



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

نصّور مقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية

رسالة مُقدمة لنيل درجة الدكتوراه في التربية المقارنة والإدارة التربوية

إعداد الطالب:

رامي عزيز ديب

إشراف:

الدكتور محمد أحمد حلاق

الأستاذ في قسم التربية المقارنة

كلية التربية - جامعة دمشق

دمشق 1446 هـ
2024-2025 م.

شكر وتقدير

أشكر الله القدير على فضله عليّ بإتمام هذه الرسالة، فالحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات

وأ تقدّم بأسمى آيات الشكر والعرفان والدعاء لأستاذي الفاضل المشرف على الرسالة الأستاذ الدكتور محمد حلاق الذي كان المتابع والموجه والمؤازر في كل خطوة من خطوات هذه الرسالة والذي لولاه لما وصلت إلى ما هي عليه فله مني عظيم الشكر وفائق الامتنان والشكر موصول للسادة أعضاء لجنة الحكم المحترمين لتفضلهم قبول مناقشة رسالتي وإغنائها بالآراء والتوجيهات العلمية التي من شأنها رفع سوية العمل والارتقاء به وإخراجه على النحو الأمثل

كما أتقدم بالشكر الجزيل والثناء الجميل إلى عمادة كلية التربية وكوادرها كافة الإدارية والتدريسية والفنية

وأ تقدّم بعظيم الشكر إلى من علمونا حروفاً من ذهب، وكلمات من درر أسانذتي في قسم التربية المقارنة، كما أقدم شكري وتقديري لكل الأساتذة الذين ساهموا في تحكيم أدوات هذه الدراسة.

والشكر الكبير لزوجتي الغالية الدكتورة نغم سليمان لما قدمته من تشجيع ودعم ومساعدة طيلة فترة إعداد هذا العمل

كما أتقدم بالشكر لأسرتي الرائعة أُمي وأبي وإخوتي، ولكل من ساهم في إنجاز هذه الرسالة وتقديم العون والمساعدة فجزاهم الله عني كل خير

الباحث رامي ديب

المحتويات

1	الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث
2	1- مقدمة البحث:
3	2- مشكلة البحث:
5	3- أهمية البحث:
6	4- أهداف البحث:
7	5- أسئلة البحث:
7	6- متغيرات البحث:
8	7- فرضيات البحث:
9	8- حدود البحث:
9	9- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:
10	10- منهج البحث:
11	11- أدوات البحث:
12	الفصل الثاني: القيادة الإدارية:
13	تمهيد:
13	1- مفهوم القيادة الإدارية:
18	2- أهمية القيادة الإدارية:
20	3- عناصر القيادة الإدارية:
23	4- وظائف القيادة الإدارية:
28	5- مهارات وسمات القيادة الإدارية:
33	6- نظريات القيادة الإدارية:
44	7- متطلبات تطوير القيادة الإدارية:
47	8- معوقات تطوير القيادة الإدارية:
50	خلاصة الفصل الثاني:

51.....	الفصل الثالث: الإدارة الموقفيّة
52.....	تمهيد:
52.....	1- نشأة الإدارة الموقفيّة وتطوّرها:
54.....	2- أسس الإدارة الموقفيّة:
55.....	3- أهميّة الإدارة الموقفيّة:
56.....	4- نظريات الإدارة الموقفيّة:
61.....	5- مبادئ الإدارة الموقفيّة:
62.....	6- متطلّبات تطبيق الإدارة الموقفيّة:
65.....	7- مزايا الإدارة الموقفيّة:
66.....	8- معوّقات تطبيق الإدارة الموقفيّة:
67.....	9- مجالات تطبيق الإدارة الموقفيّة في وظائف الإدارة المدرسيّة:
68.....	خلاصة الفصل الثالث:
70.....	الفصل الرابع: مرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية.
71.....	تمهيد:
71.....	1- لمحة عن التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية:
72.....	2- مفهوم التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية:
72.....	3- أهداف التعليم الأساسي مرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية:
74.....	4- مبادئ التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية:
76.....	5- شروط التكليف بإدارة مدرسة التعليم الأساسي :
77.....	خلاصة الفصل الرابع:
78.....	الفصل الخامس: إجراءات البحث
79.....	1- منهج البحث:
79.....	2- المجتمع الأصلي للبحث:
80.....	3- عيّنة البحث الاستطلاعية (عيّنة الصدق والثبات):

80.....	4- عيّنة البحث النهائية:
81.....	5- أدوات البحث:
95.....	6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:
96.....	خلاصة الفصل الخامس:
97.....	الفصل السادس: نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها.
98.....	تمهيد:
98.....	1- الإجابة عن أسئلة البحث:
118.....	2- اختبار فرضيات البحث:
137.....	3- نتائج المقابلة مع مديري مدارس التعليم الأساسي:
139.....	خلاصة الفصل السادس:
140.....	الفصل السابع: التصور المقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية.....
153.....	- مقترحات البحث:
156.....	المراجع:
169.....	ملخص البحث باللغة العربية.....
196.....	ملخص البحث باللغة الإنكليزية.....

فهرس الجداول

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	الفرق بين القيادة، والإدارة، والقيادة الإدارية	1
65	متطلبات تطبيق القيادة الموقفية	2
79	توزع أفراد المجتمع الأصلي للبحث	3
80	عملية توزع الاستبانة على أفراد عينة البحث	4
81	توزع أفراد عينة البحث وفق المتغيرات المدروسة	5
82	توزع عبارات استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية على محاورها	6
83	صدق الاتساق الداخلي لإستبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية	7
86	قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة فيما بينها وبين الدرجة الكلية	8
87	ثبات نتائج استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية بطريقة ألفا كرونباخ	9
88	ثبات استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية بطريقة التجزئة النصفية	10
89	توزع عبارات استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية على محاورها	11
90	صدق الاتساق الداخلي لإستبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية	12
93	قيم معاملات الارتباط بين أبعاد استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية فيما بينها وبين الدرجة الكلية	13
94	ثبات استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية بطريقة ألفا كرونباخ	14
94	ثبات استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية بطريقة التجزئة النصفية	15
96	فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها	16

98	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على محاور استبانة القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفيّة	17
100	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على المحور الاول من استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفيّة	18
102	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على المحور الثاني من استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفيّة	19
104	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على المحور الثالث من استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفيّة	20
106	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على المحور الرابع من استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفيّة	21
108	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على محاور استبانة متطلبات تطبيق القيادة الموقفيّة	22
110	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على المحور الأول من استبانة متطلبات تطبيق القيادة الموقفيّة	23
112	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على المحور الثاني من استبانة متطلبات تطبيق القيادة الموقفيّة	24
114	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على المحور الثالث من استبانة متطلبات تطبيق القيادة الموقفيّة	25
116	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على المحور الرابع من استبانة متطلبات تطبيق القيادة الموقفيّة	26
118	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت ستودنت) على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفيّة وفق متغير المسمى الوظيفي (موجه ، مدير).	27

28	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت ستويدنت) على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير الحلقة التعليمية (أولى، ثانية)	120
29	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير المؤهل العلمي	121
30	نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير المؤهل العلمي	122
31	نتائج اختبار (Scheffe) على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير المؤهل العلمي	123
32	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير عدد سنوات الخبرة	127
33	نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير عدد سنوات الخبرة	128
34	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت ستويدنت) على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير المسمى الوظيفي	130
35	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت ستويدنت) على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير الحلقة التعليمية (أولى، ثانية)	131
36	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية ودرجتها الكلية وفق متغير المؤهل العلمي	132
37	نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير المؤهل العلمي	134
38	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير عدد سنوات الخبرة	135
39	نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير عدد سنوات الخبرة	136

فهرس الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
1	أسماء السادة محكمي أدوات البحث	173
2	استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية في صورتها الأولية	174
3	استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية في صورتها النهائية	178
4	استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية في صورتها الأولية	183
5	استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية في صورتها النهائية	187
6	مقابلة موجهة إلى السادة مديري مدارس التعليم الأساسي	192
7	تسهيل المهمة	194

الفصل الأول: الإطار المنهجي للبحث

- 1- مقدمة البحث: 2
- 2- مشكلة البحث: 3
- 3- أهمية البحث: 5
- 4- أهداف البحث: 6
- 5- أسئلة البحث: 7
- 6- متغيرات البحث: 7
- 7- فرضيات البحث: 8
- 8- حدود البحث: 9
- 9- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية: 9
- 10- منهج البحث: 10
- 11- أدوات البحث: 11

1- مقدمة البحث:

تُعَدُّ القيادة جوهر العملية الإدارية، وهي أحد العناصر الرئيسة التي يمكن بواسطتها التمييز بين المنظمات الناجحة وغير الناجحة؛ وقد أدت التغيرات والتحديات التي تواجهها المنظمات من جهة، والتطور العلمي والتكنولوجي من جهة أخرى، إلى ظهور مفاهيم جديدة في القيادة الإدارية، وتغيير أساليبها التقليدية، وتبني مفاهيم حديثة تمكّنها من التعامل مع هذه التحديات والتغلب عليها لتحقيق مستوى أداء أفضل.

وقد تطوّر علم الإدارة بشكل متسارع، وغداً علماً واسعاً متشعباً، مازاً بنظريات ومدارس متعددة. فجاءت المدرسة الكلاسيكية في القيادة التي أكدت على المفاهيم السلطوية كأسس للقيادة، ثم جاءت بعدها مدرسة العلاقات الإنسانية التي أولت الجانب الإنساني اهتماماً كبيراً، وأصبح النمط السائد للإدارة في هذه المدرسة هو النمط الديمقراطي المتساهل وليس الفعّال. وحتىّ يمكن إيجاد نوع من التكامل والتوازن بين أفكار المدرستين السابقتين، ظهرت المدرسة الإدارية الحديثة، التي ضمّت في محتوياتها عدّة نظريات منها: النظرية الموقفية، ونظرية النظم. وكان من نتائج هذه المدرسة أيضاً ظهور نماذج في القيادة، منها الإدارة الموقفية التي تُعَدُّ من أحدث ما توصل إليه الفكر الإداري ومدارسه المتعددة من أفكار ومفاهيم ومضامين؛ فهي تستوعب ما نادى به المدارس الإدارية المختلفة، ولا تختلف عما قبلها من مدارس الفكر الإداري.

وتقوم الإدارة الموقفية على الربط بين السمات الشخصية والموقف وترى أنّ هذه السمات لا تعمم في كلّ زمان ومكان، وأنّه لا بدّ لتحديد السمات القيادية المطلوبة أن نضع الموقف الإداري في الاعتبار الأول، كونه العامل المؤثر في تحديد هذه السمات.

فالإدارة الموقفية هي نتاج تفاعل مع الموقف ذاته، تأخذ منه وتعطيه، مؤثرة عليه ومتأثرة به وهي إدارة تفاعلية قائمة على عدة عناصر أساسية: التخطيط للتفاعل مع الموقف، التنظيم للتعامل مع

الموقف، التوجيه للتعامل مع الموقف، التنسيق للتفاعل مع الموقف، التحفيز للتعامل مع الموقف، والمتابعة للتعامل مع الموقف، وبالتالي فإن جوهر هذه النظرية هو اتخاذ القرار والتصرف بناء على معطيات الموقف والعوامل الخارجية والداخلية المؤثرة به، وتعد المؤسسات التعليمية ولاسيما المدارس من أكثر المؤسسات احتياجاً لتطبيق نظرية الإدارة الموقفية، نظراً لأن إدارة المدارس تتعامل مع كافة فئات المجتمع، من طلبة ومدرسين وإداريين وأولياء أمور، فضلاً عن العلاقات مع الإدارة التربوية ومؤسسات المجتمع المحلي، إذ تتطلب الإدارة المدرسية قيادة تربوية واعية وقادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية، وهذه القيادة لا تتوافر إلا بالنمو المهني للإداريين، وتعريفهم بالأساليب والنماذج الحديثة في الإدارة، حتى يكونوا على قدر كبير من الوعي، ويمتلكون المهارات التي تمكنهم من النهوض بالعملية التعليمية وتطلعها إلى المستقبل، لاسيما في مرحلة التعليم الأساسي نظراً لكونها المرحلة الأهم في إعداد النشء وتربيتهم وتحقيق نموهم المتكامل.

2- مشكلة البحث:

تُعدّ الإدارة المدرسية من أهم وأصعب الوظائف في العملية التربوية والتعليمية، فهي حلقة الوصل ما بين الإدارة التربوية من جهة، والعاملين في المدرسة والمتعلمين وأولياء الأمور من جهة ثانية، ومع التطورات التي طرأت على العملية المدرسية تغيرت مهام مدير المدرسة من ميسر للأمور الإدارية إلى مخطط ومنظم وموجه ومقيم لكافة إجراءات العملية التربوية والتعليمية، وكافة مهام ووظائف العاملين في المدرسة.

في هذا السياق اتخذت وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية العديد من الإجراءات بهدف تطوير المؤسسات التربوية والتعليمية، ومن بين تلك الإجراءات إصدار القوانين التي تهدف إلى تطوير عمل الإدارة المدرسية ومنح مديري المدارس مزيداً من الصلاحيات بما ينسجم مع ظروف البلاد وما تعرضت له من جوائح وكوارث طبيعية.

إلا أنه ومن خلال عمل الباحث في القطاع التربوي ومن خلال دراسته في مجال الإدارة التربوية فقد لاحظ أنه وعلى الرغم من أهمية الإدارة المدرسية إلا أنها لم تتل النصيب الوافي من الاهتمام مثلما نالته العناصر الأخرى من العملية التعليمية ولاسيما المناهج والمعلمين.

إنّ لا يزال الكثير من مديري المدارس يتبعون الأساليب التقليدية في الإدارة، وهذه الأساليب أصبحت عائقاً كبيراً أمام المناهج المطوّرة واستراتيجيات التعليم الحديثة التي يسعى الكثير من المعلمين لتطبيقها، كما أصبحت هذه الأساليب قديمة جداً بالنسبة للتطوّرات العلميّة والتكنولوجيّة المتسارعة التي دخلت مختلف ميادين ومجالات الحياة. ونظراً لتعقيد متطلبات العملية التعليمية وتنوعها، ونظراً لأنّ مدير المدرسة ولاسيما في الحلقة الأولى مُطالب بالتعامل مع فئات متنوّعة من معلّمين وعاملين وتلاميذ وأولياء الأمور ومؤسسات المجتمع المدني والقيادات التربوية فقد أثبتت نتائج العديد من الدراسات السابقة مثل دراسة البابطين (2013)، والبرازي (2016)، والزيود وآخرون (2017)، وكنعان (2019)، والعبيد (2019)، وآل قماش (2020)، و Mcewen (2009)، و Tabrizi & Rideout (2019)، و Ruslan, & Lian, & Fitria, (2020) ودراسة النكلاوي وعمر (2022)، وجردات (2022)، ودراسة البنا وآخرون (2024) عدم وجود نظرية إدارية واحدة مناسبة لجميع المواقف والظروف التي تحيط بعمل مدير المدرسة، فقد بيّنت نتائج تلك الدراسات أنّ الإدارة الموقفية من أنسب النظريات التي تمكن المدير الانتقال بين الأنماط الإدارية بمرونة بما يتناسب مع الموقف وما يحقق الأهداف بكفاءة وفاعلية.

كما بيّنت نتائج بعض الدراسات المحلية مثل دراسة سلامة (2011) ضرورة تطوير الأساليب الإدارية المستخدمة من قبل مديري المدارس ولاسيما مدارس التعليم الأساسي، ودراسة غبور (2015) التي أوصت بضرورة تطوير أداء مديري المدارس من خلال تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، ودراسة شحادة (2016) التي بينت ضرورة تطوير أداء مديري المدارس من خلال إكسابهم مهارات تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، ما دفع الباحث إلى إجراء دراسة استطلاعية في الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي (2020/2019 م) شملت مقابلات مع (20) من مديري مدارس التعليم الأساسي تتضمن أسئلة حول تطبيق القيادة الإدارية للإدارة الموقفية، شملت الأسئلة الآتية:

- هل تعتمد نمط ثابت في أسلوب إدارتك للمدرسة؟
- هل تطبق الاتجاهات الحديثة في أثناء تنفيذ المهام الإدارية، وما هي أبرز تلك الاتجاهات؟
- هل تراعي مقتضيات الموقف أثناء اتخاذ قرار ما، أم تطبق اللوائح التنظيمية بغض النظر عن الموقف والعوامل المؤثرة فيه؟

بيّنت نتائجها وجود الآتي:

- رأى (60 %) من المديرين الذين شملتهم الدراسة الاستطلاعية أنّ مديري المدارس يتّبعون نمط شبه ثابت في الإدارة بغض النظر عن معطيات الموقف وحيثياته.
- وجود تباين واضح في تطبيق الإدارة الموقفية بين مدرسة وأخرى و بين آراء مدير وآخر.
- وفي ظلّ تأكيد توصيات العديد من المؤتمرات مثل المؤتمر الدولي العلمي الأول في الإدارة والتخطيط التربوي (الكويت، 2018)، والمؤتمر الدولي للإدارة التربوية (الإمارات، 2019)، ومؤتمر التطوير التربوي (دمشق، 2020) والمؤتمر الدولي الثاني لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية (السعودية، 2024) على ضرورة الارتقاء بالمستوى العلمي والإداري لمختلف القيادات التربوية من خلال تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة وتحديث أساليب الإدارة المدرسية بما يواكب التطورات العلمية والتغييرات في مختلف المجالات والتحديات التي تفرزها، كان لابد لمديري المدارس من السعي لتطبيق النظريات الإدارية الحديثة بما يسهم في تحسين جودة القرارات المتخذة من قبلهم وبناءً على ما سبق من نتائج الدراسات السابقة وملاحظة الباحث ونتائج الدراسة الاستطلاعية فقد تحدت مشكلة البحث بالسؤال الآتي: ما التصور المقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية؟

3- أهمية البحث:

تكمن أهمية البحث من النقاط الآتية:

الأهمية النظرية:

- تسليط الضوء على أهمية القيادة الإدارية، ونظرياتها، ومتطلبات تطبيقها لدى مديري المدارس.
- تناوله لأحدث النظريات في الإدارة وهي الإدارة الموقفية، وتسليطه الضوء على أهمية تطبيق هذه النظريات في مدارس التعليم الأساسي.

الأهمية التطبيقية:

- يمكن أن يساعد البحث في تقييم أداء مديري المدارس فيما يتعلق بتطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، ولاسيما الإدارة الموقفية، ما يمكن أصحاب القرار من اتخاذ الإجراءات الكفيلة بتطوير أداء مديري المدارس.
- يمكن أن يستفيد من نتائج البحث مديري مدارس التعليم الأساسي، من خلال توظيف الإدارة الموقفية في تطوير أدائهم الإداري.
- يمكن أن يستفيد من نتائج الدراسة مصممي الدورات التدريبية لمديري المدارس، من خلال تصميم برامج تدريبية تتضمن توظيف الإدارة الموقفية في تطوير أداء مديري المدارس.
- يُؤمل أن يستفيد من نتائج الدراسة أصحاب القرار في وزارة التربية من خلال تطوير النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسي، بما يضمن تطوير الإدارة المدرسية باستخدام نظرية الإدارة الموقفية.
- يُؤمل أن يستفيد من نتائج البحث العاملين في مدارس التعليم الأساسي من إداريين ومعلمين في التعاون على معالجة نقاط الضعف في تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة، ولاسيما الإدارة الموقفية بما ينعكس بشكل إيجابي على العملية التربوية والتعليمية.

4- أهداف البحث:

هدف البحث إلى تحقيق الأهداف الآتية:

- تعرّف درجة تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والموجهين التربويين.
- تعرّف متطلبات تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والموجهين التربويين.
- تعرّف دلالة الفروق في درجة تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي والموجهين التربويين، وفق متغيرات (المسمى الوظيفي، الحلقة التعليمية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).

- تعرّف دلالة الفروق في متطلبات الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر مديري مدارس التعليم الأساسي والموجهين التربويين. وفق متغيرات (المسمى الوظيفي، الحلقة التعليمية، المؤهل العلمي، عدد سنوات الخبرة).
- تعرف معوقات تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية.
- تقديم تصوّر مقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية.

5- أسئلة البحث:

- سعى البحث للإجابة عن الأسئلة الآتية:
- ما درجة تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والموجهين التربويين؟
- ما متطلبات الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي من وجهة نظر المديرين والموجهين التربويين؟
- ما معوقات تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية؟
- ما التصوّر المقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية؟

6- متغيرات البحث:

- المتغيرات المستقلة:
- المسمى الوظيفي: مدير، موجه.
- الحلقة التعليمية: حلقة أولى، حلقة ثانية.
- المؤهل العلمي: معهد متوسط، إجازة جامعية، دبلوم تأهيل تربوي، دراسات عليا.
- عدد سنوات الخبرة: أقل من خمس سنوات، من خمس سنوات إلى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات.

- المتغيرات التابعة: درجة تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي، متطلبات تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي.

7-فرضيات البحث:

تم اختبار الفرضيات الآتية عند مستوى الدلالة (0.05):

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي وفق متغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي وفق متغير الحلقة التعليمية.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي وفق متغير المؤهل العلمي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة درجة تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي وفق متغير عدد سنوات الخبرة.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي وفق متغير المسمى الوظيفي.
- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي وفق متغير الحلقة التعليمية.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي وفق متغير المؤهل العلمي.

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

8- حدود البحث:

- الحدود العلمية: تصوّر مقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية.
- الحدود المكانية: محافظة دمشق
- الحدود الزمانية: الأعوام (2022-2023-2024)
- الحدود البشرية: الموجهون ومديرو مدارس التعليم الأساسي.

9- مصطلحات البحث وتعريفاته الإجرائية:

- **الإدارة الموقفية:** هي الإدارة التي تقرّ بأنّ النمط القيادي الذي يمكن أن يستخدمه القائد يتغيّر حسب الموقف، وأنّ هناك ظروفًا وعوامل متعددة يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار لاختيار نمط القيادة في كل موقف، وتقوم هذه الإدارة على أهمية الموقف الذي يواجهه المدير، وشخصية وأوضاع العاملين في المنظمة (يونس، 2017، 195). وتُعرّف إجرائياً بأنها تطبيق مدير المدرسة للاتجاهات الإدارية بما يراعي المتغيرات والعوامل المحيطة في أثناء تنفيذ وظائف الإدارة المتمثلة بـ (التخطيط الموقفي، التنظيم الموقفي، التوجيه الموقفي، الرقابة والمتابعة الموقفية).

- **القيادة الإدارية:** القدرة على التأثير على الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة (سعدى، 2019، ص224)، وتُعرّف إجرائياً بأنها عملية توجيه وتحفيز العاملين في المدرسة وتنظيم الموارد المادية والبشرية بطريقة فعالة لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية.

- **مرحلة التعليم الأساسي:** هي مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات تبدأ من الصف الأول حتى الصف التاسع وهي مجانية وإلزامية، وتتألف من الحلقة الأولى للتعليم الأساسي تبدأ من الصف الأول حتى الصف السادس، والحلقة الثانية للتعليم الأساسي تبدأ من الصف السابع حتى الصف التاسع (وزارة التربية السورية، النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي، 2015، ص 3).

- **مدير المدرسة:** المسؤول مباشرة أمام الإدارة التربوية وهو المرجع لجميع العاملين في المدرسة، من مدرسين وإداريين، والمسؤول عن التوجيه العام في المدرسة، وعن متابعة سير التدريس وأعمال المدرسين والعاملين الإداريين والمستخدمين، وهو المسؤول أيضاً عن متابعة سلوك الطلبة وتطور تقدمهم في الدراسة والمحافظة على سلامة البناء المدرسي وتأمين المستلزمات التعليمية والتعلمية للعملية التربوية (وزارة التربية، 2016، 12)، ويعرف إجرائياً بأنه الشخص المكلف من قبل الإدارة التربوية بإدارة المدرسة المهنية بناء على معايير وشروط تحددها وزارة التربية.

- **الموجه التربوي:** الشخص المكلف من قبل مديرية التربية بالإشراف على مدارس الحلقة الأولى بناء على معايير وشروط تحددها وزارة التربية.

- **التصور المقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية "تعريف إجرائي":** إطار عام يتضمن متطلبات تطبيق القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية ومجالاتها وإجراءاتها، والمعوقات المتوقعة، مستندة إلى منطلقات نظرية وعلمية، ونقاط القوة التي يمكن الاعتماد عليها من خلال رصد واقع القيادة الإدارية في مدارس التعليم الأساسي، والاستفادة من الأدب النظري، والدراسات العربية والأجنبية ذات الصلة.

10- منهج البحث:

اعتمد البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ يقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والتعبير عنها كيفياً بوصفها وصفاً دقيقاً وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال جمع بيانات

وتحويلها إلى أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر والمتغيرات الأخرى (درويش، 2018، 118). وسوف يتم استخدام هذا المنهج من خلال مراجعة البحوث والدراسات السابقة والمراجع النظرية حول الإدارة الموقفية وتطبيقها في المدارس، واستخدام أدوات البحث بهدف التوصل إلى تصور مقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية.

11- أدوات البحث:

- استبانة واقع تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي: وهدفت إلى تعرف واقع تطبيق الإدارة الموقفية في المجالات (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) في مدارس التعليم الأساسي.
- استبانة متطلبات تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي: هدفت إلى تعرف المتطلبات الإدارية والتنظيمية، والمعرفية والثقافية، والشخصية، والفنية والمادية اللازمة لتطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي.
- مقابلة مع مديري مدارس التعليم الأساسي: هدفت إلى تعرف صعوبات تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية.

الفصل الثانى: القيادة الإداريّة

تمهيد:	13
1- مفهوم القيادة الإداريّة:	13
2- أهميّة القيادة الإداريّة:	18
3- عناصر القيادة الإداريّة:	20
4- وظائف القيادة الإداريّة:	23
5- مهارات وسمات القيادة الإداريّة:	28
6- نظريات القيادة الإداريّة:	33
7- متطلبات تطوير القيادة الإداريّة:	44
8- معوقات تطوير القيادة الإداريّة:	47
خلاصة الفصل الثانى:	50

تمهيد:

تُعَدُّ القيادة الإدارية أساساً لنجاح أي مؤسسة أو فريق عمل، فالقادة هم الذين يستطيعون توجيه الأفراد نحو تحقيق الأهداف المشتركة وتحفيزهم للابتكار والنمو، ومع تطوّر الأعمال والتغيرات المستمرة في بيئة الأعمال تزداد أهمية القيادة الإدارية بشكل ملحوظ. فالعظمة في القيادة الإدارية تكمن في القدرة على التأثير الإيجابي على الفرق وإشراكهم في تحقيق الرؤية والأهداف المشتركة.

وفي حين أنّ القيادة الإدارية تشكّل عماد النجاح للمؤسسة أو المنظمة، فإنّ فهم أساسياتها وتطبيقها بشكل صحيح يبقى تحدياً. فما هي القيادة الإدارية وما أهميتها؟ وما هي عناصرها ووظائفها؟ وما هي المهارات والسمات التي يجب أن يتحلّى بها القادة الإداريين؟

سيقدّم أيضاً هذا الفصل أهم نظريات القيادة الإدارية، ومتطلّبات ومعوّقات تطويرها، في سبيل بناء فريق قوي وتحقيق النجاح المشترك.

1- مفهوم القيادة الإدارية:

حظي موضوع القيادة الإدارية باهتمام كبير من جانب المفكرين والباحثين، ويرجع ذلك إلى الدور الذي يلعبه العنصر البشري في المؤسسة، والذي يبرز من خلال مسؤولية القائد في تحقيق التكامل بين الجوانب التنظيمية والإنسانية، وكذلك في خلق التفاعل اللازم لتحقيق أهداف الفرد والمؤسسة.

فالقيادة الإدارية تجمع بين مفهومين هما: القيادة والإدارة. ولأجل ذلك سنقوم باستعراض التعريفات الخاصة بكل مفهوم بقصد الوصول إلى تعريف شامل للقيادة الإدارية.

أهم التعريفات التي تناولت موضوع القيادة:

فقد عرّفها رالف ستوجديل (Ralph Stogdill, 1950) بأنّها: "عملية تأثير في نشاطات الجماعة

لإعداد الهدف وتحقيقه" (مليكه، 1970، ص248).

ويرى أوردواي تيد أنّ القيادة هي ذلك النشاط الهادف إلى التأثير على الآخرين للتعاون على تنفيذ

الأهداف المتفق عليها (شوقي، 1992، ص56).

ويُعرّف رنسيس ليكرت rensis likert القيادة: "هي قدرة الفرد على التأثير على شخص أو جماعة وتوجيههم وإرشادهم لنيل تعاونهم وحفزهم للعمل بأعلى درجة من الكفاية من أجل تحقيق الأهداف المرسومة" (بدر والصباغ، 2020، ص153).

أما هيرسي وبلانشارد hersey and Blanchard فقد عرّفها بأنّها: "عملية تأثير في نشاط الفرد أو جماعة نحو تحقيق الأهداف في موقف محدد، وتكون نتيجة لتفاعل متغيرات القائد والمرؤوسين والموقف" (حسن، 2004، ص20).

ويُعرّفها فريد فدلر (1969) fred fiedler: "القيادة هي أفعال معينة يزاولها القائد من توجيه وتأزر لما يقوم به أعضاء الجماعة من عمل" (عسكر، د ت، ص29).

ويُعرّف نورث هاوس (2006) القيادة بأنّها: "عملية من خلالها يؤثر فرد في مجموعة من الأفراد لتحقيق هدف مشترك" (نورث هاوس، 2006، ص20).

وعرّفها (الحسيني، 2009، ص75) بأنّها: "عملية تفاعلية تحدث بين شخصية القائد والتابعين، ويجمعهم ظرف وهدف مشترك يسعون لتحقيقه، وتبرز ملامح القيادة في قدرتها على التأثير في التابعين دون الاتكال على سلطاته القانونيّة من خلال الإقناع واتباع أساليب تحفيزية تساهم في تحقيق الأهداف المشتركة التي اجتمع من أجلها الجميع".

ويعرّفها (أبو النصر، 2012، ص20) بأنّها: "عملية تفاعل متبادل بين قائد ومجموعة من الناس في موقف معين، يترتب عليه تحديد أهداف مشتركة، ثم القيام بالإجراءات الفعّالة بشكل جماعي غير قهري لتحقيق هذه الأهداف".

ويرى العميان (2005) أنّ القيادة تمثّل: "عملية التأثير على الفرد والجماعة لتوجيههم نحو تحقيق غايات وأهداف المنظمة" (العميان، 2005، ص257).

من الملاحظ للباحث في مجال القيادة التنوّع والتعدد في تعريفات القيادة بين المفكرين والخبراء، ومع ذلك نستطيع تحديد بعض الأمور المشتركة التي تعكس أساس القيادة، ومنها:

1- **التأثير والتوجيه:** يشترك مفهوم القيادة في فكرة التأثير وتوجيه الآخرين نحو تحقيق

الأهداف المشتركة، وتأثيرهم بطريقة إيجابية.

2- **رؤية وإلهام:** فالقادة يتمتعون بالقدرة على تصوّر وتوضيح رؤية تلهم الفريق، ويعملون على

تحفيز وتشجيع الأفراد للعمل على تحقيق هذه الرؤية.

3- **بناء العلاقات:** حيث يعتقد القادة أنّ التواصل الجيّد والتفاعل مع أعضاء الفريق يؤدي إلى

تحسين الأداء وتطويره.

4- **التحفيز والتمكين:** من خلال تشجيع الفريق وتمكين أعضائه للوصول إلى أقصى

إمكاناتهم، وتقديم الدعم المناسب إثراء بيئة العمل لتعزيز الإبداع والتطور الشخصي، فعلى

الرغم من تنوّع وتعدد تعريفات القيادة، إلا أنّ هذه الأمور المشتركة تبرز الخصائص

الأساسية للقيادة.

أمّا الإدارة فتعدّ من الأهمية بمكان نظراً لتغلغلها في جميع أوجه النشاط الإنساني سواء كان ذلك في

المؤسسات والشركات والقطاعات المختلفة. كما وتعدّ الإدارة من الأمور الحيوية والجوهرية في عصرنا

الحاضر لأنها تسهم بشكل مباشر في تسهيل الأعمال وتركيز الانتباه على الأهداف.

وفيما يلي عرض لبعض التعريفات التي تناولت مفهوم الإدارة:

فقد عرفها تايلور Taylor أبو الإدارة العلمية ومؤسس المدرسة الكلاسيكية بأنها: "التحديد الدقيق لما

يجب على الأفراد عمله، ثمّ التأكد من أنّهم يؤدّون هذا العمل بأحسن وأكفأ الطرق" (المصري وعامر،

2015، ص56).

وأشار كونتر وأدونيل (Koonts & donnel) إلى أنّه لا يوجد مجال من مجالات النشاط الإنساني

أكثر أهمية من الإدارة إذ أنّ إنجاز عملها يتطلب كفاية في التعامل مع الآخرين لتحقيق أهداف مشتركة

تتحدد بقدرتها على التنسيق الفعّال لهذه الموارد البشرية" (شهاب، 2010، ص100).

بينما يرى شيلدون Sheldon بأن الإدارة: "هي الوظيفة المتعلقة بتحديد أهداف المشروع والتنسيق بين التمويل والإنتاج والتوزيع والتنظيم والرقابة على أعمال التنفيذ" (عبوي، 2009، ص33).

فقد عرّفها هنري فايول H. Fayol بأنها: "عملية تنبؤ وتخطيط وتنظيم، ومن ثم القيام بالتوجيه والمراقبة" (أبو النصر، 2012، ص16).

أما (الويشي، 2013، ص43) عرّفها بأنها: "نشاط يتعلق بإنجاز الأعمال بواسطة الآخرين من خلال تنظيم وتنسيق ومراقبة جهودهم لتحقيق الأهداف المرغوبة"

وعرّفتها (أبو معمر، 2009، ص45) على أنّها: "عملية إنسانية اجتماعية تتناسق فيها جهود العاملين في المؤسسات التعليمية من أفراد وجماعات لتحقيق الأهداف المنشودة التي أنشئت من أجل تحقيقها، عن طريق الاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والبشرية والفنية المتاحة للمؤسسة".

وتُعرّف أيضاً الإدارة بأنها: "الاستخدام الفعال والكفء للموارد البشرية والمادية والمالية والمعلومات والأفكار والوقت من خلال العمليات الإدارية المتمثلة في التخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة بغرض تحقيق الأهداف" (عبوي، 2009، ص35).

أما (الهواسي، والبرزنجي، 2014، ص9) فقد عرّفها بأنها: "العملية التي يمكن من خلالها تنفيذ غرض معين والإشراف عليه".

فالإدارة هي: "عملية تتضمن مجموعة من الخطوات التي تهدف لتحقيق أهداف المنظمة من خلال اختيار البدائل المناسبة للوصول للقرار المناسب" (زيدان، 2017، ص8).

يُلاحظ من خلال تعريفات الإدارة بأنها وعلى الرغم من تعددها وتنوعها بأنها تشترك في عدة نقاط أساسية تبرز وتوضح جوهر الإدارة، ومن هذه النقاط المشتركة:

- التخطيط والتنظيم: حيث تشترك جميع تعريفات الإدارة في أهمية التخطيط والتنظيم. فالإدارة تتضمن وضع الأهداف ووضع الخطط الاستراتيجية وتنفيذها، وتنظيم الموارد والعمليات لضمان تحقيق الأهداف.

- التوجيه والرقابة: بحيث تركّز الإدارة على التوجيه والرقابة للتأكد من تقدم العمل وتحقيق الأهداف المحددة.

- إدارة الموارد البشرية: تعطي معظم تعريفات الإدارة أهمية كبيرة لإدارة الموارد البشرية، ويشمل ذلك اختيار الموظفين المناسبين وتطوير مهاراتهم وتعزيز أدائهم.
- اتخاذ القرارات: فهي من الأدوات الهامة التي يستخدمها المديرون لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان سيرها في الاتجاه الصحيح.

وبعد توضيح مفهوم كل من القيادة والإدارة نستطيع الآن تقديم تعريف للقيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي بأنها: تلك المسؤولية التي يتحملها مدير المدرسة في سعيه لتحقيق الأهداف المشتركة، وذلك باتباع وسيلة فعالة للتأثير في المرؤوسين وتوحيد جهودهم وتوجيههم إلى الهدف الأسمى للمدرسة، وفق متطلبات الموقف والظروف، مع استخدام العمليات الإدارية لضمان التركيز على الأهداف ومتابعة سير العمل، مما يسهم في بناء بيئة تعليمية ملهمة ومحفزة للتعلّم، وتطوير قدرات العاملين في المدرسة، وضمان تقديم تعليم عالي الجودة للتلاميذ.

والجدول (1) يوضّح الفرق بين القيادة، والإدارة، والقيادة الإدارية:

الجدول (1) الفرق بين القيادة، والإدارة، والقيادة الإدارية

القيادة	الإدارة	القيادة الإدارية
التعريف	توجيه وتحفيز الآخرين نحو تحقيق رؤية مشتركة.	دمج الجوانب القيادية والإدارية لتحقيق الأهداف.
التركيز	الإشراف والإلهام وتحقيق الأهداف المشتركة.	تنظيم الفريق وتوجيهه وتحقيق الأهداف الكبرى.

المهام	تحفيز وإلهام الفريق، واتخاذ القرارات، والتفكير الاستراتيجي.	توزيع الموارد ووضع الجدول الزمنية، والمراقبة وإدارة العمليات.	إدارة الفريق وتحقيق الأهداف المحددة، وإحداث التغيير الإيجابي.
الفكرة الرئيسية	التأثير والقوة والإلهام.	الالتزام والمتابعة والمراقبة.	دمج السمات الخاصة والقدرات الإدارية.
السلطة	يستمدّها من نفسه.	يستمدّها من الأنظمة.	يعتمد على التأثير لتحفيز العاملين وعلى الأنظمة للمثابرة نحو الهدف.

الجدول من تصميم الباحث.

2- أهمية القيادة الإدارية:

تعدُّ القيادة الإدارية ذات أهمية كبيرة في أي منظمة أو مؤسسة، فهي تلعب دوراً حاسماً في توجيه الفرق وتحفيزها، وتعزيز روح العمل الجماعي، ومساعدة العاملين على تطوير قدراتهم ومهاراتهم للارتقاء بأدائهم، بالإضافة إلى تحديد الأولويات وتخطيط العمليات اللازمة لتحقيق الأهداف المشتركة، وبناء ثقافة قويّة للمنظمة تعزز التعاون والاحترام والنجاح المشترك.

"فالقيادة الإدارية تستمدُّ أهميتها من العنصر البشري المكلف، الذي أصبح محور الاهتمام في المنظمة، وأهم مورد من مواردها التي تساهم في تحقيق أهدافها، فسلوك الفرد من الصعب التحكم فيه والسيطرة عليه، بسبب التغيرات والتقلبات المستمرة في مشاعره وعواطفه، ولكي تضمن الاستفادة القصوى من الكفاءات البشرية لديها لتحقيق أهدافها، ومن ضمان ديمومتها واستمراريتها، كان لزاماً عليها توفير قيادات إدارية فعّالة قادرة على التأثير في سلوكيات الأفراد ومن ثم دفعهم لأداء الأعمال المنوطة بهم بكفاءة وفعاليّة، فالقائد الإداري الناجح هو الذي يستطيع إشاعة جو عام من القيم والاتجاهات المؤيدة للإبداع والابتكار بين مرؤوسيه وزملائه، وهو جوهر عمل القيادة الإدارية" (مرزوقي، وبوزهر، 2009، ص. 56).

وللقيادة الإدارية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوبة، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على مستوى الأداء العام في التنظيم، كون القائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفضل مستويات الإنجاز، وتتميز القيادة الإدارية بفاعليتها واستمراريتها في العلاقة التي تربط الرئيس بالمرؤوس، وبهذه العملية يمكن للمرؤوسين أن يتصرفوا حسب درجة تأثرهم بالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس، وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد، فنتحسن قراراته مستقبلاً (المحاسنة، 2006، ص. 295). إذ يمكن للقيادة الجيدة أن تحوّل المنظمة من حالة التفكك والتردي إلى منظمة قوية وناجحة، في حين أنّ القيادة الضعيفة قد تحوّل منظمة ناجحة إلى أخرى فاشلة أو خاسرة (الشماع، حمود، 2007، ص. 253). وعلى الرغم من أنّها قد تمتلك الموارد البشرية المادية والتقنية، إلا أنّها قد تفشل في تحقيق الكفاءة والفاعلية، والسبب في ذلك يعود إلى عدم وجود قيادة قادرة على تحقيق انسجام بين هذه الموارد (الطائي، 2004، ص. 136).

وعليه تظهر أهمية القيادة الإدارية من وجهة نظر الفرا وآخرين (2007) في النقاط الآتية:

- 1-2- تستطيع القيادة الإدارية تحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- 2-2- توجه القيادة الإدارية العناصر الإنتاجية بفعالية نحو تحقيق الأهداف.
- 3-2- دون قيادة إدارية يفقد التخطيط والتنظيم والرقابة تأثيرها في تحقيق أهداف المنظمة.
- 4-2- يصعب على المنظمة دون القيادة الإدارية التعامل مع متغيرات البيئة الخارجية، التي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر في تحقيق أهداف المنظمة المرسومة (ص. 168).
- ومن جهة أخرى تُعد القيادة الإدارية قمة التنظيم الإداري، والقائد الإداري هو المسؤول عن التوجيه، والتنسيق بين جميع عناصر الإنتاجية، وتحقيق أهداف المنظمة من خلال قيادة الأفراد، لذلك تتبع أهمية القيادة الإدارية من وجهة نظر علاقي (1998) من الأسباب الآتية:
- 5-2- أنّها الوسيلة التي لا غنى للقائد الإداري عنها لتحويل الأهداف المطلوبة إلى نتائج.
- 6-2- تصبح كل العناصر الإنتاجية عديمة الفائدة والتأثير دون القيادة الإدارية.

