

الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية في محافظة  
العاصمة وعلاقتها بدافعيتهن للعمل

**The Difficulties Facing Female Public School  
Principals in the Capital Governorate and their  
Relationship to their Motivation to work**

إعداد

سوار عبدالله متروك الخبايبة

إشراف

الدكتور عمر علي الرفايعة

قدّمت هذه الرسالة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير  
في التربية تخصص الإدارة والقيادة التربوية

قسم الإدارة والمناهج

كلية الآداب والعلوم التربوية

جامعة الشرق الأوسط

أيار، 2024

## تفويض

أنا سوار عبد الله متروك الخبايية، أفوض جامعة الشرق الأوسط بتزويد نسخ من رسالتي ورقياً وإلكترونياً للمكتبات، أو المنظمات، أو الهيئات والمؤسسات المعنية بالأبحاث والدراسات العلمية عند طلبها.

الاسم: سوار عبد الله متروك الخبايية.

التاريخ: 2024/05/29.

التوقيع:



## قرار لجنة المناقشة

نوقشت هذه الرسالة والموسومة بـ: (الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بدافعيتهن للعمل).

للباحثة: سوار عبد الله متروك الخبايبة

وأجيزت بتاريخ: 2024 / 05 / 29.

### أعضاء لجنة المناقشة

الاسم	الصفة	جهة العمل	التوقيع
د. عمر علي الرفايعة	مشرفاً	جامعة الشرق الأوسط	
د. كاظم عادل الغول	عضواً من داخل الجامعة ورئيساً	جامعة الشرق الأوسط	
د. دانا عبدالحكيم أخورشيدة	عضواً من داخل الجامعة	جامعة الشرق الأوسط	
أ.د. عايد أحمد خوالده	عضواً من خارج الجامعة	جامعة مؤتة	

## الإهداء

إلى الغائب الحاضر الذي فارقتنا دونما استئذان...

إلى رُوح والدي رحمه الله...

إلى مَنْ برضاها وبركة دعائها دومًا أصل...

مصدر قوّتي وفخري في هذه الحياة... أمي أطال الله في عمرها...

إلى أم الجميع وأجمل النعم، جدتي أطال الله في عمرها...

إلى فلذة كبدي ونور قلبي... ابني هاشم

سدّد الله خطاه في طريق العلم.

أهدي إليهم ثمرة هذا الجهد المتواضع...

الباحثة: سوار الخبايبة

## الشكر والتقدير

الحمد لله تعالى حتى يبلغ الحمد مُنتهاه، المستحق الثناء، لسعة كرمه ومدى توفيقه وعظيم رضاه، المُسيّر للأحوال، والموفق للأمور، الأمر بالعلم، والصلاة والسلام على الرسول الأمين، وعلى آله وصحبه ومن تبعه أجمعين.

وبعد:

أتوجّه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان للدكتور عمر الرفايعة لإشرافه على هذه الرسالة، ومتابعته وتسييره لإنجاز هذا العمل، وأتوجّه بالشكر أيضًا لأعضاء لجنة المناقشة، لما تحمّله من أعباء المناقشة، كذلك أتوجّه بالشكر إلى أعضاء هيئة التدريس في جامعة الشرق الأوسط، لما قدّموه لنا من رعاية واهتمام طوال هذه الأعوام، ومن ثمّ إلى كل من مدّ يد العون مساعدًا ومساندًا لإنجاز هذا العمل.

الباحثة: سوار الخبايبة

## فهرس المحتويات

الموضوع	الصفحة
العنوان.....	أ.....
تفويض.....	ب.....
قرار لجنة المناقشة.....	ج.....
الإهداء.....	د.....
الشكر والتقدير.....	ه.....
فهرس المحتويات.....	و.....
قائمة الجداول.....	ح.....
قائمة الملحقات.....	ط.....
الملخص باللغة العربية.....	ي.....
الملخص باللغة العربية.....	ك.....

### الفصل الأول: خلفية الدراسة وأهميتها

مقدمة الدراسة.....	1.....
مشكلة الدراسة.....	7.....
هدف الدراسة وأسئلتها.....	8.....
أهمية الدراسة.....	9.....
حدود الدراسة.....	10.....
التعريفات المفاهيمية والإجرائية.....	11.....

### الفصل الثاني: الأدب النظري والدراسات السابقة

أولاً: الأدب النظري.....	12.....
ثانياً: الدراسات السابقة ذات الصلة.....	38.....
ثالثاً: التعقيب على الدراسات السابقة.....	50.....

### الفصل الثالث: الطريقة والإجراءات

منهج الدراسة المستخدم.....	53.....
مجتمع الدراسة.....	53.....
عينة الدراسة.....	53.....
أداة الدراسة.....	54.....

55	صدق اداة الدراسة.....
57	ثبات أداة الدراسة.....
59	المعالجة الإحصائية.....
59	إجراءات الدراسة.....

#### الفصل الرابع: عرض نتائج الدراسة

61	نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الأول.....
67	نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني.....
68	نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث.....

#### الفصل الخامس: مناقشة النتائج والتوصيات

69	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول.....
76	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني.....
78	مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث.....
80	التوصيات.....
81	قائمة المراجع.....
81	أولاً: المراجع العربية.....
92	ثانياً: المراجع الإنجليزية.....
95	الملحقات.....

## قائمة الجداول

رقم الفصل - رقم الجدول	محتوى الجدول	الصفحة
1 - 3	توزيع مُدِيرَات المدارس الحكومية الأردنية بمحافظة العاصمة على مديريات التربية والتعليم للعام الدراسي (2024/2023) وفقاً لمجتمع الدراسة وعينتها	54
2 - 3	قيم معامل ارتباط فقرات الأداة بالمجال الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية وفقاً لمحوري (الصعوبات التي تواجهها مُدِيرَات المدارس الحكومية الأردنية) و(الدافعية للعمل)	56
3 - 3	قيم معامل الثبات لأداة الدراسة بطريقتي (الاختبار وإعادة الاختبار) (test-retest)، و(الاتساق الداخلي) باستخدام معادلة كرونباخ الفا	58
4 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الصعوبات التي تواجهها مُدِيرَات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهن	61
5 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال "الصعوبات المادية" مرتبة تنازلياً.	62
6 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال "الصعوبات الادارية" مرتبة تنازلياً.	63
7 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال "الصعوبات ذات الصلة بالسلطة التربوية" مرتبة تنازلياً.	64
8 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال "الصعوبات الفنية" مرتبة تنازلياً.	65
9 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال "الصعوبات الاجتماعية" مرتبة تنازلياً.	66
10 - 4	المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات الدافعية نحو العمل لدى مُدِيرَات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهن مرتبة تنازلياً.	67
11 - 4	قيم معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الصعوبات التي تواجهها مُدِيرَات المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان ومستوى دافعيتهن للعمل.	68



## قائمة الملحقات

الصفحة	المحتوى	الرقم
96	الاستبانة بصورتها الأولية	1
102	قائمة أسماء السادة المحكمين	2
103	الاستبانة بصورتها النهائية	3
107	كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم	4
108	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مدير مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات	5
109	كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديري ومديرات المدارس الحكومية	6
110	كتاب تسهيل المهمة من مدراء مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان إلى مديرات المدارس الحكومية فيها (وعددتها 9 مديريات)	7

## الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة

### العاصمة وعلاقتها بدافعيتهن للعمل

إعداد

سوار عبد الله متروك الخبائية

إشراف

الدكتور عمر علي الرفايعة

### الملخص

هدفت هذه الدراسة إلى تعرّف مستوى الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمّان وعلاقتها بمستوى دافعيتهن للعمل.

وقد استخدم منهج البحث الوصفي الارتباطي، وتكونت عينة الدراسة التي اختيرت بالطريقة الطبقيّة العشوائية النسبية من (226) مديرة، ووظّفت الاستبانة أداة لجمع البيانات، تكونت من محورين، تعلق الأول بمستوى الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان، وتعلق المحور الثاني بمستوى الدافعية للعمل لدى المديرات.

وأظهرت النتائج أن مستوى الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان كان متوسطاً، وجاءت الصعوبات المادية في الرتبة الأولى والصعوبات الاجتماعية في الرتبة الخامسة والأخيرة، وبينت النتائج أيضاً أن مستوى الدافعية للعمل لدى المديرات كان مرتفعاً، وإن هناك علاقة ارتباطية سلبية بين الصعوبات التي تواجه المديرات ودافعيتهن للعمل. ومن بين التوصيات التي قدمتها الباحثة: إقامة دورات تدريبية لمديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عن كيفية مواجهة الصعوبات وإيجاد الحلول المناسبة لتجاوزها. والحفاظ على المستوى المرتفع من الدافعية للعمل لدى المديرات وتقديم الدعم المادي والمعنوي لهن.

**الكلمات المفتاحية:** الصعوبات، مديرات المدارس الحكومية الأردنية، الدافعية للعمل.

**The Difficulties facing Female Public School Principals in the Capital  
Governate and their Relationship to their  
Motivation to Work**

**By**

**Sewar A. Al-khabaeba**

**Supervisor**

**Dr. Omar Al-Rafia**

**Abstract**

This study aimed at finding out the level of difficulties facing Jordanian female public-school principals in the capital governorate and their relationship to their motivation to work. The descriptive correlational methodology was used. The study sample, which was selected by proportional random stratified method, consisted of (226) female principals. The questionnaire was used as a tool to collect data. It consisted of two axes. The first relates to the level of difficulties, and the second relates to the level of motivation to work. The results showed that the level of difficulties facing Jordanian female public-school principals in the capital governorate was medium. Material difficulties came in the first rank, and social difficulties came in the fifth and last rank. The results also showed that the level of work motivation among female principals was high, and there was a negative correlation between the difficulties facing female principals and their motivation to work. Among the recommendations presented by the researcher: Holding training courses for female principals of Jordanian public schools in the capital Governorate on how to face difficulties and find solutions to overcome them, and maintain a high level of motivation to work for female principals, and provide them with material and moral support.

**Keywords:** Difficulties, Jordanian female public-school principals, Motivation to work.

## الفصل الأول

### خلفية الدراسة وأهميتها

#### مقدمة الدراسة:

تؤدي المدرسة دورًا مهمًا في إرساء قواعد المجتمع وأأسسه، وتحتل مكانة ذات طبيعة متميزة، إذ أنيطت بها مهمة رئيسة تمثلت في تحقيق أهداف عديدة لتطوير المجتمع وتقدمه، يأتي في مقدمتها تربية الجيل الجديد وإعداده للحياة المستقبلية في ضوء المستجدات والتغيرات التي تحدث في عالم سريع التغير. ولتحقيق ذلك لا بد من توافر إدارة مؤهلة، لدى أعضائها مؤهلات ومقدرات، ومهارات تمكنهم من أداء المهمات التي يكلفون بها، وبلوغ أهداف المؤسسة التربوية من خلال توظيف هذه المؤهلات والمهارات بشكل نافع.

ويتوقف تحقيق أهداف المدرسة على مديرها الذي ينبغي أن تتوفر لديه مجموعة من المهارات والسمات الشخصية، ولديه إلمام وافٍ واطلاع شامل وإدراك عميق لطبيعة العملية التربوية وخصائص العاملين من معلمين وإداريين. ويتعذر تحقيق ذلك إلا إذا تمكن المدير من أن يكرّس معظم وقته ويبدل أقصى جهده في إنجاز المهمات المنوطة به، وتولّدت لديه الرغبة الحقيقية لأداء الدور المكلف به.

وينبغي أن يكون لدى مديري المدارس - بوصفهم قادة للمؤسسات التي يديرونها - اطلاع واسع وفهم عميق للدافعية ولعواملها التي تعمل على التأثير في سلوك الإنسان بهدف توعيته بالمصلحة العامة وضرورة تفضيلها على المصلحة الخاصة، وإن فهم القادة الإداريين لهذه الطبيعة المعقدة لهذا التحدي، يمكن أن يُنظر إليه بوصفه أساسًا يستند إليه ومنطلقًا لتكوين المقدرات الدافعية، وإن الإصغاء للأسئلة: لماذا؟ وكيف؟ ومتى؟ يُعد نقطة البداية لتعرّف هذه المقدرات وفهمها، ذلك أن هذه الأسئلة والإجابة عنها عادة ما تكون متجذرة في أصول الدافعية. وبشكل عام، تُعرّف الدافعية

بأنها حالة داخلية تنشأ الفرد وتزود سلوكه بالطاقة، وتعمل على توجيهه لتحقيق هدف ما Kleinginna (& Kleinginna, 1981).

ومما لا شك فيه؛ يواجه مدير المدرسة في أثناء أدائه للمهام المكلف بإنجازها، والدور المطلوب منه أداءه كثيرًا من الصعوبات والمشكلات والمعوقات المتنوعة، التي قد تكون ذات صلة بالعلاقة بين المدرسة ومجتمعها المحلي، أو بالموارد المالية، أو المبنى المدرسي والتجهيزات المدرسية، أو علاقة المدرسة مع مديرية التربية والتعليم التي تخضع لها إداريًا، أو صعوبات ذات علاقة بالمنهج الدراسي أو المعلمين أو الطلبة.

وأشار كنعان (2009) إلى أن من أبرز المشكلات أو الصعوبات التي تواجهها الإدارة في كثير من المؤسسات ولها آثار سلبية على جودة الأداء، تلك الصعوبات ذات الطابع الإداري المتمثلة في المركزية المتشددة، وضعف نظم المعلومات والرقابة والتقييم، والبيروقراطية واختلاف الإجراءات. وهناك صعوبات ذات طبيعة بيئية، تتضح آثارها في جمود الأنظمة والتعليمات وغموضها، وقلة توظيف التقدم التكنولوجي في المجال الإداري، والاستناد إلى أساليب تقليدية في عملية صنع القرارات واتخاذها. وهناك صعوبات ومشكلات ذات طبيعة إنسانية تتبع من وضع القادة الإداريين، مثل قلة أو عدم توفر القادة الأكفاء، وقلة المعرفة والثقافة الإدارية لدى القادة، وعدم الرغبة في التعلم.

وأورد قاموس التربية (Dictionary of Education) معنى الصعوبات بأنها موقف مهم ومعقد، ويحث على مواجهة التحدي، سواء أكان ذلك الموقف طبيعيًا أم مصطنعًا، يتطلب حله عمقًا في التفكير (Good, 1973: 438). وأوضح حمدي (2021) أن الصعوبات هي المشكلات التي تعيق عمل الإدارات المدرسية عن تحقيق أهدافها بسهولة. وأضاف القطيش (2014) أن المعوقات ما هي سوى صعوبات ومشكلات تواجه مديري المدارس ومديراتها في أثناء أدائهم لعملهم اليومي، مما يشكل عقبة أو عائقًا يحول دون تحقيق الأهداف التربوية لمدارسهم.

والإدارة المدرسية لا تخلو من وجود بعض الصعوبات أو المعوقات أو المشكلات التي تؤثر في مسار العمل الإداري التربوي على مستوى المدرسة. وأشار علميات (2002) إلى أن على مدير المدرسة أن يمتلك عددًا من المهارات المطلوبة وبخاصة المهارات الفنية لمواجهة الصعوبات أو المعوقات التي تعترض سير عمله. في حين رأى العاجز (2001) أن التخطيط السليم للعملية التعليمية التعليمية على مستوى المدرسة قادر على مواجهة هذه الصعوبات والمشكلات وإيجاد الحل المناسب لها.

اتفق الباحثون الذين تناولوا موضوع (المدارس وإصلاحها) على أن مديري المدارس لديهم تأثير فاعل في العمليات والإجراءات ذات الصلة بتطوير المدارس وتحسينها والارتقاء بها، وزيادة درجة فاعليتها من خلال القرارات الرشيدة التي يتخذونها (Reinhartz & Beach, 2004). ولكن على الرغم من الاهتمام الكبير الذي يوليه المسؤولون عن التعليم بموضوع الإدارة المدرسية، إلا أن مدير المدرسة يواجه كثيرًا من الصعوبات والمعوقات التي تقف حائلًا دون تحقيق الأهداف عند قيامه بأداء مهماته المدرسية اليومية، مما يؤثر في أدائه وإبداعه الإداري (القطيش، 2014).

وينظر إلى الإدارة المدرسية بوصفها عملية شاملة، يتم من خلالها حشد الطاقات وتوظيفها، سواء أكانت فكرية، أم بشرية أم مادية، لتحقيق الأهداف التربوية المرجوة. ويتوقف نجاحها أو إخفاقها في أداء مهماتها المنوطة بها على مدى نجاحها في أداء أعمالها وإسهامها في الارتقاء بمستوى المدرسة من حيث الكم والكيف.

ويُعد تدني مستوى دافعية العاملين نحو العمل من أبرز الصعوبات التي تواجه المؤسسات التربوية. ولما كان الفرد (الموظف) يمثل عصب حياة المؤسسة ونجاحها، فلا بُد من رعايته والاهتمام به، وتهيئة الظروف المناسبة للعمل من أجل تحقيق الأهداف المنشودة. ووجب على القائد أن يكون لديه إمام كافٍ بدوافع العاملين التي تحفزهم على بذل الجهد المطلوب لإنجاز العمل؛ فضلاً عن

تحديد مصادر الضغوط التي يتعرض لها العاملون، فالدافع هو الذي يوجّه سلوك الإنسان للقيام باستجابة محددة (محمود، 2009).

والدافعية للعمل - كما عرفها لعلاوي (2011) - بأنها طاقة داخلية مركبة ومكتسبة، وهي ذات طبيعة نفس - بيولوجية، تعمل على توجيه سلوك الإنسان وتحريره وصيانتته لتحقيق هدفٍ ما، وإشباع حاجات ورغبات متعددة، أو إيقاف سلوكٍ آخر. وتسعى الدافعية كما ذكر ساكناك (Sagnak, 2010)، لتعريف الفرد بالأسباب التي تؤدي إلى اختلاف سلوكه، وإن معرفة الدافعية والإلام بجوانبها ومجالاتها المتعددة، يُعد أحد الأمور المهمة لكل إداري يتولى مهمة الإشراف على جماعة من العاملين، أو يعمل على توجيههم وتحفيزهم على العمل.

وبين الشبلي والنسور (2009) أن الدافع هو تلك الحاجة الداخلية غير المشبعة التي تحدث لدى الفرد حالة من عدم التوازن والتوتر، تدفعه للقيام بممارسة نوع من السلوك إزاء هدف معين. وبشكل عام، تُعد الدافعية محركًا لسلوك الإنسان، وتحتل دورًا مهمًا في استمرارية الفرد ومثابرتة على إنجاز المهمة أو العمل المنوط به، ويستخدم مفهوم الدافعية في تفسير سلوك الإنسان عندما يبادر لأداء نشاط معين، واستمراره في ممارسة السلوك، وبخاصة إذا كان موجّهًا نحو هدف. والدافعية حالة حتمية، فلا سلوك من غير دافعية، فهي التي تعمل على توجيه الفرد وزيادة حيويته (زايد، 2003). ومن خلال الدافع يمكن أن تعرّف الرغبة لدى الإنسان، وإن توفير قدر كاف من الدافعية لدى العاملين يعد أحد الأسباب الكامنة وراء نجاح الإدارة؛ إذ إنها تمكّن الفرد من تذليل العقبات والصعوبات التي يواجهها في أثناء ممارسته للعمل، وتوظيف ما لديه من إمكانيات ومقدرات للنجاح في العمل الذي يؤديه. فالدافعية هي الموجه والمحرك لسلوك الإنسان (الشرفات، 2022).

كما أن الدافعية تثير حماس الفرد للسعي المستمر في العمل على تحقيق هدف معين (عبد الحافظ، 2015). إن الدافع عند الإنسان هو عملية نفسية داخلية تؤدي إلى إثارة سلوكه لتحقيق

هدفٍ ما. ويدلُّ وجود الدافع على أن هناك استمرارية في إنجاز الهدف الذي يُعد معيارًا يُعتمد عليه في قياس مستوى الطموح لدى الإنسان، والدافعية - كما ذكر حريم (2006) - لا يمكن ملاحظتها أو مشاهدتها أو قياسها، بل يُمكن استنتاجها من السلوك الظاهري للإنسان من خلال ما يقوم به من أفعال وممارسات في أثناء أدائه للعمل. وعزفها سينغ (Singh, 2001) بأنها رغبة داخلية لدى الإنسان تدفعه للقيام بأداء عمل ما، أو ممارسة سلوك معين بطريقة ما.

وتستند كفاءة القيادة إلى الخصائص الشخصية والمؤهلات العلمية والخبرة التي تمكّن الفرد من الثقة بنفسه عند اتخاذ القرار، بوصفه الشخص المخوّل بذلك. ولما كانت النساء يُمثلن ما نسبته (50%) من سكان هذا الكوكب، وإيفاء لهن بحقوقهن، فلا بد أن يحصلن على ما يقرب من نسبة الذكور في المناصب القيادية وفقًا للشروط والمؤهلات المطلوبة. وألا يكون متغير الجنس عاملاً للتمييز بينهما. واعترف واكشوم (Wakshum, 2014) بأن هناك فروقًا بين الرجال والنساء في موضوع القيادة. ووصف الأساليب القيادية التي تمارسها النساء بأنها سمات للقيادة العلائقية، تشتمل على التعاون والرعاية والجنس والرؤية والشجاعة. وأوضح (Due Billing & Alvesson, 2000) أن القادة من الرجال والنساء لديهم تصرفات قيادية وإدارية متباينة بالفطرة.

لقد احتل حضور المرأة وتمكينها، والحصول على حقوقها في المراكز القيادية وبخاصة في ميدان التربية، موقعًا مهمًا، إلا أن دورها في تولّي القيادة التربوية أو الأكاديمية ما زال دون مستوى الطموح. فالمرأة نصف المجتمع، وبمقدورها تأدية دور أساسي في تقدم المجتمع وتحقيق نهضته، إذا مُنحت الفرصة المناسبة، إذ تُعد مشاركتها في العمل القيادي أحد شروط التنمية الشاملة؛ لذا ينبغي العمل على إزالة المعوقات والتخلص من المشكلات والصعوبات التي تقف حائلًا أمامها. وذكر السويدان وباشراحيل (2003) أن لدى بعض الرجال اعتقادًا بعدم توفّر السمات القيادية اللازمة لدى المرأة لأداء المهمات والأدوار القيادية. بينما أشار الرواشدة والعرب (2016) إلى أن هناك مجموعة



من الخصائص والسمات التي تُميز المرأة للقيام بدورها القيادي تمثلت في: المشاركة، التعاطف، الإبداع، تفهم حاجات النساء، بُعد النظر، الاتصال والاستعداد للتضحية.

وعُرفت القيادة النسائية بأنها مجموعة الخصائص التي تتمتع بها النساء والتي تمكّنها من تحقيق النتائج المرجوة بكفاءة وفاعلية (Rouleau-Carroll, 2014). في حين عرّفها كونيك (Koneck, 2006) بأنها الإمكانيات والمقدرات والمميزات التي تمتلكها المرأة في أداء المهمات القيادية مثل: الإصغاء، والاستماع، والتحفيز.

وفي ضوء ما تقدم، تعني القيادات النسائية تلك النساء اللاتي يشغلن مواقع قيادية رسمية، ويتمتعن بسلطة اتخاذ القرار، ومجموعة من الصفات والسمات والخصائص الشخصية التي تمكّهن من توجيه سلوك التابعين من العاملين، والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف المطلوبة (الدخيل، وآل عنزات، 2016).

وهناك بعض العوامل التي قد تسهم في دعم تولي المرأة للمناصب القيادية منه تربية، واجتماعية وإعلامية والتي حددها غياث (2013) كما يأتي:

1. التوسع في تعليم الفتاة العربية.
2. زيادة دافعية المرأة للتعلم.
3. اتجاهات الآباء في تبوء بناتهم مناصب ومواقع قيادية.
4. حث النساء على تولي مناصب قيادية.
5. قيام الحكومات العربية باتخاذ قرارات سياسية لتشجيع المرأة على تبوأ المواقع القيادية.

تعترض الإدارة المدرسية - كغيرها من الإدارات الأخرى - مسارها التربوي الإداري صعوبات ومشكلات وعقبات عديدة، إذ إنها تواجه في بعض الأحيان أدوارًا وقضايا ومواقف تمثل صعوبات من خلال أدائها للمهام المكلفة بإنجازها، وهذه الصعوبات أو المعوقات تتباين في كمّها ونوعها

من مدرسة لأخرى، ومن مرحلة دراسية لمرحلة أخرى، ووفقاً للظروف البيئية وطبيعة العاملين فيها والقائمين على إدارتها وقيادتها (أحمد، 2001).

ويبدو من خلال الدراسات السابقة التي تناولت الصعوبات أو التحديات أو المعوقات أو المشكلات، والتي تم الاطلاع عليها والتطرق إليها في الفصل الثاني من الدراسة الحالية، أن هناك صعوبات مشتركة يواجهها مديرو المدارس ذات علاقة بطبيعة العمل المدرسي والعملية التربوية، وأن هناك صعوبات ذات صلة بالجوانب الثقافية والاقتصادية والاجتماعية ضمن إطار البيئة المحيطة بالمدرسة. ومن هنا جاءت هذه الدراسة لتحديد الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بدافعيتهن للعمل.

### مشكلة الدراسة:

تسعى الإدارة المدرسية إلى توظيف جهود العاملين وطاقاتهم وإمكانياتهم واستثمارها لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة التربوية. وإن نجاح العمل الإداري المدرسي أو إخفاقه يعزى إلى شخصية المدير الذي يتولى إدارة المدرسة وقيادتها وفقاً للأسلوب الصحيح، وأن الوظيفة الرئيسية لمدير المدرسة تتحدد بإدارة العملية التربوية داخل المدرسة، وتسيير جميع المتطلبات التنظيمية ومتابعتها باستمرار، ودراسة الصعوبات والتحديات التي تواجه إدارة المدرسة سواء في المجال الإداري أم المالي، أم الفني، والعمل على إيجاد الحلول الممكنة والتغلب عليها، والإشراف على أعضاء المجتمع المدرسي والمبنى المدرسي ومرافقه والعمل على صيانتها؛ فضلاً عن المهمات والأعمال الإدارية اليومية بوصفه قائداً للمدرسة.

ويبدو واضحاً أن المناصب القيادية في الأردن والبلدان العربية وعديد من بلدان العالم يهيمن عليها الرجال، وأن النساء يرغبن في الوصول إلى هذه المناصب، ويسعين لها، إلا أن هناك صعوبات أو معوقات تحول دون ذلك، على الرغم من تمتع النساء بالخصائص والكفايات التي تؤهلن لتولي

القيادة. إلا أن هناك تمايزاً عند اختيار الفرد الذي سيتولى القيادة، وربما كانت هناك بعض الأسباب الكامنة وراء هذا التمايز.

ولما كانت عملية القيادة التي تمارسها المرأة على مستوى المدرسة تتأثر سلباً أو إيجاباً بالحالة النفسية لها، والتي من خلالها قد تزيد دافعيته للعمل أو قد تنخفض، وحيث أن الدافعية قوة داخلية لدى الإنسان تعمل على تحريك السلوك وتوجيهه لتحقيق الهدف المحدد مسبقاً، وتحافظ على استمرارية السلوك الذي حرّكته وما زالت الحاجة قائمة إليه، ومن خلال خبرة الباحثة في مهنة التعليم لفترة ليست بالقصيرة لاحظت أنّ هناك صعوبات وعقبات تقفُ عائقاً أمام المُدِيرات في انجاز المهمات المكلفات بها والتي قد تؤثر في دافعيتهن للعمل، لذا جاءت هذه الدراسة التي تتبلور مشكلتها في التعرّف إلى الصعوبات التي تواجهها مُدِيرات المدارس الأردنية الحكومية وعلاقتها بدافعيتهن نحو العمل، وبشكل أكثر تحديداً، تسعى الدراسة الحالية للتعرف أو اكتشاف الصعوبات التي تواجه مُدِيرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بدافعيتهن للعمل.

### هدف الدراسة وأسئلتها:

تهدف الدراسة الحالية الى تعرّف الصعوبات التي تواجه مُدِيرات المدارس الحكومية الأردنية وعلاقتها بدافعيتهن للعمل، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما الصعوبات التي تواجهها مُدِيرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة

نظرهن؟

2. ما مستوى الدافعية للعمل لدى مُدِيرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة من

وجهة نظرهن؟

3. هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى

الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة ومستوى

دافعيتهن للعمل؟

### أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الدراسة الحالية من خلال جانبيها النظري والعملي وتناولها لمتغيري الصعوبات

والدافعية لدى مديرات المدارس الحكومية الأردنية وعلى النحو الآتي:

- **الأهمية النظرية:** تتمثل الأهمية النظرية لهذه الدراسة بما يأتي:

أ. يمكن أن تشكل هذه الدراسة إضافة علمية لإثراء المكتبة العربية عامة، والمكتبة الأردنية على في

تحديد الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس وبيان العلاقة بينها وبين الدافعية للعمل.

