وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين النمط القيادي لمدير المدرسة والفاعلية العامة للمدرسة.

- وهدفت دراسة (المحمادي، 2015) إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمكة لمهارات القيادة التشاركية وعلاقتها بالروح المعنوية من وجهة نظر المشرفين. والتي استخدم فيها المنهج الوصفي، واستخدم الباحث استبانة مكونة من (25) فقرة توزعت على أربعة مجالات إدارية، تكونت عينة الدراسة من (188) مشرفاً، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمكة للقيادة التشاركية كانت بدرجة عالية، كما أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائيا لدرجة ممارسة القيادة التشاركية تعزى إلى الخبرة والمؤهل العلمي والروح المعنوية.
- وهدفت دراسة (الشبول، 2010) إلى التعرف على مستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة اربد لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين، حيث قامت الباحثة ببناء استبانة لجمع البيانات تكونت من (33) فقرة وتم توزيع الاستبانة على عينة عشوائية من (800) معلماً ومعلمة، واظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة اربد لمبادئ الإدارة الموقفية كانت متوسطة، كما أظهرت وجود فروق دالة إحصائيا لدرجة ممارسة مبادئ الإدارة الموقفية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي.
- وهدفت دراسة (الطعجان، 2014) إلى التعرف على مستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين وتكونت عينة الدراسة من (321) معلماً ومعلمة حيث تم تطبيق استبانة عليهم تكونت من (29) فقرة، واظهرت نتائج الدراسة أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية كانت متوسطة، كذلك أظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) لدرجة ممارسة مبادئ الإدارة الموقفية تعزى لمتغيري الجنس والمؤهل العلمي ووجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) لدرجة ممارسة مبادئ الإدارة الموقفية تعزى لمتغير الخبرة.
- وهدفت دراسة (الرويلي، 2012) إلى معرفة تصورات معلمي المدارس الخاصة لممارسة مديريهم للدور القيادي باستخدام النظرية الموقفية، وقد شمل مجتمع الدراسة جميع معلمي المدارس الخاصة الذكور في محافظة القريات وعددهم (273)، وتم اختيار عينة بالطريقة العشوائية تكونت من (168) معلماً، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسط تقديرات الافراد عينة الدراسة عند جميع مجالات الدراسة.

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة في اخذ موضوع الإدارة الموقفية بشكل عام ولكن تتميز هذه الدراسة بمدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين، واختلاف عينتها ومكانها، ومتغير المؤهل العلمي الذي لم تتطرق له معظم الدراسات السابقة، وقد استفاد الباحث من الدراسات السابقة في توضيح مشكلة الدراسة، وفي بناء أداة الدراسة، ومناقشة النتائج.

3- الطريقة والإجراءات

أ- منهج الدراسة:

نظراً لطبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها، فقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي. والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كيفياً بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيراً كمياً بوصفها رقمياً بما يوضح حجمها أو درجة ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وإجراء التحليلات الإحصائية باستخدام برنامج (Spss).

ب- مجتمع الدراسة وعينتها:

تكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمين والمعلمات في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة والبالغ عددهم (3000) معلماً ومعلمة، منهم (788) معلماً، و (1212) معلمة خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2019/2018 م. وقد تم اختيار عينة الدراسة بالطريقة العشوائية وتكونت من (510) معلماً ومعلمة وهم ممن يُدرسون في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء بني كنانة أي ما نسبته (17%) من مجتمع الدراسة، والجدول (1) يبين توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المتغيرات المستقلة.

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغير الجنس، المؤهل، عدد سنوات الخبرة

المتغير	الفئات	التكرار	النسبة
الجنس	ذكر	204	%40
	أنثى	306	%60
المؤهل	بكالوريوس	350	%69
	أعلى من بكالوريوس	160	%31
الخبرة	أقل من 5 سنوات	50	%10
	من 5-10	170	%33
	أكثر من 10 سنوات	290	%57
المجموع		510	

ج- أداة الدراسة

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجد الباحث أنا لأداة الأكثر ملائمة لتحقيق أهداف الدراسة هي الاستبانة وقد تكونت الاستبانة بصورتها النهائية من (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات كالتالي

مجال التخطيط (5) فقرات، ومجال اتخاذ القرارات (5) فقرات، ومجال التنفيذ (5) فقرات.