- 2-7- يفقد كلاً من التخطيط والتنظيم والرقابة التأثير في تحقيق أهداف المنظمة دون قيادة.
- 2-8- لا تستطع المنظمة تصوّر المستقبل، ومن ثمّ تخطيط تقدّمها وازدهارها المستقبلي بدونها.
- 2-9- بعيداً عنها يصعب على المنظمة التعامل مع المواقف الطارئة.
- 2-10- أخيراً فإنّ صفات القائد الإداري وسلوكه هي التي تحفّز الأفراد وتدفعهم إلى تحقيق أهداف المنظمة (ص. 101).

في حين يختلف هاشم (2001) بوجهة نظره عن سابقيه في التركيز على البعد الإنساني

والمادي في تفسير أهميّة القيادة الإداريّة، وتجلت الأهميّة لديه في النقاط الآتية:

- 2-11- حلقة للوصول إلى العاملين وتحقيق الخطط والتصورات المستقبلية.
- 2-12- تحقيق التكامل بين مصلحة الأفراد ومصلحة المؤسسة، فالقيادة الإدارية تقوم على مفهوم أنّ الأفراد لديهم القدرة على إنجاز الأشياء إذا ما تحققت لهم بعض المنافع من إنجاز هذه الأشياء، لذا لا بدّ من البحث عن الحاجات لدى الأفراد ثم الوسيلة اللازمة لتحقيقها.
- 2-13- إقامة علاقات إنسانية مع المرؤوسين تقوم على التفاهم المتبادل.
- 2-14- العمل على تدريب الموارد البشرية ورعايتها بعدّها أهمّ مورد في المؤسسات (ص. 54).
- وعليه فإنّ القيادة الإداريّة تحتلّ أهميّة كبيرة بسبب ما يشهده العالم من صراعات حادّة ومنافسة شديدة أفرزتها البيئة الديناميكية، التي تتطلّب وجود قائد كفء وإدارة قويّة قادرة على مواجهة تحديات الوضع الراهن، والمواقف المتغيرة في البيئة الخارجيّة والداخليّة، من خلال وضع الرؤى المستقبلية، وإلهاب حماس الأفراد للقيام بأعمالهم بحماس وطواعية.

3- عناصر القيادة الإداريّة:

من خلال مجموعة التعاريف السابقة والأهميّة التي تحتلّها القيادة الإداريّة اليوم تبين وجود عدة عناصر أساسية تؤثر في أداء المؤسسة وثقافتها وقدرتها على التكيف والتغيير، وتحقيق النجاح التنموية المستدامة.

وهذه العناصر هي:

3-1- عملية التأثير التي يمارسها القائد الإداري على مرؤوسيه:

تقوم عملية التأثير للقائد الإداري على ما يستخدمه من وسائل لإقناع مرؤوسيه واستمالتهم وحثهم على التعاون لتحقيق الأهداف المطلوبة، وبقدر ما تكون درجة تأثير المدير فعالة في سلوك مرؤوسيه وتصرفاتهم وممارساتهم لنشاطهم تكون قيادته ناجحة وفعالة، وإن تعددت وسائل التأثير التي يستخدمها المدير للتأثير في مرؤوسيه يعكس اختلافاً في أساليب القيادة الإدارية وأنماطها، وكشف أن الفهم الصحيح للقيادة الفعالة يعتمد على مدى إدراك المدير لأفضل الوسائل التي يمكن أن يستخدمها للتأثير في مرؤوسيه وضبط سلوكهم وتوجيههم الاتجاه المرغوب.

3-2- تحقيق الهدف الوظيفي:

فالهدف الأساسي من عملية التوجيه التي يقوم بها القائد الإداري نحو مرؤوسيه من خلال تأثيره فيهم لتوحيد جهودهم، هو تحقيق الهدف المنشود للتنظيم، إلا أن أهداف التنظيم تتداخل مع مجموعات أخرى من الأهداف، وهذا التداخل يجعل تحقيق أي منها يساعد على تحقيق الأخرى، فمثلاً تحقيق الموظفين للأهداف التي ينشدونها تساعد بدورها على تحقيق أهداف التنظيم، وأهداف القائد الإداري، والأهداف الشخصية لكل موظف.

3-3- توجيه المرؤوسين وتوحيد جهودهم:

تستهدف عملية التأثير التي يقوم بها القادة الإداريون نحو المرؤوسين تنظيم جميع القوى البشرية التي توجد في التنظيم وتوجيهها وضبط سلوكها في جميع المواقف، فالقائد الإداري يشرف على مجموعة من الموظفين يختلفون في وجوه متعددة: كالسن والثقافة والظروف النفسية والاجتماعية وهنا يبرز دور القائد الإداري الذي يستطيع من خلال عملية التأثير أن يشكل فريقاً متعاوناً من موظفيه على الرغم من أوجه الاختلاف بينهم (كنعان، 2009، ص 99-104).

فالقيادة الإدارية هي دور اجتماعي لا يمكن لأي إنسان أن يكون قائداً بمفرده، وإنما يستطيع أن يمارس القيادة بمشاركته الفعالة في جماعة، وفي حدود موقف معين، ويوضح (حسن، 2004) أن هناك

ثلاثة عناصر تعتمد عليها القيادة الإدارية، وهي: (القائد، الموقف، التابعون)، ويمكن تفصيلها على النحو الآتي:

■ **القائد:** القادة نوعان بشكل عام، هما:

- قادة طبيعيين.
- قادة إداريون.

فهناك قادة بالفطرة لديهم موهبة القيادة بما يملكونه من خصال وصفات انتقلت إليهم بالوراثة، وهم القادة الطبيعيون، مثل: الزعماء الذين لديهم التميز والكاريزما الخاصة بهم، وهناك قادة يحتاجون إلى تنمية وصقل موهبة القيادة لديهم عن طريق التعلم، والتدريب، وهم القادة الإداريون، مثل: مديرو المؤسسات التربوية والدوائر الحكومية.

■ **الموقف:**

يُعدُّ الموقف عنصراً أساسياً في القيادة الإدارية، فمن خلال الخبرات والممارسات يدرك الإنسان أنَّ هناك أفراداً يكونون قادة في حال تواجدهم في مواقف معينة، ولكنهم غير ذلك في مواقف أخرى.

■ **التابعون:**

من المعلوم أنَّ العلاقة بين القائد الإداري والتابعين تتأثر بالاتجاهات والأفكار التي يعيشها التابعون، وبالتالي تحدد مدى تقبلهم أو رفضهم لمعطيات الموقف القيادي، وكلما كان التابعون متكيفين مع قيادتهم ارتفع فهمهم لفكرها وإدراكهم لأهدافها التي تسعى لتحقيقها (حسن، 2004، ص26).

بينما يختصر (سماره، 2007) عناصر القيادة الإدارية في عنصرين مهمين، إضافة إلى اختصاره لعناصر القيادة الإدارية، فقد اختلف عن سابقه في تركيزه بتحديد عناصر القيادة الإدارية على القائد وما يمتلكه من مهارة تأثيره في مرؤوسيه، والصلاحيات المفوض بها، والعنصران هما:

■ **التأثير:** وهو قدرة القائد على التأثير الإيجابي على التابعين له، من أجل الوصول بهم للأهداف المأمولة، ولا يمكن أن يتحقق هذا التأثير ما لم يكن القائد قادراً على تسويق ما يديره.

■ **السلطة القانونية:** حيث تفوض السلطات العليا عادةً عدداً من الصلاحيات التي تساعد القائد على اتخاذ القرارات دون الرجوع إليها، مثل: صلاحيات المساءلة، والثواب، والجزاء، التي تجعل التابعين يتعاونون من أجل إنجاز ما يُطلب منهم بكفاءة وفعالية (ص170).

من خلال هذا العرض لعناصر القيادة الإدارية يُلاحظ أنها عملية متكاملة تسهم فيها كل العناصر بصورة متناغمة ومتناسقة ومنظمة في نجاح القادة وتحقيق الأهداف المشتركة، لذا لا بدّ للقيادة الإدارية من وجود القائد المؤثر، الذي يلهم التابعين، ويستخدم الصلاحيات الممنوحة له لتوجيه سير العمل، في ظلّ المواقف المتغيرة في بيئة العمل.

4- وظائف القيادة الإدارية:

يقصد بوظائف القيادة الإدارية كل ما يقوم به القادة الإداريون من نشاطات إيجابية في ميدان الإشراف تهدف إلى التأثير في سلوك الآخرين بما يؤدي إلى تحقيق أهداف المنظمة والعاملين بالفاعلية المطلوبة. ولذا فإنّ وظائف القائد الإداري تتمثل في جميع الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه وتنسيق ورقابة. وبناءً على ما سبق يرى الباحث أنّ وظيفة القائد الإداري تشمل على عدة مهام من بينها ما يلي:

4-1- التخطيط:

غالباً ما يُعدّ التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف القيادة الإدارية، فهي القاعدة التي تقوم عليها الوظائف الإدارية الأخرى وهو مرحلة التفكير التي تسبق تنفيذ أي عمل.

"ويشتمل التخطيط على مجموعة من المراحل مثل: وضع الأهداف والمعايير، ورسم السياسات والإجراءات والتنبؤات، وإعداد الميزانيات، ووضع برامج ومشاريع العمل والجدول الزمنية لها. وتعد

الخطط بمثابة الإطار الذي يحفز ويحقق التكامل بين الأنشطة الفردية المختلفة داخل المؤسسة، وتحدد الخطط ما يجب أن تؤديه المؤسسة، وأين ومتى وكيف ومن الذي يقوم بالأداء" (أبو النصر، 2012، ص40).

4-2- التنظيم:

يعني تقسيم العمل وتوزيع المسؤوليات والوظائف بين الأفراد، وتوزيع العاملين حسب الكفاءات والخبرات والقدرات والطموحات. ولا يكون التوزيع ناجحاً إلا إذا وُضع الشخص المناسب في المكان المناسب، وهذا يفرض عليه أن يراعي الخبرة والتخصص والقدرة والفاعلية في الأفراد.

ويرى (العديلي، 2018، ص25) أنّ هذه الوظيفة تتطوي على تحديد الأنشطة والمهام المطلوب إنجازها لتحقيق الأهداف السابق تحديدها في وظيفة التخطيط، ثم تقسيم وتجزئة لهذه الأنشطة والمهام، وتتضمن هذه الوظيفة أيضاً تحديد طبيعة العلاقات التنظيمية وبناء الهيكل التنظيمي الذي يعكس طبيعة الأنشطة والعلاقات التنظيمية بأشكالها المختلفة وبمستوياتها المتنوعة.

أما (عيسى، 2018، ص32) فتري أنّ التنظيم هو عملية تخصيص المهام وتوزيع الموارد وترتيب الأنشطة، من أجل تنفيذ الخطط. ولكي يتم تحقيق العناصر السابقة فإنه يجب تحديد المهام بصورة محددة ودقيقة بحيث يعكس التنظيم بصورة واضحة، من الذي يقوم بكل مهمة؟ كيف يتم إدارة وتنسيق تلك المهام؟

4-3- التوجيه:

نعني بالتوجيه إصدار التوجيهات والتعليمات للمرؤوسين لإخطارهم بالأعمال التي يجب القيام بها وموعد أدائها، والتوجيه عنصر مهم ووظيفة هامة من وظائف القيادة الإدارية، فهو حلقة الاتصال بين الخطة الموضوعة لتحقيق الهدف من جهة، والتنفيذ من جهة أخرى. ولذلك يجب أن يعطى ما يستحق من اهتمام، والتوجيه يتضمن كل ما من شأنه أن يؤدي إلى إنجاز الأعمال المطلوبة عن طريق رفع الروح المعنوية والنشاط لدى الأفراد ودفعهم لحسن الأداء. والتوجيه يجب أن يكون واضحاً لا غموض

فيه وخاصة بالنسبة للفرد الذي يصدر إليه التوجيه، ولتنفيذ ذلك يجب أن تكون اللغة المستخدمة في إعطاء التعليمات للمرؤوسين واضحة ولا تحتل أكثر من معنى. ويشمل التوجيه:

- الاتصال بالمرؤوسين وإرشادهم إلى كيفية إتمام الأعمال بواسطة إصدار التعليمات والشرح والوصف وضرب الأمثلة. وقد يتم الاتصال بطريقة شفوية أو مكتوبة، وقد يشمل الاتصال على أوامر عامة لا تحوي تفصيلاً لكل الأعمال المطلوب إنجازها وإنما يترك للمرؤوس فرصة التكيف من أجل إنجاز العمل. وقد تكون الأوامر محددة وتشمل على كافة التفاصيل المطلوبة.

- رفع الحالة المعنوية للمرؤوسين والالتزام بمفاهيم القيادة بقصد الحصول على تعاونهم الاختياري في تنفيذ الأعمال (عطوي، 2014، ص20).

فالتوجيه يعني إرشاد المرؤوسين والتعاون المشترك القائم على الرضا والاستجابة والثقة المتبادلة (هزاوي، 2017، ص7).

4-4 - الرقابة:

هي قياس النتائج ومقارنتها مع الأهداف الموضوعية كمّاً ونوعاً، أو كما عرّفها هنري فايول بأنها (الإشراف والمراجعة من سلطة أعلى بقصد معرفة كيفية سير الأعمال والتأكد من أنّ المواد المتاحة تستخدم وفقاً للخطة الموضوعية).

وتهدف هذه الوظيفة إلى التأكد بأنّ الأداء الفعلي يسير حسب الخطط الموضوعية على نحو يؤكد مدى الاتجاه نحو الهدف، ومن ثمّ يمكن تصحيح المسار عن طريق اكتشاف الانحرافات وتحديد مواطن الخلل والعمل على تلافي أسبابها باتخاذ إجراءات التصحيح المناسبة ومواجهتها بالأسلوب الملائم (العديلي، 2018، ص38).

ومن ناحية تربوية فإنّ الرقابة تعني: "الإشراف على تنفيذ ما تم التخطيط والتنظيم له، سواء كان ذلك يتعلق بالدراسة أو الأنشطة المدرسية، أو الأعمال الإدارية أو غير ذلك مما تقدمه المدرسة أو تقوم به من خدمات تربوية (خليل، 2009، ص49).

4-5- التحفيز:

إذا كان النجاح وتحقيق الأهداف هو الأمل المنشود من بناء أي منظمة، فإنّ هذه الخطوة الأولى التي يؤيدها علم الإدارة ويؤكد عليها، لكنّ النجاح وتحقيق الأهداف يعتمد أساساً على مستوى أداء المورد البشري في المنظمة ومدى تحقيق هذا الأداء لأهدافها، فمن الممكن جداً أن يكون الموظف صاحب قدرة ممتازة ومؤهلات علمية وفنية عالية ولكن لا توجد عنده رغبة داخلية وحقيقية تجاه العمل الذي يمارسه، وهذا الأمر سوف ينعكس سلباً على المنظمة ومدى تحقق الأهداف التي تتشدها، هنا يبدأ دور التحفيز في تحريك رغبة الفرد ودفعه نحو الأداء المتميز.

يكون التحفيز من خلال بث الطاقة الإيجابية والتفاؤل في لحظات الضعف، والفائد مطالب بأن يدفع الناس نحو الأمل والتفاؤل في أشد اللحظات صعوبة، لكنّ ذلك لا يمكن أن يتم دون وضوح الرؤية لدى القائد والأتباع. وهناك بعض الأمور المعيّنة على نجاح عملية التحفيز، منها ما يلي:

- إشعار الأتباع بالأمن بأنّه يعمل مع قائد يحبه ويرشده يجعل الأفراد يرتاحون في التعامل مع هذا القائد ويشعرون بالطمأنينة في وجوده.

- إعطاء المرؤوسين بعض الصلاحيات: يحب الموظفون ويقدرّون من يعطيهم حرية في أداء أعمالهم بالطريقة التي يرونها مناسبة، فعندما تحدد لموظفك ما تريد منهم تحقيقه وتوفر لهم التدريب اللازم ثم تمنحهم الحرية والصلاحيات بهذا العمل فإنك تزيد من قدرتهم على أداء أعمالهم على النحو المطلوب. كما أنّهم بهذه الطريقة سيبدعون في أعمالهم وينفذونها بطاقة وحماس وبروح مبادرة عالية.

- التشجيع: إن تشجيع الموظفين والأتباع على العمل والإنتاج وتحقيق الأهداف يتحقق بطرق عدة، مادية ومعنوية، ومن ذلك المدح والترقية والمكافآت والتكريم وإشهار إنجاز الموظف بين الآخرين، وغير ذلك الكثير مما لا يتسع المجال لذكره (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص 34).

4-6- الاتصال:

تعدّ الاتصالات في أي منظمة من المنظمات همزة الوصل الرابطة لهذه المنظمات لما تقوم به من مهام ووظائف تيسر العمل الإداري والفني. فالاتصالات الإدارية أساسية في أي منظمة مهما كان حجمها، وقصور في نظام الاتصالات من شأنه أن يعطل أو يؤخر سير الإدارات الأخرى، فقرارات المنظمة وأهدافها وتوجهاتها وخططها تتعلق بعملية الاتصالات كيف لا وهي الجسر الموصل بينها وبين العاملين فيها وبينهم وبين العالم الخارجي.

فهو عملية يتم من خلالها نقل وتبادل بيانات ومعلومات وأفكار وإرشادات ورموز من شخص إلى شخص، أو مجموعة أشخاص عن طريق وسيلة أو أكثر من وسائل الاتصال، ويهدف توجيه أو تعديل سلوك الآخرين نحو الاتجاهات المرغوبة، وتهدف عملية الاتصال إلى ربط أفراد المجتمع بعضهم البعض وربطهم بالبيئة الخارجية المحيطة، ونقل الأخبار إلى الإعلام والإعداد لتقبل التغيرات وتوضيح وتصحيح المعلومات والآراء (بعلوشة، 2013، ص 22).

4-7- مشاركة العاملين في اتخاذ القرارات الإدارية:

إن عملية اتخاذ القرار هي لب العملية الإدارية، وبالتالي فإن نجاح العمل الإداري يتوقف على القدرة على اتخاذ القرار الفعال. وحتى تكون عملية اتخاذ القرارات فعالة لا بدّ من بحث مشكلات العمل ومعالجتها، ووضع الحلول الناجحة لها بروح جماعية موحدة، "فمن الخطأ أن يتصور بعض المديرين أن مشاركة المدير للعاملين معه في الرأي والقرار يقلل من شأن المدير القائد أو ينزل من مستواه، بل الروح الجماعية المتفتحة ترفع من شأن المدير وتعطيه قوة تفوق قوته وتضفي عليه احتراماً وتقديراً قد لا

يحصل عليه إلا بهذا الأسلوب، كما تُعدُّ من أبرز عوامل نجاحه في القيادة وتأثيره في الأفراد وحفظ تماسك المنظمة وتحقيق أهدافها" (العضايلة، 2011، ص237).

فقد بات أنموذج القيادة التشاركية حقيقة مفروضة على واقع المنظمات إذا أرادت الانتصار في المجالات المختلفة، فإقامة العلاقات الإنسانية الطيبة بين القائد والعاملين معه واحتوائهم عاطفياً وإشعارهم بأهميتهم وموقعهم من قلب القائد ورعايته سيجعلهم دائماً في ظله وكنفه وينعمون بالراحة والطمأنينة والثقة به.

5- مهارات وسمات القيادة الإدارية:

لا شك أنَّ كلَّ قائدٍ يجب أن يتميز بصفات أو مهارات تساعده على التأثير في سلوك تابعيه وتحقيق أهداف الإدارة التي يعمل فيها، ولكي يستطيع القائد تفهم أطراف عملية القيادة الإدارية والتي تضم إضافة إلى القائد، التابعين، والموقف، لا بدَّ أن يحوز أو يكتسب مجموعة من المهارات الأساسية التي تساعده على بلوغ أهداف العمل ورفع الإنتاجية من ناحية، وتحقيق أهداف الأفراد ورفع درجة رضاهم من ناحية أخرى، لذلك فإنَّ فعالية المدير تتوقف على ما يمتلكه من قدرات ومهارات فنية وإنسانية وإدراكية وتحليلية، وقد اختلف الكتاب والباحثين في تحديد المهارات الأساسية للقائد الإداري.

وقد قسّم العالم الإداري روبرت كاتز ROBERT KATZ المهارات القيادية الإدارية إلى ثلاث فئات هي: المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات المعرفية أو الإدراكية. وأكد روبرت كاتز أنَّ المهارات الثلاث السابقة هامة لكل المديرين على اختلاف أنواعهم، ولكنَّ درجة أهمية كلِّ مهارة تختلف باختلاف المستوى الإداري الذي يقع فيه المدير (عيسى، 2018، ص44). وفيما يلي توضيح كل مهارة من المهارات الإدارية الثلاث وأهميتها لعمل المديرين والمستويات المختلفة للإدارة:

5-1- المهارات الفنية: "

يقصد بها القدرة على استخدام الخبرة لأداء مهام محددة، كما أنَّ المهارات الفنية هي تلك المهارات التي يحتاجها المدير لأداء الأعمال التخصصية داخل المنظمة. ومن ثمَّ فإنَّنا نلاحظ أنَّ تلك المهارات

تستخدم بصورة أكبر في إطار مديري الإدارات الإشرافية، وهذا لا يمنع أهميتها بالنسبة لمديري الإدارات الأخرى ولكن بنسبة أقل" (عيسى، 2018، ص44).

فالمهارة الفنية تعني إذاً أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدرراً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل.

5-2- المهارات الإنسانية:

"يقصد بالمهارات الإنسانية أسلوب وطريقة التعامل مع الآخرين بطريقة جيدة، تعكس القدرة على التوصل إلى حلول وسط، والقدرة على حل خلافات العمل بطريقة سليمة، والمهارات الإنسانية مهمة لكل المستويات الإدارية بنفس الدرجة، حيث إنّ الإدارة في المقام الأول فن التعامل مع ومن خلال الآخرين لتحقيق أهداف المنظمة، ومن ثم فإنّ السمة الإنسانية يجب أن تتوفر في مديري جميع المستويات الإدارية" (المرجع السابق نفسه).

فالمهارات الإنسانية تتعلّق بالطريقة التي يستطيع بها القائد الإداري التعامل مع العاملين معه وجعلهم متعاونين ومخلصين، قادرين على بذل المزيد من الجهد والعطاء، دون قوة أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل مما يجعلهم أسرة واحدة متحابّة ومتعاطفة.

5-3- المهارات الإدراكية/ المعرفية:

"يقصد بها القدرة على التفكير بطريقة تحليلية، والقدرة على حل المشاكل المعقدة التي تواجه العمل، وذلك من خلال تجزئة المشكلات إلى جزئيات صغيرة والعمل على إيجاد علاقة بين تلك الجزئيات. وتكون المهارات الإدراكية بصورة أكبر بالنسبة للمستويات الإدارية العليا ونقل بالنسبة للمستويات الإشرافية" (المرجع السابق نفسه).

فالمهارة المعرفية تتطلب القدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعني المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وإحداث التغيير المطلوب حسب متطلبات الموقف والظرف.

يضيف مجموعة من الباحثين إضافة إلى تلك المهارات الثلاث مهارة رابعة وهي (المهارة التنظيمية) ويقصد بها: "أن يكون القائد ملماً بكل مهامه وصلاحياته التنظيمية، ومؤدياً لواجبه التنظيمي كمسؤول، ويشغل مركزاً بهذه المؤسسة، كما يجب عليه أن ينظم عمل مرؤوسيه وتوزيع الواجبات وتنسيق المجهودات من خلال توضيح الأهداف والقواعد والقوانين للعاملين" (فلوس، 2018، ص80).

وتعني أيضاً: "أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططتها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذلك تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة" (خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص20).

أما (حريم، 2009، ص217) فقد ذهب بأن القائد الإداري لا بد أن يمتلك المهارات الآتية:

- **التمكين:** المشاركة في التأثير والسيطرة واتخاذ القرار.
- **البديهة:** القدرة على تشخيص المواقف وتوقع التغيرات المحتملة وبناء الثقة.
- **فهم الذات:** القدرة على معرفة مواطن القوة والضعف لدى المدير.
- **الرؤية:** القدرة على تصوّر مستقبل المنظمة ووضع الخطط لذلك.
- **التوافق بين القيم:** استيعاب أهداف المنظمة وأهداف العاملين وقيمهم والعمل على

إحداث التوافق والانسجام بينهما.

ويذكر (سميث، 2010، ص8) أحد عشر مفتاحاً لتنظيم نشاط القيادة الإدارية لتحقيق المهارات

والأدوار الخمسة أعلاه وهذه المفاتيح هي:

- تحديد الرؤية.
- تحديد أهداف تشكل حافزاً للعمل.
- وضع نظام ديناميكي لتحقيق النجاح.

- تشكيل فرق ملائمة للعمل.
 - بناء شبكات معلوماتية تضيف قيمة للمنظمة.
 - منح الموظفين تفويض كامل لحل المشاكل.
 - تفويض الأشخاص الأكفاء لتولي المسؤوليات المهمة.
 - توافر الدعم اللازم بشكل ملموس.
 - منح الحوافز (المادية والمعنوية) للأشخاص المنجزين.
 - إنشاء قنوات اتصال فعالة.
 - تدريب العاملين وتقديم الاستشارات لهم والإشراف على العمل.
- ويتضح من ذلك أنّ المهارات القيادية هي مجموعة مهارات يمكن تعلّمها واكتسابها، ويمكن أن توجد بالفطرة، فالمهارات القيادية الإدارية مثلها مثل أية مهارات أخرى قابلة للتحسين والصل. إذ أنّ القيادة تستمدّ سلطتها من المجموعة من خلال القدرة على الإقناع والتأثير لنيل رضا المرؤوسين.
- بالإضافة إلى هذه المهارات توجد بعض السمات التي إذا اتّصف بها القائد الإداري تساعده على التأثير بالمرؤوسين وقيادتهم لتحقيق الأهداف المحددة بدرجة عالية من الفاعلية، فهي ضرورة لا بدّ منها وتعطي فرصة كبيرة لنجاح القائد الإداري، ويمكن تحديد مواقع تأثير القائد بالمرؤوس من خلال (الخفاف، 2007، ص56):
- السمات المميزة: الناتجة عن الخصائص الجسمية والخلقية والاجتماعية والذكاء والشخصية المؤثرة.
 - السمات الموقفية: الناتجة عن علاقة القائد بالمرؤوس ومواقفه وخبرته في العمل.
 - السمات التفاعلية: الناتجة عن تفاعل القائد مع ما حوله من متغيرات مستقيماً من السمات المميزة والموقفية.
 - السمات السلوكية: الناتجة عن الموازنة بين السلطة والتفويض الإداري.

ويحدد (المصري، وعامر، 2015، ص162) بأنَّ القائد الإداري لا بدَّ أن يتحلَّى بالسمات

الآتية:

- الطلاقة الإبداعية في التعبير والتفكير في آن واحد.
 - محاولة تحقيق التميز في كل ما يقوم به داخل المنظمة.
 - يمتلك درجة عالية من الذكاء وسرعة الفهم.
 - لديه القدرة على اتخاذ القرارات الإدارية المختلفة وأيضاً أدائها وتنفيذها بمرونة وتلقائية.
 - ميله إلى البحث والتفكير في الأمور غير المؤكدة والتي يصعب التنبؤ بنتائجها، بالإضافة إلى الوعي بأهدافه والمثابرة على تحقيقها.
 - تحليل وتفسير الظواهر التي تحيط به داخل المنظمة والوصول إلى استنتاجات متعددة ومتنوعة في آن واحد.
 - عدم التصلب في الرأي أو التحمس لفكرة دون سواها.
 - يتمتع بدافعية عالية للإنجاز ويستمر في عمله بحب وحماس.
 - يمتلك القدرة الكبيرة على تحمّل مسؤولية قراراته الإدارية، والمثابرة والصبر على المعوقات التي يواجهها.
 - يثق بنفسه إلى حد كبير وفي قدراته على تحقيق أهدافه.
- يتّضح مما سبق أنّ نجاح القادة الإداريين يتوقّف على امتلاك مجموعة متنوعة من المهارات والسمات الفنية والإدارية والإنسانية والموقفية والمعرفية، اللازمة لإدارة وتوجيه الفرق والتأثير في المرؤوسين، والتكيّف مع المتغيّرات واتخاذ القرارات التي تحقّق الأهداف الفردية والجماعية.
- في المجال التربوي يُلاحظ ضرورة تطوير مهارات مديري المدارس للتعامل مع المشكلات المتزايدة، كتنزايد الطلب الاجتماعي على التعليم، وزيادة عدد التلاميذ والملتحقين بالمدارس، وتنوّع الواجبات

والأعمال الإدارية، والفنية، والتغيرات المستمرة في المناهج التعليمية لمواكبة التقدم المعرفي الهائل في عالمنا المعاصر، وطرق تدريس هذه المناهج، والمستحدثات من وسائل وتكنولوجيا التعليم، والخدمات التوجيهية والإشرافية، والعلاقة بين المدرسة والبيئة، وغيرها من مشكلات وقضايا تتطلب أن يكون مديري المدارس على درجة عالية من الكفاءة الإدارية والقيادية من أجل القدرة على التكيف مع المتغيرات الظرفية السريعة، واتخاذ القرارات الصائبة الملائمة للظروف المحيطة، لتحقيق النجاح في ظل مواقف متقلبة.

6- نظريات القيادة الإدارية:

تُعدُّ نظرية القيادة الإدارية مجالاً مثيراً يهتم بدراسة كيفية تأثير القادة على المؤسسات وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف، كما توضّح الخصائص والممارسات التي يتبّعها القادة لتحقيق النجاح، انطلاقاً من الاعتقاد بأن القيادة تلعب دوراً حاسماً في توجيه الأفراد وقيادة فرق العمل وتطوير عملها.

كما أنّ البحث في نظريات القيادة الإدارية يساعدنا على فهم كيفية تطوير الكفاءات القيادية والممارسات الفعّالة التي تسهم في تعزيز الابتكار والنجاح المؤسسي، إضافةً إلى التعرف على أفضل الأدوات للتعامل مع التحديات القيادية المختلفة.

من خلال دراسة نظريات القيادة الإدارية يمكن أن نستوحي أفكاراً جديدة ومبتكرة لتعزيز القيادة الفعّالة في العمليات التنظيمية، وتطوير النظريات الحالية لتتناسب مع التغيرات في بيئة الأعمال والمجتمعات، مما يساعدنا على التأقلم مع التحديات المتغيرة وتطوير استراتيجيات قيادية مستدامة.

تعددت نظريات القيادة الإدارية وجاء ذكرها في معظم الكتب الإدارية التي تحدثت عن موضوع القيادة، وفيما يلي عرض لأهم هذه النظريات:

نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، نظريات السلوك، النظرية الموقفية، النظرية الوظيفية، النظرية التفاعلية.

6-1- نظرية الرجل العظيم:

تقوم هذه النظرية على الافتراض القائل بأن التغييرات الجوهرية العميقة التي طرأت على حياة المجتمعات الإنسانية، إنما تحققت عن طريق أفراد ولدوا بمواهب وقدرات فذة غير عادية تشبه في مفعولها قوة السحر، وأن هذه المواهب والقدرات لا تتكرر في أناس كثيرين على مر التاريخ.

وتتراوح هذه السمات القيادية الموروثة ما بين سمات جسمية فسيولوجية تتمثل في: (الهيئة، ونبرة الصوت، والحجم، والوسامة) إلى سمات نفسية مثل: (الحماسة، والثقة بالنفس، والقدرة على المبادرة، والنضج الانفعالي، وتوفير الحاجة للإنجاز، والخلق الجيد، والشجاعة) وسمات عقلية (كالذكاء، والقدرة على التفكير، والتحليل، وما إلى ذلك من سمات) (أبو النور، 2012، ص13).

وعلى الرغم من المظهر الجذاب لهذه النظرية إلا أن هناك العديد من الاعتراضات التي واجهتها، حيث أنها تؤمن بعدم جدوى برامج تنمية المهارة القيادية، لأن القائد يولد ولا يصنع، ولكن نتائج الدراسات دلّت أنه بالإمكان إكساب الأفراد العاديين بعض العادات والتقاليد والقيم، بحيث يمكنهم فيما بعد بفضل الرعاية المستمرة أن يصبحوا قادة ناجحين (المغازي، 2009، ص44).

6-2- نظرية السمات:

تقوم هذه النظرية في تفسيرها للقيادة على أساس مؤداه أن الفاعلية في القيادة تتوقف على سمات وخصائص معينة تتسم بها شخصية القائد عن غيره، كما أن توافر هذه السمات في شخص ما يجعل منه قائداً فاعلاً، وفي ضوء هذا المفهوم تركّزت جهود أنصار هذه النظرية حول الكشف عن مجموعة السمات المشتركة التي تميز القادة الناجحين، وقد وجدت أن القادة يميزون عادةً بأنهم أطول قامة من غيرهم، وأضخم حجماً، وأصحّ جسماً، وأحسن مظهراً، وأذكى عقلاً، كما أنهم يميزون بثقة أكبر بالنفس وانغماس أكثر في النشاط الاجتماعي، كما أنهم أقدر على المثابرة والمبادأة، وأكثر طموحاً ومرحاً، وأحسن توافقاً من غيرهم (قنديل، 2010، ص43).

تعرّضت نظرية السمات لكثير من الانتقادات منها: أنّ المؤيدين لهذه النظرية ركزوا على القائد مع إهمال الجوانب الأخرى للقيادة كالمرؤوسين والتنظيم حيث أثبتت الدراسات أنّ للمرؤوسين دوراً كبيراً في نجاح عمل القائد، بالإضافة إلى بعد نظرية السمات عن الواقع نوعاً ما، فقد كان هناك قادة برزوا ولم يتّصفوا بأي سمات خارقة، ولا يمكن حصر سمات القيادة في سمة معينة يمتلكها شخص معين، وإنّما قد يكون هناك قائد تتوفر فيه سمة واحدة من سمات القيادة، كما لا توجد إشارات على توافر سمات مشتركة بين القادة، كذلك لم يحدد دعاة هذه النظرية الأهمية النسبية للسمات المختلفة في التأثير على فاعلية القائد، حيث أثبتت الدراسات النفسية بأنّه من النادر جداً أن يوجد تشابه تام بين أي قائدين (العجّارمة، 2012، ص26).

وبالرغم من الانتقادات السابقة لهذه النظرية إلا أنّ لها بعض المزايا، فقد أوضحت متطلبات القيادة، وألقت الضوء على السمات التي تميّز القادة، مما أسفر عن وضع نظريات أخرى في القيادة الإدارية، كالنظرية السلوكية والنظرية الموقفية (العميان، 2010، ص264).

6-3- النظرية السلوكية:

إنّ عدم قدرة نظرية السمات على تحديد السمات التي يمكن أن تميّز بين القائد الفعّال والقائد غير الفعّال، أدّى إلى انتقال التركيز في الأبحاث والدراسات إلى سلوك القائد، وقد ركّزت هذه النظريات على تحليل سلوك القائد خلال قيامه بواجباته ومن أهم هذه النظريات:

6-3-1- النماذج الثابتة لأنماط القيادة:

بدأت الدراسات المبكرة لأنماط القيادة كامتداد لروح العلاقات الإنسانية، وما ترتب عليها في إبراز أهمية المناخ الإشرافي والدور الذي يلعبه المشرف في تحقيق جماعة العمل لأهداف التنظيم كانت بداية الاتجاه السلوكي في دراسة أنماط القيادة هي الدراسة التي عرفت بأبحاث ديناميات الجماعة، التي أشرف عليها كيرت لوين Kurt Lewin في جامعة ايوا في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1939 وقام بإجرائها رونالد ليبيت ووالف وايت R. Lippitt & White وقد أجريت هذه الدراسة على مجموعة من الشباب في

سن العاشرة، تم تشكيلهم في فرق صغيرة، كل منهم يمثل نادياً للهواة. وقد وضعت فرضيات الدراسة على أساس تعريف كل فريق لثلاثة أنماط مختلفة من القيادة وهي (كردي، 2010، ص89):

- نمط القائد الديكتاتوري أو المتسلط.
- نمط القائد الديمقراطي.
- نمط القائد صاحب سياسية عدم التدخل.

وتعد هذه الدراسة أول دراسة ميدانية تتناول تأثير أنماط القادة في مجموعات العمل، كما أنها ألقت الضوء على الأنماط القيادية المختلفة التي يمكن أن تسبب ردود فعل مختلفة لدى الجماعات (العديلي، 1995، ص332).

6-3-2 - نظرية ليكرت في القيادة:

بدأ مركز بحوث المسح التابع لجامعة ميتشغان في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1974 بسلسلة من الدراسات والأبحاث حول القيادة الفاعلة وسلوك القائد، ونتيجة للأبحاث التي قام بها ليكرت وزملائه في القيادة الإدارية توصلوا إلى تحديد مواصفات القيادة الفاعلة، وأتبع ليكرت في دراسته مقارنة سلوك المشرفين في المجموعات العمالية ذات الإنتاجية العالية، والمجموعات ذات الإنتاجية المنخفضة، وقد وجد ليكرت أن المشرفين في المجموعات ذات الإنتاجية العالية يحظون بمشاركة محدودة في التنفيذ الفعلي للعمل، وكان اهتمامهم بالعمل أكثر، وطريقة تعاملهم معه كانت غير رسمية، وكانوا يسمحون للعمال بالمشاركة في بعض القرارات العملية، وأن يختاروا أسلوب العمل الذي يناسبهم. أما بالنسبة للمشرفين ذوي الإنتاجية المنخفضة فقد وجدت مشاركتهم في التنفيذ الفعلي للعمل عالية، بالإضافة إلى تدخلهم في شؤون الجماعات العمالية خلال العمل (العديلي، 1995، ص332).

وقد استطاع ليكرت التمييز بين ثلاثة أنظمة للقيادة وهي (سالم وآخرون، 1998، ص200):

- النظام التسلطي الاستغلالي: ويتصف القادة هنا بأنهم مركزيون بدرجة عالية وثقتهم بمرؤوسيههم قليلة، ويحفزونهم عن طريق الخوف والإكراه.

- النظام المركزي النفعي: وهو يشبه النظام السابق إلا أنه أقل مركزية ويسمح في بعض الأحيان للقائد بمشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات، ولكن تحت الرقابة.
- النظام الجماعي المشارك: يتوافر للقائد هنا ثقة مطلقة بمرؤوسيه، يستفيد من أفكارهم باستمرار، وهناك تبادل مستمر في المعلومات بين القائد ومرؤوسيه.

6-3-3- نظرية البعدين:

يطلق على هذه النظرية اسم دراسات جامعة أوهايو وتُعد من أهم دراسات سلوك القائد، حيث قامت بها جامعة ولاية أوهايو في الولايات المتحدة الأمريكية عام 1950 حيث درست خلالها محددات سلوك القائد، وتحديد فعاليات أنماط القيادة في جماعات العمل من حيث الإنجازات والرضا، وقد استغرقت الدراسات عدة سنوات: دراسة فلشيمان 1953، ودراسة ستولدين 1959-1984 (العديلي، 1995، ص336).

قام الباحثان خلال هذه الفترة بإجراء أبحاث مكثفة في موضوع القيادة وتمكنا من خلال ذلك من تحديد بعدين لسلوك القيادة هما:

- المبادرة لتحديد العمل وتنظيمه.
 - تفهم واعتبار مشاعر الآخرين. (سالم وآخرون، 1998، ص198)
- وجدت الأبحاث بأن القائد الذي يملك درجة عالية من بعد (المبادرة وتحديد العمل وتنظيمه) يميل لأن يتدخل في تخطيط الأنشطة المختلفة لمرؤوسيه، كما يحدد الدور في إنجاز الأهداف، ويؤسس قنوات اتصال واضحة بينه وبين مرؤوسيه، كما يقوم بتوزيع العمل والرقابة عليهم. بينما القائد الذي عنده درجة عالية من بعد (تفهم واعتبار مشاعر الآخرين) يميل لأن ينمي جواً من الصداقة والثقة بينه وبين مرؤوسيه، كما أنه يحترم أفكارهم ومشاعرهم (الطويل، 2006، ص258).

وأوضحت الدراسات بأن البعد المتعلق بتفهم واعتبار مشاعر الآخرين يهدف إلى تحقيق الأهداف الشخصية والجماعية لأفراد جماعة المرؤوسين، في حين أن البعد المتعلق بالمبادرة والتنظيم يسعى إلى

تحقيق الأهداف الرسمية للتنظيم. فقد انتهت دراسة أوهايو في القيادة إلى القول بأن القيادي الفعال هو النمط الذي يتميز ببعدين أساسيين يجب توافرها وهما المبادرة والتنظيم وتفهم واعتبار مشاعر الآخرين (العديلي، 1995، ص 338).

6-3-4 - نظرية الشبكة الإدارية:

قام بتطوير هذه النظرية كلاً من بلاك وموتون Robert Blake and James Mouton (1964)، (1978)، اعتماداً على تقسيم كل من محور الإنتاج ومحور العلاقات الإنسانية إلى تسع درجات. ومن خلال تقاطع هذين المحورين يمكن تمييز (81) خطأ قيادياً مختلفاً في درجة فعاليته في إدارة المؤسسات.

ويظهر في الشبكة الإدارية خمس أنماط تُعدُّ أساسية للقيادة، يمكن تفسير هذه الأنماط على النحو

الآتي:

- النمط (1،1): يمثل الإدارة الضعيفة التي تظهر اهتماماً قليلاً بالأفراد والإنتاج.
- النمط (1،9): يمثل اهتماماً عالياً من قبل القائد بالعلاقات الإنسانية، واهتمام قليل بالإنتاجية، وهو نمط يرضي العاملين ولا يحقق أهداف المؤسسة.
- النمط (5،5): يظهر اهتمام متوازن للقائد بالإنتاج والعلاقات الإنسانية.
- النمط (9،1): يظهر القائد اهتماماً كبيراً بالإنتاج واهتماماً قليلاً بالعلاقات الإنسانية، ويتميز هذا النمط بالسلط والأوتوقراطية.
- النمط (9،9): يظهر القائد اهتماماً كبيراً بالإنتاج والعلاقات الإنسانية، حيث أن إنجازات العمل العالية يحققها أفراد ملتزمون بالعمل في جو من الثقة والاحترام

المتبادل (أبو ناصر، 2008، ص 37).

