



المملكة العربية السعودية  
وزارة التعليم العالي  
جامعة شقراء  
كلية التربية بعفيف (شطر البنات)

## بحث بعنوان

"دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي  
مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف  
بالمملكة العربية السعودية"

إعداد الباحثة/ هناء محمد جلال جمال الدين لطفي

أستاذ مساعد التربية المقارنة والإدارة التعليمية

كلية التربية بعفيف (شطر البنات)

١٤٣٦ هـ

## مقدمة الدراسة :

المتفحص للنظريات المتعلقة بالإدارة المدرسية يجد أن معظمها يضع مدير المدرسة في موقع استراتيجي لكل ما يدور في المدرسة. فهو المسئول الأول عن نجاح المدرسة في الوصول إلى أهدافها وتربية أبنائها، وهو المنظم لعلاقات كل العناصر التي ترتبط بالمدرسة كنظام، من موارد مادية وبشرية (وليد، ٢٠٠٥: ١٠٥). ويعتبر مدير المدرسة بصفة عامة، أهم عناصر الإدارة، فهو القائد الإداري والأكاديمي للمدرسة، والذي له استقلالية جديرة بالاعتبار في تقرير تنظيمها ومناهجها والهيئة القائمة عليها. فالمدير له تأثير كبير على المعلم وعلى كيفية تنمية شخصيته وتعديل سلوكه (نصر، ٢٠١٠: ٧٨-٨١). و الدور الجديد لمدير المدرسة يفرض عليه القيام بتطوير دور المعلم ليصبح قائدا وموجها لعمليات التعليم والتعلم، وليصبح باحثا ومحللا ومستفيدا من المعلومات والمعارف والمهارات والاتجاهات. فالإدارة الواعية هي القادرة على تفعيل دور العاملين وتنظيم جهودهم، وتحسين مستوى أدائهم من أجل النهوض بالعملية التربوية كما وكيفا، وصولا لتحقيق نتائج تسمو بالمجتمع نحو الرفعة والازدهار (حجي، ١٩٩٤: ٤٥). كما تنبع أهمية القيادة المدرسية من مقدرة القائد على توجيه الأنشطة الجماعية بالاتجاه الذي يريدون، فالقيادة الحكيمة تستطيع توجيه الجهود وتجميع الطاقات لمواجهة التطورات الحديثة و المتسارعة في ظل التقدم التكنولوجي (أبو النور، ومحمد، ٢٠١٥: ٤٩). فالقيادة هي العامل الخفي في التأثير على الآخرين، ولا بد من التأكيد على أن هذا التأثير يمكن أن يأخذ أشكال متعددة: إلهام ورؤية ملهمة وفي هذا يكون القائد يعظم طموحات وتوقعات المرؤوسين، طاقة محركة لإنجاز ما لم ينجز، والتوجه لإنجاز الأعمال الكبيرة التي لا يتوقع الآخرون أن بالإمكان تحقيقها، وأخيرا الاتيان بالنجاح المثير للمشاعر بما يحرك المرؤوسين طواعية للعمل مع القائد المتفوق في مجاله والقائد لصناعته (نجم، ٢٠١٠: ٤٤). فنجاح المدرسة أوفشلها في تحقيق الأهداف المنشودة والمرجوة منها، يرجع بالدرجة الأولى للمعلم حيث يعتبر الركيزة الأساسية في عماد المدرسة، فمهما توفرت في المدرسة الأبنية والتجهيزات، فلن تكون لها فاعليتها ما لم تتخذ المعلم المؤهل المؤمن برسائله سنداً لها، فقد ساعد المعلمون عبر العصور في تشكيل وصياغة عقول الطلاب، فالمعلمون الذين يأخذون مهنة التدريس مأخذ الجد يبعثون الحياة في المواد التي يقومون بتدريسها، ويتركون أثرا في حياة الطالب لا ينسى ولا يمكن محوه، إنهم يعطون معنى للحياة وعندما يفعلون ذلك يربطون حياة الطالب بحياته أصبحت لها هدف ومعنى

وعندما تتصل روح المعلم بروح الطالب يظهر ويطفو على السطح أفضل ما لدى الطالب (تشارلز ماكجوير، ٢٠٠٦). ونظرا لأهمية المعلم ودوره القيادي في تنشئة الأجيال فإنه في أمس الحاجة لتنمية مهاراته القيادية، خاصة وأن التربية تتغير باستمرار لتواكب التطورات والتغيرات المتلاحقة في شتى العلوم مما يلقي على كاهل المعلمين ضرورة تنمية مهاراتهم القيادية، وذلك من خلال إيجاد الفرص دوماً للتعلم والتطور كقيادة والعمل على رفع كفاءاتهم الثقافية والمهنية. ولذلك تسعى الباحثة من خلال هذه الدراسة إلى التعرف إلى دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين، لتقديم مجموعة من المقترحات لتفعيل ذلك الدور.

### مشكلة الدراسة: تنصب مشكلة الدراسة حول السؤال الرئيس التالي:

ما دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الاسئلة الفرعية الآتية:

١. ما درجة قيام مدير المدرسة بدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 05$ ) في متوسط تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين؟
٣. ما سبل تفعيل دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في مدارس محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية؟

### أهداف الدراسة: تسعى الدراسة الحالية إلى التعرف على:

١. درجة قيام مدير المدرسة بدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين.

٢. الكشف عن أثر عامل (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) على تقديرات المعلمين لدرجة قيام مدير المدرسة بدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمين مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين.

٣. التوصل إلى سبل تفعيل دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمين مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من خلال وجهة نظر المعلمين.

### فروض الدراسة:

١- لا يؤدي مدير المدرسة دوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين بدرجة كبيرة .

٢- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية تعزي لمتغير الجنس (ذكور - إناث) من وجهة نظر المعلمين.

٣- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية تعزي لمتغير سنوات الخدمة (5-1 سنوات، 6-10 سنوات، أكثر من عشر سنوات) من وجهة نظر المعلمين.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية تعزي لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم عام، دراسات عليا) من وجهة نظر المعلمين.

### أهمية الدراسة: تبرز أهمية الدراسة في:

١. إبراز دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين.

٢. تشجع هذه الدراسة على إجراء مزيد من الدراسات حول دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المدارس بالمراحل المختلفة في التعليم.
٣. تشكل هذه الدراسة حافز للعاملين في ميدان التربية والتعليم للتعرف على دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.
٤. النتائج والتوصيات التي ستتوصل إليها الدراسة سوف تساعد بإذن الله في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين في المدارس.

### حدود الدراسة:

١. الحد الزمني: الفصل الدراسي الثاني من السنة الدراسية (١٤٣٦هـ - ٢٠١٥م).
٢. حد أداة الدراسة: تعتمد نتائج الدراسة على مدى صدق الأداة المستخدمة في الدراسة، ومعامل ثباتها، وتمثيل العينة لمجتمع الدراسة

### مصطلحات الدراسة

١. الدور (Role): يعرفه (أحمد، ٢٠٠٠: ٣٥) بأنه: " مجموعة من الوظائف والمهام والمسئوليات المتوقعة والتي يمكن أن يقوم بها تنظيم أو قطاع مؤسسة لتحقيق أهداف معينة داخل المجتمع ". وتعرفه الباحثة إجرائياً: بأنه: " عبارة عن الوظائف والمهام والمسئوليات المتوقعة التي يقوم بها مدير المدرسة لتحقيق أهداف تربوية داخل المدرسة ".
٢. مدير المدرسة: تعرفه وزارة التربية والتعليم العالي بالمملكة العربية السعودية ، والتي عرفت مدير المدرسة بأنه " المسؤول الأول عن إدارة المدرسة ، وتوفير البيئة التعليمية المناسبة فيها ، والمشرف الدائم فيها لضمان سلامة سير العملية التربوية، وتنسيق جهود العاملين فيها ، وتوجيههم ، وتقويم أعمالهم ، من أجل تحقيق الأهداف العامة للتربية ( وزارة التربية والتعليم العالي ، ١٩٩٦ : ٣٥ ) . وتعرفه الباحثة إجرائياً بأنه: " الشخص الذي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير معلميه ورفع مستوى طلاب مدرسته من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها.
٣. المرحلة الثانوية: تعرفها الباحثة إجرائياً بأنها: "المرحلة التي تؤهل الطلاب للالتحاق بالتعليم الجامعي والتي تلي المرحلة المتوسطة مباشرة".

٤. المهارة: "القدرة العالية على أداء الفعل في مجال معين بسهولة وسرعة ودقة مع القدرة على تكييف الأداء طبقاً للظروف المتغيرة وتتضمن المهارة القدرات الأصلية والمكتسبة التي تمكن الفرد من أداء عمل ما فكرياً أو عقلياً بأقل مجهود وأقل تكلفة وبأسرع وقت ممكن وبأدق ما يمكن بحيث تعطي أعلى عائداً ومنفعة ممكنة" (أبو النور، ومحمد، ٢٠١٥، ص ٣٢-٣٣).

٥. المهارات القيادية (LeadershipSkills) تعرف بأنها: " قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق- بحيث يجعل من هذا الفريق قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق" (www.hrdiscussion.com/ hr25986.htm1). وقد تم تصنيف المهارات القيادية إلى ثلاثة: مهارة التطوير ومهارة الإبداع ومهارة التأثير في الآخرين في هذه الدراسة.

### الدراسات السابقة:

#### أولاً: الدراسات العربية:

١- دراسة الزهراني (١٩٩٩) بعنوان " المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية " ( دراسة ميدانية بمدينة الرياض ) .

هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى توافر المهارات القيادية ( الفنية ، والإنسانية ، والإدراكية ) لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين .وقد تكونت عينة الدراسة من معلمي مدينة الرياض وكان عددهم (٤٦٨) معلماً بواقع (٢٤%) من المجتمع الأصلي الذي بلغ (١٩٤٩) معلماً .وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- تتوافر جميع المهارات القيادية ( الفنية والإنسانية والإدراكية ) لدى مديري المدارس الثانوية بالرياض بدرجة متوسطة فأكثر حيث جاءت متوسطاتها محصورة بين (٣٣.٣%)، (٥٦.٢%) كحد أدنى .
- تتوافر المهارات الفنية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الدرجات الكلية (٢٠.٧٥%) من أصل (٤) درجات .
- تتوافر المهارات الإنسانية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الدرجات الكلية ( ٢٠.٩٩%) من أصل (٤) درجات.

- تتوافر المهارات الإدراكية لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة الرياض بدرجة متوسطة حيث بلغ متوسط الدرجات الكلية ( ٥٢ . ٢٠%) من أصل (٤) درجات .

ومما أوصت به الدراسة إعداد دورات تدريبية لمديري المدارس الثانوية لتنمية المهارات القيادية لديهم في المجالات الثلاثة الرئيسة ( الفنية والإنسانية والإدراكية ).

