

2018

Factors Affecting the Relationship between Teachers and School Principals in Irbid Governorate

Raweyiah Al-Shboul

University of Hail, Saudi Arabia, RaweyiahKhalil@yahoo.com

Follow this and additional works at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu>



Part of the [Education Commons](#)

Recommended Citation

Al-Shboul, Raweyiah (2018) "Factors Affecting the Relationship between Teachers and School Principals in Irbid Governorate," *Jerash for Research and Studies Journal* *مجلة جرش للبحوث والدراسات*: Vol. 19 : Iss. 2 , Article 3.

Available at: <https://digitalcommons.aaru.edu.jo/jpu/vol19/iss2/3>

This Article is brought to you for free and open access by Arab Journals Platform. It has been accepted for inclusion in *Jerash for Research and Studies Journal* *مجلة جرش للبحوث والدراسات* by an authorized editor. The journal is hosted on [Digital Commons](#), an Elsevier platform. For more information, please contact rakan@aarj.edu.jo, marah@aarj.edu.jo, u.murad@aarj.edu.jo.

Factors Affecting the Relationship between Teachers and School Principals in Irbid Governorate

Cover Page Footnote

دكتوراه إدارة تربوية ، أستاذ مساعد, جامعة حائل, المملكة العربية السعودية

العوامل المؤثرة في العلاقة بين معلمي ومديري المدارس في محافظة إربد

Factors influencing the relationship between teachers and principals
in Irbid Governorate.

راوية خليل حسن الشبول*

الملخص

هدفت هذه الدراسة الى التعرف على العوامل المؤثرة في العلاقة بين معلمي ومديري المدارس في قسبة إربد في ضوء متغير الجنس، المستوى التعليمي والخبرة التعليمية. حيث تم اختيار عينة الدراسة من مجتمع متكوّن من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة إربد، والبالغ عددهم (6000) معلم ومعلمة في مدارس قسبة إربد لعام 2017، و تكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة تم اختيارهم بالطريقة العشوائية، كما وإتبعّت الباحثة المنهج الوصفي المسحي للوصول إلى نتائج الدراسة. واستخدمت الباحثة استبيان العوامل المؤثرة للكشف عن العوامل المؤثرة في العلاقة بين معلمي ومديري المدارس وإجراء التحليلات المناسبة، وتمّ توزيعه على عينة الدراسة لجمع البيانات. حيث تمّ استخراج الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية بالإضافة إلى تطبيق اختبار (Independent Samples T- Test) على إجابات أفراد العينة عن أبعاد أداة الدراسة، والأداة ككل تبعاً لمتغير الجنس والمستوى التعليمي والخبرة. أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة تبعاً لمتغير الجنس، حيث جاءت لصالح الإناث. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد العينة حول بعد أسلوب قيادة المسؤول، وبعد برامج التوجيه. وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في آراء أفراد عينة حول أبعاد أداة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة. ومن خلال ما تبين من نتائج، أوصت الدراسة ما يلي:

- 1 - تقديم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين عند قيامهم بأعمال إضافية، وإشرافه خارجه عن وظيفتهم الأساسية، وتطبيق أنماط القيادة الناجحة في التعامل معهم.
- 2 - إعادة النظر في ضوابط وآليات اختيار القيادات المدرسية وفق متطلبات المستقبل بناء على معايير الجودة وتقبل التغيير والتطوير الإيجابي.
- 3 - إعداد برامج لإعداد القادة تستهدف المعلمين والمعلمات ممن تتوفر لديهم السمات القيادية.

الكلمات المفتاحية: العوامل المؤثرة، العلاقة بين المعلمين ومديري المدارس، محافظة إربد.

* دكتوراه إدارة تربوية ، أستاذ مساعد، جامعة حائل، المملكة العربية السعودية

Abstract

This study aims to identify the main factors which influence the relationship between teachers and principals in the city of Irbid according to gender, educational level and educational experience varieties. The sample of the study was chosen from a community which composed of all the teachers of the public schools in Irbid governorate, which numbered (6000) teachers from AL-Qasbah district for 2017. The study sample consists of (300) teachers who were randomly selected . . The researcher used a questionnaire to determine the factors influencing the relationship between teachers and principals and conduct the appropriate analyzes, and was distributed to the study sample to collect the data . The appropriate computational analysis was conducted for the responses of the sample members on the dimensions of the study instrument, and the tool as a whole according to gender, educational level and experience varieties. The results showed that there were statistically significant differences in the opinions of the sample members according to the female gender variable foe female. And the absence of statistically significant differences in the opinions of the sample members about the leadership style, and orientation programs dimensions, and absence of statistically significant differences according to experience variable. Through the results, the study recommended the following:

1. Provide material and moral incentives to teachers when they do additional work, and apply successful leadership patterns in dealing with them.
2. Reviewing the controls of the selection of school leaders according to the requirements of the future based on merit criteria and accepts change and positive development.
3. Preparation of programs for the preparation of leaders targeting teachers who have leadership qualities.

Keywords: Influential Factors, Relationship between Teachers and Principals, Irbid Governorate.

المقدمة:

يعيش الفرد في بيئة متعددة العلاقات، تجمعها مع الآخرين مَن يعيشون معه، ويفضل تسميتها بالعلاقات البشرية بغض النظر عن كونها علاقات إيجابية أو سلبية. حيث أن وجود الجماعات ضروري جداً في التفاعلات الاجتماعية بينهم سواء كانت داخل المؤسسة التعليمية او خارجها بغض النظر عن حجم هذه الجماعة، حيث من الطبيعي أن يكون بعض افراد هذه الجماعة في بؤرة العمل الجماعي كالمدرسين والاداريين وغيرهم، وهذا يوضح دور وأهمية المعلم داخل المؤسسة التعليمية، وخارجها (حسني، 1998).

تعتبر العلاقات الإنسانية شكلاً من أشكال السلوكيات الارادية، اذ عُرِفَتْ بأنها السلوك الذي يقوم على تقدير كل فرد في التنظيم الإداري وتقدير مواهبه، وتعتمد على الاحترام المتبادل بين الأفراد من جهة، وبين القائد من جهة أخرى، بالإضافة الى حسن النوايا تجاه الآخرين، وعلى الدراسة الموضوعية العلمية الجماعية للمشكلات الإدارية، وعلى الإيمان العميق بانتماء الفرد إلى الجماعة التي يعمل فيها (بستان وطه، 1989). حيث تركز العلاقات الإنسانية على الإنسان باعتبار أن نجاح أي عمل او علاقة متوقف عليه، حيث عُرِفَتْ العلاقات في مجال العمل على أنها احد مجالات الإدارة التي تُعْنَى بدمج الأفراد في موقع العمل بطريقة تحفزهم إلى العمل معاً لتحقيق أعلى مستوى من الإنتاجية بالإضافة الى تحقيق التعاون وإشباع حاجات العاملين الاقتصادية والنفسية والاجتماعية (البغدادى، 2000). كما وتُعرّف من الناحية السلوكية على أنها عملية تنشيط واقع الأفراد في موقف معين مع تحقيق التوازن والرضا النفسي من ناحية وتحقيق الأهداف المرغوبة من ناحية أخرى.

كما وتعتبر العلاقات بأنماطها وأشكالها المختلفة من أهم وسائل تقدم الحضارات ونموها سواء داخل الأسرة أو المدرسة أو في المجتمع وسائر مجالات النواحي البيئية التي يتعامل معها الإنسان، فالإنسان بطبيعته كائن اجتماعي لا يعيش منعزلاً عن الآخرين حيث يؤثر كل منهما في الآخر ويتأثر به ويتم ذلك وفقاً لطبيعة العلاقات الاجتماعية التفاعلية التي تنشأ بين الأفراد، والتي تختلف بدورها وفقاً لاختلاف دور الفرد في المجتمع أو الجماعة التي ينتمي إليها (نصر، 2008).

يشير مفهوم العلاقات الإنسانية إلى حصة الصلات والاتصالات التي تحكم علاقة الفرد بغيره من الناس والمؤسسات التي يتعامل معها وفق قوانين المجتمع ومعايير الاجتماعية وذلك من خلال مؤسسات المجتمع المختلفة كالأسرة وجماعات الرفاق ومؤسسات المجتمع الأخرى. ويرى العلماء أن العلاقات الإنسانية حصة الاتصال بين الفرد والمجتمع ففي الجوانب النفسية والاجتماعية التي تعمل على تنظيم علاقة الفرد بالآخرين والمجتمع، وتعمل على ضمان تكيف الفرد وتوازنه ليتمكن من أداء مهامه وأدواره بطريقة منتظمة ومنسجمة مع أنظمة المجتمع وقوانينه المختلفة (البغدادى، 2000).

حيث أن للعلاقات الإنسانية أهمية زائدة لأنها تؤكد قيمة الإنسان وتحمي حقه في اكتشاف حقيقته الذاتية وتعني بالفلسفة الإنسانية بالنسبة للتربية ورجالها التزاماً كاملاً بحق الفرد في الاختيار سواء أكان معلماً أو تلميذاً. كما أنها ضرورة توفير البيئة المواتية التي تساعد المربين والطلبة على اكتشاف قدراتهم وإمكانياتهم الجسمية والعقلية. فمع تطور الهدف الرئيس للتربية الذي لم يعد مقتصرًا على تلقين الأطفال محتوى المواد الدراسية لتزويدهم بالمعرفة، وإنما تعداه لتعليمهم التفكير من أجل إحداث تغيير مرغوب فيه في سلوكهم وفي طرائق تفكيرهم. وبناء عليه فقد اتسعت واجبات مدير المدرسة وتعددت، وهذا الاتساع والتنوع ترتب عليه ارتباط مدير المدرسة بمجموعة من العلاقات المتنوعة (مرسي، 1995).