وتكون الاستجابة عن كل فقرة وفقاً لتدريج ليكرت الخماسي (بدرجة كبيرة جداً، وبدرجة كبيرة، وبدرجة متوسطة، وبدرجة قليلة، وبدرجة قليلة جداً).

صدق الأداة:

تم عرض الاستبانة على ثلاثة أساتذة جامعيين وخمسة مشرفين تربويين، حيث تم الأخذ بجميع الملاحظات حتى أصبحت الاستبانة بصورتها النهائية (25) فقرة.

صدق الاتساق الداخلي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة تم تطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة الكلية قام الباحث بحساب معامل ارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية وتم تقريب الأرقام إلى رقمين عشريين

جدول (2) معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور (التخطيط)	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور (اتخاذ القرارات)
1	0.63	1	0.61
2	0.59	2	0.67
3	0.73	3	0.80
4	0.71	4	0.41
5	0.69	5	0.55

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور (التنفيذ)	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور (التقوي)
1	0.80	1	0.45
2	0.55	2	0.71
3	0.75	3	0.69
4	0.77	4	0.79
5	0.68	5	0.66

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور (العلاقات مع المعلمين)
1	0.48
2	0.51
3	0.53
4	0.66
5	0.58

يتضح من الجدول (2) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (0.01) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها.

ثبات أداة الدراسة: لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة الفا كرونباخ (α)) للتأكد من ثبات أداة الدراسة حيث طُبقت المعادلة على العينة الكلية لقياس الصدق البنائي والجدول رقم (3) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول (3)معامل الفا كرونباخ لقياس ثبات اداة الدراسة

محاور الاستبانة	عدد العبارات	ثبات المحور
مجال التخطيط	5	0.81
مجال اتخاذ القرارات	5	0.80
مجال التنفيذ	5	0.80
مجال التقويم	5	0.75
مجال العلاقات مع المعلمين	5	0.82
الكلي	25	0.80

يتضح من الجدول رقم (3) أن معامل الثبات لمحاور الدراسة عال حيث يتراوح بين (0.75-0.82) بينما بلغ الثبات العام (0.80) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

تطبيق أداة الدراسة: تم توزيع الاستبيانات على أفراد الدراسة، جمع الاستبيانات، واستكمال تعبئتها متابعة مستمرة وذلك للحصول على اكبر نسبة من المستجيبين والحصول على (510) استبانة صالحة للتحليل واستغرق توزيع الاستبانة (5) أيام وتم ذلك خلال الفصل الدراسي الثاني للعام الدراسي 2019/2018 م.

وبعد ذلك تم إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائيا بالحاسب الآلي من خلال برنامج (Spss) ومن ثم تحليل البيانات واستخراج النتائج.

أساليب المعالجة الإحصائية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، بعد استرجاع الاستبانات التي وزعت على عينة الدراسة وتفريغ البيانات، تم استخدام البرنامج الإحصائي (SPSS) لمعالجة البيانات وتحليلها، واستخرجت المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لكل مجال من مجالات الدراسة، ولكل فقرة من فقرات الاستبانة للإجابة على السؤال الأول، واستخدم المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي المتعدد للإجابة عن السؤال الثاني ولتحديد طول خلايا المقياس الرباعي (الحدود الدنيا والعليا) المستخدم في محاور الدراسة، تم حساب المدى (5-1=4) ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح، أي (0.80) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس (أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كالتالي:

جدول 4 يبين الفئات والتقدير لكل فئة

الفئات	1.80 -1	2.60 –1.81	3.40-2.61	4.20 -3.41	5.00 - 4.21
التقدير	قليلة جداً	قليلة	متوسطة	عالية	عالية جداً

حيث تم حساب التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسة التي تتضمنها أداة الدراسة.

4- عرض ومناقشة النتائج

النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة:

للإجابة عن السؤال الأول: ما مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين ؟

تم استخدام المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة على محاور أداة الدراسة والجدول رقم (4) يوضح ذلك.

جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابة افراد الدراسة على محاور الاداة الكلية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
5	العلاقات مع المعلمين	3.51	0.62	1	عالية
1	التخطيط	3.38	0.51	2	متوسطة

الرقم	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
4	التقويم	3.19	0.53	3	متوسطة
2	اتخاذ القرارات	3.15	0.66	4	متوسطة
3	التنفيذ	2.76	0.59	5	متوسطة
	الأداة ككل	3.20	0.46		متوسطة

يلاحظ من الجدول السابق أن المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء مجال العلاقات مع المعلمين في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.51)، يليه في المرتبة الثانية مجال التخطيط بمتوسط حسابي بلغ (3.38)، يليه في المرتبة الثالثة مجال التقويم بمتوسط حسابي بلغ (3.19)، يليه في المرتبة الرابعة مجال اتخاذ القرارات بمتوسط حسابي بلغ (3.10)، وأخيراً يأتي مجال التنفيذ في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.76). وبلغ متوسط الأداة ككل (3.19).

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين على فقرات كل مجال من مجالات الدراسة وكما يلي:

1- مجال التخطيط:

جدول (6)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التخطيط مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يحدد الأهداف تبعاً للمواقف المختلفة بالاشتراك مع المعلمين	3.98	0.73	1	عالية
4	يحدد الأهداف تبعاً للحاجات المدرسية المتغيرة	3.94	0.89	2	عالية
3	يراعي في تحديد الأهداف الشمولية والتكاملية تبعاً للمواقف المتعددة	3.91	0.78	3	عالية
5	يهتم بصياغة الأهداف التربوية القابلة للتطبيق تبعاً للمواقف المتعددة	3.01	1.17	4	متوسطة
2	يضع خطط للطوارئ ومواجهة الأزمات	2.06	1.13	5	قليلة

نلاحظ من الجدول (6) أن الفقرة (1): " يحدد الأهداف تبعاً للمواقف المختلفة بالاشتراك مع المعلمين " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (4.02) وبدرجة عالية، بينما جاءت الفقرة (5) التي تنص على: " يضع خطط للطوارئ ومواجهة الأزمات " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.06) وبدرجة قليلة.

2- مجال اتخاذ القرارات

جدول (7)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال اتخاذ القرارات مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات الحسابية

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعيار	الترتيب	الدرجة
1	يصنع القرارات التربوية طبقاً للمواقف المختلفة	3.33	1.12	1	متوسطة
2	يتفادى القرارات النمطية والحلول الجاهزة	3.26	1.24	2	متوسطة
3	يراعي طبيعة الموقف عند اتخاذ القرارات الإدارية	3.30	0.86	3	متوسطة
4	يقوم بعملية اتخاذ القرارات من خلال بدائل متعددة	2.97	0.92	4	متوسطة
5	يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة	2.89	1.26	5	متوسطة

يتضح من الجدول (7) أن الفقرة (4) التي تنص على: " يصنع القرارات التربوية وفقاً للمواقف المختلفة " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (3.33) وبدرجة تقدير متوسطة، بينما جاءت الفقرة (1) التي تنص على: " يشرك المعلمين في اتخاذ القرارات في المواقف المختلفة " في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.89) وبدرجة تقدير متوسطة.

3- مجال التنفيذ:

جدول (8)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التنفيذ مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	الدرجة
1	يحدد الأهداف تبعاً للمواقف المختلفة بالاشتراك مع المعلمين	2.98	0.73	1	عالية
4	يحدد الأهداف تبعاً للحاجات المدرسية المتغيرة	2.94	0.89	2	عالية
3	يراعي في تحديد الأهداف الشمولية والتكاملية تبعاً للمواقف المتعددة	2.91	0.78	3	عالية
5	يهتم بصياغة الأهداف التربوية القابلة للتطبيق تبعاً للمواقف المتعددة	2.91	1.17	4	متوسطة
2	يضع خططاً للطوارئ ومواجهة الأزمات	2.06	1.13	5	قليلة

نلاحظ من الجدول (8) أن الفقرة (1): " يحدد الأهداف تبعاً للمواقف المختلفة بالاشتراك مع المعلمين " جاءت في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي بلغ (2.98) وبدرجة تقدير عالية، بينما جاءت الفقرة (5):" يضع خطط للطوارئ ومواجهة الأزمات "، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي بلغ (2.06) وبدرجة تقدير قليلة.