5-3-6 - نظرية الخط المستمر:

توضّح هذه النظرية أنّ سلوك القائد يتذبذب على خط متّصل بين سلوكين هما: السلوك الديمقراطي، والسلوك الأوتوقراطي، وأنّ طبيعة الموقف ونوعية الهدف وقدرات المرؤوسين هي التي تحدد سلوك القائد في أي نقطة على الخط المستمر (المرجع السابق، ص38).

فالسلوك القيادي الفعّال هو الذي يتلاءم ويتكيف مع الموقف، أي أنّ القائد يجب أن يكون مرناً بدرجة كافية تتلاءم مع الموقف القيادي الذي يتعرض له.

4-6 - النظرية الموقفية:

تقوم هذه النظرية على افتراض مؤداه أنّ أي قائد لا يمكن أن يظهر كقائد إلا إذا تهيأت له في البيئة المحيطة ظروف مواتية لاستخدام مهاراته وتحقيق تطلّعاته، فإنّ الموقف والسلوك الذي يبيده الإنسان يحدد شخصية القائد ويتيح له فرصة استخدام مهاراته وإمكاناته القيادية (عزت، 2002، ص155).

أي أنّ هذه النظرية ركزت على ثلاثة عناصر مهمة هي: القائد، المرؤوسين، الموقف.

وستحدّث في الفصل القادم عن النظرية الموقفية بشكل مفصّل.

5-6 - النظرية الوظيفية:

ركزت النظرية الوظيفية على دراسة المهام والأعمال التي يتعيّن على الجماعة القيام بها لتحقيق أهدافها، ودراسة دور كل عضو في هذه الأعمال، ودور القائد من الناحية التنظيمية في مساعدة الجماعة على بلوغ أهدافها، ويهتم أصحاب هذه النظرية بكيفية توزيع المسؤوليات والمهام القيادية بين أفراد الجماعة (مرعي وبلقيس، 1984، ص142).

ترتبط هذه النظرية القيادية بالجهود والأعمال التي تساعد الجماعة على تحقيق أهدافها، وهي تشمل ما يمكن أن يقوم به أعضاء الجماعة من أعمال تسهم في تحديد وتحريك الجماعة نحو هذه الأهداف، وتحسين نوعية التفاعل بين أعضائها، وحفظ التماسك بينهم، ولما كانت هذه الأعمال والأنشطة تدخل

في طبيعة القيادة، فإنه يمكن أن يقوم بها غالبية أعضاء الجماعة، فالقيادة في مفهوم النظرية الوظيفية يمكن أن يقوم بها أكثر من عضو من أعضاء الجماعة.

وبذلك فإن القيادة في ضوء النظرية الوظيفية تحدد في إطار الوظائف والأشخاص الذين يقومون بها طبقاً لحجم ما يقوم به كل منهم بهذه الوظائف.

وطبقاً لذلك فإن هذه النظرية تصلح أساساً لاختيار القادة والمديرين في مجال إدارة المؤسسات نظراً للصعوبات التطبيقية التي تصادفها (العجمي، 2010، ص122).

إذاً فالنظرية الوظيفية ترى بأن الفرد يكون قائداً عندما يقوم بالعمل الذي أسند إليه بكفاءة ومهارة، ويشكل مع الأفراد الآخرين نسيجاً متكاملًا يساهم في تحقيق التوافق والأهداف المرجوة.

6-6- النظرية التفاعلية:

تقوم النظرية التفاعلية على مفهوم أن القيادة خلاصة تفاعل عدة عوامل وتكاملها مع بعض، وهي: خصائص القائد، خصائص التابعين وحاجاتهم، المواقف المرتبطة بالقيادة، طبيعة العمل، والمناخ الذي يحدد المواقف المختلفة، وتشير النظرية إلى أن النجاح في القيادة يتوقف على قدرة القائد على التفاعل مع مرؤوسيه، وتحقيق أهداف المرؤوسين، وحل مشاكلهم، وإشباع حاجاتهم. وتلخص نظرية التفاعل في أن القائد يكون ناجحاً ليس لأنه ذكي أو متزن أو لديه قدرات ومهارات فنية أو إدارية، بل هذا الذكاء والتوازن والقدرات والمهارات تُعد في نظر أعضاء الجماعة ضرورية لتحقيق أهدافها، وأن القائد الناجح هو الذي يكون قادراً على التفاعل مع المجموعة، وإحداث التكامل في سلوك أعضائها أو سلوك معظمهم، مع الأخذ في الاعتبار آمال أفرادها وقيمهم (حسن، 2004، ص77).

ومنه فالقيادة التفاعلية هي نتاج تفاعل لعدة عوامل تجعل التابعين في حالة اندماج وتوحد مع المؤسسة، مما يحقق أهدافها.

6-7-الاتجاهات الحديثة في القيادة:

ومن هذه الاتجاهات:

6-7-1- القيادة التبادلية:

إنَّ الأصل في النظرة إلى وظيفة القائد الإداري هو قيامه بتحفيز العاملين لإنجاز ما هو مطلوب منهم من خلال توفير متطلبات ذلك الإنجاز وتوفير مقابلاً لمبادلة جهودهم التي يبذلونها تجاه ذلك الإنجاز وتحقيق أهدافه، هذه المبادلة في العمل والجهد من أجل المقابل المحدد هو ما تقوم عليه نظرة القيادة التبادلية (حلاق، 2020، ص43).

وأوضح كلاً من لاندي وترمبو (landy & trambo) أنَّ هذه النظرية تتضمن أنَّ أسلوب القائد يمكن فهمه من خلال إلقاء الضوء على بعض العوامل والمتغيرات مثل: الموقف، التابعين، والقائد، وهذا يعني أنَّها تتضمن التفاعل الشديد ما بين توقعات التابعين وسلوك القائد، حيث يزداد هذا التفاعل حدةً في موقف معين، فالقائد يغيّر أو يحافظ على سلوكه ليلبي توقعات مرؤوسيه وتابعيه، وذلك لأنَّ القائد يحتاج إلى أشياء معينة ومحددة من مرؤوسيه مثل: الولاء والتأكيد وبذل الجهد وغير ذلك، كما أنَّ المرؤوسين أنفسهم يقبلون أو يرفضون سلوك القائد وفقاً لتوقعاتهم للحصول على المكافآت (الجزء) واحتمالية التقرب لتحقيق الأهداف، أي أنَّ هذه العملية تتضمن التبادل ما بين القائد والتابعين له (السكرانة، 2013، ص346).

فهذا التبادل يجب أن ينظر له كعملية توازن ومساواة بين القائد والتابعين، حيث يشجّع القائد على الاتساق والتوحد مع المنظمة بواسطة إعطاء المكافآت الإيجابية والسلبية للمرؤوسين.

6-7-2- القيادة التحويلية:

تُعَدُّ القيادة التحويلية مدخلاً معاصراً يلهم القادة والتابعين لتجاوز قدراتهم وزيادة أدائهم، ويمنحهم الثقة بالنفس لتقديم أفضل خدمة وباستخدام كفاء للموارد مع دعم واضح لاحتياجاتهم الاجتماعية والعاطفية (cheung, 2010, p657).

وكان أول ظهور لمفهوم القيادة التحويلية عام 1978 على يد بيرنز (burns) ثم توالى المفاهيم بعد ذلك (المخلافي، 2007، ص286). ويُعد داونتون جي أول من استخدم مصطلح القيادة التحويلية في كتابه القيادة الثورية والالتزام والكاريزما في العمليات الثورية (الحراصي، 2017، ص11). وفي عام 1985 تمّ تقديم ثلاثة عناصر في القيادة التحويلية هي: (الكاريزما، التشجيع الإبداعي، الاهتمام الفردي). وتمّ إضافة مكوّن رابع عام 1990 أطلق عليه الدافعية المستوحاة (إيمان، 2014، ص52).

ويرى (العجمي، 2010، ص89) أنّ القيادة التحويلية تُعدّ من أهم النظريات المفسرة للقيادة وتتمثّل في:

- القائد التحويلي صاحب رؤية ورسالة.
- وظيفة حضارية ينقل الناس من حوله نقلة حضارية.
- أهداف القائد التحويلي عالية ومعاييره مرتفعة.
- يتمتّع باحترام الآخرين ويحبوا أن يقلدوه.
- القائد التحويلي ذو جاذبية خاصة في شخصيته.
- يدير بالمعاني والقيم ويطلق شعارات ومصطلحات.
- القائد التحويلي يتّصف بالديمقراطية.

فالقيادة التحويلية تؤدي دوراً رئيسياً في إجراء التغييرات التنظيمية لتعزيز الوصول إلى الهدف من خلال سعي القائد إلى الارتقاء بمستوى مروضيه من أجل التطوير الذاتي والعمل على تنمية وتطوير العاملين (sani & maharani, 2012, p102).

6-7-3- القيادة الخادمة:

عرّفت القيادة الخادمة بأنّها قيام القائد باتباع أسلوب قيادي يستطيع من خلاله تحقيق المصالح المشتركة للقائد والأتباع معاً، إذ أنّه يقوم على خدمة أتباعه والاهتمام بهم وبمصالحهم قبل مصلحته،

من خلال مساعدة كل الأتباع لتحقيق النمو والتقدم والمشاركة في عملية القيادة، وتوفير مناخ متماسك بين الأفراد بشكل يعزز أواصر المحبة والألفة داخل المؤسسة مما ينتج عنه تطوير اتجاهات الأفراد (barbuto & wheeler, 2006, 312)

وتقوم القيادة الخادمة على أساس ذكي وهو أن القائد عندما يقود الأتباع يخدمهم ليكونوا أكثر جاهزية واستعداد لكي يقوموا هم أنفسهم بخدمة الآخرين، الذي يكمل هذه الفكرة حقاً هو أن الأفراد الذين يحفزون لإنجاح القيادة الخادمة يكونوا من نمط الأفراد الذين يميلون للخدمة أولاً، أي لديهم الاستعداد عند خدمتهم أن يكونوا خدماً للآخرين، ويبدو الأمر، للوهلة الأولى، غريباً عندما يقال إن القائد خادم، لكن الواقع الموضوعي الذي يتجلى من ذلك يجعل هذا المفهوم أكثر تجسيدا لواقع القيادة ودورها في تحقيق أهداف المؤسسات الإنسانية العاملة (نجم، 2011، ص56).

يُلاحظ من ذلك أن من أهم نقاط القوة للقيادة الخادمة هي أنها تسهم في التطوير المؤسسي من خلال الاتجاه من نمط القيادة التقليدي القائم على الهيمنة وتلقين الأتباع ما يجب القيام به، إلى نمط القيادة الخادمة التي تخولهم ممارسة أدوارهم بشكل أكثر فاعلية بناءً على خبرات ومهارات كل فرد.

6-7-4- القيادة الكاريزماتية:

يقصد بها التأثير في عقول الآخرين ومشاعرهم وتوجيههم نحو الأهداف بسهولة ويسر من خلال الشخصية الجذابة للقائد، وظهر عديد من الشخصيات العظيمة عبر التاريخ البشري التي وجهت أتباعها نحو الأهداف بنجاح (عبوي، 2008، 43).

وترى (باشري وآخرون، 2017، ص215-216) أن القائد الكاريزمي يتّصف بما يلي:

- يلهب حماس التابعين مما يأسرهم عاطفياً فيكرسون أنفسهم له.
- يتحدث مقنع للآخرين.
- لديه رؤية غير عادية.
- ذو مهارات قيادية عملية (يخفف الضغوط النفسية للتابعين).

- لديه قدرة ملحوظة أن يمتطرن بأفكار داخل رسائل بسيطة.
- يتواصل باستعمال الرموز والأمثلة والشعارات والقصص.
- لديه تفاؤل عظيم.
- مفرط الحساسية.
- لديه تذوق للمخاطر.
- يمتلك موهبة خارقة للطبيعة.

فالقيادة الكاريزماتية هي خاصية للقيادة، تعني أن القائد يملك جاذبية وشخصية قوية تلهم وتثير الحماس والولاء لدى الآخرين، من خلال الاستماع لكل جهات النظر، ومعاملة الجميع باحترام وتسامح، وتكوين رؤية واضحة مع الفريق وتحفيزهم للعمل بجد وتحقيق الأهداف المشتركة.

بعد هذا العرض لنظريات القيادة الإدارية يمكن القول: إن العالم الحديث يتسم بتنوع نظريات ومدارس ومفاهيم القيادة الإدارية، ويمكن للقيادة الاستفادة من الجوانب المختلفة في هذه النظريات لتطوير أساليبهم القيادية، والمهم هو اختيار الأسلوب الأنسب للظروف والمواقف والتحديات التي يواجهها القائد.

7- متطلبات تطوير القيادة الإدارية

إن إعداد وتطوير عمل القادة الإداريين ليس بالأمر السهل، فالقيادة بذاتها تُعدُّ مورداً نادراً، والمؤسسات بشتى أشكالها تسعى إلى البحث عن أولئك الذين يمتلكون مهارات وقدرات قيادية تمكنهم من تحقيق الأهداف، وإضافة قيمة تنافسية. وتتزايد أهمية تطوير القيادة الإدارية في القرن الحادي والعشرين، وذلك لما فرضته طبيعة هذا القرن من تحديات سياسية واجتماعية واقتصادية جعلت عمليات صنع القرار وتوزيع الموارد والنمو قضايا يشوبها التعقيد، وتتعدد العوامل المواجهة لها، مما يقضي في نهاية الأمر إلى الحاجة الملحة للقائد الإداري القادر على تجاوز العقبات وتطويع الفرص لمصلحة المؤسسة.

فتطوير القيادة الإدارية كما يرى (plastrik & taaylor, 2010, p43) يتيح شبكة من القيادات المتناظرة التي يمكن أن تدعم الإبداع في حل المشكلات وأيضاً التوسع في تحمل هامش من المخاطرة دون خوف مقيد للقرارات.

كما أنّ تعدّد وتنوّع وتعدّد الظروف والمتطلّبات التي تواجه المنظمات تحتمّ أيضاً وجود مجتمع من القيادات القادر على تكوين صورة واضحة لهذا الواقع (ahsan, 2007, p22).

ولتحقيق تطوير القيادات الإداريّة لا بدّ من توافر مجموعة من المتطلّبات الضرورية، ومن هذه المتطلّبات يذكر (شبلق، 2006، ص30-31):

- توافر إرادة التغيير وعزيمة التطوير.
 - توافر الإمكانيات البشريّة القادرة على نقل الأفكار والمقترحات إلى حيز التنفيذ.
 - توافر الإمكانيات الماديّة التي تمكّن من تحقيق التطوير المنشود.
 - توافر الوقت الكافي لإجراء الدراسات وعمليات التطوير المتعددة والنوعيّة.
 - تعزيز مشاركة العاملين في التخطيط، والتنفيذ لعمليات التطوير.
 - توافر البيانات والمعلومات الكميّة والنوعيّة اللازمة لاتخاذ قرارات التطوير.
 - استمرارية عمليّة التطوير.
- كما يضيف (النمر وآخرون، 2001، ص323-324) أنّ تطوير القيادة الإداريّة يحتاج إلى ما

يلي:

- دراسة احتياجات القادة.
 - توفير الترتيبات الهيكلية وإعادة صيانة الهيكل التنظيمي.
 - العلم والمعرفة المتجددة.
 - استخدام نظام اتصالات متطور.
- أما فيما يتعلّق بتطوير القيادة الإداريّة لمديري المدارس فيذكر (محمد، 2004، ص127-128)

المتطلّبات الآتية:

- الحد من مركزيّة الإدارة، ومنح قائد المدرسة حريّة الحركة والتصرّف في حدود مدرسته فيما يحقّق مصلحتها.

- تأكيد الشعور بالأمن والطمأنينة وإبعاد شبح الخوف من نتائج الابتكار والتجديد.
 - توفير الاستقرار في الوظيفة لقائد المدرسة ليستطيع أن يرسم خطاً طويلاً المدى لإصلاح مدرسته.
 - حماية الحرية الفكرية والعلمية والحرية الشخصية في المدرسة.
 - تطبيق الأسلوب الديمقراطي في القيادة المدرسية.
 - توفير المبنى المدرسي الصالح.
- وعن دور المجتمع المحلي كمتطلب لنجاح وتطوير القيادة الإدارية المدرسية يؤكد (أبو عابد، 2000، ص7) على وجوب خلق وتأمين علاقات وثيقة بين المدرسة والمجتمع المحلي لضمان نجاح عمليات تطوير القيادة الإدارية المدرسية، وينبغي أن تكون هذه العلاقة نظامية، تفاعلية، وتبادلية، ومخططة، ومستمرة تؤدي إلى:
- فهم واقع الطالب وتحصيله المدرسي.
 - إلقاء أضواء كافية على جوانب شخصية الطالب.
 - حل المشكلات النفسية والاجتماعية والتعليمية التي تواجه المعلم.
 - إيجاد جو من الألفة بين المدرسة وولي الأمر.
 - تنمية المجتمع المحلي وخدمته بصورة منظمة وهادفة.
 - استثمار إمكانات المدرسة وإمكانات المجتمع المحلي المادية والبشرية استثماراً يعود بالنفع على تحسين نوعية تعلم التلاميذ وتربيتهم.
 - تحقيق أكبر قدر من المشاركة والمساندة المجتمعية للمدرسة، مما يساعد على القيام بوظائفها ومهامها بيسر وسهولة، وتوعية المجتمع المحلي بأهداف مدرسته، ومشاريعها التطويرية المستقبلية، ومشكلاتها القائمة والمنظرة، مما يسهم في التغلب عليها، وإتاحة فرص التخطيط التعاوني الشامل لبرامج المدرسة وأنشطتها مما يساعد على تحقيقها.

- الاستفادة من آراء ذوي الخبرة في المجتمع المحلي في مجال العملية التربوية.

كما يذكر (نداء والشحنة، 1434، ص59-61) مجموعة من المتطلبات لتطوير القيادة الإدارية لمديري المدارس التي تؤدي إلى للتطور وتحقيق الجودة، ومن أهم تلك المتطلبات: وضوح الأهداف، إذ يجب أن تتسم هذه الأهداف بالوضوح والتحديد، والتناسب مع الإمكانيات المادية والبشرية، وقابليتها للتحقق على أرض الواقع، ومشاركة جميع العاملين في وضعها، ومراجعتها بصفة دائمة، كما يؤكد على متطلب أن تكون للمؤسسة التعليمية رؤية ورسالة معلنة وواضحة المعالم، وأن تترجم إلى خطط تحسين قابلة للتحقيق في ضوء الإمكانيات المتاحة. ومن المتطلبات أيضاً الدعم المادي، والمشاركة المجتمعية لخدمة العملية التعليمية، وتوفير الإمكانيات والتجهيزات مثل: المعامل والمكتبات، والفصول، والقاعات المناسبة، والأجهزة التكنولوجية، والحواسيب.

ويذكر (الهواري، 2005، ص224) أن من أهم متطلبات تطوير القيادة الإدارية هو تمكين العاملين، حيث أكدت العديد من الدراسات والبحوث أن تمكين العاملين يتضمن تزويدهم بالمهارات والتقنيات والمعلومات والسلطة والمسؤولية المتعلقة بعملهم ويسمح لهم بتكوين فرق عمل قادرة على مواجهة التحديات واقتناص الفرص والاستمرار في التحسين المستمر من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية.

8- معوقات تطوير القيادة الإدارية:

تواجه المنظمات عموماً أنواعاً من المعوقات التي تؤثر على أداء القيادات الإدارية، وغالباً ما تكون هذه المعوقات معقدة ومتنوعة، لذا يجدر دراستها بعناية والتنبؤ بما يمكن أن تسببه من آثار سلبية على المنظمات وعلى الأفراد وعلى الأعمال التي تمارسها.

وقد أوردت الأدبيات والدراسات مجموعة من المعوقات التي تواجه تطوير القيادة الإدارية، يمكن

تلخيصها كما يلي:

8-1 - معوقات مرتبطة بالبيئة الإدارية:

- مشكلة القيادة: تظهر في ضعف القدرات والمهارات القيادية، وعدم قدرة القيادة على تفهم الظروف الجديدة المتغيرة، وضعف مرونة القيادة وقدرتها على اتخاذ القرارات السريعة الحاسمة.
 - فقدان الخطّة الشمولية: ويظهر ذلك في ضعف التخطيط الاستراتيجي، وفقدان الترابط الداخلي والخارجي للخطط المصاحبة لعملية التطوير.
 - نقشي البيروقراطية والروتين وطول الإجراءات وتعقدها.
 - الأنظمة واللوائح والتعليمات المتراكمة لتنظيم وتسيير شؤون المنظمة، ولا يتم تعديلها أو تطويرها بما يواكب التطورات البيئية المحيطة.
 - تردد القيادات الإدارية في دعم التطوير أو عدم موضوعيتها في الاعتراف بالمشكلات والصعوبات التي تعانيها، وخاصة المشكلات الناجمة عن تعاملها مع البيئة الخارجية أو الأجهزة القيادية.
 - غياب المنافسة بين المؤسسات الحكومية وغيرها من القطاعات، مما يجعلها في مأمن ولا يدعو للتفكير بجدية لتحديد مستقبلها.
 - عجز بعض القيادات الإدارية عن إدارة وتنفيذ وتنظيم برامج التطوير نتيجة عدم القدرة على استخدام الوسائل التقنية المعاصرة.
 - ممارسة القيادات مظاهر مختلفة من المركزية وعدم الرغبة في تفويض السلطة
- (آل مزروع، 2010، ص95).

8-2 - معوقات مرتبطة بالبيئة التنظيمية:

- قصور في المعلومات المتعلقة باتخاذ القرارات.
- الهيكل التنظيمي السائد.

- ضعف عمليات المتابعة والقياس والتقييم والتغذية الراجعة.
- سوء المناخ التنظيمي والانتقاد المبكر للأفكار الجديدة.
- سيادة بعض القيم التنظيمية غير المشجعة (الكبيسي، 2006، ص61).

3-8- معوقات مرتبطة بالموارد البشرية:

- ضعف العلاقات الإنسانية.
- مقاومة التغيير.
- عدم كفاءة بعض القيادات الإدارية.
- الاهتمام بالمصالح الشخصية وضعف الانتماء والولاء للمؤسسة.
- نقص المدربين والأكفاء ذوي الاختصاص في المجال.
- ضعف الثقة بين القائد والتابعين.
- ضعف قدرة المسؤولين على استيعاب وتقبل متطلبات التغيير الإداري (القحطاني، 2008، ص284).

4-8- معوقات مرتبطة بالموارد المادية والفنية:

- قصور في توفير المستلزمات والموارد الضرورية للتطوير.
- ضعف تشخيص أولويات العمل، وتنفيذ ما هو ملح وعاجل.
- ضعف استعمال التكنولوجيا ونقلها (اللوزي، 2003، ص327).

5-8- معوقات مرتبطة بالبيئة الاجتماعية:

- ضعف الشراكة والتعاون ما بين المؤسسات والمجتمع المحلي.
- ضعف الوعي العام بأهمية عملية التطوير والدور الذي تؤديه في التنمية.
- الدور السلبي للمجتمع في عملية التطوير، ومقاومة التغيير (خليل، 2014، ص188).

مما سبق يُلاحظ أنّ هناك معوّقات مختلفة ومتنوّعة تعيق بأي وسيلة تطوير القيادة الإداريّة للمؤسسات المختلفة، ومنها المؤسسات التربويّة، وبعض هذه المعوّقات يؤثر بدرجة عالية، وبعضها يؤثر بدرجة منخفضة، إلا أنّها جميعها تقف مشكلة في وجه التطوير، ولا بدّ من وضع الخطط الناجحة وتوفير المتطلّبات اللازمة للتقليل من هذه المعوّقات، حتى تسير القيادة الإداريّة لمديري المدارس بصورة صحيحة وسليمة، وبالتالي تحقق الأهداف التي تسعى إليها، لأنّه لا يوجد هناك خيار سوى التقدم بثبات على طريق النهضة والتنمية الحضارية.

خلاصة الفصل الثاني:

القادة المؤثرون والفاعلون يبذلون من حيث يعرفون ما لديهم من مواهب وتحديات. يعرفون العلاقة بين المهارات القياديّة وصلتها بالمشكلات، فيستخدمون ذكاءهم في التعرّف إلى الأفراد الذين لديهم المهارات والمواهب التي تجعلهم أكثر قوة فيحيطون أنفسهم بهم. وهم يعرفون أنّ القيادة ليست فقط بما يمتلكه القائد، القيادة ليست ما لدى القائد من رؤية فقط أو فكر أو مهارات، القيادة مثل التعليم هي فن وإبداع، ومواقف. والقيادة الفاعلة والمؤثّرة تتسم بقدرة القائد على جعل من هم حوله أفضل ممّا هم ويساعدهم في النمو والتطوّر، يدعمهم ويضع التحديات والمواقف أمامهم، يتعلم منهم ومعهم.

الفصل الثالث: الإدارة الموقفية

تمهيد: 52

- 1- نشأة الإدارة الموقفية وتطورها: 52.....
- 2- أسس الإدارة الموقفية: 54.....
- 3- أهمية الإدارة الموقفية: 55.....
- 4- نظريات الإدارة الموقفية: 56.....
- 5- مبادئ الإدارة الموقفية: 61.....
- 6- متطلبات تطبيق الإدارة الموقفية: 62.....
- 7- مزايا الإدارة الموقفية: 65.....
- 8- معوقات تطبيق الإدارة الموقفية: 66.....
- 9- مجالات تطبيق الإدارة الموقفية في وظائف الإدارة المدرسية: 67.....
- خلاصة الفصل الثالث: 68.....

تمهيد:

تُعَدُّ النظرية الموقفية بالإدارة من أحدث النظريات الإدارية وأفضلها وتركز على أن ما يحدث من تغيرات في البيئة الخارجية يجب أن يقابلها تغيرات في البيئة الداخلية، وحسب هذه النظرية لا يوجد ما يمكن اعتباره نمطاً قيادياً يمكن استخدامه في كل زمان ومكان ويتوقف النمط الإداري على نوع القائد ونوع الخدمة وطبيعة الموقف، وتتمحور هذه النظرية حول مفهوم مفاده أن نجاح أنماط القيادة الإدارية، يرتبط بمدى ملاءمتها للموقف، أي أنه كلما كان الخط القيادي الذي يتبعه القائد الإداري متلائماً مع متطلبات الموقف الذي يواجهه، كلما ازدادت فرصة نجاحه في القيادة والعكس بالعكس، وقد جاء هذا الفصل من أجل التعرف على الإدارة الموقفية من حيث نشأتها وتطورها، وأسسها، وأهميتها، وكذلك تناول هذا الفصل أهم نظريات الإدارة الموقفية، ومبادئها، وكذلك أيضاً متطلبات تطبيق الإدارة الموقفية، ومزايا الإدارة الموقفية، ومعوّقات تطبيقها، وأخيراً تم التطرق إلى مجالات تطبيق الإدارة الموقفية في المجال التربوي.

1- نشأة الإدارة الموقفية وتطورها:

تطور علم الإدارة بشكل متسارع، وغداً علماً واسعاً متشعباً ماراً بنظريات ومدارس متعددة، فجاءت المدرسة الكلاسيكية في الإدارة التي أكدت على المفاهيم السلطوية كأسس للإدارة، ثم جاءت بعدها مدرسة العلاقات الإنسانية، التي أولت الجانب الإنساني اهتماماً كبيراً وأصبح النمط السائد للإدارة في هذه المدرسة هو النمط الديمقراطي المتسبب وليس الفعّال (Vincenti, A, 2004)، حتى يمكن إيجاد نوع من التكامل والتوازن بين أفكار المدرستين السابقتين ظهرت المدرسة الإدارية الحديثة، والتي ضمت في محتوياتها عدة نظريات منها: النظرية الموقفية، ونظرية النظم، وكان من نتائج هذه المدرسة أيضاً ظهور نماذج في القيادة منها الإدارة الموقفية التي تُعَدُّ من أحدث ما توصل إليه الفكر الإداري ومدارسه المتعددة، من أفكار ومفاهيم ومضامين، فهي تستوعب ما نادى به المدارس الإدارية المختلفة، ولا

تختلف عما قبلها من مدارس الفكر الإداري (البابطين، 2013، 118)، وظهرت النظرية الموقفية في

النصف الأول من القرن العشرين، واهم روادها (Fiedler Golembiewsk ,Weschler,Reddin)

مفاد هذه النظرية أنّ الموقف المعين هو الذي يتطلب قيادة معينة أي صفات خاصة في القائد، فالقيادة

ترتبط بالموقف الذي تمارس فيه، وهكذا فالقائد الناجح في موقف معين لا يكون بالضرورة قائداً ناجحاً

في كل المواقف لأنّ المواقف متغيرة (مهدي، 2018، 95). كما شهدت نظرية الإدارة الموقفية العديد

من التغييرات الأساسية منذ ظهورها لأول مرة تحت مسمى دورة حياة القيادة كما قدمها هيرشي

وبلانشارد في عام 1969، وقد ظهرت مؤخراً كمجموعة من المبادئ النظرية، وقد أعدّ نظرية القيادة

الموقفية في البداية كل من هيرشي وبلانشارد في عام 1969 تحت مسمى نظرية دورة الحياة في

القيادة، وتم تسميتها لاحقاً في عام 1972 بمسمى نظرية الإدارة الموقفية، وبعد تطبيق هذه النظرية وُجد

أنّ بعض الجوانب لم تتحقق على أرض الواقع ومن ثمّ فقد أعاد بلانشارد تسمية هذه النظرية مجدداً

لمسمى نظرية الإدارة الموقفية ثم قام بلانشارد لاحقاً بتقديم نموذج منقح للقيادة الموقفية (البرازي،

2016، 235)

ويمكن تعريف الإدارة الموقفية على أنّها نظرية تقترح تصنيف يتألف من أربع أنماط رئيسية للقيادة

تتدرج ما بين التوجيه إلى التفويض، وتتضمن إطار عمل لموائمة كل نمط بمواقف محددة

(Thompson, & Glasø, 2015, p 527)، كما تعرّف بأنّها مدخل للقيادة يركّز على ملائمة أو

فاعلية الأنماط القيادية وفقاً لمستوى نضج المسؤولين فيما يتعلّق بالمهام التي يؤدونها وهي تستخدم

كطريقة للتأثير على إنجاز الأفراد أو المجموعات فيما يتعلق بتحقيق هدف محدد في موقف معين

(Mohamed, 2014, 27). فهي نوع جديد من أنواع الإدارات وتقوم الإدارة الموقفية على فصل

المواقف الإدارية عن بعضها البعض كما تحدد الإدارة الموقفية معالم معينة لكل موقف إداري كما تجعل

لكل قرار إداري موقف خاص به كما أنّ لكل موظف مشكلة إدارية خاصة به يتطلب التعامل معها

بشكل خاص (الحري، 2016، 50)، وتتمحور هذه النظرية حول مفهوم مفاده أنّ نجاح أنماط القيادة

الإدارية، يرتبط بمدى ملاءمتها للموقف، أي أنه كلما كان الخط القيادي الذي يتبعه القائد الإداري متلائماً مع متطلبات الموقف الذي يواجهه، كلما ازدادت فرصة نجاحه في القيادة والعكس بالعكس (الطعجان، 2014، 105).

يتبين مما سبق أنه نظراً لقدرة هذه النظرية في تفسير الكثير من أسباب نجاح بعض المديرين في بعض المواقف وفشلهم في غيرها فإنها قد حازت على الاهتمام من قبل كتاب علم السياسة وعلم الإدارة لاسيما الإدارة المدرسية التي تعد تخصصاً مهنيّاً، يتطلب قيادة تربوية واعية وقادرة على رؤية الأبعاد الحقيقية للعملية التعليمية وهذه القيادة لا تتوافر إلا بالنمو المهني للإداريين، وتعريفهم بالأساليب والنماذج الحديثة في الإدارة، حتى يكونوا على قدر كبير من الوعي وهذا بدوره يساعد على النهوض بالإدارة المدرسية وتطلعها إلى المستقبل، لاسيما في مرحلة التعليم الأساسي نظراً لكونها المرحلة الأهم في إعداد النشء وتربيتهم وتحقيق نموهم المتكامل.

2- أسس الإدارة الموقفية:

ليس هناك طريقة واحدة مثلى يمكن اتباعها في الإدارة في مختلف المواقف والظروف، حيث أنّ هناك اختلافات كثيرة بين الناس والأوقات والظروف، يجب أن تؤخذ بعين الاعتبار، كأساس عمل الإدارة في هذه النظرية هو معرفة الموقف ومن ثمّ اعتماد النمط الإداري اللازم والمناسب وفقاً لما تحدده من أهداف (زيارة، 2009، 123).

يتمثل جوهر نظرية الإدارة الموقفية في أنّ الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد، ومع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة. تولي هذه النظرية الملاحظة والتحقيق والتمحيص عند تحديد المديرين للمشكلات التي يواجهونها والحلول التي يقترحونها جل اهتمامها، ومن ثمّ فإنّ هذه النظرية تمثل تحديّاً لمقدرة المديرين التحليلية، على رؤية أنفسهم وبيئتهم بأنواع مختلفة من المناظير، وهذا في الواقع هو الطريق إلى تطوير قدرتهم التشخيصية.

تتظر الإدارة الموقفية إلى المنظمة على اعتبار أنها نظام مفتوح يتكون من أنظمة فرعية مختلفة يتفاعل بعضها مع بعض، وترتبط مع البيئة الخارجية بعلاقات متشابكة (مهدي، 2018، 95-100).
 بالتالي إن الإدارة الموقفية ليس مزيجاً عشوائياً من النظريات الإدارية وإنما هي منهجية يستخدمها المدير في اختيار النظرية الإدارية المناسبة للموقف وفق أسس علمية وموضوعية بعيدة عن التحيز أو التأثير بالعوامل الذاتية.

3- أهمية الإدارة الموقفية:

تتبع أهمية الإدارة الموقفية من أنه عند تطبيقها يجب على القائد أن يعرف أساليب القيادة المختلفة على عكس القائد الذي يتخصص في أسلوب قيادة واحدة فقط ويتعين عليه اختيار الأشخاص المناسبين للإدارة بأسلوبه عند التوظيف، فإن القائد الذي يمارس الإدارة الموقفية لديه القدرة على تعديل أسلوب قيادته وفقاً لما هو مناسب لمختلف الأشخاص في حالات مختلفة، وهذا يعني أن القائد الذي يمارس الإدارة الموقفية لديه خبرة أكبر من المرشحين ويمكنه التركيز على مهارات ومعارف الموظفين المحتملين بدلاً من توافقه مع أسلوب قيادته (نذير، 2023، 176)

أما من وجهة نظر (Hottinger, 2018:15) أن أهمية الإدارة الموقفية تتمثل في الرسالة الأساسية للنظرية والمتمحورة حول فكرة أنه لا يوجد قيادة واحد قياس واحد يناسب الجميع، ولكن يجب على القائد أن يختار أسلوب القيادة للوضع المعين الذي من شأنه أن يزيل الحاجة إلى اتباع استراتيجية صارمة في جميع الأوقات وبدلاً من ذلك يكون القائد أكثر قدرة على فهم الموقف من حوله.

وأيضاً تعطي الإدارة الموقفية الفرصة لتشكيل أسلوب القيادة بما يتناسب ومستوى استعداد الفريق واحتياجاته الأمر الذي من شأنه التأثير على أداء الفريق لأن القائد يستخدم أسلوباً يحفز الموظف ويحسن أدائه (Nobles, et al, 2017, 41)، كما يرى (Sadel et al, 2019:34) أنه وبشكل عام فإن أسلوب القيادة له أثر فاعل في هذا الوعي حيث يجب أن يكون قادة الموقف على دراية بما يحدث من حولهم من خلال زيادة وعيهم، مما سيساعدهم على التعامل مع الموظفين بالطريقة الصحيحة.

بالتالي فإنّ تعزيز الوعي كنتيجة للقيادة الموقفية لا يُعدُّ فقط مفيداً في التعامل مع المرؤوسين، ولكنّه يحسّن أيضاً قدرة القائد على الوصول إلى الأهداف التنظيمية نظراً لأنّ القائد يجب أن يكون على دراية بالمهمة من أجل اختيار نهج القيادة الصحيح، بالتالي يجب أن يكون لدى القائد وعي حاد بمتطلبات الوصول إلى الأهداف المرجوة كما يجب أن يكون القائد متوافقاً مع أهداف المنظمة وأن يكون مدركاً متمماً للخطوات التي يجب اتخاذها للوصول إلى الأهداف.

4-نظريات الإدارة الموقفية:

نظراً لأهمية الإدارة الموقفية في العملية الإدارية، فقد تطرح عدة نظريات تناولت الإدارة الموقفية ومن أهمّها:

4-1- النظرية الموقفية لفيدلر:

ترجع هذه النظرية إلى الأمريكي فريدريك فيدلر، والذي يرى أنّ الفعالية القيادية ما هي إلا نتيجة تفاعل بين القائد والموقف القيادي (الجارودي، 2011، 63) أي أن يختار القائد النمط المناسب حسب الموقف أو الحالة، وقد تبني فيدلر بعدي القيادة الذين استخدموا في دراسات ميتشغان وأوهايو وهما:

- نمط القيادة الذي يهتم بالإنتاج وتصميم العمل.

- نمط القيادة الذي يهتم بالعاملين والعلاقات الاجتماعية. (ماهر، 2007، 321) بمعنى

أنّ النظرية لا تفترض أنّ القائد يكون قيادياً بشكل مطلق وأنّ الأمور نسبية، والقادة

يظهرون عندما تنهياً الظروف في المواقف التي يجدون أنفسهم مؤهلين للتصدي لها

(عسكر، 2012، 41)، ويرى فيدلر أنّ أوضاع القائد يمكن أن تحلل بثلاثة أبعاد:

- العلاقات بين المرؤوس والقائد: عندما يثق المرؤوسين ويحترموا القائد فإنّ العلاقة بين القائد

والمرؤوس تعتبر جيدة، أمّا عندما لا يثق المرؤوسين بالقائد فإنّهم لن يحترموه، وتعتبر

العلاقة ضعيفة بين المرؤوس والقائد.

- هيكله المهمة: أي إلى أي مدى تكون المهام المنجزة من قبل الجماعة واضحة ومحددة وتتضمن إجراءات محددة ودقيقة.

- قوة المنصب: أي إلى أي مدى يكون للقائد سلطة رسمية على المرؤوسين (عبوي، 2007 ، 80).

4-2- نظرية دورة الحياة (هيرسي وبلانشرد):

يدعى هذا النموذج بنظرية النضج الوظيفي للعاملين أو نظرية دورة الحياة والتي طورها كلاً من كينيث بلانشرد Kenneth Blanchard وباول هيرسي Paul Hersey، وتعد هذه النظرية كأحد أبرز التحوّلات الحديثة في نظريات القيادة التي تجمع بين جنباتها بعضاً من عناصر الدوافع الحديثة وتكاملها مع دور القائد في التنظيم الحديث، حتى أنها أصبحت أكثر النماذج استخداماً في تدريب المديرين والتطوير التنظيمي (عسكر، 2012 ، 43)، وتفترض هذه النظرية بأن العلاقة بين القائد الإداري والمرؤوسين تمرّ عبر مراحل أربع أساسية تسمى بمراحل النضج الوظيفي وهو كالاتي:

- مرحلة النضج الأولى: في هذه المرحلة يكون المرؤوس موظفاً جديداً لا يمتلك أي معرفة أو مهارة في إنجاز الأعمال، وليس لديه خبرة عملية في إنجاز العمل بالدقة والسرعة المطلوبة، كذلك لا يمتلك أي معرفة بالأشخاص العاملين معه في المؤسسة ولا يعرف الأهداف التنظيمية لذلك يكون غير قادر على القيام بالأعمال المطلوبة منه ودرجة تحمّله للمسؤولية محدودة.

- مرحلة النضج الثانية: مع مرور الوقت ونتيجة لاكتساب الموظف الخبرة والمهارة من عمله الجديد، ونتيجة لاحتكاكه مع رؤساء العمل وزملاءه نجد أنّ الموظف قد ينتقل إلى هذه المرحلة، وبذلك تكون قدرة الموظف على القيام بالأعمال المناطة به مكتملة أو بعبارة أخرى متدنية إلا أنّه لديه بعض الاستعداد لتحمل المسؤولية.

- مرحلة النضج الثالثة: مع زيادة مرور الوقت يصبح الموظف في هذه المرحلة قادراً على

القيام بالعمل بشكل جيد، وقادراً على تكوين علاقات مع العاملين، ومع هذا قد يفتقر إلى

بعض الشيء من الثقة بالذات وعدم الأمان نتيجة لزيادة المسؤولية الملقاة عليه.

- مرحلة النضج الرابعة: يكون الموظف في هذه المرحلة قد اكتملت قدراته بشكل عال،

بمعنى تكوين معلوماته ومهاراته، واستعداده للقيام بالعمل في أحسن صورة، ويكون تَوَاقُفاً

لتحمّل مسؤولياته، نتيجة ثقته بذاته وولائه نحو التنظيم الذي يعمل به، ويؤكد

"بلانشرد" وهيرسي " على نقطتين:

- إنّ مستوى النضج للتابعين المشاركين يمكن مضاعفته وزيادته مع مرور الوقت.

- كلما ارتفع مستوى نضج العاملين المشاركين، فإنّ نمط القيادة الفعّال سوف يكون

أدنى توجّهاً نحو إنجاز العمل، ويزداد الميل نحو العلاقات الإنسانية (كنعان، 2015،

(46).