٢- دراسة المغامسي (٢٠٠٤) بعنوان: "القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية" هدفت الدراسة إلى التعرف على القيادة التربوية، والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية، وركزت على مهارة الإبداع والتطوير، ومهارة التأثير في الآخرين واشتملت الدراسة على تحديد مفهوم القيادة التربوية وخصائصها، وبيان أهميتها والحاجة إليها في المؤسسات التربوية. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي. وكان من أهم نتائجها ما يلي: أ- تبرز أهمية القيادة التربوية في المؤسسات التربوية حيث تتعاضد الحاجة والأهمية إليها من خلال المتغيرات والمستجدات العلمية وتأثيرها على العملية التربوية والتعليمية. ب- تبرز أهمية القائد التربوي في المؤسسات التربوية الذي يمتلك مهارة الإبداع والابتكار والتطوير والرؤية المستقبلية في هذا العصر. ج- تتضح أهمية وجود القائد التربوي في مؤسساتنا التربوية الذي يمتلك مهارة التأثير في الآخرين.

٣- دراسة الريمي (٢٠٠٥) بعنوان " المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية "

هدفت الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية والمهارات القيادية السائدة لديهم حالياً ، إضافة إلى المهارات القيادية التي يحتاجون إلى التدريب عليها .

وتحقيقاً لأهداف الدراسة فقد استخدمت الطريقة العشوائية التطبيقية في اختيار عينة البحث من المعلمين والمعلمات والبالغ عددهم (٢٨٣) منهم (١٠٠) معلم و( ١٨٣) معلمة من مجموع المجتمع الأصلي البالغ (٩٤٥) معلماً ومعلمة أي بنسبة قدرها (٣٠%).

وقد صممت استبانة احتوت على (٥٧) فقرة موزعة على محاور البحث الثلاثة المتمثلة في المهارات القيادية اللازمة والسائدة والتي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب .

## وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية والتي من أهمها :

- إن المهاران القيادية الازمة لمديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز والتي احتلت المرتبة الأولى هي المهارات الذاتية وتليها من حيث الأهمية المهارات الإنسانية ثم المهارات الفنية وبمتوسطات حسابية ( ٤٠.٧٨ )، (٦٧.٤)، (٤٠.٦٢) .على التوالي .
- أن المهارات القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز والتي تبين أنها أكثر سيادة هي المهارات الفنية تليها المهارات الذاتية ثم المهارات الإنسانية وبمتوسطات حسابية ( ٤٠.٤١ )، ( ٤٠.٤٠ )، ( ٤٠ ) على التوالي .
- أن المهارات القيادية التي يحتاج فيها مديرو ومديرات المدارس الثانوية في مدينة تعز إلى تدريب هي المهارات الذاتية حيث احتلت المرتبة الأولى تليها المهارات الفنية ثم المهارات الإنسانية وبمتوسطات حسابية ( ٤٠.٤٢ )، ( ٤٠.٤ )، ( ٤٠.٣٠ ) على التوالي .
- لم تظهر نتائج الدراسة أية فروق دالة بين رؤى المعلمين والمعلمات نحو المهارات القيادية لمديريهم سواء الازمة أو السائدة أو التي تحتاج إلى تدريب وفقا لمتغيري المؤهل والخبرة .
- أظهرت نتائج البحث فروقا ذات دلالة احصائية بين رؤى المعلمين والمعلمات نحو المهارات القيادية لمديريهم سواء الإنسانية بالنسبة للمهارات الازمة والتي يحتاج فيها المديرون إلى تدريب أو الذاتية والفنية بالنسبة للمهارات السائدة وفقا لمتغير الجنس .
- وقد أوصت الدراسة بالتوصيات التالية : ١- إقامة دورات تدريبية نوعية .
- ٢- تنظيم ورش عمل للمدارس يكون محورها المهارات القيادية .
- ٣- العمل على التركيز لتطوير المهارات الإنسانية .
- ٤- دراسة مرضاخ(٢٠٠٧) بعنوان: "العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين" هدفت الراسة التعرف إلى مفهوم السلوك الإبداعي وأنماطه في المنظمات، والتعرف على واقع الإبداع الإداري عند الموظفات في عينة الدراسة، وعلى أنماط السلوك القيادي عند القيادات النسائية في عينة الدراسة، ثم التعرف على طبيعة العلاقة بين سلوك القيادة والإبداع عند الموظفات في عينة الدراسة. وكذلك التعرف على تأثير الخصائص الشخصية والوظيفية على إبداع الموظفات في عينة الدراسة، وقد استخدمت الدراسة الاستبيان وطبقته على عينة عددها(٢٣٨)



من الموظفين الإداريات بجامعة الملك عبد العزيز، وكان من نتائج الدراسة الآتي: وجود مستوى إبداعي مرتفع نسبيا عند الموظفين، أن القيادات الإدارية تهتم غالبا بالإنتاج اهتماما عاليا، كما تهتم بالموظفات بدرجة عالية، وجود تأثير لبعض المتغيرات الشخصية، المؤهل العلمي، الدخل، الحالة الاجتماعية على بعض أبعاد الإبداع الإداري، كما وجد أن العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري مثل (حل المشكلات واتخاذ القرار، القابلية للتغيير، روح المخاطرة، سعة الاتصالات، تشجيع الإبداع) وبين بعد الاهتمام بالإنتاج علاقة طردية ضعيفة، وكذلك العلاقة بين أبعاد الإبداع الإداري مثل (حل المشكلات واتخاذ القرار، القابلية للتغيير) وبين بعد الاهتمام بالعاملين علاقة طردية ضعيفة بينما علاقة بقية أبعاد الإبداع الإداري مثل (روح المخاطرة، سعة الاتصالات، وتشجيع الإبداع) مع اهتمام القائد بالعاملين فإنها علاقة غير دالة. وعلى ضوء ذلك توصلت الباحثة أن الإبداع الإداري عبارة عن منظومة تتفاعل مع عدة عناصر قدمت الباحثة على ضوء ذلك نموذجا مقترحا قد يساعد في التنبؤ بتفاعل كل من السلوك القيادي والمناخ التنظيمي والموظف كفرد قادر على الإبداع المنظم.

٥ - دراسة بلواني (٢٠٠٨) بعنوان: " دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيناتها من وجهة نظر مديريها" هدفت الدراسة إلى التعرف إلى دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات (نابلس، وطولكرم، وقلقيلية، وجنين، وطوباس، وسلفيت)، كما سعت إلى معرفة دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع من وجهة نظر المديرين باختلاف متغيرات (الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، والتخصص، ومكان العمل)، وفقد تكونت عينة الدراسة من (٢١٥) مديرا ومديرة، أي ما يعادل (٥٠%) تقريبا من المجموع الكلي لعدد المديرين، حيث كان عدد الأفراد الذين أعادوا الاستبيانات (١٩٦) فردا. وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن مجال المعلم في تنمية الإبداع كان كبيرا جدا بنسب (٨٦.٧%).
- أن مجال الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيرا بنسبة (٧٥%).
- أن مجال المجتمع المحلي في تنمية الإبداع كان كبيرا بنسبة (٧٠.٤%).

- أن مجال البيئة المدرسية في تنمية الإبداع كان كبيرا بنسبة (٧٠.٤%) .
- أن مجال المناهج التعليمية في تنمية الإبداع كان متوسطا بنسبة (٦٨.١%) .
- أن الدرجة الكلية لإجابات عينة الدراسة نحو الأسئلة المتعلقة بدور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها، بلغت (٧٦.٤%)، وهذا يدل على نسبة موافقة كبيرة نحو الأسئلة.
- اتضح عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $0.05 \geq \alpha$ )، في دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات الشمال ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها تعزي إلى متغيرات (المؤهل العلمي، وسنوات الخدمة، وتخصص المدير، ومكان العمل) بينما كانت هناك فروق تعزي إلى متغير الجنس.

٦- دراسة مرتضى (٢٠٠٩) بعنوان: "دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله" هدفت الدراسة إلى توضيح دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة وسبل تفعيله . وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، كما استخدمت الاستبانة كأداة لجمع المعلومات

#### وكان من أهم نتائجها ما يلي:

- درجة قيام المشرف التربوي بدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظة غزة كان عاليا بنسبة مئوية (٦٣.٩٧%) .
- احتل المجال الثالث " دور المشرف التربوي في تنمية مهارة التأثير في الآخرين " الترتيب الأول بنسبة مئوية قدرها (٦٨.٣٢%) .
- احتل المجال الثاني " دور المشرف التربوي في تنمية مهارة التطوير " الترتيب الثاني بنسبة مئوية قدرها (٦٢.٥٠%) .
- احتل المجال الأول " دور المشرف التربوي في تنمية مهارة الإبداع " على الترتيب الثالث بنسبة مئوية قدرها (٦٠.١١%) .

## ثانيا: الدراسات الأجنبية:

١- دراسة تيلستون (Tilloston, 1995) بعنوان "تحليل للمهارات الفنية والإنسانية والفكرية التي يمتلكها المدبرون في التعليم العالي"

هدفت هذه الدراسة إلى اختبار نظرية كاتز (Katz) التي طورها سنة ١٩٧٤م ، حيث قام من خلال هذه النظرية بتصنيف المهارات الإدارية الضرورية للمديرين في المؤسسات المختلفة إلى ثلاث مجموعات ( المهارات الفكرية ، والمهارات الإنسانية ، والمهارات الفنية ) ، وقد حاولت هذه الدراسة استقصاء درجات إدراك المديرين في مؤسسات التعليم العالي لأهمية هذه المهارات لهم ، وكذلك البحث عن أية فروق ذات دلالة احصائية في الدرجات تعزي لاختلاف المستوى الإداري للإداريين والمهنة أو الوظيفة ، والجنس . واعتمد الباحث في هذه الدراسة على الاستبانة ، التي طبقها على عينة عشوائية ممن يتولون مناصب إدارية في مؤسسات التعليم العالي . وقد أشارت نتائج هذه الدراسة إلى :

- أن المهارات التي اعتبرت مهمة جدا أو أكثر أهمية لأفراد العينة وقعت ضمن فئة المهارات الإنسانية ، واشتملت هذه على مهارات بناء العلاقات الشخصية والمهارات التنظيمية ، ومهارات الاتصال ، ومهارات التوجيه الضرورية للعمل مع المرؤوسين
- أن المهارات الإنسانية قد سجلت أيضا بأنها المهارات الأكثر أهمية لجميع الإداريين في جميع المستويات الإدارية . وتبعها في الأهمية المهارات الفكرية ، ثم المهارات الفنية .
- لا توجد فروقا ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس .

٢- دراسة شابن (Chapin, 2001) بعنوان: "تحليل برنامج تدريب القيادة التربوية الفعالة" هدفت الدراسة إلى تحليل أثر برنامج القيادات الإدارية ، والذي اشتمل على (١٥) مدرسة وذلك من أجل تحسين الإمكانيات القيادية لمدرء المدارس الإعدادية . واستخدمت هذه الدراسة المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الأسلوب الإحصائي ، لتحقيق هدفها ، والإجابة عن تساؤلاتها . وكان من نتائج هذه الدراسة ما يلي :

- إن المشاركين في البرنامج قد تحسنت عملية الاتصالات داخل المدرسة لديهم وتحسين عملية التغذية الراجعة للمعلمين في مجال عملية التدريس ، وإعداد الخطة الدراسية ، وتطوير عملية المهام والأهداف المدرسية .
  - كما أنها عززت من النواحي القيادية للمدير .
  - وقد أوصت الدراسة بمجموعة من التوصيات ، أهمها :
  - الاهتمام بتوزيع قنوات الاتصال بين المدارس بعضها البعض سواء على المستوى الأفقي أو الرأسي .
  - التركيز على مهارات القائد التربوي من خلال المشاغل الموجهة لمديري المدارس .
  - توظيف الاتجاهات العالمية المعاصرة في مجال القيادة التربوية وكذلك في مجال تدريب القيادات التربوية في مختلف المستويات سواء كان مديرا ، معلما ، أو أي إنسان آخر يقوم بعمل ما في الجهاز الإداري في المدرسة .
- ٣- دراسة داير (Dyer, 2002) بعنوان: " العلاقات القيادية لمدير المدرسة" هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمات وفوائد القيادة التي تبني على مفهوم العلاقة مع الآخرين ، حيث تطرقت هذه الدراسة إلى ستة مفاهيم حول تطوير مهارات القيادة التربوية والتي يطورها مركز القيادة الإبداعية في جرينسبورو (Greensboro) في كارولينا الشمالية ، وهي : ( الموظفون الجدد ، إدارة المصاعب ، التعامل مع المتغيرات التي تحدث مع الآخرين ، فعالية التعامل مع المشاكل العملية لدى الموظفين ، الذكاء المكتسب ، العمل الجماعي ). وتم بناء استبيان طبق على عينة الدراسة والتي تكونت من (١٥٠) معلما ، موزعين على خمس مناطق تعليمية في ولاية كارولينا الشمالية، ومن أبرز نتائج هذه الدراسة ، مايلي :
- التأكيد على أن يكون القائد ملما بمفهوم العلاقات الإنسانية كسلوك يتبناه داخل العمل .
  - على القائد أن يهتم كثيرا في البحث عن ما هو جديد في مجال العلاقات الإنسانية ليبقى على اتصال مع عمليات التجديد والتطوير .
- ٤- دراسة ريشتر (Richter, 2006) بعنوان: "خصائص القيادة والتخطيط الاستراتيجي" هدفت هذه الدراسة إلى توضيح العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي وخصائص القيادة، وقد استخدمت القيادة

كمتغير تابع. استخدم الباحثان المنهج الوصفي، وكانت عينة الدراسة مكونة من (٩١) من المدراء التنفيذيين، كما استخدم الباحثان الاستبيان كأداة للدراسة وزعت على (٩١) من المدراء التنفيذيين وقد ركز الباحثان على ثلاث خصائص محددة هي القوة والتحكم، والابداع، والاعتماد التبادلي مع الأشخاص، مع محاولة بيان أثر هذه الخصائص على قوة الخطة (الدرجة التي يسترشد بها أعضاء المنظمة بخطة موجهة)، واستخدام الرسالة والرؤية، والأهداف طويلة المدى، والأهداف قصيرة المدى، والتخطيط الاجرائي مع القيام بمراجعة الأدب التربوي في المجالات المنفصلة للتخطيط الاستراتيجي والقيادة. وكان من أهم نتائج الدراسة ما يلي:

- المدراء والهيئة التدريسية الرسمية قدروا أهمية كل واحدة من المهارات (٣١) عاليا
  - المدراء في مدارس الدعم المدرسي للسلوك الايجابي حصلوا على معدلات عالية جدا مرتبطة بفاعلية السلوك الإداري، و(٣) مدراء من الدعم المدرسي للسلوك الايجابي، ومدراء المدارس التي لا تطبق الدعم للسلوك الايجابي حصلوا على معدلات متساوية تقريبا بالنسبة للمهارات التحويلية والإدارية .
  - المستجيبون في الهيئة التدريسية في الدعم المدرسي للسلوك الايجابي أبدوا معدلات إحصائية أعلى عن الرضا الوظيفي من أولئك الذين يعملون في المدارس التي لا تدعم السلوك الايجابي .
  - القدرة التنبؤية للرضا الوظيفي بالنسبة للمهارات الإدارية والسلوك الإداري في حالة مدارس الدعم المدرسي للسلوك الايجابي بينت أن المهارات الإدارية للمدير هي الأفضل إحصائيا للرضا المهني للهيئة التدريسية الرسمية .
- ٥- دراسة ماريردمان (Rodman, Mary E, 2012) بعنوان: "دراسة التعلم المرتبط بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس في مدارس التعليم المهني والتقني". هدفت الدراسة إلى دراسة التعلم المرتبط بالمهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم المهني والتقني، وقد طبقت الدراسة على (١٥) مدرسة من مدارس التعليم التقني والمهني، وقد تناولت الدراسة أربعة اسئلة كالتالي:
- إلى أي مدى تجلت المهارات القيادة لدى مديري المدارس في مدارس التعليم المهني والتقني؟
  - ما مدى تصور المهارات القيادية واختلافها بين مديري المدارس والمشرفين والمعلمين؟

- هل هناك اختلاف في المهارات القيادية بين مديري المدارس وبين القاعدة الوطنية؟
  - هل هناك ارتباط بين القيادة ومهارات التحصيل العلمي لدى الطلاب؟
- وكان من نتائج الدراسة ما يلي:
- أن المهارات القيادية لها تأثير كبير في إحداث التعلم لدى الطلاب.
  - لا توجد فروق ذات دلالة احصائية بين تصور المهارات القيادية لدى مديري المدارس وبين المشرفين والمعلمين.
  - أظهرت الدراسة عدم وجود علاقة مباشرة بين المهارات القيادية للمدراء والتحصيل العلمي للطلاب المقاسة بمقياس فان دريبيل (Vanderbilt).
  - أظهرت الدراسة بأنه لا يوجد اختلاف بين القيادة بين المديرين وبين القيادة في القاعدة الوطنية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تناولها للمهارات القيادية، وتشابهت أيضا مع الدراسات السابقة العربية والأجنبية في استخدامها للمنهج الوصفي، واستخدامها للاستبانة كأداة لجمع المعلومات. اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تناولها لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية، حيث أن بعض الدراسات مثل دراسة (مرتجي ، ٢٠٠٩) تناولت دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية بمحافظة غزة، ودراسة بلواني(٢٠٠٨) تناولت دور الإدارة المدرسية في تنمية الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديريها ، واختلفت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة في البيئة المكانية، حيث طبقت الدراسة الحالية على المجتمع السعودي (محافظة عفيف) في حين طبقت بعض الدراسات السابقة مثل (مرتجي ، ٢٠٠٩)، ودراسة(بلواني ، ٢٠٠٨) في قطاع غزة بفلسطين، وتختلف عن بعض الدراسات السابقة الأجنبية مثل دراستي(Chapin,2001)،

(Richter,2006) في أمريكا، وما يميز هذه الدراسة الحالية في إنها على حد علم الباحثة تعتبر من أوائل الدراسات في المجتمع السعودي التي تناولت دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية.

## الإطار النظري:

القيادة: يقول على السلمي في كتابه "إدارة الموارد البشرية": "بأن القيادة تمثل حلقة مهمة في خطة تنمية الموارد البشرية فالقائد الإداري بما يتبعه من أساليب قيادية يستطيع أن يحدث تأثيراً في أسلوب أداء العاملين وبالتالي القيادة تقلل من الفجوة بين السلوك الفعلي والمستهدف، كما توجه الفرد إلى أنماط وأساليب جديدة للسلوك تتفق مع أهداف الإدارة فتتبع روح التعاون بين مجموع العاملين وتخلق وتحت على اتقان العمل والإخلاص فيه (السلمي، ١٩٩٣) فالقيادة مجموعة من السلوك والتصرفات من قبل الرئيس أو المدير بقصد التأثير على المرؤوسين للحصول على تعاونهم في تحقيق الأهداف. (راغب، وعبد الله، ١٩٩٤ : ٢١٦) فالقيادة تعد جانباً هاماً من العملية الإدارية إلا أن فعاليتها في انجاز الأهداف التنظيمية ترتبط بالقدرة الإدارية فالقائد قد يحفز الآخرين نحو الأداء ولكنه لن يتجه بهم الاتجاه الصحيح إلا إذا كانت لديه معرفة إدارية واضحة بفنون التخطيط والتنسيق والرقابة (محمد، ١٩٩٤ : ٤٠١)

### متطلبات القيادة الناجحة

إن القيادة لا تعمل لذاتها والقيادة الذاتية هي قيادة تحفيزية موجهة للآخرين وإن كانت تعمل على أساس التحفيز والانجاز الذاتي. والقيادة بقدر ماهي خصائص ذاتية متميزة (من الداخل والخارج) فإنها تعمل في ظروف وبيئة ذات خصائص (من الخارج إلى الداخل) لا مجال لتخطيطها إلا في حدود هي حدود خصائص القائد من جهة وطبيعة واتجاهات التطور في البيئة من جهة أخرى. فمتطلبات القيادة الناجحة تتمثل في مجموعتين من العوامل هما: الخصائص والقدرات الذاتية للقائد، طبيعة وخصائص الظروف المحيطة الداخلية والخارجية (نجم، ٢٠١٠م، ص ١٤) ونعرض فيما يلي لكلا المجموعتين من الخصائص والعوامل:

أولاً: الخصائص والقدرات الذاتية: أن القائد لا بد من ان يتمتع بمجموعة من الخصائص الذاتية التي تمكنه من ان يكون فعالاً سواء في طرح الرؤية الملهمه أو التأثير في الآخرين. وفي هذا السياق يمكن أن نحدد خمس خصائص يتمتع بها القادة وهي:

١. الرؤية (**vision**): هي رؤية القائد في مواجهة الظروف وهي تصريح بما ستكون عليه المؤسسة في المستقبل، إنها خيار المؤسسة لما تريد أن تكونه في المستقبل.
٢. الكاريزما (**Charisma**): أن الرؤية العظيمة الملهمة بحاجة إلى الشخصية الجذابة المقنعة بإمكانية تحقيق هذه الرؤية، إن التغيير الكبير الذي تأتي به الرؤية يمكن أن يثير مخاوف وقلق ومقاومة، وكل هذه المواقف يمكن للشخصية الكاريزمية أن تبددها، وهذا لا يتاح إلا لمن يمتلك الخصائص الكاريزمية (عطيه، ٢٠٢٠: ٢١٦).
٣. البراعة (**Dexterity**): وهي ليست سوى المهارة والقدرة على التصرف القيادي في المواقف التي تواجه القائد (نجم، ٢٠١٠، ص ٧٦).
٤. الذكاء العاطفي (**Emotional Intelligence**): أن ما يمتاز به القائد هو أن المعامل العاطفي يكون عاليا مما يؤهلهم للتأثير في الذين يعملون معهم والذكاء العاطفي هو القدرة على فهم واحترام عواطف الآخرين والتأثير بها والاستجابة الذكية لها (Hughes and Terrel, 2007: 18).
٥. القيم (**Values**): من خلال الدراسات التي أجريت وجد أن النزاهة هي السمة الجيدة الأكثر تكرارا التي يجب توفرها في القيادة. ان قيم الاداء التي يحتاجها القائد للتقدم نحو الرؤية، بحاجة الى قيم أخلاقية كالنزاهة والعدالة (Kouzes and Barry Posner, 2008: 22).
٦. نوعية المرؤوسين: لا يمكن فهم فاعلية القيادة على إنها مسألة فردية، وإنما هي فاعلية المزيجمن فاعلية القائد التي تتحول من خلال تأثير القيادة إلى فاعلية وكفاءة المرؤوسين. والواقع أن التأثير الشخصي للقائد يكون عظيم التأثير مع مرؤوسين كفؤين ومؤهلين، ويمكن ألا يكون كذلك مع مرؤوسين حاملين وغير مؤهلين. ثانيا: الظروف المحيطة: في مقابل خصائص القائد والمرؤوسين هناك الظروف التي تمثل بشكل كبير الأبعاد التي تتعامل معها القيادة بطريقة وأخرى لضمان تحقيق رؤيتها وأهدافها (Adrian and Gostick, 2006: 10-12)



## المهارات اللازمة للقيادة التربوية:

العملية الإدارية معقدة ومتشابكة ، وممارسة المهام القيادية في الإدارة ليس بالأمر الهين ، فهي تتطلب الكثير من المهارات الواجب توافرها في المدير ، ولكي ينهض مدير المدرسة بالأعمال والمسئوليات المنوطة به على الوجه الأكمل يجب أن تتوفر لديه مجموعة من المهارات والقدرات القيادية ، حيث أن نجاح مدير المدرسة يعتمد بشكل كبير على ما يتمتع به من مهارات .