لا تختلف القيادة الإدارية التي يتطلبها نجاح عمل المدرسة عن تلك التي يتطلبها نجاح مصنع أو عمل. إذ يعتمد النجاح فيها على نوع العلاقات الإنسانية التي يمارسها مدير المدرسة ولا شك أن بعض الأشخاص يولدون ولديهم المقدرة وحساسية عظيمة للعلاقات الإنسانية. كما أن بعض المديرين يجهلون أهمية التعامل الطيب مع الموظفين ولا يعرفون أن في إمكانهم تحسين قدراتهم في هذه الناحية إذا بذلوا جهداً صادقاً لذلك. وهذا يعني أن مدير المدرسة في إدارته أن لا ينجح إلى آراء أو مذاهب فكرية أو تربوية قد تسيء إلى العمل التربوي لسبب أو لآخر بل ينبغي أن تتصف إدارته بالمرونة دون إفراط وبالتحديد دون إغراق وبالجدية دون تزمّت وبالتقدمية دون غرور وهذه من المعايير التي ينبغي أن تتوافر في الإدارة المدرسية حتى تتمكن من تأدية مهمتها بكفاءة ونجاح (احمد، 1990).

تسعى العملية التربوية والتعليمية في مختلف مستوياتها ومؤسساتها إلى خلق أفراد متكاملين في جميع نواحي فهم، ويكون ذلك جلياً في بناء العلاقات المختلفة ضمن أفرادها والتي تتضمن العلاقات بين المدرسين والإداريين. فمهما حاول الفرد الابتعاد عن الجماعة التي يوجد معها فإنه لا يستطيع ذلك؛ لأنه بحاجة ماسة، ودائمة للتعامل مع جماعته ضمن كل الظروف الطبيعية أو غير الطبيعية سعياً للتكيف، والتعايش ضمن هذه الجماعة، حيث إنّه في بعض الأحيان يقدم بعض التنازلات من أجل أن يتكيف مع الظروف العامة للبيئة التي تعيش فيها مع الجماعة (الفقي، 1994).

فإن الإدارة التعليمية ممثلة في المدارس والمؤسسات التعليمية بشتى أنواعها لها إدارات متنوعة لا تسير، ولا تستطيع الإنجاز ما لم يوجد علاقات تحكم الأفراد ومعايير تضبطهم مع مراعاة اتجاهات الفرد، وقيمه وميوله وأهدافه. فالإنسانية بعدها أعمق و بعيداً كل البعد عن المدراء الذين يرون في الإدارة تسلط ويديرون الأفراد بطريقة عشوائية وديكتاتورية، على عكس أولئك المديرين الذين تربوا على القيم النبيلة، والمجتمع النظيف والإتجاهات الطبية (احمد، 1985).

تعتبر المدارس من أهم المؤسسات التعليمية احتياجاً إلى وجود علاقات متميزة بين أعضائها، ويتم هذا عندما يعمل مدير المدرسة على تحقيق التعاون بينه وبين المعلمين وبيادلهم الثقة والاحترام ويكون سير العمل قائماً على التفاهم والانسجام. لأن التوتر في العلاقات بين المدير والمعلمين يشكل عقبة رئيسية في طريق العمل المدرسي ويزيد من حدة المشكلات في المدرسة (مصطفى والنابه، 1986).

يتفق الباحثون التربويون على أن الإدارة عملية تحدث في إطار اجتماعي تؤثر فيه، وتتأثر به فهي نظام اجتماعي فيه تفاعل بين الأفراد داخل هذا النظام مع بعضهم البعض، ومع أولئك الموجودين خارجه من أجل الوصول إلى هدف أو أهداف اجتماعية تنهض بالمجتمع (العطيوي، 2015).

وفي مجال العمل المدرسي؛ فإن هذه القوى البشرية المتفاعلة تعمل متكاتفه لخدمة التلميذ الذي أصبح محور العملية التعليمية التربوية، وبالتالي لتحقيق مكاسب اجتماعية، آخذة بعين الاعتبار أن التعليم عمل تعاوني، ومسؤولية قومية. ومن هنا فإن الإدارة المدرسية ليست عملاً فردياً، وإنما هي عمل جماعي، يقوم به بصورة تكاملية مجموعة من الأفراد تشمل جميع العاملين بالمدرسة والطلبة، وهم يعملون بروح الفريق الواحد متعاونين ومتعاضدين في وحدة عضوية متكاملة، ويتواصلون مع الإدارة التعليمية من أجل إنجاز العمل في أفضل صورة ممكنة (البرقعان والحبيشي، 2015).

وبناءً عليه، فإن مدير المدرسة يتواصل مع مجموعة من الفرقاء المعنيين من أبرزهم: رئيسه المباشر، المعلمون، الطلبة، الإداريون، الموظفون، أولياء الأمور، وتربطه بهم مجموعة من العلاقات التي ينبغي أن تكون وطيدة وصافية، لأنها على جانب كبير من الأهمية لتحقيق مخرجات تامة، ومؤهلة للإبداع، وذلك لسببين هما: أنها تحدد مدى الحماس، والنشاط الذي يمارس به الفرقاء العمل في المؤسسة، وأنها تعود بالخير على العمل إن كان فريق العمل متحاباً ومتفاهماً، أو يتسم العمل بفقر المخرجات إن كان هؤلاء العاملون مختلفين ومتنافرين. ولن يستطيع مدير المدرسة أن يقود فريقه، لتحقيق مخرجات تامة إلا إذا كان الجميع متعاونين، ومتسلحاً بمجموعة من المهارات الإنسانية التي تهيئ له الظروف لإجراء تفاعل متعدد الاتجاهات مع هذه الجماعات التي تتواصل مع العمل التعليمي (الحري، 2008).

فإذا استندت علاقة المدير بالمعلمين على أسس سليمة، وتحررت من النزعة الفوقية القائمة على النقد الجارح، وتصيد الأخطاء، فإنها بالتأكيد ستساعد على إيجاد جو مدرسي سليم صالح لاحتضان التميز، وتوليد الإبداع. ومن هذه الأسس التي يجب على المدير أن يطبقها خلال تعامله مع معلميه التواصل معهم -ويعتبر أهمها- مبدأ الزمالة وليس السلطة التي تعتمد النزعة الفوقية، والعمل على تقويم أداء المعلمين تقويماً موضوعياً

بعيداً عن العلاقات الشخصية، مراعيّاً بذلك إستراتيجيات التدريس التي طبقوها، وأدوات التقويم التي استخدموها، والنتائج التي توصلوا لها والتركيز على أهمية رفع الروح المعنوية للمعلمين من أجل تحقيق إنجازات مقنعة ومريحة، ويجب ان تقوم علاقتهم على اساس الشعور بالثقة والاطمئنان، بالإضافة الى سعي المدير الى توثيق الصلات المهنية والاجتماعية بين جميع المعلمين. والعمل المتواصل على تأهيل المعلمين أثناء الخدمة عن طريق توفير برامج تأهيل وتوجيه فعالة مستعينا بخبراء في التدريس مع مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين، بالإضافة الى اهمية العمل على توفير الراحة النفسية للمعلمين واشباع حاجاتهم الشخصية، والذي لن يتحقق الا بالعدل وتقدير الجهود (قراقزة، 1993).

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجال الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، وكيف يجذبون الآخرين إليهم ويجعلونهم يتعاونون معهم، ويخلصون في العمل ويزيدون من قدرتهم على الإنتاج والعطاء. وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. والمهارة الإنسانية الجيدة تجعلك تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى الحماس في العمل، وتحقق لهم الرضا والاحترام المتبادل. والمهارات الإنسانية ضرورية في كل المنظمات وعلى المستويات كلها إلا أنها تبرز بصورة ملحّة بالنسبة للإدارة التعليمية (الحري، 2008). وعلى سبيل المثال: المقارنة بين مدير في مصنع، ومدير في مدرسه: نجد أن علاقة مدير المصنع تقتصر على مجموعتين من الناس: رؤوسه الذين يخضعون لإشرافه وإدارته، ورؤسائه الذين يحاسبونه، ويكون مسؤولاً أمامهم. وتكون العلاقة هذه غير متكررة بصورة منظمة: أي أنها غالباً غير شخصية. أمّا في حالة مدير المدرسة: فإنه يتعامل مع مجموعة من الناس هم رؤساؤه الموظفون الإداريون والمعلمون والتلاميذ والمجتمع ككل. وهذه العلاقات غالباً تتميز بالتقارب والاتصال وهذا يعني بأن المهارات الإنسانية ألزم ما تكون لرجل الإدارة وبالتالي لا بد لمدير المدرسة أن ينمي من مهاراته الإنسانية بزيادة معرفته وبإطلاعه على نتائج البحوث التي تعمل في ميدانها. وهذه من شأنها أن تزيد من وعيه بالفروق الفردية بين الأفراد والتلاميذ؛ لا في الذكاء ولكن في القيم والاتجاهات. ويجب على مدير المدرسة ومدير المنطقة أن ينمي مهاراته الإنسانية الخاصة به وألا يعتمد على غيره في ذلك حتى يستطيع أن يدرك المشاعر والأحاسيس التي تفرضها المواقف وان يفهم ما يعنيه الآخرون بأعمالهم أو بكلماتهم بالتلميح أو التصريح وأن ينمي قدرته على الإتصال الناجح بالآخرين ونقل أفكاره وآرائه إليهم (نشوان، 1986).

حيث يوجد العديد من العوامل التي قد تؤثر في العلاقة بين المديرين والمعلمين، ولكن الأبحاث أظهرت أن أكثر القضايا المتكررة التي تنشئ توتراً مستمراً في العلاقة هي: فرض المدير لسيطرته الكاملة، و نقص الدعم من جانبه للمعلمين. فقد يختلف الدعم المقدم من المدير من معلم إلى آخر، لكن العديد من المعلمين ينظرون إلى الدعم على أنه

توفير أنشطة توجيه فعالة , حيث يتحمل المسؤولون واجب توظيف المعلمين مع الهدف الطويل الأجل المتمثل في الاحتفاظ بالمعلمين عن طريق إنشاء أنشطة توجيهية مستمرة تسمح للمعلمين بالتعلم, والنمو لدى دخولهم مهنة التدريس (Hope, 1999).