ب. قد تفيد الباحثين من أعضاء هيئة التدريس وطلبة الدراسات العليا فيما يتعلق بالصعوبات التي

تواجه الإداريين والدافعية للعمل.

- **الأهمية العملية:** تتحدد الأهمية العملية للدراسة بما يأتي:

أ. يؤمل من هذه الدراسة والنتائج التي ستتوصل إليها أن تشجع مديرات المدارس الحكومية

الأردنية بمحافظة العاصمة عمان على التصدي لصعوبات العمل على مستوى الدراسة بحزم

وثبات والتغلب عليها من خلال إيجاد الحلول الممكنة.

ب. يؤمل أن تفيد نتائج هذه الدراسة المسؤولين عن التربية والتعليم في وزارة التربية والتعليم من

خلال تعرّفهم إلى الصعوبات التي تواجه المديرات، والعمل على إيجاد الحلول المطلوبة

لتجاوزها والتغلب عليها.

ج. يتوقع أن تفيد نتائج هذه الدراسة المشرفين الإداريين في تعرّف مستوى دافعية المديرات للعمل

وتوظيف ذلك بما يخدم العملية التعليمية التربوية.

د. يمكن أن تفيد نتائج الدراسة أعضاء الهيئة التدريسية من خلال تعرّف الصعوبات التي تواجهها المديرات، والعمل على تقديم العون والمساعدة من خلال التكاتف والتآزر والانسجام للتغلب على الصعوبات.

هـ. يؤمل أن يقدم مستوى الدافعية للعمل لدى المديرات مؤشراً يوظفه المشرفون الإداريون والمسؤولون في الوزارة بما يخدم العملية التربوية ويحقق أهدافها.

و. من المتوقع أن تكون هذه الدراسة منطلقاً لدراسات جديدة في المجال ذاته، على مراحل دراسية أخرى وفي ضوء متغيرات غير التي تم بحثها في الدراسة الحالية، نظراً لما توفره من أدب نظري ودراسات سابقة ذات علاقة بمتغيري الدراسة (الصعوبات والدافعية) وأداة تم التأكد من صدقها وثباتها.

### حدود الدراسة:

تمثلت حدود الدراسة الحالية بما يأتي:

- **الحد الموضوعي:** تركزت هذه الدراسة على الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس الحكومية الاردنية بمحافظة العاصمة عمان بالأردن واستقصاء طبيعة العلاقة الارتباطية بين مستوى الصعوبات التي تواجهها المديرات ومستوى دافعيتهن للعمل من وجهة نظرهن أنفسهن.
- **الحد البشري:** اقتصرت الدراسة على مديرات المدارس الحكومية الاردنية بمحافظة العاصمة عمان في الأردن.
- **الحد المكاني:** طبقت هذه الدراسة على ادارات المدارس الحكومية الاردنية بمحافظة العاصمة عمان في الأردن.
- **الحد الزمني:** طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (2023-2024).

## التعريفات المفاهيمية والإجرائية:

- **الصعوبات:** عُرِّفت الصعوبات بأنها كل ما يعوق أو يعرقل هدفاً معيناً، أو يتطلب اجتيازه "مزيداً من الجهود العقلية أو الجسمية" (الجبوري، 1986:34).

وتعرِّف الصعوبات إجرائياً بأنها: المعوقات أو التحديات أو المشكلات التي تحول دون تحقيق الهدف، وتقاس بالعلامة التي حصل عليها أفراد عينة الدراسة من مديرات المدارس الحكومية الأردنية من خلال استجابة أفراد عينة الدراسة على محور الصعوبات المتضمن في الاستبانة التي تم تطويرها واعتمادها في هذه الدراسة.

- **الدافعية للعمل:** عرّفها حسين (1998: 13) بأنها: " رغبة الإنسان في إظهار الجهد المطلوب لتحقيق الأهداف التنظيمية بما يؤدي إلى إشباع حاجاته".

وتعرف (الدافعية للعمل) إجرائياً بأنها الرغبة التي تبديها مديرات المدارس الحكومية الأردنية في إنجاز العمل المنوط بهن، والتي تقاس بالعلامة التي حصلت عليها أفراد العينة من مديرات المدارس الحكومية الأردنية من خلال استجاباتهن عن فقرات محور الدافعية للعمل المتضمن في أداة الدراسة التي تم تطويرها واعتمادها في الدراسة الحالية.

## الفصل الثاني

### الأدب النظري والدراسات السابقة

تضمّن هذا الفصل من الرسالة عرضاً للأدب النظري ذي العلاقة بكل من الصعوبات والدافعية نحو العمل، ومفهوم الإدارة المدرسية وأهميتها ودورها في العملية التربوية، وخصائصها ومكوناتها ووظائفها فضلاً عن الدراسات السابقة ذات الصلة بمتغيرا الدراسة الرئيسيين المتمثلين في الصعوبات التي تواجه إدارات المدارس ودافعية المديرات نحو إنجاز الأعمال والمهام المنوطة بهنّ بالشكل المطلوب، وكما يأتي:

#### أولاً: الأدب النظري

اقتصر الأدب النظري للدراسة الحالية على الصعوبات أو المعوقات أو المشكلات والتحديات التي واجهت مديرات المدارس الحكومية الأردنية، فضلاً عن موضوع الدافعية بشكل عام، والدافعية نحو العمل على وجه التحديد وعلى النحو الآتي:

#### الصعوبات:

تعد الإدارة المدرسية بمثابة الأساس الذي يستند إليه المجتمع في تحقيق تقدمه وازدهاره وبلوغ أهدافه وغاياته من خلال إعداد أجيال صاعدة، إعداداً يتناسب والحياة الكريمة التي ينشدها كل إنسان، والتي يمكن من خلال هذه الأجيال الناشئة مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين. ولإنجاز مهماتها بنجاح، تحتاج الإدارة المدرسية إلى الإداريين الأكفيا القادرين على التصدي للمشكلات ومواجهة الصعوبات، وإيجاد الحلول لها والتغلب عليها. ويؤدي مدير المدرسة دوراً رئيساً في توجيه جهود العاملين وقيادتهم للارتقاء بمستواهم ومستوى طلبته، من خلال توحيد قوى العاملين وبذل الطاقات بالشكل المطلوب (سليمان، 2021). إلا أن هذه الإدارة، أسوة بأنواع الإدارة الأخرى، تواجه صعوبات

ومشكلات ومعوقات وتحديات متعددة تشكل ضغوطاً قوية على رجل الإدارة المدرسية، قد تُعزى إلى تغيير ظروف الحياة ومتطلبات العصر، وواقع الإدارة المدرسية من حيث الأنماط التي تُمارس، والسياسات التي نتبع والمسؤوليات التي يتحملها القائم بها، مما يجعلها أمام عديد من هذه الصعوبات والمشكلات وغيرها، التي ينبغي التصدي لها ومعالجتها بأسلوب موضوعي (الكبار، 2023). كما أن ما حدث من انفجار معرفي وعلمي وحراك اجتماعي، ومطالب تربوية متزايدة، أدى إلى أن يواجه مديرو المدارس ومديراتها عديداً من الصعوبات التي قد تؤثر في مستوى أدائهم، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بهؤلاء الإداريين والقادة ورفع مستوى أدائهم وكفاياتهم المهنية ليكون بمقدورهم أداء مهماتهم وملاحقة الجديد في ميدان عملهم (أبو علي، 2010).

وتُعرّف الصعوبات والتحديات بأنها حالة أو مشكلة تؤثر في النظام القائم، وتتطلب اتخاذ قرار لمواجهة التحدي الذي تمثله سواء كان إدارياً أم سياسياً أم تنظيمياً أم اجتماعياً، أم اقتصادياً، أم ثقافياً (كروم، 2005). وعزّفت المعوقات أو الصعوبات بأنها "وضع صعب يكتنفه بعض الغموض يقف حائلاً دون تحقيق الأهداف المرسومة بفاعلية وكفاية" (ملاك، 2015، 29).

وفسّر المعجم الوسيط معنى الصعوبات بأنها "كلمة جمع، مفرداها صعوبة، وصُعَب الشيء أي اشتد وعَسُر، والصعب هو العُسر، ويُقال عتبه صعوبة، شاقة وحياة صعبة شديدة" (مجمع اللغة العربية، 2006، 214).

وفي ضوء ما تقدّم من التعريفات؛ ترى الباحثة أنّ الصعوبات قد تعني معوقاتٍ أو مشكلاتٍ أو تحدياتٍ تواجه إدارة المدرسة، وأن هذه الكلمات وإن اختلفت في التعبير إلا أنها تشترك في الحيلولة دون تحقيق الأهداف.



وتجدر الإشارة إلى أن الإدارة المدرسية تعاني من وجود بعض الصعوبات التي تقف حائلاً دون التغيير والتطوير، مثل قلة الإمكانيات المالية والمادية وقلة الحوافز المعنوية، ومقاومة التغيير والتطوير الإداريين وسيطرة الإدارة المركزية بمفاهيمها ووظائفها، وضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي الذي توجد فيه (ونيس، 2015).

تعد الإدارة المدرسية بمثابة الأساس الذي يستند إليه المجتمع في تحقيق تقدمه وازدهاره وبلوغ أهدافه وغاياته من خلال إعداد الأجيال الناشئة إعداداً ملائماً للحياة الكريمة التي يمكن من خلالها مواجهة متطلبات القرن الحادي والعشرين، وإنجاز مهماتها بنجاح، فإنها تحتاج إلى الإداريين الأكفيا القادرين على التصدي للمشكلات ومواجهة الصعوبات وإيجاد الحلول لها والتغلب عليها. ويؤدي مدير المدرسة دوراً رئيساً في توجيه جهود العاملين وقيادتهم لتحقيق أهداف مؤسسته، من خلال توحيد قوى العاملين وبذل الطاقات للارتقاء بمستواهم ومستوى الطلبة (سليمان، 2021).

إلا أن هذه الإدارة أسوة بأنواع الإدارة الأخرى تواجه صعوبات ومشكلات وتحديات تشكل ضغطاً على رجل الإدارة المدرسية، قد تعزى إلى تغيير ظروف الحياة ومتطلبات العصر وواقع الإدارة المدرسية من حيث الأنماط التي تمارسه والسياسات التي تتبعها والمسؤوليات التي تتحملها مما يجعلها أمام عديد من الصعوبات والمشكلات والمعونات التي ينبغي التصدي لها ومعالجتها بموضوعية (الكبار، 2023).

فضلاً عن ما حدث من انفجار معرفي وعلمي وحراك اجتماعي ومطالب تربوية متزايدة، أدى إلى أن يواجه مديرو المدارس ومديراتها عديداً من الصعوبات التي تؤثر في مستوى أدائهم، الأمر الذي يتطلب الاهتمام بهم ورفع مستوى أدائهم وكفاياتهم المهنية ليتمكنوا من أداء مهماتهم وملاحقة الحديد في تخصصهم وميدان عملهم (أبو علي، 2010).

وتعاني الإدارة المدرسية من وجود بعض الصعوبات والمعونات التي تقف حائلاً دون التطوير، مثل قلة الإمكانيات المادية وقلة الحوافز المعنوية، ومقاومة التغيير والتطوير الإداريين، وغلبة الإدارة المركزية وضعف العلاقة بين الإدارة المدرسية والمجتمع المحلي (ونيس، 2015).

### الإدارة المدرسية:

وُعرِّفت الإدارة المدرسية بأنها الجهة المسؤولة عن سير العملية التربوية داخل المدرسة لتحقيق الاهداف المطلوبة بدرجة عالية من الكفاءة وبجهد ووقت وتكلفة أقل (جبر، 2002). وعرفت بأنها: جميع الجهود والوظائف والمهام التي يؤديها مدير المدرسة والمتمثلة في التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والمتابعة والرقابة من أجل بناء الطالب واعداده عقليا وأخلاقيا وجسميا وانفعاليا بما يمكنه من التكيف مع المجتمع بنجاح وفاعلية، ويحافظ على البيئة المحيطة، ويسهم في تحقيق التقدم للمجتمع الذي ينتمي إليه (العجمي، 2000).

وعرّف الزبيدي (2001) الإدارة المدرسية بأنها جميع العمليات والممارسات التنفيذية والفنية التي تنفذ من خلال العمل التعاوني الجماعي المشترك لتوفير مناخ فكري ونفسي ومادي يساعد على بعث الرغبة في العمل المنظم سواء أكان فردياً أم جماعياً لحل المشكلات وتذليل العقبات، وتجاوز الصعوبات لتحقيق الأهداف التربوية للمدرسة.

وذكر العجمي (2000) أن مدير المدرسة يُعد العامل الرئيس الذي يتولى قيادة المدرسة وإدارتها بوصفه المحرك الأساس لجمع الطاقات والإمكانيات البشرية والمادية. فهو الموجه لهذه الطاقات والإمكانيات لتحقيق الأهداف المطلوبة. ومدير المدرسة بصفته قائداً تربوياً يؤثر في العاملين كافة، ويحفّزهم على العمل ويثير دافعيتهم باتجاه تحقيق الأهداف، وتحمل مسؤولية ذلك.

وأشارت بلسم خليل (2009) إلى أن الإدارة المدرسية، لكونها جزءاً من الإدارة التربوية، تُعد صورة مصغرة لها من حيث تنظيماتها، وانها الوحدة التنفيذية المباشرة التي تعمل على تنفيذ السياسة التربوية، وتقديم كل ما يساعد على تربية الطلبة وتعليمهم لتحقيق نمو شامل متكامل لشخصياتهم، وعزفتها بأنها مجموعة من العمليات المتداخلة والمتكاملة التي يتم التخطيط لها بعناية واهتمام، يتولى الإشراف على تنفيذها مديرة أعد بطريقة خاصة، يتمتع بمهارات متميزة تتفق ومتطلبات هذه العمليات من اجل تحقيق أهدافها، عن طريق إشاعة روح التعاون بين العاملين كافة داخل المؤسسة التربوية. وفي ضوء ذلك، تُعد الإدارة المدرسية أداة ذات أهمية كبيرة في تنظيم جهود العاملين في المدرسة، بصفتها عملية ذات طبيعة إنسانية واجتماعية لتنمية الطلبة وتطويرهم بطريقة متكاملة وأسلوب متوازن. يتمثل الهدف الرئيس للإدارة المدرسية في الحفاظ على سير العملية التربوية داخل المدرسة، كما تهدف إلى اتخاذ قرارات صائبة تساعد على نجاح العملية التعليمية التعلمية.

وأشار أسعد (2008) إلى أنّ الادارة المدرسية تؤدي دوراً فاعلاً ومتميزاً في تحقيق الأهداف التعليمية بطريقة تتسم بالمرونة وبأسلوب خالٍ من السلبية والجمود، وتعمل على تهيئة المناخ التنظيمي المناسب الذي تشجع فيه ممارسة الديمقراطية، والتعبير عن الرأي بحرية، والإصغاء إلى ما يبديه العاملون من أفكار وآراء ضمن نظام من العلاقات الإنسانية الإيجابية.

وتُعد الإدارة المدرسية هي المسؤول الأول عن توفير بيئة مدرسية جذابة خالية من المشكلات لتحقيق الأهداف التربوية، وتمثل في الوقت ذاته عنصراً نافعاً ودافعاً للمتعلمين والمعلمين، وحافزاً على التعليم والتعلم، فالإدارة المدرسية هي وحدة إدارية تربوية تعمل على تنظيم العملية التعليمية التعلمية وتنسيقها لتحقيق أهدافها (قرواني، 2013). وتنسيق الجهود التي يبذلها المعلمون وتحفيزهم نحو التميز من خلال الارتقاء بالمستوى الأكاديمي للطلبة.

وتحتل الإدارة المدرسية أهمية خاصة للطلبة والعاملين فيها على حدٍ سواء، لأنها تسعى دائماً لتحقيق الأهداف التربوية المرسومة لمسارها والتي يتطلع المجتمع إليها، ويتوقف نجاح هذه الإدارة في تحقيق أهدافها على قوة مديرها الذي يتولى قيادتها، ورسم الخطط لأنشطتها، والتنسيق بين الجماعات المتباينة داخل المدرسة. ومع الايمان بأهمية العاملين في المؤسسة التربوية، ويمارس المدير دوراً ذا أهمية بالغة؛ إذ يُعد المسؤول الأول عن قيادة العاملين في المدرسة وتوجيه جهودهم لتحقيق أهداف المدرسة. كما يُعد مسؤولاً عن توفير المستلزمات الضرورية وتقديم ما تتطلبه العملية التربوية من تسهيلات، وبالتالي فهو المسؤول عن تطوير العملية التربوية وتحسينها والارتقاء بمستوى المدرسة تربوياً وأكاديمياً، من خلال قيامه بأداء عديد من المهمات القيادية (خليل، 2009).

وفي ضوء ما تقدم، ونتيجة للتطورات التي طرأت على المجالات الحياتية كافة، فقد شهدت الإدارة التربوية، ومن ثم الإدارة المدرسية عدداً من التغيرات المهمة، تمثل بعضها في تغيير الدور الذي يؤديه مدير المدرسة من مجرد قيامه بالمهام الإدارية الروتينية إلى القيام بدور قيادي بارز تجسّد في تغيير المناهج والنشاطات المدرسية وفقاً للتغيرات العديدة التي شهدها العصر الحالي (العجمي، 2000).

وفي ضوء التعريفات والأفكار ذات العلاقة تخلص الباحثة إلى أن الإدارة المدرسية يمكن تعريفها بأنها: عدد من العمليات الإدارية التي تتم ممارستها في الميدان التربوي، تترابط مع بعضها وتتكامل لإنجاز مهمات محددة مسبقاً، يتولى تنفيذها عدد من الإداريين التربويين الذين تم تأهيلهم عملياً ونظرياً، ويخضعون لإشراف المدير المكلف رسمياً بإدارة المدرسة.

## مكونات الإدارة المدرسية:

تشتمل الإدارة المدرسية على مجموعة من المكونات الأساسية التي تشكل فيما بينها نظاماً متكاملًا، يتحدد بما يأتي (البوهي، 2001)

1. **المدخلات (Inputs):** وتتضمن مدخلات المدرسة كلاً من رسالة المدرسة، وأهدافها والسياسات

الموجهة لها، والطلبة والمعلمين والإداريين والعاملين الآخرين، فضلاً عن الموارد والأجهزة والمعدات والمباني والاموال المخصصة للمدرسة.

2. **العمليات (Processes):** وتشمل الوظائف الأساسية التي يؤديها الجهاز الإداري المدرسي

بإشراف مدير المدرسة والمتمثلة في: التخطيط والتنظيم والتنسيق والتوجيه والقيادة والرقابة والمتابعة.

3. **المخرجات (Outputs):** وتمثل المحصلة النهائية للعملية التربوية وتكون إما إنتاجية مثل الأداء

الجيد، والقرارات الرشيدة، أو وجدانية مثل العلاقات الوثيقة بين العاملين ومستوى الرضا عن الإدارة.

4. **البيئة (Environment):** وتكون إما بيئة داخلية ضمن نطاق المدرسة أو بيئة خارجية محيطة

بالمدرسة.

وهناك من أضاف مكوناً آخر للإدارة المدرسية هو:

5. **التغذية الراجعة (Feedback)** وهي نوع من أنواع التصويب والإرشاد والتوجيه المباشر، وتعبر

عن تدخلات المعلم بهدف التصحيح عند تلقيه جواباً من المتعلم. وهي إجراء أو عملية تصحيحية مستندة إلى مبدأ توضيح الرؤية سواء أكانت للمتعلم أم للمعلم، أو أي إنسان يمارس التغذية الراجعة

بشكل عام (الخفاجي والهيدي، 2015).

## وظائف الإدارة المدرسية:

أوضحت التكاليف (2020) أن الإدارة المدرسية تقوم بخمس وظائف أساسية هي:

### 1) التخطيط (Planning)

وهو العملية الإدارية التي يُحدد من خلالها مسار العمل مستقبلاً، واتخاذ القرارات بصدد المسار الأفضل لتحقيق أهداف المؤسسة، ويُعد أحد أهم العناصر التي تشكّل الإدارة المدرسية وأبرزها؛ إذ من غير تخطيط، يتعذر على المسؤولين عن هذه المؤسسة أو تلك إنجاز أي هدف بالشكل المطلوب، وبالطريقة المقبولة؛ فالتخطيط -في جوهره- هو عدد من القرارات التي تصدرها الإدارة ذات العلاقة بالكيفية التي يتم فيها إنجاز العمل، ضمن الوقت الذي حُدّد للإنجاز، وما العمل المطلوب تحقيقه. وأضاف خضر والكودة (2020) بأن وظيفة التخطيط تختص بالترجمة العلمية للأهداف التربوية،

وما ينبغي تنفيذه من برامج ونشاطات، وبشكل عام، تشمل هذه الوظيفة على ما يأتي:

- أ. توضيح الأهداف وتنسيقها وتصنيفها وفقاً لأهميتها.
- ب. اقتراح البرامج والنشاطات التي تحقق هذه الأهداف.
- ج. تقرير الإجراءات المطلوبة لعملية تنفيذ البرامج والنشاطات.
- د. وضع معايير للأداء، وجدولة الأعمال زمنياً.
- هـ. رصد الواقع والحقائق والمتغيرات، والموارد المتاحة وطرح البدائل المناسبة.

### 2. التنظيم (Organization)

هو العملية التي تجمع بين الموارد المالية والمادية والبشرية، وتطوير العلاقات الإنتاجية بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية، ويتضمن عدداً من الممارسات من أهمها: تحديد النشاطات، تصنيف النشاطات في مجموعات، تفويض السلطة وإحالة الواجبات، تنسيق العلاقات العامة.

وأوضح خضر والكودة (2020) أن هذه الوظيفة تُعنى بإعداد تصوّر متكامل للمراكز اللازمة للتنفيذ، وتصميم الهياكل التنظيمية التي تحدد المستويات الإدارية ونطاق المسؤولية والإشراف والرقابة، وتشتمل هذه الوظيفة على ما يأتي:

- أ. تصنيف المهمات الضرورية لتنفيذ البرامج والخطط الدراسية.
- ب. تحديد العلاقات التنظيمية بين أعضاء المجتمع المدرسي.
- ج. تحديد الإجراءات المطلوبة لتطوير الهيكل التنظيمي للمدرسة.
- د. توزيع الإمكانيات المادية والبشرية على السياسات المدرسية المختلفة وبرامجها بالشكل الأمثل.

### 3. التنسيق (Coordination)

يقصد بهذه الوظيفة في مجال الإدارة المدرسية، تحقيق الانسجام بين النشاطات المدرسية المختلفة، من خلال تحديد أهداف كل نشاط، وتوزيع المهمات على العاملين بدقة وتلافي حدوث التضارب في الاختصاصات.

ويعرّف التنسيق بأنه عملية الترتيب المنظمة لجهود العاملين من أجل توحيدها في التصرف والتنفيذ لتحقيق هدف محدد. أو أنه الوظيفة الإدارية المسؤولة عن تحقيق التكامل والتوافق بين المستويات الإدارية المختلفة على مستوى المؤسسة بما يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة والتجاوب مع البيئة الخارجية بشكل إيجابي (الشميمري، 2022)

### 4. التوجيه (Direction)

هو العملية التي تحدث بين الطلبة والمعلمين وإدارة المدرسة من أجل توجيه الطلبة وإرشادهم وتحفيزهم ورفع الروح المعنوية لديهم. ويعني التوجيه أيضًا إصدار التعليمات والتوجيهات من أعضاء الهيئة التدريسية والإدارية للبدء بالعمل وكيفية الإنجاز، إذ تتعلق وظيفة التوجيه بالتفاعل الذي يحدث بين المعلم وطلّبه، والتعرف إلى شخصيات الطلبة، ومعرفة الطريقة أو الأسلوب الذي يتعامل به

معهم، ويستند التوجيه-بوصفه وظيفة إدارية- إلى مدى سلامة وظيفتي التخطيط والتنظيم، ويتوقف نجاحه على سلامة الأهداف وطريقة توضيحها للعاملين في المؤسسة التربوية، وحسن توزيع المهام والمسؤوليات بين العاملين. فالتوجيه وظيفة تساعد كلا من المدير والمعلمين والطلبة على التغلب على الصعوبات التي تواجههم في اثناء ادائهم. ومن بين الوظائف الاساسية للتوجيه ما يأتي (ابراهيم، الحريري، ومحمود، 2007)

- ادارة العنصر البشري في المدرسة.
- يمارس التوجيه داخل المؤسسة التربوية بفاعلية أكثر مقارنة بعمليات القيادة والدافعية والاتصال.
- العمل على تحقيق التعاون بين العاملين كافة داخل المؤسسة التربوية.
- تحقيق الفهم العام لطبيعة السلوك الانساني، وتوجيهه بما يؤدي إلى تحقيق اهداف المؤسسة التربوية.

## 5. الرقابة (Control)

تعني الرقابة قياس الأداء الفعلي الذي يمارسه العاملون وفقاً للتعليمات، ومدى التزامهم بالقرارات والتعليمات والتوجيهات التي تصدر عن المنظمة والمتعلقة بالخطة التي اعتمدت وفقاً لمعايير مناسبة حددت مسبقاً (الشميمري، 2022). وعرفها الظاهر (2010) بأنها إحدى الوظائف الإدارية التي تؤديها المؤسسة بشكل مستمر، هدفها الرئيس التأكد من أن العمل يسير بالاتجاه الصحيح وفقاً لما خطط له، ضمن إطار المعايير المعتمدة، وقياس مدى نجاح الأداء الفعلي في تحقيق الأهداف التنظيمية.

وأشارت الجاف وصادق (2021) إلى أن الرقابة الإدارية تسعى إلى تحقيق أهدافها من خلال: وضع معايير لقياس الأداء، مقارنة النتائج الفعلية بالأداء، تصحيح الانحراف من خلال تعرف سببه أو أسبابه، والعمل على ايجاد الطرق والاساليب المناسبة لمعالجة ذلك الانحراف.



وتعد الرقابة وظيفية إدارية أساسية للمؤسسات كافة وللمؤسسات التربوية خاصة، وهي عملية مستمرة ترافق الوظائف الإدارية الأخرى، وهي في الوقت ذاته، عملية متابعة تمارس بشكل دائم من قبل الإدارة، أو بتكليف جهة أخرى من أجل التأكد من سير العمل داخل المؤسسة التربوية في إطار القوانين والأنظمة (حسن، 2016). وفي ضوء ذلك عرفت بأنها العملية التي يمكن عن طريقها قياس نتائج العمل، ومقارنتها بالمعايير والخطط المعتمدة، والتعرف إلى الأسباب التي أدت إلى انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المخطط لها واعتمادها في اجراءات التصحيح للعمل المنحرف عن المسار المطلوب (رحاحلة، وخضور، 2016).

#### أهداف الإدارة المدرسية:

- تسعى الإدارة المدرسية إلى تحقيق الأهداف العامة للتعليم العام بدأ من الروضة وانتهاء بالمرحلة الثانوية، وتحقيق غايات هذا النوع من التعليم والمتمثلة في: (خليل، 2009)
- بناء شخصية الطالب بشكل متكامل في جميع الجوانب: العقلية، والعلمية، والجسمية، والاجتماعية والنفسية.
  - تنظيم الأعمال الإدارية والفنية وتنسيقها على مستوى المدرسة لتحسين العلاقات وتطويرها بين العاملين كافة.
  - تطبيق القوانين والأنظمة والتعليمات التي تصدرها السلطة العليا المسؤولة عن التعليم، ومراقبة تنفيذها والالتزام بها، ووضع خطط شاملة تتضمن عمليات النمو والتطور المطلوبين للمدرسة مستقبلاً.
  - الإشراف بشكل تام على تنفيذ المشروعات المدرسية الحالية والمستقبلية، وإيجاد نوع من العلاقات الإيجابية الإنسانية بين المدرسة والبيئة الخارجية.
  - توفير المناخ المناسب في كل من المدرسة والبيئة الخارجية لتحقيق التعاون في حل المشكلات.

- إجراء عمليات التخطيط والتنفيذ والإشراف والتقييم والتوجيه والرقابة والمتابعة لجميع ما يحدث داخل المدرسة للارتقاء بمستواها، وتحسين أدائها وممارساتها.

وهناك عديد من الأهداف التي تسعى الإدارة المدرسية لتحقيقها ومن أهمها: (عطية، 2010)

- تربية الطلبة تربية استقلالية إسلامية.
- وضع خطط تطويرية للمدرسة من أجل المستقبل.
- قيام المدرسة والعاملين فيها بتقديم الخدمة اللازمة للمجتمع المحلي، والتصدي للمشكلات ذات الطبيعة المتغيرة.
- ربط المنهاج الدراسي بالبيئة المحلية والتفاعل معها.
- تنمية شخصية الطالب في الجوانب الاجتماعية والتربوية من خلال توفير النشاط والبرامج التي تساعد على تحقيق هذه التنمية.
- توظيف الطاقات كافة لخدمة العملية التربوية.
- التوجيه المهني للطلبة تبعاً لطبيعة المرحلة التعليمية التي هم فيها.
- تنظيم المدرسة بطريقة تضمن تحقيق رسالتها وأهدافها.
- المتابعة والتقييم لخطة العمل لتحسين الأداء المدرسي.