تصنيف المهارات القيادية :المهارات القيادية عبارة عن مجموعة من القدرات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة ، وتمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفاعلية ، وتتضمن استخدام السلطة والقوة في التأثير في عملية إدارة الموارد المتاحة في المدرسة ، لتحقيق الأهداف المنشودة ، وتشمل المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والفكرية ، بالإضافة إلى المهارات الإدارية . فالدراسات التي تناولت هذا الموضوع لم تجمع على قائمة محددة ومترابطة ، حيث يوجد اختلاف بسيط بين علماء الإدارة والممارسين لها في تحديد المهارات القيادية الواجب توافرها لدى القائد التربوي . فبعض الدراسات مثل الطويل ( ١٩٩٩ )،دياب ( ٢٠٠١ )، رسمي ( ٢٠٠٤ ) ، وعياصرة ( ٢٠٠٦ )، قد قسموا المهارات القيادية اللازمة لرجل القيادة إلى ثلاث مجموعات أساسية ،وهي :

١- المهارات الفكرية /الإدراكية / التصورية .

٢- المهارات الفنية .

٣- المهارات الإنسانية .

في حين نجد أن دراسات أخرى مثل كنعان ( ١٩٨٠ ) ، الدويك ( ١٩٩٨ ) ،العمارة ( ٢٠٠٢ ) ، ربيع ( ٢٠٠٦ ) ، أضافوا للمهارات السابقة المهارات الذاتية ،وقسموها إلى أربع مجموعات أساسية ،وهي :

١- المهارات الذاتية (Individualistic Skills).

٢- المهارات الفنية ( Technical Skills ) .

٣- المهارات الإنسانية ( Human Skills ) .

٤- المهارات الفكرية/ الذهنية /التصورية / الإدراكية (Conceptional Skills).

كما ذكر كل من عبد العزيز والعامري (٢٠٠٣) ، تقسيم بيسل (١٩٨٠) للمهارات اللازمة للقائد التربوي ،وهي :

١- المهارات الفنية ( Technical Skills ) .

٢- المهارات الإدارية ( Management Skills ) .

٣- المهارات التعاملية ( Interpersonal Skills ) .

ومن خلال عرضنا لبعض التصنيفات للمهارات القيادية التي أوردها علماء الإدارة والتي يجب أن تتوفر في القائد التربوي ، مع الأخذ في الاعتبار تفاوت درجة امتلاك مدير المدرسة للمهارات القيادية . نعرض المهارات القيادية الموجودة في الدراسة الحالية، وهي :

١. مهارة التأثير في الآخرين:

تعد مهارة التعامل مع الآخرين أساس قوة التأثير الايجابي التي يؤثر بها القائد في العاملين معه، لتأدية أعمالهم بفاعلية، فيعتمد التأثير الفعال على التفهم الدقيق للعلاقات مع الآخرين المبنية على الاحترام والتقدير، والتعاون والثقة المتبادلة، والقائمة على أسلوب الاقناع والشورى والحوار البناء، ومراعاة خصائص وحاجات ورغبات وميول واستعدادات الآخرين، والمعتمدة على المصادقية والموضوعية (المغامسي ، ٢٠٠٤، ص ١١٥).

أهم المهارات والمهام لتفعيل عملية التأثير في الآخرين ما يلي :

١- كفاءة القائد التربوي العلمية والعملية.

٢- التعرف والفهم لخصائص وحاجات وقدرات العاملين .

٣- الاستماع الجيد.

٤- استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية .

٥- بناء الثقة المتبادلة .

٦- مشاركة العاملين في اتخاذ القرار. (المغامسي ، ٢٠٠٤ : ٧٥) .

## ٢. مهارة الابداع:

يعبر الابداع عن قدرة الانسان على إعادة صياغة خبراته السابقة للوصول الى تصورات مستقبلية حديثة وهو يحتاج الى شخص تتوافر لديه الحساسية بالمشكلات والقدرة على حلها بأساليب مبتكرة، كما ويتصف الشخص المبدع بسمات وقدرات تساعد على قيادة عمله بطرق مختلفة (نصر، ٢٠٠٨: ١٣-١٩).

فالسلك الابداعي يعد المعيار الصحيح لعملية التغيير، لأنه بمثابة باعث على استنباط أفضل ما لدى المديرين، ويسهم في تقديم خدمات متميزة للمستفيدين تفوق توقعاتهم، ويعزز بيئة العمل بالانفتاح، والثقة، ويوفر الوقت والجهد (Ventral, Adam, 2010, p167).

## ٣. مهارة التطوير:

التطوير هو عملية تزويد القادة بالمهارات والمعلومات التي تساعد على تحسين أدائهم في العمل ورفع مستوى كفاءاتهم في مواجهة المشاكل (بدوي، ١٩٨٤ : ٢٤). أهم المهام والمسئوليات المرتبطة بمهارة الإبداع والتطوير ما يلي :

- ١- الإبداع والتطوير في الوسائل والطرق التربوية والتعليمية .
- ٢- تطوير وسائل وإجراءات القبول والتسجيل .
- ٣- استحداث وسائل وطرق توثيق العلاقات بين المدرسة والبيت .
- ٤- التطوير والتجديد للأنظمة واللوائح والإجراءات .
- ٥- استحداث وسائل وطرق تدريس تكون أكثر تشويقاً للطلاب وأعمق أثراً في نفوسهم .
- ٦- استحداث وتطوير البرامج والأنشطة الصفية واللاصفية لتكون قادرة على التأثير في تربية وتعليم الطلاب (المغامسي، ٢٠٠٤ : ٧٥). ونلاحظ أن مهارة التأثير في الآخرين، ومهارة الابداع، ومهارة التطوير، ضرورية للقائد المعلم، كما هي ضرورية للقائد المدير. فالواقع يشير إلى أن المعلم يمثل السلطة المدرسية المتمثلة في الضبط والتقويم والثواب والعقاب، وغير ذلك مما له تأثير مباشر في سلوك تلاميذه، والمعلم الناجح هو الذي يتمكن من تربية تلاميذه وتنشئتهم وتشكيلهم وتوجيههم ودفعهم إلى القيام بالأعمال المطلوبة، وهو ما يتطلب منه معرفة الأساليب القيادية

المتعددة ليتخذ منها الأسلوب القيادي الذي يتناسب مع كل موقف تعليمي وما يتفق مع أنماط شخصية تلاميذه وأيضاً يتطلب منه معرفة المهارات القيادية لكي يستطيع أن يحقق أهدافه في إدارة الصف بنجاح (أحمد، والسيد شحاته، ٢٠٠٥ :١).

ولقد صنفت الدراسة الحالية كل من مهارة الابداع ومهارة التطوير على حدة على عكس (المغامسي، ٢٠٠٤) الذي دمج بين مهارة الإبداع ومهارة التطوير. إجراءات الدراسة:

يتناول هذا الجزء من الدراسة وصفا مفصلا للإجراءات التي اتبعتها الباحثة، من حيث منهج الدراسة. ووصف مجتمعا، ثم تحديد عينتها، وعرض خطوات الدراسة.

**أولا: منهج الدراسة:** اتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي: بكونه المنهج المناسب للدراسة ، وذلك من خلال استخدام الإحصاء التحليلي . حيث اعتمد على جمع المعلومات عن طريق استبانة وتحليلها بغرض الإجابة على تساؤلات الدراسة وفقا لمتغيرات الدراسة . ويعرف الأسلوب الوصفي بأنه " أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة ، وتصويرها كميًا عن طريق جمع بيانات ومعلومات مقننة عن الظاهرة أو المشكلة وتصنيفها وتحليلها وإخضاعها للدراسة الدقيقة " ( الجبوري، ٢٠١٢ : ١٧٩).

**ثانيا: مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من المعلمين والمعلمات العاملين في مدارس (البنين- البنات) بالمرحلة الثانوية بمحافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية والبالغ عددهم (٣٢٦٩) وذلك في العام الدراسي ١٤٣٥ / ١٤٣٦ هـ (٢٠١٤ - ٢٠١٥ م).

**ثالثا: عينة الدراسة الميدانية:** تم اختيار عينة الدراسة بصورة عشوائية طبقية وقد بلغ عددها (590) معلم ومعلمة أي بنسبة (18.05%) من المجتمع الأصلي. حيث بلغ عدد الذكور (319) أي بنسبة مئوية (54.07%) ، وبلغ عدد الإناث (271) أي بنسبة (45,93%)

#### رابعاً: أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات النظرية في هذا المجال، وتحليل الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة وخاصة ما يتعلق بالمهارات، وكذلك استطلاع آراء الخبراء وإجراء مسح لبنود الاستبانة التي تتعلق بالمهارات القيادية بشكل عام.

الصورة الأولى لأداة الدراسة ( الاستبانة ) :

٢- تم صياغة فقرات الاستبانة كل فقرة حسب انتمائها للمجال.

٣- تم إعداد الاستبانة بصورتها الأولى، حيث اشتملت على حوالي (٥٩) فقرة، وسؤال مفتوح، وبعد ذلك تم عرض الاستبانة على مجموعة من المحكمين التربويين، والبالغ عددهم (٦) محكمين. وبعد اجراء التعديلات التي أوصى بها المحكمون، أخذت الاستبانة صورتها النهائية، وقد أعطي لكل فقرة وزن مدرج وفق سلم متدرج خماسي (كبيرة جداً، كبيرة، متوسطة، قليلة، قليلة جداً). كما هو موضح بالجدول رقم (١):

جدول (١) يوضح توزيع درجات المقياس حسب طريقة ليكرت

التصنيف	القيام بالدور بدرجة كبيرة جداً	القيام بالدور بدرجة كبيرة	القيام بالدور بدرجة متوسطة	القيام بالدور بدرجة قليلة	القيام بالدور بدرجة قليلة جداً
الدرجة	٥	٤	٣	٢	١

تقنين الاستبانة:

١- صدق الاستبانة

١-٢ صدق المحكمين:

تم التحقق من صدق الاستبانة من خلال عرضها على عدد من أساتذة كلية التربية بمحافظة عفيف، وبلغ عددهم (ستة) محكمين، وذلك لإبداء آرائهم حول مدى انتماء كل فقرة إلى مجال الاستبانة، وكذلك وضوح صياغتها اللغوية، وإعادة صياغة بعض فقراتها.