ويشير كارول وفولتون (Carroll & Fulton, 2004) الى أن المعلمين قد يغادرون المهنة بسبب نقص الدعم من مديري المدارس. لذلك إذا كانت المؤسسات التعليمية تهدف الى الاحتفاظ بمعلمين ذوي جودة عالية، يجب عليهم الاستثمار في برامج التوجيه الفعالة، تلك التي تعزز التفاعل والتعلم من المهنيين ذوي الخبرة. ويؤكد ليتمان، ومردوك، ووالر (2008 Leimann, Murdock & Waller) أن برامج التوجيه القوية يمكن أن تساعد في الاحتفاظ بالمعلمين عن طريق الاهتمام بخطط التطوير المهني المستمرة والمقدمة من قبل مدرسين خبراء ويرافقه التوجيه أولاً بأول. واقترحوا أيضاً أن المديرين والمعلمين الجدد يدعمون فكرة أن برامج التوجيه الفعالة تؤثر على قرارات المعلمين الجدد للبقاء في مهنة التدريس، مما يساعدهم على تحقيق مستويات عالية من التفاعل.

وكما أن توظيف المعلمين المناسبين عامل رئيسي في الإبقاء على المعلمين، وإقامة علاقات مرضية معهم. وتسعى المؤسسات التعليمية إلى توظيف مرشحين أقوى لشغل وظائف تعليمية مختلفة ولكن بسبب محدودية الكفاءات المؤهلة يصبح من الصعب الحصول على هذا المسعى، وإذا كانت المؤسسات التعليمية ستستعين بالمعلمين المناسبين؛ فيجب عليها أن تضع توقعات واضحة للجودة من خلال تحديد نوعية التعليم ومواءمة توقعاتهم مع إطار التعليم والتعلم الفعالين (Fenwick, 2001).

وفقاً لماينارنك، ثورنتون و بيربولت (Minarink, Thornton & Perreault, 2003)، فإن الإداريين الذين يعززون أهمية إقامة علاقات داخل المجتمع التعليمي هو عنصر رئيسي آخر لتعزيز العلاقات مع المعلمين. لذلك يجب على المعلمين الذين يسعون نحو النجاح في غضون السنوات القليلة الأولى في الميدان وطوال حياتهم المهنية، يجب عليهم إقامة علاقات مهنية قوية وإيجابية. فقد وضع مونك (Monk, 2007) أن المعلمين يميلون إلى الشعور بالعزلة والمعاناة لأنهم لا يملكون مستويات عالية من التواصل مع المجتمع المهني. ووضح أهمية التوجيه والتعزيز والبرامج التعريفية في تلبية احتياجات المعلمين وربطهم مع المهنيين الآخرين في الميدان (Luft, 2009) وذلك من خلال توفير فرص للمعلمين للشراكة مع المعلمين الآخرين، والتحقيق في الفرص الممكنة للحصول على علاقات دائمة وداعمة بين مدير المدرسة والمدرسين.

ويتوقف نجاح الإدارة المدرسية على دور المدير الفعّال الذي يستطيع تحديد أهداف مرغوبة وذات قيمة، ويتمكن من تحقيقها باستخدام المتاح من الموارد والمعارف استخداماً أمثلاً. وعلى كافة عناصر المنظومة التعليمية التي تشمل المشرفين والتربويين الإداريين والمعلمين (الاخرس، 2008).

كما ويجب على المعلمين الموجودين في الميدان التعليمي ليس فقط السعي إلى إقامة علاقات دائمة مع المجتمع التعليمي ككل، ولكن يجب أن يكونوا علاقات ايجابية مع المجتمع المحلي أيضاً (Minarik et al, 2003). فقد أكد إنجرسول (Ingersoll, 2001) على العلاقات مع المديرين والمعلمين وأولياء الأمور والطلاب، والتي تعتبر عنصراً أساسياً وهاماً في إنشاء واستمرار المدارس ونجاحها.

إن عناصر العلاقة المثمرة بين مدير المدرسة والمعلمين موجودة عندما يدرك الجميع أنهم لا يستطيعون مساعدة الطلاب جميعاً ما لم يتعاونوا معاً، وهم يسعون باستمرار إلى دليل ملموس على أن الطلاب اكتسبوا المعرفة اللازمة (DuFour, 2005). حيث يمكن للمعلمين تعزيز مثل هذه الظروف عندما يسعون إلى قيادة الحصة لتحقيق الأهداف المرجوة، كما أن المديرين يقع على عاتقهم تزويد المعلمين ببرامج إرشادية فعالة وموجهة، وتوفير فرص التطوير المهني الفعال.

كما أن العلاقة بين المدير والمعلمين يجب أن تراعي الجانب النفسي للمعلم، وتحرص على تطوير قدراته، واحترامه؛ لأن تطوير هذه العلاقة هو تطوير للعمل التربوي بشكل كامل، لذلك يجب التركيز على العوامل التي تساعد في انجاح العلاقة بين المدير ومعلميه، وهي كما بيّن مرسي (1984):

أولاً الثقة المتبادلة:

حيث إن توافر الثقة بين المدير والمعلم يعتبر أمراً ضرورياً؛ لأن توفر ذلك يجعل المعلم يهتم بإنجاز الأعمال الموكلة بها على أكمل وجه، حيث إن الثقة في مختلف الأعمال والممارسات: هي عامل أساسي وضروري في تكوين أي علاقة بين الأفراد.

ثانياً الرجل المناسب في المكان المناسب:

إن من أول الأدوار والمهام الموكلة بمدير المدرسة هي التعرف على قدرات، واستعدادات المعلمين، وميولهم وذلك من أجل وضع المعلم في العمل الذي يستطيع أن ينتج فيه، وينجح، لأن ذلك ينعكس على أدائه ويساعده على النمو والتقدم في مهنته.

ثالثاً القدرة على حل المشكلات:

يواجه المعلمون والإدارة المدرسية العديد من المشكلات، وذلك يتطلب التعامل بالحكمة مع هذه المشكلات وعدم تتبع المدير للهفوات، أو التركيز على سفايف الأمور، وعدم مجاهرته بأخطاء المعلمين، وتجنب النصح والتوجيه أمام الآخرين، والحرص الشديد على تهوين وتذليل الصعوبات التي تواجه المعلمين ليتغلبوا عليها؛ كل ذلك يساعد في تنمية العلاقة بين المدرسة والمعلمين.

رابعاً تقويم الأداء الوظيفي:

إن تقويم المعلم يعتبر من العناصر الهامة في تشكيل علاقة ناجحة بين المدير والمعلمين، وعليه فإن التقويم يعد أمراً على درجة عالية من الأهمية، نظراً لكون المدير مشرفاً ومقيماً، فإن تقويمه لأداء المعلم مهم جداً، لذلك ينبغي أن يكون على معرفة تامة بجميع جوانب التقويم وأنواعه، هذا الذي يحقق الهدف المنشود من العملية التربوية على الوجه الأمثل، وبعيداً عن التحيز أو التحامل، كما يجب أن يكون المعلم على إطلاع دائم بعملية التقويم التي سوف يخضع لها، حتى يستطيع تحسين أدائه بشكل مستمر، وذلك كله يعزز علاقة المدير بالمعلمين، ويجعل التقويم وسيلة لتحسين الأداء، لا غاية في حد ذاته.

خامساً إشراك المعلم في اتخاذ القرارات واحترام وجهة نظره:

إن الإدارة المدرسية الفعالة تتطلب العمل بروح الفريق الواحد: لأن الجميع يسعون نحو هدف واحد، وهو مصلحة الطالب باعتباره محور العملية التعليمية. وانطلاقاً من ذلك فإن مدير المدرسة يجب أن يكون ديمقراطياً؛ لأن ذلك يجعل جميع أعضاء المدرسة يعملون باعتبارهم مجموعة متناسقة متعاونة، ولا يعملون باعتبارهم أفراداً منعزلين بعضهم عن بعض، بما يحقق التناسق والتكامل، والانسجام بين الجميع.

وبذلك يمكن القول: إن العمل الجماعي، واحترام وجهة نظر المعلم؛ يساعد على تعزيز انتماء المعلم لمهنته، وإحساسه بالنجاح في مهماته، وزيادة الارتباط الإنساني بينه وبين إدارة المدرسة.