### خصائص الإدارة المدرسية

تتميز الإدارة المدرسية بعدد من الخصائص التي تمكنها من تحقيق أهدافها ونجاحها في أداء رسالتها التربوية. أنها إدارة هادفة لا تستند إلى العشوائية في مسيرتها، بل تعتمد الموضوعية والتخطيط القائم على الأسس العلمية السليمة، كما أنها إدارة إيجابية تبتعد عن السلبيات والمواقف الجامدة، وتتبوأ موقعاً قيادياً لتوجيه العمل التربوي. وهي إدارة اجتماعية لا تمارس الاستبداد ولا الأسلوب التسلسلي في التعامل مع الآخرين، بل تؤكد على ممارسة أسلوب المشاركة في صنع القرارات، وإنجاز

المهام. وتتميز الإدارة المدرسية بأنها إنسانية، تتيح الفرص أمام العاملين والطلبة للتعبير عما يكمن في نفوسهم، والاستماع لما يطرحونه من آراء، والتعامل معهم بطريقة إيجابية. فضلاً عن ذلك ينبغي أن تتسم هذه الإدارة بالمرونة والكفاءة والفاعلية، وتحديد السياسات التربوية، واعتماد الأسلوب الديمقراطي في التفاعل والتعامل مع الآخرين (حسين، 2004؛ أحمد، 2006).

وتتميز الإدارة المدرسية أيضاً بقبول التغيير، والمقدرة على التعامل مع جميع المتغيرات المصاحبة للعمل الإداري التربوي، وتوظيف التكنولوجيا في العملية الإدارية والممارسات التعليمية التعلمية، لتحقيق مزيد من التميز والتفوق، وإدراك أهمية المجتمع الذي تتواجد فيه، والبيئة المحيطة بها، والانفتاح على المجتمع بوصفه المصدر الرئيس للموارد المتعددة، وعلى الإدارة المدرسية أيضاً استثمار الوقت وتوظيفه بصفته أحد الموارد المهمة المتاحة التي لا تتكرر ولا يمكن شراؤها، وتطوير العمل الجماعي، والعمل بروح الفريق، والابتعاد عن ممارسة الأساليب التسلطية في التعامل مع الآخرين من أعضاء المجتمع المدرسي (الحري، 2008).

### المهارات القيادية

أوضح السعود (2013) أن المهارات القيادية هي مجموعة من المقدرات التي ينبغي توافرها لدى القائد الإداري، بحيث يتمكن من أداء أدواره القيادية بشكل يضمن أداء المهام المكلف بها بكفاءة وفاعلية. وعزّف السلمي (1999) المهارة بأنها المقدرة على أداء عمل ما، أو تحقيق نتيجة معينة بتوظيف أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز، وبما يضمن تحقيق نتائج أفضل مما استخدم في الأداء من موارد وإمكانيات. أما المهارات القيادية فقد عزّفها شهاب (2009) بأنها سلسلة من العلاقات الإنسانية التي يمارسها المدير على العاملين للتأثير فيهم وتشجيعهم على إنجاز مهماتهم بدقة وكفاءة. وأشار عثمان (2014) إلى أن المهارة مكتسبة ومتطورة، بمعنى أن القائد يكتسبها ويعمل على تطويرها وتميئتها من خلال الخبرة والممارسة والتجارب الميدانية.

اختلف الباحثون وعلماء الإدارة بصدد تصنيف المهارات القيادية؛ وصنّفها بعضهم إلى خمس مهارات تمثّلت في: المهارات الذاتية، والفنية، والإنسانية، والفكرية (التصورية، والإدراكية، والإدارية). وصنّفها باحثون آخرون إلى أربع مهارات أساسية هي المهارات: الذاتية، والإنسانية، والفنية، والفكرية (التصورية، الإدراكية)، والإدارية. وصنّفها آخرون إلى مهارات أساسية هي المهارات: الذاتية والفنية والإنسانية والإدراكية. وهناك من العلماء من صنّف هذه المهارات إلى: ثلاث مهارات لا يمكن فصلها عن بعضها بسبب تداخلها مع بعضها البعض وهي المهارات: الفنية والإنسانية والإدراكية. فقد صنّف كل من كاتز (Katz, 1955)، وآل ناجي (2014)، والغامدي (2014)، وعثمان (2014) واشتيوي (2018) هذه المهارات إلى ثلاث مهارات أساسية هي: المهارات الفنية والإنسانية والفكرية. في حين صنّفها هوي ومسيكل (Hoy & Miskel, 2000) والحربي وآخرون إلى أربع مهارات هي المهارات: الفنية والإنسانية والذهنية والإدارية. في حين صنّفها الشهري (2013)، وعبد الفتاح (2018)، وجبارين (2020) إلى خمس مهارات هي: المهارات الإدارية، والذاتية، والإنسانية، والفنية، والفكرية.

وعلى أية حال، ومهما اختلف العلماء والباحثون في عدد المهارات التي ينبغي توافرها لدى القائد الإداري، إلا أنه من الضروري توافر عدد من هذه المهارات التي يتمكن من خلالها أداء عمله وإنجاز مهماته بالشكل المطلوب، لأن هذه المهارات تعمل على مساعدة القادة على القيام بالوظائف القيادية والإدارية في المؤسسة التي يعملون فيها، فضلاً عن كونها تساعد القادة على الاتصال بالعاملين والتعامل معهم لتحقيق الأهداف التنظيمية.

وبشكل عام، هناك اتفاق بين غالبية الباحثين على وجود خمسة أنواع من المهارات الأساسية التي يميل القادة الإداريون إلى توظيفها في أداء مهماتهم هي: المهارات الذاتية والفنية والإنسانية

والإدراكية (التصورية والفكرية) والإدارية، وفيما يأتي عرض لهذه المهارات الخمس التي تمت الإشارة إليها مسبقاً:

#### - المهارات الذاتية:

تشمل هذه المهارات المقدرة اللازمة على بناء شخصية العاملين ليصبحوا قادة، ومن هذه المقدرات، السمات العقلية، والمبادأة، والابتكار، وضبط النفس. وهناك من يرى أن هذه المهارات تُمثل مجموعة من الاتجاهات الفكرية والسلوكية في أثناء أداء العمل، وتتضمن عددًا من السمات مثل: التحمل، والصبر، ونكران الذات، والتضحية بكثير من الأمور الشخصية، والاندفاع العالي للعمل، وتعزى المهارات الذاتية إلى عوامل فطرية وأخرى مكتسبة (Aisedu-Kumi, 2013) وأشار الآغا (2008) إلى أن هذه المهارات تتضمن سمات جسيمة ومقدرات عقلية والمبادأة والابتكار فضلاً عن ضبط النفس.

واتفق عابدين (2012) مع الآغا (2008) في تحديد المهارات الذاتية للقادة الإداريين.

#### - المهارات الفنية:

ويُقصد بها مقدرة القائد على التعمق في المعرفة المتخصصة في عمله، والمقدرة على إجراء البحوث والدراسات وتوظيف المعارف والتجارب ومهارات التقدم الفني، لتطوير الأساليب والنظم التي تعمل على كفاءة الأداء وزيادة فاعليته والمقدرة على توظيف هذه المعرفة لتحقيق الهدف بأسلوب فعال. وعادة ما يكتسب هذا النوع من المهارات عن طريق التدريب والدراسة والخبرة.

ومن الخصائص التي تتميز بها هذه المهارات: المقدرة الفنية العالية، والمقدرة على التحليل واتخاذ الإجراءات اللازمة عند العمل، فضلاً عن المقدرة على تحمل المسؤولية، والدقة والتفكير والحزم وحب العمل والإيمان بالهدف وضمان تحقيقه (Gilley, Mc Millan, & Gilley, 2009). وتمثل المهارات الفنية مجموعة من الأساليب التي يتم استخدامها في تنفيذ المهمات وأداء النشاطات والأدوار،

ومواجهة المواقف الطارئة من خلال مقدرة رجل الإدارة على تحليلها واختيار أفضل البدائل بعد تقييمها. وفي ضوء ذلك، تُعرّف المهارات الفنية بأنها المعرفة المتخصصة في الإدارة التربوية، بما تشتمل عليه من مقدرة على الإشراف، وتقييم البدائل المتاحة واختيار الأفضل منها (عايش، 2009). وأن المهارات الفنية تتضمن المقدرة على تحمل المسؤولية والفهم الشامل والعميق للأمور، فضلاً عن الإيمان بأهمية الهدف وإمكانية تحقيقه (الآغا، 2008).

ويتطلب هذا النوع من المهارات قدرًا مناسبًا من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري. وتتعلق هذه المهارات بالأساليب والطرق التي يوظفها المدير عند ممارسته للعمل المكلف به، ومعالجته للمواقف التي يواجهها. وعُرِّفت هذه المهارات بأنها المعرفة المتخصصة في أحد فروع العلم والتعلم والتي يمكن من استخدامها (هزيمة، 2014).

#### - المهارات الإنسانية:

يقصد بالمهارات الإنسانية تلك المقدرات التي تهتم بالتعامل مع العاملين، وتنسيق جهودهم، وتكوين روح العمل الجماعي، والتفاعل الإيجابي مع الأفراد بما يؤدي إلى تحقيق الكفاية والفاعلية في أهداف المؤسسة. وتكون هذه المهارات مهمة وضرورية للمستويات الإدارية القيادية كافة، وتتعلق هذه المهارات بالأساليب والطرق التي يتمكن القائد من خلالها من التعامل من الآخرين بنجاح، ويمكنهم من التعاون مع الجميع، والإخلاص في أداء العمل، لزيادة مقدراتهم على الإنتاج. وتُعدّ هذه المهارات بمقدرة المدير على التنسيق بين جهود العاملين، وإقامة العلاقات الإنسانية وفهم مشاعر العاملين وإدراك حاجاتهم والثقة بهم (العجمي، 2015)، ومعرفة اتجاهاتهم والعمل على تعديلها بما يتلاءم ومتطلبات المؤسسة.

ولذا ينبغي أن تكون علاقة القائد (المدير) بالعاملين معه علاقة طيبة تقوم على التعاون والتآلف. وأكدت دراسة دير (Dyer, 2002) المشار إليها في الطهراوي (2015) على أن يكون لدى

القائد إمام شامل بمفهوم العلاقات الإنسانية بوصفها سلوكًا يُمارس داخل المؤسسة، والبحث عن كل ما هو جديد في هذا المجال، ليبقى مواكبًا لعمليات التطوير والتجديد الإداري.

وتتمثل المهارات الإنسانية أيضًا في مقدرة القائد على فهم نفسه أولاً ثم فهم الآخرين، والمقدرة على قيادة الآخرين، وتحفيزهم وفهم الجماعات. ومعرفة أسلوب التعامل معها (عيد، 1423هـ). وتشمل المهارات الإنسانية كلاً من: مهارة التعبير، ومهارة التحكم بالذات، ومهارة تحفيز العمل الجماعي، ومهارة الاتصال والعدالة والمساواة، ومهارة المشاركة في إنجاز العمل بطريقة جماعية (حراشنة، 2020).

#### - المهارات الإدراكية (التصورية والفكرية):

تعني هذه المهارات وعي المدير وإدراكه وفهمه للموقف الذي يواجهه، والتفكير بالمتغيرات بشكل عميق، والتخطيط للتعامل معها، وتعني أيضًا إدراك طبيعة العمل، وما يحدث في أقسامه، والمقدرة على تصوّر العلاقات بين العاملين داخل المؤسسة وإدراكها وتفهمها، وعلاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي، وتبدو هذه المهارات واضحة من خلال مقدرة القائد على تطوير أفكاره والتنبؤ بالمشكلات التي قد تحدث وتحليلها، وتوقع الأحداث المستقبلية، والمقدرة على ترتيب أولويات العمل، ورسم خطته. وينبغي أن تتوفر هذه المهارات في المستوى الإداري الأعلى، وتستند إلى محورين رئيسيين هما: الخبرة الطويلة، والذكاء. وتعتمد على مقدرة القائد الإداري على التفكير التجريدي، الذي يساعده على تعزيز الإيجابيات وتقليل السلبيات في الأداء (Norton, 2003).

وأشار الحارثي (2008) إلى أن ما يقصد بالمهارات الإدراكية (التصورية والفكرية) مقدرة المدير على رؤية المؤسسة التي يديرها، وإدراكه للترابط بين أقسامها والنشاطات التي تمارسها، والمقدرة على تصوّر العلاقات المتعددة مع المؤسسة والعاملين والمجتمع، وأوضحت عبير شاهين (2011) أهم المهارات الذهنية التي ينبغي على القائد أن يُلمّ بها والتي تتمثل في: الابتكار والتجديد، وفهم القوانين

والتعليمات، واقتراح بعض البدائل لحل المشكلات التي تواجهه، والتريث في إصدار الأحكام والتنمية المهنية، ومعرفة البيئة الداخلية للمدرسة (المؤسسة) وتقديم رؤية واضحة وتفضيل المصلحة العامة للمؤسسة على المصلحة الشخصية.

#### - المهارات الإدارية:

يقصد بها مقدرة القائد على القيام بتوزيع المهام والمسؤوليات داخل المؤسسة التي يقودها بشكل عادل، ومتابعة أداء العاملين، والتنسيق بين الأنشطة المتنوعة، وتنفيذ المهام، وتبسيط الإجراءات. ومن أمثلة هذه المهارات: إدارة الوقت، وصنع القرار، اتخاذ القرار، إدارة التغيير وإدارة الأزمات والمخاطر، ولا بد أن تتوفر لدى القائد الخبرة الكافية، والمقدرات الإدارية اللازمة، لتأدية الدور المنوط به في إدارة المؤسسة. وتقتصر المهارة الإدارية على وضع إستراتيجية للعمل نحو الهدف، والقيام بعمليات التنسيق والتنظيم والتفويض لبعض المهام، ومتابعة الأداء وتعريف المستجديات لتحقيق الأهداف (خيري، 2014).

كما تعنى المهارات الإدارية مقدرة القائد على إدراك العمل المكلف به وفهمه، والتنسيق بين أهداف المؤسسة، عن طريق الدراسة والتدريب والممارسة العملية للأعمال الإدارية (الغامدي، 2014). ومن هذه المهارات تنبثق أربع مهارات فرعية تمثلت في: مهارة اتخاذ القرار، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة إدارة الاجتماعات واللجان، ومهارة إدارة التغيير (خيري، 2014).

وأشار حراحشة (2020) إلى أن ما يقصد بالمهارات الإدارية هو تمكن المدير من عناصر العملية الإدارية المتمثلة في: التخطيط والتنظيم والمتابعة والتقييم، وتوزيع المهام على العاملين بعدالة، وإظهار المقدرات الكامنة وتطويرها، وتوظيف جميع الإمكانيات المادية والبشرية للمؤسسة.

ومن التصنيفات الحديثة للمهارات القيادية هو تصنيفها إلى نوعين: المهارات الصلبة والمهارات الناعمة (اللينة) التي عرّفها ريو (Rao, 2012) بأنها المقدرات المطلوبة في موقع العمل لتحقيق نجاح



مهني. وهي الطريقة المثالية التي يقدم القائد نفسه للعاملين، وترتبط هذه المهارات بشخصية الفرد وسلوكه وتصرفاته في المواقف المختلفة التي يواجهها. وأورد الملاح (2017) بعضًا من المهارات الناعمة وهي: مهارة الاتصال، مهارة التنظيم والتخطيط، والعمل في إطار الفريق، والتكيف والمرونة، والتفكير الناقد، وإدارة الأزمات، والاحتراف، ومهارة التفاوض. أما المهارات الصلبة فهي تلك المهارات التي تتعلق بالمهارات التقنية والفنية الأساسية. وتتضمن المقدرات المعرفية المحددة المطلوبة في موقع العمل.

#### - الدافعية:

يبحث موضوع الدافعية في وصف حالة الفرد من خلال ما يظهره من حماس في أداء العمل، واندفاعه الواضح لذلك، عند مقارنته بأقرانه العاملين معه. وإن الدافعية هي ذلك التأثير الذي يطيل السلوك المرغوب للفرد سائدًا مع الآخرين (Bernotaite, 2013). ويُقصد بالدافعية تلك العوامل التي تحرك الفرد وتوجه سلوكه تجاه هدف معين. وتعمل الدافعية بوصفها قوة داخلية، على تحريك سلوك الإنسان وتوجيهه لتحقيق الهدف المحدد مسبقًا وتحافظ على استمرارية السلوك الذي حرّكته ما زالت الحاجة قائمة إليه.

#### تعريف الدافعية:

وتُعرف الدافعية بأنها تلك الطاقة الكامنة في الكائن الحي، تعمل على استثارته باتخاذ نمطًا من السلوك في أثناء تعامله وتفاعله مع الآخرين وتعرضه لتنبهات معينة من خلال اختياره استجابة تساعد على التكيف مع البيئة المحيطة (باهي وشلبي، 1998). كما عُرِّفت الدافعية بأنها القوة الذاتية التي تعمل على تحريك السلوك وتوجيهه لتحقيق غاية معينة يشعر الفرد بحاجته إليها، ولها أهميتها المادية والمعنوية بالنسبة له، ويمكن إثارة هذه القوة بحاجات الفرد وخصائصه واهتماماته

وميوله، أو من بيئة الفرد الفيزيائية أو النفسية التي تحيط به مثل الأشياء والأفراد والأفكار (عفيفة، 2014).

وهناك من ينظر إلى الدافعية بوصفها ميلاً لبذل جهد معين لتحقيق هدف أو عدة أهداف. وهناك من يرى أن الدافعية مفهوم يصف نشاط الإنسان وتحركاته وما يوجّه نشاطه (AI- Barracin, Sunderrajan, Lohmann, Chan, & Jiang, 2018).

وعرّف الطويل (2001) الدافعية بأنها حالة داخلية لا يمكن ملاحظتها بشكل مباشر وإنما يُلاحظ أثرها في السلوك؛ فالدافعية تُعرف من خلال سلوك الفرد سواء أكان لفظياً أم غير لفظي، وهي تشكلت من ظروف نضال داخلي، تعمل على تنشيط الأفراد وتحركهم. أما دندش (2003) فقد عرّف الدافعية بأنها حالة داخلية لدى الإنسان تعمل على استثارة سلوكه واستمراره وتوجيهه نحو هدف معين، في حين عرّفها محمد (2004) بأنها مقدار الرغبة لدى الفرد وميله في بذل جهد معين لأداء المهمات والواجبات المكلف بها بشكل مناسب، أو هي تهيؤ ثابت نسبياً في شخصية الإنسان يحدد مدى سعي الفرد ومثابرتة في الإشباع خلال المواقف التي تتضمن تقويم الأداء. أما بيرنو تيتي (Bernotaite, 2013) فقد عرف الدافعية بأنها مجموعة من القوى الداخلية النشطة غير الملموسة التي تنشأ من داخل الفرد، أو بتأثير من الخارج تدفع الإنسان للقيام بسلوك معين. وهذه القوى هي التي تحدد شكل هذا السلوك واتجاهه وشدته ومدته، أما الدافعية للعمل فتعني الرغبة الذاتية لدى الإنسان لأداء العمل وفقاً للطريقة المطلوبة.

وأشار الشماع وحمود (2005) إلى أن الدافع يتحدد بالعوامل التي تشجع الفرد على أداء عمل مجهود أكبر ومستوى أعلى من المثابرة التي تصاحبها الرغبة المخلصة. وتعد هذه الدوافع بمثابة قوى كامنة في الذات الإنسانية، تدفع الإنسان وتشجعه على أداء العمل بكفاءة وفاعلية. وأوضح راشد (2005) أن الدافعية من أهم العوامل التي تؤثر في الموقف التعليمي في الانتباه، وتجميع المعلومات

والنشاطات وأسلوب العرض والتغافل بين أعضاء الهيئة التدريسية والطلبة. وينبغي أن يدرك المدرس أن دافعاً واحداً غير كافٍ للطالب، ولا بد من تنشيط جميع الدوافع الداخلية والخارجية للتعلم، أما ماهر (2005) فقد عرّف الدافعية بشكل موجز بأنها درجة الحماسة التي تتكون لدى الفرد والتي تعمل على توجيه سلوكه باتجاه ما، لإشباع حاجة لديه غير مشبعة.

وفي ضوء ما تقدم، يمكن تعريف الدافعية بأنها قوى داخلية كامنة لا يمكن ملاحظتها تعمل على توجيه سلوك الإنسان وتثير لديه الرغبة للتحرك إزاء هدف ما والسعي لتحقيقه بالوسائل المقبولة المتاحة.

### مكونات الدافعية:

أكد بني يونس (2007) إن الدافعية تتأتى من مكونين أساسيين هما:

- **المكون الذاتي:** الذي يشمل على المكونات ذات العلاقة بالجوانب المعرفية والانفعالية والفسولوجية للإنسان.

- **المكون الموضوعي:** ويتضمن المكونات المتعلقة بالجانب الذاتي للفرد مثل المكونات المادية سواء أكانت فيزيائية أم كيميائية أم بيولوجية فضلاً عن المكون الاجتماعي.

وذكر حريم (2020) أن ماكيلاند وآخرون (Mc Clelland, et al.) توصلوا إلى تحديد ثلاثة

أنواع من الدوافع لدى المديرين الناجحين تمثلت في الآتي:

- **الحاجة للإنجاز:** إذ يميل الأفراد الذين لديهم حاجة قوية للإنجاز أن يكونوا طموحين، ولديهم رغبة عالية لتحقيق النجاح، ويحبون المواقف التي تثير التحدي، وعادة ما يضعون لأنفسهم أهدافاً تتميز بالطموح، يمكن تحقيقها، ولديهم الرغبة في الحصول على تغذية راجعة عن مستوى الأداء والإنجاز الذي حققوه.

- **الحاجة للقوة:** ويقصد بها أن المديرين ذوي الحاجة للقوة يمتلكون الرغبة للتأثير في العاملين وممارسة سلطتهم والرقابة عليهم للتأثير في سلوكهم لتحقيق أهداف المؤسسة، وعادة ما يبذل هؤلاء المدبرون جهداً متواصلاً للحصول على مراكز قيادية في المؤسسات التي يعملون فيها. وللقوة مظهران: أحدهما يتسم بالإيجابية من خلال التركيز على تقديم المساعدة للآخرين لإنجاز الأهداف، أما الآخر فإنه يتسم بالسلبية لأنه موجه نحو تحقيق المصلحة الشخصية.
- **الحاجة للانتماء:** في ضوء هذه الحاجة، يكون المدير عادة، لديه رغبة شديدة للعمل والتفاعل مع الآخرين، والبقاء معهم ومساعدتهم على تحقيق النمو والتقدم، ويشعر بالسرور والارتياح عندما يحبه الآخرون.

#### تصنيف الدوافع:

صُنِّفت الدوافع من حيث نشأتها إلى: (المياحي، 2010)

- **دوافع فسيولوجية، والدوافع البيولوجية، والفطرية، والأولية أو غير المتعلمة:** وهذا النوع من الدوافع التي يُولد الإنسان وهو مزود بها، لم يتعلمها ولم يكتسبها من الآخرين، وهي التي ترتبط بالحاجات المهمة لبقاء الإنسان مثل: دافع الجوع، والعطش، والجنس والأمومة.
- **دوافع نفسية (سيكولوجية):** وتسمى أيضاً الدوافع المكتسبة أو الثانوية أو المتعلمة: وهي ذلك النوع من الدوافع التي يكتسبها الإنسان أو يتعلمها من البيئة التي يعيش فيها والخبرة التي اكتسبها من الآخرين، مثل: دافع السلطة، والسيطرة. والمركز الاجتماعي أو المركز الديني.

أما من حيث الهدف، فقد صُنِّفت الدوافع إلى: (ملحم، 2009)

- **الدوافع الوسيلية:** ويؤدي الإشباع لهذا النوع من الدوافع إلى الوصول إلى إشباع دافع آخر ذي أهمية للإنسان.

- **الدوافع الاستهلاكية:** وهي ذلك النوع من الدوافع التي تؤدي إلى إشباع فعلي للدافع، كما هو الحال في تناول الطعام والشراب، إذ تتطفي مؤقتاً حاجتنا الجوع والعطش.

ومن حيث الشعور تصنف الدوافع إلى: المياعي (2010)

- **دوافع شعورية:** وهي تلك الدوافع التي يشعر بها الإنسان وتؤدي إلى ممارسات يقوم بها بطريقة مدركة واعية، ويتمكن من التعرف إليها والتحكم بها وتوجيهها، مثل الشعور بالنعاس.

- **دوافع لا شعورية:** وهي الدوافع الكامنة لدى الإنسان، والتي يحركها عقله الباطن، ولا يستطيع السيطرة عليها أو التحكم بها، وفي ضوء هذا المعنى، غالباً ما تكون الحاجات النفسية دوافع لا شعورية.

ومن حيث مصدر الاستثارة، تصنف الدوافع إلى: (توق، قطامي، وعدس، 2003)

- **دوافع داخلية:** تصدر من داخل الفرد، وتمثل قيمة حقيقية له.

- **دوافع خارجية:** وهي تلك الدوافع التي يكون مصدرها من الخارج (من البيئة التي يتواجد بها الإنسان) مثل التحفيز على العمل من خلال الحصول على جوائز ومكافآت وشهادات تقدير وثناء من صاحب العمل، أو بيئة المؤسسة.

وأشار واينر (Weiner, 1992) إلى أن الدافعية لدى الإنسان يمكن أن تُعرف من خلال اختياره للعمل والبدء بأدائه عندما يُعطى الفرصة لذلك، وشدته عند الأداء، ومثابرتة من خلال الوقت الذي يخصصه للعمل، وشعور الفرد قبل قيامه بأداء العمل وفي أثناءه وبعده.

وذكر ما كليلاند (Mc Clelland, 1987) أن الدافعية تمثل القصد الواعي للفرد، فضلاً عما

يقدمه الآخرون من استنتاجات لما يرغب في أن يؤديه الإنسان.

وتُعد الدافعية نحو العمل نتيجة نفسية لطبيعة العلاقة بين التكوين الشخصي للإنسان وبيئة

العمل، ويُقصد بالتكوين الشخصي للفرد، ذلك التفاعل الذي يحدث بين المكونات الجسمية والعقلية

والوجدانية، أما بيئة العمل، فإنها تعني مدى إدراك الفرد لأشياء المحيطة ذات التأثير المباشر فيه وتحديد الاستجابة لها. وهذا يعني أن بيئة العمل تتمثل في عدد من المنبهات التي تتطلب استجابات محددة من الفرد. ويمكن تحديد هذه المنبهات بما يأتي:

1. **العوامل المرتبطة بعدم رضا الإنسان** مثل نظم العمل وما تتضمنه من إجراءات وقوانين ولوائح تنظم سير العمل (العمر، 1990).

2. **نظام القيادة:** الذي يُقصد به الكيفية التي يدير بها الرؤساء دوائر اختصاصاتهم. وهناك ثلاثة أنماط شائعة عن القيادة عُرفت في مجال علم النفس الاجتماعي هي: القيادة التسلطية، والقيادة الديمقراطية، والقيادة المتساهلة. وأظهرت عديد من الدراسات أن القيادة الديمقراطية أفضل الأنواع وأحسنها في إدارة المؤسسات. ومن بين هذه الدراسات، دراسة عوض (1980).

3. **البيئة المادية (الفيزيائية)** التي يُقصد بها المحسوسات والمنبهات التي يدركها الإنسان من خلال الحواس الخمس عند أدائه للعمل مثل: الإضاءة، والتهوية، ودرجة الحرارة والضوضاء، والروائح، وهذه المنبهات إذا ما تجاوزت الحدود المألوفة، فإنها تؤثر سلباً في الجهاز العصبي بما يؤدي إلى عدم شعور الفرد بالراحة (Gilmar, 1961).

4. **المردود المادي:** ويُقصد به الراتب أو الأجر الذي يحصل عليه الإنسان لقاء أدائه العمل، فإذا قلّ هذا المردود شعر العامل بالامتناع وعدم الرضا.

5. **توفير الأجهزة والمعدات،** في ضوء التطور والتقدم التكنولوجي الذي شهدته المجالات الحياتية، وتحسين ظروف العمل والعاملين، أصبح العمل يستند إلى عدد من المعينات توفّر للعامل كثيراً من الوقت والجهد، مثل الحاسوب وإن توافر هذه الأجهزة والمعدات يسهم في تقليل عدم الرضا عن العمل لدى العامل.