4- مجال التقويم:

جدول (9)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال التقويم مرتبة تنازلياً حسب المتوسطات

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
4	يراعي الظروف المحيطة بالموقف عند التقويم	3.39	1.11	1	كبيرة
1	يضع طرق تقويم متعددة تتواءم مع المتغيرات	3.20	0.85	2	كبيرة

الرقم	الفقرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	الدرجة
2	يراعي الفروق الفردية بين العاملين في عملية التقويم	2.86	1.29	3	متوسطة
3	يتسم التقويم بالاستمرارية وعلى مدار العام	3.30	0.87	4	متوسطة
5	يطبق القوانين والأنظمة بمرونة تراعي المواقف المختلفة في تقويم المعلمين	3.20	1.23	5	متوسطة

يتضح من الجدول (9) أن الفقرة (1) التي تنص على: " يراعي الظروف المحيطة بالموقف عند التقويم " جاءت في المرتبة الاولى بمتوسط حسابي بلغ (3.39) وبدرجة تقدير كبيرة، بينما جاءت الفقرة (3) التي تنص على: " يراعي الفروق الفردية بين العاملين في عملية التقويم "، في المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي (2.86)، وبدرجة تقدير متوسطة.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني: " هل توجد فروق دالة إحصائياً عند درجة الدلالة (α=0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة، لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين، تبعاً إلى متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة، والجدول (9) يوضح ذلك.

جدول (10)المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمباديء القيادةالموقفية من وجهة نظر المعلمين تبعاً لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة

المتغير	الفئات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
الجنس	ذكر	204	3.18	0.41
	أنثى	306	3.21	0.47
المؤهل	بكالوريوس	350	3.20	0.44
	أعلى من بكالوريوس	160	3.17	0.41
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	50	3.35	0.38
	من 5-10 سنوات	70	3.10	0.47
	أكثر من 10 سنوات	290	3.05	0.41
	المجموع	510	3.18	0.45

يبين الجدول (10)تبايناً ظاهرياً في المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية، لدرجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية، من وجهة نظر المعلمين بسبب اختلاف فئات متغيرات الجنس (ذكر، أنثى)، والمؤهل العلمي (بكالوريوس، أعلى من بكالوريوس)، والخبرة (أقل من 5 سنوات، من 5-10، أكثر من 10 سنوات).

ولبيان دلالة الفروق الإحصائية بين المتوسطات الحسابية تم استخدام تحليل التباين الثلاثي كما في الجدول (11).

جدول (11)تحليل التباين الثلاثي لاثر الجنس والمؤهل العلمي والخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانةلمباديء القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الجنس	0.001	1	0.001	0.001	0.98
المؤهل العلمي	0.320	1	0.320	1.733	0.189
سنوات الخبرة	5.750	2	2.875	15.581	0.000
الخطأ	58.310	316	0.185		
الكلي	64.264	320			

يتبين من الجدول (11) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة، تعزى لأثر متغيري الجنس والمؤهل العلمي. بينما يشير الجدول (10) إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) تعزى لأثر الخبرة، ولبيان الفروق الزوجية الدالة إحصائيا بين المتوسطات الحسابية تم استخدام المقارنات البعدية بطريقة شفيه، كما يتضح في الجدول (11).

جدول (12) المقارنات البعدية باستخدام اختبار شفيه بحسب متغير الخبرة على درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين

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

*فروق دالة عند مستوى α=0.05 فأقل

يتضح من الجدول (12) وجود فروق ذات دلالة إحصائية (α=0.05) بين أقل من 5 سنوات من جهة، وكل من 5-10 سنوات، وأكثر من 10 سنوات من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات.

2-4- مناقشة النتائج

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول: ما درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين ؟.