بذلك يكون أسلوب القائد فعالاً إذا تلازم مع مستوى نضج العاملين في موقف محدد وبالتالي هناك

أربعة أساليب قيادية يتحرّك القائد خلالها تبعاً لنضج مرؤوسيه وهذه الأساليب هي:

- أسلوب الأمر، التلقين، الإخبار: يتميّز هذا الأسلوب بعدم القدرة والرغبة أو الثقة لدى

العاملين، ويتميّز بالعناية العالية بالمهمة، وانخفاض العناية بالعلاقات، حيث يتخذ القائد

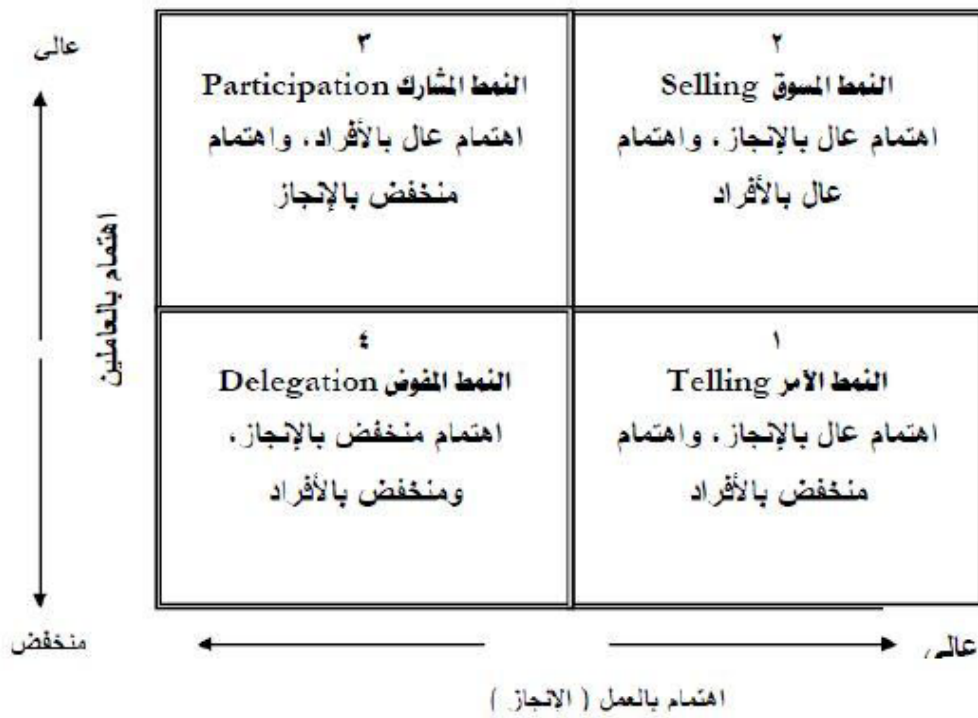
القرارات (نضج متدني).

- أسلوب الإقناع أو التسويق: يهتم القائد في هذا الأسلوب بالإنتاج وإقامة علاقات إنسانية مع

العاملين ولكن سبب الاختلاف بينهم أنّ القائد يطرح أفكاره المضمّر تنفيذها بقصد التنبّي

من قبل العاملين (نضج من منخفض إلى معتدل).

- أسلوب المشاركة: العاملون في المستوى لديهم القدرة ولكنهم غير مهتمين لعمل ما يطلبه القائد لقلقهم من القائد فليدهم القدرة ولكن لا يوجد لديهم الاستعداد الكافي للعمل لذا فإن نمط عدم التوجيه معهم فعال (نضج من معتدل إلى عالي).
- أسلوب التفويض: العاملون هنا لديهم الاستعداد والقدرة ويتمتعون بثقة عالية للقيام بما يكفون به من أعمال وهذا يحتم على القائد اهتماماً منخفضاً بكل من التوجيه والعلاقات الإنسانية ويعتبر هذا (نضج عالي) (علوان، 2016، 80)، والشكل (1) يوضح الأساليب القيادية وفق نظرية دورة الحياة (هيرسي وبلانشرد).



منخفض	وسط	وسط	عالي
١ ن	٢ ن	٣ ن	٤ ن

الشكل (1) الأساليب القيادية وفق نظرية دورة الحياة (هيرسي وبلانشرد)

4-3 - نظرية المسار والهدف:

إنّ نظرية المسار والهدف، التي قدمها هاوس في سنة 1971 ثمّ طوّرها بعد ذلك بالتعاون مع ميثشل في سنة 1974. تعتبر محاولة للربط بين السلوك القيادي ودافعية ومشاعر المرؤوسين. وتقوم فلسفة هذه النظرية على قيام القائد الكفء بدورٍ فعّال في مساعدة ودعم مساعديه في الوصول إلى تحقيق أهدافهم التي يرغبون بها" وذلك بربط حصولهم على تلك الأهداف (أهداف شخصية) بتحقيق أداء معين (أهداف المنظمة) أي أنّ فعالية القائد حسب هذه النظرية تتوقّف على النمط الذي يحرص فيه القائد على دافعية المرؤوسين للأداء ورضاهم واتجاهاتهم النفسية (كنعان، 2015، 47) وقد ميّز الباحثان هاوس وميثشل (1978) بين أربعة أنماط من السلوك القيادي فيما يتعلّق بالاهتمام بالعمل والاهتمام بالعاملين وهي:

- القيادة الموجّهة - Directive Leadership : يقوم سلوك القائد الإداري وفقاً لهذا النمط

على إخبار وإعلام المرؤوسين بما هو مطلوب منهم إنجازه بدقة، ويبيّن لهم الكيفية المناسبة للإنجاز من خلال تفاصيل وجداول وكذلك تبيان معايير تقييم الأداء وفقاً لكل مهمة وأداء.

إنّ هذا النمط يقابل تماماً النمط القيادي الموجه نحو المهمة (زيارة، 2009، 345)

- القيادة المشاركة - Participative Leadership : حيث يقوم القائد بمشاركة المرؤوسين

والأخذ بآرائهم عند اتخاذ القرار.

- القيادة المهتمة بالإنجاز - Achievement Oriented Leadership : وفيها يسعى

القائد إلى وضع أهداف عالية ويتوقع إنجازاً كبيراً من العاملين.

- القيادة الإنسانية - Supportive Leadership : ويظهر اهتماماً واضحاً بحاجات

المرؤوسين ويقوم على حسن المعاملة، ويقابل ذلك النمط القيادي الموجه نحو العاملين

(زيارة، 2009، 345)، وتستند نظرية المسار والهدف إلى فرضيتين أساسيتين الأولى:

تتوقف على قبول المرؤوسين لسلوك القائد، والثانية تعتمد على أثر سلوك القائد على

تحريك دافعية المرؤوس.

مما سبق يتضح أنّ القيادة الفاعلة تعتمد على اختيار النمط القيادي الملائم للظرف أو الموقف التنظيمي، وكذلك على الربط بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتلبية احتياجاتهم، أي أن يجمع القائد بين الاهتمام بالنواحي الإنسانية والإنتاج في آن واحد.

5- مبادئ الإدارة الموقفية:

تقوم نظرية الإدارة الموقفية على المبادئ الآتية:

5-1- تفترض الإدارة الموقفية وجود العديد من المفاهيم الفعالة وتدرك أنّ معايير الفعالية قد تتعارض فيما بينها البعض أحياناً.

5-2- لا تركز الإدارة الموقفية فقط على الهياكل والعمليات، ولكنها تركز أيضاً على البيئة ومتطلباتها.

5-3- إنّ القيمة السائدة في الإدارة الموقفية ليست الرقابة الإدارية ولكنها التكيف مع الغير.

5-4- تُعدّ التكنولوجيا وفقاً للإدارة الموقفية أحد معايير الفعالية، بينما يعتبر دور التكنولوجيا في المداخل التقليدية محدوداً بشكل كبير فيما يتعلق بدعم الكفاءة.

5-5- ينصبّ التركيز في الإدارة الموقفية على كل من الهياكل الرسمية وغير الرسمية في تأثيرها على السلوك وقدرة المنظمة على مواجهة التحديات والبيئة.

5-6- تُعدّ الإدارة الموقفية مدخلاً عاماً يسعى لمزج النظريات الجامدة مع النظريات الحركية المتغيرة (دودين، 2014، 63-64).

يتبين مما سبق أن الإدارة الموقفية تعنى عموماً بالموقف وبجوهره، وهي تأخذ بعين الاعتبار العوامل المحيطة بالموقف وسمات المدير أو القائد، بالتالي يتوجب عند تطبيقها توفر عدد من المتطلبات.

6- متطلبات تطبيق الإدارة الموقفية:

يتطلب تطبيق الإدارة الموقفية المتطلبات الآتية:

6-1- التوسع في استخدام التمكين الإداري كوسيلة لتعزيز مبدأ المشاركة وتكوين طوادر

قيادية.

6-2- الوعي بالأساليب والمهارات الخاصة بالإدارة الموقفية .

6-3- وجود نظام فعال للاتصال ما بين القادة والمرووسين بما يمكن القائد من فهم

خصائص المرووسين بشكل جيد.

6-4- توافر مقاييس وأدوات فعالة للحكم على مدى نضج المرووسين ومهاراتهم

واستعدادهم الوظيفي.

6-5- تبني منظور مرن في القيادة يعدل في الأساليب والممارسات المتبعة وفقاً لطبيعة

الموقف.

6-6- التدريب المستمر للعاملين ودعم عمليات إدارة المعرفة

6-7- مشاركة جميع العاملين في عمليات صنع واتخاذ القرارات (البرازي، 2016،

243).

كما يوجد مجموعة من المتطلبات القيادية الواجب توافرها للقائمين على قيادة المنظمات وفق

المواقف المختلفة التي تتعرض لها منظماتهم وتسبب في كثير من الأحيان أزمة تتطلب إدارتها

وتلأفي سلبياتها:

- المهارات القيادية:

يتمتع كل قائد بمجموعة من المهارات القيادية التي تؤهله للتأثير في الآخرين وهو مرتبط بالقدرات

الذاتية وليس بالمركز الوظيفي، ويتطلب عمل القائد الموقفي خمس مجموعات من القدرات والمهارات

متمثلة بالآتي:

- المهارات الإنسانية: وتتمثل في قدرة القائد على فهم سلوك الآخرين، وقيادتهم وتحفيزهم نحو

أداء العمل الأعمال بكفاءة وفاعلية (علوان، 2016، 75)

- المهارات المرتبطة باتخاذ القرارات ويقوم القائد بها بناءً على المعلومات المتوفرة بخصوص

مشكلة قائمة تحتاج إلى اتخاذ قرار بصدها.

- المهارات الفنية: وتتعلق بالنواحي التي تساعد القائد على فهم العمل وتسيير أموره في مجال

تخصصي أو أكثر وهي تختلف حسب المستوى الإداري فالمهارات الفنية تكون الحاجة لها

أكبر في المستويات الإدارية الأدنى حيث تزداد الحاجة للتخصص الدقيق، بينما المستويات

الإدارية الأعلى تكون الحاجة للمهارات الفكرية أكثر.

- المهارات الفكرية: متمثلة بقدرة القائد على التصور والإدراك للمواقف المختلفة التي تعترض

المنظمة ورسم صورة مستقبلية للأحداث، بناءً على معطيات يتم تحديدها وتشخيصها من

بيئة المنظمة، وتحديد النتائج المترتبة عليها وتسخيرها بما يتوافق ومتطلبات العمل، ويسهم

في إيجاد حلول للمشكلات (قنديل، 2010، 68-69).

- الأساليب القيادية:

تقدم أساليب الإدارة الموقفية مجموعة من الحلول لمواجهة ضعف استجابة العاملين للخطط التي

تطرحها الإدارة العليا لمواجهة الأزمات التي تتعرض لها المنظمات، فالنمط القيادي المناسب

للحصول على أقصى حد من الأداء يركز على إيجابية الحالة لفريق العمل، فعندما يكون الوضع

محبباً (ملائم) أو غير ملائم فإن القائد الذي يعتنق فلسفة (تحقيق الهدف) هو الأكثر مناسبة للقيادة

الموقفية (المغربي، 2010، 208).

- المشاركة في اتخاذ القرارات:

إن القيادات التي تمتلك الرؤية الاستراتيجية لمواجهة الأزمة، يمكن أن تخلق مناخ للمشاركة

وتهيء الظروف المناسبة للتمكين والتي عن طريقها يستطيع العاملون أن يأخذوا على عاتقهم

السلطة لاتخاذ القرارات التي تعمل على تحقيق الرؤية، وتتميز القيادات التي لديها توقعات وطموحات عالية بقدرتها على تعزيز الفاعلية الذاتية للعاملين وتحفيزهم لبناء المبادرة الفردية لتحقيق الهدف، وبالتالي فإن مشاركة العاملين في عملية اتخاذ القرارات المختلفة يسهم بصورة فاعلة في تخطي الأزمات التي تعترض مسيرة عمل المنظمة (العامري؛ الغالبي، 2011، 509).

بالتالي فإن القرار هو جوهر العملية الإدارية، من المنطقي أن تتأثر القرارات المتخذة بالنظرية القيادية المستخدمة، وهذا التأثير يمكن أن يكون إيجابى ويمكن أن يكون سلبى، ويمكن أن يشمل كافة مراحل عملية اتخاذ القرار، أو مرحلة منها فقط، يمكن أن يشمل التأثير جودة القرارات المتخذة

- التخطيط الموقفي (بناء السيناريوهات):

بعد قيام الإدارة الموقفية في المنظمة بإعداد خطة لمواجهة الأزمة واتباع كافة الخطوات آفة الذكر تضع في حساباتها إمكانية حدوث تطورات تسبب في إضعاف أو فشل الخطة المقترحة، مما يضطرها إلى وضع مجموعة من الخطط البديلة (سيناريوهات) التي تتوافق والتطورات الحاصلة في البيئة المحيطة بها، وعلى أساس كل سيناريو (مشهد) يجري تطوير أو صياغة خطة محددة للمنظمة، بالتالي يوجد مجموعة من الخطط، حسب المواقف أو الظروف المحتملة في المستقبل، ويتطلب التغيير من سيناريو إلى آخر قيام المنظمة بتحديد نقاط العمل، أي وجود خطط متعددة تتلاءم مع كل سيناريو، وكذلك يسهم تعدد السيناريوهات في جعل المديرين يفهمون الطبيعة الديناميكية المعقدة لبيئتهم ويفكرون بمشاكل صياغة الاستراتيجية وأن يوجدوا مجالاً واسعاً من الخبرات الاستراتيجية التي يمكن أن تتبع تحت مختلف الظروف (القيسي؛ الطائي، 2014، 73).

إن التخطيط الموقفي لا يتطلب الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل والمؤثرات بالموقف في عملية التخطيط فحسب؛ وإنما يتطلب التنبؤ بتلك العوامل والمؤثرات ووضع الخطط المقابلة لها، بالتالي فقد ينتج عن التخطيط الموقفي وجود أكثر من خطة أو أكثر من مسار عمل.

وبالنظر في المتطلبات السابقة للقيادة الإدارية يرى الباحث أنه من الممكن تصنيفها كما يلي:

الجدول (2) متطلبات تطبيق القيادة الموقفية

الاستقلالية الإدارية، تفويض الصلاحيات، التنسيق مع الإدارة العليا، فرق العمل، الثقافة التنظيمية الإيجابية، التخطيط الإداري، اتجاهات إدارية حديثة، معلومات عن البيئة الداخلية والخارجية، هيكل تنظيمي مرن، المشاركة في اتخاذ القرارات، اتصال إداري في كافة الاتجاهات، العلاقات الإنسانية، القدرات القيادية، تجارب عملية .	المتطلبات الإدارية والتنظيمية
الاستفادة من خبرات وتجارب العاملين في المدرسة، مصادر متنوعة للمعلومات، تعاون مع مديري المدارس، متابعة المستجدات العلمية، إعداد بحوث تربوية، إدارة المعرفة، نشر ثقافة التغيير، مشاركة المجتمع المحلي، تقديم الأفكار الإبداعية، التعريف بالإدارة الموقفية	المتطلبات المعرفية والثقافية
المرونة في المواقف، التفكير المنظم، تقبل الأفكار الجديدة، استشراف المستقبل، العمل في ظل الضغوط، العمل الجماعي، التفاوض والإقناع، مهارة حل المشكلات	المتطلبات الشخصية
قاعدة بيانات إلكترونية عن المدرسة، البنية تقنية، شبكات اتصال إلكترونية، أنظمة حماية متطورة لحماية، معايير موضوعية للترقية والمحاسبة، الدعم المالي والموازنة، الاحتياجات التدريبية	المتطلبات الفنية والمادية

الجدول من تصميم الباحث

7- مزايا الإدارة الموقفية:

تتميز الإدارة الموقفية بمجموعة من الخصائص أهمها:

7-1- سرعة التكيف والاستجابة للمواقف الطارئة .

7-2- تمايز الأعضاء في الإدارة الموقفية حسب مهاراتهم وخبراتهم وليس على أساس

المراتب.

7-3- المساعدة على نشوء علاقات سريعة أثناء العمل ويكون الولاء المهني هو المسيطر

وليس الولاء للوظيفة وبالتالي تجاوز الأطر البيروقراطية والتسلسلية في المسؤولية .

4-7- وان كانت المرونة من صفات الإدارة الموقفية، وكذا الحركية التي تطبع البيئة المحيطة

بالموقف تجعلها عناصر يمكن أن تكون إيجابية، ويمكن أن تكون سلبية حسب درجة

التعامل الجدي مع هذين العنصرين (حدرار، 2010، 308).

يتبين مما سبق أن الإدارة الموقفية يمكن أن تكون مناسبة جداً لمدير المدرسة؛ نظراً

لأنه مطالب بالتعامل مع مختلف فئات المجتمع من معلمين ومتعلمين وعاملين وأولياء

أمر، كما أنه مطالب بمراعاة بتطبيق القوانين والتعليمات من جهة، وبمراعاة العوامل

الإنسانية المؤثرة بالموقف من جهة ثانية.

8- معوقات تطبيق الإدارة الموقفية:

تواجه الإدارة الموقفية في المؤسسات تحديات عدّة، منها:

8-1- الضغوط النفسية والعملية المستمرة على الإدارة الموقفية في اتخاذ القرارات الصعبة

والحساسية في الوقت المناسب.

8-2- قيادة الموظفين الذين يملكون مهارات وخبرات مختلفة، مما يتطلب من الإدارة الموقفية

مهارات الاتصال والتعامل مع هذه الاختلافات.

8-3- صعوبة تحديد الأولويات فيما يتعلق بتوجيه القوى البشرية وتنظيم العمليات.

8-4- احتياج المؤسسة للابتكار والتطوير الدائم في جميع المجالات، وهو ما يتطلب من

الإدارة الموقفية التكيف مع التغييرات والابتكار.

8-5- عدم الاستقرار التنظيمي الهيكلي وعدم وضوح ودقة المسؤوليات المسندة لأفراد فريق

الإدارة الموقفية، ربما يؤدي إلى تنازع للاختصاصات وربما في أحيان أخرى إلى

إهمال وتقصير بقصد أو دون قصد، وهي أمور من شأنها تعقيد الموقف (حدرار،

2010، 312).

يتبين مما سبق أنه يمكن تصنيف معوقات الإدارة الموقفية إلى معوقات متعلقة بالمدير نفسه، مثل قلة توفر المهارات الإدارية لديه، ومعوقات متعلقة بالقوانين والأنظمة التي يمكن ألاّ تتيح للمدير هامشاً من المرونة، ومعوقات متعلقة بالمحيطين بالمدير سواء من الرؤساء أو المرؤوسين.

9- مجالات تطبيق الإدارة الموقفية في وظائف الإدارة المدرسية:

من خلال الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق الإدارة الموقفية في إدارة المؤسسات التعليمية، مثل دراسة البابطين (2013)، و (Al-omri 2007)، والطعجان (2014)، والبرازي (2016)، تبين أنه يمكن تطبيق الإدارة الموقفية في وظائف الإدارة المدرسة على النحو الآتي:

9-1- تطبيق الإدارة الموقفية في وظيفة التخطيط:

إنّ تطبيق الإدارة الموقفية في وظيفة التخطيط يساعد مدير المدرسة على أن يأخذ جميع المتغيرات الداخلية والخارجية بالحسبان عند وضع الخطة السنوية للمدرسة، وأن يعدّل في هذه الخطة وفقاً للمستجدات والمتغيرات الطارئة، كما يساعده على وضع خطط للطوارئ وإدارة الأزمات، والتنبؤ بالعوامل والتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ الخطة الدراسية ووضع الحلول والبدائل لها، وينبئه إلى تفادي الخطط والحلول الجاهزة قدر المستطاع، كما تساعد في التنبؤ بالتغيرات المتوقعة والمحتملة في البيئة الخارجية والداخلية للمدرسة، من خلال تقديم معلومات عن الظروف البيئية الحالية، وتوضيح الأداء الحالي للمدرسة، ويساهم تطبيق الإدارة الموقفية في وظيفة التخطيط في تحويل عملية التخطيط من تخطيط عمودي إلى تخطيط أفقي يسهم جميع العاملين فيه.

9-2- تطبيق الإدارة الموقفية في وظيفة التنظيم:

إنّ تطبيق الإدارة الموقفية في وظيفة التنظيم يساعد على تحقيق التوافق بين أهداف المدرسة من جهة، وأهداف العاملين فيها من خلال تنظيم إجراءات العملية التعليمية مثل جدول الدوام المدرسي،

وعملية قبول الطلبة بناءً على اقتراحات العاملين في المدرسة، كما يساعد تطبيق الإدارة الموقفية في وظيفة التنظيم على تنفيذ مدير المدرسة للمهام الإدارية بأساليب متنوعة وفقاً للظروف والمواقف المختلفة، وعلى توظيف التكنولوجيا الحديثة في إدارة شؤون المدرسة، وتطبيق اللوائح التنظيمية وفقاً للموقف المناسب، واتخاذ الإجراءات الضرورية لمواجهة الأمور الطارئة في الوقت المناسب.

9-3- تطبيق الإدارة الموقفية في وظيفة التوجيه:

إنّ تطبيق الإدارة الموقفية في وظيفة التوجيه يمكن مدير المدرسة من تقبل جميع اقتراحات العاملين ومجتمع المدرسة وبفعل دور مجالس أولياء الأمور، وعقد اجتماعات للمدرسين في حالات المواقف والظروف الطارئة، وتقديم التوجيهات للعاملين حول المواضيع الطارئة مثل (مخلفات الحرب، الكوارث الطبيعية...)، كما تتجلى أهمية - تطبيق الإدارة الموقفية في وظيفة التوجيه في تطبيق التعليمات الوزارية وفق مقتضيات الموقف والعمل بروح القانون من خلال مراعاة الحالات الإنسانية.

9-4- تطبيق الإدارة الموقفية في وظيفة الرقابة:

إنّ تطبيق الإدارة الموقفية في وظيفة الرقابة يجعل مدير المدرسة أكثر قدرة على معرفة المتغيرات الخاصة بالتنفيذ أولاً بأول، على أرض الواقع، ما يمكنه من معرفة التغيرات قبل أو عند التنفيذ، والاطلاع على انحرافات الأداء الموجودة لاتخاذ ما يلزم من إجراءات التصحيح التي تصل في الوقت نفسه إلى العاملين في المدرسة والمدرسين.

خلاصة الفصل الثالث:

من خلال ما تمّ ذكره يمكن القول بأنّ الإدارة الموقفية تقوم على الربط بين السمات الشخصية والموقف الإداري و ترى أنّ هذه السمات لا تعمم في كل زمان ومكان، وأنّه لا بدّ لتحديد السمات القيادية المطلوبة أن نضع الموقف الإداري في الاعتبار كونه العامل المؤثر في تحديد هذه السمات، ووفقاً لهذه النظرية فإنّها تهمل فكرة وجود طريقة واحدة مثلى لتأدية العمل الإداري في التخطيط والتنظيم والرقابة،

وتؤكد على أن الممارسات الإدارية يجب أن تتماشى بشكل عام مع المهام المختلفة التي يقوم بها الأفراد، ومع البيئة الخارجية، ومع حاجات الأفراد في المنظمة.

فالإدارة الموقفية ليست مزيجاً عشوائياً من النظريات الإدارية، وإنما هي منهجية يستخدمها المدير في اختيار النظرية الإدارية المناسبة للموقف وفق أسس علمية وموضوعية بعيدة عن التحيز والتأثر بالعوامل الذاتية.

لذلك فإن أهميتها تتبع من التنوع في المهارات والأساليب القيادية المستخدمة على عكس بعض النظريات التي تتخصص في أسلوب قيادة واحد، فالقائد الذي يمارس الإدارة الموقفية لديه القدرة على تعديل أسلوب قيادته وفقاً لما هو مناسب لمختلف الأشخاص في حالات ومواقف مختلفة، وبذلك تكون لديه خبرة أكبر في التركيز على مهارات ومعارف الموظفين وتوظيفها بما يخدم المواقف المتغيرة.

الفصل الرابع: مرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية

تمهيد:	71
1- لمحة عن التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية:	71
2- مفهوم التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية:	72
3- أهداف التعليم الأساسي مرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية:	72
4- مبادئ التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية:	74
5- شروط التكليف بإدارة مدرسة التعليم الأساسي:	76
خلاصة الفصل الرابع:	77

تمهيد:

إن التعليم هو أساس تطور المجتمعات وحضاراتها، ولذلك فإن جميع الدول تسعى إلى تحسين برامجها التعليمية و تطوير سياساتها التربوية و مناهجها العلمية كما وتعمل على تأمين متطلبات العملية التربوية من خلال تأمين البنية التحتية ومستلزماتها، من كوادر تدريسية مدربة ومؤهلة ومناهج دراسية تحقق النفع والفائدة للطلاب وتكسبهم الخبرة العلمية و العملية.

وتتال مرحلة التعليم الأساسي النصيب الأكبر من الاهتمام في عمليات الإصلاح والتطوير التربوي لما لها من أهمية اجتماعية واقتصادية تنعكس آثارها في جوانب المجتمع كافة.

يقدم هذا الفصل لمحة عن مرحلة التعليم الأساسي بالجمهورية العربية السورية وذلك من خلال استعراض تطور هذه المرحلة وأهدافها، كما يتناول واقع هذه المرحلة في السنوات العشر الأخيرة في سورية.

1- لمحة عن التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية:

شهد التعليم في الجمهورية العربية السورية تطوراً ملحوظاً خصوصاً في السنوات العشر الأخيرة طال بنيته التحتية والمناهج والأساليب المستخدمة، وشمل هذا التطور كافة مراحل التعليم وأنواعه.

وفي هذا السياق تم إحداث مرحلة التعليم الأساسي بموجب القانون رقم 32 تاريخ 7-4-2002م، وتم تعديل النظام الداخلي لمدارس مرحلة التعليم الأساسي بموجب القرار رقم 443/3053 تاريخ 2004/9/2.

وبناء على ذلك ضمت مرحلة التعليم الأساسي سنوات المرحلتين الابتدائية والإعدادية، وتم تمديد حق التعليم الإلزامي للطفل حتى عمر الخامسة عشر. (وزارة التربية).

كما تم إلزام جميع أولياء الأطفال السوريين (ذكوراً وإناثاً) الذين تتراوح أعمار أطفالهم ما بين 6 - 15 سنة بإلحاق أطفالهم بمدارس التعليم الأساسي (المرسوم الجمهوري رقم 2012، 7، المادة 2).

ونظراً لأن التعليم الأساسي هو القاعدة الأساسية لكل نظام التربية والتعليم في المراحل اللاحقة، فقد نال أهمية كبيرة من قبل وزارة التربية التي قامت بتوفير كافة مستلزمات هذه المرحلة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتطوير المناهج وأساليب التعليم ووسائله ورفع كفاءة المدرسين والإداريين ومستوياتهم العلمية والاجتماعية والعمل على تلبية جميع حاجات التلميذ باعتباره محور العملية التعليمية.

2- مفهوم التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية:

أطلق مصطلح التعليم الأساسي على نظم تعليمية بديلة غير تقليدية وفق أسلوب مصمم خصيصاً يلئم ظروف المنطقة التي يطبق بها وحسب ظروف كل إقليم أو كل دولة تتبنى هذا النمط من أنماط التعليم (الرز والحداد، 2006، ص2).

ومرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية هي مرحلة تعليمية مدتها تسع سنوات من الصف الأول وحتى الصف التاسع وهي مجانية (في المدارس العامة) وإلزامية و تتألف من:

- الحلقة الأولى: من الصف الأول وحتى الصف السادس.
- الحلقة الثانية: من الصف السابع وحتى الصف التاسع (النظام الداخلي المعدل لمرحلة التعليم الأساسي، 2015، ص3-4).

3- أهداف التعليم الأساسي مرحلة التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية:

تهدف التربية في مرحلة التعليم الأساسي إلى بناء شخصية المتعلم المتوازنة بجوانبها الوجدانية والعلمية والفكرية والاجتماعية والنفسية والجسدية عن طريق اكتساب المعارف والمهارات والاتجاهات والقيم التي تمكنه من تطوير نفسه واستخدام التقنيات والتفاعل مع القضايا الاجتماعية والوطنية والعالمية بشكل ايجابي وفق مستواه العمري وتوظيفها في المواقف الحياتية وتهيئته للمرحلة الثانوية، وذلك من خلال:

- تربية التلاميذ على الاعتزاز بالأمة العربية وتراثها وقيمها ولغتها القومية والإيمان بالثورة فكراً وممارسة وبالوحدة والحرية والاشتراكية هدفاً لتحقيق المجتمع العربي الموحد.
- إعداد التلاميذ للمواطنة الصالحة وتدعيم مشاعر الولاء والانتماء الوطني والقومي والإنساني.
- تهيئة فرص النمو الجسدي والعناية بالتربية الصحية، وإيلاء التربية البدنية المكانة الملائمة.
- المحافظة على البيئة المدرسية والاجتماعية والطبيعية التي يعيش فيها التلميذ وتعويد العادات الصحية الجيدة لمواجهة التغيرات الجسدية والنفسية والعاطفية في مرحلة المراهقة.
- تنمية انفعالات الناشئين وتوجيهها بما يمكنهم من التصرف السليم في مختلف المواقف باتزان وحكمة وتذليل العوائق الانفعالية التي تحول دون بناء شخصية متوازنة.
- تنمية الحس الجمالي والأخلاقي السليمين في مختلف مجالات الحياة بما يلائم أهداف المجتمع وقيمه.
- تزويد التلاميذ بالمعارف والمهارات الأساسية اللازمة للحياة وروح العصر والعمل على تنمية قدراتهم وتمكينهم من التواصل الإنساني بأشكاله المختلفة.
- تنمية قدرات التلاميذ على التفكير الموضوعي وتعويدهم على المحاكمة والاستقراء والاستنتاج والربط والتقويم وروح النقد والبحث عن الحقيقة وتنمية حب الاكتشاف والإبداع لديهم.
- الربط الوثيق بين النواحي النظرية والعملية لإحكام الصلة بين حياة الناشئة والبيئة المحيطة بهم.
- تنمية الاتجاهات لدى التلاميذ في العمل الجماعي والتعاون لتحقيق أهداف مشتركة وغرس روح المبادرة والإيجابية وتعلم السلوك المنتج والبعد عن السلبية وعدم المبالاة.

- تدريب التلاميذ على مواجهة مشكلات حياتهم البيئية والسكانية بالأسلوب العلمي وتشجيعهم على الانتفاع من خبراتهم في اتخاذ مواقف إيجابية سليمة للإسهام في الحياة العملية بكفاية
- تعويد التلاميذ احترام الوقت واستخدام أوقات الفراغ استخداماً مفيداً.
- مساعدة التلاميذ على اختيار المهن المناسبة لهم في ضوء حاجات التنمية الوطنية ومبادئ التوجيه التربوي المهني.
- إكساب التلاميذ مهارات التعلم الذاتي.
- إكساب مهارات استخدام الحاسوب.
- تعزيز مفاهيم التربية البيئية والسكانية والمعلوماتية والصحية والمهنية لدى التلاميذ لمساعدتهم على اتخاذ قرارات مسؤولة تجاهها.
- تهيئة التلاميذ للاندماج في الحياة الاجتماعية وتجاوز الروح الفردية والتزام القيم الاجتماعية من تعاون وإيثار مبادرة وتضحية وتغليب المصلحة العامة على المصلحة الفردية. (النظام الداخلي المعدل لمرحلة التعليم الأساسي، 2015، ص 3-4).

4- مبادئ التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية:

- تطبيق ديمقراطية التعليم:

طبق مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية في الجمهورية العربية السورية منذ عام 1970 وتنفيذاً للدستور تكفل الدولة للمواطن حق التعليم وحق العمل وقد أكد دستور الجمهورية العربية السورية مبدأ تكافؤ الفرص التعليمية والاجتماعية والاقتصادية والثقافية أمام جميع المواطنين (المؤتمر الإقليمي للدول العربية، 2015، 11)، وما نص عليه دستور الجمهورية العربية السورية يؤكد مبدأ ديمقراطية التعليم وتكافؤ الفرص أمام جميع المواطنين دون استثناء لمتابعة تعليمهم حسب إمكاناتهم وقدراتهم وميولهم (وزارة التربية، 2008، 56).

- مجانية التعليم وإلزاميته:

تماشياً مع روح العصر ومتطلباته أصدر قانون التعليم الأساسي رقم 32/ تاريخ 2002/4/7 المتضمن دمج مرحلتي التعليم الابتدائي والإعدادي بمرحلة واحدة هي التعليم الأساسي وجعل التعليم شاملاً لكل مراحل التعليم الأساسي، وعدّها مجانية وإلزامية تبدأ من الصف الأول حتى الصف التاسع، وتنتهي بامتحان عام يمنح الناجحون فيه شهادة التعليم الأساسي، وقد ظهرت النتائج من خلال المؤشرات التعليمية الأساسية لعام 2010 وصلت نسبة الالتحاق برياض الأطفال بعمر 3-5 سنوات إلى 12% ونسبة الالتحاق بالصف الأول من التعليم الأساسي إلى 99,5 %، ونسبة التسجيل الصافي في التعليم الأساسي إلى 97%، وبلغت الكثافة الصفية في التعليم الأساسي 27/ طالباً في الشعبة، ومتوسط أعداد التلاميذ لكل معلم في التعليم الأساسي 17 طالباً، وبلغت نسبة التسرب في التعليم الأساسي 3,6%.

وشهدت معظم المؤشرات التربوية صعوبات ومعوقات كثيرة لذا تم وضع خطة تفصيلية للأعوام القادمة تهدف إلى:

- توفير التعليم للجميع وتوفير البنية التحتية للتعليم .
- تطوير المناهج وطرائق التدريس وتقويمها بطريقة تشاركية تعطي مضموناً جديداً للتعلم يتمحور حول الطالب وإعداده واكتسابه قيم المواطنة الصالحة المؤدية إلى بناء مجتمع مستدام.
- تعميم وتعليم استخدام التقنيات التعليمية الحديثة بما فيها تقانات المعلومات والاتصالات في الصفوف والإدارات التعليمية.
- تطوير المؤسسات التعليمية وتحديثها بما يضمن توفير رأس مال بشري وفكري ومعرفي وقوى عاملة مدربة تمهيداً للوصول إلى التعافي المبكر للوطن.
- تحقيق الموازنة بين مخرجات التعليم ومتطلبات سوق العمل.
- تعزيز جودة التعليم والتعلم (المؤتمر الإقليمي للدول العربية، 2015، 57)

- مبدأ جودة التعليم:

بينت وزارة التربية في اجتماع الخبراء الإقليميين في مجال تطوير معايير جودة التعليم الأساسي بالتعاون مع منظمة التربية والثقافة (اليونسكو) والمنظمة الإسلامية للتربية والثقافة والعلوم (الاييسكو) الخطوات التي قامت بها سورية لتطوير هذه المعايير على مستويات التلاميذ والمعلمين والقيادات التربوية، حيث أنها تواصل مساعيها في تطوير معايير الجودة عبر وضع معايير عامة لتقييم جوانب العملية التربوية التي اعتمدت تطوير مناهج التعليم العام والتعليم التقني والمهني، وتعميق تأهيل المعلمين والمدرسين، ودمج التكنولوجيا بالتعليم، وأن الخطوات التي شملت المناهج هدفت إلى تحديث العملية التربوية وتنمية الموارد البشرية فيها للوصول إلى إنسان مدرك ومواكب لعلوم العصر ويمتلك مهارات التعلم والبحث الذاتي، وقد تضمن ذلك تحديد الدروس والأهداف التعليمية لكل صف حيث خضعت هذه المعايير لتقويم محلي ثم دولي عم

www.syrianeducation.org.sy/..م2006

وبناء على ما سبق فإن مبادئ التعليم الأساسي في الجمهورية العربية السورية تعمل على تعزيز التعليم الجيد المجاني الإلزامي للجميع من أجل بناء الإنسان الواعي والمتوازن والمفتخر بوطنه والمعتز به وتسعى إلى تطوير البيئة المدرسية وتحسين المناخ المدرسي وتطويره من خلال الإسهام في تهيئة الموارد البشرية والارتقاء بنوعية التعليم لتحسين مخرجات التعليم.

5- شروط التكليف بإدارة مدرسة التعليم الأساسي :

لقد حدد النظام الداخلي المعدل لمرحلة التعليم الأساسي شروط التكليف بإدارة المدرسة بما

يأتي:

- أن يكون حاصلاً على الإجازة الجامعية التعليمية، ويفضل حامل دبلوم التأهيل التربوي،

ومن اتبع دورات في مجال المعلوماتية.

- يعين لمدة خمس سنوات تجدد لمرة واحدة عند الضرورة وفي حال توافر الأداء الإداري المتميز.
- أن يكون تقديره في اللائحة التوجيهية في السنتين السابقتين للتكليف (جيد) على الأقل.
- لا تقل خدمته في التدريس عن خمس سنوات.
- أن يتمتع بكفاية إدارية وتربوية وشخصية قيادية وسمعة حسنة.
- يمكن تكليف حامل أهلية التعليم الابتدائي بإدارة المدرسة عند عدم توافر المجازين.
- أن يكون قد اتبع دورات تأهيلية تربوية.
- أن لا يكون معاقباً بعقوبة حسم 5% أو تأخير ترفيع أو حجب ترفيع.
- أن يجيد إحدى اللغات الأجنبية الحية.
- هذا وتنطبق الشروط السابقة على معاون المدير (نفس المرجع السابق، ص 15).

خلاصة الفصل الرابع:

تبين مما سبق أن مرحلة التعليم الأساسي مرحلة تعمل على تزويد التلاميذ بالأساسيات من الخبرات والمعارف والمعلومات والمهارات والاتجاهات اللازمة لهم في حاضرتهم ومستقبلهم وتتسم أهداف التعليم في هذه المرحلة بالشمول والتنوع والتوازن ومراعاة جميع حاجات التلميذ وجوانب شخصيته وتسعى لتهيئته للمراحل التعليمية اللاحقة، كما تبين أن هذه المرحلة مدتها تسع سنوات تبدأ في الصف الأول وحتى الصف التاسع وهي مجانية وإلزامية في مدارس القطاع العام، والحلقة الأولى للتعليم الأساسي تبدأ من الصف الأول حتى الصف السادس، والحلقة الثانية للتعليم الأساسي تبدأ في الصف السابع حتى الصف التاسع.

الفصل الخامس: إجراءات البحث

تمهيد.....	79
1- منهج البحث:.....	79
2- المجتمع الأصلي للبحث:.....	79
3- عينة البحث الاستطلاعية (عينة الصدق والثبات):.....	80
4- عينة البحث النهائية:.....	80
5- أدوات البحث:.....	81
6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:.....	95
خلاصة الفصل الخامس:.....	96

تمهيد:

يتناول هذا الفصل منهج البحث والمجتمع الأصلي وعينة البحث وتصميم أدواته والخطوات المتبعة في التحقق من صدق الأدوات وثباتها، كما يتناول الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث.

1- منهج البحث:

استخدم البحث المنهج الوصفي التحليلي؛ إذ يقوم هذا المنهج على دراسة الظاهرة كما توجد في الواقع والتعبير عنها كيفياً بوصفها وصفاً دقيقاً وتوضيح خصائصها، وكمياً بإعطائها وصفاً رقمياً من خلال أرقام وجداول توضح مقدار هذه الظاهرة أو حجمها أو درجة ارتباطها بالظواهر والمتغيرات الأخرى (درويش، 2018، 118)، وقد تمّ اختيار هذا المنهج لمناسبته لمشكلة البحث وأهدافه وتسؤولاته، وسيتم استخدام هذا المنهج من خلال تصميم أدوات البحث بهدف التوصل إلى تصور مقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية.

2- المجتمع الأصلي للبحث:

شمل المجتمع الأصلي للبحث جميع مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، وجميع الموجهين التربويين والاختصاصيين المشرفين على مرحلة التعليم الأساسي والتابعين لمديرية التربية في محافظة دمشق، ويبين الجدول (3) توزع أفراد المجتمع الأصلي للبحث.

الجدول (3) توزع أفراد المجتمع الأصلي للبحث

المسمى الوظيفي	العدد
مدير مدرسة	518
موجه	87
المجموع	605

3- عينة البحث الاستطلاعية (عينة الصدق والثبات):

تكونت عينة البحث الاستطلاعية (عينة الصدق والثبات) وهي من خارج العينة النهائية للبحث من (28) فرداً من مديري مدارس التعليم الأساسي والموجهين التربويين والاختصاصيين المشرفين على مرحلة التعليم الأساسي.