وذكر مايرز (Myers, 1991) عددًا من العوامل الدافعة للعمل والتي تمثلت في التقدير والإنجاز والنمو المهني وتحمل المسؤولية والترقية إلى وظيفة ذات مستوى أعلى، وتولي مسؤوليات أعقد. وتشير الدافعية للعمل إلى وجود مشاعر إيجابية لدى الفرد العامل عندما يتم الأداء بالشكل المطلوب، وإن الدافعية للعمل وسنوات الخبرة لها أثر مباشر في طبيعة العلاقة بين نطاق الوظيفة والدافعية الداخلية للعمل. ويرتفع مستوى الدافعية لدى الأفراد وفقًا لعدد سنوات الخبرة، وعندما يتم إشباع حاجاتهم، وتكون لديهم مشاعر إيجابية تجاه العمل الذي يمارسونه (عبد الستار، وعبد الكريم، 2018). فالدافعية نحو العمل وفقًا لتعريف خليفة (2000) هي حالة داخلية لدى الفرد، تحرك سلوكه وأدائه بشكل مستمر، وتوجهه نحو الهدف المطلوب.

وأوضح اتكنسون (Atkinson) المشار إليه في (Petri & Govern, 2004) أن الميل لتحقيق النجاح أمر متعلم، ويختلف في درجته بين الأفراد فضلاً عن اختلافه عند الفرد الواحد في المواقف المتباينة التي يواجهها في حياته العملية، وهذا يتأثر بثلاثة عوامل أساسية تمثلت في الدافع لإحراز النجاح، احتمالات النجاح، القيمة الباعثة للنجاح. وأضاف اتكنسون (Atkinson) أن هذه العوامل عند تطبيقها في الغرفة الصفية، قد تقوى أو تضعف من خلال الممارسات التعليمية. وينبغي على المعلم القيام بتقوية احتمالات النجاح وإضعاف احتمالات الفشل، وتقوية دافع التحصيل لدى الطلبة من خلال المرور بخبرات النجاح، وتقديم بعض المهمات التي تتضمن درجة معقولة ومقبولة من التحدي يمكن حلها.

وأشار جليسر (Glasser, 1986) إلى أن مصادر الدافعية تحرك الحالات الداخلية، التي تحدث للفرد، وتكون هذه المصادر إما جوهرية (Intrinsic) أو خارجية (عرضية) (Extrinsic). وينبغي على الإداري -كما ذكر (دواني والشريفي، 2012)- توكيد مصادر الدافعية الداخلية، أما مصادر الدافعية

الخارجية، فإنها تُعد أساسية للسيطرة على الأمور الإدارية وضبطها، مثل استخدام أسلوب التهديد والانضباط الإداري ومنح المكافآت للعاملين، وتقديم الحوافز إليهم للحصول على ما يراد منهم. وفي ضوء ما تقدم، تُعد الدوافع من المؤثرات الأساسية التي تؤدي دوراً مهماً في سلوك العاملين، ويُمكن من خلالها تكوين الرغبة لتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وعليه يمكن القول، أن إمكانية المؤسسات ومقدراتها على تحقيق أهدافها. تتوقف -إلى حد كبير- على نجاح المدير في توفير قدرٍ كافٍ من الدافعية للأفراد العاملين التي تستند إلى نظام فعال للحوافز، يسهم في إثارة الدوافع التي تعمل على دفع العاملين نحو الإنتاج، وتحقيق الرضا الوظيفي لديهم، وهذا بدوره يؤدي إلى الارتقاء بمستوى الروح المعنوية وزيادة معدلات الأداء.

أما الدافعية للعمل أو للإنجاز، فهي شعور الفرد العامل بأن لديه رغبة قوية لتأكيد ذاته من خلال قيامه بممارسة مهمات عمله، ومن خلال ما يقدمه من إنجازات وتحسينات في مجال العمل، وأن ما يبذله من جهد يتسق مع الأهداف المرغوبة التي تسعى المؤسسة لتحقيقها.

### القيادة النسائية:

وفيما يتعلق بالقيادات النسائية، فهي تلك الجماعة من النساء اللاتي يتبوأن مواقع قيادية في مؤسسات إدارية سواء أكانت رسمية أم غير رسمية، يمتلكن المقدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف المؤسسة الإدارية. وتتميز القيادات النسائية بعدة خصائص من بينها: المقدرة على إقامة علاقات إنسانية، والتعاون مع الآخرين، والميل للعمل بروح الفريق، واستخدام نمط القيادة الديمقراطي، فضلاً عن كونهن أقل ميلاً ورغبة للسيطرة والاستبداد (Hunt, Lee, Prince & Dixon, 2018). وتفضل النساء اللواتي لديهن موقعاً قيادياً، وسائل الاتصال المباشرة، لتجنب التشويش الذي قد تحدثه قنوات الاتصال، فتصل الرسالة إليهن واضحة مفهومة غير محرّفة (White Paper, 2013). كما تتمتع النساء بمهارة الإصغاء والتركيز على التفاصيل بشكل أكثر من الرجال، ولا



يترددن في طرح الأسئلة، لتكون الصورة أكثر وضوحًا لديهن، وعادة ما تميل القيادات من النساء إلى الجد في العمل والسعي للكمال، وهن أقل ميلًا للاستفادة من الفساد مثل المحسوبية والرشوة، ولديهن ميل لتداول السلطة، وعدم إعاقة التغيير والتشبث بالمنصب (Lamson, 2018). وتميل النساء من القيادات إلى الاهتمام ببيئة العمل الداخلية، وغالبًا ما يملن إلى توظيف الهيكل التنظيمي الأفقي، في الوقت الذي يُعدُّ الرجال من القادة هذا الميل نوعًا من مضيعة الوقت (Gallup, 2015). وبشكل عام، تعمل النساء القيادات على اتباع الوسائل الفنية والأساليب الإبداعية في القيادة لضمان الوصول إلى نتائج أفضل تتحقق من ورائها الأهداف التنظيمية.

وفي إحدى الدراسات التي أجراها ولاس ومارجنت (Wallace & Marchant, 2011) عن النساء والأكاديميات في القيادة الوسطى بالجامعات الأسترالية بلغ عدهن (172) مديرة أكاديمية تم اختيارهن عشوائيًا، فقد أظهرت النتائج شكوى هذه النساء من التمييز، وهيمنة الثقافة الذكورية على العمل الإداري والأكاديمي، وقلة المرونة في التعامل وتطبيق التعليمات، وقلة التقدير لدورهن القيادي، وضعف فرص الترقية الإدارية.

ومن خلال هذا العرض للدور القيادي للمرأة في البلدان المتقدمة فكيف يكون الحال عليه في البلدان النامية التي أعدت معظم خططها على الرجال في عملية التطبيق والتنفيذ، ولم تعط النساء الفرص الكافية للتعبير عن مقدراتهن في قيادة المؤسسات الإدارية باستثناء الإدارات المدرسية، وبخاصة مدارس البنات، بحكم سيطرة العرف والعادات والتقاليد الاجتماعية في المجتمعات العربية كافة.

**ثانيًا: الدراسات السابقة ذات الصلة**

تم عرض الدراسات السابقة ذات العلاقة بمتغيري الدراسة (الصعوبات والدافعية للعمل) العربية والأجنبية من الأقدم إلى الأحدث من حيث تاريخ نشرها، لتعرّف تراكم المعرفة في هذا المجال وعلى النحو الآتي:

### 1. الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس:

- أجرى العجمي (2004) دراسته الموسومة "الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية في دولة الكويت"، وقد استخدم منهج البحث الوصفي، ووظفت الاستبانة وسيلة لجمع بيانات الدراسة. وتكونت العينة من (228) مديراً ومعلماً ومشرفاً تربوياً. وأظهرت النتائج وجود بعض الصعوبات المتعلقة بالمعلمين، منها: تتقل المعلمين من المدرسة وإليها خلال العام الدراسي، وتدني مشاركة المعلمين في صنع القرارات، وضعف الكفايات التدريسية لدى بعض المعلمين، وانخفاض دافعتهم للعمل في المدرسة.
- وهدفت الدراسة التي أجراها جمال الدين، وحسنين، والسعود وحامد (2013) إلى تسليط الضوء على المشكلات ذات الأهمية لدى المديرين والمُدرّيات، وتوجيه اهتمام وزارة التربية والتعليم الأردنية إلى المشكلات التي يواجهها المديرون، والتي تحول دون تحقيق العملية التربوية لأهدافها، وذلك لتمكينهم من دراسة هذه المشكلات، واتخاذ القرارات التي تسهم في حلها واستُخدمت الاستبانة التي تم توزيعها على أفراد عينة الدراسة الذين بلغ عددهم (201) مديراً ومديرة، بواقع (78) مديراً و(123) مديرة. وتوصّلت الدراسة إلى أن المشكلات التي يواجهها المديرون كانت بدرجة متوسطة. ووُزعت هذه المشكلات على مجال المشكلات المتعلقة بالبناء المدرسي والمساحات المدرسية، ومجال المشكلات المتعلقة بالمعلمين، ومجال المشكلات ذات العلاقة بالوزارة، ومجال المشكلات ذات الصلة باستخدام التكنولوجيا في العمل الإداري والتعلمي، ومجال المشكلات التي تتعلق بالطلبة، وأخيراً مجال المشكلات المتعلقة بأولياء الأمور.

- أما دراسة الجرادات (Al-Jaradat, 2014) فقد هدفت إلى التعرف إلى التحديات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في المدارس الثانوية بمنطقة إربد التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من (187) قائدة أكاديمية، تم اختيارهن بالطريقة العشوائية، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وبيّنت النتائج أن النساء الأكاديميات يواجهن تحديات بمستوى متوسط إلى عالي. ولم تكن هناك فروق ذات مدلولة إحصائية تعزى لمتغير الرتبة الوظيفية، وكانت هناك فروق دالة إحصائية تعزى للمستوى الأكاديمي في محور التحديات التنظيمية، في حين لم تكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لسنوات الخبرة الوظيفية.

- وهدفت دراسة الغامدي (2015) إلى تعرف أهم المعوقات التي تحول دون وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية في القطاع العام، واستخدم منهج البحث الوصفي المسحي، ووظفت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، وقد تكونت عينة الدراسة من (111) موظفة يعملن في جامعة الملك عبد العزيز وأظهرت النتائج أن للمعوقات الشخصية أثراً كبيراً في تعطيل وصول المرأة إلى المناصب القيادية، ومن أهم هذه المعوقات: محدودية الطموح لدى المرأة، وضعف الرغبة في الوصول إلى المناصب القيادية.

- وأجرى أولو يسيلو وبلو (Olowuselo & Bello, 2015) دراسة هدفت إلى التعرف إلى التحديات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في شمال نيجيريا، واستخدم منهج البحث الوصفي، وتكونت عينة الدراسة من (133) مديراً. ومن بين النتائج التي توصلت إليها الدراسة، أن مديري المدارس الثانوية لا يشاركون في عملية الإشراف، بل يفوضون ذلك لكبار المدرسين، وضعف الدعم المادي، وعدم مقدرة المديرين على تطبيق القرارات الإدارية على من يخالف من المدرسين.

- وأجرى بيار (Bayar, 2016) دراسة كان الهدف منها تعرّف التحديات التي يواجهها مديرو مدارس، السنة الأولى في المدارس التركية. واستخدام منهج البحث النوعي، وتم تطبيق الدراسة

على (200) مدرسة، واستخدمت الاستبانة المفتوحة والمقابلة أداتين لجمع البيانات. ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن العنف المدرسي كان من أخطر التحديات التي يواجهها المديرون في تركيا وسوء الإدارة للصف الدراسي.

- وهدفت دراسة أبو صيام (2018) إلى الكشف عن المعيقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الأردنية، ومقترحات لتحسين وجهة نظرهن. وتم استخدام منهج البحث الوصفي، وطُبقت استبانة، بعد التأكيد صدقها وثباتها، على عينة من القيادات النسوية، بلغ عددهن (122) قيادية في الجامعات الأردنية. وأظهرت نتائج الدراسة أن المعيقات التي تواجهها القيادات الأكاديميات كانت بدرجة متوسطة، وأن هناك فرقاً دالاً إحصائياً بين القيادات الأكاديميات العاملات في الجامعات الحكومية والجامعات الخاصة، لصالح الجامعات الخاصة.

- أما دراسة البوسعيدي (2018) فقد هدفت إلى تحديد الصعوبات الإدارية والفنية التي يواجهها مديرو المدارس ومُديراتها في سلطنة عمان من الهيئة التدريسية، وقد تم استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي، واستُخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، طُبقت على عينة قوامها (214) مديراً ومديرة اختيروا بالطريقة العشوائية، وتوصلت الدراسة إلى أن الصعوبات الإدارية التي يواجهها المديرون والمُديرات حصلت على تقدير متوسط، وأن الصعوبات الفنية هي الأخرى حصلت على تقدير متوسط أيضاً.

- وهدفت دراسة علي (2019) إلى تعرّف الصعوبات التي واجهت مديري المدارس في تربية وتعليم الزرقاء الأولى، لتوفير بيئة صحية ملائمة للطلبة، وتم في هذه الدراسة استخدام منهج البحث الوصفي المسحي، وتكونت عينة الدراسة من (127) مديراً ومديرة. وتم تطوير استبانة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج أن الصعوبات التي واجهها المديرون والمُديرات كانت مستوى صعوبة

- متوسطة ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على الصعوبات التي واجهت المديرين والمُديرات تبعًا لمتغيرات الجنس والمؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية.
- وكان الهدف من دراسة القرني (2019) هو التعرف إلى المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الناشئة بالمملكة العربية السعودية، وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهن، وقد طُورت استبانة تم التأكد من صدقها وثباتها، لجمع البيانات، طُبقت على عينة مكونة من (214) قيادية، وإجراء عدد من المقابلات مع عدد من هذه القيادات، وأظهرت النتائج أن المعوقات التي تواجهها القيادات النسائية كانت بدرجة تقدير كبيرة، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) لتقديرات أفراد العينة تعزى لمتغيرات الدراسة.
- وأجرى الشمري والحربي (2019) دراسة هدفت إلى الكشف عن أهم المعوقات الإدارية التي يواجهها مديرو المدارس الابتدائية بمدينة حائل وأساليب التغلب عليها من وجهة نظرهم. وتكونت عينة الدراسة من (90) مديرًا، ووظف منهج البحث الوصفي. واستُخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها: كثرة الأعباء والمهام الإدارية الموكلة للمدير، وتعدد الجهات الرقابية على أداء المدرسة، وضعف الدافعية نحو التطوير المهني لدى بعض المعلمين، وضعف المقدرة على التعامل مع التقنيات التربوية الحديثة، وعدم ملاءمة التجهيزات والمباني المدرسية، ولم تكن هناك فروق ذات دلالية إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغيرات الدراسة.
- وهدفت دراسة عبد السلام (2019) إلى تعرف الصعوبات التي تواجه إدارات المدارس الثانوية في مدينة الرمادي بعد التحرير من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية، وتكونت العينة من (450) إداريًا ومدرسًا، بواقع (250) ذكرًا و(200) أنثى من العاملين التابعين لمديرية تربية الأنبار، وأعدت استبانة، تم التأكد من صدقها وثباتها لجمع بيانات الدراسة وأظهرت النتائج وجود

صعوبات تواجه الإدارات المدرسية في مدينة الرمادي بعد التحرير، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس.

- وأجرت العموش (2021) دراسة تمثل هدفها في الكشف عن الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة جرش من وجهة نظر مديري المدارس، وتكونت عينة الدراسة من (142) مديراً ومديرة. وتم تطوير استبانة للكشف عن الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين، تم التحقق من صدقها وثباتها، وأشارت النتائج إلى أن هناك درجة متوسطة من الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين، ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغير الجنس، بينما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير سنوات الخبرة لصالح سنوات الخبرة من (10 سنوات فأكثر).

- وهدفت دراسة الفايز ودابو (2021) إلى الكشف عن الصعوبات التي يواجهها مديرو المدارس الإسلامية العربية في غامبيا في المجالات: الإدارية، والفنية، والمالية، والاجتماعية للوصول إلى مقترحات تسهم في التغلب على هذه الصعوبات. وقد استخدم منهج البحث الوصفي المسحي، واستخدمت الاستبانة أداة للدراسة تم توزيعها على جميع مديري المدارس الإسلامية العربية الثانوية في إقليمي كانفنج (Kanifing) ومنطقة (Brikarra)، استجاب منهم (60) مديراً و (110) معلمين، يمثلون ما نسبته (85%) من مجتمع الدراسة. وتوصلت الدراسة إلى أن من أبرز الصعوبات التي تواجه المديرين هي ضعف الكفاءة القيادية لدى بعض المديرين، وضعف الكفاءة التنظيمية، ونقص الموارد المالية لإدارات بعض المدارس.

- أما دراسة الحسين (2023) فقد هدفت إلى التعرف إلى الصعوبات والتحديات بعد الحرب التي واجهت المؤسسات التعليمية من وجهة نظر الموجهين التربويين في مدينة دير الزور، فضلاً عن تعرف الفروق في الأزمات حسب التخصص (تربوي - اختصاصي). واستخدم منهج البحث

الوصفي، ووظفت الاستبانة لتحقيق هدف الدراسة. وتكونت العينة من (30) موجهًا. وأظهرت نتائج الدراسة أن المؤسسات التربوية في مدينة دير الزور تعاني من الأزمات بدرجة عالية، وأن هناك فروقًا ذات دلالة إحصائية تبعًا للتخصص، لصالح تخصص الموجهين الاختصاصيين.

- وكان الهدف من دراسة الشمري والرويلي (2023) هو تعرّف المشكلات الإدارية التي تواجهها إدارة مدارس الأبناء الثانوية بمدينة الملك خالد العسكرية وسبل علاجها. وقد اعتمد منهج البحث الوصفي التحليلي، واستخدمت الاستبانة أداة لجمع البيانات. وتكونت عينة الدراسة من (40) مشرفًا تربويًا ومديرًا ووكيلًا للمدير، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن المشكلات الإدارية التي تواجه الإدارة المدرسية كانت بدرجة متوسطة. ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) وفقًا لعدد سنوات الخبرة والمؤهل العلمي، كما أشارت النتائج إلى أن أفراد عينة الدراسة متفقون وبدرجة متوسطة على المقترحات لمواجهة المشكلات الإدارية.

- أما دراسة الحمدي (2023) فكان الهدف منها هو تعرّف المشكلات الإدارية التي تواجه مديري التعليم الأساسي في محافظة حضرموت في مجالات: التلاميذ، والمعلمين، والمباني، والإدارة العليا، في ضوء متغيرات الجنس وسنوات الخبرة الإدارية، ونوع المدرسة، والتدريب. وتم استخدام منهج البحث الوصفي. واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات بعد التأكد من صدقها وثباتها. وتكونت العينة من (60) مديرًا ومديرة، بواقع (52) مديرًا وثمانية مديرات. وأظهرت النتائج أن الإدارات المدرسية تعاني من المشكلات الآتية: تسلط التلاميذ الكبار على الصغار، وازدحام جدول الدروس الأسبوعي للمعلم، وعدم تكييف الصفوف الدراسية وقلة العدد الكافي من المعلمين للمدرسة، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المديرين لمجالات الدراسة تعزى للجنس، ونوع المدرسة، بينما وجدت فروق دالة إحصائية في تقديرات المديرين في

مجالى المباني والتجهيزات تعزى لمتغير الخبرة، ولصالح ذوي الخبرة من (1-5) سنوات، فضلاً عن وجود فروق ذات إحصائية في مجال التدريب لصالح من لديهم تدريب.

- في حين هدفت دراسة جابر (2023) إلى الكشف عن درجة تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة في لواء البادية الشمالية الشرقية، وتعرّف الصعوبات والحلول المقترحة من وجهة نظر المديرين، وتعرّف أثر متغيرات الجنس والمؤهل العلمي وسنوات الخبرة الإدارية، وتكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة، واستخدمت أداتان، إحداهما للكشف عن درجة تطبيق الإدارة الذاتية للمدرسة، والثانية للكشف عن الصعوبات، فضلاً عن تعرف الحلول المقترحة للصعوبات، وأشارت النتائج إلى أن درجة تطبيق الإدارة الذاتية كانت قليلة بشكل عام وللمجالات كافة وجاءت الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية بدرجة كبيرة وكانت هناك فروق دالة إحصائية في درجة الصعوبات والحلول تعزى لمتغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة الإدارية.

## 2. الدراسات السابقة العربية والأجنبية ذات الصلة بالدافعية للعمل:

- هدفت دراسة ويب (Webb, 2008) بحث العلاقة بين الإستراتيجيات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في منطقة الحزام الأسود في ولاية ألباما الأمريكية ودافعية المعلمين ورضاهم عن العمل، وتعرّف العلاقة الارتباطية بين سنوات الخدمة ومستوى دافعية المعلمين ورضاهم عن العمل، وتم اختيار عينة عشوائية من المعلمين العاملين في ثماني مدارس ومديريها. وبيّنت النتائج موافقة غالبية المعلمين على الخصائص القيادية والإيجابية لسلوك المدير الواردة في الاستبانة باستثناء ثلاث مدارس، وأن معظم المعلمين راضون أو راضون جداً من غالبية فقرات استبانة الدافعية نحو العمل والرضا عن العمل ما عدا ثلاث مدارس أيضاً، ولم يرضَ معظم المعلمين



عن رواتبهم، وأن هناك نمطًا عامًا من العلاقات الإيجابية بين إدراكات المعلمين لأساليب مديريهم القيادية، ودفاعيتهم ورضاهم عن العمل في مدارسهم.

- وأجرى برايس (Price, 2009) دراسة هدفت إلى تعرّف إن كانت هناك علاقات ذات دلالة إحصائية بين الأسلوب القيادي للمدير ودافعية المعلمين. وتضمنت عينة الدراسة (202) من المعلمين اختيروا من تسع مدارس بالطريقة العشوائية، وتم استخدام أداتين لجمع البيانات الدراسة. وأشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين نمطي القيادتين الديمقراطية والتسلطية ودافعية المعلمين. وكانت العلاقة إيجابية مع القيادة الديمقراطية وسلبية مع القيادة التسلطية. في حين لم تكن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نمط القيادة المتساهلة أو الترسلية (Laissez-Fairs) لدى مدير المدرسة ودافعية المعلمين.

- وهدفت دراسة بن عبد الرحمن (2011) إلى اختبار فاعلية السلوك القيادي التبادلي والسلوك القيادي التحويلي في تحفيز العاملين وتمييزهم من وجهة نظر الدافعية للإنجاز في إطار أنموذج القيادة كامل المدى (FRLM) الذي وضعه باس واوليو (Bass & Avolio).

وذلك من خلال تحليل طبيعة العلاقة الارتباطية وتحليلها بين مستوى السلوك القيادي التحويلي، والسلوك القيادي التبادلي عند الرؤساء، ومستوى دافعية الانجاز لدى العاملين.

- وهدفت دراسة دواني والشريفي (2012) إلى تعرف مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في عمان لعملية صنع القرار التحويلي ومستوى دافعتهم للعمل. تكونت عينة الدراسة من (100) مدير ومديرة تم اختيارهم بالطريقة التطبيقية العشوائية النسبية، واستخدمت أداتان لجمع البيانات: الأولى: استبانة التقدير الذاتي لصنع القرار، والثانية استبانة دافعية المديرين للعمل. وأوضحت النتائج أن مستوى ممارسة المديرين لعملية صنع القرار التحويلي كان متوسطًا، وأن مستوى دافعية

المديرين للعمل كان مرتفعًا. ووجدت علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  بين مستوى ممارسة المديرين لصنع القرار التحويلي، ودافعيتهم نحو العمل.

- وكان الهدف من دراسة سميرات ومقابلة (2014) هو تعرّف مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم في محافظة العاصمة عمان. وتم اختيار عينة طبقية عشوائية، بلغ عدد أفرادها (1620) معلمًا. وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التحويلية كانت متوسطة، ومستوى دافعية المعلمين نحو العمل كان متوسطًا من وجهة نظر المعلمين أنفسهم.

- أما دراسة عزيز وأبي مبولا (Azeez & Abimbola, 2016) فقد هدفت إلى معرفة العلاقة بين الإثراء الوظيفي والدافعية للعمل وأداء المهمات ومستوى رضا العاملين عن العمل لدى الإداريين في ثلاث جامعات في ولاية لافوس بنيجيريا. واستخدم منهج البحث المسحي، ووظّفت الاستبانة التي طبّقت على عينة تكونت من (532) موظفًا كأداة لجمع البيانات وأشارت نتائج الدراسة إلى وجود علاقة إيجابية قوية بين عناصر الإثراء الوظيفي، ومستوى رضا العاملين والدافعية بنوعها الداخلية والخارجية ومستوى أداء العاملين.

- في حين هدفت دراسة عبد الله (2017) إلى تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لديهم. وتم استخدام منهج البحث الوصفي الارتباطي، وقد تكونت العينة من (470) معلمًا ومعلمة، وطوّرت استبانة تكونت من محورين، أحدهما لقياس درجة ممارسة المديرين لإدارة المعرفة، والآخر لقياس دافعية الإنجاز لديهم. وجاءت درجة ممارسة المديرين لإدارة المعرفة مرتفعة في الدرجة الكلية وفي المجالات كافة. كما جاء مستوى الدافعية للإنجاز لدى المديرين بدرجة مرتفعة أيضًا في الدرجة الكلية وفي

جميع المجالات. وُجِدَت علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المديرين لإدارة المعرفة ومستوى دافعيّتهم للإنجاز.

- وهدفت دراسة مهدي (2018) التعرّف إلى الذكاء الإستراتيجي لدى مديري المدارس الثانوية ودافعيّتهم نحو العمل، وتعرّف العلاقة الارتباطية بين الذكاء الإستراتيجي والدافعية نحو العمل، تكوّنت عينة الدراسة من (125) مديراً ومديرة من مديرية تربية الكرخ/3 للعام الدراسي (2015-2016). واستُخدِم مقياس الذكاء الإستراتيجي ومقياس الدافعية نحو العمل، بعد إيجاد صدقهما وثباتهما. وأظهرت النتائج أن الذكاء الإستراتيجي لدى المديرين كان بدرجة (17.52) وبمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ )، ولديهم دافعية نحو العمل بدرجة (14.69) وبمستوى دلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) أيضاً، وأن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين الذكاء الإستراتيجي والدافعية نحو العمل.

- أما دراسة المطيري (2019) فكان الهدف منها تعرّف درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين من وجهة نظرهم. واعتمد منهج البحث الوصفي المسحي الارتباطي وتكونت العينة من (642) معلماً ومعلمة في محافظة الجهراء بدولة الكويت، اختيروا بالطريقة العشوائية البسيطة. وأشارت النتائج إلى أن درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى المديرين كانت متوسطة، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة إزاء درجة توافر الإبداع الإداري تعزى لمتغير الجنس في جميع المجالات ما عدا مجال التركيز والحساسية للمشكلات، والمجال الكلي، وكانت الفروق لصالح الذكور. ولم تكن هناك فروق دالة إحصائياً تُعزى لمتغير المؤهل العلمي والخبرة والمرحلة التعليمية. وأشارت النتائج أيضاً إلى أن درجة دافعية الإنجاز كانت متوسطة. ولم تكن هناك فروق دالة إحصائية تعزى لمتغيرات: الجنس والخبرة والمرحلة التعليمية نحو دافعية الإنجاز.

- ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما أشارت النتائج إلى أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري ودرجة دافعية الإنجاز.
- أما دراسة دبي وحداد وزعموش (2021) فقد هدفت إلى الكشف عن طبيعة العلاقة بين القيادة الإدارية للعاملين بجامعة البليدة ودافعية الإنجاز. وتكونت عينة الدراسة من (43) فرداً من العاملين في كليات الجامعة، وتم استخدام مقياسين لجمع البيانات، أحدهما للأنماط القيادية، والآخر لدافعية الإنجاز. واستُخدم منهج البحث الوصفي التحليلي، وتوصلت الدراسة إلى عدم وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائياً بين الأنماط القيادية بأبعادها الثلاثة، ودافعية الإنجاز لدى العاملين في الجامعة.
- بينما هدفت دراسة المفرج (2021) إلى تعرّف دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين، وأثر ذلك في تميّز الأداء المؤسسي في منطقة الجوف. وتم استخدام منهج البحث الوصفي التحليلي، ووظّفت الاستبانة أداة للدراسة. وتضمنت العينة (210) أفراد بين قائد ومعلم ومشرف تربوي ومساعد إداري. وأوضحت المؤشرات الإحصائية أن درجة ممارسة القادة لدورهم في إثارة الدافعية للعمل لدى العاملين من وجهة نظرهم كانت بدرجة (موافق).
- وكان الهدف من دراسة أبو مديغم (2021) هو تعرّف درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط، للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظرهم. واستُخدم منهج البحث الوصفي وتكونت عينة الدراسة من (30) معلماً و(40) معلمة. واستخدمت الاستبانة وسيلة لجمع البيانات، ورّعت على أفراد العينة من الجنسين
- وأظهرت النتائج أن درجة ممارسة المديرين للقيادة التشاركية كانت متوسطة، وأن مستوى الدافعية لدى المعلمين كان متوسطاً وكانت هناك علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين القيادة التشاركية للمديرين ودافعية المعلمين.