توصلت نتائج الدراسة إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية، في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية هي متوسطة، على الأداة ككل ومجالاتها المختلفة، ويمكن تفسير هذه النتيجة من خلال كون النظرية الموقفية تعتبر من الاتجاهات المعاصرة في علم الإدارة، والتي تهدف إلى التعامل مع الموقف حسب ما يتطلبه ذلك الموقف، وما تقتضيه الظروف البيئية المحيطة، كما أن مهارات القائد تعتمد على متطلبات الموقف الذي يقوم فيه بدور القائد. وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الشبول (الشبول، 2010) والتي أشارت إلى أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة اربد لمبادئ الإدارة الموقفية كانت متوسطة وتتفق ايضاً مع دراسة الطعجان (الطعجان، 2014) والتي اظهرت أن درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية كانت متوسطة وكذلك تتفق هذه النتيجة مع نتيجة دراسة كورمل(Cormel,1999)التي أشارت إلى انه لا يوجد نمط من أنماط القيادة استخدم لذاته من قبل المديرين الذين اتصفوا بالفعالية في قيادتهم، مما يجعلها

تنسجم مع نموذج فيدلر في القيادة الموقفية. ودراسة هاوكز (Hawkins,2002) التي أظهرت أن السلوك القيادي لمدير المدرسة له اثر مهم على المناخ العام للمدرسة. في حين تختلف هذه النتيجة عن نتيجة دراسة خليل (خليل، 2007) التي أظهرت الدراسة أن المتوسط العام لاستجابات المديرين حول مقياس السمات 3.11.

ثانياً: مناقشة النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين تعزى إلى متغيرات: الجنس، والمؤهل العلمي والخبرة؟

أظهرت نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (α=0.05) بين متوسطات تقديرات أفراد عينة الدراسة حول درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة حسب متغير الجنس ويمكن عزو ذلك من خلال أن الظروف والمواقف التي تحيط بالمعلمين والمعلمات على حد سواء في المدارس هي واحدة. كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق دالة إحصائيا عند مستوى الدلالة (α=0.05) تعزى إلى متغير سنوات الخبرة لصالح ذوي الخبرة (أقل من 5 سنوات) ويمكن تفسير ذلك على أساس أن المعلمين من ذوي الخبرات القصيرة يتقبلون المواقف والحلول الموضوعة لها بصورة أكثر من غيرهم، وربما يعود ذلك إلى اعتقاد هؤلاء المعلمين بان صناعة القرارات تقتصر على المديرين، وما على المعلمين سوى تلبية هذه القرارات، وتطبيقها حسب ما يرسمها مدير المدرسة. واتفقت هذه النتائج مع نتيجة دراسة الرويلي (الرويلي، 2012) والتي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى متغيري المؤهل العلمي، والخبرة. ونتيجة (المحمادي، 2015) والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى إلى الخبرة والمؤهل العلمي ونتيجة دراسة مكوين ((Megewn,1996 والتي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (α=0.05) بين متوسطات درجات المديرين تعزى للمؤهل العلمي.

5- التوصيات والمقترحات:

من خلال نتائج الدراسة يوصي الباحث بالاتي:

1- التأكيد على ممارسة مديري المدارس لمبادئ القيادة الموقفية في أداء مها مهم التربوية والإدارية.
2- العمل على إيجاد قنوات اتصال قائمة على المساواة والاحترام بين مديري المدارس والمعلمين
3- والاستماع إلى أفكارهم ومتابعة مشكلة العمل بشكل دوري.
4- إشراك المعلمين في عملية اتخاذ القرارات داخل المدارس، بما يعود بالنفع على أدائهم، وأداء الطلبة.
5- دعوة المديرين إلى التعامل مع المعلمين على أساس العدل والمساواة، ودون التمييز بينهم في المعاملة.
6- ضرورة تزويد مديري المدارس الحكومية بالمستجدات التربوية الحكومية بشكل دوري للنهوض بدرجة العمل.

قائمة المراجع

أولاً/ المراجع العربية:

- احمد، احمد إبراهيم، (2003)، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، ط1، دار الفكر العربي، القاهرة.
- الأخرش، إبراهيم بن محمد، (1420هـ)، " النمط الإداري ومدى علاقته بأسلوب عمل المعلمين وتعاملهم مع الطلاب داخل الفصل الدراسي"، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الحضرمي، محمد، (2004)، القيادة التربوية، انواعها وخصائصها ومتطلبات وسمات القائد التربوي، عُمان.