مشكلة الدراسة:

إن علاقة المدير بالمعلم علاقة دقيقة وحساسة إذ يجب أن تستند إلى العدل في المعاملة، والثقة المتبادلة، فإذا لم يظهر العدل فإن الثقة تضعف، وإذا فقدت الثقة فإن كل طرف سيتوجس خيفة من صاحبه، فينشغل المعلم بإحصاء أخطاء المدير، وينشغل المدير بالمعلم ليتخلص منه. فمن الملاحظ لدى الباحثة تأزم العلاقة بين المعلم والإدارة في أحيان كثيرة، وسعي كلا الطرفين إلى فرض ذاته على الآخر، خاصة حينما تختلف المصالح وتصير مصلحة التلميذ بعيدة عن اهتمامهما معاً. حيث إن المدير يستغل كونه صاحب السلطة الإدارية العليا في المدرسة ويجب أن ينفذ ما يقوله ويصدره من أوامر، حيث لاحظت الباحثة من خلال عملها في القطاع التعليمي قيام بعض المدراء بمعاكبة المعلمين بطرق غير قانونية، وإهانتهم أمام تلاميذهم، بالإضافة إلى إنباز المدير في بعض الأحيان لأولياء الأمور، وتقليل شأن المعلم، أضف إلى ذلك تدخل المدير في صميم عمل المعلم. لذلك تبرز مشكلة الدراسة الحالية في التعرف على العوامل المؤثرة في علاقة معلمي ومديري المدارس في محافظة إربد، لواء القصة من خلال الإجابة على الأسئلة التالية:

أسئلة الدراسة:

- 1 - ماهي العوامل المؤثرة على العلاقة بين معلمي ومديري المدارس في قصة إربد؟
- 2 - هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في علاقة معلمي ومديري المدارس في قصة إربد تعزى لمتغير (الجنس والخبرة والمستوى التعليمي)؟

أهمية الدراسة:

الأهمية النظرية:

تبرز الأهمية النظرية في أنها سلطت الضوء على علاقة الإدارة بالقيم والعدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي لدى المدرسين، وحسب علم الباحثة تعتبر الدراسة الحالية من أولى الدراسات التي تناولت علاقة الإدارة بالقيم والعدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي لدى المدرسين في مدارس محافظة إربد، ويمكن أن تسهم هذه الدراسة في إثراء الجانب النظري للبحوث والدراسات التي تناولت موضوع الدراسة، وذلك من خلال ما تقدمه هذه الدراسة من إطار نظري يمكن أن يسهم في سد النقص في المكتبة العربية، ومن المؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة في الكشف عن مدى العلاقة بين الإدارة بالقيم والعدالة التنظيمية بالرضا الوظيفي، وللإفادة منها في تقييم درجة الرضا، ومن المؤمل أيضاً أن تسهم الدراسة في توفير معلومات قد تساعد الإداريين المسؤولين عن العملية التعليمية وعلاقة رضا المعلمين عن تطبيق الإدارة بالقيم والعدالة التنظيمية في المدارس. وذلك بهدف معالجة جوانب القصور مما يزيد من مستوى الرضا الوظيفي للمعلمين.

الأهمية التطبيقية:

تعد هذه الدراسة من الدراسات المبكرة التي تناولت هذا الموضوع، ولفتت نظر الباحثين إلى عمل بحوث مستقبلية تهتم بالعوامل المؤثرة في العلاقة بين المعلمين ومديري المدارس في محافظة اربد. وتقدير بعض البيانات والمعلومات المفيدة والجديدة حول هذه العوامل، وعن مدى تأثير هذه العلاقة ببعض المتغيرات مثل الجنس، المؤهل التعليمي، والخبرة. كما يتوقع أن تزود هذه الدراسة المكتبة العربية بمعلومات هامة عن العوامل المؤثرة في العلاقة بين المعلمين ومديري المدارس في محافظة اربد، من أجل أخذ هذه المعلومات بالحسبان في العلاقات المتبعه في المؤسسات التربوية.

اهداف الدراسة:

تهدف الدراسة الى التعرف على العوامل المؤثرة في العلاقة بين المعلمين ومديري المدارس في لواء قصبة اربد في ضوء متغيري الجنس المستوى التعليمي، الخبرة التعليمية.

حدود الدراسة:

- **محددات موضوعية:** العوامل المؤثرة في العلاقة بين المعلمين ومديري المدارس في لواء قصبة اربد.
- **محددات زمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني لعام 2016/2017.
- **محددات مكانية:** اقتصرَت هذه الدراسة على مدارس محافظة اربد الحكومية، لواء القصبة.
- **محددات بشرية:** تم تطبيق أداة الدراسة على عينة من المدرسين، بنسبة (20%) من العاملين في المدارس الحكومية في محافظة اربد.

مصطلحات الدراسة

المدرء: هم مدرء المدارس الحكومية في محافظة اربد، لواء القصبة لعام 2017. -
المعلمون: هم المعلمون الذين يقومون في التدريس في المدارس الحكومية في قصبة اربد لعام 2017. -

الدراسات السابقة

على الرغم من وجود الإسناد النظري للمتغيرات المستقلة في هذه الدراسة، إلا أن الباحثة من خلال بحثها المكثف في المكتبات والمواقع الإلكترونية لم تتمكن من إيجاد دراسات مباشرة تناولت موضوع الدراسة الحالية في البيئة الأردنية، الأمر الذي يعزز من أصالة وحداثة الدراسة؛ وما حصلت عليه الباحثة من دراسات تناولت موضوع البحث؛ إلا أنه لم تتمكن الباحثة من الحصول على دراسات ذات صلة مباشرة بالعوامل المؤثرة في العلاقة بين المعلمين والاداريين في محافظة إربد. والتي تم تصنيفها حسب تسلسلها الزمني وهو من الأقدم إلى الأحدث:

أجرى العمري (2006) دراسة هدفت الى معرفة العوامل المؤثرة في أداء معلمي الصفوف الثلاثة الأولى من التعليم الأساسي من وجهة نظرهم. حيث تكونت عينة الدراسة من (192) معلماً ومعلمة من معلمي الصفوف الثلاثة الأولى في مديرية تربية إربد الأولى. وقد أظهرت نتائج الدراسة ان أداء المعلمين يتأثر بعدة جوانب تتعلق بالمعلم والظروف المحيطة به، حيث اتضح أن ادارة المدرسة والمؤهل العلمي وعدد التلاميذ من أهم العوامل التي تؤثر في أداء المعلم، كما أظهرت النتائج رغبة المعلمين في تفعيل أنظمة جديدة تضبط عملية التعليم داخل الغرفة الصفية.

كما أجرى برايس (Price, 2012) دراسة هدفت الى معرفة مواقف المديرين والمدرسين حول الأداءات التعليمية السائدة . حيث قامت الدراسة بتطبيق استبيان مسحي للمدارس والطاخم التعليمي في المدارس الابتدائية العامة، لتحديد الآليات العلائقية بين المديرين ومعلميهم وشرح المواقف الرئيسية الإيجابية، ثم شرح آثار هذه العلاقات على مواقف المعلمين. حيث اظهرت الدراسة مدى تأثر العلاقات بين المديرين، والمعلمين على رضاهم، وتمامهم، ومستويات الالتزام. فقد اظهر مديرو المدارس، أن علاقات العمل الإيجابية تحسن الرضا الوظيفي، وتصورات التماسك، ومستويات الالتزام. من حيث وجهات نظر المعلمين، فسر التباين الكبير مباشرة بآلية العلاقة بين المديرين والمعلمين، والتوقعات التي يتقاسمونها. وفي دراسة القرعان (2012) التي هدفت الى معرفة العوامل المؤثرة في بقاء المعلم في مهنة التدريس في مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة، ولتحقيق ذلك طور الباحث اداة اعتمدت الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع، ووزعت على عينة مكونة من (266) معلماً ومعلمة من معلمي مديرية التربية والتعليم لمنطقة إربد الثالثة. وتوصلت الدراسة الى ان المتوسط الحسابي لجميع العوامل المتعلقة ببقاء المعلم في مهنة التدريس (الصفة والشخصية والعائلية والاجتماعية والمدرسية) كان (2.538) وبدرجة كبيرة. وفي دراسة هيثر (Heather, 2012) التي كانت بعنوان كيف أن العلاقات بين المعلمين ومدرائهم تؤثر على مواقف المعلمين، كان الهدف من هذه الدراسة التأكد من إذ أن

العلاقات الشخصية بين مديري المدارس ومعلميهم تؤثر على أداء المعلمين في هذه المدارس وبالتالي تنعكس على المناخ المدرسي ككل. تكونت عينة الدراسة من جميع معلمات المدارس الابتدائية الحكومية البالغ عددهن (1390) معلمه , حيث استخدم الباحث استبيان مسح المدارس والتوظيف (SASS) وهو مسح تمثيلي وطني للمقاطعات والمدارس والمعلمين ومديري المدارس وأمناء المكتبات في الولايات المتحدة يتم تطبيقه كل 4 سنوات، ويقيم المسح عدد لا يحصى من المجالات، بما في ذلك مؤهلات الموظفين، وظروف المقاطعة، والمدرسة، والفصول الدراسية وقدم هذا الاستبيان لعينة الدراسة لتحديد العلاقات بين المعلمين ومدراءهم وشرح المواقف الإيجابية بينهم. كما وتم استخدام المنهج الوصفي المسحي في الدراسة، واستخدم نمذجة المعادلة الهيكلية لتحليل البيانات وقياس آراء المعلمين ومدراءهم عن مدرائهم. حيث أظهرت النتائج أن علاقات مدراء المدارس مع معلميهم تؤثر على الكثير من الجوانب منها: مستوى رضا المدراء والمعلمين، التماسك، ومستويات الالتزام. وكما أظهرت النتائج أن علاقات العمل الإيجابية تحسن الرضا الوظيفي، وتصورات التماسك، ومستويات الالتزام.

وفي دراسة جوموز وبلت ولبلياز (Gumus, Bulut & Bellibas, 2013) التي كانت تهدف الى الكشف عن العلاقة بين سلوكيات المدراء ومدى تعاون المعلمين في المدارس الابتدائية التركية، في ضوء خصائص المدرسة، مثل حجم المدرسة، والخصائص الديموغرافية للمعلمين، مثل مستوى التعليم وسنوات الخبرة. وتكونت عينة الدراسة من (2970) معلم ومعلمة من (183) مدرسة من المدارس الابتدائية التركية، حيث بلغ عدد المعلمين (1317) وعدد المعلمات (1653). حيث استخدم الباحثين استبيان التعلم والتعليم الدولي (TALIS) الذي أعدته منظمة التعاون والتنمية في الميدان الاقتصادي عام 2008. كما وتم استخدام النمذجة الخطية الهرمية (HLM) لتحليل بيانات الاستبيان. وأظهرت وجود صلة مهمة بين النمط القيادي المتبع من المعلم ومدى تعاون المعلمين في المدارس الابتدائية التركية. وبوجه عام، فإن تنفيذ نهج القيادة التربوية من قبل مديري المدارس يرتبط إيجابيا بالتعاون مع المعلمين، في حين أن مواقف القيادة الإدارية ترتبط ارتباطا سلبيا بمدى تعاون المعلمين.