- أما دراسة أبوعرار (2023) فقد كان الهدف منها تعرّف الأنماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعر النقب وعلاقتها بالدافعية لدى المعلمين. تكونت العينة من (270) معلمًا اختيروا بالطريقة العشوائية، واستخدم منهج البحث الوصفي التحليلي، ووظفت الاستبانة أداة لجمع البيانات، وأشارت النتائج إلى أن مستوى الأنماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعر النقب كان متوسطًا، ولم تكن هناك فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة للأنماط القيادية تعزى لأثر متغيري الجنس والمؤهل العلمي، وجاء مستوى الدافعية متوسطًا، ولم توجد فروق دالة إحصائية تعزى لأثر الجنس والمؤهل العلمي، وكانت هناك علاقة ارتباطية إيجابية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الأنماط القيادية السائدة والدافعية.

### ثالثًا: التعقيب على الدراسات السابقة

تباينت الدراسات السابقة فيما بينها من حيث الأهداف التي سعت إلى تحقيقها، كما اختلفت مع أهداف الدراسة الحالية وبشكل عام، هدفت معظم الدراسات السابقة إلى الكشف عن الصعوبات أو التحديات أو المشكلات التي واجهتها الإدارات المدرسية سواء العربية أم الأجنبية، وفيما يتعلق بمتغير الدافعية للعمل، ركزت غالبية الدراسات على تعرّف مستوى الدافعية سواء لدى المعلمين أم الإداريين والمشرفين التربويين أم لدى مديري المدارس أنفسهم على اختلاف المراحل التعليمية، واختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة كافة عندما دمجت المتغيرين معًا (الصعوبات والدافعية)، مما يعطيها تميزًا واستثناء عن سائر تلك الدراسات.

وفيما يتعلق بالأداة التي استُخدمت لجمع البيانات، فقد اتفقت هذه الدراسة مع معظم الدراسات السابقة في استخدام الاستبانة أداة لجمع البيانات باستثناء دراستي بيار (Bayar, 2016) والقرني (2019)، إذ استخدمت الدراسة الأولى الاستبانة المفتوحة والمقابلة، واستخدمت الدراسة الثانية المقابلة

وسيلة لجمع البيانات، وتميّزت الدراسة الحالية عن سائر الدراسات السابقة باستخدامها استبانة واحدة اشتملت على محورين هما: الصعوبات التي تواجه المديرين، والدافعية للعمل لدى المديرين، تم التأكد من صدقها وثباتها لكلا المحورين.

أما من حيث مجتمع الدراسة فكان من المديرين والمعلمين والمشرفين، كما في دراسة العجمي (2004) ودراسة الشمري والرويلي (2023)، واقتصر هذا المجتمع على المديرين والمُديرات كما في دراسة جمال الدين وآخرون (2013)، دراسة (Olowusele & Bello, 2015)، ودراسة البوسعيدي (2018)، ودراسة علي (2019)، ودراسة الشمري والحربي (2019)، ودراسة العموش (2021) ودراستي الحمدي (2023)، وجابر (2023)، واقتصرت دراسة أبو صيام (2018)، ودراسة القرني (2019) على القيادات النسوية ودراسة جرادات (Al-Jaradat, 2014) على القيادات الأكاديمية. وتكونت عينات بعض الدراسات السابقة من الإداريين والمدرسين كما في دراسة عبد السلام (2014)، ومن المُديرات والمعلمات كما في دراسة الفايز ودابو (2021).

في حين اختلف مجتمع الدراسة الحالية ومن ثم عينتها عن الدراسات السابقة كافة، إذ إنها اقتصرت على مُديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة فقط.

ومن حيث أحجام العينات تراوحت ما بين (30) موجّهًا كما في دراسة الحسين (2023)، و(450) إداريًا ومدرّسًا كما في دراسة عبد السلام (2019). أما حجم عينة الدراسة الحالية فقد بلغ (226) مديرة.

أما الدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدافعية، فكان بعض عيناتها من مديري المدارس كما في دراسات: ويب (Webb, 2008)، ودواني والشريفي (2012)، ومهدي (2018). واقتصرت دراسات أخرى على المعلمين مثل دراسات، برايس (Price, 2009) وسميرات ومقابلة (2014)، وعبد الله (2017)، والمطيري (2019) وأبو مديغم (2021)، وأبو عرار (2023). واقتصرت دراستا

(Azeea & Abimbola, 2016)، ورابع وآخرون (2021) على الموظفين العاملين في الجامعات، في حين طُبقت دراسة المفرج (2021) على القادة التربويين والمعلمين والمشرفين التربويين والمساعدین الإداريين.

وتراوحت أحجام العينات للدراسات التي تناولت الدافعية للعمل، ما بين (43) موظفًا يعملون في الجامعة، كما في دراسة رابع وآخرون (2021) وبين (642) معلمًا ومعلمة. كما في دراسة المطيري (2019). أما الدراسة الحالية فقد اقتصرت على مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة، واللاتي بلغ عددهن (549) مديرة يمثلن مجتمع الدراسة.

وفيما يتعلق بالمنهج المستخدم في البحث، فقد اتفقت هذه الدراسة من جميع الدراسات السابقة في استخدام منهج البحث الوصفي، باستثناء دراسة بيار (Bayar, 2016) التي استخدمت منهج البحث النوعي.

لقد أفادت الباحثة من الدراسات السابقة في تطوير فكرة هذه الدراسة، وأداتها، من خلالها الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة، كما تمت الاستفادة من هذه الدراسات في اختيار منهج البحث المناسب لطبيعة مشكلة الدراسة، وعينتها، وتحديد الأساليب الإحصائية لمعالجة البيانات، ومقارنة نتائج الدراسة الحالية مع ما توصلت إليه الدراسات السابقة من نتائج.

## الفصل الثالث

### الطريقة والإجراءات

اشتمل هذا الفصل على عرض لمنهج الدراسة المستخدم، ومجتمعها وعينتها التي سُحبت منه، وأداة الدراسة وصدقها وثباتها، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات، وتصحيح الاستبانة والإجراءات المعتمدة في الدراسة، وكما يأتي:

#### منهج الدراسة المستخدم:

استُخدم في هذه الدراسة منهج البحث الوصفي الارتباطي بوصفه المنهج المناسب للدراسة الحالية.

#### مجتمع الدراسة:

تكوّن مجتمع الدراسة الحالية من جميع مُدبرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان للعام الدراسي (2024/2023)، واللاتي بلغ عددهن (549) مديرة، وفقاً لأحدث إحصائية التي أصدرها قسم الإحصاء بوزارة التربية والتعليم، موزعات على تسع مديريات للتربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان.

#### عينة الدراسة:

اختيرت عينة طبقية عشوائية نسبية من مُدبرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة، بعد أن تم الرجوع إلى جدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي أعده كريجسي ومورجان (Krejice & Morgan, 1970). وقد بلغ عدد أفراد عينة الدراسة (226) مديرة موزعات على المديريات التسع للتربية والتعليم، والجدول (1) يبين عدد المُدبرات وفقاً لمجتمع الدراسة وعينته.



### الجدول (1)

توزيع مُديرات المدارس الحكومية الأردنية بمحافظة العاصمة على مديريات التربية والتعليم للعام الدراسي (2024/2023) وفقاً لمجتمع الدراسة وعينتها

النسبة المئوية (%)	عدد المُديرات		مديرية التربية والتعليم	الرقم
	العينة	المجتمع		
11.50	26	64	الجيزة	.1
7.08	16	38	الموقر	.2
17.26	39	95	قصة عمان	.3
8.40	19	46	لواء الجامعة	.4
14.16	32	77	لواء القويسمة	.5
5.32	12	28	لواء سحاب	.6
20.80	47	115	لواء ماركا	.7
8.40	19	47	لواء وادي السير	.8
7.08	16	39	لواء ناعور	.9
<b>100</b>	<b>226</b>	<b>549</b>	<b>المجموع</b>	

### أداة الدراسة:

لتعرّف مستوى الصعوبات التي تواجهها مُديرات المدارس الحكومية الأردنية بمحافظة العاصمة ومستوى دافعيتهن للعمل، تم تطوير أداة الدراسة التي تضمّنت محورين: الأول هو الصعوبات التي تواجه مُديرات المدارس الحكومية الأردنية، والثاني دافعية المُديرات للعمل من وجهة نظرهن. وتم الرجوع إلى دراسات: البوسعيدي (2018)، عبد السلام (2019)، حمدي (2021)، والعموش (2021) لتطوير المحور الأول (الصعوبات) الذي تكون من (67) فقرة موزعة على خمس مجالات بواقع اثنان وعشرون فقرة لمجال الصعوبات الإدارية، وواحد وعشرين فقرة لمجال الصعوبات الفنية، وثمان فقرات لمجال الصعوبات المادية، وتسع فقرات أيضاً لمجال الصعوبات الاجتماعية، أما مجال الصعوبات ذات الصلة بالسلطة التربوية، فقد بلغ عدد فقراته عشرة فقرات.

### المحور الثاني: دافعية مُديرات المدارس الحكومية للإنجاز

لتعرّف مستوى دافعية مُديرات المدارس الحكومية الأردنية للإنجاز، تم تطوير هذا المحور بالرجوع إلى دراسات: دواني والشريفي (2012)، مهدي (2018)، وأبو عرار (2023). وقد تكون هذا المحور من ثمان وعشرين فقرة.

والملاحق (1) يبين فقرات أداة الدراسة بمحورها بصورتها الأولية، وقد أُعطي لكل فقرة من فقرات الاستبانة في كلا المحورين وزن متدرج وفقاً لسلم ليكترت (Likert) الخماسي. وكانت ابدال الاجابة للمحور الأول: (مرتفع جداً) وأُعطي خمس درجات، و(مرتفع) وأُعطي أربع درجات، و(مرتفع إلى حدٍ ما) وأُعطي ثلاث درجات، بينما أُعطي البديل (غير مرتفع) درجتين، أما البديل (غير مرتفع جداً) فقد أُعطي درجة واحدة.

وكانت ابدال الإجابة للمحور الثاني: (موافق بشدة) وأُعطي خمس درجات، و(موافق) وأُعطي أربع درجات، و(موافق إلى حد ما) وأُعطي ثلاث درجات، في حين أُعطي البديل (غير موافق) درجتين، والبديل (غير موافق جداً) درجة واحدة.

### صدق اداة الدراسة:

للتأكد من صدق أداة الدراسة بمحورها تم إيجاد الصدق الظاهري، وذلك بعرضها على عدد من المحكمين التربويين في بعض الجامعات الأردنية (جامعة الشرق الأوسط، جامعة البلقاء التطبيقية، جامعة العلوم الاسلامية العالمية، جامعة الزيتونة الاردنية) والملاحق (2) يبين أسماء المحكمين وجامعاتهم. وقد طلبت الباحثة من المحكمين إبداء آرائهم بصدق الاستبانة من حيث وضوح فقراتها ومدى صلاحيتها، وفيما إذا كانت هناك حاجة إلى تعديل، وما التعديل المقترح. وتم الأخذ بالملاحظات التي قدّمها المحكمون، والإبقاء على الفقرات التي حصلت على موافقة (8) محكمين.

وقد أُجريت التعديلات التي اقترحها المحكمون على بعض الفقرات وحذفت الفقرات التي اقترح غالبية المحكمين حذفها. وبذلك فقد أصبح عدد فقرات المحور الأول (30) فقرات بواقع: سبع فقرات لمجال الصعوبات الإدارية، وسبع فقرات لمجال الصعوبات الفنية وخمس فقرات لمجال الصعوبات المادية، وخمس فقرات لمجال الصعوبات الاجتماعية، وست فقرات لمجال الصعوبات ذات الصلة بالسلطة التربوية.

أما المحور الثاني (دافعية المُدِيرَات للعمل) فقد أصبح عدد فقراته ثمانية فقرات بعد أن اقترح المحكمون حذف الفقرات التي رأوا بأنها لا علاقة بها بالمحور أو لا تخدم الغرض الذي وضع المحور من أجله. والملحق (3) يبين أداة الدراسة بصورتها النهائية.

### صدق البناء لأداة الدراسة:

للتحقق من صدق البناء لأداة الدراسة بمحوريها (الصعوبات والدافعية للعمل) تم إيجاد قيم معامل ارتباط كل فقرة بالمجال الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية، والجدول (2) يبين ذلك.

#### الجدول (2)

قيم معامل ارتباط فقرات الأداة بالمجال الذي تنتمي إليه وبالدرجة الكلية وفقاً لمحوري (الصعوبات التي تواجهها مُدِيرَات المدارس الحكومية الأردنية) و(الدافعية للعمل)

المحور	الفقرة	معامل الارتباط بالمجال	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	الفقرة	معامل الارتباط بالمجال	معامل الارتباط بالدرجة الكلية
الصعوبات التي تواجهها مُدِيرَات المدارس الحكومية الأردنية	1	0.51 **	0.54 **	16	0.64 **	0.52 **
	2	0.62 **	0.57 **	17	0.50 **	0.56 **
	3	0.51 **	0.68 **	18	0.50 **	0.57 **
	4	0.45 **	0.49 **	19	0.59 **	0.73 **
	5	0.64 **	0.54 **	20	0.50 **	0.54 **
	6	0.46 **	0.56 **	21	0.43 **	0.67 **
	7	0.53 **	0.67 **	22	0.60 **	0.67 **

المحور	الفقرة	معامل الارتباط بالمجال	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	الفقرة	معامل الارتباط بالمجال	معامل الارتباط بالدرجة الكلية	
الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس الحكومية الأردنية	8	0.60 **	0.58 **	23	0.51 **	0.52 **	
	9	0.62 **	0.65 **	24	0.60 **	0.44 **	
	10	0.51 **	0.54 **	25	0.46 **	0.45 **	
	11	0.59 **	0.56 **	26	0.60 **	0.55 **	
	12	0.58 **	0.63 **	27	0.61 **	0.47 **	
	13	0.49 **	0.65 **	28	0.63 **	0.49 **	
	14	0.63 **	0.61 **	29	0.52 **	0.42 **	
	15	0.52 **	0.59 **	30	0.33 **	0.45 **	
دافعية المديرات للعمل	1	0.64 **	---	5	0.64 **	---	
	2	0.41 **	---	6	0.59 **	---	
	3	0.41 **	---	7	0.61 **	---	
	4	0.55	---	8	0.67 **	---	
* دال عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ )				** دال عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ )			

### ثبات أداة الدراسة:

للتحقق من ثبات أداة الدراسة بمحوريها اعتمدت الطريقتان الآتيتان:

#### 1. طريقة الاختيار وإعادة الاختبار (Test-retest)

إذا طُبِّقت الاستبانة على عينة من مديرات المدارس الحكومية الأردنية بمحافظة العاصمة تكونت من (30) مديرة من خارج عينة الدراسة ومن مجتمعها، وبعد مرور أسبوعين أُعيد تطبيق الاداة ذاتها على أفراد العينة الاستطلاعية أنفسهم، واستُخدم معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation Coefficient) بين التطبيق الأول والثاني للأداة، وقد بلغت قيمة معامل الارتباط (0.85) للدرجة الكلية لمحور الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية الأردنية. وتراوح قيم معامل الارتباط للمحور ذاته ما بين (0.80) للصعوبات الاجتماعية، و(0.84) للصعوبات المادية. وجميع هذه القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ).

أما بالنسبة للمحور الثاني (الدافعية للعمل) فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون (0.82) وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ ، والجدول (3) يبين ذلك.

## 2. طريقة الاتساق الداخلي (Internal Consistency)

لإيجاد معامل الاتساق الداخلي لكلا المحورين بشكل مُفصل تم استخدام معادلة كرونباخ/ ألفا (Cronbach-Alpha) التي طُبِّقت على عينة استطلاعية بلغ عدد أفرادها (30) مديرة، من مجتمع الدراسة ومن خارج عينتها الأساسية، والجدول (3) يبين النتائج.

### الجدول (3)

قيم معامل الثبات لأداة الدراسة بطريقتي (الاختبار وإعادة الاختبار) (test-retest)، و(الاتساق الداخلي) باستخدام معادلة كرونباخ ألفا

المحور	المجال	طريقة الاختيار وإعادة الاختيار	طريقة الاتساق الداخلي باستخدام معادلة كرونباخ ألفا
1. الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية الأردنية بمحافظة العاصمة	الصعوبات الإدارية	0.82	0.83
	الصعوبات الفنية	0.81	0.79
	الصعوبات المادية	0.84	0.80
	الصعوبات الاجتماعية	0.80	0.84
	الصعوبات ذات الصلة بالسلطة التربوية	0.83	0.81
	الدرجة الكلية	0.85	0.87
2. الدافعية للعمل		0.82	0.85

يتبين من الجدول (3) إن قيمة معامل الارتباط بطريقة (الاختبار وإعادة الاختبار) (test-retest) للدرجة الكلية لمحور الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس الحكومية الأردنية بمحافظة العاصمة بلغت (0.85). وتراوح قيم معامل الارتباط للمجالات ما بين (0.80) للصعوبات الاجتماعية، و(0.84) للصعوبات المادية. وجميع القيم ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$  في حين بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي للدرجة الكلية للمحور ذاته (0.87)، وتراوحت القيم لمجالات هذا المحور ما بين (0.79) للصعوبات الفنية، و(0.84) للصعوبات الاجتماعية. وهذه القيم دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .

أما بالنسبة لمحور (الدافعية للعمل) فقد بلغت قيمة معامل ارتباط بيرسون بطريقة (الاختبار وإعادة الاختيار) (test-retest) (0.82)، وهي ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .  
بينما بلغت قيمة معامل الاتساق الداخلي للمحور ذاته باستخدام معادلة كرونباخ الفا (Cronbach-Alpha) (0.85) وهي دالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \leq 0.05)$ .  
وفي ضوء هذه النتائج لثبات الأداة وصدق البناء تُعد الاستبانة ثابتة، ويمكن اعتمادها في الدراسة الحالية.

### المعالجة الإحصائية:

تمت معالجة بيانات الدراسة إحصائياً على النحو الآتي:

1. للإجابة عن السؤالين الأول والثاني، تم إيجاد المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات أفراد عينة الدراسة من مديرات المدارس الحكومية الأردنية بمحافظة العاصمة عمان.
2. للإجابة عن السؤال الثالث، استخدم معامل ارتباط بيرسون لتعرف الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس الحكومية الأردنية ومستوى دافعيتهن للعمل.
3. لإيجاد ثبات أداة الدراسة، تم استخدام معامل ارتباط بيرسون ومعادلة كرونباخ ألفا.

### إجراءات الدراسة:

- تم القيام بالإجراءات الآتية بعد تحديد مجتمع الدراسة واختيار العينة وتطوير الأداة:
- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من رئيس جامعة الشرق الأوسط موجه إلى وزير التربية والتعليم لتسهيل مهمة الطالبة (الباحثة) في تطبيق أداة الدراسة على عينة الدراسة من مديرات المدارس الحكومية الأردنية بمحافظة العاصمة. والملحق (4) يبين ذلك.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من وزير التربية والتعليم إلى مديريات التربية والتعليم التسع بمحافظة العاصمة لتسهيل مهمة الباحثة في تطبيق دراستها على عينة المديرات للمدارس الحكومية. والملحق (6) يبين ذلك.

- الحصول على كتاب تسهيل مهمة من مديريات التربية والتعليم بمحافظة العاصمة إلى المدارس التابعة لها لتسهيل مهمة تطبيق أداة الدراسة على عينتها. والملحق (7) يبين ذلك.

- التحقق من صدق أداة الدراسة وثباتها.

- تطبيق الأداة على أفراد عينة الدراسة وفقاً للأعداد المحددة لكل مديرية تربية وتعليم في ضوء النسبة المقررة وفقاً لجدول تحديد حجم العينة من حجم المجتمع الذي سبقت الإشارة إليه عند التحدث عن عينة الدراسة.

- تحليل البيانات باستخدام الوسائل الإحصائية التي تم تحديدها بتوظيف الرزمة الإحصائية (SPSS).

- تحديد مستوى الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس الحكومية الأردنية، ومستوى دافعيتهن للعمل وفقاً للمعادلة الآتية:

طول الفئة = القيمة العليا للبدل - القيمة الدنيا للبدل / عدد المستويات

$$= 5 - 3/1 = 3/4 = 1.33 \text{ المدى}$$

وبذلك تكون الدرجة: 1 - 233 بمستوى منخفض

و234 - 3.67 بمستوى متوسط

و3.68 - 5.00 بمستوى مرتفع

## الفصل الرابع

### عرض نتائج الدراسة

يتضمن هذا الفصل عرضاً للنتائج التي تم التوصل إليها بعد الإجابة عن أسئلة الدراسة، تبعاً

لتسلسلها وعلى النحو الآتي:

نتائج الإجابة على سؤال الدراسة الأول والذي نصه: ما الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى

الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة

نظرهن، والجدول (4) يبين ذلك.

#### الجدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة لمستوى الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهن

التسلسل ل	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
3	الصعوبات المادية	3.77	0.81	1	مرتفع
1	الصعوبات الادارية	3.52	0.72	2	متوسط
5	الصعوبات ذات الصلة بالسلطة التربوية	3.46	0.83	3	متوسط
2	الصعوبات الفنية	3.36	0.79	4	متوسط
4	الصعوبات الاجتماعية	3.30	0.85	5	متوسط
	المتوسط العام	3.48	0.66		متوسط

يلاحظ من نتائج الجدول (4) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الصعوبات التي تواجه

مديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهن قد بلغ (3.48)

ويانحراف معياري (0.66) وبمستوى متوسط، أما بالنسبة للمجالات فقد تراوحت المتوسطات الحسابية

لها ما بين (3.77) و(3.30)، وجاء في الرتبة الأولى مجال "الصعوبات المادية" بمتوسط حسابي



(3.77) وانحراف معياري (0.81) وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الاخيرة جاء مجال "الصعوبات

الاجتماعية" بمتوسط حسابي (3.30) وانحراف معياري (0.85) وبمستوى متوسط.

كما تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات

أداة الدراسة، تبعاً لتسلسلها وعلى النحو الآتي:

أولاً: مجال "الصعوبات المادية"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات هذا المجال،

والجدول (5) يبين ذلك.

#### الجدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال "الصعوبات المادية" مرتبة تنازلياً

المتسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
17	قلة الدعم المالي الذي تقدمه وزارة التربية والتعليم للإدارات المدرسية.	4.04	0.94	1	مرتفع
19	ضعف مشاركة أفراد المجتمع المحلي في دعم النشاطات المدرسية.	3.97	0.98	2	مرتفع
18	افتقار المدرسة إلى الساحات والملاعب الرياضية لممارسة بعض الأنشطة الرياضية.	3.94	1.07	3	مرتفع
15	ضعف الحوافز المادية للطلبة المتميزين.	3.93	0.95	4	مرتفع
16	ضعف عناصر البيئة الأمانة داخل المدرسة	3.28	1.10	5	متوسط
	المتوسط العام	3.77	0.81		مرتفع

يلاحظ من نتائج الجدول (5) أن المتوسط الحسابي العام لمجال "الصعوبات المادية" قد بلغ

(3.77) وانحراف معياري (0.81) وبمستوى مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين

(4.04) و(3.28) وجاءت جميعها في المستوى المرتفع باستثناء فقرة واحدة جاءت في المستوى

المتوسط، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (17) والتي نصت على " قلة الدعم المالي الذي تقدمه

وزارة التربية والتعليم للإدارات المدرسية" بمتوسط حسابي (4.04) وانحراف معياري (0.94)، وفي

الرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (16) والتي نصت على " ضعف عناصر البيئة الآمنة داخل المدرسة" بمتوسط حسابي (3.28) وبانحراف معياري (1.10) وبمستوى متوسط.

### ثانياً: مجال "الصعوبات الإدارية"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات هذا المجال، والجدول (6) يبين ذلك.

#### الجدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال "الصعوبات الادارية" مرتبة تنازلياً

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	كثرة الأعباء الموكلة إلى مديرة المدرسة.	4.05	0.96	1	مرتفع
2	عدم توفر عاملات نظافة.	3.96	1.11	2	مرتفع
1	ضعف رغبة المعلمات في تحمّل مسؤوليات أخرى غير القيام بالتدريس.	3.68	1.11	3	مرتفع
6	قلة الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة.	3.28	1.15	4	متوسط
7	نقص الكادر الإداري المساعد للمديرة.	3.28	1.15	4	متوسط
3	كثرة الإجازات المرضية لدى المعلمات.	3.27	1.21	6	متوسط
5	ضعف الاتصال والتواصل بين مديرية التربية والتعليم وإدارة المدرسة.	3.11	1.16	7	متوسط
	المتوسط العام	3.52	0.72		متوسط

يلاحظ من نتائج الجدول (6) أن المتوسط الحسابي العام لمجال "الصعوبات الادارية" قد بلغ

(3.52) وبانحراف معياري (0.72) وبمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين

(4.05) و(3.11) وجاءت في المستويين المرتفع والمتوسط، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (4)

والتي نصت على "كثرة الأعباء الموكلة إلى مديرة المدرسة". بمتوسط حسابي (4.05) وانحراف

معياري (0.96)، وفي الرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (5) والتي نصت على "ضعف الاتصال والتواصل

بين مديرية التربية والتعليم وإدارة المدرسة" بمتوسط حسابي (3.11) وانحراف معياري (0.72) وبمستوى متوسط.

### ثالثاً: مجال "الصعوبات ذات الصلة بالسلطة التربوية"

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات هذا المجال، والجدول (7) يبين ذلك.

#### الجدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال "الصعوبات ذات الصلة بالسلطة التربوية" مرتبة تنازلياً

التسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
27	البيروقراطية وإجراءاتها التي تستغرق وقتاً طويلاً	3.63	1.02	1	متوسط
28	ضعف اشراك مُدِيرَات المدارس في المؤتمرات والندوات التربوية.	3.62	1.09	2	متوسط
30	عدم الأخذ بمقترحات مديرة المدرسة بصدد العملية التربوية من قبل الجهات القيادية العليا.	3.52	1.08	3	متوسط
25	عدم سد الشواغر في الوقت المحدد.	3.38	1.05	4	متوسط
29	ضعف التنسيق بين المُدِيرَات والمشرفين التربويين.	3.33	1.05	5	متوسط
26	إجراء التنقلات للمعلمات من غير استشارة المُدِيرَات.	3.25	1.17	6	متوسط
	المتوسط العام	3.46	0.83		متوسط

يلاحظ من نتائج الجدول (7) أن المتوسط الحسابي العام لمجال "الصعوبات ذات الصلة بالسلطة

التربوية" قد بلغ (3.46) وانحراف معياري (0.83) وبمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية

للفقرات ما بين (3.63) و(3.25) وجاءت جميعها في المستوى المتوسط. وجاءت في الرتبة الأولى

الفقرة (27) والتي نصت على "البيروقراطية وإجراءاتها التي تستغرق وقتاً طويلاً" بمتوسط حسابي

(3.63) وانحراف معياري (1.02) وبمستوى متوسط، وفي الرتبة الأخيرة جاءت الفقرة (26) والتي

نصت على "إجراء التنقلات للمعلمات من غير استشارة المُدِيرَات" بمتوسط حسابي (3.25) وانحراف

معياري (1.17) وبمستوى متوسط.

رابعاً: مجال "الصعوبات الفنية"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات هذا المجال،

والجدول (8) يبين ذلك.

### الجدول (8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال "الصعوبات الفنية" مرتبة تنازلياً

المتسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
8	ضعف استخدام شبكة الإنترنت في العملية التعليمية.	3.78	1.05	1	مرتفع
14	ضعف مهارات الإدارة الصفية الناجحة لدى بعض المعلمات.	3.39	1.09	2	متوسط
10	ضعف المقدرة لدى بعض المعلمات على توظيف التقنيات الحديثة في التدريس.	3.51	1.10	3	متوسط
12	الاضطرار إلى تكليف بعض المعلمات بتدريس مواد خارج تخصصاتهم.	3.44	1.11	4	متوسط
11	سوء استخدام (الأجهزة، الأدوات، والوسائل التعليمية) في العملية التعليمية.	3.28	1.14	5	متوسط
13	قلة زيارات المشرفين التربويين للمدارس خلال السنة الدراسية.	2.71	1.14	6	متوسط
9	ضعف الرغبة لدى المعلمات في المشاركة بالأنشطة المدرسية.	2.40	1.18	7	متوسط
	<b>المتوسط العام</b>	<b>3.36</b>	<b>0.79</b>		<b>متوسط</b>

يلاحظ من نتائج الجدول (8) أن المتوسط الحسابي العام لمجال "الصعوبات الفنية" قد بلغ

(3.36) وبانحراف معياري (0.79) وبمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين

(3.78) و(2.40) وجاءت في المستوى المتوسط باستثناء فقرة جاءت بمستوى مرتفع. وجاءت في

الرتبة الأولى الفقرة (8) والتي نصت على "ضعف استخدام شبكة الإنترنت في العملية التعليمية"

بمتوسط حسابي (3.78) وانحراف معياري (1.05)، وفي الرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (9) والتي نصت على "ضعف الرغبة لدى المعلمات في المشاركة بالنشاطات المدرسية" بمتوسط حسابي (2.40) وانحراف معياري (1.18) وبمستوى متوسط.