4- عينة البحث النهائية:

- مديرو المدارس:

تم اختيار عينة المديرين بالطريقة الطبقيّة النسبية، من خلال تقسيم المجتمع إلى طبقات (بناء على المناطق التعليميّة)، وتمّ تحديد حجم العينة وفق جداول كريجسي ومورغان، وقد تمّ توزيع الاستبانات على أفراد عينة البحث من خلال ما يأتي:

- زيارة الباحث للمدارس، وتوزيع الاستبانات بشكل مباشر على أفراد عينة الدراسة.
- زيارة الباحث لمراكز الدورات التدريبية، وتوزيع الاستبانات بشكل مباشر على المديرين المشتركين في تلك الدورات.

- الموجهون:

تمّ اختيار عينة الموجهين بطريقة الحصر الشامل، وقد شملت جميع الموجهين التربويين والاختصاصيين المشرفين على مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق.

وبيّن الجدول (4) عملية توزيع الاستبانات على أفراد عينة البحث.

الجدول (4) عملية توزيع الاستبانات على أفراد عينة البحث

المسمى الوظيفي	المجتمع الأصلي	الاستبانات الموزعة	الاستبانات المستردة	الاستبانات المستبعدة	العدد النهائي لعينة البحث
موجه	87	77	75	2	73
مدير مدرسة	518	300	264	17	247
المجموع	605	380	332	12	320

كما يبين الجدول (5) توزيع أفراد عينة البحث وفق المتغيرات المدروسة.

الجدول (5) توزيع أفراد عينة البحث وفق المتغيرات المدروسة

المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
المستوى الوظيفي	موجه	73	22.8 %
	مدير	247	77.2 %
	المجموع	320	100 %
الحلقة التعليمية	أولى	190	59.4 %
	ثانية	130	40.6 %
	المجموع	320	100 %
المؤهل العلمي	معهد متوسط	49	15.3 %
	إجازة	170	53.1 %
	دبلوم تأهيل تربوي	79	24.7 %
	دراسات عليا	22	6.9 %
	المجموع	320	100 %
عدد سنوات الخبرة	أقل من خمس سنوات	53	16.6 %
	من خمس إلى عشر سنوات	131	40.9 %
	أكثر من عشر سنوات	136	42.5 %
	المجموع	320	100 %

5- أدوات البحث:

5-1- استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية (واقع تطبيق

القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية):

هدفت هذه الاستبانة إلى تعرّف واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية، وقد تمّ

اختيار الاستبانة كأداة لجمع البيانات نظراً لأنها تتميز بإمكانية توزيعها على مساحة جغرافية واسعة،

كما يمكن توزيعها بشكل إلكتروني على أفراد عينة الدراسة من خلال وسائل التواصل الاجتماعي.

جرى تصميم استبانة درجة تطبيق الإدارة الموقفية بالاستناد إلى ما يأتي:

- الاطلاع على عدد من الدراسات السابقة ذات الصلة.

- الدراسة الاستطلاعية.

- الإطار النظري.

- آراء السادة المحكمين.

وقد تكوّنت استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية في صورتها النهائية من

(41) عبارة توزعت على أربع محاور، ويوضّح الجدول (6) توزيع عبارات استبانة واقع تطبيق القيادة

الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية على محاورها:

الجدول (6) توزيع عبارات استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية على محاورها

المحور	ارقام العبارات	المجموع
1	التخطيط	8-1
2	التنظيم	22-9
3	التوجيه	33-23
4	الرقابة	41-34
	استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية ككل	41-1
		41

وقد تمّ استخدام مقياس ليكرت الخماسي من خلال خيارات الاستجابة (مرتفعة جداً، مرتفعة،

متوسطة، منخفضة، منخفضة جداً)؛ إذ تأخذ العبارات الإيجابية الدرجات (5، 4، 3، 2، 1) وفق

الترتيب السابق،

- التحقق من صدق استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية:

المقصود بصدق الاستبانة هو أن تقيس الاستبانة السمة أو القدرة أو الشيء الذي تدعي أنها

تقيسه، وبهذا فإنّ الصدق يشير إلى مدى صلاحية الاستبانة وصحتها، ويدل صدق الاستبانة على

أمرين: ما الذي تقيسه، وكيف تنجح في قياسه (الريماوي، 2017، 102) وقد جرى التحقق من صدق

استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية بطريقتين:

- صدق المحتوى:

يتم التحقق من صدق المحتوى من خلال دراسة عناصر الاستبانة ويضمن هذا النوع من الصدق شمول الاستبانة للعناصر أو أنواع السلوك أو البيانات أو العوامل التي يجري قياسها وهو يعني مدى جودة تمثيل محتوى المقياس لفئة من المواقف أو الموضوعات التي يقيسها، (الريماوي، 2017، 104). وقد تمّ التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض الاستبانة على مجموعة من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية في جامعة دمشق. وتمّ إجراء التعديلات الموصى بها من حيث الزيادة والحذف والتعديل وإعادة الصياغة.

- صدق الاتساق الداخلي:

يُعدّ صدق الاتساق الداخلي أكثر أنواع الصدق استخداماً ويتم التّحقّق منه من خلال استخراج قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة ومجموع الدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الكناني، 2014، 224)، والجدول (7) يوضّح نتائج ذلك.

الجدول (7) صدق الاتساق الداخلي لإستبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية

قيمة معامل الارتباط	قيمة الدلالة الإحصائية	التخطيط
**0.852	0.000	(1) تأخذ إدارة المدرسة جميع متغيّرات البيئة الخارجية بالحسبان عند وضع الخطة السنوية للمدرسة.
**0.711	0.000	(2) تضع إدارة المدرسة خطة طوارئ تراعي تغيرات البيئة الداخلية للمدرسة.
**0.639	0.000	(3) تعدّل إدارة المدرسة في الخطة السنوية المحددة وفق للمستجدات والمتغيّرات الطارئة.
**0.648	0.000	(4) تراعي إدارة المدرسة المرونة في وضع الخطة السنوية للمدرسة.
**0.639	0.000	(5) تضع إدارة المدرسة خطط للطوارئ وإدارة الأزمات.
**0.857	0.000	(6) تنتبأ إدارة المدرسة بالعوامل التي تؤثر على تنفيذ الخطة الدراسية.

0.000	**0.631	(7) تتفادى إدارة المدرسة الخطط والحلول الجاهزة قدر المستطاع.
0.000	**0.661	(8) تستعين إدارة المدرسة بالمختصين فى التخطيط عند الحاجة.
قيمة الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط	التنظيم
0.000	**0.664	(9) تُركّز الإدارة المدرسية على المؤهلات العلمية لدى العاملين عند تكليفهم بمهامهم.
0.000	**0.523	(10) تشجّع إدارة المدرسة العمل بروح الفريق.
0.000	**0.587	(11) تُنفّذ إدارة المدرسة المهام الإدارية بأساليب متنوعة وفقاً للظروف والمواقف المختلفة.
0.000	**0.606	(12) تُوفّر الإدارة المدرسية بيئة تنظيمية محفّزة ومريحة.
0.000	**0.834	(13) تشجّع الإدارة المدرسية اتصالات العاملين المتعلقة بالعمل.
0.000	**0.725	(14) تتقبّل الإدارة المدرسية مقترحات العاملين المتعلقة بتنظيم إجراءات العمل.
0.002	**0.663	(15) تطوّر الإدارة المدرسية إجراءات العمل فى المدرسة باستمرار.
0.000	**0.685	(16) تُطبّق إدارة المدرسة اللوائح التنظيمية وفقاً للموقف المناسب.
0.000	**0.854	(17) تتخذ إدارة المدرسة الإجراءات الضرورية لمواجهة الأمور الطارئة فى الوقت المناسب.
0.000	**0.589	(18) تُلبّي القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية احتياجات العاملين.
0.000	**0.720	(19) تُزوّد الإدارة المدرسية العاملين بوسائل متعددة للحصول على المعرفة.
0.000	**0.639	(20) تُفوّض الإدارة المدرسية العاملين الصلاحيات لأداء أعمالهم بنجاح.
0.000	**0.752	(21) تُقلّل الإدارة المدرسية من المستويات الإدارية لتسهيل إجراءات العمل.
0.000	**0.789	(22) تزود الإدارة المدرسية العاملين بالتقنيات المناسبة.
قيمة الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط	التوجيه
0.000	**0.589	(23) تعتمد إدارة المدرسة سياسة الباب المفتوح.
0.000	**0.647	(24) تشجّع الإدارة المدرسية العاملين على اكتساب مهارات جديدة باستمرار.
0.000	**0.854	(25) تُوجّه الإدارة المدرسية العاملين للالتحاق ببرامج التعليم

		المستمر .
0.000	**0.643	(26) تعزز الإدارة المدرسية نواحي الإبداع عند العاملين.
0.000	**0.555	(27) تقدم الإدارة المدرسية الاستشارات للعاملين عند حاجتهم لذلك.
0.000	**0.752	(28) تحرص الإدارة المدرسية على رفع الروح المعنوية للعاملين.
0.001	**0.584	(29) تحفز الإدارة المدرسية العاملين على التغيير المستمر.
0.000	**0.598	(30) تعقد إدارة المدرسة اجتماعات للمدرسين وفق المواقف والظروف الطارئة.
0.000	**0.539	(31) تتعاون إدارة المدرسة مع العاملين في إيجاد حلول للصعوبات التي تعترض سير العمل.
0.000	**0.685	(32) تساعد إدارة المدرسة العاملين على تطبيق التعليمات الوزارية وفق مقتضيات الموقف.
0.000	**0.539	(33) تعقد الإدارة المدرسية الاجتماعات الدورية مع أولياء الأمور.
قيمة الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط	الرقابة
0.000	**0.638	(34) تقيم الإدارة المدرسية أداء العاملين في ضوء بيئة المدرسة.
0.000	**0.741	(35) تقيم الإدارة المدرسية عمل اللجان المدرسية وفق معايير موضوعية.
0.000	**0.676	(36) تكافئ الإدارة المدرسية العاملين وفق جودة العمليات المنفذة.
0.000	**0.655	(37) تحدد الإدارة المدرسية الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء مستويات الأداء المقدمة.
0.000	**0.767	(38) تتابع الإدارة المدرسية أداء العاملين وفق ظروفهم الثانية.
0.000	**0.548	(39) توفر الإدارة المدرسية نظاماً خاصاً لتلقي الشكاوي والملاحظات من أولياء الأمور.
0.000	**0.853	(40) تشجع الإدارة المدرسية على زيادة الإثراء الوظيفي لأعضاء فرق العمل.
0.000	*0.758	(41) تستبدل إدارة المدرسة الدور الرقابي بالدور التوجيهي المساند للعاملين.

**دال عند 0.01 باتجاهين

كما تم استخراج قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة فيما بينها وبين الدرجة الكلية، والجدول

(8) يبين نتائج ذلك.

الجدول (8) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد الاستبانة فيما بينها وبين الدرجة الكلية.

الدرجة الكلية	التخطيط	التنظيم	التوجيه	الرقابة	الدرجة الكلية
التخطيط		**0.685	**0.852	**0.841	**0.853
التنظيم	**0.685		**0.752	**0.743	**0.836
التوجيه	**0.852	**0.752		**0.831	**0.839
الرقابة	**0.841	**0.743	**0.831		**0.834
الدرجة الكلية	**0.853	**0.836	**0.839	**0.843	

يتبين من الجدولين (7) و(8) أن جميع قيم الدلالة الإحصائية لاختبار بيرسون دالة عند 0.01

مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية.

- التحقق من ثبات استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية:

المقصود بثبات الاستبانة أي أن تعطي النتائج نفسها كلما أعيد تطبيقها على نفس الأفراد تحت نفس الظروف التي طبقت عليهم في المرة الأولى (الريماوي، 2017، 124)، ومن أجل التأكد من ثبات استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية تم اتباع الطرائق الآتية:

- طريقة ألفا كرونباخ:

يمثل معامل ألفا كرونباخ متوسط المعاملات الناتجة عن تجزئة المقياس أو الاستبانة بطرق مختلفة، وبذلك فإنه يمثل معامل الارتباط بين أي جزئين من أجزاء المقياس ويتم حساب تباين كل بند من بنود الاختبار ثم مجموع التباينات، وكذلك تباين الدرجة الكلية للمقياس، وتستخدم هذه المعادلة في المقاييس والاختبارات متعددة الاختيارات وليست الثنائية (حسن، 2006، ص 11).

والجدول (9) يوضح قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية.

الجدول (9) ثبات نتائج استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية بطريقة ألفا كرونباخ

م	المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
1	التخطيط	8	0.758
2	التنظيم	14	0.881
3	التوجيه	11	0.754
4	الرقابة	8	0.711
	استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية ككل	41	0.854

يتبين من الجدول السابق أنّ جميع قيم ألفا كرونباخ وقيم معاملات الثبات أكبر من (0.7) مما يدل على ثبات مقبول للاستبانة.

- طريقة التجزئة النصفية:

تمّ التحقق من ثبات الاستبانة أيضاً باستخدام طريقة التجزئة النصفية (فردية وزوجية) حيث تمّ تقسيم درجات الاستبانة إلى نصفين متعادلين من خلال جعل البنود ذات الأرقام الفردية في أحد النصفين والبنود ذات الأرقام الزوجية في النصف الآخر، ثمّ تمّ حساب الترابط بين مجموع الدرجات على النصف الفردي ومجموع الدرجات على النصف الزوجي باستخدام معامل الارتباط بيرسون (وهو يمثل ثبات نصف المقياس)، ثمّ جرى تعديل طول البعد باستخدام معادلة سبيرمان براون، لأنّ معامل الثبات المحسوب بطريقة التجزئة النصفية يظهر درجة ارتباط أحد نصفي المقياس بنصفه الثاني وليس المقياس برمته (باهي، 2018، 229)، ويبين الجدول (10) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وبالنسبة لدرجتها الكلية.

الجدول (10) ثبات استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية بطريقة التجزئة

النصفية.

م	المحور	معامل الارتباط	معامل الثبات
1	التخطيط	0.703	0.703
2	التنظيم	0.603	0.603
3	التوجيه	0.616	0.616
4	الرقابة	0.687	0.687
استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية ككل.		0.611	0.759

يتبين من الجدول (10) أن قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية أكبر من (0.6) مما يؤكد

ثبات نتائج استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية.

5-2- استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية "متطلبات

تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية

الموقفية ":

هدفت هذه الاستبانة إلى تعرّف متطلبات تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في

ضوء النظرية الموقفية، وقد تكونت من (59) عبارة توزعت على أربع محاور، ويوضح الجدول (11)

توزع عبارات استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية على محاورها:

الجدول (11) توزع عبارات استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي

في ضوء النظرية الموقفية على محاورها.

م	المحور	ارقام العبارات	المجموع
1	الإدارية والتنظيمية	18-1	18
2	المعرفية والثقافية	33-19	15
3	الشخصية	45-34	12
4	الفنية والمادية	59-46	14
	استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية ككل	59-1	59

وقد تم استخدام مقياس ليكرت الخماسي من خلال تحديد درجة الأهمية (مرتفعة جداً، مرتفعة، متوسطة

منخفضة، منخفضة جداً). تأخذ الدرجات (1، 2، 3، 4، 5)

- التحقق من صدق استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة

الموقفية:

جرى التحقق من صدق الاستبانة بطريقتين:

- صدق المحتوى:

تم التحقق من صدق المحتوى من خلال عرض استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء

الإدارة الموقفية على مجموعة من السادة أعضاء الهيئة التدريسية في كلية التربية في جامعة دمشق. وتم

إجراء التعديلات الموصى بها من حيث الزيادة والحذف والتعديل وإعادة الصياغة.

- صدق الاتساق الداخلي:

تمّ التّحقّق منه من خلال استخراج قيم معاملات الارتباط بيرسون (Pearson) بين درجة كل عبارة ومجموع الدرجات الكلية للمحور الذي تنتمي إليه (الكناني، 2014، 224)، والجدول (12) يوضّح نتائج ذلك.

الجدول (12) صدق الاتساق الداخلي لإستبانة متطلّبات تطبيق القيادة الإداريّة في ضوء

الإدارة الموقفية.

قيمة الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط	المتطلّبات الإداريّة والتنظيميّة
0.000	**0.823	(1) منح مديري المدارس درجة أعلى من الاستقلالية.
0.000	**0.684	(2) تفويض العاملين في المدرسة بالصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال.
0.000	**0.749	(3) التنسيق بين إدارة المدرسة والإدارة العليا لتطبيق الإدارة الموقفية.
0.000	**0.838	(4) تشكيل فرق عمل للتعامل مع الأزمات والمواقف المختلفة.
0.000	**0.835	(5) تشجيع العمل التكاملي بين مستويات الهيكل التنظيمي للإدارة التربوية.
0.000	**0.809	(6) توفير ثقافة تنظيمية جاذبة ومريحة.
0.000	**0.830	(7) استخدام أنماط وأساليب قيادية متعددة.
0.000	**0.781	(8) مراعاة التخطيط الإداري للتغيّرات المحتملة في المستقبل.
0.000	**0.753	(9) تحديد إمكانات البيئة المحيطة من أجل خدمة المدرسة.
0.000	**0.839	(10) مراعاة طبيعة الموقف عند اتخاذ القرارات الإداريّة.
0.000	**0.760	(11) توفير البدائل المناسبة لمواجهة المواقف الإداريّة المختلفة.
0.026	*0.484	(12) تفادي القرارات النمطيّة والحلول الجاهزة لكل زمان ومكان.
0.001	**0.675	(13) تعزيز مهارات القيادة التشاركية بين العاملين في المدرسة.
0.000	**0.823	(14) تشجيع العاملين في المدرسة على المشاركة في عمليّات التطوير المستمر.
0.000	**0.684	(15) تنمية مهارات الاتصال والتواصل لدى القادة.
0.000	**0.749	(16) تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.
0.000	**0.838	(17) تنمية القدرات القياديّة للعاملين في المدرسة.

0.000	**0.835	(18) إجراء تجارب عملية لكل المواقف المتوقع حصولها في المستقبل.
قيمة الدلالة الإحصائية	قيمة معامل الارتباط	المتطلبات المعرفية والثقافية
0.000	**0.668	(19) الاستفادة من خبرات وتجارب العاملين في تطوير العمل الإداري.
0.000	**0.915	(20) توفير مصادر متنوعة للحصول على المعلومات.
0.002	**0.602	(21) إنشاء شبكات تعاون مع مديري المدارس الأخرى من أجل تبادل المعرفة.
0.000	**0.639	(22) بناء شبكة علاقات داخلية تسهل تشارك المعرفة.
0.007	**0.785	(23) بناء خطة لتنفيذ مجتمعات التعلم المستمر بين مديري المدارس.
0.003	**0.711	(24) متابعة المستجدات العلمية وتوظيفها في الإدارة المدرسية.
0.000	**0.776	(25) إعداد بحوث تربوية في مجال الإدارة من قبل مديري المدارس.
0.000	**0.831	(26) دعم عمليات إدارة المعرفة في المدرسة.
0.000	**0.624	(27) دعم البحوث والمبادرات النوعية لجميع العاملين في المدرسة.
0.000	**0.690	(28) تفعيل مساهمة المدرسة في نشر ثقافة التغيير داخل المجتمع المحلي.
0.000	**0.619	(29) إشراك ذوي الكفاءة من المجتمع المحلي في عضوية اللجان المدرسية.
0.000	**0.776	(30) تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية في مختلف مجالات العمل.
0.000	**0.831	(31) تشجيع العاملين في المدرسة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المواقف.
0.000	**0.743	(32) عقد ندوات حول الإدارة الموقفية وما يعترض مفهومها من غموض.
0.000	**0.771	(33) تقديم أدلة إرشادية للعاملين حول الإدارة الموقفية وأساليبها.
		المتطلبات الشخصية
0.000	**0.611	(34) المرونة في المواقف التربوية والإدارية.
0.007	**0.698	(35) استخدام التفكير المنظم في العمل.
0.003	**0.638	(36) تقبل الأفكار الجديدة من العاملين.
0.002	**0.676	(37) القدرة على استشراف المستقبل.
0.003	**0.622	(38) الاستماع إلى أفكار العاملين ومقترحاتهم.
0.002	**0.677	(39) امتلاك الثقة في القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعية.

0.000	**0.628	(40) احترام جميع العاملين في المدرسة وتقديم العون لهم.
0.000	**0.711	(41) توفر الرغبة الدائمة في التغيير والتطوير.
0.000	**0.846	(42) القدرة على التعامل في ظل الضغوط.
0.002	**0.739	(43) القابلية للانخراط في العمل الجماعي والتعاوني وإدارته.
0.000	**0.778	(44) القدرة على التفاوض والإقناع.
0.000	**0.648	(45) التمكن من مهارة حل المشكلات والصراعات والأزمات.
		المتطلبات الفنية والمادية
0.012	**0.638	(46) إنشاء قاعدة بيانات شاملة عن المدرسة.
0.000	**0.766	(47) توفير البنية التحتية اللازمة (الأجهزة.. شبكة الانترنت.. البرامج) بالمدارس لتوظيف التقنية في العمليات الإدارية.
0.000	**0.695	(48) توفير شبكة اتصال داخلية تربط الإدارة بالعاملين.
0.000	**0.778	(49) استخدام إدارة المدرسة للبريد الإلكتروني.
0.000	**0.853	(50) امتلاك مهارة استخدام الحاسوب من العاملين في المدرسة كافة.
0.001	**0.678	(51) الاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب العاملين على استخدام تقنيات المعلومات الإدارية.
0.000	**0.660	(52) توفر أنظمة حماية متطورة لحماية بيانات المدرسة.
0.007	**0.638	(53) اعتماد حوافز تشجيعية للعاملين الأكفاء تتناسب مع التميز في الأداء.
0.012	**0.854	(54) وضع معايير موضوعية للترقية والمحاسبة.
0.000	**0.796	(55) توفير دورات تدريبية لمديري المدارس حول مهارات القيادة الموقفية.
0.000	**0.666	(56) تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من أجل توفير البرامج التدريبية الملائمة.
0.000	**0.788	(57) تزويد العاملين بالتغذية الراجعة المناسبة عن أدائهم في العمل.
0.000	**0.851	(58) السماح للمجتمع المحلي بتقديم الدعم المالي اللازم للمدرسة.
0.007	**0.639	(59) وضع خطة سنوية لموازنة المدرسة وتوزيعها على الأنشطة المختلفة في ضوء احتياجات المدرسة.

**دال عند 0.01 باتجاهين

كما تم استخراج قيم معاملات الارتباط بين أبعاد استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء

الإدارة الموقفية فيما بينها وبين الدرجة الكلية، والجدول (13) يبين نتائج ذلك.

الجدول (13) قيم معاملات الارتباط بين أبعاد استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة

الموقفية فيما بينها وبين الدرجة الكلية.

المتطلبات	الإدارية والتنظيمية	المعرفية والثقافية	الشخصية	الفنية والمادية	الدرجة الكلية
الإدارية والتنظيمية		**0.741	**0.732	**0.811	**0.859
المعرفية والثقافية	**0.741		**0.734	**0.639	**0.798
الشخصية	**0.732	**0.734		**0.758	**0.713
الفنية والمادية	**0.811	**0.639	**0.758		**0.834
الدرجة الكلية	**0.859	**0.798	**0.713	**0.834	

يتبين من الجدولين (12) و(13) أن جميع قيم الدلالة الإحصائية لاختبار بيرسون دالة عند

0.01 مما يشير إلى صدق الاتساق الداخلي لاستبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية.

- التحقق من ثبات استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية:

بهدف التحقق من ثبات استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية تم اتباع

الطرائق الآتية:

- طريقة ألفا كرونباخ:

يوضح الجدول (14) قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور من محاور استبانة متطلبات تطبيق القيادة

الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية.

الجدول (14) ثبات استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية بطريقة ألفا

كرونباخ

م	المحور	عدد العبارات	قيمة معامل ألفا كرونباخ
1	الإدارية والتنظيمية	18	0.911
2	المعرفية والثقافية	15	0.851
3	الشخصية	12	0.801
4	الفنية والمادية	14	0.854
	استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية ككل	59	0.942

يتبين من الجدول السابق أن جميع قيم ألفا كرونباخ وقيم معاملات الثبات أكبر من (0.800) مما يدل على ثبات مقبول للاستبانة.

- طريقة التجزئة النصفية:

يوضح الجدول (15) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وبالنسبة لدرجتها الكلية.

الجدول (15) ثبات استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية بطريقة التجزئة النصفية.

م	المحور	معامل الارتباط	معامل الثبات
1	الإدارية والتنظيمية	0.452	0.623
2	المعرفية والثقافية	0.439	0.610
3	الشخصية	0.439	0.610
4	الفنية والمادية	0.511	0.676
	استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية ككل	0.582	0.736

يتبين من الجدول (15) أن قيم معاملات الثبات بطريقة التجزئة النصفية أكبر من (0.6) مما يؤكد ثبات نتائج استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية.

5-3- المقابلة المفتوحة:

المقابلة المقننة هي الأداة الثالثة المستخدمة في هذا البحث، وقد جرى تصميمها من خلال الاستناد إلى الإطار النظري والدراسات السابقة ذات الصلة، كما جرى التحقق من صدقها من خلال آراء السادة المحكمين، ويوضح الملحق (1) أسماء السادة المحكمين، كما يوضح الملحق (4) أسئلة المقابلة بالتفصيل.

6- الأساليب الإحصائية المستخدمة في البحث:

بهدف التحقق من صدق وثبات أدوات البحث جرى استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

- معامل الارتباط بيرسون (Pearson) لحساب صدق الاتساق الداخلي.
- معامل ألفا كرونباخ (Cronbach's Alpha) لحساب ثبات الاستبانة.
- معامل الثبات سيبرمان بروان (Spearman Brown) لحساب ثبات الاستبانة بطريقة التجزئة النصفية.

وبهدف الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياتها جرى استخدام القوانين والأساليب الإحصائية الآتية:

- قانون طول الفئة؛ إذ تمّ حساب طول الفئة على النحو الآتي: تقسيم المدى (أكبر قيمة في مفتاح التصحيح - أصغر قيمة في مفتاح التصحيح) على عدد الفئات $(1-5) \div 5 = 0.8$ (وهو طول الفئة)، وبعد إضافة طول الفئة إلى أصغر قيمة في مفتاح التصحيح تمّ تحديد خمسة مستويات للتعامل مع متوسطات الدرجات (فرج الله، 2017، 53)، والجدول (16) يبين ذلك.

الجدول (16) فئات قيم المتوسط الحسابي والقيم الموافقة لها.

فئات القيم	من 1 إلى 1.79	من 1.8 إلى 2.59	من 2.6 إلى 3.39	من 3.4 إلى 4.19	من 4.2 إلى 5
درجة الموافقة	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	مرتفعة	مرتفعة جداً

- المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية.
 - اختبار (ت-ستودنت) للمقارنات الثنائية (Independent Samples Test)؛ لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات مجتمعين مستقلين (متغيري المسمى الوظيفي والحلقة التعليمية).
 - تحليل التباين الأحادي انوفا (One Way Anova) لمقارنة المتوسطات لأكثر من مجتمعين (متغيري المؤهل العلمي وعدد سنوات الخبرة).
 - اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة.
- وتم تحليل استجابات أفراد عينة الدراسة بعد تفريغها باستخدام برنامج SPSS والأساليب الإحصائية الملائمة.

خلاصة الفصل الخامس:

عرض هذا الفصل المنهج المستخدم وهو المنهج الوصفي التحليلي، وتناول خطوات تصميم أدوات البحث وهي (استبانة تعرف واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية، استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية)، (مقابلة مع مديري المدارس)، وعرض خصائص عينة البحث التي تكونت من (247) مديراً ومديرة من مديري مدارس التعليم الأساسي، و(73) موجهة وموجهة من الموجهين في مديرية التربية في دمشق، واختتم الفصل بشرح الإحصائية المستخدمة في البحث.

الفصل السادس: نتائج البحث ومناقشتها وتفسيرها

تمهيد:	98.....
1- الإجابة عن أسئلة البحث:	98.....
2- اختبار فرضيات البحث:	118
3- نتائج المقابلة مع مديري مدارس التعليم الأساسي:	137
خلاصة الفصل السادس:	139

تمهيد:

يتناول هذا الفصل الإجابة عن أسئلة البحث واختبار فرضياته، ومناقشة النتائج، ويختتم الفصل بالتوصيات والمقترحات.

1- الإجابة عن أسئلة البحث:

- الإجابة عن السؤال الأول للبحث: ما واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي؟

بهدف الإجابة عن السؤال الأول للبحث تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور الاستبانة، والجدول (17) يبين نتائج ذلك.

الجدول (17) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
التخطيط	2.76	0.73	3	متوسطة
التنظيم	3.00	0.83	2	متوسطة
التوجيه	3.25	0.61	1	متوسطة
الرقابة	2.58	0.66	4	منخفضة
الدرجة الكلية	2.90	0.71		متوسطة

يتبين من الجدول (17) أنَّ المتوسط العام لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية قد بلغ (2.90) وهي قيمة متوسطة، كما يتبين أنَّ وظيفة التوجيه قد جاءت بالمرتبة الاولى بمتوسط حسابي (3.25) بدرجة تطبيق متوسطة، وجاءت وظيفة التنظيم بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (3.00) بدرجة تطبيق

متوسطة، وجاءت وظيفة التخطيط بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (2.76) بدرجة تطبيق متوسطة أيضاً، وجاءت وظيفة الرقابة بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (2.58)، وبدرجة تطبيق منخفضة.

وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة البابطين (2013) في السعودية التي توصلت إلى أن درجة ممارسة أساليب الإدارة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية متوسطة، ومع نتائج دراسة البرازي (2016) في الكويت التي توصلت إلى أنّ واقع تطبيق الإدارة الموقفية يحتاج إلى إعادة النظر من حيث خبرة القيادات في المؤسسات التعليمية ومدى تقبلهم لنظريات الإدارة الموقفية، وكذلك مدى استعداد هذه المؤسسات لتطبيق الإدارة الموقفية، كما تتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة Rideout & Tabrizi (2019) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق الإدارة الموقفية في إيران متوسطة، كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة النكلاوي وعمر (2022) في مصر التي توصلت أن تطبيق الإدارة الموقفية في المؤسسات التعليمية للطفولة المبكرة قد جاء بدرجة متوسطة، كما تتفق مع نتائج دراسة كنعان (2019) التي بينت أن درجة تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي في الأردن (لواء بني كنانة) متوسطة، كما تتفق مع نتائج دراسة جرادات (2020) التي بينت أن درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد من وجهة نظر المعلمين متوسطة.

وتختلف نتائج هذا السؤال مع نتائج دراسة الزيود وآخرون (2017) التي توصلت إلى أن درجة تطبيق الغدارة الموقفية في المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء في مصر مرتفعة، كما تختلف مع نتائج دراسة العبيد (2019) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين مرتفعة.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية، وفيما يلي نتائج ذلك.

- المحور الأول: التخطيط

يبين الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة

الدراسة على المحور الاول من استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية.

الجدول (18) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور

الاول من استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية.

الدرجة التطبيق	الترتيب	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	التخطيط
متوسطة	2	0.52	3.15	(1) تأخذ إدارة المدرسة جميع متغيرات البيئة الخارجية بالحسبان عند وضع الخطة السنوية للمدرسة.
منخفضة	5	1.12	2.55	(2) تضع إدارة المدرسة خطة طوارئ تراعي تغيرات البيئة الداخلية للمدرسة.
متوسطة	1	0.85	3.41	(3) تعدل إدارة المدرسة في الخطة السنوية المحددة وفق للمستجدات والمتغيرات الطارئة.
متوسطة	4	0.36	2.65	(4) تراعي إدارة المدرسة المرونة في وضع الخطة السنوية للمدرسة.
منخفضة	6	0.85	2.51	(5) تضع إدارة المدرسة خطط للطوارئ وإدارة الأزمات.
منخفضة	8	0.36	2.41	(6) تنتبأ إدارة المدرسة بالعوامل التي تؤثر على تنفيذ الخطة الدراسية.
متوسطة	3	0.85	3.00	(7) تتفادى إدارة المدرسة الخطط والحلول الجاهزة قدر المستطاع.
منخفضة	7	0.93	2.45	(8) تستعين إدارة المدرسة بالمختصين في التخطيط عند الحاجة.
متوسطة		0.73	2.76	المتوسط العام لمحور التخطيط

يتبين من الجدول (18) ما يأتي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي على محور التخطيط (2.76) وهي قيمة تدل على درجة تطبيق متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.73) وهي قيمة منخفضة نسبياً تدل على قلة التباين بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا المحور وبين المتوسط العام.

- جاءت درجة موافقة أفراد عينة البحث على أربع عبارات متوسطة هي (تأخذ إدارة المدرسة جميع متغيرات البيئة الخارجية بالحسبان عند وضع الخطة السنوية للمدرسة، تعدل إدارة المدرسة في الخطة السنوية المحددة وفق للمستجدات والمتغيرات الطارئة، تراعي إدارة المدرسة المرونة في وضع الخطة السنوية للمدرسة، تتفادى إدارة المدرسة الخطط والحلول الجاهزة قدر المستطاع).

- جاءت درجة موافقة أفراد عينة البحث على أربع عبارات منخفضة هي (تضع إدارة المدرسة خطة طوارئ تراعي تغيرات البيئة الداخلية للمدرسة، تضع إدارة المدرسة خطط للطوارئ وإدارة الأزمات، تتنبأ إدارة المدرسة بالعوامل التي تؤثر على تنفيذ الخطة الدراسية، تستعين إدارة المدرسة بالمختصين في التخطيط عند الحاجة).

وبشكل عام تدل النتائج السابقة إلى وجود تباين في جوانب التخطيط من قبل مديري المدارس، نظراً لأن الإدارة التربوية، قد منحت بعض اللامركزية لمديري المدارس ولاسيما ما يتعلق بالخطة السنوية وذلك نتيجة الظروف التي تمر بها البلاد، وفي ذات الوقت هناك الكثير من القوانين والأنظمة التي تحد عمل مديري المدارس.

المحور الثاني: التنظيم:

يبين الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة

الدراسة على المحور الثاني من استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية.

الجدول (19) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور

الثاني من استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية.

الترتيب	الانحراف المعيارى	المتوسط الحسابى	الدرجة التطبيق	التنظيم
3	0.85	3.48	مرتفعة	9) تُركّز الإدارة المدرسيّة على المؤهلات العلميّة لدى العاملين عند تكليفهم بمهامهم.
1	0.31	3.55	مرتفعة	10) تشجّع إدارة المدرسة العمل بروح الفريق.
7	0.85	3.17	متوسطة	11) تُنفّذ إدارة المدرسة المهام الإداريّة بأساليب متنوّعة وفقاً للظروف والمواقف المختلفة.
6	0.39	3.24	متوسطة	12) توفّر الإدارة المدرسيّة بيئة تنظيمية محفّزة ومريحة.
2	1.12	3.51	مرتفعة	13) تشجّع الإدارة المدرسيّة اتصالات العاملين المتعلقة بالعمل.
4	0.82	3.41	مرتفعة	14) تتقبّل الإدارة المدرسيّة مقترحات العاملين المتعلقة بتنظيم إجراءات العمل.
9	1.33	2.68	متوسطة	15) تطوّر الإدارة المدرسيّة إجراءات العمل في المدرسة باستمرار.
5	1.05	3.34	متوسطة	16) تُطبّق إدارة المدرسة اللوائح التنظيميّة وفقاً للموقف المناسب.
8	1.25	3.05	متوسطة	17) تتخذ إدارة المدرسة الإجراءات الضروريّة لمواجهة الأمور الطارئة في الوقت المناسب.
10	1.11	2.68	متوسطة	18) تُلبّي القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسيّة احتياجات العاملين.
13	0.85	2.43	منخفضة	19) تزوّد الإدارة المدرسيّة العاملين بوسائل

				متعددة للحصول على المعرفة.
منخفضة	12	0.36	2.55	(20) تفوّض الإدارة المدرسيّة العاملين الصلاحيات لأداء أعمالهم بنجاح.
متوسطة	11	0.98	2.63	(21) تقلل الإدارة المدرسيّة من المستويات الإداريّة لتسهيل إجراءات العمل.
منخفضة	14	0.36	2.34	(22) تزوّد الإدارة المدرسيّة العاملين بالتقنيات المناسبة.
متوسطة		0.83	3.00	المتوسّط العام لمحور التنظيم

يتبيّن من الجدول (19) ما يأتي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي على محور التنظيم (3.00) هي قيمة تدل على درجة تطبيق متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.83) وهي قيمة منخفضة نسبياً تدلّ على قلة التباين بين متوسطات درجات استجابات أفراد عيّنة البحث على عبارات هذا المحور وبين المتوسط العام.
- جاءت درجة موافقة أفراد عيّنة البحث على أربع عبارات مرتفعة هي (تُركز الإدارة المدرسيّة على المؤهلات العلميّة لدى العاملين عند تكليفهم بمهامهم، تشجّع إدارة المدرسة العمل بروح الفريق، تشجّع الإدارة المدرسيّة اتصالات العاملين المتعلقة بالعمل، تتقبّل الإدارة المدرسيّة مقترحات العاملين المتعلقة بتنظيم إجراءات العمل)، وتُعدّ هذه النتيجة منطقية لاسيّما في مدارس التعليم الأساسي حيث أنّ المعلمين من اختصاصات متنوعة، ما يتوجّب على مدير المدرسة تكليف كل مدرس وفق اختصاصه ومؤهلّه العلمي، كما يتم في مدارس التعليم الأساسي التعاون في تنفيذ المهام بين جميع العاملين في المدرسة من إداريين ومعلمين.
- جاءت درجة موافقة أفراد عيّنة البحث على سبع عبارات متوسطة هي (تُنفذ إدارة المدرسة المهام الإداريّة بأساليب متنوعة وفقاً للظروف والمواقف المختلفة، توفّر الإدارة المدرسيّة بيئة تنظيمية

محفزة ومريحة، تطوّر الإدارة المدرسيّة إجراءات العمل في المدرسة باستمرار، تُطبّق إدارة المدرسة اللوائح التنظيميّة وفقاً للموقف المناسب، تُلبّي القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسيّة احتياجات العاملين، تقلل الإدارة المدرسيّة من المستويات الإداريّة لتسهيل إجراءات العمل، يتبيّن أنّ تلك يتعلّق معظمها بالمهام والإجراءات الإداريّة المتعلّقة بتنظيم العمل في المدرسة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بتأثير تنفيذ هذه المهام بعدد من المتغيّرات مثل مؤهل المدير أو خبرته أو الواقع التعليمي للمدرسة.

- جاءت درجة موافقة أفراد عيّنة البحث على ثلاث عبارات منخفضة هي (تزوّد الإدارة المدرسيّة العاملين بوسائل متعددة للحصول على المعرفة، تفوّض الإدارة المدرسيّة العاملين الصلاحيات لأداء أعمالهم بنجاح، تزوّد الإدارة المدرسيّة العاملين بالتقنيات المناسبة)، يمكن تفسير هذه النتيجة بانشغال مديري المدارس بالأعباء الإداريّة، وقلة المهارات التقنيّة لدى البعض منهم، فضلاً عن قلة توفّر التقنيات في الكثير من المدارس .

- المحور الثالث: التوجيه

يبين الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على المحور الثالث من استبانة واقع تطبيق القيادة الإداريّة في ضوء الإدارة الموقفيّة.

الجدول (20) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على المحور الثالث من استبانة واقع تطبيق القيادة الإداريّة في ضوء الإدارة الموقفيّة.

التوجيه	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
(23) تعتمد إدارة المدرسة سياسة الباب المفتوح.	3.48	0.93	2	مرتفعة
(24) تشجّع الإدارة المدرسيّة العاملين على اكتساب مهارات جديدة باستمرار.	2.85	0.93	11	متوسطة
(25) توجّه الإدارة المدرسيّة العاملين للالتحاق ببرامج التعليم المستمر.	3.11	0.93	8	متوسطة

متوسطة	10	0.93	2.87	26) تعزز الإدارة المدرسية نواحي الإبداع عند العاملين.
مرتفعة	4	0.84	3.43	27) تقدم الإدارة المدرسية الاستشارات للعاملين عند حاجتهم لذلك.
متوسطة	9	0.34	2.89	28) تحرص الإدارة المدرسية على رفع الروح المعنوية للعاملين.
متوسطة	7	0.39	3.18	29) تحفز الإدارة المدرسية العاملين على التغيير المستمر.
مرتفعة	1	0.28	3.85	30) تعقد إدارة المدرسة اجتماعات للمدرسين وفق المواقف والظروف الطارئة.
مرتفعة	3	0.39	3.47	31) تتعاون إدارة المدرسة مع العاملين في إيجاد حلول للصعوبات التي تعترض سير العمل.
مرتفعة	5	0.39	3.41	32) تساعد إدارة المدرسة العاملين على تطبيق التعليمات الوزارية وفق مقتضيات الموقف.
متوسطة	6	0.39	3.21	33) تعقد الإدارة المدرسية الاجتماعات الدورية مع أولياء الأمور.
متوسطة		0.61	3.25	المتوسط العام لمحور التوجيه

يُتَبَيَّن من الجدول (20) ما يأتي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي على محور التوجيه (3.25)، وهي قيمة تدلّ على درجة تطبيق متوسطة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.61)، وهي قيمة منخفضة نسبياً تدلّ على قلة التباين بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا المحور وبين المتوسط العام.

- جاءت درجة موافقة أفراد عينة البحث على أربع عبارات مرتفعة هي (تعتمد إدارة المدرسة سياسة الباب المفتوح، تعقد إدارة المدرسة اجتماعات للمدرسين وفق المواقف والظروف الطارئة، تتعاون

إدارة المدرسة مع العاملين في إيجاد حلول للصعوبات التي تعترض سير العمل، تساعد إدارة

المدرسة العاملين على تطبيق التعليمات الوزارية وفق مقتضيات الموقف).