كما أجرى الهاشمي والعزاوي (2013) دراسة هدفت الى تحديد العوامل المؤثرة في أداء معلمي اللغة العربية في المدارس الحكومية في الوطن العربي ومقترحات حلولها، وتكونت عينة الدراسة من (140) معلما ومعلمة موزعون على (10) أقطار عربية من (العراق، الأردن، فلسطين، الكويت، السعودية، البحرين، عمان، الامارات، مصر، ليبيا) واستخدمت استبياناه كأداة البحث تكونت من (72) فقرة موزعة على ستة مجالات. وأظهرت النتائج ان تشجيع المجتمع لمهنة التعليم بشكل عام جاءت بأعلى متوسط حسابي يليها تخفيف الأعباء الملقة على كاهل المعلم في المدرسة في عدد الحصص وغيرها من المهام، بالإضافة الى ذلك أوضح المعلمون أهمية احترام الإداريين لجهود المعلم الأكاديمية والمهنية.

وأجرى سيتو وتشنغ (Szeto & Cheng, 2017) دراسة هدفت إلى دراسة دور التفاعلات بين المعلمين والمديرين في تطوير قيادة المعلم وخاصة في الإجابة عن أي مدى يمكن أن يبدأ المعلمون تطوير قيادتهم في المدارس وما هي أنماط التفاعلات بين المعلمين والمدرسين التي تسهم في تنمية مهارات المعلمين وما هي آثار التفاعلات بين المعلمين والمدرسين على تنمية مهارات المعلمين. وتكونت عينة الدراسة من (20) معلماً ومعلمة (12 معلماً و8 معلمات). وأظهرت النتائج أن المعلمين الجدد كانوا قادرين على تولي أدوار قيادية في المدارس بشكل رسمي، وغير رسمي ويتطلب تطوير قيادة المعلم التواصل البناء والمنتظم مع المعلمين، وتشجيع تطويرهم المهني المستمر. كما وتم تحديد ثلاثة أنواع من التأثيرات على التفاعلات بين المدرسين والمعلمين في تطوير قيادة المعلم. وأظهرت النتائج أن أنماط التفاعل تساهم في زيادة المعرفة العامة بشأن تنمية مهارات المعلمين في المدارس.

التعقيب على الدراسات:

يلاحظ من الدراسات السابقة تركيز بعضها على مستوى أداء المعلمين، كدراسة العمري (2006)، ودراسة الهاشمي والعزاوي (2013)، وأخرى ركزت على مستوى التفاعلات بين المدرء والمعلمين كدراسة سيتو وتشنغ (Szeto & Cheng, 2017)، وقد جاءت هذه الدراسة للكشف على العوامل المؤثرة في العلاقة بين مديري ومعلمي المدارس في محافظة إربد، وقد استفادت الدراسة الحالية من الدراسات السابقة في تحديد المشكلة وصياغتها وتساولاتها، وفي بناء أداة الدراسة، ومقارنة نتائجها بما توصلت إليه تلك الدراسات من نتائج واستخلاصات.

الطريقة والإجراءات:

تناول هذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وطريقة اختيارها: أداة الدراسة التي تم استخدامها في جمع البيانات، وإجراءات تطويرها وصدقها وثباتها، ومنهج الدراسة وتصميمها، ومتغيراتها، وإجراءاتها التطبيقية، والطرق الإحصائية المستخدمة فيها.

منهج الدراسة:

تم اتباع المنهج الوصفي المسحي؛ وهو المنهج الذي يعتمد وصف الظواهر ذوات العلاقة بمتغيرات الدراسة وتحليلها، للكشف عن العوامل المؤثرة في العلاقة بين معلمي ومديري المدارس في قسبة إربد. إذ تم وصف الظاهرة المستهدفة بالدراسة لدى أفراد الدراسة كما هي دون تغيير، أو تعديل.

مجتمع الدراسة:

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية في محافظة اربد، البالغ عددهم (6000) معلم ومعلمة في مدارس قصبة اربد لعام 2017، وقد تم تحديدهم بعد مخاطبة مديرية التربية والتعليم في لواء قصبة اربد، وأخذ الإحصائيات بموجب كتب رسمية.

عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة من (300) معلم ومعلمة فما نسبته (20%) من حجم المجتمع، يوضح الجدول رقم (1) توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية.

الجدول رقم (1)

توزيع أفراد العينة تبعاً للمتغيرات الشخصية (ن=300)

المتغير	المستوى	التكرار	النسبة المئوية
الجنس	ذكر	175	58.3
	انثى	125	41.7
	المجموع	300	100.0
المؤهل العلمي	بكالوريوس	237	79.0
	دراسات عليا	63	21.0
	المجموع	300	100.0
الخبرة	أقل من ١٠ سنوات	135	45.0
	١٠ سنوات فأكثر	165	55.0
	المجموع	300	100.0

أداة الدراسة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة استخدمت الباحثة استبيان للكشف عن العوامل المؤثرة في العلاقة بين المدرسين والاداريين، وفيما يلي وصفاً لهذا الاستبيان:

استبيان العوامل المؤثرة في العلاقة بين معلمي ومديري المدارس:

للكشف عن العوامل المؤثرة في العلاقة بين المدرسين والاداريين، تكون الاستبيان في صورته الأولية من (48) فقرة، وتم الأخذ بالتعديلات المقترحة التي تم الاتفاق عليها بنسبة (80%) من المحكمين، حيث تكون المقياس بصورته النهائية من (44) فقرة.

صدق، وثبات الاستبانة بصورتها الحالية:

إجراءات تطوير المقياس:

تمهيداً لاستخراج العوامل المؤثرة في العلاقة بين معلمي ومديري المدارس للأداة، قامت الباحثة بالإجراءات التالية لتطوير المقياس:

بعد الاطلاع على العديد من الدراسات والمراجع العربية والأجنبية؛ تم تطوير المقياس من خلال الرجوع إلى الأدب النظري؛ والدراسات السابقة كدراسة سيتو وتشنغ Szeto, (2017 & Cheng)، وأخذ بعض الفقرات وصياغتها بما يتناسب مع هذه الدراسة، والاستعانة ببعض الأساتذة المختصين وأصحاب الخبرة، للتأكد من سلامة التعابير المستخدمة، وتم إبداء جملة ملاحظات تتعلق بدقة صياغة فقرات المقياس.

صدق المحكمين:

تم التحقق من دلالات صدق محتوى استبانة العوامل المؤثرة في العلاقة بين معلمي ومديري المدارس بعرضها بصورتها الأولية على مجموعة من المحكمين وعددهم (10) من ذوي الخبرة والاختصاص من أعضاء هيئة التدريس في تخصصات الإدارة التربوية، وأصول التربية، وعلم النفس، والإرشاد النفسي، في جامعة اليرموك، والجامعة الأردنية، جامعة آل البيت، والجامعة الهاشمية، وجامعة عمان العربية. بهدف الوقوف على دلالات الصدق الظاهري للأداة لتناسب مع أغراض الدراسة وبيئتها الجديدة. وحكمت وفق المعايير الآتية: ملائمة الفقرات للمقياس، وسلامة صياغة الفقرات، ومدى وضوح المعنى من الناحية اللغوية. حيث أشار (80%) من المحكمين إلى أن المقياس مناسب، وأنه يقيس السمة المراد قياسها، وتم حذف (4) فقرات منه؛ بإجماع معظم المحكمين.

إجراءات تصحيح المقياس:

تكونت الصورة النهائية للمقياس من (44) فقرة، يُجاب عليها وفق تدرج خماسي يتضمن البدائل: (موافق بشدة، موافق، محايد، غير موافق، غير موافق بشدة) من خلال إعطاء التدرج السابق الأرقام (5، 4، 3، 2، 1) حيث كان جميع اتجاه الفقرات موجباً، وبذلك تتراوح درجات كل أسلوب في المقياس بين (0.73-0.78).

ثبات أداة الدراسة:

ولاختبار مدى الاعتمادية قام الباحث بتطبيق معادلة كرونباخ ألفا على جميع عبارات أبعاد الدراسة، وقد بلغت قيمة كرونباخ ألفا (0.77) وهي تعتبر نسباً جيدة لأغراض تعميم نتائج الدراسة الحالية، إذ أن النسبة المقبولة لتعميم نتائج مثل هذه الدراسات هي (0.60).

(الشريفين والكيلاني، 2007)، والجدول (1) يوضح معاملات الثبات للأبعاد الفرعية لأداة الدراسة.

جدول (2): معاملات الثبات (كرونباخ ألفا) لجميع أبعاد الدراسة والأداة ككل

المجال	كرونباخ ألفا
بعد أسلوب قيادة المسؤول	0.78
بعد برامج التوجيه	0.76
بعد فصل وعزل المدرسين	0.73
التطوير المهني / والدعم	0.76
حوافز المعلم	0.75
بعد العلاقات بين المدير والمعلم	0.76
الأداة ككل	٠,٧٧

يظهر من جدول (2) أنَّ قيم معاملات ثبات (كرونباخ ألفا) لمجالات الدراسة تراوحت بين (0.73-0.78) حيث كان أعلاها لبعد أسلوب قيادة المسؤول ، بينما كان أدناها لبعد فصل، وعزل المدرسين، ويعود السبب في ذلك إلى تباين إجابات أفراد العينة حول فقرات هذه المجالات، وهي قيم مرتفعة لأغراض التطبيق.