#### خامساً: مجال "الصعوبات الاجتماعية"

تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات هذا المجال، والجدول (9) يبين ذلك.

#### الجدول (9)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات مجال "الصعوبات الاجتماعية" مرتبة تنازلياً

المتسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
20	ضعف تعاون أولياء الأمور مع إدارة المدرسة في معالجة مشكلات أبنائهم.	3.89	0.94	1	مرتفع
24	ممارسة بعض أولياء الأمور ضغوطاً اجتماعية على مدير المدرسة.	3.31	1.09	2	متوسط
21	ضعف الاتصال والتواصل بين الإدارة المدرسية وأولياء أمور الطلبة.	3.22	1.15	3	متوسط
22	توتر العلاقات بين بعض المعلمات ومديرة المدرسة.	3.12	1.13	4	متوسط
23	ضعف العلاقات الانسانية بين المعلمات وطلبتهن.	2.98	1.11	5	متوسط
	المتوسط العام	3.30	0.85		متوسط

يلاحظ من نتائج الجدول (9) أن المتوسط الحسابي العام لمجال "الصعوبات الاجتماعية" قد بلغ (3.30) وانحراف معياري (0.85) وبمستوى متوسط، وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (3.89) و(2.98) وجاءت جميعها في المستوى المتوسط باستثناء فقرة واحدة جاءت في المستوى المرتفع، وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (20) والتي نصت على "ضعف تعاون أولياء الأمور مع إدارة المدرسة في معالجة مشكلات أبنائهم". بمتوسط حسابي (3.89) وانحراف معياري (0.94)

وبمستوى مرتفع، وفي الرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (23) والتي نصت على "ضعف العلاقات الانسانية

بين المعلمات وطلبتهن". بمتوسط حسابي (2.98) وبانحراف معياري (1.11) وبمستوى متوسط.

نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الثاني والذي نصه: ما مستوى الدافعية نحو العمل لدى مديرات

المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهن؟

للإجابة عن هذا السؤال تم استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية ل فقرات هذا

المجال، والجدول (10) يبين ذلك.

### الجدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتبة والمستوى لفقرات الدافعية نحو العمل لدى مديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهن مرتبة تنازليا

المتسلسل	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
1	أشعر بالارتياح عندما أنجز عملي في الوقت المحدد.	4.41	0.77	1	مرتفع
5	أشعر بالفخر عندما تشاركني المعلمات في إنجاز المهمات.	4.33	0.85	2	مرتفع
4	يحفّزني منصبي كمديرة للمدرسة على بذل جهد إضافي.	4.30	0.83	3	مرتفع
2	تقبّل المعلمات لأفكاري يُحفّزني على بذل مزيد من الجهد.	4.28	0.80	4	مرتفع
3	مناقشتي للأفكار التربوية مع الآخرين تشعّرنني بالارتياح.	4.24	0.84	5	مرتفع
8	نظرة المجتمع نحو المديرية تحفّزني على تقديم أداء متميز.	4.07	0.90	7	مرتفع
6	يقدرني المسؤولون في مديرية التربية والتعليم بسبب أدائي للمهام المكلفة بها.	3.89	1.00	8	مرتفع
7	شغفي بوظيفتي يزداد كلما زادت سنوات خبرتي.	3.88	0.96	9	مرتفع
	المتوسط العام	4.17	0.65		مرتفع

يلاحظ من نتائج الجدول (10) أن المتوسط الحسابي العام لمستوى الدافعية نحو العمل لدى مديرات

المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهن قد بلغ (4.17) وانحراف

معياري (0.65) وبمستوى مرتفع، وتراوح المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.41) و(3.88)

وجاءت جميعها في المستوى المرتفع. وجاءت في الرتبة الأولى الفقرة (1) والتي نصت على " أشعر

بالارتياح عندما أنجز عملي في الوقت المحدد" بمتوسط حسابي (4.41) وبانحراف معياري (0.77) وبمستوى مرتفع. وفي الرتبة الاخيرة جاءت الفقرة (7) والتي نصت على "شغفي بوظيفتي يزداد كلما زادت سنوات خبرتي" بمتوسط حسابي (3.88) وانحراف معياري (0.96) وبمستوى مرتفع.

نتائج الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث والذي نصه: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان ومستوى دافعيتهن للعمل؟

للإجابة على هذا السؤال تم استخراج معامل ارتباط بيرسون (Person) بين مستوى الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان ومستوى دافعيتهن للعمل، والجدول (11) يبين ذلك.

#### الجدول (11)

قيم معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان ومستوى دافعيتهن للعمل

الدرجة الكلية	الصعوبات ذات الصلة بالسلطة	الصعوبات الاجتماعية	الصعوبات المادية	الصعوبات الفنية	الصعوبات الادارية	الصعوبات الدافعية	
						معامل الارتباط	مستوى الدافعية للعمل
-0.273**	-0.314**	-0.148*	-0.343**	-0.166**	-0.171**	معامل الارتباط	مستوى الدافعية للعمل
0.001	0.001	0.021	0.001	0.009	0.007	مستوى الدلالة	

\*\* دال عند ( $\alpha \leq 0.01$ ).

يلاحظ من النتائج في الجدول (11) وجود علاقة ارتباطية عكسية دالة احصائيا عند مستوى ( $\alpha \leq 0.01$ ) بين مستوى الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس الأردنية في محافظة العاصمة عمان ومستوى دافعيتهن للعمل، إذ بلغ معامل الارتباط على مستوى الدرجة الكلية (-0.273) وبمستوى دلالة (0.001)، بينما تراوحت قيم معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لمستوى الصعوبات ومستوى الدافعية ما بين (-0.166) و (-0.343)، الأمر الذي يشير إلى أن مستوى الدافعية للعمل يقل بزيادة مستوى الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس.

## الفصل الخامس

### مناقشة النتائج والتوصيات

تضمّن هذا الفصل عرضاً لمناقشة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسة وفقاً لأسئلتها، وعلى

النحو الآتي:

**مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الأول الذي ينص على: ما مستوى الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة من وجهة نظرهن؟**

أظهرت النتائج في الجدول (4) أن مستوى الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة كان متوسطاً من وجهة نظرهن. فقد بلغ المتوسط الحسابي (3.48) بانحراف معياري (0.66)، وبمستوى متوسط. وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن المديرات يواجهن صعوبات متنوعة وبمستويات مختلفة في أثناء أدائهن للمهام التي كلفن بها، قد تحول دون إنجازها بالشكل المطلوب، وربما أثرت سلبياً في تحقيق الأهداف التنظيمية لمدارسهن، مما يتطلب منهن بذل جهد متواصل ومضاعف، وتشجيع المعلمات والعاملين الآخرين داخل المدرسة على التعاون مع إدارة المدرسة، وفيما بينهم والمشاركة في النشاطات المدرسية المتعددة لتخطي هذه الصعوبات، وإيجاد حلول مناسبة.

فالصعوبات وإن اختلفت في طبيعتها، تُشكّل عائقاً أمام الإدارات المدرسية قد تحرفها عن مسارها الصحيح، وتُعطل سير عملها، وتولّد نتائج سلبية تنعكس آثارها على إدارة المدرسة والعاملين فيها. وإن وجود بعض الصعوبات عند ممارسة أي نوع من الأعمال والمهام الإدارية والتنظيمية يُعدُّ أمراً طبيعياً ومقبولاً، وإن التصدي لها والتغلب عليها وإيجاد المسارات الصحيحة لتلافيها، يُسهّل عملية الإنجاز وبلوغ الأهداف، والسعي لتطوير المدرسة والارتقاء بمستواها كمّاً وكيفاً.



وقد تُنسب هذه النتيجة إلى واقع حال المدارس الحكومية الأردنية ومعاناتها من المشكلات والصعوبات العديدة نتيجة سيطرة قوى عديدة تُفرض على إدارات المدارس. وفي ضوء الإمكانيات المتاحة حالياً قد يتعدّر تجاوز هذه الصعوبات وبخاصة المادية منها، التي جاءت في مقدمة هذه الصعوبات التي تواجهها مُديرات المدارس الحكومية لأردنية وبمستوى مرتفع، والتي قد تشمل العمل الإداري التربوي، وتضعف دور المدرسة في تحقيق رسالتها، وتُحدث صعوبات أخرى تثير مشكلات جديدة، يتعدّر على إدارة المدرسة إيجاد الحلول الملائمة، لأن ذلك يتطلب رصد مبالغ مالية قد تكون كبيرة في ضوء التطورات المعاصرة، وبخاصة في المجال التكنولوجي، وتوظيف التكنولوجيا في المجال التربوي، وتلبية المتطلبات الرئيسة التي تحتاجها العملية التعليمية التعلمية بشكل دائم.

ولما كانت المدارس الحكومية تعتمد كلياً على ما توفره الوزارة من أجهزة ومعدات وتجهيزات واحتياجات أخرى، ورصد مبالغ مالية كافية لتوفير الاحتياجات الضرورية، وحيث أن الوزارة لا تتمكن من الإيفاء بهذه المتطلبات كافة، فلا بد من قيام الإدارات المدرسية بالسعي للتغلب على بعض هذه الصعوبات بإيجاد الحلول الكفيلة لتجاوزها، فضلاً عن الانفتاح على المجتمع المحلي للمشاركة في تقديم المساعدة الممكنة لتزويد المدرسة باحتياجاتها من التجهيزات المدرسية.

أما الصعوبات الإدارية والفنية والاجتماعية والتي لها صلة بالسلطة التربوية، فإن تخطيها والتغلب عليها لا يتطلب مالا، بل يتطلب مقدرة وإمكانات ومهارات لمواجهةها، وإعداداً وتأهيلاً وتدريباً لمُديرات المدارس لتزويدهن بالمهارات اللازمة والمقدرات التي تمكّنهن من الإيفاء بالمتطلبات الضرورية للعمل الإداري المدرسي. وبما أن هذه الصعوبات جاءت بمستوى متوسط، فإنها لا تشكل ضغطاً كبيراً على الإدارة المدرسية وتجاوزها قد يتوقف على أداء الإدارة والعاملين فيها بكفاءة وفاعلية. لقد انفتحت نتائج الدراسة الحالية ذات العلاقة بالصعوبات مع دراسة جمال الدين وآخرون (2013) التي كانت درجة المشكلات التي يواجهها المديرون متوسطة. وانفتحت أيضاً مع دراسة

الجرادات (Al-Jaradat, 2014) التي أظهرت نتائجها أن الأكاديميات يواجهن تحديات بمستوى متوسط، ودراسة أبو صيام (2018) التي أشارت إلى أن المعوقات التي تواجهها القيادات الأكاديمية كانت بدرجة متوسطة، ودراسة البوسعيدي (2018) التي بيّنت نتائجها أن الصعوبات الإدارية والفنية كانت بتقدير متوسط، ودراسة علي (2019) التي ذكرت نتائجها أن الصعوبات التي واجهها المديرون والمُديرات كانت بمستوى صعوبة متوسطة، ودراسة العموش (2021) التي أشارت إلى وجود درجة متوسطة من الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين.

واختلفت هذه النتائج مع ما توصلت إليه دراسة القرني (2019) التي أظهرت أن المعوقات التي تواجهها القيادات النسائية كانت بدرجة تقدير كبيرة، كما اختلفت مع دراسة الحسين (2023) التي أشارت نتائجها إلى أن المؤسسات التربوية في مدينة دير الزور السورية تعاني من الأزمات بدرجة عالية، وكذلك دراسة جابر (2023) التي توصلت نتائجها إلى أن الصعوبات التي تواجه تطبيق الإدارة الذاتية كانت بدرجة كبيرة.

أما بالنسبة للمجالات، فكانت مناقشتها على النحو الآتي:

### 1. مجال الصعوبات المادية

بيّنت النتائج في الجدول (5) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لهذا المجال، قد بلغ (3.77) بانحراف معياري (0.81). وبمستوى مرتفع، وتراوحت المتوسطات الحسابية ما بين (3.28-4.04). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى قلة المخصصات المالية التي تقدمها الوزارة لإدارات المدارس والتي ترتبط بموازنة الوزارة السنوية، وتأثرها بأعداد المدارس الحالية وأعداد الطلبة المسجلين فيها، وأعداد المدارس الجديدة التي تفتتح كل سنة، وربما جاءت هذه النتيجة المرتفعة بسبب عدم مشاركة أعضاء المجتمع المحلي الذي تتواجد فيه المدرسة في دعم النشاطات التي تؤديها المدرسة مالياً ومادياً، وقلة التبرعات أو انعدامها للمدرسة مما قد يؤثر في تأخر بعض فعالياتها وقلة نشاطاتها اللاصفية

واللامنهجية. وقد تنعكس هذه الصعوبات المادية على المبنى المدرسي من حيث الساحات والملاعب التي تمارس فيها الألعاب الرياضية، إذ إن عدم وجود الملاعب الكافية قد يثير مشكلات أخرى ترتبط بالطلبة وسلوكهم وانفعالاتهم، ومشكلات إدارية تحدث نتيجة ضيق المكان الذي لا يتسع لأعداد الطلبة في أثناء فترة الاستراحة ما بين الدروس. وربما أثرت هذه الصعوبات المادية على تقديم الحوافز المادية سواء للطلبة أم المعلمين المتميزين، مما قد يؤدي إلى تثبيط الهمم وتقليل العزم وإضعاف الدافعية لمزيد من التقدم والتفوق الأكاديمي للطرفين معاً.

## 2. مجال الصعوبات الإدارية

أظهرت النتائج في الجدول (6) أن الدرجة الكلية لمجال (الصعوبات الإدارية) كان (3.52) بانحراف معياري (0.72) وبمستوى متوسط. وقد تُنسب هذه الصعوبات إلى كثرة المهمات المنوطة بمديرة المدرسة والتي قد يتعذر إنجازها خلال اليوم الدراسي وبخاصة إذا لم يكن مع المديرية مساعدة لها، أو قلة استجابة أعضاء هيئة التدريس لما تطلبه المديرية من مساعدة في الجانب الإداري، فاعتمادها على نفسها قد يرهقها وربما تحدث أخطاء في عملها بسبب التعب والإرهاق، ويمكن تجاوز هذه الصعوبات أو التخفيف من آثارها السلبية بعملية التنظيم الإداري، وإشاعة روح التعاون بين العاملين كافة، وربما تولدت هذه الصعوبة لعدم توفر العوامل المكلفات بتنظيف المبنى المدرسي ومرفقاته، وما ينتج عن ذلك من مشكلات عديدة تتحمل إدارة المدرسة تبعاتها المتعددة، تضاف إلى الأعباء الإدارية مما قد يؤثر سلباً في سير عمل المدرسة وتحقيق أهدافها.

وقد تعود هذه الصعوبات الإدارية إلى ضعف الرغبة لدى المعلمات في القيام بأي عمل إداري خوفاً من تحمّل المسؤولية إزاء ذلك العمل والاكتفاء بأداء المهمات التدريسية ضمن إطار تخصصهن الأكاديمي أو الصف الدراسي المكلفات بالتدريس فيه، الأمر الذي يثقل كاهل الإدارة المدرسية،

وبخاصة مديرة المدرسة التي قد تكون عاجزة -أحياناً- عن أداء أبسط المهام نتيجة العاملين النفسي والفسولوجي. وربما حدثت هذه الصعوبات بسبب قلة الصلاحيات الممنوحة للإدارة المدرسية أو المديرية على وجه التحديد، مما يؤدي إلى إعاقة إنجاز بعض الأعمال والمهام أو تأخير إنجازها، وتأثر العملية التربوية بشكل عام بهذه الأمر، إذ تُعد الصلاحية عاملاً مساعداً لمن يقوم بالمهام الإدارية، ومن غير منحها للإداري يتوقف عمله وتتعدّل الممارسات الأخرى ويحدث إخفاق في مسيرة المدرسة؛ لذا أصبح من الضروري منح الإداريين كافة الصلاحيات التي تعينهم على إنجاز مهماتهم وتفويضهم صلاحيات أخرى عند الضرورة لتحقيق الهدف المطلوب.

### 3. مجال (الصعوبات ذات الصلة بالسلطة التربوية)

أشارت النتائج في الجدول (7) أن الدرجة الكلية لهذا المجال بلغ متوسطها الحسابي (3.46) وانحراف معياري (0.86) وبمستوى متوسط، وقد تعزى هذه النتيجة إلى بعض الإجراءات البيروقراطية التي تمارسها السلطة التربوية ممثلة في مديرية التربية والتعليم أو وزارة التربية والتعليم، والتي تستغرق وقتاً ليس بالقصير، والتي تؤدي إلى تأخير الاستجابة المطلوبة في وقتها المحدد، والتي قد تفقد فائدتها عند التأخير، مما يتطلب من الجهات الإدارية العليا الإسراع في الاستجابة لطلبات الإدارات المدرسية إن كانت مشروعة ومقبولة وتتضمن شروط الموافقة كافة، وربما عكست هذه النتيجة قلة مشاركة مديرات المدارس الحكومية في الندوات والمؤتمرات التربوية على مستوى البلد، ولا يخفى على أحد أهمية هذه المشاركة لأطراف متعددة، وما تعود على المشاركات من إيجابيات عديدة لها تأثير في سير العمل التربوي والارتقاء بمستواه. وقد تتولد هذه الصعوبات نتيجة عدم الأخذ بآراء المديرات واقتراحاتهن لتطوير العملية التعليمية التعليمية.

وحيث إن (أهل مكة أدرى بشعابها) فينبغي على القيادات التربوية الإصغاء لما **تقوله** المديرية والأخذ بمقترحاتها قدر الإمكان. أنها تعيش ظروف المدرسة يوميًا، وتتعامل مع العاملين فيها، ولديها إلمام ودراية بالأمور الخاصة بالمدرسة.

وحيث إن عديدًا من المدارس تعاني من نقص في أعضاء الهيئة التدريسية يؤثر سلبيًا في سير العملية التربوية، وحرصًا على مصلحة الطلبة والعاملين وحفاظًا على مستوى المدرسي الأكاديمي وسمعتها العلمية، تناشد المديرية الجهات الإدارية العليا للعمل على سد الشواغر الموجودة في مدرستها، وفي حال عدم الاستجابة أو التأخير في الاستجابة سينعكس ذلك سلبيًا على العاملين في المدرسة كافة.

#### 4. مجال (الصعوبات الفنية)

أظهرت النتائج في الجدول (8) أن الدرجة الكلية لمجال (الصعوبات الفنية) بلغ متوسطها الحسابي (3.36) وانحراف معياري (0.79) وبمستوى متوسط وقد تنسب هذه النتيجة إلى قلة توظيف شبكة الإنترنت في العملية التعليمية، لوجود ضعف في استخدامها، أو أن المدرسة أساسًا لا توجد فيها شبكة إنترنت، وربما قلة تدريب المعلمات على استخدام هذه الشبكة، وضعف الرغبة لديهن في استخدام الشبكة الإلكترونية في العملية التربوية، وربما يكون الخلل الفني في (شبكة الإنترنت) أو جهاز الحاسوب عائقًا في الممارسة، فتتولد نتيجة ذلك صعوبات ذات طابع فني لا بد من تجاوزها ومنع تأثيرها السلبي على العملية التربوية برمتها. وقد تتأذى مثل هذه الصعوبات بسبب ضعف المعلمات في تحقيق النجاح المطلوب في إدارتهن للصفوف المكلفات بالتدريس فيهن لافتقارهن إلى المهارات اللازمة لذلك، أو قلة الدورات التدريبية أو ضعف مشاركتهن في هذه الدورات. وربما كانت هذه الصعوبات الفنية نتيجة تكليف بعض المعلمات بمواد خارج تخصصاتهن مما يثقل كاهلهن ويقلل

الفائدة منهن في التدريس ويؤثر سلباً على مستوى تحصيل الطلبة. وقد تعزى هذه النتيجة المتوسطة للصعوبات الفنية إلى ضعف استخدام الأجهزة والأدوات والوسائل التعليمية سواء أكانت إلكترونية أم غير ذلك، وربما ترجع هذه النتيجة إلى سوء استخدام هذه المعدات الذي قد يؤدي إلى تلفها وإضاعة الوقت المخصص للدرس وحدثت مشكلات عديدة نتيجة ذلك.

### 5. مجال (الصعوبات الاجتماعية)

أشارت النتائج في الجدول (9) إلى أن الدرجة الكلية لهذا المجال كانت متوسطة؛ إذ بلغ متوسطها الحسابي (3.30) بانحراف معياري (0.85). وقد تُعزى هذه النتيجة إلى ضعف التعاون بين الآباء وإدارة المدرسة في معالجة مشكلات الأبناء من الطلبة. وأن مثل هذا التعاون مطلوب، لأن معظم الوقت الذي يقضيه الطالب في البيت تحت إشراف الأسرة؛ فلا بد من تحقيق نوع من التعاون بين البيت والمدرسة لصالح الطالب ذاته، وبخاصة بعد أن تلم المدرسة بالمعلومات الكافية عن الطالب وبخاصة تلك المتعلقة بسلوكه وأنماطه، وهذا يتوقف جزئياً على ولي الأمر وتعاونه مع إدارة المدرسة في هذا الشأن، وربما تولدت هذه الصعوبات بسبب ما يمارسه بعض الآباء من ضغوط ذات طابع اجتماعي على إدارة المدرسة، إذ يتدخل بعض الآباء في عمل المعلمين أو إدارة المدرسة، وهذا تدخل مرفوض ينافي العرف والقوانين والأنظمة. فالإدارة المدرسية مؤسسة تابعة لمؤسسة تربوية أخرى تخضع للقوانين والتعليمات الخاصة بها، ولا يمكن لأحد التدخل في شؤونها الإدارية والتربوية.

وقد يعود سبب وجود هذه الصعوبات إلى ضعف عمليتي الاتصال والتواصل بين أولياء الأمور وإدارة المدرسة، وبخاصة الاتصال المباشر مع أصحاب العلاقة من الطرفين؛ فالاتصال وسيلة الإنسان الرئيسية في تعرّف ما لدى الآخرين، وتعرّف الآخرين ما لدى الإنسان من معلومات ومعارف وقيم ومبادئ. فلا بد من توظيف الاتصال مهنيًا أو إنسانيًا واجتماعيًا ولا سيما مع هذه المؤسسة

التربوية التي منذ أن وُجدت وظيفتها إعداد جيل جديد يتمكن من التكيف مع الظروف كافة، وربما تكونت هذه الصعوبات نتيجة سوء العلاقات الإنسانية بين المعلمات والطلبة والتي يفترض أن يسودها التقدير والاحترام؛ لينعكس ذلك وبشكل إيجابي على سير العملية التربوية وتحقيق أهدافها بسهولة.

**مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثاني الذي ينص على: ما مستوى الدافعية للعمل لدى مديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان من وجهة نظرهن؟**

أظهرت النتائج في الجدول (10) أن المتوسط الحسابي للدرجة الكلية لمستوى الدافعية نحو العمل لدى مديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان قد بلغت (4.17) بانحراف معياري (0.65) وبمستوى مرتفع. وتراوحت المتوسطات الحسابية للفقرات ما بين (4.41) و(3.88) وبمستوى مرتفع أيضًا. وقد تُنسب هذه النتيجة المرتفعة لدافعية المديرات نحو العمل إلى رغبتهن وطموحهن في تحقيق الأهداف المرجوة، على الرغم من أن هناك صعوبات متنوعة ومتعددة يواجهنها في أثناء أدائهن لمهامهن القيادية والإدارية، قد تحول دون تحقيق الأهداف التربوية والتنظيمية. وربما حاولت هذه المديرات بكل ما لديهن من مقدرات وإمكانات التغلب على هذه الصعوبات، إلا أن بعضًا منها تخرج من مقدرته المديرات وإرادتهن، وتتطلب جهدًا كبيرًا وتعاونًا وتنسيقًا كبيرين من لدن السلطات التربوية العليا، لا سيما وأن تلك الصعوبات موجودة في غالبية المدارس الحكومية في محافظة العاصمة، وفقًا لما أشارت إليه المديرات أنفسهن في هذه الدراسة، وبخاصة تلك الصعوبات المتعلقة بالجانب المالي.

إن هذا المستوى المرتفع للدافعية لدى المديرات يعكس حرصهن الشديد على المدارس التي يتولين مهمة قيادتها وإدارتها، فيبذلن قصارى جهدهن للارتقاء بهذه المؤسسات ومستوى طلبتها، ويحفظن العاملين من معلمين وإداريين على التعاون وتجاوز بعض النواقص، والعمل بالممكن وعدم نسيان الطموح الذي قد يتحقق في المستقبل القريب. وعلى الرغم من أن هذه الصعوبات قد تشل

أحيانًا أخرى حركة العمل الإداري التربوي داخل المدرسة، إلا أن إيجاد وسائل وسبل أخرى وطرق تعويضية من شأنه أن يرتفع مستوى طموح هذه المديرات والعاملين معها وزيادة دافعيتهن للعمل. كما ورد في استجابات المديرات عن فقرات محور الدافعية، وإن هذه الصعوبات وإن وجدت فهي تعد بمثابة محفزات لبذل مزيد من الجهد وكثير من العطاء من أجل الطلبة ومستقبلهم ومستقبل بلدهم.

وربما تعود هذه النتيجة المرتفعة للدافعية نحو العمل لدى المديرات إلى المنصب الذي يتوليه الذي قد يعني أن له أهمية خاصة، لذا تسعى هذه المديرات إلى الحفاظ عليه، من خلال الجهد المضاعف في العمل والعلاقات الإنسانية الإيجابية مع العاملين؛ بهدف الارتقاء بمستوى المدرسة وسمعتها الأكاديمية. وقد تعزى هذه النتيجة أيضًا إلى مساندة المعلمات للأفكار التي تقدمها المديرية ذات العلاقة بالعمل والأساليب المعتمدة في تحقيق أهداف العمل، مما يدفع المديرية إلى محاولة تقديم أفكار أكثر نضجًا وقبولًا، وربما احتلت أهمية استثنائية لدى المعلمات، مما قد يشجع المديرية على العمل التعاوني المشترك، من خلال العمل بروح الفريق وتقديم جهود إضافية ذات فائدة للمدرسة والعاملين فيها كافة.

ولما كانت مديرة المدرسة ليست مجرد موظفة تشغل منصبًا إداريًا وإنما هي إدارية وقائد في آن واحد، ولا تسلم بالأفكار المطروحة بل تناقشها بشكل مستفيض مع الآخرين ويعمق، لا سيما الأفكار التربوية ذات العلاقة بالعمل الإداري التربوي التي تعددت الآراء بصددتها واختلف المفكرون في ماهيتها وأصولها، ومن خلال النتيجة النهائية التي تتوصل إليها من خلال المناقشة مع أصحاب الشأن تشعر بالارتياح عن قناعة بما تم التوصل إليه من أفكار مضافة بصدد القضايا المطروحة. ونظرًا للنظرة الإيجابية التي ينظر المجتمع من خلالها إلى مديرة المدرسة فإنها تكون عاملاً رئيسًا في تحفيزها على تقديم أداء يتسم بالتميز، ويدفعها لممارسة سلوك يتصف بالفاعلية والعطاء.



وقد تحصل مديرة المدرسة على تقدير المسؤولين بسبب أدائها للمهام الموكولة إليها، يحثها على تقديم جهد متميز يجعلها قدوة للأداء في المنطقة التعليمية التي تقع فيها مدرستها. وربما كان هذا الثناء والتقدير للمديرة حافزاً لمواصلة الأداء المتميز بحيث تكون المدرسة التي تتولى إدارتها في مقدمة المدارس ضمن مديرية التربية والتعليم التي تنتمي إليها مدرستها، من حيث النشاطات المدرسية سواء أكانت منهجية أم لا منهجية، والمستوى الأكاديمي والسمعة العلمية التعليمية. وفي ضوء ما تقدم من مواقف وممارسات تشعر مديرة المدرسة بالفخر والارتياح والتحفيز، فإن الموقع القيادي لمدير (مديرة) المدرسة وما يرتبط به من شغف وحب، يزداد كلما زادت سنوات العمل في هذه المهنة بوصفها مهنة أكاديمية وتربوية تحمل في طياتها جوانب إنسانية نبيلة.

مناقشة النتائج المتعلقة بسؤال الدراسة الثالث الذي ينص على: هل هناك علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان ومستوى دافعيتهن للعمل؟

أشارت النتائج في الجدول (11) إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى الصعوبات التي تواجهها مديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان ومستوى دافعيتهن للعمل، إذ بلغ معامل الارتباط للدرجة الكلية (-0.27). وتراوحت قيم معامل ارتباط بيرسون بين مستوى الدافعية للعمل والمجالات الخمسة للصعوبات ما بين (-0.166) و(-0.343).