١-٢ صدق الاتساق الداخلي للعبارات:

لمعرفة صدق اتساق العبارات مع الدرجة الكلية بالمقياس بمجتمع البحث الحالي، ثم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات كل محور مع الدرجة الكلية للمقياس الفرعي الذي تقع تحته العبارة المعنية، والجدول

التالي يوضح نتائج هذا الإجراء. جدول (٢) يوضح معاملات ارتباط العبارات مع الدرجة الكلية بالمقياس بمجتمع البحث الحالي ، حيث ( ن ) = ٦٠

المقياس الكلي					
المحور الثالث		المحور الثاني		المحور الاول	
معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة	معامل الارتباط	العبارة
0.667	1	0.752	1	0.528	1
0.708	2	0.805	2	0.479	2
0.679	3	0.569	3	0.812	3
0.649	4	0.582	4	0.731	4
0.704	5	0.733	5	0.517	5
0.676	6	0.553	6	0.721	6
0.622	7	0.824	7	0.749	7
0.523	8	0.713	8	0.601	8
0.566	9	0.725	9	0.744	9
0.728	10	0.627	10	0.588	10
0.751	11	0.513	11	0.610	11
0.784	12	0.659	12	0.743	12
0.460	13	0.765	13	0.572	13
0.544	14	0.738	14	0.601	14
0.671	15	0.726	15	0.528	15
0.670	16	0.853	16	0.641	16
0.683	17	0.642	17	0.736	17
0.799	18	0.777	18	0.609	18
0.728	19			0.422	19
0.767	20				
0.677	21				
0.632	22				

ر الجدولية عند درجة حرية ( 38 ) وعند مستوى دلالة ( 0.01 ) = 0.393

ر الجدولية عند درجة حرية ( 38 ) وعند مستوى دلالة ( 0.05 ) = 0.304

يلاحظ من الجدول السابق أن معاملات ارتباطات غالبية العبارات ذات دالة إحصائية عند مستوى الدلالة (0.01)، وكذلك قيمة (ر) المحسوبة أكبر من قيمة (ر) الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) مما يدل على أن معظم العبارات في المحاور الثلاثة تتمتع بصدق اتساق داخلي قوي وتقيس ما وضعت لقياسه .

معاملات الثبات للمقياس: لمعرفة الثبات للدرجة الكلية للمقياس في صورته النهائية المكونة من (٥٩) عبارة في مجتمع البحث الحالي، قامت الباحثة بتطبيق معادلة ألفا كرو نباخ على بيانات العينة الأولية لايجاد معامل ألفا كرو نباخ.

جدول (٣) يوضح نتائج معاملات الثبات للأبعاد الفرعية والدرجة الكلية للمقياس لمجتمع البحث الحالي:

المحاور الاساسية	عدد العبارات في كل محور	معامل (الفاكرو نباخ)
دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التطوير	19	.901
دور مدير المدرسة في تنمية مهارة الابداع	18	.936
دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التأثير في الآخرين	22	.939
المجموع	59	.946

واضح من النتائج الموضحة في جدول (٣) أن قيمة معامل ألفا كرو نباخ كانت مرتفعة لكل محور من محاور الاستبانة. وهذا يعني أن معامل الثبات مرتفع مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وتكون الاستبانة في صورتها النهائية. كما هي في الملحق (١) قابلة للتوزيع. وبذلك تكون الباحثة قد تأكدت من صدق وثبات استبانة الدراسة مما يجعلها على ثقة تامة بصحة الاستبانة وصلاحياتها لتحليل النتائج والإجابة على أسئلة الدراسة.

## الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسة .:

بعد تفرغ إجابات أفراد العينة جرى ترميزها وإدخال البيانات باستخدام الحاسوب، ثم تمت معالجة البيانات إحصائياً باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS) ومن المعالجات الإحصائية المستخدمة تم حساب الآتي:

١. التكرارات والنسب المئوية لوصف عينة الدراسة وتوزيع أفراد العينة وفقاً للمتغيرات.
٢. معامل ارتباط (بيرسون) لتحديد صدق الاتساق الداخلي لأدوات الدراسة.
٣. معامل ثبات (ألفا كرو نباخ) لتحديد ثبات أدوات الدراسة.

### إجراءات الدراسة :

لقد قامت الباحثة بنفسها بتوزيع الاستبيان على عينة من معلمي ومعلمات المدارس الثانوية بمحافظة عفيف التي تم اختيارها لتطبيق الدراسة الميدانية ، حيث اشتملت عينة الدراسة الاستطلاعية على ( ٦٠ ) معلماً ومعلمة من المدارس الثانوية بمحافظة عفيف للعام الدراسي ١٤٣٥-١٤٣٦ هـ من خارج عينة الدراسة الأصلية تم اختيارهم بطريقة عشوائية، حيث تم من خلالها التحقق من صدق وثبات الاستبيان . حيث بلغ عدد العينة الأصلية (٦٠٠) معلماً ومعلمة

استجاب منهم (٥٩٠) معلماً ومعلمة بمعدل ( ٩٨.٣% ) .وبعد جمع المعلومات استخدمت الباحثة برنامج الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية SPSS لتفريغ البيانات وتحليلها والتوصل إلى النتائج ،وقد كان المدى المستخدم للحكم على دلالة النسب المئوية كم يوضحه الجدول رقم ( ٤ ):

### الجدول (٤) يوضح المدى المستخدم للحكم على دلالة النسب المئوية

النسبة	درجة القيام بالدور
صفر - ٢٠%	قليلة جداً
٢٠ - ٤٠%	قليلة
٤٠ - ٦٠%	متوسطة
٦٠ - ٨٠%	كبيرة
٨٠ - ١٠٠%	كبيرة جداً



تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: للإجابة عن السؤال الأول الذي ينص على: "ما درجة ممارسة مدير المدرسة لدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمحافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين؟ وللإجابة عن هذا السؤال قامت الباحثة باستخدام التكرارات والمتوسطات الحسابية والنسب المئوية، والجداول التالية توضح ذلك:

جدول (٥) يوضح التكرارات والمتوسطات و الانحرافات المعيارية والنسب المئوية

لكل فقرة من فقرات المجال الأول: دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التطوير:

رقم الفقرة	الفقرة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	مجموع الاستجابات	المتوسط	الانحراف المعياري	النسبة المئوية	الترتيب
١	يساعدني على الاستخدام الفعال للوسائل التعليمية.	30	74	181	204	101	2042	3.461	1.072	69.22	3
٢	يشركني في تحليل المنهج	56	110	198	163	63	1837	3.114	1.122	62.27	11
٣	يشركني في اثناء المنهج	47	100	197	188	58	1880	3.186	1.080	63.73	9
٤	يحثني على ربط المنهج بواقع الحياة	62	131	192	156	49	1769	2.998	1.114	59.97	15
٥	يستمتع لما أبدية من اقتراحات جديدة في مجال التدريس	27	76	198	204	85	2014	3.414	1.032	68.27	5
٦	يحثني على تحديث معلوماتي	33	95	214	189	59	1916	3.247	1.023	64.95	7
٧	يشجعني على عمل أبحاث في مجال تخصصي	89	176	200	101	24	1565	2.653	1.057	53.05	17
٨	ينظم لي دورات تدريبية لتحسين أدائي	31	72	186	216	85	2022	3.427	1.046	68.54	4
٩	يطلعني على أهم الاتجاهات المعاصرة في طرائق التدريس	24	74	171	231	90	2059	3.490	1.026	69.80	2

1	75.36	.969	3.768	2223	135	256	142	41	16	١٠ يتعاون معي لتطوير دروسي
14	60.34	1.139	3.017	1780	57	151	192	125	65	١١ ينظم لقاءات تربوية بين المعلمين والمشرفين التربويين المتخصصين
6	68.03	1.119	3.402	2007	98	200	174	77	41	١٢ يبلغني بالتغيرات والمستجدات التي تطرأ على المنهج
8	64.68	1.044	3.234	1908	57	198	198	100	37	١٣ يجعل عملية التقويم للمعلم عملية تعاونية تحليلية تشخيصية
13	61.97	1.038	3.098	1828	48	160	229	108	45	١٤ يشجعني على تبادل خبراتي من خلال الزيارات
16	53.83	1.102	2.692	1588	32	101	208	151	98	١٥ يرشدني إلى مواقع الكترونية تهتم بتطوري في مجال التدريس
10	62.98	1.051	3.149	1858	53	174	214	106	43	١٦ يساعدني على تقبل روح النقد من الطلبة
19	47.08	1.119	2.354	1389	22	72	162	171	163	١٧ يشجعني على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا
12	62.24	1.033	3.112	1836	49	158	239	98	46	١٨ يشجعني على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب
18	52.47	1.057	2.624	1548	21	94	220	152	103	١٩ يساعدني على تشكيل لجان البحث العلمي في المدرسة.

من جدول (٥) يمكن استخلاص ما يلي:

- ١- أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانت: أ- الفقرة (١٠) والتي نصت علي " يتعاون معي .
- ٢- لتطوير دروسي " حيث كانت بنسبة مئوية (75.36%) فتكون بذلك احتلت المرتبة الأولى، ويبدل هذا على قيام مدير المدرسة بدوره فيها بدرجة كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص مدير المدرسة علي تحسين العملية التعليمية