إجراءات الدراسة:

لأغراض تحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة الإجراءات الآتية:

- 1 - تحديد مشكلة الدراسة وأسئلتها ومتغيراتها، ومراجعة الأدب النظري المتعلق بالموضوع من حيث الدراسات ذوات الصلة والمقاييس، والتحقق من دلالات صدق وثبات المقاييس، وتحديد مجتمع، وأفراد الدراسة والذين هم معلمي المدارس الحكومية في لواء قصبة اربد.
- 2 - الحصول على كتب تسهيل المهمة من عمادة البحث العلمي في جامعة اليرموك، إلى جميع المدارس الحكومية في لواء قصبة اربد.
- 3 - تطبيق أداة الدراسة (استبانة العوامل المؤثرة في العلاقة بين معلمي ومديري المدارس) على أفراد العينة. حيث قامت الباحثة بتقديم شرح عن أهداف الدراسة وأغراضها؛ وبيان أن المعلومات التي يتم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي، وستعامل بسرية. ثم تمَّ توزيع أداتي الدراسة على أفراد العينة وإعطائهم الوقت الكافي في الإجابة على فقرات أدوات الدراسة.

- 4 - تم توزيع الاستبانات، واسترجاعها خلال أسبوعين، وقد استعانت الباحثة ببعض الأشخاص المقربين لمساعدتها في توزيع الاستبانات، وذلك بعد توضيح فقرات الاستبانات لهم، وكيفية تعبئتها.
- 5 - جمع البيانات، والقيام بتصنيفها، وتدقيقها، والتأكد من اكتمال عناصرها، وهي المعلومات الشخصية التي تخص المستجيب، والتحقق من الاستجابة على جميع الفقرات لأغراض التحليل الإحصائي، ومن ثم إدخالها في ذاكرة الحاسوب، واستخدام التحليل الإحصائي (SPSS) لتحليل البيانات والحصول على النتائج.
- 6 - تم تحديد عينة الدراسة وقامت الباحثة بتطبيق أدوات الدراسة على معلمي المدارس الحكومية في لواء قصبه إربد، وتم إعطاء المعلمين التعليمات والإرشادات المناسبة للإجابة على المقاييس، وشرح أهداف الدراسة وأغراضها، والإلتزام بأن المعلومات التي تم الحصول عليها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي والمحافظة على سريتها، وإعطاء الوقت الكافي لأفراد العينة للإجابة على فقرات أدوات الدراسة.
- 7 - وضع التوصيات المناسبة في ضوء ما تم التوصل إليه من نتائج.

متغيرات الدراسة:

تعتبر الدراسة الحالية دراسة وصفية مسحية، واشتملت الدراسة على المتغيرات الآتية:

أولاً: المتغيرات المستقلة

- الجنس: وله مستويان (ذكر، أنثى).
- الخبرة العملية: لها مستويان (أقل من 10 سنوات، 10 سنوات فأكثر).
- المؤهل التعليمي: وله ثلاثة مستويات: (بكالوريوس، ماجستير، دكتوراه).

ثانياً: المتغيرات التابعة

- العوامل المؤثرة في العلاقة بين معلمي ومديري المدارس.

عرض النتائج:

يتضمن هذا الجزء عرض نتائج الدراسة التي تهدف إلى التعرف على العوامل المؤثرة في العلاقة بين المدرسين والإداريين فيما يلي عرض النتائج:

أولاً: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ماهي العوامل المؤثرة على العلاقة بين معلمي، ومديري المدارس في قصبه إربد؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج الأوساط الحسابية، والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات أبعاد أداة الدراسة، الجداول (4-8) توضح ذلك.

الجدول رقم (3)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد أسلوب قيادة المسؤول

الرتبة	الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	5	يقدم مديري الحوافز لمشاركة معرفتي أو خبرتي في هذا المجال.	4.42	0.70	مرتفعة
2	2	يشجع مديري المدرسين على أن يصبحوا قادة في مجال خبرتهم.	4.31	0.66	مرتفعة
3	1	يعزز مديري الثقافة التعاونية بين المعلمين.	4.29	0.83	مرتفعة
3	4	يعتمد مديري الإنصاف، والنزاهة في عملية صنع القرار.	4.29	0.75	مرتفعة
5	3	يشجع مديري المدرسين على مشاركة معارفهم مع المعلمين الآخرين.	4.25	0.80	مرتفعة
6	6	مديري يهتم باحتياجاتي الشخصية.	4.24	0.82	مرتفعة
7	8	يتغير أسلوب قيادة المدير على أساس الوضع أو الظرف.	4.08	0.91	مرتفعة
8	7	مديري مرن، ويتكيف مع مختلف الحالات.	4.05	0.80	مرتفعة
9	10	يشرف مديري على المعلمين في تحديد احتياجات الموارد وتخصيصها.	4.02	0.97	مرتفعة
10	9	يريد مديري أن يخدم المدرسين، وأعضاء هيئة التدريس الآخرين.	4.01	0.84	مرتفعة
		بعد أسلوب قيادة المسؤول ككل	4.20	0.61	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (3) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد أسلوب قيادة المسؤول تراوحت ما بين (4.42-4.01) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع العبارات حيث جاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (5) ونصها: يقدم مديري حوافز لمشاركة معرفتي، أو خبرتي في هذا المجال، بوسط حسابي (4.42)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة العبارة رقم (9)، ونصها: يريد مديري أن يخدم المدرسين، وأعضاء هيئة التدريس الآخرين، بوسط حسابي (4.01)، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (4.20) بدرجة تقييم مرتفعة.

الجدول رقم (4)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد برامج التوجيه

الرتبة	الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	5	يوفر مديري مرشدين لمساعدة المعلمين الجدد عند الحاجة.	4.16	0.84	مرتفعة
2	6	لا يوجد برنامج للتوجيه في مدرستي.	4.09	0.77	مرتفعة
3	4	يوفر مديري للمعلمين فرص لتوجيه المعلمين الجدد.	4.06	0.90	مرتفعة
4	1	يوفر مديري برنامج توجيه فعال للمعلمين الجدد.	4.01	0.90	مرتفعة
5	2	يوفر برنامج تعريف المدرسين في مدرستي فرصاً للمعلمين للالتقاء باستمرار خلال السنة الدراسية.	3.99	0.87	مرتفعة
6	3	يوفر مديري للمعلمين الجدد معلمين فعالين لمساعدتهم.	3.97	0.93	مرتفعة
بعد برامج التوجيه ككل			4.05	0.79	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (4) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد برامج التوجيه تراوحت ما بين (3.97-4.16) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع العبارات حيث جاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (5)، ونصها: يوفر مديري مرشدين لمساعدة المعلمين الجدد عند الحاجة، بوسط حسابي (4.16)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة العبارة رقم (3)، ونصها: يوفر مديري للمعلمين الجدد معلمين فعالين لمساعدتهم، بوسط حسابي (4.16)، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (4.05) بدرجة تقييم مرتفعة.

الجدول رقم (5)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد فصل، وعزل المدرسين

الرتبة	الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	3	يتيح مديري فرصاً للمعلمين للالتقاء وفقاً للمجالات الأكاديمية	4.13	0.82	مرتفعة
2	4	المساعدة التي يقدمها مديري تساعدني في التواصل مع المجتمع التعليمي خارج المدرسة.	4.07	0.84	مرتفعة
3	5	يشجعني مديري على التعاون مع جميع المعلمين في المدرسة.	4.03	0.91	مرتفعة
4	1	يوفر مديري الوقت الكافي للمعلمين للتعاون كفرق.	3.94	0.87	مرتفعة
5	2	يتيح مديري فرصاً للمعلمين للالتقاء بالمعلمين المخضرمين من خلال عقد مؤتمرات معهم.	3.90	0.86	مرتفعة
بعد فصل وعزل المدرسين ككل			4.01	0.75	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (5) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد فصل وعزل المدرسين تراوحت ما بين (4.13-3.90) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع العبارات حيث جاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (3)، ونصها: يتيح مديري فرصاً للمعلمين للالتقاء وفقاً للمجالات الأكاديمية، بوسط حسابي (4.13)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة العبارة رقم (2)، ونصها: يتيح مديري فرصاً للمعلمين للالتقاء بالمعلمين المخضرمين من خلال عقد مؤتمرات معهم، بوسط حسابي (3.90)، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (4.01) بدرجة تقييم مرتفعة.

الجدول رقم (6)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد التطوير المهني / والدعم

الرتبة	الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	6	يكون مديري جاهزاً وموجوداً عندما تكون هناك مشاكل تتعلق بأعضاء هيئة التدريس.	4.25	0.99	مرتفعة
2	7	أشعر بدعم من مديري عندما يكون لدي مشكلة مع الطلاب أو الآباء والأمهات.	4.08	0.99	مرتفعة
2	8	يوفر مديري الدعم التعليمي والعاطفي الكافي للمعلمين .	4.08	1.02	مرتفعة
4	1	يقدم مديري الدعم المهني اللازم لإنجاز الاهداف.	3.94	0.94	مرتفعة
5	2	يشجع مديري المعلمين على حضور حلقات دراسية للتطوير المهني.	3.93	0.98	مرتفعة
		6 3 يقدم مديري الدعم في استراتيجيات التدريس الفعالة وقضايا إدارة الصف.	3.87	0.96	مرتفعة
7	4	يتولى مديري عقد اجتماعات شهرية لضمان معرفة المعلمين ما هو متوقع منهم..	3.82	0.93	مرتفعة
8	5	لا أستطيع الذهاب إلى مديري إذا كنت اواجه مشكلة في الفصول الدراسية.	3.79	0.95	مرتفعة
9	11	لقد خطر في بالي فكرة ترك مدرستي بسبب نقص الدعم من مديري.	3.44	0.99	متوسطة
10	10	ينظر مديري في نقاط قوتي ونقاط ضعفي الشخصية عند تخصيص مهام التدريس حتى أكون ناجحة.	3.42	0.93	متوسطة
11	9	أشعر بالارتياح للذهاب إلى مديري لمناقشة القضايا التي تشمل الطلاب والمعلمين، والتعليم بشكل عام.	3.19	0.87	متوسطة
		بعد التطوير المهني / والدعم ككل	3.80	0.70	مرتفعة

يظهر من الجدول رقم (6) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد التطوير المهني / والدعم تراوحت ما بين (3.19-4.25) حيث جاءت بالمرتبة

الأولى العبارة رقم (6) ونصها: يكون مديري جاهزاً وموجوداً عندما تكون هناك مشاكل تتعلق بأعضاء هيئة التدريس، بوسط حسابي (4.25)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة العبارة رقم (9)، ونصها: أشعر بالارتياح للذهاب إلى مديري لمناقشة القضايا التي تشمل الطلاب والمعلمين، والتعليم بشكل عام، بوسط حسابي (3.19)، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (3.80) بدرجة تقييم مرتفعة.