وقد تعزى هذه النتيجة إلى أن هناك علاقة بين المتغيرين كانت سلبية، فإذا زادت قيمة أحد المتغيرين انخفضت قيمة المتغير الآخر.

وفي ضوء ذلك يمكن القول بأن زيادة مستوى الدافعية لدى مديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة، أدت إلى خفض مستوى الصعوبات التي تواجهها المديرات، والعكس صحيح، فإذا ما انخفضت الدافعية زاد مستوى الصعوبات بحيث يتعذر حلها أو تجاوزها؛ مما يتطلب الحفاظ على مستوى مقبول من الدافعية للعمل لدى المديرات يتمكّن من خلاله تجاوز الصعوبات وإيجاد السبل الكفيلة بالتغلب عليها.

## التوصيات

في ضوء النتائج التي تم التوصل إليها يمكن تقديم التوصيات الآتية:

- لما كان مستوى الصعوبات التي تواجهها مُدِيرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان متوسطاً، فإنه يوصى بإقامة دورات تدريبية للمديرين والمُديرات عن كيفية مواجهة الصعوبات وايجاد الحلول المناسبة وسبل التغلب عليها، وتزويدهم بالمهارات اللازمة لهذه المواجهة.

- لما كان مستوى الدافعية للعمل لدى مُدِيرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان مرتفعاً، فإنه يوصى بالحفاظ على هذا المستوى المرتفع من الدافعية للعمل من خلال الدعم والاسناد والتعزيز لمُديرات المدارس مادياً ومعنوياً.

- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية على عينة من مديري المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان ومقارنة نتائجها بالنتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية.

- إجراء دراسة عن الصعوبات التي يواجهها المديرون والمُديرات في المدارس الأردنية الحكومية وعلاقتها بالروح المعنوية ودافعية الانجاز.

أشارت نتائج السؤال الثالث إلى وجود علاقة ارتباطية سلبية بين الصعوبات التي تواجهها مُدِيرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة ودافعيتهن للعمل. وعليه يوصى بإجراء دراسات ارتباطية بين هذه الصعوبات ومتغيرات أخرى مثل: اليقظة الذهنية، والادارة الاستراتيجية والقيادة الخادمة، والقيادة الموزعة.

## قائمة المراجع

### أولاً: المراجع العربية

إبراهيم، محمد عبد الرزاق والحريري، رافده وجمال، محمود أسامة (2007). *الإدارة والتخطيط التربوي*، ط1، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

أبو صيام، ميسر (2018). *المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات الأردنية ومقترحات للتحسين من وجهة نظرهن*، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

أبو عرار، هشام نايف مطاوع (2023). *الأنماط القيادية السائدة في المدارس الابتدائية في منطقة عرعره النقب، وعلاقتها بالدافعية لدى معلمي المدارس، المجلة العلمية لكلية التربية النوعية، (3) ج1، 482-453.*

أبو علي، عبدالقادر (2011). *العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية* [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأزهر، غزة، فلسطين.

أبو مديغم، عبد الكريم سالم (2021). *درجة ممارسة مديري المدارس الابتدائية في منطقة رهط للقيادة التشاركية وعلاقتها بمستوى الدافعية لدى المعلمين من وجهة نظر المعلمين، المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 22(22)، 181-163.*

أحمد، أحمد إبراهيم (2006). *الإدارة المدرسية في الألفية الثالثة، الإسكندرية: مكتبة المعارف الحديثة*.  
أسعد، وليد أحمد (2008). *الإدارة المدرسية، عمان: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.*

اشتيوي، محمد (2018). *المهارات القيادية وعلاقتها بمستوى الأداء الوظيفي من وجهة نظر العاملين في كلية فلسطين التقنية، مجلة جامعة الاستقلال للأبحاث، 3(1)، 106-63.*

الآغا، رائد عمر (2008). *المهارات القيادية الإستراتيجية لدى المسؤولين في شركة الاتصالات (جوال) بين الواقع والمنظور المعياري، [رسالة ماجستير غير منشورة]، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.*

آل ناجي، محد عبد الله (2014). *الإدارة التعليمية والمدرسية*، ط6، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

البارق، علي أحمد محمد (1996). *دراسة ميدانية لبعض مشكلات إدارة المدرسة الثانوية العامة للبنين في دولة قطر*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة عين شمس، القاهرة، مصر.

باهي، مصطفى حسين وشلبي، أمينة (1998). *الدافعية: نظريات وتطبيقات*، القاهرة: مكتبة الكتاب للنشر.

بن عبدالرحمن، الطاهر (2011). *القيادة التحولية والتبادلية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العاملين*، *مجلة العلوم الإنسانية*، 35، 157-168.

بني يونس، محمد محمود (2007). *سيكولوجية الدافعية والانفعالات*، ط1، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

البوسعيدي، إبراهيم بن أحمد بن سالم (2018). *الصعوبات التي يرى مديرو المدارس ومُديراتها في سلطنة عمان أنهم يواجهونها من قبل الهيئة التدريسية*، *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 2(21)، 27-43.

البوهي، فاروق شوقي (2001). *الإدارة التعليمية والمدرسية*، القاهرة: دار قباء.

التكالي، ربيعة علي (2020). *نظريات الادارة المدرسية ودورها في التغيير الاداري*، *المجلة الدولية للعلوم التربوية والنفسية*، 57(1)، 67-91.

توق، محيي الدين وقطامي، يوسف وعدس، عبد الرحمن (2003). *أسس علم النفس التربوي*، ط3، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر.

جابر، أنس عبد الله طه (2023). *درجة تطبيق الإدارة الذاتية في لواء البادية الشمالية الشرقية: الصعوبات والحلول المقترحة كما يراها المديرون*، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

الجاف، نظيمة وصادق، زانا (2020). *دور الرقابة الإدارية في تحسين أداء الكوادر التدريسية: دراسة استطلاعية لآراء عينة من الكوادر التدريسية في المعهد التقني بمدينة أربيل*، *المجلة الدولية للعلوم الإنسانية والاجتماعية*، 15(15)، 160-177.

جبارين، ازدهار عمر (2020). المهارات القيادية لدى مديري المدارس.... الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين، [أطروحة دكتوراه غير منشورة]، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

جبر، زينب علي (2002). الإدارة المدرسية الحديثة من منظور علم النظم، ط1، الكويت: دار الصفاة.

الجبوري، عباس رمضان رمح (1986). الصعوبات التي تواجه الإرشاد التربوي من وجهة نظر المرشدين التربويين والمدرسين، [رسالة ماجستير غير منشورة] جامعة بغداد، بغداد، العراق.

جمال الدين، نجوى يوسف وحسنين، إبراهيم علي والسعود، راتب سلامة وحامد، نجلاء محمد (2013). المشكلات التي تواجه مديري المدارس الثانوية في محافظة العاصمة من وجهة نظرهم، مجلة العلوم التربوية، 21(4)، 469-504.

الحارثي، سعيد عائض (2008). درجة ممارسة مديري مراكز الإشراف التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظر المشرفين التربويين لديهم، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.

حراشنة، عماد (2020). درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 4(20)، 1-21.

الحري، عبد الله مزعل وأحمد، عبد العاطي حلقان وفراج، حسن طنطاوي (2014). مقدمة في الإدارة التربوية، ط2، الرياض: مكتبة الرشد.

الحري، قاسم (2008). الإدارة المدرسية الفاعلة لمدرسة المستقبل، عمان: دار الجنادرية للطباعة والنشر والتوزيع.

حريم، حسين محمود (2020). السلوك التنظيمي: سلوك الأفراد والجماعات في منظمات الأعمال، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.

حسن علي، مرح طاهر شكري (2016). الرقابة الإدارية وعلاقتها بالأداء الوظيفي لدى مديري المدارس الحكومية الأساسية في محافظات شمال الضفة الغربية من وجهات نظر المديرين أنفسهم، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

حسين، سلامة عبدالعظيم (2004). *اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالية*، عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.

الحسين، سلوى الحمد (2023). *الصعوبات والتحديات التي تواجه المؤسسات التعليمية في ظل الأزمات من وجهة نظر الموجهين التربويين: دراسة ميدانية على عينة من الموجهين التربويين في مدينة دير الزور، مجلة أرض الشام، 2(2)، 23-39.*

حسين، عادل (1998). *إدارة الأفراد والعلاقات الإنسانية*، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الحمدي، عبدالرحيم حمد وسلمة، علي يسلم (2023). *المشكلات الإدارية التي تواجه مديري مدارس التعليم الأساسي في محافظة حضرموت، مجلة الأندلس للعلوم الإنسانية والاجتماعية، 10(67)، 176-213.*

حمدي، محمد الطالب آدم (2021). *الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الثانوية العربية للبنات بمدينة أبشة: دراسة ميدانية، المجلة العربية للعلوم الإنسانية والاجتماعية، (9)، ج4، 1-29.*

خضر، الزين الخليفة والكودة، أبو ذر مبارك (2020). *الإدارة المدرسية، ط1، القاهرة: دار كتبنا. الخفاجي، نعمة عباس والهيبي، صلاح الدين (2015). تحليل أسس الإدارة العامة -منظور معاصر، ط2، عمان: دار اليازوري العلمية.*

خليفة، عبداللطيف محمد (2000). *الدافعية للإنجاز، القاهرة: دار غريب للنشر والطباعة والتوزيع. خليل، بلسم (2009). مشكلات الإدارة المدرسية في مدارس التعليم الأساسي، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة دمشق، دمشق، سوريا.*

خليل، نبيل سعد (2009). *الإدارة المدرسية الحديثة في ضوء الفكر الإداري المعاصر، ط1، القاهرة: دار الفجر للنشر والتوزيع.*

خيري، أسامة (2014). *القيادة الإستراتيجية*، عمان: دار الراجحة للنشر والتوزيع.

دبي، راجح وحداد، إبراهيم وزعموشي، رضوان (2021). القيادة الإدارية وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى العمال الإداريين بجامعة البليدة -2، مجلة التنمية وإدارة الموارد البشرية، 8(1)، 184-201.

الدخيل، هيفاء وآل عنزات، سارة (2016). واقع الثقافة التنظيمية وعلاقتها بالتمكين الإداري للقيادات النسائية في الوزارات الحكومية في المملكة العربية السعودية، مؤتمر التنمية الإدارية في ظل التحديات الاقتصادية للفترة من 22-24 صفر، 1438، الموافق 22-24 نوفمبر 2016.

دندش، فايز مراد (2003). معنى التعلم وكنهه من خلال نظريات التعلم وتطبيقاتها التربوية، الإسكندرية، دار الوفاء لندنيا الطباعة والنشر والتوزيع.

دواني، كمال والشريفي، عباس (2012). مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظة عمان لعملية صنع القرار التحويلي وعلاقته بمستوى دافعتهم للعمل، المجلة الأردنية في العلوم التربوية، 8(2)، 93-103.

راشد، علي (2005). كفايات الاداء التدريسي، القاهرة: دار الفكر العربي للنشر والتوزيع.

رحاحلة، عبد الرزاق وخضور، ناصر (2012). مفاهيم حديثة في الرقابة الإدارية، عمان: دار الإعمار العلمي للنشر.

الرواشدة، علاء والعرب، أسماء (2016). المعوقات التي تحد من مشاركة المرأة الأردنية في الحياة السياسية في ضوء بعض المتغيرات الاجتماعية: دراسة ميدانية على عينة من النساء الرائدات في إقليم الشمال، دراسات، العلوم الإنسانية والاجتماعية، 43(3)، 1353-1373.

زايد، نبيل محمد (2003). الدافعية والتعلم، ط1، القاهرة: مكتبة النهضة المصرية.

الزبيدي، سلمان عاشور (2001). الإدارة الصفية الفعالة في ضوء الإدارة المدرسية الحديثة، طرابلس: مطابع الثورة العربية الليبية.

السعود، راتب سلامة (2013). القيادة التربوية... مفاهيم وآفاق، ط1، عمان: دار صفاء للنشر والتوزيع.

السلمي، علي (1999). المهارات الإدارية والقيادية للمدير المتفوق، القاهرة: دار غريب للطباعة والنشر والتوزيع.



سليمان، فرج محمد (2021). معوقات الإدارة المدرسية بمدارس التعليم الأساسي بمدينة درنة من وجهة نظر مديري المدارس ومساعدتهم، مجلة المنارة العلمية، (3)، 185-197.

سميرات، سمر أكثم ومقابلة، عاطف يوسف (2014). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية الخاصة للقيادة التحويلية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو عملهم، دراسات العلوم التربوية، 41 (ملحق 1)، 513-536.

السويدان، طارق وباشرحيل، فيصل (2003). صناعة القائد، بيروت: دار ابن حزم.

شاهين، عبير مرشد محمد (2011). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية في محافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة غزة، غزة، فلسطين.

الشبلي، هيثم حمود والنسور، مروان محمد (2009). إدارة المنشآت المعاصرة، ط1، عمان: دار صفاء.

الشرفات، أميرة عايد سالم (2022). الأنماط القيادية السائدة لدى مديري المدارس الثانوية الحكومية في محافظة المفرق خلال جائحة كورونا من وجهة نظر المعلمين، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(36)، 1-19.

الشماع، خليل محمد وحمود، خضير كاظم (2005). نظرية المنظمة، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

الشمري، عادل بن عابد والرويلي، حمدان بن خالد حويل (2023). المشكلات الإدارية التي تواجه إدارة مدارس الأبناء الثانوية بمدينة خالد العسكرية وسبل علاجها، مجلة البحث التربوي، 1(43)، 172-213.

الشمري، عبد العزيز بن سويلم والحربي، عارف بن محمد (2019). المعوقات الإدارية التي تواجه مديري المدارس الابتدائية بمدينة حائل وسبل التغلب عليها من وجهة نظرهم، المجلة العربية للعلوم التربوية والنفسية، 2019(11)، 193-231.

الشميمري، أحمد بن عبدالرحمن (2022). إدارة الأعمال: أساسياتها ومفاهيمها وتطبيقاتها المعاصرة، الرياض: مكتبة العبيكان.

شهاب، شهرزاد محمد (2009). أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادات الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوى، مجلة دراسات تربوية، 2(8)، 7-48.

الشهري، محمد منصور (2013). درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبدالله بن عبدالعزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية.

الطهراوي، كمال حسن عطية (2015). المهارات القيادية لدى أعضاء المجالس الطلابية وعلاقتها بمستوى الأنشطة الطلابية في الجامعات الفلسطينية، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.

الطويل، هاني عبدالرحمن (2001). الإدارة التربوية والسلوك المنظمي، عمان: دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع.

الظاهر، نعيم (2010). أساسيات إدارة الأعمال ومبادئها، ط1، عمان: دار الكتاب الحديث.

عابدين، محمد عبدالقادر (2012). الإدارة المدرسية الحديثة، ط3، عمان: دار الشروق.

العاجز، فؤاد علي (2001). المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية، 9(1)، 209-255.

عائش، أحمد جميل (2009). إدارة المدرسة: نظرياتها وتطبيقاتها التربوية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

عبد الستار، انتظار وعبد الكريم، انتصار كاظم (2018). الدافعية نحو العمل لدى مدرسات التربية البدنية وعلوم الرياضة في جامعات محافظة بغداد وفقاً لسنوات الخبرة، مجلة الرياضة المعاصرة، 17(1)، 88-97.

عبد الحافظ، فاتن (2015). فعالية العلاج المعرفي السلوكي في خدمة الفرد وزيادة دافعية الإنجاز للمتدربات في برنامج محو الأمية الأسرية، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، 39(8)، 196-244.

عبدالسلام، هبة ياسين بدوي (2019). الصعوبات التي تواجه إدارات المدارس الثانوية من وجهة نظر الهيئة الإدارية والتعليمية في مدينة الرمادي بعد التحرير، دراسات تربوية، 12 (47)، 425-406.

عبدالفتاح، أيمن عثمان (2018). درجة امتلاك مديري المدارس الأساسية الخاصة للمهارات القيادية وعلاقتها بالأداء الصفي للمعلمين من وجهة نظر المديرين والمعلمين في الأردن، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

عبدالله، محمد حسين غلوم (2017). درجة ممارسة مديري المدارس المتوسطة في دولة الكويت لإدارة المعرفة وعلاقتها بمستوى دافعية الإنجاز لديهم، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

عثمان، محمد الصائم (2014). الإدارة المدرسية ومتطلبات الجودة الشاملة، الرياض: مكتبة الرشد.

العجمي، فلاح ضويحي سويري (2004). الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مشرفي ومديري ومعلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت، والحلول المقترحة لها، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العجمي، فلاح ضويحي سويري (2004). الصعوبات التي تواجه الإدارة المدرسية من وجهة نظر مشرفي ومديري ومعلمي المدارس المتوسطة في دولة الكويت، والحلول المقترحة لها، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

العجمي، محمد (2015). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، ط3، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العجمي، محمد حسين (2000). الإدارة المدرسية، القاهرة: دار الفكر العربي.

عطية، عماد محمد (2010). الإدارة المدرسية، حاضرها ومستقبلها، ط1، الرياض: مكتبة الرشد.

عفيفة، جديدي (2014). الدافعية: أهميتها ودورها في عملية التعلم، معارف، (17)، 213-239.

علي، أماني عصام عبدالحفيظ (2019). الصعوبات التي تواجه مديري المدارس في تربية الزرقاء الأولى لتوفير بيئة صحية مناسبة للطلبة، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

عليما، صالح (2002). مشكلات الإدارة المدرسية في محافظة المفرق الأردنية، مجلة جامعة أم القرى للعلوم التربوية والاجتماعية والإنسانية، 14 (2)، 179-197.

العميرة، محمد (2015). مبادئ الإدارة المدرسية، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

العمر، بدر عمر (1990). المتعلم في علم النفس التربوي، الكويت: مكتبة نور.

العموش، مي علي (2021). الصعوبات التي تواجه المشرفين التربويين في المدارس الحكومية بمحافظة جرش، المجلة التربوية، 35 (138). ج2، 287-322.

عوض، عباس محمود (1980). في علم النفس الاجتماعي، مجلة كلية التربية، بيروت: دار النهضة العربية.

عيد، فاطمة (1423هـ). دور مدير المدرسة كقائد تربوي في مدرسة المستقبل ودوره القيادي في تغيير وتطوير البرامج والأنشطة المدرسية، مجلة كلية التربية، العدد (4)، جامعة البحرين.

الغامدي، سعيد (2015). معوقات وصول المرأة السعودية إلى المناصب القيادية في القطاع العام، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة الملك عبدالعزيز، جدة، المملكة العربية السعودية.

الغامدي، عبدالرحمن عزم الله سعد (2014). القيادة التشاركية: مدخل إستراتيجي لتطوير إدارات مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، الرياض: مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.

غياث، بوفلجة (2013). نظرة النساء القياديات للاتجاهات الاجتماعية نحوهن: دراسة ميدانية، ورقة مقدمة في الندوة الإقليمية حول المرأة في مراكز القيادة واتخاذ القرار بالبلدان العربية، الكويت، 1-11 آذار، 2013.

الفايز، فايز بن عبد العزيز سليمان ودابو، محفوظ (2021). الصعوبات التي تواجه مديري المدارس الثانوية الإسلامية في غامبيا، مجلة العلوم النفسية والتربوية، 7 (2)، 222-238.

القرني، نورة بنت عوض (2019). المعوقات التي تواجه القيادات الأكاديمية النسائية في الجامعات السعودية الناشئة، وسبل التغلب عليه من وجهة نظرهن، العلوم التربوية، (4) ج3، 393-

القرواني، خالد نظمي عبدالفتاح (2013). دور المدارس في التربية البيئية ونشر الوعي البيئي لدى طلبة المدارس في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات فيها، مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 1(4)، 299-350.

القيروتي، محمد قاسم (1993). المفاهيم الحديثة في الإدارة: النظريات والوظائف، عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.

القطيش، حسين مشوح أحمد (2014). معوقات الإدارة المدرسية من وجهة نظر مديري المدارس ومديراتها في مديرية تربية البادية الشمالية الشرقية بالأردن، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، جامعة المسيلة، (6) 1-20.

كنعان، نواف سالم (2009). القيادة الإدارية، ط1، عمان: دار الثقافة.

الكبار، مصطفى محمد عبدالسلام (2023). المشكلات الإدارية التي يعاني منها مديرو مدارس التعليم الأساسي بها: مدارس بلدية الزاوية نموذجًا، مجلة العلوم الإنسانية، 3(7)، 1-15.

لعلاوي، عماد (2011). مفهوم العمل لدى العمال وعلاقتها بدافعيتهم في العمل الصناعي من خلال إشباع الحوافز المادية: دراسة ميدانية، جامعة الأخوة منتوري، الجزائر.

ماهر، أحمد (2005). الإدارة الاستراتيجية، الاسكندرية: الدار الجامعية.

مجمع اللغة العربية (2004). المعجم الوسيط، القاهرة: مكتبة الشروق.

محمد، محمد جاسم (2004). المدخل إلى علم النفس العام، عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

محمود، إبراهيم وجيه (2005). التعلم: أسسه ونظريات وتطبيقاته، الإسكندرية: دار المعرفية الجامعية.

المطيري، عبدالله سعد (2019). درجة توافر ثقافة الإبداع الإداري لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقتها بدافعية الإنجاز لدى المعلمين، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة آل البيت، المفرق، الأردن.

المفرج، أماني تركي (2021). دور القيادة الإدارية في إثارة الدافعية للعمل لدى الموظفين، وأثر ذلك على الأداء المؤسسي في الإدارة العامة للتعليم بمنطقة الجوف، مجلة العلوم التربوية والنفسية، 5(27)، 140-166.

الملاح، ثامر (2017). حقيبة المهارات الصلبة والمهارات الناعمة، تعليم جديد. <https://www.new-educ.com>.

ملاك، سميرة (2015). المرأة القائد بالإدارة في الجزائر، [رسالة ماجستير غير منشورة]، جامعة سطيف، الجزائر.

ملحم، سامي محمد (2009). أساسيات علم النفس، ط4، عمان: دار الفكر ناشرون وموزعون.

مهدي، ساهرة عبدالسلام (2018). الذكاء الإستراتيجي وعلاقته بالدافعية نحو العمل لدى مديري المدارس الثانوية، مجلة أبحاث الذكاء والقدرات العقلية، (35)، 527-550.

المياحي، جعفر (2010). دوافع السلوك، عمان: دار كنوز المعرفة العلمية للنشر والتوزيع.

هزيمة، أميمة محمد (2014). درجة ممارسة مديرات المدارس للمهارات القيادية ومعوقاتهما وسبل تطويرها في محافظة إربد، [رسالة ماجستير غير منشورة]. جامعة اليرموك، إربد، الأردن.

ونيس، محمد (2015). رؤية مقترحة للإدارة المدرسية كمدخل عام لإصلاح التعليم، مجلة أسيوط للدراسات البيئية، (41)، 223-242.

## ثانيًا: المراجع الإنجليزية

- Ahmat, M. J. (1999). *Satisfaction of female teachers and female administrators*, International Islamic University, Malaysia.
- Aisedu-Kumi, A. (2013). *Model leadership: Discovering successful principals' skills, Strategies and approaches for student success*, (Unpublished Doctoral Dissertation), University of Southern California, Los Angeles, CA., U.S.A.
- Al Barracin, D., Sunderrajan, A., Lohmann, S., Chan, S., & Jiang, D., (2018). *The handbook of attitudes, motivation and persuasion*, 2<sup>nd</sup> ed., Milton Park Abington, Oxfordshire: Routledges.
- Al-Jaradat, M.K.M. (2014). Challenges facing women academic leadership in secondary schools of Irbid Educational, Area, *International Education Studies*, 7(5), 147-160.
- Azeez, R. & Abimbola, M. (2016). "Job enrichment and work related attitudes of non-academic staff of selected public universities in large State", *International Journal of Human Resources Studies*, 6(1), 89-104.
- Bayar, A. (2016)." Challenges facing principals in the first year at their schools", *Universal Journal of Educational Research*, 4(1), 192-199.
- Bernotaite, Z. (2013). *Importance of motivational factors among young employees in the service sector*, (Unpublished Master Thesis), Copenhagen Business School, Copenhagen, Danmark.
- Due Billing, Y. & Alvesson, M. (2000). Questioning the notion of feminine leadership: Acritical-perspective on the gender labelling of leadership, *Gender, Work and Organization*, 7(3), 144-157.
- Gallup. (2015). *State of the American manager report*, London, U.K.
- Gilley, A., McMillan, H.S. & Gilley, J.W. (2009)." Organizational change and characteristics of leadership effectiveness", *Journal of Leadership and Organizational Studies*, 16(1), 38-47.

- Gilmar, B. (1961). *Industrial psychology*, New York, McGraw Hill Book Co.
- Glasser, W. (1986). *Control theory in the classroom*, New York: Harper & Row.
- Good, C.V. (1973). *Dictionary of education*, 3<sup>rd</sup> ed., New York: McGraw-Hill.
- Hoy, W. & Miskel, C. (2000). *Educational administrations Theory, Research and practice*, New York: McGraw-Hill.
- Hunt, V., Yee, L., Prince, S. & Dixon-Fyle, S. (2018). *Delivering through diversity*, Chicago, Ill: McKinsey & Company.
- Katz, R. L. (1955). Skills of and effective administrator, *Harvard Business Review*, 33(1), 33-42.
- Kleinginna, P. & Kleinginna, A. (1981). A categorized list of emotion definitions with suggestions for consensual definition, *Motivation and Emotions*, 5(4), 345-379.
- Koneck, C.M. (2006). *A study of women leadership and the glass ceiling* (Unpublished Doctoral Dissertation), Capilla University, Minneapdis, Minnesota, U.S.A.
- Lamson, M. (2018). Why we need more women managers: How we can leverage diversity in our workforce, *Inc. Magazine*, New York: Mansueto Ventures.
- Mc Celland, D. C. (1987). *Human motivation*, New York, Cambridge University Press.
- Myers, S. (1991). "Who are your motivated workers?" *Harvard Business Review*.
- Norton, M. S. (2003). "Let's keep our quality school principals on the job", *The high School Journal*, 86(2), 50-57.
- Olowuselo, A. & Bello, A. S. (2015). "Challenges to secondary school principals' leadership in Northern Region of Nigeria", *British Journal of Education*, 3(3), 1-5.
- Petri, H. & Govern, J. M. (2004). *Motivation: Theory research and applications*, Medina, OH: Wadsworth.
- Price, A. M. (2009). The relationship between the teacher's perception of the principals' leadership style and personal motivation, *DAI-A*, 70/02.



- Rao, M. S. (2012). Myths and Truths about soft skills, Association for Talent Development, (ATD), <https://www.td.org/magazines/td-magazine/myths-and-truths-about-soft-skills>.
- Rein hartz, J. & Beach, D.M. (2004). *Educational Leadership: Changing Schools, changing roles*, Boston: Allyn & Bacon.
- Rouleau-Carroll, L. (2014). *Attributes and characteristics the contribute to successful female leadership in secondary education* (Unpublished Doctoral Dissertation), Drake University, Iowa, U.S.A.
- Sagnak, M. (2010). The relationship between transformational school leadership and ethical climate, *educational Science: Theory and Practice*, 10(2), 1135-1152.
- Singh, N. (2001). *Organizational behavior: Concepts, theory, and practices*, New Delhi: Deep & Deep Publications.
- Wakshum, L.M. (2014). *Females' participation in educational leadership in secondary schools of llu Aba Bora Zone* (Unpublished Master Thesis) Jimma, Ethiopia.
- Wallace, M. & Marchant, T. (2011). Female administrative managers in Australian universities; not male and not academic, *Journal of Higher Education Policy and Management*, 33(6).
- Webb, S. R. (2008). The relationship between elementary school principals' leadership approaches and teacher motivation and job satisfaction in Alabama's Black Belt Region, **DAI-A**, 68/11.
- Weiner, B. (1992). *Human motivation: Metaphors, theories and research*, Thousand Oaks, CA.: Sage Publications.
- White paper (2013). *Women: The nest emerging Market*, London: Ernst and Young.