- جاءت درجة موافقة أفراد عينة البحث على سبع عبارات متوسطة هي (تشجع الإدارة المدرسية

العاملين على اكتساب مهارات جديدة باستمرار، توجه الإدارة المدرسية العاملين للالتحاق ببرامج

التعليم المستمر، تقدم الإدارة المدرسية الاستشارات للعاملين عند حاجتهم لذلك، تحرص الإدارة

المدرسية على رفع الروح المعنوية للعاملين، تحفز الإدارة المدرسية العاملين على التغيير

المستمر، تعقد الإدارة المدرسية الاجتماعات الدورية مع أولياء الأمور).

وتدلّ النتائج السابقة على وجود اهتمام بتطبيق التوجيه بشكل موقفي من قبل مديري المدارس،

ويفسر الباحث هذه النتيجة بأنّ مهمّة التوجيه بشكل عام والتوجيه الموقفي بشكل خاص ترتبط بشكل

كبير بنمط الإدارة المتبع من قبل مدير المدرسة، أكثر من ارتباطها بالمهام المحددة لمدير المدرسة في

اللوائح التنظيمية، ومن الطبيعي أن تتباين درجة تطبيق وظيفة التوجيه الموقفي من مدير لآخر، هذا ما

يفسر ارتفاع قيم الانحراف المعياري على عبارات هذا المحور.

- المحور الرابع: الرقابة:

يبين الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة

الدراسة على المحور الرابع من استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية.

الجدول (21) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور

الرابع من استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية.

الرقابة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة التطبيق
34) تقيم الإدارة المدرسية أداء العاملين في ضوء بيئة المدرسة.	2.51	0.82	7	منخفضة
35) تقيم الإدارة المدرسية عمل اللجان المدرسية وفق معايير موضوعية.	2.62	0.36	3	متوسطة

منخفضة	5	0.39	2.54	36) تكافئ الإدارة المدرسية العاملين وفق جودة العمليات المنفذة.
منخفضة	8	0.39	2.41	37) تحدد الإدارة المدرسية الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء مستويات الأداء المقدمة.
متوسطة	4	0.93	2.64	38) تتابع الإدارة المدرسية أداء العاملين وفق ظروفهم الثانية.
منخفضة	6	0.93	2.53	39) توفر الإدارة المدرسية نظاماً خاصاً لتلقي الشكاوي والملاحظات من أولياء الأمور.
متوسطة	2	0.34	2.68	40) تشجع الإدارة المدرسية على زيادة الإثراء الوظيفي لأعضاء فرق العمل.
متوسطة	1	1.11	2.71	41) تستبدل إدارة المدرسة الدور الرقابي بالدور التوجيهي المساند للعاملين.
منخفضة		0.66	2.58	المتوسط العام لمحور الرقابة

يتبين من الجدول (21) ما يأتي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي على محور الرقابة (2.58)، وهي قيمة تدلّ على درجة تطبيق منخفضة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.66)، وهي قيمة منخفضة نسبياً تدلّ على قلة التباين بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا المحور وبين المتوسط العام.

- جاءت درجة موافقة أفراد عينة البحث على أربع عبارات متوسطة هي (تقيم الإدارة المدرسية عمل اللجان المدرسية وفق معايير موضوعية، تتابع الإدارة المدرسية أداء العاملين وفق ظروفهم الثانية، تشجع الإدارة المدرسية على زيادة الإثراء الوظيفي لأعضاء فرق العمل، تستبدل إدارة المدرسة الدور الرقابي بالدور التوجيهي المساند للعاملين).

- جاءت درجة موافقة أفراد عينة البحث على أربع عبارات منخفضة هي (تقيم الإدارة المدرسية أداء العاملين في ضوء بيئة المدرسة، تكافئ الإدارة المدرسية العاملين وفق جودة العمليات

المنفذة، تحدد الإدارة المدرسية الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء مستويات الأداء المقدمة،

توفّر الإدارة المدرسية نظاماً خاصاً لتلقي الشكاوى والملاحظات من أولياء الأمور).

ويمكن تفسير هذه النتيجة بسببين الأول هو أنّ معظم إجراءات الرقابة والمتابعة في المدارس الثانوية تتم من قبل المشرفين التربويين، فقلماً ينفذ مديرو المدارس هذه الإجراءات رغبة منهم في تفادي أي صراعات أو خلافات مع المدرسين في المدرسة، والسبب الثاني أنّ معايير الرقابة والمتابعة محددة من قبل الإدارة التربوية وهي عامّة مركزيّة لا يمكنها أن تراعي الظروف الخاصّة بكل مدرسة، أو حتى بكل منطقة تعليميّة

- الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة: ما متطلبات تطبيق القيادة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي؟

يهدف الإجابة عن السؤال الثاني للدراسة تمّ استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعياريّة لدرجات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على محاور استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإداريّة في ضوء الإدارة الموقفية والجدول (22) يبيّن نتائج ذلك.

الجدول (22) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على محاور استبانة متطلبات تطبيق القيادة الموقفية.

المحور	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
المتطلّبات الإداريّة والتنظيميّة.	3.86	0.48	4	مرتفعة
المتطلّبات المعرفيّة والثقافية.	4.17	0.59	2	مرتفعة
المتطلّبات الشخصية.	4.09	0.79	3	مرتفعة
المتطلّبات الفنيّة والماديّة.	4.28	0.73	1	مرتفعة جداً
الدرجة الكلية	4.10	0.65		مرتفعة

يتبين من الجدول (22) أنَّ المتوسط العام لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة متطلبات تطبيق القيادة الموقفية قد بلغ (4.10) وهي قيمة مرتفعة، كما يتبين أنَّ المتطلبات الفنية والمادية قد جاءت بالمرتبة الأولى بمتوسط حسابي (4.28) بدرجة أهمية مرتفعة جداً، وجاءت المتطلبات المعرفية والثقافية بالمرتبة الثانية بمتوسط حسابي (4.17) بدرجة أهمية مرتفعة، وجاءت المتطلبات الشخصية بالمرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (4.10) بدرجة أهمية مرتفعة أيضاً، وجاءت المتطلبات الإدارية والتنظيمية بالمرتبة الرابعة بمتوسط حسابي (3.86)، وبدرجة أهمية مرتفعة أيضاً.

وتتفق هذه النتيجة بشكل جزئي مع نتائج دراسة البنا وآخرون (2024) التي بينت الحاجة المرتفعة لتطبيق متطلبات الإدارة الموقفية في التعليم الأزهرى في مصر، وأن أهم هذه المتطلبات هي هم متطلبات تطبيق الادارة الموقفية في التعليم الأزهرى قبل الجامعي وتتمثل بمتطلبات خاصة بالأهداف، متطلبات خاصة بالتخطيط، متطلبات خاصة بالتنفيذ، متطلبات خاصة بالإدارة.

كما تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة البرازي (2016) التي بينت أن تطبيق القيادة الموقفية يحتاج الى اعادة نظر من حيث خبرة القيادات في المؤسسات التعليمية ومدى تقبلهم لنظريات القيادة الموقفية وكذلك مدى استعداد هذه المؤسسات لتطبيق القيادة الموقفية.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات محاور استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية، وفيما يلي نتائج ذلك.

- المحور الأول: المتطلبات الإدارية والتنظيمية

يبين الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول من استبانة متطلبات القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية.

الجدول (23) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور

الأول من استبانة متطلبات تطبيق القيادة الموقفية.

المتطلبات الإدارية والتنظيمية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
1) منح مديري المدارس درجة أعلى من الاستقلالية.	4.11	0.35	3	مرتفعة
2) تفويض العاملين في المدرسة بالصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال.	4.04	0.96	5	مرتفعة
3) التنسيق بين إدارة المدرسة والإدارة العليا لتطبيق الإدارة الموقفية.	3.55	0.28	14	مرتفعة
4) تشكيل فرق عمل للتعامل مع الأزمات والمواقف المختلفة.	3.95	0.21	9	مرتفعة
5) تشجيع العمل التكاملي بين مستويات الهيكل التنظيمي للإدارة التربوية.	3.70	0.46	13	مرتفعة
6) توفير ثقافة تنظيمية جاذبة ومريحة.	3.87	0.18	11	مرتفعة
7) استخدام أنماط وأساليب قيادية متعددة.	4.22	0.35	2	مرتفعة جداً
8) مراعاة التخطيط الإداري للتغيرات المحتملة في المستقبل.	3.55	0.36	15	مرتفعة
9) تحديد إمكانات البيئة المحيطة من أجل خدمة المدرسة.	4.05	0.55	4	مرتفعة
10) مراعاة طبيعة الموقف عند اتخاذ القرارات الإدارية.	4.31	0.38	1	مرتفعة جداً
11) توفير البدائل المناسبة لمواجهة المواقف الإدارية المختلفة.	4.03	0.85	7	مرتفعة
12) تقادي القرارات النمطية والحلول الجاهزة لكل زمان ومكان.	3.47	0.34	17	مرتفعة
13) تعزيز مهارات القيادة التشاركية بين العاملين في	4.04	0.90	6	مرتفعة

المرتبة	المتوسط الحسابى	الانحراف المعياري	المتوسط العام	البيان
مرتفعة	12	0.66	3.85	(14) تشجيع العاملين في المدرسة على المشاركة في عمليات التطوير المستمر.
مرتفعة	18	0.58	3.36	(15) تنمية مهارات الاتصال والتواصل لدى القادة.
مرتفعة	10	0.44	3.89	(16) تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.
مرتفعة	8	0.28	4.01	(17) تنمية القدرات القيادية للعاملين في المدرسة.
مرتفعة	16	0.58	3.55	(18) إجراء تجارب عملية لكل المواقف المتوقع حصولها في المستقبل.
مرتفعة		0.48	3.86	المتوسط العام لمحور المتطلبات الإدارية والتنظيمية.

يتبين من الجدول (23) ما يأتي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي على محور المتطلبات الإدارية والتنظيمية (3.86)، وهي قيمة تدل على درجة أهمية مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.48)، وهي قيمة منخفضة نسبياً تدل على قلة التباين بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا المحور وبين المتوسط العام.
- جاءت درجة موافقة أفراد عينة البحث على (16) عبارة بدرجة أهمية مرتفعة، وعلى عبارتين بدرجة أهمية مرتفعة جداً.
- وتبين النتائج السابقة أهمية توفر المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتطبيق القيادة الموقفية، إذ تُعدُّ هذه المتطلبات حجر الأساس والقاعدة التي تبنى عليها المتطلبات الأخرى.

- المحور الثاني: المتطلبات المعرفية والثقافية

يبين الجدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية.

الجدول (24) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثاني من استبانة متطلبات تطبيق القيادة الموقفية.

المتطلبات المعرفية والثقافية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
(19) الاستفادة من خبرات وتجارب العاملين في تطوير العمل الإداري.	4.38	0.70	6	مرتفعة جداً
(20) توفير مصادر متنوعة للحصول على المعلومات.	4.60	0.54	2	مرتفعة جداً
(21) إنشاء شبكات تعاون مع مديري المدارس الأخرى من أجل تبادل المعرفة.	4.55	0.45	4	مرتفعة جداً
(22) بناء شبكة علاقات داخلية تسهل تشارك المعرفة.	4.78	0.66	1	مرتفعة جداً
(23) بناء خطة لتفعيل مجتمعات التعلم المستمر بين مديري المدارس.	4.18	0.44	8	مرتفعة
(24) متابعة المستجدات العلمية وتوظيفها في الإدارة المدرسية.	4.10	0.47	9	مرتفعة
(25) إعداد بحوث تربوية في مجال الإدارة من قبل مديري المدارس.	4.61	0.70	3	مرتفعة جداً
(26) دعم عمليات إدارة المعرفة في المدرسة.	3.65	0.25	13	مرتفعة
(27) دعم البحوث والمبادرات النوعية لجميع العاملين في المدرسة.	3.80	0.97	12	مرتفعة
(28) تفعيل مساهمة المدرسة في نشر ثقافة التغيير	4.32	0.99	7	مرتفعة

داخل المجتمع المحلي.				جداً
(29) إشراك ذوي الكفاءة من المجتمع المحلي في عضوية اللجان المدرسية.	3.62	0.36	14	مرتفعة
(30) تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية في مختلف مجالات العمل.	3.85	0.85	11	مرتفعة
(31) تشجيع العاملين في المدرسة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المواقف.	4.05	0.18	10	مرتفعة
(32) عقد ندوات حول الإدارة الموقفية وما يعترض مفهومها من غموض.	3.58	0.58	15	مرتفعة
(33) تقديم أدلة إرشادية للعاملين حول الإدارة الموقفية وأساليبها.	4.48	0.69	5	مرتفعة جداً
المتوسط العام لمحور المتطلبات المعرفية والثقافية	4.17	0.58		مرتفعة

يتبين من الجدول (24) ما يأتي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي على محور المتطلبات المعرفية والثقافية (4.17)، وهي قيمة تدلّ على درجة أهمية مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.58) وهي قيمة منخفضة نسبياً تدلّ على قلة التباين بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا المحور وبين المتوسط العام.

- جاءت درجة موافقة أفراد عينة البحث على (7) عبارات بدرجة أهمية مرتفعة جداً، وعلى (8) عبارات بدرجة أهمية مرتفعة.

وتبين النتائج السابقة أنّ المتطلبات المعرفية والثقافية تحظى بأهمية فائقة نظراً لأنها تنمّي معارف ومهارات المدير وتصلقها، إذ إنّ المتطلبات المعرفية والثقافية تتعلق بالموارد البشري، فتطبيق القيادة الموقفية لا يمكن أن يتم دون وجود معارف ومعلومات ومستوى مقبول من الثقافة الإدارية لدى المدير،

نظراً لأنّ تطبيق القيادة الموقفية يتطلب معرفة لدى المدير بالاتجاهات الإدارية الحديثة، ومعرفة بخصائص العاملين في المدرسة، وكذلك يجب أن يتوفر لديه معلومات وافية عن القوانين والأنظمة حتى يقوم باتخاذ القرار بشكل لا يتعارض مع تلك القوانين، وفي ذات الوقت يراعي خصائص العاملين ومقتضيات الموقف.

- المحور الثالث: المتطلبات الشخصية:

يبين الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث من استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية.

الجدول (25) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الثالث من استبانة متطلبات تطبيق القيادة الموقفية.

المتطلبات الشخصية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
(34) المرونة في المواقف التربوية والإدارية.	4.30	0.61	7	مرتفعة جداً
(35) استخدام التفكير المنظم في العمل.	3.75	0.95	9	مرتفعة
(36) تقبل الأفكار الجديدة من العاملين.	3.46	1.12	11	مرتفعة
(37) القدرة على استشراف المستقبل.	4.41	1.32	4	مرتفعة
(38) الاستماع إلى أفكار العاملين ومقترحاتهم.	3.89	1.25	8	مرتفعة
(39) امتلاك الثقة في القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعة.	4.44	0.63	2	مرتفعة جداً
(40) احترام جميع العاملين في المدرسة وتقديم العون لهم.	4.52	0.64	1	مرتفعة جداً
(41) توفر الرغبة الدائمة في التغيير والتطوير.	4.39	0.74	6	مرتفعة جداً
(42) القدرة على التعامل في ظل الضغوط.	3.68	0.36	10	مرتفعة

مرتفعة	12	0.85	3.45	(43) القابلية للانخراط في العمل الجماعي والتعاوني وإدارته.
مرتفعة جداً	5	0.39	4.41	(44) القدرة على التفاوض والإقناع.
مرتفعة جداً	3	0.61	4.44	(45) التمكن من مهارة حل المشكلات والصراعات والأزمات.
مرتفعة		0.79	4.10	المتوسط العام لمحور المتطلبات الشخصية

يتبين من الجدول (25) ما يأتي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي على محور المتطلبات الشخصية (4.10)، وهي قيمة تدلّ على درجة أهمية مرتفعة، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.79) وهي قيمة منخفضة نسبياً تدلّ على قلة التباين بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا المحور وبين المتوسط العام.

- جاءت درجة موافقة أفراد عينة البحث على (6) عبارات بدرجة أهمية مرتفعة جداً، وعلى (6) عبارات بدرجة أهمية مرتفعة.

وتؤكد النتائج السابقة أنّ تطبيق القيادة الموقفية يتطلب وجود سمات وخصائص شخصية لدى المدير مثل المرونة والتفكير المنطقي والموضوعية والابتعاد عن الذاتية والتفكير الدائم بالتنوير في إجراءات العمل وعدم مقاومة التغيير في حال كان لصالح المصلحة العامة.

- المحور الرابع: المتطلبات الفنية والمادية

يبين الجدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الرابع من استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية

الجدول (26) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور

الرابع من استبانة متطلبات تطبيق القيادة الموقفية.

المتطلبات الفنية والمادية	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	درجة الأهمية
(46) إنشاء قاعدة بيانات شاملة عن المدرسة.	4.25	0.52	8	مرتفعة جداً
(47) توفير البنية التحتية اللازمة (الأجهزة.. شبكة الانترنت.. البرامج) بالمدارس لتوظيف التقنية في العمليات الإدارية.	4.66	0.71	2	مرتفعة جداً
(48) توفير شبكة اتصال داخلية تربط الإدارة بالعاملين.	4.58	0.67	4	مرتفعة جداً
(49) استخدام إدارة المدرسة للبريد الإلكتروني.	4.67	0.63	1	مرتفعة جداً
(50) امتلاك مهارة استخدام الحاسوب من العاملين في المدرسة كافة.	4.42	0.81	5	مرتفعة جداً
(51) الاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب العاملين على استخدام تقنيات المعلومات الإدارية.	4.17	0.83	11	مرتفعة
(52) توفر أنظمة حماية متطورة لحماية بيانات المدرسة.	4.26	0.89	7	مرتفعة جداً
(53) اعتماد حوافز تشجيعية للعاملين الأكفاء تتناسب مع التميز في الأداء.	3.89	0.66	13	مرتفعة جداً
(54) وضع معايير موضوعية للترقية والمحاسبة.	3.55	0.75	14	مرتفعة
(55) توفير دورات تدريبية لمديري المدارس حول مهارات القيادة الموقفية.	4.28	0.77	6	مرتفعة جداً
(56) تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من أجل توفير البرامج التدريبية الملائمة.	4.13	0.82	12	مرتفعة
(57) تزويد العاملين بالتغذية الراجعة المناسبة عن	4.18	0.93	10	مرتفعة

				أدائهم في العمل.
مرتفعة جداً	9	0.52	4.25	(58) السماح للمجتمع المحلي بتقديم الدعم المالي اللازم للمدرسة.
مرتفعة جداً	3	0.71	4.66	(59) وضع خطة سنوية لموازنة المدرسة وتوزيعها على الأنشطة المختلفة في ضوء احتياجات المدرسة.
مرتفعة جداً		0.73	4.29	المتوسط العام لمحور المتطلبات الفنية والمادية.

يتبين من الجدول (26) ما يأتي:

- بلغت قيمة المتوسط الحسابي على محور المتطلبات الشخصية (4.29)، وهي قيمة تدلّ على درجة أهمية مرتفعة جداً، وبلغت قيمة الانحراف المعياري (0.73) وهي قيمة منخفضة نسبياً تدلّ على قلة التباين بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على عبارات هذا المحور وبين المتوسط العام.
- جاءت درجة موافقة أفراد عينة البحث على (10) عبارات بدرجة أهمية مرتفعة جداً، وعلى (4) عبارات بدرجة أهمية مرتفعة.
- وتبين النتائج السابقة أنّ تطبيق القيادة الموقفية يحتاج وجود العديد من التقنيات ولاسيما أنّ الكثير من الاتجاهات الحديثة التي يمكن أن يطبقها مدير المدرسة تقوم بشكل رئيسي على التكنولوجيا مثل الإدارة الإلكترونية، إذ أنّ تطبيق التكنولوجيا في العمل الإداري يوفر الوقت والجهد ويجعل العمل أكثر دقة ويساعد المدير على اتخاذ القرارات في الوقت المناسب وبناء على معلومات ومعارف دقيقة يتم الحصول عليها من الوسائل التقنية الحديثة.

2- اختبار فرضيات البحث:

- الفرضية الأولى: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد

عينة الدراسة على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير

المسمى الوظيفي (موجه ، مدير).

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد العينة على محاور استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وتم استخدام الاختبار الإحصائي (ت ستويذنت) (Independent Samples Test) وفق متغير المسمى الوظيفي (موجه ، مدير). والجدول (27) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (27) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت ستويذنت) على استبانة واقع

تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير المسمى الوظيفي (موجه، مدير).

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيم (t)	الدلالة الإحصائية	القرار
التخطيط	موجه	73	17.25	4.34	318	19.655-	0.000	دالة
	مدير	247	24.54	2.12				
التنظيم	موجه	73	38.14	4.03	318	13.018-	0.000	دالة
	مدير	247	43.25	2.55				
التوجيه	موجه	73	31.82	3.19	318	11.908-	0.000	دالة
	مدير	247	35.96	2.42				
الرقابة	موجه	73	16.00	3.80	318	11.443-	0.000	دالة
	مدير	247	21.26	3.34				
الدرجة الكلية	موجه	73	103.21	15.10	318	14.379-	0.000	دالة
	مدير	247	125.01	10.04				

يتبين من الجدول (25) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (ت ستويذنت) بالنسبة لجميع محاور استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية قد جاءت أصغر من (0.05)، هذا يعني وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة واقع

تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير المسمى الوظيفي (موجه، مدير)، وهذه الفروق لصالح الفئة ذات المتوسط الحسابي الأعلى وهم فئة المديرين، ويمكن تفسير النتائج السابقة بأن مديري المدارس وفي ظل الصلاحيات الممنوحة يرون أنهم يطبقون القيادة الموقفية في حدود صلاحياتهم، أما الموجهين فيرون أن بعض المديرين يتصلّبون في تطبيق القوانين واللوائح بما يمكن أن يعرقل عمل المدرسة أو يضيع الوقت والجهد.

- الفرضية الثانية: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد

عينة الدراسة على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير

الحلقة التعليمية (أولى، ثانية).

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محاور استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وتم استخدام الاختبار الإحصائي (ت ستوينت) (Independent Samples Test) وفق متغير الحلقة التعليمية (أولى، ثانية). والجدول (26) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (28) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت ستودنت) على استبانة واقع

تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير الحلقة التعليمية (أولى، ثانية).

المحور	الحلقة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيم (t)	الدلالة الإحصائية	القرار
التخطيط	أولى	190	22.84	4.20	318	(0.192)	0.848	غير دالة
	ثانية	130	22.93	4.06				
التنظيم	أولى	190	42.05	3.67	318	(0.188)	0.851	غير دالة
	ثانية	130	42.13	3.62				
التوجيه	أولى	190	35.03	3.20	318	0.088	0.930	غير دالة
	ثانية	130	35.00	3.04				
الرقابة	أولى	190	20.04	4.11	318	(0.102)	0.918	غير دالة
	ثانية	130	20.08	4.08				
الدرجة الكلية	أولى	190	119.96	14.76	318	(0.111)	0.912	غير دالة
	ثانية	130	120.14	14.42				

يتبين من الجدول (28) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (ت ستودنت) بالنسبة لجميع محاور استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية قد جاءت أكبر من (0.05) ما يعني عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير الحلقة التعليمية (أولى، ثانية)، ويمكن تفسير النتيجة لتشابه الظروف من قوانين ولوائح تنظيمية وإمكانات مادية بين الحلقين الأولى والثانية ولاسيما أن الحلقين عادة ما يكونوا في ذات المبنى المدرسي.

- الفرضية الثالثة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد

عينة البحث على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير

المؤهل العلمي (معهد متوسط، إجازة، جامعية، دبلوم تأهيل تربوي، دراسات عليا).

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية ودرجتها الكلية وتم استخدام الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) وفق متغير المؤهل العلمي. والجدولين (29) و(30) يوضحان نتائج ذلك.

الجدول (29) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة

واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	معهد متوسط	49	20.10	4.48
	إجازة	170	22.20	3.47
	دبلوم تأهيل تربوي	79	24.94	4.05
	دراسات عليا	22	26.91	1.31
التنظيم	معهد متوسط	49	39.41	3.25
	إجازة	170	40.99	2.36
	دبلوم تأهيل تربوي	79	44.84	3.82
	دراسات عليا	22	46.64	1.36
التوجيه	معهد متوسط	49	32.86	2.40
	إجازة	170	33.87	1.89
	دبلوم تأهيل تربوي	79	37.68	3.21

1.70	39.14	22	دراسات عليا	الرقابة
3.25	17.45	49	معهد متوسط	
3.02	18.52	170	إجازة	
3.58	23.54	79	دبلوم تأهيل تربوي	
0.91	25.18	22	دراسات عليا	
13.04	109.81	49	معهد متوسط	
10.29	115.58	170	إجازة	
14.50	131.00	79	دبلوم تأهيل تربوي	
4.99	137.86	22	دراسات عليا	

الجدول (30) نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في

ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير المؤهل العلمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
التخطيط	بين المجموعات	1150.30	3	383.43	28.101	0.000	دالة
	داخل المجموعات	4311.78	316	13.64			
	المجموع	5462.09	319				
التنظيم	بين المجموعات	1608.96	3	536.32	64.446	0.000	دالة
	داخل المجموعات	2629.76	316	8.32			
	المجموع	4238.72	319				
التوجيه	بين المجموعات	1387.06	3	462.35	83.639	0.000	دالة
	داخل المجموعات	1746.83	316	5.53			
	المجموع	3133.89	319				

دالة	0.000	78.108	757.20	3	2271.59	بين المجموعات	الرقابة
			9.69	316	3063.40	داخل المجموعات	
				319	5334.99	المجموع	
دالة	0.000	61.227	8329.94	3	24989.82	بين المجموعات	الدرجة الكلية
			136.05	316	42991.96	داخل المجموعات	
				319	67981.78	المجموع	

يتبين من الجدول (29) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (أنوفا) لجميع محاور استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية قد جاءت أصغر من (0.05)، ما يعني وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير المؤهل العلمي.

ولمعرفة مصدر هذه الفروق جرى استخدام اختبار (Scheffe) والجدول (31) يبين نتائج ذلك.

الجدول (31) نتائج اختبار (Scheffe) على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير المؤهل العلمي.

المحور	المتغير (أ)	المتغير (ب)	الفرق بين المتوسطين بين (أ) و(ب)	الدلالة الإحصائية	القرار
التخطيط	معهد متوسط	إجازة	-2.09713*	0.007	دالة
		دبلوم تأهيل تربوي	-4.83876*	0.000	دالة
		دراسات عليا	-6.81114*	0.000	دالة
	إجازة	معهد متوسط	2.09713*	0.007	دالة
		دبلوم تأهيل تربوي	-2.74163*	0.000	دالة
		دراسات عليا	-4.71401*	0.000	دالة
	دبلوم تأهيل تربوي	معهد متوسط	4.83876*	0.000	دالة
		إجازة	2.74163*	0.000	دالة
		دراسات عليا	1.97238-	0.181	غير دالة
	دراسات عليا	معهد متوسط	6.81114*	0.000	دالة

دالة	0.000	*4.71401	إجازة		
غير دالة	0.181	1.97238	دبلوم تأهيل تربوي		
دالة	0.011	*-1.58007-	إجازة		
دالة	0.000	*-5.42728-	دبلوم تأهيل تربوي	معهد متوسط	
دالة	0.000	*-7.22820-	دراسات عليا		
دالة	0.011	*1.58007	معهد متوسط		
دالة	0.000	*-3.84721-	دبلوم تأهيل تربوي	إجازة	
دالة	0.000	*-5.64813-	دراسات عليا		
دالة	0.000	*5.42728	معهد متوسط		
دالة	0.000	*3.84721	إجازة	دبلوم تأهيل تربوي	
غير دالة	0.084	1.80092-	دراسات عليا		
دالة	0.000	*7.22820	معهد متوسط		
دالة	0.000	*5.64813	إجازة	دراسات عليا	
غير دالة	0.084	1.80092	دبلوم تأهيل تربوي		
غير دالة	0.072	1.01345-	إجازة		
دالة	0.000	*-4.82640-	دبلوم تأهيل تربوي	معهد متوسط	
دالة	0.000	*-6.27922-	دراسات عليا		
غير دالة	0.072	1.01345	معهد متوسط		
دالة	0.000	*-3.81296-	دبلوم تأهيل تربوي	إجازة	
دالة	0.000	*-5.26578-	دراسات عليا		
دالة	0.000	*4.82640	معهد متوسط		
دالة	0.000	*3.81296	إجازة	دبلوم تأهيل تربوي	
غير دالة	0.089	1.45282-	دراسات عليا		
دالة	0.000	*6.27922	معهد متوسط		
دالة	0.000	*5.26578	إجازة	دراسات عليا	
غير دالة	0.089	1.45282	دبلوم تأهيل تربوي		
غير دالة	0.212	1.07455-	إجازة	معهد متوسط	

دالة	0.000	-6.09532*	دبلوم تأهيل تربوي		
دالة	0.000	-7.73284*	دراسات عليا		
غير دالة	0.212	1.07455	معهد متوسط		
دالة	0.000	-5.02077*	دبلوم تأهيل تربوي	إجازة	
دالة	0.000	-6.65829*	دراسات عليا		
دالة	0.000	6.09532*	معهد متوسط		
دالة	0.000	5.02077*	إجازة	دبلوم تأهيل تربوي	
غير دالة	0.193	-1.63751	دراسات عليا		
دالة	0.000	7.73284*	معهد متوسط		
دالة	0.000	6.65829*	إجازة	دراسات عليا	
غير دالة	0.193	1.63751	دبلوم تأهيل تربوي		

يتبين من الجدول (31) أنّ مصدر الفروق على محاور استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير المؤهل العلمي هو بين المعهد المتوسط والإجازة من جهة، ودبلوم التأهيل التربوي والدراسات العليا من جهة ثانية، ومن خلال مقارنة المتوسطات الحسابية الواردة في الجدول (29) يبين أنّ هذه الفروق لصالح المؤهل الأعلى، ويمكن تفسير النتائج السابقة بأنّ مديري المدارس ذوي المؤهل الأعلى أكثر اطلاعاً على الاتجاهات الإدارية الحديثة، نظراً لأنّ تطبيق القيادة الموقفية يتطلب الاطلاع على العديد من تلك الاتجاهات واختيار ما يتناسب معها مع مقتضيات الموقف.

وتختلف نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسة دراسة البابطين (2013) في السعودية التي بينت عدم وجود فروق في درجة ممارسة أساليب الإدارة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية وفق متغير المؤهل العلمي، كما تختلف نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسة (2009) Mcewen التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في إدراك مدراء المدارس الحكومية للإدارة الموقفية كنموذج إداري فعّال في ضوء متغير المؤهل العلمي، وكذلك تختلف

مع نتائج دراسة جرادات (2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وفق متغير المؤهل العلمي.

وكذلك تختلف هذه النتيجة مع نتائج دراسة كنعان (2019) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة (الأردن) لمبادئ القيادة الموقفية تعزى إلى متغير المؤهل العلمي. وتختلف مع نتائج دراسة (Darawsha & Maberah 2021) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في تطبيق الإدارة الموقفية في المدارس الثانوية وفق متغير المؤهل العلمي.

وأيضاً تختلف نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسة العبيد (2019) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الموقفية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين وفق متغير المؤهل العلمي.

- الفرضية الرابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير عدد سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من خمس إلى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات).

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية ودرجتها

الكلية وتم استخدام الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) وفق متغير عدد سنوات الخبرة. والجدولين (32) و (33) يوضحان نتائج ذلك.

الجدول (32) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
التخطيط	أقل من خمس سنوات	53	23.00	4.14
	من خمس إلى عشر سنوات	131	22.83	4.23
	أكثر من عشر سنوات	136	22.87	4.08
التنظيم	أقل من خمس سنوات	53	42.25	3.71
	من خمس إلى عشر سنوات	131	41.99	3.76
	أكثر من عشر سنوات	136	42.11	3.54
التوجيه	أقل من خمس سنوات	53	35.21	3.23
	من خمس إلى عشر سنوات	131	34.99	3.22
	أكثر من عشر سنوات	136	34.97	3.04
الرقابة	أقل من خمس سنوات	53	20.23	4.15
	من خمس إلى عشر سنوات	131	19.99	4.14
	أكثر من عشر سنوات	136	20.05	4.04
الدرجة الكلية	أقل من خمس سنوات	53	120.68	14.79
	من خمس إلى عشر سنوات	131	119.80	14.93
	أكثر من عشر سنوات	136	120.00	14.30

الجدول (33) نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في

ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
التخطيط	بين المجموعات	1.110	2	555.	0.032	0.968	غير دالة
	داخل المجموعات	5460.980	317	17.227			
	المجموع	5462.089	319				
التنظيم	بين المجموعات	2.573	2	1.286	0.096	0.908	غير دالة
	داخل المجموعات	4236.149	317	13.363			
	المجموع	4238.722	319				
التوجيه	بين المجموعات	2.296	2	1.148	0.116	0.890	غير دالة
	داخل المجموعات	3131.592	317	9.879			
	المجموع	3133.888	319				
الرقابة	بين المجموعات	2.072	2	1.036	0.062	0.940	غير دالة
	داخل المجموعات	5332.915	317	16.823			
	المجموع	5334.988	319				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	29.001	2	14.500	0.068	0.935	غير دالة
	داخل المجموعات	67952.781	317	214.362			
	المجموع	67981.781	319				

يتبين من الجدول (33) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (أنوفا) لجميع محاور استبانة واقع

تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية قد جاءت أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود

فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع

تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير عدد سنوات الخبرة. ويمكن تفسير

ضعف تأثير متغير عدد سنوات الخبرة على تطبيق القيادة الموقفية بأن تلك السنوات ما لم تقترن

بالنمو المهني سواء من خلال الدورات التدريبية أو التعلم الذاتي هي سنوات خدمة وليس سنوات خبرة حقيقة، وتتفق نتيجة هذه الفرضية مع نتائج دراسة دراسة البابطين (2013) في السعودية التي بينت عدم وجود فروق في درجة ممارسة أساليب الإدارة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية وفق متغير عدد سنوات الخبرة، وتتفق أيضاً نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة (2021) Darawsha & Maberah التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في تطبيق الإدارة الموقفية في المدارس الثانوية وفق متغير عدد سنوات الخبرة، وتتفق مع نتائج دراسة جرادات (2020) التي توصلت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

وتختلف نتائج هذه الفرضية مع نتائج دراسة كنعان (2019) التي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء بني كنانة (الأردن) لمبادئ القيادة الموقفية تعزى إلى متغير الخبرة، إذ جاءت الفروق لصالح أقل من 5 سنوات. وكذلك تختلف مع نتائج دراسة العبيد (2019) التي توصلت إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة القيادة الموقفية الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين وفق متغير عدد سنوات الخبرة لصالح المدراء الذين خبرتهم بين 5 و 10 سنوات.

- الفرضية الخامسة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد

عينة الدراسة على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي

في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير المسمى الوظيفي (موجه، مدير).

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد العينة على محاور استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وتم استخدام

الاختبار الإحصائي (ت ستويدينت) (Independent Samples Test) وفق متغير المسمى الوظيفي (موجه ، مدير). والجدول (34) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (34) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت ستويدينت) على استبانة متطلبات

تطوير القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير المسمى الوظيفي

المحور	المسمى الوظيفي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيم (t)	الدلالة الإحصائية	القرار
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	موجه	73	69.74	4.83	318	0.202-	0.840	غير دالة
	مدير	247	69.87	4.86				
المتطلبات المعرفية والثقافية	موجه	73	62.27	5.61	318	1.345	0.180	غير دالة
	مدير	247	61.26	5.68				
المتطلبات الشخصية	موجه	73	49.51	5.33	318	0.742-	0.458	غير دالة
	مدير	247	50.01	5.04				
المتطلبات الفنية والمادية	موجه	73	59.58	4.24	318	0.283-	0.778	غير دالة
	مدير	247	59.74	4.30				
الدرجة الكلية	موجه	73	241.10	9.60	318	0.173	0.863	غير دالة
	مدير	247	240.88	9.40				

يتبين من الجدول (34) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (ت ستويدينت) بالنسبة لجميع محاور استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية قد جاءت أكبر من (0.05) ما يعني عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير المسمى الوظيفي (موجه، مدير). وتشير النتائج السابقة إلى أن كل من أفراد عينة البحث من المديرين والموجهين متفقين على أهمية متطلبات القيادة الموقفية الواردة في الاستبانة.

- الفرضية السادسة: لا يوجد فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد

عينة الدراسة على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي

في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير الحلقة التعليمية (أولى، ثانية).

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على محاور استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وتم استخدام الاختبار الإحصائي (ت ستوينت) (Independent Samples Test) وفق متغير الحلقة التعليمية (أولى، ثانية). والجدول (35) يوضح نتائج ذلك.

الجدول (35) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ونتائج اختبار (ت ستوينت) على استبانة متطلبات

تطوير القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير الحلقة التعليمية (أولى، ثانية).

المحور	الحلقة التعليمية	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجات الحرية	قيم (t)	الدلالة الإحصائية	القرار
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	أولى	190	69.400	4.933	318	-2.951	0.055	غير دالة
	ثانية	130	70.485	4.659				
المتطلبات المعرفية والثقافية	أولى	190	61.758	5.652	318	1.019	0.309	غير دالة
	ثانية	130	61.100	5.702				
المتطلبات الشخصية	أولى	190	50.200	5.198	318	1.285	0.200	غير دالة
	ثانية	130	49.454	4.953				
المتطلبات الفنية والمادية	أولى	190	59.595	4.427	318	531.-	0.596	غير دالة
	ثانية	130	59.854	4.071				
الدرجة الكلية	أولى	190	240.953	9.765	318	0.056	0.955	غير دالة
	ثانية	130	240.892	8.950				

يتبين من الجدول (35) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (ت ستودنت) بالنسبة لجميع محاور استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية قد جاءت أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير الحلقة التعليمية، ويمكن هذه النتيجة بما ذكر سابقاً حول تشابه الظروف والعوامل التي يمكن أن تؤثر في متطلبات تطوير القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية بين مدارس الحلقة الأولى ومدارس الحلقة الثانية ولاسيما أن معظمها في ذات المبنى المدرسي.

- الفرضية السابعة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد

عينة البحث على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي

في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير المؤهل العلمي (معهد متوسط، إجازة، جامعية، دبلوم

تأهيل تربوي، دراسات عليا).

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية ودرجتها الكلية وتم استخدام الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) وفق متغير المؤهل العلمي. والجدولين (36) و(37) يوضحان نتائج ذلك.

الجدول (36) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية ودرجتها الكلية وفق متغير المؤهل العلمي.

المحور	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	معهد متوسط	49	69.61	4.71
	إجازة	170	69.97	4.93
	دبلوم تأهيل تربوي	79	69.59	4.90
	دراسات عليا	22	70.23	4.53

5.92	61.78	49	معهد متوسط	المتطلبات المعرفية والثقافية
5.64	61.46	170	إجازة	
5.80	61.41	79	دبلوم تأهيل تربوي	
5.21	61.36	22	دراسات عليا	
5.15	49.94	49	معهد متوسط	المتطلبات الشخصية
5.09	49.95	170	إجازة	
5.20	49.84	79	دبلوم تأهيل تربوي	
5.09	49.64	22	دراسات عليا	
4.17	59.27	49	معهد متوسط	المتطلبات الفنية والمادية
4.37	59.64	170	إجازة	
4.24	59.92	79	دبلوم تأهيل تربوي	
4.11	60.36	22	دراسات عليا	
9.93	240.59	49	معهد متوسط	
9.39	241.02	170	إجازة	
9.60	240.76	79	دبلوم تأهيل تربوي	
8.43	241.59	22	دراسات عليا	

الجدول (37) نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية في

ضوء النظرية الموقفية وفق متغير المؤهل العلمي.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	بين المجموعات	13.485	3	4.495	0.190	0.903	غير دالة
	داخل المجموعات	7477.387	316	23.663			
	المجموع	7490.872	319				
المتطلبات المعرفية والثقافية	بين المجموعات	5.024	3	1.675	0.052	0.985	غير دالة
	داخل المجموعات	10258.948	316	32.465			
	المجموع	10263.972	319				
المتطلبات الشخصية	بين المجموعات	2.305	3	768.	0.029	0.993	غير دالة
	داخل المجموعات	8311.292	316	26.302			
	المجموع	8313.597	319				
المتطلبات الفنية والمادية	بين المجموعات	23.626	3	7.875	0.427	0.734	غير دالة
	داخل المجموعات	5823.574	316	18.429			
	المجموع	5847.200	319				
الدرجة الكلية	بين المجموعات	18.815	3	6.272	0.070	0.976	غير دالة
	داخل المجموعات	28334.532	316	89.666			
	المجموع	28353.347	319				

يتبين من الجدول (37) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (أنوفا) لجميع محاور استبانة

متطلبات القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية قد جاءت أكبر

من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات

أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير المؤهل العلمي، وتشير هذه النتيجة إلى اتفاق أفراد عينة البحث بالرغم من اختلاف مؤهلاتهم على متطلبات تطوير القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية، وهذا دليل على وجود اتجاهات إيجابية نحو تطبيق القيادة الموقفية من قبل أفراد عينة البحث من جميع المؤهلات العلمية.

- الفرضية الثامنة: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير عدد سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من خمس إلى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات).

لاختبار هذه الفرضية جرى استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على محاور استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية ودرجتها الكلية وتم استخدام الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) وفق متغير عدد سنوات الخبرة. والجدولين (38) و(39) يوضحان نتائج ذلك.