الجدول رقم (7)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات بعد حوافز المعلم

الرتبة	الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	3	تقدم للمعلمين حوافز لرعاية الأندية والمنظمات الأخرى في الحرم الجامعي.	3.50	0.96	متوسطة
2	5	أنا غير راغب في تحمل المزيد من المسؤوليات في مدرستي لأنه لا توجد حوافز قائمة.	3.46	0.95	متوسطة
3	4	يشجع مديري المدرسين على الاضطلاع بأدوار قيادية في المدرسة.	3.41	0.92	متوسطة
4	1	يقدم مديري نظام المكافآت للمعلمين .	3.39	0.97	متوسطة
5	2	يشجع مديري المدرسين على الحصول على تقديرات عليا.	3.38	0.96	متوسطة
		بعد حوافز المعلم ككل	3.43	0.79	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (7) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد حوافز المعلم تراوحت ما بين (3.38-3.50) حيث جاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (3)، ونصها: تقدم للمعلمين حوافز لرعاية الأندية والمنظمات الأخرى في الحرم الجامعي، بوسط حسابي (3.50)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة العبارة رقم (2)، ونصها: يشجع مديري المدرسون على الحصول على تقديرات عليا، بوسط حسابي (3.38)، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (3.43) بدرجة تقييم مرتفعة.

الجدول رقم (8)

الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة عن فقرات
بعد العلاقات بين المدير والمعلم

الرتبة	الرقم	العبارة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة التقييم
1	5	مديري يسيء إلى المعلمين شفهيًا.	3.42	1.07	متوسطة
2	1	لدي علاقة عمل فعالة مع مديري.	3.40	0.97	متوسطة
3	4	أشعر بالراحة مع مديري عند مشاركته في حديث.	3.35	1.00	متوسطة
4	2	يقدم مديري المشورة السليمة بشأن المسائل المهنية والشخصية.	3.33	0.97	متوسطة
5	3	لا يمكن تقبل مديري كغيره من المعلمين.	3.31	1.00	متوسطة
6					
		6	3.29	1.02	متوسطة
إنَّ علاقتي مع مديري هي سبب البقاء في مدرستي					
		بعد العلاقات بين المدير والمعلم ككل	3.35	0.81	متوسطة

يظهر من الجدول رقم (8) أن الأوساط الحسابية لإجابات أفراد عينة الدراسة عن عبارات بعد العلاقات بين المدير والمعلم تراوحت ما بين (3.29-3.42) حيث جاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (5)، ونصها: مديري يسيء إلى المعلمين شفهيًا، بوسط حسابي (3.42)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة العبارة رقم (6)، ونصها: إن علاقتي مع مديري هي سبب البقاء في مدرستي، بوسط حسابي (3.29)، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (3.35) بدرجة تقييم مرتفعة.

- ثانيًا: عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في علاقة بين معلمي ومديري المدارس في قسبة إربد تعزى لمتغير (الجنس والخبرة والمستوى التعليمي) ؟

للإجابة عن هذا السؤال تم تطبيق اختبار (Independent Samples T- Test) على إجابات أفراد العينة عن العوامل المؤثرة في علاقة المعلمين والاداريين تبعاً لمتغيرات (الجنس، المستوى التعليمي، الخبرة التعليمية)، الجداول رقم (9-11) توضح ذلك.

الجدول رقم (9)

نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T- Test) على إجابات أفراد العينة عن أبعاد أداة

الدراسة والأداة تبعاً لمتغير الجنس

المجال	الجنس	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدلالة الإحصائية
بعد أسلوب قيادة المسؤول	ذكر	4.15	0.61	1.65	0.10
	أنثى	4.26	0.61		
بعد برامج التوجيه	ذكر	3.95	0.79	2.52	0.01
	أنثى	4.18	0.76		
بعد فصل وعزل المدرسين	ذكر	3.93	0.75	2.42	0.02
	أنثى	4.14	0.74		
التطوير المهني / والدعم					
	ذكر	0.69		2.85	0.00
	3.70				
	أنثى	3.94	0.70		
خوافز المعلم	ذكر	3.32	0.75	2.89	0.00
	أنثى	3.58	0.84		
بعد العلاقات بين المدير والمعلم	ذكر	3.28	0.93	1.72	0.09
	أنثى	3.45	0.59		

يظهر من الجدول رقم (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة حول بعدي أسلوب قيادة المسؤول، والعلاقات بين المدير والمعلم تبعاً لمتغير الجنس (ذكر/ أنثى)، حيث بلغت قيم (T) (1.65، 1.72) وهي قيم غير دالة إحصائية، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة حول بعد برامج التوجيه، وبعد فصل وعزل المدرسين، و بعد التطوير المهني / والدعم، وبعد خوافز المعلم تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيم (2.52، 2.42، 2.85، 2.89) على التوالي وهي قيم دالة إحصائية لصالح الإناث.

الجدول رقم (10)

نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T- Test) على إجابات أفراد العينة عن أبعاد أداة

الدراسة والأداة تبعاً لمتغير المستوى التعليمي

المجال	المستوى التعليمي	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدالة الإحصائية
بعد أسلوب قيادة المسؤول	بكالوريوس	4.12	0.65	1.06	0.29
	دراسات عليا	4.22	0.60		
بعد برامج التوجيه	بكالوريوس	3.89	0.93	1.81	0.07
	دراسات عليا	4.09	0.74		
بعد فصل وعزل المدرسين	بكالوريوس	3.95	0.79	0.77	0.44
	دراسات عليا	4.03	0.74		
التطوير المهني / والدعم	بكالوريوس	3.71	0.57	1.14	0.25
	دراسات عليا	3.82	0.73		
حوافز المعلم	بكالوريوس	3.42	0.58	0.05	0.96
	دراسات عليا	3.43	0.84		
بعد العلاقات بين المدير والمعلم	بكالوريوس	3.54	0.76	2.08	0.04
	دراسات عليا	3.30	0.82		

يظهر من الجدول رقم (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة حول بعد أسلوب قيادة المسؤول، وبعد برامج التوجيه، وبعد فصل وعزل المدرسين، والتطوير المهني / والدعم، وحوافز المعلم تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث كانت قيم (T) غير دالة إحصائية، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة حول بعد العلاقات بين المدير والمعلم تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة (2.08) وهي قيم دالة إحصائية لصالح المؤهل العلمي (بكالوريوس).

الجدول رقم (11)

نتائج تطبيق اختبار (Independent Samples T- Test) على إجابات أفراد العينة عن أبعاد أداة
الدراسة والأداة تبعاً لمتغير سنوات الخبرة

المجال	سنوات الخبرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	T	الدالة الإحصائية
بعد أسلوب قيادة المسؤول	أقل من ١٠ سنوات	4.20	0.61	0.11	0.91
	١٠ سنوات فأكثر	4.19	0.61		
بعد برامج التوجيه	أقل من ١٠ سنوات	3.99	0.82	0.25	0.21
	١٠ سنوات فأكثر	4.10	0.75		
بعد فصل وعزل المدرسين	أقل من ١٠ سنوات	3.97	0.73	0.90	0.37
	١٠ سنوات فأكثر	4.05	0.77		
التطوير المهني / والدعم	أقل من ١٠ سنوات	3.76	0.63	0.58	0.39
	١٠ سنوات فأكثر	3.83	0.76		
حوافز المعلم	أقل من ١٠ سنوات	3.39	0.60	0.70	0.48
	١٠ سنوات فأكثر	3.46	0.92		
بعد العلاقات بين المدير والمعلم	أقل من ١٠ سنوات	3.41	0.78	1.04	0.30
	١٠ سنوات فأكثر	3.31	0.84		

يظهر من الجدول رقم (5) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة حول أبعاد أداة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة، حيث كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً. حيث جاء أعلى وسط حسابي لبعـد إسلوب قيادة المسؤول وعدد سنوات الخبرة أقل من 10 سنوات بوسط حسابي قدرة (4.20)، بينما جاء أدنى وسط حسابي لبعـد العلاقة بين المدير والمعلم و عدد سنوات الخبرة 10 سنوات فأكثر بوسط حسابي قدره (3.31).

مناقشة النتائج:

يتضمن هذا الفصل مناقشة النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية وفقاً لأسئلتها، كما يتضمن تقديم مجموعة من التوصيات المنبثقة عن تلك النتائج.