ب- الفقرة (٩) والتي نصت على "يطلعني على اهم الاتجاهات المعاصرة في طرائق التدريس" حيث كانت بنسبة مئوية (69.80%) فتكون بذلك احتلت المرتبة الثانية ، وتكون درجة قيام مدير المدرسة بدوره فيها كبيرة، وتعزو الباحثة ذلك إلى حرص مدير المدرسة أن تجاري طرائق التدريس للمعلمين الاتجاهات المعاصرة وذلك للنهوض بالعملية التعليمية. ٢- أظهرت النتائج نسبة مئوية كبيرة لدرجة قيام مدير المدرسة بدوره في الفقرات (١-٢-٣-٥-٦-٨-١١-١٢-١٣-١٤-١٦-١٨) بترتيب من المرتبة الثالثة إلى المرتبة الرابعة عشر، حيث كانت هذه النسب المئوية تتراوح بين (60.34%-69.22%)، وتدل هذه النتائج على ان مدير المدرسة يقوم بدوره في هذه الفقرات بدرجة كبيرة حيث أن هذه الفقرات تمثل معظم فقرات مجال دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التطوير، وتعزو الباحثة هذه النتائج العالية في هذا المجال إلى أهمية دور مدير المدرسة في تحسين وتطوير كافة الوسائل والأساليب المتضمنة في الموقف التعليمي للمعلمين مما يؤدي إلى تنمية مهاراتهم والارتقاء بهذه المهارات لتحقيق الأهداف المنشودة . وهذا يتفق نسبيا مع دراسة (المغاسي، ٢٠٠٤)، ودراسة (ذكريات، ٢٠٠٩) اللتان أكدتا على أهمية الدور التطويري لمدير المدرسة. ٣- أظهرت النتائج نسبة مئوية متوسطة لدرجة قيام مدير المدرسة بدوره في الفقرات (٤-٧-١٥-١٧-١٩) بترتيب من المرتبة الخامسة عشر إلى المرتبة التاسعة عشر، حيث كانت هذه النسب المئوية تتراوح بين (47.08%-59.97%)، وتدل هذه النتائج على أن مدير المدرسة يقوم بدوره في هذه الفقرات بدرجة متوسطة وتعزو الباحثة ذلك إلى أن المعلمين الذين يتميزون بالقدرة على انجاز المهارات المتضمنة في تلك الفقرات استجابوا بدرجة جيدة عند الإجابة عنها ، في حين أن بعض المعلمين لديهم قناعة بعدم فاعلية هذه المهارات. ٤- لم تظهر النتائج نسبة مئوية للاستجابات قليلة او قليلة جدا لدور مدير المدرسة في فقرات المجال الاول. وتعزو الباحثة ذلك الى قيام مديري المدارس بدورهم في مجال التطوير لأنه من صميم عملهم لتحسين وتطوير العملية التعليمية وهذا يتفق مع دراستي المغاسي (٢٠٠٤) ودراسة ذكريات (٢٠٠٩) اللتان أكدتا على ضرورة تنمية المهارات التطويرية لدي معلمي المدارس. ٤- لم تظهر النتائج نسبة مئوية كبيرة جدا للاستجابات لدرجة قيام مدير المدرسة بدوره في فقرات المجال. وتعزو الباحثة ذلك الى ان وجهة نظر المعلمين في درجة قيام مدير المدرسة بدوره في تنمية مهارة التطوير اعلى استجابة لها هي بدرجة كبيرة فقط.

المجال الثاني : دور مدير المدرسة في تنمية مهارة الإبداع:

جدول ( ٦ ) يوضح التكرارات والمتوسطات والانحرافات المعيارية والنسب المئوية لكل فقرة من

فقرات المجال الثاني : دور مدير المدرسة في تنمية مهارة الإبداع:

رقم الفقرة	الفقرة	قليلة جدا	قليلة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جدا	الاستجابات	مجموع	المتوسط	المعياري	الانحراف	النسبة المئوية	الترتيب
١	يساعدني على أساليب حديثة تعتمد على نشاط الطالب .	23	100	231	196	40	1900	3.220	.939	64.41	4		
٢	يرشدني إلى أساليب جديدة في التعامل مع الطلبة الموهوبين .	41	133	230	146	40	1781	3.019	1.022	60.37	9		
٣	يشجعني على طرح أسئلة باعثة على الطلاقة والمرونة	34	99	203	192	62	1919	3.253	1.040	65.05	3		
٤	ينظم معي إعداد مسابقات متنوعة للطلبة المتفوقين	91	162	216	100	21	1568	2.658	1.043	53.15	18		
٥	يزودني بنماذج لخطط تدريسية متميزة .	52	108	235	166	29	1782	3.020	1.007	60.41	8		
٦	يساعدني على إيجاد حلول مبتكرة لمشكلات الطلبة .	65	147	231	121	26	1666	2.824	1.021	56.47	15		
٧	يخطط معي لتنمية التفكير المرن للطلبة .	55	150	245	118	22	1672	2.834	.975	56.68	14		
٨	يعاونني على ابتكار طرائق تدريس جديدة.	41	110	213	189	37	1841	3.120	1.011	62.41	5		
٩	يوجهني نحو تعزيز الأنشطة مفتوحة النهاية للطلبة .	54	157	213	136	30	1701	2.883	1.027	57.66	13		
١٠	يشجعني على استخدام أسلوب المناقشة والحوار.	26	73	171	234	86	2051	3.476	1.027	69.53	1		
١١	يوضح لي آليات تنفيذ الدروس الإبداعية .	67	144	211	120	48	1780	2.895	1.104	57.90	12		
١٢	يحفز المعلم المبدع معنويا وماديا .	67	120	181	169	53	1791	3.036	1.142	60.71	6		

17	54.98	1.125	2.749	1622	38	113	192	157	90	يشجعي على توظيف البرامج الإذاعية ذات العلاقة بالإبداع .	١٣
7	60.51	1.015	3.025	1785	40	145	241	118	46	يشجعي على الالتحاق بالدورات التدريبية .	١٤
10	59.90	1.129	2.995	1767	57	134	217	113	69	يطلعني على انجازات المعلمين المبدعين .	١٥
2	67.83	1.054	3.392	2001	79	218	181	79	33	يشجعي علي إثراء المقررات بأنشطة ومفاهيم وحقائق ابداعية	١٦
11	58.95	1.037	2.947	1739	35	137	240	118	60	يساعدني على تقييم المنهج من خلال أفكار جديدة .	١٧
16	55.12	1.081	2.765	1626	36	102	214	158	80	يساعدني على اكتشاف العناصر القيادية من الطلبة .	١٨

من جدول رقم (٦) يمكن استخلاص ما يلي:

١- أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانت

أ-الفقرة (١٠) والتي نصت على " يشجعي على استخدام أسلوب المناقشة والحوار " احتلت المرتبة الأولى ،حيث كانت بنسبة مئوية قدرها(69.53%)فتكون درجة قيام مدير المدرسة بدوره فيها كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى قناعة المديرين بأهمية أسلوب المناقشة والحوار وتأكيدهم عليه، وكذلك اهتمام المعلمين بهذا الاسلوب بكونه من أهم الاساليب التي تساعد الطالب على الابداع وتحسين العملية التعليمية.

ب-الفقرة (١٦) والتي نصت على " يشجعي على اثناء المقررات بأنشطة ومفاهيم وحقائق ابداعية " احتلت المرتبة الثانية ،حيث كانت بنسبة مئوية قدرها(67.83%).وتعزو الباحثة ذلك إلى دور مدير المدرسة في تشجيع المعلمين على تعزيز المقررات الدراسية بما يخدم النواحي الابداعية لدى المتعلمين، مما يجعل المعلمون يهتمون بتطوير أدائهم لتحقيق هذا الجانب.٢- أظهرت النتائج نسبة مئوية عالية لدرجة قيام مدير المدرسة بدوره في الفقرات:(١-٢-٣-٥-٨ -١٢-١٤) حيث كانت هذه النسب المئوية تتراوح بين(65.05 % - 60.37 %

بترتيب من المرتبة الثالثة إلى المرتبة التاسعة، حيث تدل هذه النتائج أن مدير المدرسة يقوم بدوره في هذه الفقرات بدرجة كبيرة، ويهتم بالمعلمين المتميزين ويقدر جهودهم. ٣- أظهرت النتائج نسبة مئوية متوسطة لدرجة قيام مدير المدرسة بدوره في هذه الفقرات: (٤-٦-٧-٩-١١-١٣-١٥-١٧-١٨) بترتيب من المرتبة العاشرة إلى المرتبة الثامنة عشر، حيث تدل هذه النتائج على ان مدير المدرسة يقوم بدوره في هذه الفقرات بدرجة متوسطة وتعزو الباحثة ذلك الى قناعة المعلمين بقدرتهم على انجاز هذه المهارات في ظل وجود دور المدير بدرجة متوسطة. ٤- لم تظهر النتائج نسبة مئوية قليلة أو قليلة جدا لدور مدير المدرسة في فقرات المجال الثاني. وتعزو الباحثة ذلك إلى اهتمام مدير المدرسة بالإبداع والابتكار ويتضح ذلك من خلال مساعدة المعلمين على استخدام أساليب حديثة تعتمد على نشاط الطالب ومساعدة المعلم على ابتكار طرائق تدريس جديدة وتحفيز المعلم المبدع ماديا ومعنويا وتشجيع المعلم على توظيف البرامج الاذاعية الابداعية، مما ينعكس ايجابيا على العملية التعليمية.

٤- لم تظهر النتائج نسبة مئوية كبيرة جدا للاستجابات لدرجة دور مدير المدرسة في فقرات المجال الثاني. وتعزو الباحثة ذلك إلى إن وجهة نظر المعلمين لدرجة قيام مدير المدرسة لتنمية مهارة الابداع لديهم تتراوح ما بين درجة متوسطة ودرجة كبيرة فهم لا يحتاجون إلى هذا الدور بدرجة كبيرة جدا.

جدول (٧) يوضح التكرارات والمتوسطات والوزن النسبي لكل فقرة من فقرات

المجال الثالث: دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التأثير في الآخرين.

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	كبيرة جدا	كبيرة	متوسطة	قليلة	قليلة جدا	الفقرة	الرقم
6	72.75	1.021	3.637	2146	117	247	138	71	17	يرشدني الى سيل غرس القيم في نفوس الطلبة	١
20	60.68	1.060	3.034	1790	38	169	216	109	58	يوجهني الى كيفية التعامل مع الطلبة	٢
15	66.71	.994	3.336	1968	59	219	200	85	27	يساعدني في تنمية مهارة التعامل مع الطلبة	٣
2	73.83	.977	3.692	2178	129	230	160	62	9	يشجعني على تفعيل التعلم التعاوني	٤
5	73.29	.999	3.664	2162	116	257	135	67	15	يركز اهتمامي على أهمية التشويق في عملية التدريس	٥
4	73.32	.974	3.666	2163	117	243	159	58	13	يرشدني إلى ربط محتوى المنهج بميول وحاجات الطلبة	٦
8	71.32	1.008	3.566	2104	99	242	165	62	22	يرشدني إلى اعتماد منهج العدالة والمساواة والديمقراطية بين الطلبة	٧
3	73.49	1.068	3.675	2168	145	211	154	57	23	ينمي في نفسي قيمة تقوى الله في التعامل مع الطلبة	٨
17	66.34	1.041	3.317	1975	68	202	205	79	36	يوجهني الى اعتماد نمط الشورى في قيادة الصف	٩
9	70.88	1.016	3.544	2091	98	238	161	73	20	يحثني على تعويد الطلبة على الانضباط الداخلي	١٠
11	69.05	1.008	3.453	2037	82	224	186	75	23	يرشدني إلى أسباب الراحة النفسية للطلبة	١١
7	71.90	1.031	3.595	2121	112	233	163	58	24	يشجعني على استخدام التعزيز للطلبة بشكل متوازن	١٢
22	59.69	1.280	2.985	1761	71	160	153	101	10	يحثني على العناية بمظهري الخارجي	١٣

									5		
19	62.44	1.167	3.122	1839	65	182	166	112	64	يذكرني بوجوب التواضع في التعامل مع الطلبة	١٤
12	67.91	1.078	3.396	2000	81	221	177	70	40	يرشدني إلى تقبل وجهة نظر الآخرين	١٥
1	75.56	1.014	3.778	2229	153	236	134	51	16	يرشدني إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة	١٦
10	70.37	1.029	3.519	2076	96	231	171	67	25	ينمي لدي مهارة التواصل والاتصال مع الطلبة	١٧
13	67.46	1.062	3.373	1990	78	216	177	86	33	يحثني على تحسين العلاقات الانسانية مع الطلبة	١٨
18	62.98	1.105	3.149	1858	58	182	194	102	54	يحثني على العمل الطوعي داخل المدرسة	١٩
21	60.31	1.088	3.015	1779	41	167	205	114	63	يحرص على العدالة في نظام الحوافز لدى العاملين في المدرسة	٢٠
14	66.88	1.072	3.344	1973	81	198	188	89	34	يعمل على تدعيم العلاقات الانسانية بيني وبين الإدارة المدرسية	٢١
16	66.47	1.066	3.324	1961	65	221	189	70	45	بوجهني إلى التفاني في العمل وانكار الذات	٢٢

من جدول رقم (٧) يمكن استخلاص ما يلي:

١- أن أعلى فقرتين في هذا المجال كانت:

أ- الفقرة (١٦) والتي نصت على "يرشدني إلى ضرورة مراعاة الفروق الفردية بين الطلبة

"احتلت المرتبة الأولى، حيث كانت بنسبة مئوية (75.56%) فتكون درجة قيام مدير

المدرسة فيها كبيرة وتعزو الباحثة ذلك برضا كل من المديرين والمعلمين بضرورة مراعاة الفروق

الفردية بين الطلبة حيث يؤيد ذلك إلى تحسين العملية التعليمية وتطويرها.