## الملحقات

## الملحق (1)

الاستبانة بصورتها الأولية



## (تحكيم)

سعادة الأستاذ الدكتور / الدكتورة .....المحترم/ المحترمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بدافعيتهن للعمل، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. وأضع بين أيديكم هذه الاستبانة لما عرف عنكم من خبرة أكاديمية وعملية، راجية النظر فيها، وبيان رأيكم حول أبعادها وفقراتها، ومدى قدرتها على تحقيق الهدف الذي وضعت من أجله وملاءمتها لأفراد العيّنة، وإن كانت لديكم ملحوظات أكون شاكرة لكم لإضافتها.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: سوار الخبايبة

جامعة الشرق الأوسط

اسم المحكم	التخصص	الرتبة الأكاديمية	مكان العمل

الرقم	الفقرة	انتماء الفقرة للمجال		الصياغة اللغوية		التعديلات المقترحة
		منتمي	غير منتمية	سليمة	غير سليمة	
المحور الأول: محور الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان						
المجال الأول: الصعوبات الإدارية						
1.	ضعف رغبة المعلمين في تحمّل مسؤوليات أخرى غير القيام بالتدريس.					
2.	ارتفاع العبء التدريسي يولد ضجرا لدى المعلمين					
3.	كثرة تمتّع المعلمات بإجازة الأمومة.					
4.	قصور في خدمات النظافة.					
5.	كثرة الإجازات المرضية.					
6.	كثرة ساعات المغادرة أثناء الدوام المدرسي.					
7.	ضعف مقدرة المعلمين على معالجة المشكلات السلوكية للطلبة.					
8.	تأخر بعض المعلمين في الدخول إلى الصف في الوقت المحدد.					
9.	ضعف سيطرة بعض المعلمين على الطلبة داخل الغرفة الصفية.					
10.	بعض المعلمين لا يُعير اهتمامًا للاجتماعات المدرسية					
11.	خلو المدرسة من المختبرات العلمية.					
12.	تشكل الجماعات غير الرسمية (الشللية)					
13.	المبنى المدرسي غير صالح للعملية التعليمية					
14.	تقصير المعلم في اداء واجباته المكلف بها رسميا					
15.	كثرة الأعباء الموكلة إلى مديرة المدرسة.					
16.	ضعف عملية التنسيق بين مديرية التربية والتعليم والإدارة المدرسية.					
17.	ضعف الاتصال والتواصل بين مديرية التربية والتعليم وإدارة المدرسة.					
18.	ضعف الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة.					
19.	الإخفاق في عملية الاتصال والتواصل بين العاملين داخل المدرسة.					
20.	نقص الكادر الإداري المساعد للمديرة.					

					21. تمارس مديرية التربية والتعليم نظامًا مركزيًا متشددًا في إدارة شؤون المدارس.
					22. وجود أكثر من جهة رقابية على المهمات التي تؤديها الإدارة المدرسية.
<b>المجال الثاني: الصعوبات الفنية</b>					
					23. قلة استخدام شبكة الإنترنت في العملية التعليمية.
					24. عزوف المعلمين عن إجراء البحوث الميدانية.
					25. ضعف الرغبة لدى العاملين في المشاركة بالأنشطة المدرسية.
					26. انخفاض مستوى الأداء لدى المعلمين.
					27. قلة اهتمام المعلمين بالطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
					28. ضعف المقدرة لدى بعض المعلمين على توظيف التقنيات الحديثة في التدريس.
					29. قلة اهتمام بعض المعلمين بمعالجة الأخطاء (الإملائية، اللغوية، والنحوية) لدى الطلبة.
					30. سوء استخدام (الأجهزة، الأدوات، والوسائل التعليمية) في العملية التعليمية.
					31. غياب الموضوعية لدى بعض المعلمين في تقييم طلبتهم.
					32. قلة الربط بين النظرية والتطبيق في العملية التعليمية.
					33. ضعف اهتمام بعض المعلمين بمتابعة الواجبات البيتية للطلبة.
					34. قلة التزام بعض المعلمين بالخطة الدراسية للمواد التي يقوم بتدريسها سواء الفصلية أم اليومية.
					35. ضعف التزام المعلمين بحضور الدورات التدريبية.
					36. كثرة المعلمين في بعض التخصصات الإنسانية مقارنة بزملائهم في التخصصات العلمية.
					37. ضعف مستوى الدافعية لدى المعلمين نحو التطوير المهني.
					38. تقترع معايير التقييم الوظيفي للعاملين إلى الوضوح.
					39. تأخر صدور قائمة التنقلات للمعلمين.
					40. تكليف بعض المعلمين بتدريس مواد خارج تخصصاتهم.

					41. قلة توافر القاعات الدراسية لتنفيذ بعض النشاطات والبرامج التربوية.
					42. قلة زيارات المشرفين التربويين للمدارس خلال السنة الدراسية.
					43. ضعف المقدرة لدى بعض المعلمين على الإدارة الصفية الناجحة.
<b>المجال الثالث: الصعوبات المالية</b>					
					44. التجهيزات المدرسية الحالية غير مناسبة للمبنى المدرسي.
					45. افتقار المدرسة إلى الساحات والملاعب الرياضية لممارسة بعض الأنشطة الرياضية.
					46. افتقار المدرسة إلى شبكة الإنترنت.
					47. ضعف عناصر البيئة الامنة داخل المدرسة.
					48. ضعف الحوافز المادية للطلبة المتميزين.
					49. ندرة الحوافز المالية (المادية) لحث المعلمين على تطوير أنفسهم.
					50. قلة الدعم المالي الذي تقدمه وزارة التربية والتعليم للإدارات المدرسية.
					51. ضعف مشاركة أفراد المجتمع المحلي في النشاطات المدرسية.
<b>المجال الرابع: الصعوبات الاجتماعية</b>					
					52. ارتفاع نسبة الأمية لدى أولياء أمور الطلبة.
					53. ضعف تعاون أولياء الأمور مع إدارة المدرسة في معالجة مشكلات أبنائهم.
					54. قلة الأنشطة الترفيهية للمعلمين.
					55. ضعف عملية الاتصال والتواصل بين الإدارة المدرسية وأولياء أمور الطلبة.
					56. انخفاض مستوى إدراك بعض المعلمين للتقاليد السائدة في المجتمع المحلي.
					57. توتر العلاقات بين بعض المعلمين ومدير المدرسة.
					58. ضعف العلاقات الإنسانية بين المعلمين وطلبتهم.
					59. قلة احترام بعض الاباء للمعلمين.
					60. يمارس بعض أولياء الأمور ضغوطاً اجتماعية على مدير المدرسة.

المجال الخامس: الصعوبات ذات الصلة بالسلطة التربوية					
					61. التأخر في سد الشواغر في الوقت المحدد.
					62. إجراء التقلات للمعلمين من غير استشارة للمديرين.
					63. التقيد بالإجراءات الروتينية لإنجاز الأعمال والمهام.
					64. دليل المعلم الخاص بالمواد الدراسية غير متاح لدى إدارة المدرسة.
					65. التمييز في التعامل بين الإدارات المدرسية ضمن المنطقة التعليمية الواحدة.
					66. ضعف اشراك مديري المدارس في المؤتمرات والندوات التربوية.
					67. ضعف عملية التنسيق بين المديرين والمشرفين التربويين.
					68. مقترحات مديرة المدرسة بصدد العملية التربوية لا تؤخذ في الاعتبار من الجهات التربوية العليا.
					69. قلة الحوافز المادية والمعنوية لمديري المدارس الحكومية.
					70. ضعف استجابة السلطات التربوية لاحتياجات الإدارات المدرسية المختلفة.
المحور الثاني: دافعية المديرات للعمل.					
					1. أشعر بالارتياح عندما أنجز عملي في الوقت المحدد.
					2. أرى أن الإنجاز المكتمل للعمل ذو قيمة بحد ذاته.
					3. أحب أن تكون الاعمال التي أنجزها منظّمة بشكل واضح.
					4. أتحمّل المسؤولية كاملة عن المهمات المنوطة بي.
					5. أشعر بالرضا عن العمل الذي أنجزه وفقاً لما ينبغي.
					6. أسعى لإقامة علاقات إنسانية طيبة مع العاملين كافة.
					7. أشعر براحة نفسية عندما أنجز أعمالاً تستند إلى معايير أخلاقية.
					8. أسعى لمعاملة المعلمين بعدالة.
					9. أعتز بعملي مديرة للمدرسة.
					10. تقبل المعلمين لأفكاري يُحفّزني على بذل مزيد من الجهد.
					11. مناقشتي للأفكار التربوية مع الآخرين تشعّرنني بالارتياح.
					12. أرغب في ممارسة الأعمال المثيرة للتحدي.
					13. أحس بالرضا عند مشاركتي في حوار مفيد مع المعلمين.

					14. يحفزني منصبي مديرة للمدرسة على بذل جهد إضافي.
					15. أشعر بالارتياح عندما يشاركني المعلمون في إنجاز بعض المهمات.
					16. يقدرني المسؤولون في مديرية التربية والتعليم بسبب أدائي للمهام المكلفة بها.
					17. يغلب على تعاملي مع المعلمين في المدرسة روح التعاون لا المنافسة.
					18. أحظى باحترام العاملين كافة.
					19. حل معظم مشكلات الطلبة يتم دون اللجوء إلى توظيف الإجراءات الرسمية.
					20. شغفي بوظيفتي يزداد كلما زادت سنوات خبرتي.
					21. اشرك المعلمين في عمليات اتخاذ القرار.
					22. أشارك العاملين في المدرسة في مناسباتهم الاجتماعية.
					23. اندفاعي للعملي ذاتياً يثير حماس العاملين لإنجاز المهمات المكلفين بها.
					24. أشعر بالرضا عن وظيفتي مديرة للمدرسة لما تحققت لي من امتيازات.
					25. أشعر بأن لدى المعلمين رغبة صادقة في التعاون معي.
					26. شعوري بالأمن الوظيفي يدفعني إلى مزيد من الجهد.
					27. نظرة المجتمع نحو المديرية تحفزني على تقديم أداء متميز.
					28. أشعر بالطمأنينة عندما أكون متواجدة مع العاملين داخل المدرسة.

شكرا لتعاونكم



## الملحق (2)

### قائمة بأسماء السادة المحكمين

الجامعة	التخصص	الرتبة الأكاديمية	اسم المحكم	الرقم
البلقاء التطبيقية	إدارة تربوية	أستاذ دكتور	أحمد بدح	1
العلوم الإسلامية العالمية	إدارة تربوية	أستاذ دكتور	محمد الخوالدة	2
الزيتونة الأردنية	مناهج وطرق تدريس العلوم	أستاذ دكتور	محمد الطراونة	3
العلوم الإسلامية العالمية	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	أدب السعود	4
الزيتونة الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	سليمان الأحمد	5
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	كاظم الغول	6
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	ذكريات القرالة	7
الزيتونة الأردنية	إدارة تربوية	أستاذ مشارك	منال حسن	8
الزيتونة الأردنية	مناهج وطرق تدريس العلوم	أستاذ مساعد	تهاني أبو جريبان	9
العلوم الإسلامية العالمية	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	رحمة الحميدنين	10
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	زيد الخريسات	11
الشرق الأوسط	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	دانا أخو ارشيدة	12
أكاديمية الإبداع المعرفي للتدريب	إدارة تربوية	أستاذ مساعد	علي الطراونة	13

الملحق (3)  
الاستبانة بصورتها النهائية



حضرة مديرة المدرسة ..... المحترمة

تحية طيبة وبعد،،

تقوم الباحثة بإجراء دراسة بعنوان: "الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بدافعتين للعمل من وجهة نظرهن انفسهن، وذلك لاستكمال متطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط. وأضع بين أيديكم هذه الاستبانة راجيةً الاستجابة على فقراتها، علماً بأن البيانات والمعلومات التي تحويها لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام والتقدير

الباحثة: سوار الخبايبة

جامعة الشرق الأوسط

غير مرتفع جداً	غير مرتفع	مرتفع لحد ما	مرتفع	مرتفع جداً	الفقرة	الرقم
<b>المحور الأول: محور الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان</b>						
<b>المجال الأول: الصعوبات الإدارية</b>						
					1. ضعف رغبة المعلمات في تحمّل مسؤوليات أخرى غير القيام بالتدريس.	
					2. عدم توفر عاملات نظافة.	
					3. كثرة الإجازات المرضية لدى المعلمات.	
					4. كثرة الأعباء الموكلة إلى مديرة المدرسة.	
					5. ضعف الاتصال والتواصل بين مديرية التربية والتعليم وإدارة المدرسة.	
					6. قلة الصلاحيات الممنوحة لمديرة المدرسة.	
					7. نقص الكادر الإداري المساعد للمديرة.	
<b>المجال الثاني: الصعوبات الفنية</b>						
					8. ضعف استخدام شبكة الإنترنت في العملية التعليمية.	
					9. ضعف الرغبة لدى المعلمات في المشاركة بالأنشطة المدرسية.	
					10. ضعف المقدرة لدى بعض المعلمات على توظيف التقنيات الحديثة في التدريس.	
					11. سوء استخدام (الأجهزة، الأدوات، والوسائل التعليمية) في العملية التعليمية.	
					12. الاضطرار إلى تكليف بعض المعلمات بتدريس مواد خارج تخصصاتهم.	
					13. قلة زيارات المشرفين التربويين للمدارس خلال السنة الدراسية.	
					14. ضعف مهارات الإدارة الصفية الناجحة لدى بعض المعلمات.	
<b>المجال الثالث: الصعوبات المادية</b>						
					15. ضعف الحوافز المادية للطلبة المتميزين.	
					16. ضعف عناصر البيئة الآمنة داخل المدرسة.	
					17. قلة الدعم المالي الذي تقدمه وزارة التربية والتعليم للإدارات المدرسية.	

غير مرتفع جداً	غير مرتفع	مرتفع لحد ما	مرتفع	مرتفع جداً	الفقرة	الرقم
					افتقار المدرسة إلى الساحات والملاعب الرياضية لممارسة بعض الأنشطة الرياضية.	.18
					ضعف مشاركة أفراد المجتمع المحلي في دعم النشاطات المدرسية.	.19
<b>المجال الرابع: الصعوبات الاجتماعية</b>						
					ضعف تعاون أولياء الأمور مع إدارة المدرسة في معالجة مشكلات أبنائهم.	.20
					ضعف الاتصال والتواصل بين الإدارة المدرسية وأولياء أمور الطلبة.	.21
					توتر العلاقات بين بعض المعلمات ومديرة المدرسة.	.22
					ضعف العلاقات الانسانية بين المعلمات وطلبتهن.	.23
					ممارسة بعض أولياء الأمور ضغوطاً اجتماعية على مدير المدرسة.	.24
<b>المجال الخامس: الصعوبات ذات الصلة بالسلطة التربوية</b>						
					عدم سد الشواغر في الوقت المحدد.	.25
					إجراء التنقلات للمعلمات من غير استشارة المديرات.	.26
					البيروقراطية وإجراءاتها التي تستغرق وقتاً طويلاً	.27
					ضعف اشراك مديرات المدارس في المؤتمرات والندوات التربوية.	.28
					ضعف التنسيق بين المديرات والمشرفين التربويين.	.29
					عدم الأخذ بمقترحات مديرة المدرسة بصدد العملية التربوية من قبل الجهات القيادية العليا.	.30

رقم	الفقرة	موافق بشدة	موافق	موافق لحد ما	غير موافق	غير موافق بشدة
<b>المحور الثاني: دافعية المديرية للعمل.</b>						
1.	أشعر بالارتياح عندما أنجز عملي في الوقت المحدد.					
2.	تقبل المعلمات لأفكاري يُحفّزني على بذل مزيد من الجهد.					
3.	مناقشتي للأفكار التربوية مع الآخرين تشعرني بالارتياح.					
4.	يحفّزني منصبي كمديرة للمدرسة على بذل جهد إضافي.					
5.	أشعر بالفخر عندما تشاركني المعلمات في إنجاز المهمات.					
6.	يقدرني المسؤولون في مديرية التربية والتعليم بسبب أدائي للمهام المكلفة بها.					
7.	شغفي بوظيفتي يزداد كلما زادت سنوات خبرتي.					
8.	نظرة المجتمع نحو المديرية تحفزني على تقديم أداء متميز.					

## الملحق (4)

كتاب تسهيل المهمة من جامعة الشرق الأوسط إلى وزارة التربية والتعليم

**MEU** جامعة الشرق الأوسط  
MIDDLE EAST UNIVERSITY  
Amman - Jordan

مكتب رئيس الجامعة  
Office of the President

الرقم، در/خ/ 1180  
التاريخ، 2024/03/28

معالي الأستاذ الدكتور عزمي محمود محافظة الأكرم

وزير التربية والتعليم

تحية طيبة وبعد،

تهديكم جامعة الشرق الأوسط أطيب التحيات وأصدق الأمنيات، وحيث إن المسؤولية المجتمعية قيمة أساسية في تحقيق رسالة الجامعة ورؤيتها، وبهدف تعزيز وترسيخ أسس التعاون المشترك الذي يسهم في تأدية الجامعة التزامها نحو خدمة المجتمع المحلي وتميمته، يرجى التكرم بالموافقة على تقديم التسهيلات الممكنة للطالبة سوار عبدالله متروك الخبايبة ورقمها الجامعي (402210092) المسجلة في برنامج ماجستير الإدارة والقيادة التربوية/ كلية الآداب والعلوم التربوية؛ والتي تتولى القيام بتوزيع استبانات لدى المدارس الحكومية والخاصة في جميع الأحياء التابعة للعاصمة عمان/ لاستكمال رسالتها الجامعية والموسومة بعنوان "الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بدافعتين للعمل"، علماً أن المعلومات التي ستحصل عليها ستبقى سرية ولن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا معاليكم بقبول فائق الاحترام والتقدير...

رئيسة الجامعة

أ.د. سلام خالد المحادين



## الملحق (5)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مدير مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات



١٦٥٣٤١١٠/٣

الرقم: ٢٤ رمضان ١٤٤٥

التاريخ: ٢٠٢٤/٠٤/٠٤

الموافق:

السيد مدير إدارة مركز الملكة رانيا العبدالله لتكنولوجيا التعليم والمعلومات  
السيد مدير مديرية السياسات والتخطيط الإستراتيجي

الموضوع:  
(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛

فلاحاً لكتابي رقم 16112/10/3 تاريخ 2024/4/3.

أرجو العلم بأن طالبة سوار عبد الله متروك الخبايبة تقوم بإجراء دراسة بعنوان "الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بدافعيتهن للعمل"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى بيانات ومعلومات من إدارتكم /مديرتكم. راجياً تسهيل مهمة طالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، وألاً تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم

عصام رضوان التساسبية  
مدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي

نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي

نسخة/ الملف 10/3

## الملحق (6)

كتاب تسهيل المهمة من وزارة التربية والتعليم إلى مديري ومديرات المدارس الحكومية



وزارة التربية والتعليم  
البحرين

رقم: ١٧٣٩٩١١٠/٣  
٤ شوال ١٤٤٥  
تاريخ: ٢٠٢٤/٠٤/١٤  
موافق:

السيد مدير التربية والتعليم

الموضوع:  
(البحث التربوي)

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته، وبعد؛  
فلاحاً لكتابي رقم 16112/10/3 تاريخ 2024/4/3.

أرجو العلم بأن الطالبة سوار عبد الله متروك الخيايبي تقوم بإجراء دراسة بعنوان "الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بدافعتين للعمل"، استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من مدراء المدارس التابعة لمديرتكم. راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة، وألاً تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

وزير التربية والتعليم



**الدكتور ياسر العمري**  
مدير البحث والتطوير التربوي

نسخة/ لمدير إدارة التخطيط والبحث التربوي  
نسخة/ لمدير البحث والتطوير التربوي  
نسخة/ لرئيس قسم البحث التربوي  
نسخة/ الملف 10/3

الملكية الأردنية الهاشمية

ماتق: 6 5607181 +962 6 ٩62 6 5666019 +962 6 ١٦٤٦ عان 11118 الأردن. الموقع الإلكتروني: [www.moe.gov.jo](http://www.moe.gov.jo)



## الملحق (7)

كتاب تسهيل المهمة من مدرء مديريات التربية والتعليم في محافظة العاصمة عمان إلى مديريات  
المدارس الحكومية فيها (وعددتها 9 مديريات)



مديرية التربية والتعليم للواء الجيزة

ج.ز. ١٩٦٧/١١/٢  
٤ شوال ١٤٤٥  
٢٠٢٤/٠٤/١٤

مديري المدارس ومديراتها المحترمين

الموضوع/ البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٠/٣/١٦١١٢/٣ تاريخ ٢٠٢٤/٤/٣  
فأرجو العلم بأن الطالبة سواز عبد الله الخبايبية تقوم بإجراء دراسة بعنوان " الصعوبات التي تواجه  
مديريات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بدافعيتهن للعمل من وجهة نظرهن أنفسهن  
"استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة والقيادة التربوية من جامعة  
الشرق الأوسط ، ويحتاج ذلك إلى معلومات وتطبيق أداة الدراسة على عينة من مديريات المدارس  
لدينا ، راجياً تسهيل مهمة الطالبة، وتقديم المساعدة الممكنة لها، وألا تستخدم البيانات والمعلومات  
المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التربوية والمالية  
د. عبد الرحمن الخضير الزين

نسخة/ مدير الشؤون الإدارية والمالية.   
نسخة/ رئيس قسم التخطيط التربوي.   
نسخة/ عضو قسم التخطيط التربوي.   
نسخة/ الملف العام.   
المرفقات : استبانة ٥ صفحات



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم للواء ناعور



الرقم : ن/٢ / ١٢٧٩  
التاريخ : ٨ / شوال / ١٤٤٥ هـ  
الموافق : ١٧ / ٤ / ٢٠٢٤ م.

مديري ومديرات المدارس الحكومية

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد !!!

اشارة إلى كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٧٣٩٩/١٠/٣ تاريخ ١٤/٤/٢٠٢٤، فأرجو العلم بأن الطالبة سوار عبدالله متروك الخبايبية تقوم بإجراء دراسة بعنوان " الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بدافعتين للعمل ". استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة و القيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من مدرء المدارس .

راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة، وألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي..

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

  
مدير الشؤون الإدارية والمالية  
فواز الحصيل

نسخة / مدير الشؤون الإدارية والمالية

نسخة / رئيس قسم التخطيط التربوي.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم للواء الموقر



م و ١١/٧/٢٢٢٣  
٥ شوال ١٤٤٥  
٢٠٢٤/٠٤/١٥

الرقم:  
التاريخ:  
الموافق:

مديرو ومديرات المدارس المحترمين

الموضوع: تسهيل مهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته..

فأشير لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم (١٧٣٩٩/١٠/٣) تاريخ (٢٠٢٤/٤/١٤)، أرحو تسهيل مهمة الطالبة (سوار عبد الله متروك الخبايبة) والتي تقوم بإجراء دراسة بعنوان (الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بدافعتين للعمل) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط، ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من مديرات المدارس، راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة.

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية

د. زهور رضيان الزين

نسخة: مدير الشؤون التعليمية ✓

نسخة: رئيس قسم الإشراف التربوي ✓

نسخة: عضو قسم الإشراف ✓

المملكة الأردنية الهاشمية

تلفون (٤٠٥١٨٠٧-٠٦) / (٤٠٥١٨٢٢-٠٦) - فاكس (٤٠٥١٨٢٥-٠٦)



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم للواء وادي السير

الرقم ٢٤٦٥/١/٤  
التاريخ ١٤٤٤/٤/١٤  
الموافق ٢٤/٤/١٤٤٤

### مديرات المدارس الحكومية

الموضوع: البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،  
لاحقا لكتابي رقم 2458/1/12 تاريخ 2024/4/14 والمعطوف على كتاب معالي  
وزير التربية والتعليم 16112/10/3 تاريخ 2024/4/3 والمتعلق بالبحث التربوي،  
أرجو تسهيل مهمة الطالبة سوار متروك الخبايبة والتي تقوم بإجراء دراسة بعنوان "  
الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها  
بدافعيتها على العمل" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص  
الإدارة والقيادة من جامعة الشرق الأوسط ويحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على  
عينة من مديرات المدارس.  
راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها، على أن تتم مطابقة  
الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة، وألا تستخدم البيانات المتحصلة إلا لأغراض البحث  
العلمي.

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

سوسن عبد الحسن القصاص

نسخة / مدير الشؤون التعليمية والفنية  
نسخة / رئيس قسم النشاطات التربوية  
نسخة / رئيس قسم التخطيط  
المرفقات/ الاستبانة (3) صفحات

Handwritten signature

بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم

مديرية التربية والتعليم لواء ماركا / محافظة العاصمة

135 / 17  
8 شوال 1445  
2024/04/16

الرقم: /

التاريخ: / /

السادة مديري ومديرات المدارس

الموضوع / البحث التربوي

إشارة الى كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم 3 / 10 / 17399 تاريخ 2024/4/14 أرجو العلم بأن الطالبة سوار عبد الله متروك الخياوية تقوم بإجراء دراسة بعنوان "الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بدافعتين للعمل" استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط ويحتاج ذلك الى تطبيق أداة الدراسة على عينة من مدرء المدارس راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على أن تتم مطابقة الأداء المطبقة مع الأداة المرفقة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة الا لأغراض البحث العلمي .

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

سحر أحمد النوريكات

مدير الشؤون الادارية والمالية  
قسم التخطيط التربوي

سم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم للواء الجامعة / محافظة العاصمة



الرقم : ٤٥٧٣ / ١٣ / ٧  
التاريخ : ١٣ / ٧ / ٢٠٢٤  
الموافق : ١٦ / ٧ / ٢٠٢٤

مديرات المدارس الحكومية

الموضوع : البحث التربوي

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ،

إشارة لكتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم 17399/10/3 تاريخ 2024/4/14  
ولاحقاً لكتابنا رقم 4509/13/7 تاريخ 2024/4/15  
أرجو العلم بأن الطالبة /سوار عيد الله متروك الخبايبة تقوم بإجراء دراسة عنوانها " الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بدافعتهم للعمل " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص الادارة والقيادة التربوية من جامعة الشرق الاوسط ، و يحتاج ذلك إلى تطبيق أداة الدراسة على عينة من (مديرات ) مدارسكم راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة اعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها ، على أن تتم مطابقة الأداة المرفقة مع الأداة المطبقة ، شريطة ألا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة إلا لأغراض البحث العلمي ،

واقبلوا الاحترام ،،،

مدير التربية والتعليم  
د. أحمد عبد العزيز السلامات  
مدير الشؤون الفنية والتعليمية

- نسخة / مدير الشؤون التعليمية  
- نسخة / رئيس قسم الإشراف التربوي  
- نسخة / عضو الإشراف  
- نسخة / الديوان  
المرفقات : كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم م ت 17399/10/3 تاريخ 2024/4/14  
عدد الصفحات (8)



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم للواء القويسمة



٣٥٠٩١١٧

الرقم: ٤٠٠٠٠ شتال ١٠٤٤٥٠

التاريخ: ٢٠٢٤/٠٤/١٤

الموافق: .....

مديرات المدارس

الموضوع : البحث التربوي وتسهيل المهمة

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

إشارة إلى كتاب معالي وزير التربية والتعليم رقم ١٦١١٢/١٠/٣ الموافق ٢٠٢٤/٤/٣ .

تقوم الطالبة " سوار عبد الله متروك الخبايبة " من جامعة الشرق الأوسط تخصص الإدارة والقيادة التربوية بإجراء دراسة بعنوان: "الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بدافعيتهن للعمل وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير .

يرجى التكرم بتسهيل تطبيق ( أداة الدراسة ) للطالبة المذكورة أعلاه وتقديم المساعدة الممكنة لها شريطة أن لا يؤثر ذلك على سير العملية التعليمية .

واقبلوا الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير الشؤون التعليمية  
سعد أحمد السكارنة

• نسخة/ مدير الشؤون التعليمية

• نسخة / رق. الإشراف التربوي

• نسخة / الملف العام

• المرفقات : كتاب معالي وزير التربية والتعليم المشار إليه أعلاه + أداة الدراسة ( ٤ ) صفحات





بسم الله الرحمن الرحيم



وزارة التربية والتعليم  
مديرية التربية والتعليم للواء سحاب



الرقم: ٢١٩٩ / ١١ / ٧  
التاريخ: ٥ شوال ١٤٤٥  
الموافق: ٢٠٢٤ / ٠٤ / ١٥

السادة مديري ومديرات المدارس المحترمين

الموضوع: ( البحث التربوي )

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته ...

فلاحاً لكتابنا رقم 2165/1/2 بتاريخ 2024/4/14 وإشارة إلى كتاب معالي الوزير رقم 17399/10/3 بتاريخ 2024/4/14 فأرجو العلم بأن الطالبة سوار عبدالله متروك الخبايبة تقوم بإجراء دراسة بعنوان " الصعوبات التي تواجه مديرات المدارس الحكومية في محافظة العاصمة وعلاقتها بدافعيتهن للعمل " استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير الإدارية والقيادة التربوية من جامعة الشرق الأوسط ، ويحتاج ذلك الى أداة الدارسة على عينة من مدراء المدارس . راجياً تسهيل مهمة الطالبة المذكورة وتقديم المساعدة الممكنة لها . على ان تتم مطابقة الأداة المطبقة مع الأداة المرفقة ، والا تستخدم البيانات والمعلومات المتحصلة الا لأغراض البحث العلمي .

وتفضلوا بقبول فائق الاحترام

مدير التربية والتعليم

مدير التربية والتعليم للواء سحاب  
عاصم رسمي المومني

مدير الشؤون الإدارية والمالية  
نسخة / ر.ق التخطيط التربوي.  
نسخة / الملف العام.