الجدول (38) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير عدد سنوات الخبرة

المحور	عدد سنوات الخبرة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	أقل من خمس سنوات	53	69.08	4.82
	من خمس إلى عشر سنوات	131	69.33	4.99
	أكثر من عشر سنوات	136	70.63	4.64
المتطلبات المعرفية والثقافية	أقل من خمس سنوات	53	61.21	5.43
	من خمس إلى عشر سنوات	131	61.49	5.76
	أكثر من عشر سنوات	136	61.60	5.72

5.08	50.15	53	أقل من خمس سنوات	المتطلبات الشخصية
5.04	50.06	131	من خمس إلى عشر سنوات	
5.20	49.64	136	أكثر من عشر سنوات	
4.41	60.23	53	أقل من خمس سنوات	المتطلبات الفنية والمادية
4.57	60.01	131	من خمس إلى عشر سنوات	
3.90	59.20	136	أكثر من عشر سنوات	
8.78	240.66	53	أقل من خمس سنوات	الدرجة الكلية
9.14	240.89	131	من خمس إلى عشر سنوات	
9.99	241.07	136	أكثر من عشر سنوات	

الجدول (39) نتائج الاختبار الإحصائي أنوفا (ANOVA) على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير عدد سنوات الخبرة.

المحور	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيم F	قيمة الدلالة	القرار
المتطلبات الإدارية والتنظيمية	بين المجموعات	150.671	2	75.335	3.101	0.058	غير دالة
	داخل المجموعات	7340.201	317	23.155			
	المجموع	7490.872	319				
المتطلبات المعرفية والثقافية	بين المجموعات	5.963	2	2.982	0.092	0.912	غير دالة
	داخل المجموعات	10258.009	317	32.360			
	المجموع	10263.972	319				
المتطلبات الشخصية	بين المجموعات	15.947	2	7.974	0.305	0.738	غير دالة
	داخل المجموعات	8297.649	317	26.176			
	المجموع	8313.597	319				
المتطلبات الفنية والمادية	بين المجموعات	61.285	2	30.642	1.679	0.188	غير دالة
	داخل المجموعات	5785.915	317	18.252			
	المجموع	5847.200	319				

الدرجة الكلية	بين المجموعات	6.913	2	3.456	0.039	0.962	غير دالة
	داخل المجموعات	28346.434	317	89.421			
	المجموع	28353.347	319				

يتبين من الجدول (39) أن قيمة الدلالة الإحصائية لاختبار (أنوفا) لجميع محاور استبانة متطلبات القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية قد جاءت أكبر من (0.05)، مما يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير عدد سنوات الخبرة، ويمكن تفسير هذه النتيجة بالاستناد إلى نتائج الفرضية الرابعة، إذ أن تطبيق القيادة الموقفية لا يتطلب سنوات خبرة من المدير بقدر ما يتطلب اطلاع على الاتجاهات الإدارية الحديثة، ويتطلب وجود مهارات إدارية لدى المدير، وأيضاً اطلاع على القوانين واللوائح التنظيمية في المدرسة، وتلك الشروط يمكن تحقيقها من خلال الدورات التدريبية أو من خلال التعلم الذاتي خلال سنوات خبرة قليلة.

3- نتائج المقابلة مع مديري مدارس التعليم الأساسي:

تم إجراء مقابلة مفتوحة مع (20) مديراً ومديرة من مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق، وقد تكونت المقابلة من (5) أسئلة، الملحق (4) وتمت بشكل مباشر بين الباحث ومديري المدارس، وفيما يلي ملخص إجابات مديري المدارس على أسئلة المقابلة:

س1: هل تعتقد أن الإدارة الموقفية يمكن أن تساعد في تحقيق الأهداف التعليمية؟

كيف ذلك؟

بينت نتائج هذا السؤال أن (80 %) من مديري المدارس الذين شملتهم المقابلة ليس لديهم فكرة واضحة عن الإدارة الموقفية، وأنهم يطبقون الإدارة المدرسية بناء على النظام الداخلي وعلى التعليمات الصادرة عن مديرية التربية، بينما أبدى (20 %) من مديري المدارس الذين شملتهم

المقابلة بعض المعرفة بنظرية الإدارة الموقفية، وصرحوا بأنهم يحاولون التوفيق قدر المستطاع بين القوانين و التعليمات الصادرة عن مديرية التربية من جهة، وبين الموقف على أرض الواقع من جهة ثانية.

- س2 : ما هي الطرائق المستخدمة للتعامل مع التغييرات السريعة والمفاجئة في مدارس التعليم الأساسي؟

إن جميع مديري المدارس الذين شملتهم المقابلة يستندون إلى النظام الداخلي وعلى التعليمات الصادرة عن مديرية التربية في التغييرات السريعة والمفاجئة.

- س3: هل تعتقد أن الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس كافية لهم للقيام بعمليات التطوير الإداري؟

أظهر جميع مديري المدارس الذين شملتهم المقابلة حاجة لزيادة الصلاحيات الممنوحة لمدير المدرسة وذلك حتى تتناسب مع المهام المطلوبة منه، ولكي تمكنه من اتخاذ القرار في الوقت المناسب.

- س4: ما رأيك في قدرة مديري المدارس على تطبيق الاستراتيجيات الإدارية الحديثة؟
بين جميع مديري المدارس الذين شملتهم المقابلة وجود صعوبة في تطبيق الاستراتيجيات الإدارية الحديثة في ظل القوانين والأنظمة الإدارية الحالية والتي تقيد عمل مدير المدرسة وتحد من صلاحياته.

- س5 : ما معوقات تطبيق الإدارة الموقفية من وجهة نظرك؟
أظهر (70 %) من مديري المدارس الذين شملتهم المقابلة أن معوقات تطبيق الإدارة الموقفية تتعلق بالقوانين الإدارية والمركزية في اتخاذ القرارات، وقلة توفر الصلاحيات لمدير المدرسة، وقلة توفر الميزانية المالية الكافية التي تمكنه من اتخاذ القرار بناء على الموقف، وبين (30 %) من مديري المدارس الذين شملتهم المقابلة أن معوقات تطبيق الإدارة الموقفية يمكن أن تعود لأسباب

بشرية أبرزها قلة تعاون العاملين في المدرسة مع المدير، وقلة توفر مهارات تطبيق الإدارة الموقفية لدى المدير.

خلاصة الفصل السادس:

عرض هذا الفصل الإجابة عن أسئلة البحث التي بينت أن درجة تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي متوسطة، وأن درجة أهمية توفير متطلبات تطبيق القيادة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي مرتفعة، كما عرض هذا الفصل اختبار فرضيات البحث واليت بينت دلالة الفروق في درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي، واستبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي وفق متغيرات المسمى الوظيفي، والحلقة التعليمية، والمؤهل العلمي، وعدد سنوات الخبرة، واختتم الفصل بعرض لنتائج المقابلة مع مديري مدارس التعليم الأساسي.

الفصل السابع: التصور المقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس

التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية

تم التوصل إلى التصور المقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية بناءً على:

- الأدب النظري المتعلق بالإدارة الموقفية.
- الدراسات السابقة التي تناولت تطبيق الإدارة الموقفية في المدارس.
- الاطلاع على تجارب عدد من الدول العربية والأجنبية فيما يتعلق بتطبيق الإدارة الموقفية بشكل عام، وفي المدارس بشكل خاص.
- نتائج دراسة واقع تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي العام من خلال تطبيق استبانة على (مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة دمشق، وجميع الموجهين التربويين والاختصاصيين المشرفين على مرحلة التعليم الأساسي والتابعين لمديرية التربية في محافظة دمشق)، وقد تضمنت الاستبانة المحاور الآتية (التخطيط الموقفي، التنظيم الموقفي، التوجيه الموقفي، الرقابة الموقفية).
- نتائج مقابلات مع عدد من مديري مدارس التعليم الأساسي وذلك بهدف دراسة واقع تطبيق الإدارة الموقفية.

ويتضمن التصور المقترح ما يأتي:

(1) المنطلقات النظرية للتصور المقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري

مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية.

(2) المنطلقات العملية للتصور المقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري

مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية:

(3) أهداف التصور المقترح.

(4) مبررات التصور المقترح.

(5) نقاط القوة التي يمكن الاستناد عليها في بناء التصور المقترح لتطوير

القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية.

(6) مجالات تطبيق الإدارة الموقفية في الإدارة المدرسية

(7) مراحل تنفيذ التصور المقترح.

(8) الصعوبات المتوقعة والحلول المقترحة.

(9) المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتطوير القيادة الإدارية لمديري

مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية:

(10) المتطلبات المعرفية والثقافية اللازمة لتطوير القيادة الإدارية لمديري

مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية.

(11) المتطلبات الشخصية اللازمة لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس

التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية.

(12) المتطلبات الفنية والمادية اللازمة لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس

التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية.

1- المنطلقات النظرية للتصور المقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي

في ضوء الإدارة الموقفية:

- يجب على القائد عند تطبيق الإدارة الموقفية أن يعرف أساليب القيادة المختلفة على عكس

القائد الذي يتخصص في أسلوب قيادة واحدة فقط.

- مقترحات عدد من الدراسات والبحوث المحلية والعربية لتطبيق الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية، وتطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي.
- توصيات عدد من المؤتمرات العربية والدولية لتطوير القيادة الإدارية لمديري المدارس.
- نجاح تطبيق الإدارة الموقفية في المدارس بناء على نتائج العديد من الدراسات السابقة.

2- المنطلقات العملية للتصور المقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي

في ضوء الإدارة الموقفية:

- إن تطبيق الإدارة الموقفية في المؤسسات التعليمية والتربوية لاسيما المدارس يعطي الفرصة لتشكيل أسلوب القيادة بما يتناسب ومستوى استعداد فريق العاملين في المدرسة واحتياجاته، الأمر ما من شأنه التأثير على أداء الفريق لأن القائد يستخدم أسلوباً يحفز الموظف ويحسن أدائه، كما أن الإدارة الموقفية تجعل عملية الاتصال الإداري أكثر فعالية من خلال وضوح الرسالة واستقبالها بالشكل والوقت المناسبين.
- الجهود التي تبذلها وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي من خلال إخضاع مديري المدارس ومعاونيهم لدورات تدريبية في مجالات متعددة ولاسيما الاتجاهات الإدارية الحديثة، وتزويد إدارات المدارس بالمستلزمات التقنية والمادية اللازمة لتطوير أدائها، وتعديل بعض قوانين النظام الداخلي لمدارس التعليم الأساسية.

3- أهداف التصور المقترح:

- 3-1- تحديد المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية.
- 3-2- تحديد المتطلبات المعرفية والثقافية اللازمة لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية.

3-3- تحديد المتطلبات الشخصية اللازمة لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم

الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية.

3-4- تحديد المتطلبات الفنية والمادية اللازمة لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم

الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية.

3-5- تحديد مجالات تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة

الموقفية.

4- مبررات التصور المقترح:

4-1- مواكبة توجهات وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية لتطوير القيادة الإدارية

لمديري مدارس التعليم الأساسي.

4-2- المزايا العديدة التي يمكن أن يقدمها تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي

ولاسيما ما يتعلق بسرعة التكيف والاستجابة للمواقف الطارئة، والمساهمة في نشوء

علاقات سريعة خلال العمل إذ يكون الولاء المهني هو المسيطر وليس الولاء للوظيفة

وبالتالي تجاوز الأطر البيروقراطية والتسلسلية في المسؤولية، فضلاً عن إضفاء طابع

المرونة على القيادة الإدارية وتطبيق روح القانون، وتطوير وظائف الإدارة المدرسية

من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة.

4-3- التحديات التي تواجه إدارة مدارس التعليم الأساسي، ولاسيما الأعباء الإدارية والفنية

الملقاة على عاتق مدير المدرسة، وكثرة المهام والإجراءات الروتينية، وتزايد أعداد

الطلبة، فضلاً عن الظروف الاستثنائية التي مرت وتمر بها البلاد، مثل جائحة كورونا

والعقوبات الاقتصادية، والكوارث الطبيعية؛ كل ذلك يتطلب قيادة إدارية مرنة تتعامل

مع معطيات الموقف وتتكيف مع التغيرات بسرعة وتتخذ القرار المناسب في الوقت

المناسب.

5- نقاط القوة التي يمكن الاستناد عليها في بناء التصور المقترح لتطوير القيادة الإدارية

لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية:

5-1- تنفيذ دورات تدريبية للعاملين في الإدارة المدرسية على تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.

5-2- جهود وزارتي التربية والتعليم العالي لتطوير القطاع التربوي والتعليمي.

5-3- تطوير وتحديث التعليمات والقوانين المتعلقة بمدارس التعليم الأساسي بشكل مستمر.

6- مجالات تطبيق الإدارة الموقفية في الإدارة المدرسية:

6-1- تطبيق الإدارة الموقفية في وظيفة التخطيط:

- الأخذ بعين الاعتبار جميع المتغيرات عند وضع الخطة السنوية للمدرسة.
- تعديل الخطة السنوية المحددة وفق للمستجدات والمتغيرات الطارئة.
- مراعاة المرونة في وضع الخطة السنوية للمدرسة.
- وضع خطط للطوارئ وإدارة الأزمات.
- التنبؤ بالعوامل والتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ الخطة الدراسية ووضع الحلول والبدائل لها.
- تفادي الخطط والحلول الجاهزة قدر المستطاع.

6-2- تطبيق الإدارة الموقفية في وظيفة التنظيم:

- تنظيم جدول الدوام المدرسي بناءً على اقتراحات العاملين في المدرسة.
- مراعاة المؤهلات العلمية عند تكليف العاملين في المدرسة بمهامهم.
- تنظيم عملية قبول الطلبة وفق استيعاب الغرف الصفية.
- تنفيذ المهام الإدارية بأساليب متنوعة وفقاً للظروف والمواقف المختلفة.
- توظيف التكنولوجيا الحديثة في أتمتة سجلات المدرسة.

- تشجيع العاملين على تقديم الاقتراحات المتعلقة بتنظيم إجراءات العمل في المدرسة.
- تطوير إجراءات العمل في المدرسة وتحديثها بشكل مستمر.
- تطبيق اللوائح التنظيمية وفقاً للموقف المناسب.
- اتخاذ الإجراءات الضرورية لمواجهة الأمور الطارئة في الوقت المناسب.

6-3- تطبيق الإدارة الموقفية في وظيفة التوجيه:

- استخدام مدير المدرسة لسياسة الباب المفتوح.
- تقديم مدير المدرسة التوجيهات والاقتراحات لحل المشكلات وتنسيق الجهود بين العاملين.
- عقد اجتماعات للمدرسين في حالات المواقف والظروف الطارئة.
- تقديم التوجيهات للعاملين حول الموضوعات الطارئة مثل (مخلفات الحرب، الكوارث الطبيعية... الخ).

- مساعدة مدير المدرسة العاملين على تطبيق التعليمات الوزارية وفق مقتضيات الموقف.
- عقد اجتماعات دورية مع أولياء الأمور لمناقشة قضايا الطلبة.

6-4- تطبيق الإدارة الموقفية في وظيفة الرقابة والتقييم:

- تطبيق روح القانون أثناء تطبيق الرقابة والمتابعة.
- مراعاة ظروف العاملين الخاصة عند متابعة دواهم.
- توفير نظام في المدرسة لتلقي الشكاوى والملاحظات من أولياء الأمور.
- تنفيذ مدير المدرسة مهامه كمشرف مقيم مع مراعاة ظروف المدرسة الخاصة.
- مراعاة الموضوعية أثناء عملية تقييم أداء العاملين في المدرسة.

7- مراحل تنفيذ التصور المقترح:**7-1- التخطيط:**

- وضع استراتيجية شاملة لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية.
- وضع أهداف محددة لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية.
- تحديد أساليب متابعة وتقويم عملية تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية (لجان متابعة داخلية من المدرسة، لجان متابعة خارجية من وزارة التربية، مؤسسات المجتمع المحلي ذات العلاقة).
- إجراء دراسة شاملة وتفصيلية لواقع مدارس التعليم الأساسي من حيث (القوانين والتعليمات، شروط تكليف أعضاء الهيئة الإدارية)، وتحديد احتياجات المدارس في هذه المجالات اللازمة لتطبيق الإدارة الموقفية.
- تحديد المعوقات الحالية والمعوقات المتوقعة والفرص التي يمكن الاستفادة منها في التغلب على هذه المعوقات بما يمكن من تطوير إدارات مدارس التعليم الأساسي العام في ضوء الإدارة الموقفية.
- وضع المخطط الزمني لتطبيق التصور المقترح على مدارس القطر كافة.
- تحديد الجهات الداعمة والمتعاونة لتطبيق التصور المقترح.

7-2- التجريب:

- تجريب تطبيق التصور المقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية في عدد من المدارس بهدف التحقق من صلاحيته ومناسبته والفرص والتحديات.

- تقويم تجربة تطبيق التصور المقترح من حيث (درجة تحقق أهداف التصور، مدى كفاية المتطلبات، المعوقات، أداء مديري المدارس بعد تطبيق القيادة الموقفية).
- اتخاذ القرارات بشأن التنفيذ التجريبي وتحديد إجراءات التعديل والتطوير.
- تنظيم الصيغة النهائية للتصور المقترح بعد إجراءات التطوير بناءً على نتائج التجريب.

3-7- التنفيذ:

- تطبيق خطط العمل والإجراءات للتصور المقترح بشكل كامل في مدارس التعليم الأساسي.
- توظيف الإعلام في التوعية بأهمية تطوير إدارة مدارس التعليم الأساسي العام في ضوء الإدارة الموقفية.
- الإشراف على تطبيق التصور المقترح من قبل الجهات المحددة في مرحلة التصميم.

4-7- التقويم:

- تنفيذ عمليات التقويم الشامل لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية في وظائف الإدارة (التخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة) وتحديد مدى نجاح تطبيق التصور المقترح.

- إضافة تعديلات على التصور المقترح بناءً على نتائج التقويم السابقة.

- اتخاذ قرارات التطوير بناءً على نتائج التقويم.

- تنفيذ قرارات التطوير في مدارس التعليم الأساسي ومتابعتها بشكل مستمر.

8- الصعوبات المتوقعة والحلول المقترحة:

8-1- الصعوبات المتوقعة:

- ضعف التحفيز بنوعيه المادي والمعنوي للعاملين في الإدارة المدرسية.
- قلة أجهزة الحاسوب والتقنيات التي يمكن توظيفها في إدارة المدرسة.
- ضعف المعرفة والإلمام بمهارات استخدام الحاسوب وملحقاته.

- قلة الدورات التدريبية على تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- تخوف بعض العاملين في المدرسة من أي إجراءات تهدف إلى تطوير إجراءات الإدارة المدرسية.
- كثرة الأعباء المدرسية على الإداريين.
- ضعف التنسيق بين الإداريين في المدرسة.
- ضعف القناعة بأهمية تطبيق الاتجاهات الإدارية الحديثة.
- ضعف القدرات والمهارات القيادية لدى بعض العاملين في الإدارة المدرسية، وعدم قدرة القيادة على تفهم الظروف الجديدة المتغيرة.
- ضعف مرونة بعض العاملين في الإدارة المدرسية.
- ضعف التخطيط الاستراتيجي لتطوير عمل الإدارة المدرسية.
- الأنظمة واللوائح والتعليمات المتراكمة لتنظيم وتسيير شؤون المدرسة، والبيروقراطية والروتين وطول الإجراءات وتعقدها.
- تردد بعض العاملين في الإدارة المدرسية في دعم تطوير الإدارة المدرسية أو عدم موضوعيتها في الاعتراف بالمشكلات والصعوبات التي تعاني منها.
- ممارسة بعض العاملين في الإدارة المدرسية مظاهر مختلفة من المركزية وعدم الرغبة في تفويض السلطة.
- ضعف عمليات المتابعة والقياس والتقييم والتغذية الراجعة.
- ضعف العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.
- ضعف الثقة بين مدير المدرسة و بعض العاملين في الإدارة المدرسية.
- ضعف قدرة بعض العاملين في الإدارة المدرسية على استيعاب وتقبل متطلبات التغيير الإداري.

- ضعف الشراكة والتعاون بين المؤسسات والمجتمع المحلي.

8-2- الحلول المقترحة:

- التخطيط الاستراتيجي لتطوير إجراءات الإدارة المدرسية بالتعاون بين الإدارة التربوية والإدارة التعليمية والعاملين في الإدارة المدرسية.
- تنفيذ ورش عمل لمديري المدارس الجدد يشارك بها مديري المدارس ذوي الخبرة الأطول ليتم تبادل الخبرات والمعارف بينهم واستفادة مديري المدارس الجدد من خبرة المديرين الأقدم ولاسيما ما يتعلق بتطبيق الإدارة الموقفية.
- تخصيص دورات تدريبية لمديري المدارس على تطبيق الإدارة الموقفية من خلال توظيفها بشكل عملي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية.
- الاستفادة من تجارب الخطط السنوية السابقة في التخطيط للسنوات القادمة، ولاسيما ما يتعلق بخطط الطوارئ والأزمات الاقتصادية والصحية والأمنية التي تجتاح العالم بشكل عام والمنطقة بشكل خاص.
- تطبيق الأساليب الإدارية العلمية من خلال الاستعانة بباحثين أو مراكز دراسات بهدف التنبؤ بالعوامل والتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ مهام المدرسة وأنشطتها ووضع الحلول والبدائل لها.
- تفعيل مشاركة العاملين في المدارس في وضع الخطط وحل المشكلات من خلال تشجيعهم على تقديم الاقتراحات بأشكال مختلفة مثل المشاركة بالاجتماعات أو تقديم تقارير دورية عن سير العملية التعليمية.

9- المتطلبات الإدارية والتنظيمية اللازمة لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم

الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية:

- منح مديري المدارس مزيد من الصلاحيات، ودرجة أعلى من الاستقلالية.

- تفويض العاملين في المدرسة بالصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال.
- التنسيق بين إدارة المدرسة والإدارة التعليمية لتطبيق الإدارة الموقفية.
- تشكيل فرق عمل للتعامل مع الأزمات والمواقف المختلفة.
- استخدام أنماط وأساليب قيادية متعددة.
- مراعاة التخطيط الإداري للتغيرات المحتملة في المستقبل.
- تحديد إمكانات البيئة المحيطة من أجل خدمة المدرسة.
- مراعاة طبيعة الموقف عند اتخاذ القرارات الإدارية في المدارس.
- توفير البدائل المناسبة لمواجهة المواقف الإدارية المختلفة.
- تقادي القرارات النمطية والحلول الجاهزة لكل زمان ومكان.
- تعزيز مهارات القيادة التشاركية بين العاملين في المدرسة.
- تشجيع العاملين في المدرسة على المشاركة في عمليات التطوير المستمر.
- تنمية مهارات الاتصال والتواصل لدى مديري المدارس.
- تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.
- تنمية القدرات القيادية للعاملين في المدرسة من خلال الدورات التدريبية.
- إجراء تجارب عملية لكل المواقف المتوقع حصولها في المستقبل.

10- المتطلبات المعرفية والثقافية اللازمة لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم

الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية:

- الاستفادة من خبرات وتجارب العاملين في تطوير العمل الإداري.
- إنشاء شبكات تعاون مع مديري المدارس الأخرى من أجل تبادل المعرفة.
- بناء شبكة علاقات داخلية في المدرسة الواحدة تسهل تشارك المعرفة.
- متابعة المستجدات العلمية وتوظيفها في الإدارة المدرسية.

- إعداد بحوث تربوية في مجال الإدارة من قبل مديري المدارس.
- دعم عمليات إدارة المعرفة في المدرسة.
- تفعيل مساهمة المدرسة في نشر ثقافة التغيير داخل المجتمع المحلي.
- إشراك ذوي الكفاءة من المجتمع المحلي في عضوية اللجان المدرسية.
- تشجيع العاملين في المدارس على تقديم الأفكار الإبداعية في مختلف مجالات العمل.
- تشجيع العاملين في المدرسة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المواقف.
- عقد ندوات حول الإدارة الموقفية.
- تقديم أدلة إرشادية للعاملين حول الإدارة الموقفية وأساليبها.

11- المتطلبات الشخصية اللازمة لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم

الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية:

- المرونة في المواقف التربوية والإدارية.
- استخدام التفكير المنظم في العمل.
- تقبل الأفكار الجديدة من العاملين.
- القدرة على استشراف المستقبل.
- الاستماع إلى أفكار العاملين ومقترحاتهم.
- امتلاك الثقة في القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعة.
- احترام جميع العاملين في المدرسة وتقديم العون لهم.
- توفر الرغبة الدائمة في التغيير والتطوير.
- القدرة على التعامل في ظلّ الضغوط.
- القابلية للانخراط في العمل الجماعي والتعاوني وإدارته.
- القدرة على التفاوض والإقناع.

- التمكن من مهارة حلّ المشكلات والصراعات والأزمات.

12- المتطلبات الفنية والمادية اللازمة لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم

الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية:

- تصميم قاعدة بيانات شاملة عن المدرسة.
- توفير البنية التحتية اللازمة (الأجهزة.. شبكة الإنترنت.. البرامج) بالمدارس لتوظيف التقنية في العمليات الإدارية.
- توفير شبكة اتصال داخلية تربط الإدارة بالعاملين.
- تطبيق الإدارة الإلكترونية في المدرسة.
- امتلاك مهارة استخدام الحاسوب من قبل العاملين في المدرسة كافة.
- الاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب العاملين على استخدام تقنيات المعلومات الإدارية.
- توفير أنظمة حماية متطورة لحماية بيانات المدرسة.
- اعتماد حوافز تشجيعية للعاملين الأكفاء تتناسب مع التميز في الأداء.
- وضع معايير موضوعية للترقية والمساءلة الإدارية.
- توفير دورات تدريبية لمديري المدارس حول مهارات القيادة الموقفية.
- تزويد العاملين بالتغذية الراجعة المناسبة عن أدائهم في العمل.
- السماح للمجتمع المحلي بتقديم الدعم المالي اللازم للمدرسة.
- وضع خطة سنوية لموازنة المدرسة وتوزيعها على الأنشطة المختلفة في ضوء احتياجات المدرسة.

- مقترحات البحث:

- تأهيل المدرّسين ليكونوا مديري مدارس التعليم الأساسي من خلال برنامج سنوي "دبلوم إدارة" مماثل لبرنامج دبلوم التأهيل التربوي، يخصّص للتدرّب على أسس ونظريات الإدارة المدرسية الحديثة.
- تنفيذ ورش عمل لمديري المدارس الجدد يشارك بها مديري المدارس ذوي الخبرة الأطول ليتم تبادل الخبرات والمعارف بينهم واستفادة مديري المدارس الجدد من خبرة المديرين الأقدم ولاسيما ما يتعلق بتطبيق الإدارة الموقفية.
- تخصيص دورات تدريبية لمديري المدارس على تطبيق الإدارة الموقفية من خلال توظيفها بشكل عملي في عملية اتخاذ القرارات الإدارية والتعليمية.
- تدريس نظرية الإدارة الموقفية في برامج كلية التربية ولاسيما دبلوم التأهيل التربوي.
- الاستفادة من تجارب الخطط السنوية السابقة في التخطيط للسنوات القادمة، ولاسيما ما يتعلق بخطط الطوارئ والأزمات الاقتصادية والصحية والأمنية التي تجتاح العالم بشكل عام والمنطقة بشكل خاص.
- مراعاة المرونة في وضع الخطة السنوية قدر المستطاع.
- تطبيق الأساليب الإدارية العلمية من خلال الاستعانة بباحثين أو مراكز دراسات بهدف التنبؤ بالعوامل والتغيرات التي يمكن أن تؤثر على تنفيذ مهام المدرسة وأنشطتها ووضع الحلول والبدائل لها.
- تفعيل مشاركة العاملين في المدارس في وضع الخطط وحلّ المشكلات من خلال تشجيعهم على تقديم الاقتراحات بأشكال مختلفة مثل المشاركة بالاجتماعات أو تقديم تقارير دورية عن سير العملية التعليمية.

- مساعدة العاملين في المدارس على التكيف مع التغيرات التي تطرأ على الهيكل التنظيمي للمنظمة من خلال توضيح ضرورة تلك التغيرات وأهميتها آثارها الإيجابية على أداء العاملين وأداء المدرسة كلياً.

قائمة المراجع

المراجع:

المراجع العربية:

- أبو النصر، مدحت محمد. (2012). الإدارة بالمعرفة ومنظمات التعلم. المجموعة العربية للتدريب والنشر. القاهرة.
- أبو النور، مروى. (2012). العوامل المؤثرة في أنماط السلوك القيادي لدى القيادات النسائية في منظمات المجتمع المدني. رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو كايد، محمود. (2000). علاقة المدرسة مع مجتمعها المحلي وسبل تنميتها وتطويرها، الرئاسة العامة لوكالة الغوث الدولية، عمان، الأردن.
- أبو معمر، وصفية سليمان محسن. (2009). درجة ممارسة القيادات الإدارية في الجامعات الفلسطينية بمحافظات غزة لتفويض السلطة وسبل تفعيلها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- أبو ناصر، فتحي محمد. (2008). مدخل إلى الإدارة التربوية عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع،
- آل قماش، عيبر حسن (2020). نظريات القيادة واتخاذ القرارات نظرية الرجل العظيم، نظرية السمات، النظرية الموقفية، نظرية اتخاذ القرار. مجلة كلية التربية. جامعة أسيوط. المجلد (36)، العدد (12).
- آل مزروع، بدر (2010). بناء نموذج لتحقيق التميز في أداء الأجهزة الأمنية. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الأمير نايف للعلوم الأمنية. السعودية.
- إيمان، زياني. (2014). تأثير القيادة التحويلية على أداء المنظمة دراسة حالة. مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب- أوماش بسكرة. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة خيضر. بسكرة. الجزائر.
- البابطين، عبد الرحمن بن عد الوهاب بن مسعود. (2013). واقع ممارسة أساليب الإدارة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض. مجلة الإدارة الحديثة. رسالة التربية وعلم النفس. العدد (42). ص 117-139.

- باشري، نفيسة محمد، مذكور، فوزي شعبان، فهمي، رباب.(2017). السلوك التنظيمي. كلية التجارة. جامعة القاهرة.
- بدر، فاطمة ، الصباغ، معاذ.(2020). أساسيات الإدارة. منشورات الجامعة الافتراضية السورية. دمشق. سورية.
- البرازي، مبارك عواد دهمان.(2016). إمكانية تطبيق القيادة الموقفة في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت. مجلة العلوم التربوية. المجلد (29)، العدد(82).
- البرازي، مبارك عواد.(2016). إمكانية تطبيق الإدارة الموقفة في إدارة المؤسسات التعليمية بدولة الكويت: دراسة تحليلية. مجلة العلوم التربوية. جامعة جنوب الوادي، العدد (28+29).
- بعلوشة، محمد يوسف.(2013). واقع الشراكة بين إدارات مدارس المرحلة الأساسية والمنظمات غير الحكومية في محافظات غزة وسبل تطويرها. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة الأزهر، غزة.
- البناء، أحمد عبد الله الصغير؛ هاشم، إيواى عبد الوهاب، أحمد، عماد الدين علي محمد.(2024). متطلبات تطبيق الادارة الموقفية في التعليم الأزهرى قبل الجامعي. المجلة التربوية لتعليم الكبار. المجلد (6)، العدد(4).
- الجارودي، ماجدة .(2011). قيادة التحويل في المنظمات مدخل إلى نظريات القيادة. الرياض: قرطبة للنشر والتوزيع.
- جرادات، محمد عبدالكريم فلاح.(2022). درجة ممارسة أنماط القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة إربد وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
- حدار، جمال.(2010). الإدارة الموقفية في المنظمات الإدارية الحديثة. مجلة المفكر، جامعة محمد خبضر بسكرة، العدد الثامن، ص 304-313.

- الحراصي، حارب بن محمد علي.(2017). القيادة التحويلية لدى مديري التعليم الأساسي في محافظة الداخلية في سلطنة عمان وعلاقتها بالالتزام التنظيمي لمعلميهم. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية العلوم والآداب، جامعة نزوى، سلطنة عمان.
- الحريزي، محمد سرور.(2016). الأصول العلمية والنظريات التطبيقية في علم ادارة الأعمال، بيروت، لبنان: دار القلم للطباعة والنشر والتوزيع.
- حريم، حسين.(2009). مبادئ الإدارة الحديثة النظريات العمليات الإدارية وظائف المنظمة. دار حامد للطباعة والنشر، ط2، عمان، الأردن.
- حسن، ماهر.(2004). القيادة أساليب ونظريات ومفاهيم. دار الكندي، عمان، الأردن.
- الحسيني، صلاح.(2009). القيادة الإدارية وأثرها في إدارة الموارد البشرية استراتيجياً دراسة ميدانية في المنظمات الحكومية في محافظة الناصرية. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية الإدارة والاقتصاد، العراق.
- حلاق، بطرس.(2020). القيادة الإدارية، منشورات الجامعة الافتراضية السورية. دمشق، سوريا.
- خبراء المجموعة العربية للتدريب والنشر.(2013). القائد المتميز بين الموهبة والإبداع. المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة.
- الخضيرى، محسن أحمد.(2009). الادارة الموقفية المنهج المتكامل للتعامل مع المواقف الصعبة التي يواجهها متخذ القرار، القاهرة: ايتراك للطباعة والنشر.
- الخفاف، عبد المعطي.(2009). مبادئ الإدارة الحديثة منهجية حديثة لتنمية الموارد البشرية. دار دجلة ناشرون وموزعون. عمان ، الأردن.
- خليل، نبيل سعد.(2009). الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر. القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.
- درويش، محمود احمد.(2018). مناهج البحث في العلوم الإنسانية. القاهرة، مؤسسة الأمة العربية للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر.

- دودين، أحمد يوسف. (2014). أساسيات التنمية الإدارية والاقتصادية في الوطن العربي (نظرياً وتطبيقاً). الأكاديميون للنشر والتوزيع.

- الرز، ماهر، الحداد، عبير (2006)، دراسة تحليلية حول التعليم الأساسي، المكتب المركزي للإحصاء، رئاسة مجلس الوزراء، الجمهورية العربية السورية.

- زيدان، عبد الحليم. (2018). القيادة الإدارية والمؤسسات الإنسانية (برنامج دبلوم القيادات الإنسانية)، ط2.

- الزبود، طارق أحمد سليم؛ غنايم، مهنى محمد ابراهيم، حسين، على عبد ربه. (2017). القيادة الموقفية لدى مديري المدارس الخاصة في محافظة الزرقاء بالأردن وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمين. مجلة تطوير الأداء الجامعي. المجلد (5)، العدد (4).

- سالم، محمد. (1998). المفاهيم الحديثة للإدارة. ط6. عمان. الأردن: دار الكتب الأردني

- سعدي، فاطمة. (2019). مبادئ إدارة الأعمال ونظريات المنظمة. E-Kutub Ltd، بريطانيا.

- السكارنة، بلال خلف. (2013). التطوير التنظيمي والإداري. ط2. عمان، الأردن: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة.

- سلامة، غيثاء. (2011). العلاقة بين التمكين الإداري لمديري المدارس ودرجة ممارستهم لأدوارهم الإدارية والفنية من وجهة نظر المديرين والمدرسين في المدارس الثانوية. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة دمشق.

- سمارة، فوزي. (2007). الإدارة التربوية. عمان، الأردن: الطريق للنشر والتوزيع

- سميث، زيل. (2010). أحد عشر مفتاح للقيادة الناجحة مهارات القيادة الأساسية بين يديك موقع الخلاصة دوت كوم www.alkhulash.com.

- شبلاق، وائل صبحي. (2006). دور برنامج التطوير المدرسي في تنمية مهارات التخطيط لدى مديري المدارس الثانوية بغزة. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

- شحادة، فيصل قاسم.(2016). الاحتياجات التدريبية لمديري مدارس الحلقة الأولى من مرحلة التعليم الأساسي في مدينة دمشق في ضوء إدارة الأزمات. رسالة ماجستير غير منشورة. كلية التربية. جامعة دمشق.
- الشماع، خليل محمد حسن، حمود، خضير كاظم.(2007). نظرية المنظمة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- شهاب، شهرزاد محمد.(2010). القيادة الإدارية ودورها في تأصيل روابط العلاقات العامة دراسات تربوية، العدد 11، معهد إعداد المدرسين، نينوى، العراق.
- شوقي، محمد ج فرج.(1992). السلوك القيادي وفعالية الإدارة. القاهرة : مكتبة غريب.
- الطائي، علي حسون فندي.(2006). توليد وانتشار المعرفة والأنماط المعاصرة للقيادة الإدارية العلاقة والأثر، بحث تطبيقي في بعض كليات جامعة بغداد. مجلة العلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد 2، العدد 41.
- الطعجان، خلف عايد.(2014). درجة تطبيق مديري المدارس الحكومية في لواء البادية الشمالية الشرقية لمبادئ الإدارة الموقفية من وجهة نظر المعلمين. المجلة الدولية التربوية المتخصصة. المجلد (3)، العدد (11)، ص 101-114.
- الطويل، هاني.(2006). الإدارة التعليمية مفاهيم وآفاق، ط1. دار وائل للطباعة والنشر، عمان.
- العامري، صالح مهدي؛ الغالبي، طاهر محسن.(2011). الإدارة والأعمال، ط3 عمان، الأردن: دار وائل للنشر والتوزيع.
- عبوي، زيد منير.(2008). القيادة ودورها في العملية الإدارية. عمان، الأردن : دار البادية.
- عبوي، زيد منير.(2009). إدارة المؤسسات العامة وأسس تطبيق الوظائف الإدارية عليها. عمان، الأردن: دار الشروق للنشر والتوزيع.
- عبوي، زيد.(2007). القيادة ودورها في العملية الإدارية. الاردن: منشورات دار البادية.

- العبيد، آمال غازي اسماعيل. (2019). درجة ممارسة القيادة الموقفية وعلاقتها بمستوي القدرة علي حل المشكلات الإدارية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة الزرقاء من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الهاشمية.
- العجارمة، موافق أحمد شحادة. (2012). أنماط القيادة السائدة لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى جودة التعليم من وجهة نظر المعلمين في محافظة عمان. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الشرق الأوسط، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- العجمي، محمد حسين. (2010). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط2. دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
- العديلي، ابراهيم. (2018). فن الإدارة الحديثة. دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- العديلي، ناصر. (1995). السلوك الإنساني والتنظيمي منظور كلي مقارن، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- عزت، عبد الهادي جودت. (2002). الإشراف التربوي مفاهيمه وأساليبه. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر.
- عسكر، عبد العزيز. (2012). القيادة التشاركية وعلاقتها بالثقافة التنظيمية لدى مديري المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظر المعلمين. رسالة ماجستير منشورة. قسم أصول التربية، كلية التربية، جامعة الأزهر. فلسطين.
- عسكر، علي. (2005). الدافعية في مجال العمل. دار السلاسل، الكويت.
- العضائلة، عدنان عبد السلام. (2011). درجة ممارسة القادة الأكاديميين لعمليات القيادة الإدارية دراسة ميدانية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في جامعة اليرموك. مجلة مؤتة للبحوث والدراسات، سلسلة العلوم الإنسانية والاجتماعية. مجلد 26 العدد 4، ص 223-268.
- عطوي، جودت. (2014). الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، ط8. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- علاقي، مدني عبد القادر. (1998). الإدارة: دراسة تحليلية للوظائف والقرارات الإدارية، بدون طبعة، مكتبة آر، جدة، السعودية.

- علوان، فراس حسين.(2016). دور الإدارة الموقفية في مراحل إدارة الأزمة- دراسة تحليلية لآراء عينة من متخذي القرارات في جامعة تكريت. مجلة تكريت للعلوم الإدارية والاقتصادية. المجلد(12)، العدد(34)، ص 68-100.
- العميان، محمود سلمان.(2005). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال، ط3. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- عيسى، آسيا محمد.(2018). الإدارة التربوية والتعليمية الحديثة، عمان، الأردن: دار ابن النفيس للنشر والتوزيع.
- غبور، ماهر محمد.(2015). أنموذج مقترح لتطوير أداء مديري المدارس الثانوية العامة في ضوء الاتجاهات التربوية المعاصرة" دراسة ميدانية في مدينة دمشق". قسم التربية المقارنة والإدارة التربوية. كلية التربية. جامعة دمشق.
- الفراء، ماجد.(2006). الإدارة المفاهيم والممارسات. منشورات الجامعة الإسلامية، غزة.
- فلوس، مسعودة.(2018). دور القيادة الإدارية في تعزيز سلوك المواطننة التنظيمية. مجلة المنهل الاقتصادي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة الشهيد حمة لخضر الوادي، الجزائر، مجلد 1 العدد 1، ص 77-90.
- القحطاني، بدرية.(2008). تطوير أداء القيادات التربوية في مدارس التعليم العام وفق متطلبات الاعتماد المدرسي والعالمي. رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة الملك سعود، الرياض.
- قنديل، علاء محمد سيد.(2010). القيادة الإدارية وإدارة الابتكار، عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- القيسي، فاضل حمد؛ الطائي، علي حسون.(2014). الإدارة والاستراتيجية نظريات- مداخل- امثلة وقضايا معاصرة، عمان، الأردن: دار صفاء للنشر والتوزيع.
- الكبيسي، عامر.(2006). التطوير التنظيمي وقضايا معاصرة : التنظيم الإداري الحكومي بين التقليد والمعاصرة. دمشق: دار الرضا.