أولاً: مناقشة نتائج السؤال الأول:

مناقشة نتائج السؤال الأول: ماهي العوامل المؤثرة على العلاقة بين معلمي ومديري المدارس في قسبة إربد؟

وقد جاءت نتائج الدراسة مرتفعة في المقياس ككل، حيث جاء بعد اسلوب القيادة في المرتبة الاولى بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (4.01-4.42) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع العبارات حيث جاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (5)، ونصها: يقدم مديري حوافز لمشاركة معرفتي أو خبرتي في هذا المجال، بوسط حسابي (4.42)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة العبارة رقم (9)، ونصها: يريد مديري أن يخدم المدرسين، وأعضاء هيئة التدريس الآخرين، بوسط حسابي (4.01)، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (4.20) بدرجة تقييم مرتفعة. بينما جاء بعد برامج التوجيه في المرتبة الثانية بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.97-4.16) بدرجة تقييم مرتفعة لجميع العبارات حيث جاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (5) ونصها: يوفر مديري مرشدين لمساعدة المعلمين الجدد عند الحاجة ، بوسط حسابي (4.16)، بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة العبارة رقم (3)، ونصها: يوفر مديري للمعلمين الجدد معلمين فعالين لمساعدتهم، بوسط حسابي (4.16)، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (4.05) بدرجة تقييم مرتفعة. وفي المرتبة الأخيرة جاء بعد العلاقات بين المدير والمعلم بمتوسطات حسابية تراوحت ما بين (3.29-3.42) حيث جاءت بالمرتبة الأولى العبارة رقم (5)، ونصها: مديري يسيء إلى المعلمين شفها، بوسط حسابي (3.42). بينما جاءت بالمرتبة الأخيرة العبارة رقم (6)، ونصها: إن علاقتي مع مديري هي سبب البقاء في مدرستي، بوسط حسابي (3.29)، وبلغ الوسط الحسابي للبعد ككل (3.35) بدرجة تقييم مرتفعة. مما سبق يتبين ان قيادة المدير في المدرسة من اهم عناصر التأثير، فهي التي تحدد نوعية التربية وطبيعة مناخ التعلم، ومستوى مهنية المعلمين. وقد تعزى هذه النتيجة الى ان هناك دوراً فعالاً في نمط القيادة المدرسية المتبع من قبل المدير في جعل بيئة المدرسة مكاناً جاذباً للمعلمين ويحسن من أدائهم وهذه النتيجة تتوافق مع نتائج دراسة جوموز وبلت ولبلياز (Gumus, Bulut & Bellibas, 2013) التي كانت تهدف الى الكشف عن العلاقة بين سلوكيات المدراء ومدى تعاون المعلمين في المدارس الابتدائية التركية، والتي أظهرت وجود صلة مهمة بين النمط القيادي المتبع من المعلم ومدى تعاون المعلمين، فإن تنفيذ نهج القيادة التربوية من قبل مديري المدارس يرتبط إيجابياً بالتعاون مع المعلمين.

ثانيا: مناقشة نتائج السؤال الثاني:

مناقشة نتائج السؤال الثاني: هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين العوامل المؤثرة في العلاقة بين معلمي ومديري المدارس في قسبة اربد تعزى لمتغير (الجنس والخبرة والمستوى التعليمي)؟

أظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة حول بعدي أسلوب قيادة المسؤول والعلاقات بين المدير والمعلم تبعاً لمتغير الجنس (ذكر/ أنثى)، حيث بلغت قيم (T) (1.65، 1.72) وهي قيم غير دالة إحصائياً ، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة حول بعد برامج التوجيه، وبعد فصل وعزل المدرسين، والتطوير المهني / والدعم، حوافز المعلم تبعاً لمتغير الجنس، حيث بلغت قيم (2.52، 2.42، 2.85، 2.89) على التوالي وهي قيم دالة إحصائياً لصالح الإناث. و عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة حول بعد أسلوب قيادة المسؤول، وتُعد برامج التوجيه، وتُعد فصل وعزل المدرسين، والتطوير المهني / والدعم، وحوافز المعلم تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً ، بينما أظهرت النتائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة حول بعد العلاقات بين المدير والمعلم تبعاً لمتغير المستوى التعليمي، حيث بلغت قيمة (2.08) وهي قيم دالة إحصائياً لصالح المؤهل العلمي (بكالوريوس). كما وأظهرت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في آراء أفراد عينة حول أبعاد أداة الدراسة تبعاً لمتغير الخبرة، حيث كانت قيم (T) غير دالة إحصائياً. وقد تعزى هذه النتيجة الى تعرض المعلمات الى العديد من الضغوط بسبب كثرة المسؤوليات الملقاه عليهن داخل المدرسة وخارجها، إذ يجب عليهن التعامل مع هذه الضغوط والمؤثرات والتي من شأنها ان تؤثر على مستوى ادائهن وطبيعة علاقاتهن بسبب انعكاس هذه الضغوط على شخصياتهن وسلوكياتهن وتعاملهن مع المدرء وزميلاتهن في المدرسة.

التوصيات:

- في ضوء نتائج الدراسة، توصي الباحثة بما يلي:
- 1- إعادة النظر في ضوابط وآليات اختيار القيادات المدرسية وفق متطلبات المستقبل بناء على معايير الجدارة وتقبل التغيير والتطوير الإيجابي.
 - 2- تقديم حوافز مادية ومعنوية للمعلمين عند قيامهم بأعمال إضافية وإشرافية خارجه عن وظيفتهم الأساسية، وتطبيق الأنماط القيادية الناجحة في التعامل معهم.
 - 3- بناء برامج تدريبية لمساعدة القيادات التربوية لتحسين وتوطيد العلاقات داخل المجتمع المدرسي.
 - 4- إعداد برامج لإعداد القادة تستهدف المعلمين والمعلمات ممن تتوفر لديهم السمات القيادية.
 - 5- ضرورة إجراء دراسات، وبحوث مستقبلية مكمله لعنوان الدراسة تطبق على جميع المؤسسات التربوية.

المراجع

- أحمد، إبراهيم أحمد. (1985). نحو تطوير الإدارة المدرسية: دراسات نظرية وميدانية. الاسكندرية: دار المطبوعات الجديدة للنشر والتوزيع.
- البرقعان، احمد محمد و الحبشي، عبدالقادر صالح. (2015). الإدارة المدرسية. حضرموت: دار الوحيدة للنشر والتوزيع.
- احمد، إبراهيم. (1990). الإدارة التربوية والإشراف الفني بين النظرية والتطبيق. القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- بستان، أحمد وطه حسن. (1989). مدخل إلى الإدارة التربوية. ط2. الكويت: دار القلم للنشر والتوزيع.
- البغدادي، محمد رضا. (2000). ندوة الإدارة المدرسية تجديد وتجويد: ورقة العلاقات الإنسانية ودورها في تطوير الأداء، (د.م): دائرة الإشراف التربوي.
- الحربي، قاسم بم عائل. (2008). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل. عمان: الجنادرية للنشر والتوزيع.
- العطيوي، جودت عزت. (2015). الإدارة المدرسية الحديثة/ مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.
- العمري، خالد. (2006). العوامل المؤثرة في أداء معلمي الصفوف الثلاثة الأولى من وجهة نظرهم. مجلة اتحاد الجامعات العربية التربية وعلم النفس، 4(2)، 1- 37.
- الفقي، عبدالمؤمن فرج. (1994). الإدارة المدرسية المعاصرة. ط1. بنغازي: منشورات جامعة قاريونس
- القرعان، احمد. (2012). العوامل المؤثرة في بقاء المعلم في مهنة التدريس في مديرية التربية والتعليم لمنطقة اربد الثالثة. مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات، 28(2)، 365- 396.
- قراقزة، محمود عبد القادر علي. (1993). نحو إدارة تربوية واعية. بيروت: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.
- مرسي، محمد منير. (1984). الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها. القاهرة: دار الكتب للنشر والتوزيع.
- مرسي، محمد منير. (1995). الإدارة المدرسية الحديثة. القاهرة: عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- مصطفى، صلاح والنايه، نجاه. (1986). الإدارة التربوية مفهومها - نظرياتها - وسائلها. ط1. دبي: دار القلم للنشر والتوزيع.
- الهاشمي، عبدالرحمن والعزاوي، فائزة. (2013). العوامل المؤثرة في أداء كمعلمي اللغة

- العربية في المدارس الحكومية في الوطن العربي ومقترحات حلولها. المؤتمر الدولي الثاني للغة العربية، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، 1-25.
- نشوان، يعقوب. (1986). الإدارة والإشراف التربوي بين النظرية والتطبيق. عمان: دار الفرقان للنشر والتوزيع.
 - Carroll, T., & Fulton, K. (2004). *The True Cost of Teacher Turnover*. Timeshold, 17-16.
 - DuFour, Richard., Eaker, Robert & DuFour, Rebecca. (2005). *On Common the Power of Professional Learning Communities*. Bloomington, IN: :Ground .Solution Tree
 - Fenwick, L.T. (2001). *Patterns of excellence: policy perspectives on diversity in teaching and school leadership*. Atlanta, GA: The Southern Education Foundation
 - Gumus, Sedat., Bulut, Okan & Bellibas, Mehmet Sukru. (2013). The relationship between principal leadership and teacher collaboration in Turkish primary .29-schools: a multilevel analysis. *Educational Research and Perspectives*. 40, 1
 - Heather, E. Price. (2012). Principal–teacher interactions: how affective relationships shape principal and teacher attitudes. *Educational Administration* .85-Quarterly, 48(1), 39
 - Hope, W. C. (1999). Principals' orientation and induction activities as factors in .56-Teacher retention. *Clearing House*, 73(1), 54
 - Ingersoll, R. (2001). *Teacher turnover, teacher shortages, and the organization of* Seattle, WA: University of Washington, Center for (1-Schools (Document R-01 .Study of Teaching and Policy
 - Leimann, K., Murdock, G., & Waller, W. (2008). *The staying power of mentoring*. .31-Delta Kappan Gamma Bulletin, 74(3), 28
 - Luft, J. A. (2009). Beginning secondary science teachers in different induction programmes: the first year of teaching. *International Journal of Science* .2384-Education, 31(17), 2355
 - Minarik, M. M., Thornton, B., & Perreault, G. (2003). Systems thinking can .234-improve teacher retention. *Clearing House*, 76(5), 230
 - Monk, D.H. (2007). Recruiting and retaining high-quality teachers in rural .174-areas. *Future of Children*, 17(1), 155

- Price, Heather. H. (2012). Principal–Teacher Interactions: How Affective Relationships Shape Principal and Teacher Attitudes. *Educational Administration* 39 - Quarterly, 48(1), 83
- Szeto, Elson & Cheng, Annie Yan- Ni . (2017). Principal–teacher interactions and teacher leadership development: beginning teachers’ perspectives. *International* .17-*Journal of Leadership in Education*, 1(5), 1