ب- الفقرة (٤) والتي نصت على " يشجعني على تفعيل التعلم التعاوني " احتلت المرتبة

الثانية، حيث كانت بنسبة مئوية (73.83%) فتكون درجة قيام مدير المدرسة بها كبيرة

وتعزو الباحثة ذلك إلى أن أسلوب التعلم التعاوني له دور ايجابي وفعال في التأثير على



التحصيل العلمي للطلبة، حيث يعد أسلوب التعلم التعاوني من استراتيجيات التدريس

الحديثة التي يوصي باستخدامها حاليا في العملية التعليمية.

٢- أظهرت النتائج نسبة مئوية كبيرة لدرجة قيام مدير المدرسة بدوره في معظم الفقرات في هذا المجال

وهي فقرة (٢-٣-٥-٦-٧-٨-١٠-١١-١٢-١٤-١٥-١٧-١٨-١٩-٢٠-٢١-

٢٢) حيث كانت هذه النسب المئوية تتراوح بين (73.49% - 60.31%) بترتيب من المرتبة

الثالثة وحتى المرتبة الواحد والعشرون، وتدل هذه النتائج على أن مدير المدرسة يقوم بدوره في هذه

الفقرات بدرجة كبيرة وتعزو الباحثة ذلك إلى ان مديري المدارس يولون اهتماما كبير بفقرات هذا

المجال لما له من آثار ايجابية على تحسين العملية التعليمية وهذا يتفق مع الادب التربوي التي أكدت

كما ذكرنا سابقا على ان القيادة هي العامل الخفي في التأثير في الآخرين، فالقائد -الفرد يظل ذا

قدرة اعتيادية حتى يتحول من خلال التأثير بالآخرين إلى قوة جماعية عظيمة. كما أن أساس عمل

المعلم هو قوة تأثيره في الطلبة، ولهذا كانت استجابة المعلمين على فقرات هذا المجال كبيرة.

٣- أن أدنى فقرة في هذا المجال كانت:

أ- الفقرة (٣١) والتي نصت على "يحثني على العناية بمظهري الخارجي" حيث احتلت المرتبة

الاثنان وعشرين، وكانت بنسبة مئوية (59.69%)

فتكون درجة قيام مدير المدرسة في هذه الفقرة متوسطة، وتعزو الباحثة ذلك الى ان مدير

المدرسة قد يرجع العناية والاهتمام بالمظهر الخارجي إلى أسلوب وشخصية المعلم وبالتالي لا

يبدل مجهود فيها كبير لإكسابها للمعلمين ومن هنا كانت استجابة المعلمين على هذه

الفقرات متوسطة لأنها لا تحتاج الى درجة كبيرة من وجهة نظرهم. وإجمال النتائج قامت

الباحثة بحساب مجموع الدرجات والكتوسطات والنسب المئوية لكل مجال من مجالات

الاستبانة والجدول رقم (٨) يوضح ذلك :

جدول ( ٨ ) يوضح مجموع الدرجات والمتوسطات والنسب المئوية لكل مجال من مجالات الاستبانة:

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط	مجموع الاستجابات	عدد الفقرات	المجال
2	62.57	14.218	59.439	35069	19	المجال الأول : دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التطوير
3	60.11	13.216	54.102	31920	18	المجال الثاني : دور مدير المدرسة في تنمية مهارة الإبداع
1	68.34	17.121	75.171	44351	22	المجال الثالث : دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التأثير في الآخرين
	63.97	40.567	188.712	111340	59	الدرجة الكلية

يتضح من الجدول رقم ( ٨ ) مايلي : أن المجال الثالث: دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التأثير في الآخرين قد حصل على أعلى نسبة مئوية قدرها (63.34%)، يليه المجال الأول : دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التطوير بنسبة مئوية قدرها (62.57%) ، يليه المجال الثاني : دور مدير المدرسة في تنمية مهارة الإبداع بنسبة مئوية قدرها (60.11%) ، أما دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية بشكل عام حصل على نسبة مئوية ( 63.97%).

مما سبق وفي جميع المجالات نجد أن قيام مدير المدرسة بدوره في تنمية المهارات القيادية عند المعلمين كانت كبيرة ، وهذا يعني أن لمدير المدرسة دور إيجابي وفعال من وجهة نظر المعلمين وفي هذا دلالة واضحة على أن مدير المدرسة له دور بارز في تنمية المهارات القيادية عند المعلمين وبذلك نكون أجبنا على الفرض الأول من فروض الدراسة الذي ينص على: لا يؤدي مدير المدرسة دوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة. ومن الجدول السابق رقم (٨) تبين العكس بأن مدير المدرسة يؤدي دوره في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين بدرجة كبيرة.

تفسير النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني:

لقد تمت الإجابة عن السؤال الثاني من أسئلة الدراسة والذي نصه: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية تعزي لمتغير (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين؟ وذلك من خلال التحقق من صحة فروض الدراسة كما يلي:

أولاً: نتائج التحقق من صحة الفرض الثاني من فروض الدراسة: ينص الفرض الثاني على أنه: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين تعزي لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) من وجهة نظر المعلمين. وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام اختبار ((T test)) والجدول التالي يوضح ذلك. ولإجمال النتائج قامت الباحثة بحساب مجموع الدرجات والمتوسطات والوزن النسبي لكل مجال من مجالات الاستبانة والجدول (٩)

جدول (٩) يوضح المتوسطات والانحرافات المعيارية وقيمة (ت) للاستبانة تعزي لمتغير الجنس (ذكور، إناث)

المجالات	الجنس	العدد	المتوسط	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول: دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التطوير	ذكر	319	57.922	14.691	2.829	0.005	دالة عند 0.01
	أنثى	271	61.225	13.449			
المجال الثاني: دور مدير المدرسة في تنمية مهارة الإبداع	ذكر	319	52.555	13.245	3.107	0.002	دالة عند 0.01
	أنثى	271	55.923	12.972			
المجال الثالث: دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التأثير في الآخرين	ذكر	319	76.048	17.677	1.147	0.252	غير دالة احصائياً
	أنثى	271	74.426	16.432			

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (588) وعند مستوي دلالة (0.05) = 1.96

قيمة "ت" الجدولية عند درجة حرية (588) وعند مستوى دلالة (0.01) = 2.58

من الجدول السابق يتضح ما يلي: أن قيمة "ت" المحسوبة أقل من قيمة "ت" الجدولية في المجال الثالث، وهذا يدل على عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس (ذكور، إناث) وتعزي الباحثة ذلك إلى أن دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التأثير في الآخرين متشابه عند الذكور والإناث وهذا يدل على عدم التفرقة بين الذكور والإناث في تنمية هذه المهارة في هذا المجال. كما يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ت" المحسوبة أكبر من قيمة "ت" الجدولية في المجال الأول والمجال الثاني، وهذا يدل على وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير الجنس (ذكور، إناث) ولقد كانت الفروق لصالح الإناث. وتعزي الباحثة ذلك أن المعلمات وبحكم طبيعتهن الأنثوية يتقبلن النصح والإرشاد أكثر من الرجال، ففي مجال "دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التطوير" نجد أن الإناث مبادرات للتطوير والتحسين ومجارات المستحدثات في العملية التعليمية، وفي مجال "دور مدير المدرسة في تنمية مهارة الإبداع" نجد أن المعلمات نظرا لطبيعتهن الأنثوية أكثر قدرة على الإبداع من الرجال، وهذا ما أثبتته الأدب التربوي "أن من خصائص المرأة أنها أقرب للتفاهم والتعاون والمشاركة وعمل الفريق والاعتراف بجهود الآخرين، كما أن كل النساء لهن حس الرسالة والالتزام بحدود القدرة والمؤهلات. وأنهن مستعدات لتحمل المسؤولية والمخاطرة بما في ذلك مواجهة العقبات وتخطيها بجهود ذاتية وطريقة ايجابية لا تخلو من تقديم الحلول الجديدة للمشكلات المختلفة ومن منظور نسوي خاص تلمس الحاجة إليه في ظل التحولات الجديدة في الأعمال (نجم، ٢٠١٠، ص ٣٧٩).

التحقق من صحة الفرض الثالث:

ينص الفرض الثالث على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية تعزي لمتغير سنوات الخدمة (١-٥ سنوات، ٦-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) من وجهة نظر المعلمين. وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب تحليل التباين الأحادي One Way ANOVA والجدول (١٠) يوضح ذلك.

جدول (١٠) يوضح مصدر التباين ومجموع المربعات ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة

(ف) ومستوى الدلالة تعزي لمتغير سنوات الخدمة

العبارات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول: دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التطوير	بين المجموعات	145.034	2	72.517	.358	.699	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	118926.269	587	202.600			
	المجموع	119071.303	589				
المجال الثاني: دور مدير المدرسة في تنمية مهارة الإبداع	بين المجموعات	625.007	2	312.503	1.794	.167	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	102254.892	587	164.199			
	المجموع	102879.898	589				
المجال الثالث: دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التأثير في الآخرين	بين المجموعات	132.554	2	66.277	.226	.798	غير دالة احصائيا
	داخل المجموعات	172519.156	587	293.900			
	المجموع	172651.710	589				

ف الجدولية عند درجة حرية (2.5 89) وعند مستوى الدلالة (0.01) = 64.6

ف الجدولية عند درجة حرية (2.58 9) وعند مستوى الدلالة (0.05) = 3.02

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى

دلالة (0.05) في المجالات الثلاث، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير سنوات

الخدمة. إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط تقدير

المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس محافظة

عفيف بالمملكة العربية السعودية تعزي لمتغير سنوات الخدمة (١-٥ سنوات، ٦-١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) من وجهة نظر المعلمين. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس لا يفرقون في المعاملة بين معلميههم ومعلماتهم بسبب سنوات الخدمة سواء كانت قليلة أو كبيرة.

التحقق من صحة الفرض الرابع :

ينص الفرض الرابع على: لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة  $(0.05 \geq \alpha)$  في متوسط تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية تعزي لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، بكالوريوس+دبلوم عام، دراسات عليا) من وجهة نظر المعلمين. وللتحقق من صحة هذا الفرض قامت الباحثة باستخدام أسلوب التباين الأحادي (One Way ANOVA) والجدول (١١) يوضح ذلك.