- كردي، سميرة.(2010). الذكاء الانفعالي وعلاقته بالمهارات الاجتماعية والفعالية الذاتية والقيادة التربوية لدى عينة من مديرات المدارس الثانوية في المنطقة الغربية بالمملكة العربية السعودية. مجلة العلوم التربوية. المجلد(12) العدد(7).
- كنعان، سلسل صادق.(2015). دور القيادة الإدارية في إدارة أزمات منظمات الأعمال "دراسة ميدانية على المنشآت السياحية في محافظة طرطوس. رسالة ماجستير غير منشورة. قسم إدارة الأعمال، جامعة تشرين، الجمهورية العربية السورية.
- كنعان، مصطفى محمد هادي.(2019) . مدى ممارسة مديري المدارس الحكومية لمبادئ القيادة الموقفية من وجهة نظر المعلمين في لواء بني كنانة. مجلة العلوم التربوية و النفسية،. المجلد (3)، العدد(12).
- كنعان، نواف.(2009). القيادة الإدارية، ط3. عمان، الأردن: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- اللجنة الوطنية السورية لليونسكو، وزارة التربية في الجمهورية العربية السورية. (2015). التربية في الجمهورية العربية السورية "الواقع والتحديات والأولويات" دراسة مقدمة إلى المؤتمر الإقليمي للدول العربية حول التربية ما بعد 2015م. شرم الشيخ، 27-29/كانون الثاني 2015م.
- اللوزي، موسى.(2003). التطوير التنظيمي: أساسيات ومفاهيم حديثة، ط2. عمان، الأردن: دار وائل للنشر.
- ماهر، احمد.(2007).السلوك التنظيمي مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية للنشر والطبع والتوزيع.
- المحاسني، محمد.(2006). أثر الأنماط القيادية على الإبداع التنظيمي دراسة ميدانية على المدراء العاملين في الجامعة الأردنية. مجلة المحاسبة والإدارة والتأمين. المجلد 20، العدد 67، ص 281-334.
- محمد، محمد جاسم.(2004). سيكولوجيا الإدارة التعليمية والمدرسة وآفاق التطوير العام. عمان، الأردن: مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- المخلافي، محمد سرحان.(2007). القيادة الفاعلة وإدارة التغيير. الكويت: مكتبة الفلاح.

- مرزوقي، محمد، بوزهر، رفيق.(2009). القيادة الإدارية وعلاقتها بالإبداع الإداري، وثيقة بحثية مقدمة إلى الملتقى الدولي، جامعة بو ضياف، الجزائر.
- المرسوم الجمهوري رقم 7، (2012)، دمشق، الجمهورية العربية السورية.
- المصري، إيهاب عيسى، عامر، طارق عبد الرؤوف.(2015). السلوك الإداري والهندسة الإدارية. المؤسسة العربية للعلوم والثقافة، الجيزة، مصر.
- مغازي، تيسير.(2009). نمط القيادة السائد في مديريات التربية والتعليم بمحافظات غزة وعلاقته بصنع القرار التربوي من وجهة نظر العاملين بها. رسالة ماجستير غير منشورة. جامعة الأزهر، فلسطين.
- المغربي، كامل محمد.(2010). السلوك التنظيمي، مفاهيم وأسس سلوك الفرد والجماعة في التنظيم، عمان، الأردن: دار الفكر ناشرون وموزعون.
- مليكة، كمال لويس.(1970). سيكولوجيا الجماعات والقيادة، ط2، مكتبة النهضة العربية، القاهرة.
- مهدي، ايناس ضياء.(2018). الاتجاهات الحديثة في تفسير النظرية الموقفية للقيادة الاستراتيجية. مجلة جامعة جيهان- اربيل العلمية، اصدار خاص، العدد(2)، 95-115.
- مؤتمر الإدارة التربوية. الإمارات، الشارقة، 8-10 شباط. 2019.
- مؤتمر التطوير التربوي. بعنوان: "رؤية تربوية مستقبلية لتعزيز بناء الإنسان والوطن". الجمهورية العربية السورية. دمشق، 24-28، أيلول، 2020.
- المؤتمر الدولي الثاني لتأهيل وتمكين القيادات التربوية والأكاديمية لتحقيق التميز الشخصي والمؤسسي في القطاعات التعليمية. المملكة العربية السعودية. الرياض. 27-29- أيلول. 2024.
- المؤتمر الدولي العلمي الأول في الإدارة والتخطيط التربوي، الكويت، 12-14- تشرين الثاني، 2018.
- نجم، عبود.(2011). القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين. عمان، الأردن: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

- نداء، عبد الرحمن، الشحنة، عبد المنعم. (2013). تأهيل مدارس التعليم العام لتحقيق متطلبات الاعتماد المدرسي، دراسة ميدانية بمحافظة بور سعيد، مؤتمر الاعتماد المدرسي، الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية، جامعة الملك سعود، الرياض 4-6-فبراير، ص 43-80.
- نذير، حنان عبد الله. (2023). أثر تطبيق أساليب الإدارة الموقفية على تحسين أداء المشاريع دراسة تطبيقية على المشاريع الناشئة بمدينة الرياض. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، العدد (95)، ص 160-203.
- النكلاوي، شوق عبادة أحمد؛ عمر، هناء صالح عبد الحميد. (2022). الإدارة فوجئت بدورها في رفع الفاءة الأدائية لدى الطفولة المبكرة المبكرة. جلة الطفولة والتربية (جامعة الإسكندرية). المجلد (51)، العدد (2).
- النمر، سعود، هاشقجي، هاني، محمود، محمد فتحي، حزاوي، محمد سيد. (2001). الإدارة العامة الأسس والوظائف والاتجاهات الحديثة. الرياض: مطابع الحميضي.
- نورس هاوس، بيتر. (2006). القيادة الإدارية: النظرية والتطبيق، ترجمة صلاح بن معاذ المعيوف، معهد الإدارة العامة، الرياض.
- هاشم، زكي محمود. (2001). أساسيات الإدارة ، بدون طبعة، منشورات ذات سلاسل، الكويت.
- هزاوي، عطيه سعد. (2017). أثر سمات ونظريات القيادة الإدارية المميزة في الأداء الوظيفي في ليبيا. المجلة الليبية العالمية، العدد 13، ص 1-20.
- الهواري، سعيد. (2005). القائد التحويلي والتغيير المستقبلي، مكتبة عين شمس، القاهرة.
- الهواسي، محمود حسن؛ البرزنجي، حيدر شاكر. (2014). مبادئ علم الإدارة الحديثة. دار المنهل للنشر والتوزيع.
- وزارة التربية السورية، النظام الداخلي لمرحلة التعليم الأساسي المعمم بالقرار رقم / 13 / 443 تاريخ 23 / 8 / 2015
- وزارة التربية، (2015)، النظام الداخلي المعدل لمرحلة التعليم الأساسي، الجمهورية العربية السورية.

- الويشي، السيد فتحي.(2013). الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية، المجموعة العربية

للتدريب والنشر. دار الكتب المصرية. القاهرة.

- يونس، ناريمان.(2017). مهارات القيادة التربوية الحديثة. عمان، الأردن: دار الخليج للنشر والتوزيع.

المراجع الأجنبية:

- Ahsan, n . (2007). Evaluating leadership efforts for neighborhood transformation. Ink. Hannuw, j. w. Martineau & c. reinelt (eds,), handbook of leadership development evaluation, sanfrancisco: jossey-bass& center for creative leadership.
- Barbuto, j. e & wheeler, p. w . (2006). Scale development and construct clavification of servant leadership, group& organization management, 31(12). 300- 326.
- Cheung m. and wong.c. (2010). Transformational leadership, leader support and employee creativity, leadership and organization development journal, 32 (1).
- Hottinger, J. M. (2018). Utility of Situational Leadership toManagers (Doctoral dissertation, Pepperdine University).
- Maberah, S., & Darawsha, N. (2021). High school principals' situational leadership and its relationship with teachers' achievement motivation. European Journal of Contemporary Education, 10(4), 12-20.
- Nobles, M., & Fraizer, L. (2017). Assuming a Leadership Role: ExploringSituational Leadership Strategies for Supporting and Mentoring GraduateStudent Teaching Assistants in Anatomy and Physiology. HAPSEducator, 21(3), 40-44
- Plastrik, p. and m . taylor. (2010). Network power and philanthropy and non profits. Retrieved from [http:// www.borrfoundation.org/news/network-power-for-philanthropy-and-nonprofits/](http://www.borrfoundation.org/news/network-power-for-philanthropy-and-nonprofits/)
- Ruslan, R., Lian, B., & Fitria, H. (2020). The Influence of principal's situational leadership and Teacher's professionalism on Teacher's performance. International Journal of Progressive Sciences and Technologies, 20(1), 135-143.
- Sadel, A., Saurin, T. A., Tortorella, G. L., & Marodin, G. A. (2019). How cangeneral leadership theories help to expand the knowledge of leanleadership?. Production Planning & Control, 30(16), 1322-1336.

- Sani, a chmod& maharani, vivin. (2012). The impacts of transformational leadership and organizational connitment on job performance with the amoung lecturers of faculty in the Islamic maulana malik Ibrahim a long university: the mediating effects of organizational citizenship behavior international, jornal of academic resean, vol. 4. No4.
- Tabrizi, S., & Rideout, G. (2019). Exploring situational leadership in the education system: Practices for multicultural societies. International Journal of Innovative Business Strategies, 5(1), 234-244.
- Thompson, G., & Glasø, L. (2015). Situational leadership theory: a test from three perspectives. Leadership & organization development journal, 36(5), 527-544
- Vincenti, A. (2004), The Development of A Consensus Management by perspective Model and a comparison to the Clark County School District: Management and Accountability System for Secondary School. Unpublished Doctoral Dissertation University of Wales.

ملخص البحث باللغة العربية

هدف هذا البحث إلى اقتراح تصوّر لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف تمّ استخدام المنهج الوصفي، وتمّ استخدام الأدوات الآتية: (استبانة تعرّف واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية، استبانة متطلبات تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية)، (مقابلة مع مديري المدارس)، وقد تكوّنت عيّنة البحث من (247) مديراً ومديرة من مديري مدارس التعليم الأساسي، و(73) موجهاً وموجهة من الموجهين في مديرية التربية في دمشق، وقد توصّل البحث إلى النتائج الآتية:

- جاءت درجة تطبيق القيادة الإدارية في مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية متوسطة، إذ إن وظيفة التوجيه قد جاءت بالمرتبة الاولى، وجاءت وظيفة التنظيم بالمرتبة الثانية، وجاءت وظيفة التخطيط بالمرتبة الثالثة وجميعها جاءت بدرجة تطبيق متوسطة، وجاءت وظيفة الرقابة بالمرتبة الرابعة بدرجة تطبيق منخفضة.
- جاءت درجة أهمية متطلبات تطبيق القيادة الموقفية مرتفعة، إذ إن المتطلبات الفنية والمادية جاءت بالمرتبة الأولى بدرجة أهمية مرتفعة جداً، تلاها المتطلبات المعرفية والثقافية ثمّ المتطلبات الشخصية ثمّ المتطلبات الإدارية والتنظيمية وجميعها جاءت بدرجة أهمية مرتفعة.
- وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغيّر المسمى الوظيفي (موجه، مدير)، لصالح مديري المدارس.
- عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عيّنة الدراسة على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغيّر الحلقة التعليمية (أولى، ثانية).

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير المؤهل العلمي (معهد متوسط، إجازة، جامعية، دبلوم تأهيل تربوي، دراسات عليا)، لمصلحة المؤهل الأعلى.
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية وفق متغير عدد سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من خمس إلى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات).
- عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير الحلقة التعليمية (أولى، ثانية).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير المؤهل العلمي (معهد متوسط، إجازة، جامعية، دبلوم تأهيل تربوي، دراسات عليا).
- عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة البحث على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير عدد سنوات الخبرة (أقل من خمس سنوات، من خمس إلى عشر سنوات، أكثر من عشر سنوات).
- عدم وجود فرق ذو دلالة إحصائية بين متوسطات درجات استجابات أفراد عينة الدراسة على استبانة متطلبات تطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء النظرية الموقفية وفق متغير المسمى الوظيفي (موجه، مدير).

- تم التوصل إلى التصور المقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية؛ تتضمن ما يأتي (المنطلقات النظرية والعملية للتصور المقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية، أهداف التصور المقترح، مبررات التصور المقترح، نقاط القوة التي يمكن الاستناد عليها في بناء التصور المقترح، المتطلبات الإدارية والتنظيمية والمتطلبات المعرفية والثقافية والمتطلبات الشخصية والمتطلبات الفنية والمادية اللازمة لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية، مجالات تطبيق الإدارة الموقفية في الإدارة المدرسية. مراحل تنفيذ التصور المقترح، الصعوبات المتوقعة والحلول المقترحة).

قائمة الملاحق

الملحق (1) أسماء السادة محكمي أدوات البحث

اسم المحكم	المرتبة العلمية	القسم	الاختصاص
أ.د. فاضل حنا	أستاذ	التربية المقارنة	تربية مقارنة
أ.د. عيسى علي	أستاذ	التربية المقارنة	تربية معاصرة
أ.د. باسمه حلاوة	أستاذ	التربية المقارنة	تربية مقارنة
أ.د. سميرة منصور	أستاذ	التربية المقارنة	اتجاهات تربوية معاصرة
أ.د. ابتسام ناصيف	أستاذ	التربية المقارنة	إدارة مؤسسات التربية ما قبل المدرسة
د. لينا شالاتي	أستاذ مساعد	التربية المقارنة	التربية في الوطن العربية
د. رنا الزين	أستاذ مساعد	التربية المقارنة	اتجاهات تربوية معاصرة
د. خديجة غريز	مدرس	التربية المقارنة	تاريخ التربية
د. وسيم القصير	مدرس	التربية المقارنة	إدارة تربوية
د. فتون الغفير	مدرس	التربية المقارنة	سياسات تربوية
د. وليم عباس	مدرس	القياس والتقويم	قياس قدرات عقلية

الملحق (2) استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية في صورتها الأولية



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

استبانة موجهة إلى السادة مديري وموجهي مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق

عنوان الدراسة:

تصور مقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية

تهدف الدراسة الحالية إلى:

وضع تصور مقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية من خلال تعرّف واقع تطبيق ومتطلبات الإدارة الموقفية داخل مدارس التعليم الأساسي، وتحديد معوقات الإدارة الموقفية.

حيث أنّ المقصود بالإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي أنّها:

جملة الممارسات القيادية التي يستخدمها مدير المدرسة للتعامل مع المتغيرات المستجدة في البيئة الخارجية، وتقديم خدمات تربية عالية المستوى، وتحقيق معدلات التنسيق بين العاملين من أجل تطوير العملية التربوية. وتقوم الإدارة الموقفية على افتراض أساسي مهم بأنه لا توجد طريقة مثلى للإدارة يمكن استعمالها في كل المواقف، وعلى المديرين أن يجدوا الطرق المختلفة التي تتناسب مع المواقف المختلفة. يرجى التفضل من سيادتكم بالمساهمة في إغناء هذه الدراسة من خلال الإجابة على عبارات هاتين الاستبانتين اللتين بين أيديكم من خلال وضع إشارة (✓) إلى جانب ما تراه مناسباً مع ملاحظة ما يلي:

المجال الأول: التخطيط					درجة التطبيق				
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	1) تأخذ إدارة المدرسة جميع متغيّرات البيئة الخارجية بالحسبان عند وضع الخطة السنوية للمدرسة.				
					2) تعدّل إدارة المدرسة الخطة السنوية المحددة وفق للمستجدات والمتغيّرات الطارئة.				
					3) تضع إدارة المدرسة خطط للطوارئ وإدارة الأزمات.				
					4) تتنبأ إدارة المدرسة بالعوامل التي تؤثر على تنفيذ الخطة الدراسية.				
					5) تتفادى إدارة المدرسة الخطط والحلول الجاهزة قدر المستطاع.				
المجال الثاني: التنظيم					درجة التطبيق				
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	6) تُركز الإدارة المدرسيّة على المؤهلات العلمية لدى العاملين عند تكليفهم بمهامهم.				
					7) تشجع إدارة المدرسة العمل التعاوني				
					8) توفر الإدارة المدرسيّة بيئة تنظيمية محفزة ومريحة.				
					9) تشجع الإدارة المدرسيّة اتصالات العاملين المتعلقة بالعمل.				
					10) تطوّر الإدارة المدرسيّة إجراءات العمل في المدرسة.				
					11) تُطبق إدارة المدرسة اللوائح التنظيميّة وفقاً للموقف.				

					12) تتخذ إدارة المدرسة الإجراءات الضرورية لمواجهة الأمور الطارئة في الوقت المناسب.
					13) تُلبي القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية احتياجات العاملين.
					14) تزود الإدارة المدرسية العاملين بوسائل متعددة للحصول على المعرفة.
					15) تنقل الإدارة المدرسية من المستويات الإدارية لتسهيل إجراءات العمل.
درجة التطبيق					المجال الثالث: التوجيه
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
					16) تعتمد إدارة المدرسة سياسة الباب المفتوح.
					17) تشجع الإدارة المدرسية العاملين على اكتساب مهارات جديدة.
					18) توجه الإدارة المدرسية العاملين لمواصلة تعليمهم.
					19) تعزز الإدارة المدرسية نواحي الإبداع لدى المعلمين.
					20) تقدم الإدارة المدرسية الاستشارات للمعلمين عند حاجتهم لذلك.
					21) تحفز الإدارة المدرسية المعلمين على التغيير المستمر.
					22) تعقد إدارة المدرسة اجتماعات للمدرسين وفق المواقف والظروف الطارئة.
					23) تتعاون إدارة المدرسة مع المعلمين في إيجاد حلول للصعوبات التي تعترض سير العمل.
					24) تعقد الإدارة المدرسية الاجتماعات

					الدورية مع أولياء الأمور.
درجة التطبيق					المجال الرابع: الرقابة
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
					25) تقيم الإدارة المدرسية أداء المعلمين في ضوء بيئة المدرسة.
					26) تقيم الإدارة المدرسية عمل اللجان المدرسية وفق معايير موضوعية.
					27) تكافئ الإدارة المدرسية المعلمين وفق جودة العمليات المنفذة.
					28) تحدد الإدارة المدرسية الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء مستويات الأداء المقدمة.
					29) توفر الإدارة المدرسية نظاماً خاصاً لتلقي الشكاوي والملاحظات من أولياء الأمور.
					30) تشجع الإدارة المدرسية على زيادة الإثراء الوظيفي لأعضاء فرق العمل.

الملحق (3) استبانة واقع تطبيق القيادة الإدارية في ضوء الإدارة الموقفية في صورتها النهائية



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

استبانة موجهة إلى السادة مديري وموجهي مدارس التعليم الأساسي في مدينة دمشق

عنوان الدراسة:

تصور مقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية

تهدف الدراسة الحالية إلى:

وضع تصور مقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية من خلال تعرّف واقع تطبيق ومتطلبات الإدارة الموقفية داخل مدارس التعليم الأساسي، وتحديد معوقات الإدارة الموقفية.

حيث أنّ المقصود بالإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي أنّها:

جملة الممارسات القيادية التي يستخدمها مدير المدرسة للتعامل مع المتغيرات المستجدة في البيئة الخارجية، وتقديم خدمات تربوية عالية المستوى، وتحقيق معدلات التنسيق بين العاملين من أجل تطوير العملية التربوية. وتقوم الإدارة الموقفية على افتراض أساسي مهم بأنه لا توجد طريقة مثلى للإدارة يمكن استعمالها في كل المواقف، وعلى المديرين أن يجدوا الطرق المختلفة التي تتناسب مع المواقف المختلفة. يرجى التفضل من سيادتكم بالمساهمة في إغناء هذه الدراسة من خلال الإجابة على عبارات هاتين الاستبانتين اللتين بين أيديكم من خلال وضع إشارة (✓) إلى جانب ما تراه مناسباً مع ملاحظة ما يلي:

- لا يوجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، بل جميع الإجابات صحيحة مادامت تعبّر عن رأيك.
- سيتم التعامل مع الإجابات بسريّة تامّة ولن تستخدم الإجابات إلا لأغراض البحث العلمي.

درجة التطبيق					المجال الأول: التخطيط
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
					1) تأخذ إدارة المدرسة جميع متغيرات البيئة الخارجية بالحسبان عند وضع الخطة السنوية للمدرسة.
					2) تضع إدارة المدرسة خطة طوارئ تراعي تغيرات البيئة الداخلية للمدرسة.
					3) تعدل إدارة المدرسة في الخطة السنوية المحددة وفق للمستجدات والمتغيرات الطارئة.
					4) تراعي إدارة المدرسة المرونة في وضع الخطة السنوية للمدرسة.
					5) تضع إدارة المدرسة خطط للطوارئ وإدارة الأزمات.
					6) تنتبأ إدارة المدرسة بالعوامل التي تؤثر على تنفيذ الخطة الدراسية.
					7) تتفادى إدارة المدرسة الخطط والحلول الجاهزة قدر المستطاع.
					8) تستعين إدارة المدرسة بالمختصين في التخطيط عند الحاجة.
درجة التطبيق					المجال الثاني: التنظيم
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
					9) تُركز الإدارة المدرسية على المؤهلات العلمية لدى العاملين عند تكليفهم بمهامهم.
					10) تشجع إدارة المدرسة العمل بروح الفريق.
					11) تُنفذ إدارة المدرسة المهام الإدارية

					بأساليب متنوعة وفقاً للظروف والمواقف المختلفة.
					12) توفر الإدارة المدرسية بيئة تنظيمية محفزة ومريحة.
					13) تشجع الإدارة المدرسية اتصالات العاملين المتعلقة بالعمل.
					14) تتقبل الإدارة المدرسية مقترحات العاملين المتعلقة بتنظيم إجراءات العمل.
					15) تطوّر الإدارة المدرسية إجراءات العمل في المدرسة باستمرار.
					16) تُطبق إدارة المدرسة اللوائح التنظيمية وفقاً للموقف المناسب.
					17) تتخذ إدارة المدرسة الإجراءات الضرورية لمواجهة الأمور الطارئة في الوقت المناسب.
					18) تُلبى القرارات التي تتخذها الإدارة المدرسية احتياجات العاملين.
					19) تزود الإدارة المدرسية العاملين بوسائل متعددة للحصول على المعرفة.
					20) تفوّض الإدارة المدرسية العاملين الصلاحيات لأداء أعمالهم بنجاح.
					21) تقلل الإدارة المدرسية من المستويات الإدارية لتسهيل إجراءات العمل.
					22) تزود الإدارة المدرسية العاملين بالتقنيات المناسبة.
درجة التطبيق					المجال الثالث: التوجيه
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
					23) تعتمد إدارة المدرسة سياسة الباب

					المفتوح.
					(24) تشجّع الإدارة المدرسيّة العاملين على اكتساب مهارات جديدة باستمرار.
					(25) توجّه الإدارة المدرسيّة العاملين للالتحاق ببرامج التعليم المستمر.
					(26) تعزّز الإدارة المدرسيّة نواحي الإبداع عند العاملين.
					(27) تقدّم الإدارة المدرسيّة الاستشارات للعاملين عند حاجتهم لذلك.
					(28) تحرص الإدارة المدرسيّة على رفع الروح المعنوية للعاملين.
					(29) تحفّز الإدارة المدرسيّة العاملين على التغيير المستمر.
					(30) تعقد إدارة المدرسة اجتماعات للمدرسين وفق المواقف والظروف الطارئة.
					(31) تتعاون إدارة المدرسة مع العاملين في إيجاد حلول للصعوبات التي تعترض سير العمل.
					(32) تساعد إدارة المدرسة العاملين على تطبيق التعليمات الوزارية وفق مقتضيات الموقف.
					(33) تعقد الإدارة المدرسيّة الاجتماعات الدورية مع أولياء الأمور.
درجة التطبيق					المجال الرابع: الرقابة
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
					(34) تقيّم الإدارة المدرسيّة أداء العاملين في ضوء بيئة المدرسة.
					(35) تقيّم الإدارة المدرسيّة عمل اللجان المدرسيّة وفق معايير موضوعية.

					36) تكافئ الإدارة المدرسية العاملين وفق جودة العمليات المنفذة.
					37) تحدد الإدارة المدرسية الاحتياجات التدريبية للمعلمين في ضوء مستويات الأداء المقدمة.
					38) تتابع الإدارة المدرسية أداء العاملين وفق ظروفهم الخاصة.
					39) توفر الإدارة المدرسية نظاماً خاصاً لتلقي الشكاوي والملاحظات من أولياء الأمور.
					40) تشجع الإدارة المدرسية على زيادة الإثراء الوظيفي لأعضاء فرق العمل.
					41) تستبدل إدارة المدرسة الدور الرقابي بالدور التوجيهي المساند للعاملين.

الملحق (4) استبانة متطلبات الإدارة الموقفية في صورتها الأولية

البيانات الأساسية:

- المؤهل العلمي :

- ☐ معهد متوسط
- ☐ إجازة جامعية
- ☐ دبلوم تأهيل تربوي
- ☐ دراسات عليا

- عدد سنوات الخدمة :

- ☐ أقل من خمس سنوات
- ☐ من خمس سنوات إلى عشر سنوات
- ☐ أكثر من عشر سنوات

- الحلقة التعليمية:

- ☐ حلقة أولى
- ☐ حلقة ثانية

- المسمى الوظيفي:

- ☐ مدير
- ☐ موجه

متطلبات الإدارة الموقفية					
درجة الأهمية					المتطلبات الإدارية
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
					(1) تفويض العاملين في المدرسة بالصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال.
					(2) التعاون بين إدارة المدرسة والإدارة العليا لتطبيق الإدارة الموقفية.
					(3) تشكيل فرق عمل للتعامل مع الأزمات والمواقف المختلفة.
					(4) توفر ثقافة تنظيمية جاذبة ومريحة.
					(5) توفر أنماط وأساليب قيادية متعددة.
					(6) مراعاة التخطيط الإداري للتغيرات المحتملة في المستقبل.
					(7) تحديد إمكانات البيئة المحيطة من أجل خدمة المدرسة.
					(8) مراعاة طبيعة الموقف عند اتخاذ القرارات الإدارية.
					(9) توفر البدائل المناسبة لمواجهة المواقف الإدارية المختلفة.
					(10) تفادي القرارات النمطية والحلول الجاهزة لكل زمان ومكان.
					(11) توفر مهارات القيادة التشاركية بين العاملين في المدرسة.
					(12) تشجيع العاملين في المدرسة على المشاركة في عمليات التطوير المستمر.
					(13) تنمية مهارات الاتصال والتواصل لدى القادة.
					(14) تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.
					(15) تنمية القدرات القيادية للعاملين في المدرسة.
					(16) تطبيق تجارب لكل المواقف المتوقع حصولها في المستقبل.
درجة الأهمية					المتطلبات المعرفية
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
					(17) الاستفادة من خبرات وتجارب العاملين في تطوير العمل

					الإداري.
					(18) توفير مصادر متنوعة للحصول على المعلومات.
					(19) بناء شبكة علاقات داخلية تسهل تشارك المعرفة.
					(20) بناء خطة لتفعيل مجتمعات التعلم المستمر بين مديري المدارس.
					(21) متابعة المستجدات العلمية وتوظيفها في الإدارة المدرسية.
					(22) تفعيل مساهمة المدرسة في نشر ثقافة التغيير داخل المجتمع المحلي.
					(23) تشجيع المدرسين في المدرسة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المواقف.
درجة الأهمية					المتطلبات البشرية
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
					(24) استخدام التفكير المنظم في العمل.
					(25) تقبل الأفكار الجديدة من العاملين.
					(26) القدرة على استشراف المستقبل.
					(27) الاستماع إلى أفكار العاملين ومقترحاتهم.
					(28) توفر الرغبة الدائمة في التغيير والتطوير.
					(29) القدرة على التعامل في ظل الضغوط.
					(30) القابلية للانخراط في العمل الجماعي والتعاوني وإدارته.
					(31) القدرة على التفاوض والإقناع.
					(32) التمكن من مهارة حل المشكلات والصراعات والأزمات.
درجة الأهمية					المتطلبات المادية
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
					(33) إنشاء قاعدة بيانات شاملة عن المدرسة.
					(34) توفير شبكة اتصال داخلية تربط الإدارة بالعاملين.
					(35) استخدام إدارة المدرسة للبريد الإلكتروني.
					(36) امتلاك مهارة استخدام الحاسوب من العاملين في المدرسة كافة.
					(37) الاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب العاملين على استخدام

					تقنيات المعلومات الإدارية.
					(38) توفر أنظمة حماية متطورة لحماية بيانات المدرسة.
					(39) اعتماد حوافز تشجيعية للعاملين الأكفاء تتناسب مع التميز في الأداء.
					(40) وضع معايير موضوعية للترقية والمحاسبة.
					(41) توفير دورات تدريبية لمديري المدارس حول مهارات القيادة الموقفية.
					(42) تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من أجل توفير البرامج التدريبية الملائمة.
					(43) تزويد العاملين بالتغذية الراجعة المناسبة عن أدائهم في العمل.
					(44) السماح للمجتمع المحلي بتقديم الدعم المالي اللازم للمدرسة.

شكراً لتعاونكم
الباحث: رامي ديب

الملحق (5) استبانة متطلبات الإدارة الموقفية في صورتها النهائية

البيانات الأساسية:

- المؤهل العلمي :

- ☐ معهد متوسط
- ☐ إجازة جامعية
- ☐ دبلوم تأهيل تربوي
- ☐ دراسات عليا

- عدد سنوات الخدمة :

- ☐ أقل من خمس سنوات
- ☐ من خمس سنوات إلى عشر سنوات
- ☐ أكثر من عشر سنوات

- الحلقة التعليمية:

- ☐ حلقة أولى
- ☐ حلقة ثانية

- المسمى الوظيفي:

- ☐ مدير
- ☐ موجه

متطلبات الإدارة الموقفية					
درجة الأهمية					المتطلبات الإدارية والتنظيمية
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
					45) منح مديري المدارس درجة أعلى من الاستقلالية.
					46) تفويض العاملين في المدرسة بالصلاحيات اللازمة لإنجاز الأعمال.
					47) التنسيق بين إدارة المدرسة والإدارة العليا لتطبيق الإدارة الموقفية.
					48) تشكيل فرق عمل للتعامل مع الأزمات والمواقف المختلفة.
					49) تشجيع العمل التكاملي بين مستويات الهيكل التنظيمي للإدارة التربوية.
					50) توفير ثقافة تنظيمية جاذبة ومريحة.
					51) استخدام أنماط وأساليب قيادية متعددة.
					52) مراعاة التخطيط الإداري للتغيرات المحتملة في المستقبل.
					53) تحديد إمكانات البيئة المحيطة من أجل خدمة المدرسة.
					54) مراعاة طبيعة الموقف عند اتخاذ القرارات الإدارية.
					55) توفير البدائل المناسبة لمواجهة المواقف الإدارية المختلفة.
					56) نقادي القرارات النمطية والحلول الجاهزة لكل زمان ومكان.
					57) تعزيز مهارات القيادة التشاركية بين العاملين في المدرسة.
					58) تشجيع العاملين في المدرسة على المشاركة في عمليات التطوير المستمر.
					59) تنمية مهارات الاتصال والتواصل لدى القادة.
					60) تنمية العلاقات الإنسانية بين العاملين في المدرسة.
					61) تنمية القدرات القيادية للعاملين في المدرسة.
					62) إجراء تجارب عملية لكل المواقف المتوقع حصولها في المستقبل.

درجة الأهمية					المتطلبات المعرفية والثقافية
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
					(63) الاستفادة من خبرات وتجارب العاملين في تطوير العمل الإداري.
					(64) توفير مصادر متنوعة للحصول على المعلومات.
					(65) إنشاء شبكات تعاون مع مديري المدارس الأخرى من أجل تبادل المعرفة.
					(66) بناء شبكة علاقات داخلية تسهل تشارك المعرفة.
					(67) بناء خطة لتفعيل مجتمعات التعلم المستمر بين مديري المدارس.
					(68) متابعة المستجدات العلمية وتوظيفها في الإدارة المدرسية.
					(69) إعداد بحوث تربوية في مجال الإدارة من قبل مديري المدارس.
					(70) دعم عمليات إدارة المعرفة في المدرسة.
					(71) دعم البحوث والمبادرات النوعية لجميع العاملين في المدرسة.
					(72) تفعيل مساهمة المدرسة في نشر ثقافة التغيير داخل المجتمع المحلي.
					(73) إشراك ذوي الكفاءة من المجتمع المحلي في عضوية اللجان المدرسية.
					(74) تشجيع العاملين على تقديم الأفكار الإبداعية في مختلف مجالات العمل.
					(75) تشجيع العاملين في المدرسة على طرح الأفكار والحلول السريعة لمواجهة المواقف.
					(76) عقد ندوات حول الإدارة الموقفية وما يعترض مفهومها من غموض.
					(77) تقديم أدلة إرشادية للعاملين حول الإدارة الموقفية وأساليبها.
درجة الأهمية					المتطلبات الشخصية

مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
					78) المرونة في المواقف التربوية والإدارية.
					79) استخدام التفكير المنظم في العمل.
					80) تقبل الأفكار الجديدة من العاملين.
					81) القدرة على استشراف المستقبل.
					82) الاستماع إلى أفكار العاملين ومقترحاتهم.
					83) امتلاك الثقة في القدرة على تحقيق الأهداف الموضوعة.
					84) احترام جميع العاملين في المدرسة وتقديم العون لهم.
					85) توفر الرغبة الدائمة في التغيير والتطوير.
					86) القدرة على التعامل في ظل الضغوط.
					87) القابلية للتخراط في العمل الجماعي والتعاوني وإدارته.
					88) القدرة على التفاوض والإقناع.
					89) التمكن من مهارة حل المشكلات والصراعات والأزمات.
درجة الأهمية					المتطلبات الفنية والمادية
مرتفعة جداً	مرتفعة	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	
					90) إنشاء قاعدة بيانات شاملة عن المدرسة.
					91) توفير البنية التحتية اللازمة (الأجهزة.. شبكة الانترنت.. البرامج) بالمدارس لتوظيف التقنية في العمليات الإدارية.
					92) توفير شبكة اتصال داخلية تربط الإدارة بالعاملين.
					93) استخدام إدارة المدرسة للبريد الإلكتروني.
					94) امتلاك مهارة استخدام الحاسوب من العاملين في المدرسة كافة.
					95) الاستعانة بمدرسين مؤهلين لتدريب العاملين على استخدام تقنيات المعلومات الإدارية.
					96) توفر أنظمة حماية متطورة لحماية بيانات المدرسة.
					97) اعتماد حوافز تشجيعية للعاملين الأكفاء تتناسب مع التميز في الأداء.
					98) وضع معايير موضوعية للترقية والمحاسبة.
					99) توفير دورات تدريبية لمديري المدارس حول مهارات القيادة

					الموقفية.
					100) تحديد الاحتياجات التدريبية للعاملين من أجل توفير البرامج التدريبية الملائمة.
					101) تزويد العاملين بالتغذية الراجعة المناسبة عن أدائهم في العمل.
					102) السماح للمجتمع المحلي بتقديم الدعم المالي اللازم للمدرسة.
					103) وضع خطة سنوية لموازنة المدرسة وتوزيعها على الأنشطة المختلفة في ضوء احتياجات المدرسة.

شكراً لتعاونكم
الباحث: رامي ديب



الجمهورية العربية السورية

جامعة دمشق

كلية التربية

قسم التربية المقارنة

الملحق (6) مقابلة موجهة إلى السادة مديري مدارس التعليم الأساسي

عنوان الدراسة:

تصور مقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية

تهدف الدراسة الحالية إلى:

وضع تصور مقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية من خلال تعرّف واقع تطبيق ومتطلبات الإدارة الموقفية داخل مدارس التعليم الأساسي. وتحديد أهم معوقات تطبيق الإدارة الموقفية.

حيث أن المقصود بالإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي أنها:

جملة الممارسات القيادية التي يستخدمها مدير المدرسة للتعامل مع المتغيرات المستجدة في البيئة الخارجية، وتقديم خدمات تربوية عالية المستوى، وتحقيق معدلات التنسيق بين العاملين من أجل تطوير العملية التربوية. وتقوم الإدارة الموقفية على افتراض أساسي مهم بأنه لا توجد طريقة فضلى للإدارة يمكن استعمالها في كل المواقف، وعلى المديرين أن يجدوا الطرق المختلفة التي تتناسب مع المواقف المختلفة.

ومن أجل ذلك قام الباحث بتصميم هذه المقابلة بهدف تحديد معوقات تطبيق الإدارة الموقفية في مدارس التعليم الأساسي.

يرجى التفضل من سيادتكم بالمساهمة في إغناء هذه الدراسة من خلال الإجابة عن أسئلة هذه المقابلة وفق ما ترونه مناسباً مع ملاحظة ما يلي:

- لا توجد إجابات صحيحة وأخرى خاطئة، بل جميع الإجابات صحيحة طالما أنها تعبر عن رأيك.
- سيتم التعامل مع الإجابات بسرية تامة ولن تستخدم الإجابات إلا لأغراض البحث العلمي.

الباحث: رامي ديب

أسئلة المقابلة

1	هل تعتقد أن الإدارة الموقفية يمكن أن تساعد في تحقيق الأهداف التعليمية؟ كيف ذلك؟
2	ما هي الطرق المستخدمة للتعامل مع التغييرات السريعة والمفاجئة في مدارس التعليم الأساسي؟
3	هل تعتقد أن الصلاحيات الممنوحة لمديري المدارس كافية لهم للقيام بعمليات التطوير الإداري؟
4	ما هو رأيك في قدرة مديري المدارس على تطبيق الاستراتيجيات الإدارية الحديثة؟
5	ما معوقات تطبيق الإدارة الموقفية من وجهة نظرك؟

الملحق (7) تسهيل المهمة


الجمهورية العربية السورية
جامعة دمشق
 نائب رئيس الجامعة
 لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا
 الرقم: ١٧

إلى مديرية التربية بدمشق

يحجى السامح لطائب الدكتوراه رامي عزيز ديب المسجل في كلية التربية بجامعة دمشق بتطبيق أدوات الدراسة في مدارس التعليم الأساسي في دمشق وفي دائرة التوجيه التابعة لمديرية التربية لزوم البحث الذي يعده بغضون تصور مقترح لتطوير القيادة الإدارية لمديري مدارس التعليم الأساسي في ضوء الإدارة الموقفية " وذلك بإشراف السيد الدكتور محمد حلاق.

علماً أن جامعة دمشق لا تتحمل أية نفقات لقاء ذلك.

شاكرين تعاونكم...

نائب رئيس الجامعة
 لشؤون البحث العلمي والدراسات العليا
 الأستاذ الدكتور محمد فراس الحناوي

١٥ ٢٠٢٢

تاريخ: 2022/10/4

- There were no statistically significant differences between the average scores of the study sample members' responses to the questionnaire on the requirements for developing administrative leadership for primary school principals, based on situational theory, according to the variable of educational cycle (first, second).

There were no statistically significant differences between the average scores of the study sample members' responses to the questionnaire on the requirements for developing administrative leadership for primary school principals, based on situational theory, according to the variable of academic qualification (intermediate institute, bachelor's degree, university degree, educational qualification diploma, postgraduate studies). - There were no statistically significant differences between the average scores of the study sample members' responses to the questionnaire on the requirements for developing administrative leadership for primary school principals, based on the situational theory, according to the variable number of years of experience (less than five years, five to ten years, more than ten years.)

-There were no statistically significant differences between the average scores of the study sample members' responses to the questionnaire on the requirements for developing administrative leadership for primary school principals, based on the situational theory, according to the variable job title (supervisor, director.)

-The proposed vision for developing administrative leadership for primary school principals, based on situational management, was reached. It includes the following: (theoretical and practical foundations for the proposed vision for developing the administrative leadership of primary school principals in light of situational management, the objectives of the proposed vision, the justifications for the proposed vision, the strengths that can be relied upon in constructing the proposed vision, the administrative and organizational requirements, the cognitive and cultural requirements, the personal requirements, and the technical and material requirements necessary for developing the administrative leadership of primary school principals in light of situational management, the areas of application of situational management in school administration, the stages of implementing the proposed vision, the expected difficulties and the proposed solutions).

ملخص البحث باللغة الإنكليزية

This research aimed to propose a vision for developing the administrative leadership of primary school principals in light of situational management. To achieve this goal, a descriptive approach was used, and the following tools were employed: (a questionnaire identifying the reality of applying administrative leadership in light of situational management, a questionnaire on the requirements for applying administrative leadership in light of situational management), (an interview with school principals). The research sample consisted of (247) male and female principals of primary schools, and (73) male and female supervisors from the Damascus Education Directorate. The research reached the following results:

-The degree of application of administrative leadership in primary schools, in light of situational theory, was average. The function of guidance ranked first, the function of organization ranked second, and the function of planning ranked third, all of which achieved an average degree of application. The function of control ranked fourth, with a low degree of application. The degree of importance of the requirements for implementing situational leadership was high, as technical and material requirements ranked first with a very high degree of importance, followed by cognitive and cultural requirements, then personal requirements, then administrative and organizational requirements, and all three ranked highly.

-There was a statistically significant difference between the average scores of the study sample members' responses to the questionnaire on the reality of applying administrative leadership in light of situational management according to the job title variable (supervisor, director), in favor of school principals.

-There was no statistically significant difference between the average scores of the study sample members' responses to the questionnaire on the reality of applying administrative leadership in light of situational management according to the educational cycle variable (first, second).

-There were statistically significant differences between the average scores of the study sample members' responses to the questionnaire on the reality of applying administrative leadership in light of situational management according to the educational qualification variable (intermediate institute, bachelor's degree, university degree, educational qualification diploma, postgraduate studies), in favor of higher qualifications. - There were no statistically significant differences between the average scores of the study sample members' responses to the questionnaire on the reality of applying administrative leadership in light of situational management, according to the variable of number of years of experience (less than five years, five to ten years, more than ten years).

Syrian Arab Republic

Damascus University

Faculty Of Education

Department Of Comparative Education



**A proposed vision for developing the administrative
leadership of primary school principals in light of situational
management.**

Dissertation Presented for the Doctorate Degree of Education in
Comparative Education and Educational Administration

Prepared By:

Rami Aziz Deeb

Supervision:

Dr. Muhammad Ahmad Hallaq

Professor in the Department of Comparative Education
Faculty of Education, Damascus University

Damascus $\frac{1446 \text{ H-A}}{2024-2025 \text{ C-A}}$