- الخطيب، فيروز (2016). " درجة ممارسة مديري التربية والتعليم في محافظة اربد للكفايات الإدارية " رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
- خليل، صالح احمد (2007)، "السلوك القيادي السائد لمديري ومديرات التعليم العام في محافظة عدن من وجهة نظرية فيدلر الموقفية"، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.
- رفاعي، رفاعي محمد، (1421 هـ)، الإدارة العلمية، مكتبة النهضة، القاهرة.
- الرويلي، محمد صالح (2012)، " تصورات معلمي المدارس الخاصة لممارسة مديريهم للدور القيادي باستخدام النظرية الموقفية في محافظة القريات"، مجلة كلية التربية بالمنصورة، 81، 491-542.
- السعود، راتب (2009)."الأنماط الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في الأردن وفقاً لنظرية ليكرت وعلاقتها بالولاء التنظيمي لدى المعلمين"، المجلة الأردنية (العلوم التربوية)5 (3):249-262.
- الشبول، راوية خليل (2010)، "مستوى تطبيق مديري المدارس الحكومية في محافظة اربد لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين ". رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، الأردن.
- شهاب، شهرزاد محمد، (2010)، "القيادة الإدارية ودورها في تأصير روابط العلاقات العامة"، مجلة دراسات تربوية، العدد الحادي عشر، بغداد.
- الطعجان، خلف عايد، (2014) 0" درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين" المجلة التربوية الدولية المتخصصة، العدد الحادي عشر 2014، عمان، الأردن.
- علوان، فراس حسين، (2016)، "دور القيادة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة"، دراسة تحليلية، كلية الإدارة والاقتصاد، جامعة تكريت، العدد-34، المجلد-12.
- العمري، عبد الله محمد، (1429هـ)، " ممارسة مديري المدارس المتوسطة بمدينة الرياض لأساليب القيادة المدرسية من وجهة نظر المعلمين"، دراسة ميدانية قدمت لمقرر مشروع تخرج للحصول على درجة الماجستير، قسم الإدارة التربوية بكلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض.
- كنعان، نواف، (2002)، القيادة الادارية، الطبعة الاولى، الاصدار السادس، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان
- المحمادي، خالد (2015)." درجة ممارسة مديري التربية والتعليم بمكة لمهارات القيادة التشاركية ". رسالة دكتوراه، جامعة ام القرى، مكة المكرمة، السعودية.
- محمود، منال، (2003)، أساسيات في علم الإدارة، مكتب الجامعة الحديث، الإسكندرية.
- مصطفى، صلاح عبد الحميد وعمر، فدوى فاروق، (2007)، مقدمة في الإدارة والتخطيط التربوي، ط4، مكتبة الرشد، الرياض.
- وزارة التربية والتعليم، (2004)، رسالة المعلم، العدد الرابع، المجلد الثاني.
- وزارة التربية والتعليم، (2014)، معايير القيادة، وزارة التربية والتعليم، الأردن.

ثانياً/ المراجع بالإنجليزية:

- Cormel, R, (1999), The Style of the Leadership and the effective of the school principal, Dissertation Abstract International,41 (9),A3116
- Fiedleer, fred, (1976) , Improving of Leadership and Interpersonal Behavior, New York: halt, Reneharwiniston.

- Hall, E. L. (1986)."Leadership Styles of School Administrators of Related to Superior Associates and Subordinates Perceptions". Dissertation Abstract International 47, 11-A, P.3920
- Hawkins T. (2002): "Principle Leadership Style Organization Climate ": A study of principle of Leadership Style Behavior on School Climate School. DAI-A62/11.
- Megewn, V. (1996) , Selected Leadership Functions of the School Principal, Educational Administrations, V (8),P.153.
- Palmer , (1996) , R,E, Faculty Perception Of Principals Effectiveness (Mississippi) Dissertation Abstract International , A65/09, P.3400.
- Tita,R, (2018),Implementation of Situational Leadership in the Distance Learning Management office" Advance in Social Science,Education and Humanities Research, Volume 258 (ICREAM2018)
- Vincenti , A. (2004) , The Development of AConsensus Management by perspective Model and a comparison to the Clark County school District: Management and Accountability System for Secondary School. Unpublished Doctoral Dissertation University of Wales.