جدول (١١) يوضح مصدر التباين ودرجات الحرية ومتوسط المربعات وقيمة "ف" ومستوى الدلالة تعزي لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، بكالوريوس+دبلوم عام، دراسات عليا).

العبارات	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	قيمة الدلالة	مستوى الدلالة
المجال الأول: دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التطوير	بين المجموعات	177.199	2	88.600	0.437	.646	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	118894.104	587	202.545			
	المجموع	119071.303	589				
المجال الثاني: دور مدير المدرسة في تنمية مهارة الإبداع	بين المجموعات	163.730	2	81.865	.4680	0.627	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	102716.169	587	174.985			
	المجموع	102879.898	589				
المجال الثالث: دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التأثير في الآخرين	بين المجموعات	1218.167	2	609.084	2.086	0.125	غير دالة إحصائياً
	داخل المجموعات	171433.543	587	292.050			
	المجموع	172651.710	589				

ف الجدولية عند درجة حرية (2.589) وعند مستوى الدلالة (0.01) = 4.66

ف الجدولية عند درجة حرية (2.589) وعند مستوى الدلالة (0.05) = 3.02

يتضح من الجدول السابق أن قيمة "ف" المحسوبة أقل من قيمة "ف" الجدولية عند مستوى الدلالة (0.05) في المجالات الثلاث، أي أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزي لمتغير المؤهل العلمي. إذن لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية تعزي لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم عام، دراسات عليا) من وجهة نظر المعلمين. وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مدير المدرسة أو مديرة المدرسة لهما نفس الدور في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين الحاصلين على الدرجات العلمية المختلفة، وهذا دليل على أن مدير أو مديرة المدرسة يؤديان دورهما بفاعلية من وجهة نظر المعلمين.

إجابة السؤال الثالث: وينص السؤال الثالث من أسئلة الدراسة على: "ما سبل تفعيل دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية؟ وللإجابة عن هذا السؤال فقد قامت الباحثة بطرح السؤال المفتوح في نهاية الاستبانة كالتالي: "ما المقترحات والتوصيات التي يمكن من شأنها أن تفعل دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين؟ ومن ثم قامت الباحثة بتجميع إجابات عينة الدراسة فكانت كما في الجدول (١٢)

جدول (١٢) يوضح آراء ومقترحات عينة الدراسة حول سبل تفعيل دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لديهم.

م	البند	التكرار	الترتيب
١	العدل في توزيع الحوافز	٤٠	٨
٢	مشاركة المعلمين في تطوير المناهج	٤٥	٦
٣	تقبل آراء المعلمين ومناقشتها	٥٠	٣
٤	مراعاة العلاقات الإنسانية بين المعلمين	٥٥	٢

٩	٣٨	تشجيع التطوير والإبداع والابتكار لدى المعلمين	٥
١٢	٣٠	التقويم المستمر للأنشطة سواء المنهجية واللامنهجية	٦
١٤	٢٦	عقد اجتماعات توجيهية وإرشادية للمعلمين	٧
٤	٤٨	الاتصال من أعلى إلى أسفل والعكس بين المعلمين والمديرين	٨
١٠	٣٦	تبادل الخبرات التربوية بين المعلمين من خلال الزيارات	٩
١١	٣٥	الالتزام بالموضوعية من قبل المديرين عند تقويم الأداء الوظيفي لهم	١٠
١٥	٢٥	حث المعلمين على العدل والمساواة بين الطلبة	١١
١٣	٢٨	تشجيع المعلمين على تطبيق نمط الشورى في التدريس	١٢
٥	٤٧	اطلاع المعلمين على كل ما هو جديد في تخصصهم	١٣
٧	٤٢	استخدام أسلوب المناقشة والحوار بين المدير والمعلم والطالب	١٤
١	٦٠	تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المبدعين	١٥

من الملاحظ أن أعلى تكرار في مقترحات عينة الدراسة كان لبند " تقديم الحوافز المادية والمعنوية للمعلمين المبدعين " وأن أقل تكرار كان لبند " حث المعلمين على العدل والمساواة بين الطلبة " كم أخذت بعض البنود تكرارات عالية مثل بند "مراعاة العلاقات الانسانية بين المعلمين "، وبند " تقبل آراء المعلمين ومناقشتها "، وبند " الاتصال من أعلى إلى أسفل والعكس بين المعلمين والمديرين ، وبند " اطلاع المعلمين على كل ما هو جديد في مجال تخصصهم "

وتعزو الباحثة ذلك إلى رغبة المعلمين في تطوير أدائهم المهني الذي يؤدي بالضرورة إلى تحسين وتطوير العملية التعليمية.

في ضوء النتائج السابقة التي توصلت إليها الدراسة الحالية لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمين مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية، حيث تبين أن هذا الدور يمارسه مديري المدارس بدرجة عالية، وبتجميع إجابات عينة الدراسة عن السؤال المفتوح. ومن خلال الاطلاع على الأدب التربوي، وبالإضافة إلى خبرة الباحثة في مجال تخصصها، تسلسلت إجابة السؤال كالتالي:

أولاً: في مجال دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التطوير:



- عقد ورشات عمل لتطوير مهارات المعلمين.
- عقد مؤتمرات تربوية يتبادل فيها المديرين والخبراء التربويين والمعلمون قضايا العملية التعليمية.
- تبادل الخبرات التربوية بين المعلمين الجدد والقدامى.
- تكليف المعلم بتطبيق استراتيجيات التدريس الحديثة في عمله.
- توجيه المعلمين إلى المواقع الإلكترونية الحديثة والمفيدة.
- تفويض الصلاحيات للمعلمين حسب قدراتهم.
- تقديم التغذية الراجعة للمعلم.
- المتابعة والتقييم المستمر للمعلم في الأنشطة المنهجية واللامنهجية.
- مشاركة المعلمين في إثراء وتطوير المناهج.
- اعطاء الفرصة للمعلم لكي يكون قائدا في الدورات وورش العمل.
- جعل عملية التقييم للمعلم عملية تعاونية تحليلية تشخيصية.
- تعاون المدير مع المعلم لتطوير دروسه.
- تشجيع المعلم على عمل أبحاث في مجال تخصصه.
- تشجيع المعلم على الالتحاق ببرامج الدراسات العليا.
- مساعدة المعلم على تقبل النقد من الطلبة بروح ايجابية.
- عقد ندوات تربوية لمناقشة حاجات المعلمين.
- عقد دورات للمعلمين تبين لهم كيفية توظيفهم لمهاراتهم القيادية.
- تشجيع المعلم على اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب.

ثانيا: في مجال دور مدير المدرسة في تنمية مهارة الإبداع:

- تزويد المعلمين بنماذج لخطط تدريسية متميزة.
- اطلاع المعلمين على كل ما هو جديد في المجال التربوي.
- استخدام أسلوب المناقشة والحوار بين المدير والمعلم.
- تشجيع العناصر المبدعة من المعلمين ماديا ومعنويا.
- عرض السيرة الذاتية للمعلمين المبدعين.

- عمل دورات تدريبية للمعلمين تنمي فيهم المهارات القيادية.
  - معاونة المعلمين على ابتكار طرائق تدريسية جديدة.
  - مساعدة المعلمين على اكتشاف العناصر القيادية من الطلبة.
  - مساعدة المعلمين على ايجاد حلول مبتكرة لمشكلات الطلبة.
- ثالثا: في مجال دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التأثير في الآخرين.

- المشاركة الفعالة بين المدير والمعلمين.
- مراعاة العلاقات الإنسانية.
- العدل في توزيع الحوافز.
- الموضوعية عند تقييم المعلمين.
- تقبل آراء المعلمين.
- تنمية مهارة التأثير في الآخرين عند المعلمين.
- حث المعلمين على مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين.
- تشجيع المعلمين على اعتماد نمط الشورى.
- إرشاد المعلم إلى كيفية التعامل مع الطلبة المبدعين والمتفوقين.
- الصدق والواقعية في التعامل مع المعلمين.
- حث المعلمين على العدل والمساواة بين الطلبة.
- ارشاد المعلمين إلى تقبل وجهة نظر الآخرين.
- توجيه المعلمين إلى التفاني في العمل وانكار الذات.
- تشجيع المعلمين على تفعيل التعلم التعاوني.

#### توصيات الدراسة ومقترحاتها:

في ضوء نتائج الدراسة أوصت الباحثة بما يلي:

- عقد دورات تدريبية متخصصة لتنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.
- عقد لقاءات دورية بين المعلمين والمديرين لتبادل الآراء.
- تحفيز العناصر القيادية من المعلمين ماديا ومعنويا.

- نشر ابداعات وابتكارات المعلمين المتميزين.
- توظيف الانترنت للاتصال بين المعلمين والمديرين والطلبة.
- إتاحة الجو النفسي والودي بين المعلمين والمديرين أثناء الاجتماعات.

#### مقترحات الدراسة:

- إجراء دراسة مماثلة لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الابتدائية والمتوسطة.
- دراسة المعوقات التي تقلل من فعالية دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.
- إجراء دراسة مماثلة لدور مدير المدرسة في تنمية مهارات قيادية مختلفة عن مهارة التطوير، ومهارة الإبداع، ومهارة التأثير في الآخرين مثل مهارة الحوار، ومهارة إدارة الأزمات، ومهارة حل المشكلة وغيرها.
- إجراء دراسة مماثلة للدراسة الحالية ولكن من وجهة نظر المديرين أنفسهم .
- تصميم برامج تدريبية متخصصة حول ممارسة المهارات القيادية للمديرين والمعلمين بما يتواءم مع التطور العلمي والتقدم التكنولوجي .

## المراجع:

### أولاً: المراجع العربية:

- ١- أبو النور ، محمد، ومحمد، آمال جمعه (٢٠١٥ م): مهارات القيادة في الألفية الثالثة ، الدمام ، مكتبة المتنبي .
- ٢- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٠م): الجوانب السلوكية في الإدارة المدرسية، القاهرة، دار الفكر العربي.
- ٣- أحمد، أحمد إبراهيم، والمراغي، السيد شحاته (٢٠٠٥) :عناصر إدارة الفصل والتحصيل الدراسي، الأسكندرية، مكتبة المعارف الحديثة .
- ٤- الجبوري، حسين محمد جواد (٢٠١٢) :منهجية البحث العلمي، ط١، عمان ، دار صفاء للنشر والتوزيع .
- ٥- الدويك، تيسير ، وآخرون (١٩٩٨م):أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي ط٢، عمان ، دار الفكر العربي للطباعة والنشر والتوزيع .
- ٦- الرمي، عبده (٢٠٠٥): "المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية" رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، اليمن ، جامعة عدن.
- ٧- الزهراني، محمد علي (١٩٩٩م): "المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية"، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية، الرياض، جامعة الملك فيصل .
- ٨- الطويل، هاني (١٩٩٩م):الإدارة التعليمية - مفاهيم وآفاق، عمان، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع .
- ٩- المغامسي، سعيد(٢٠٠٤م): القيادة التربوية والمهارات القيادية اللازمة لقيادة المؤسسات التربوية ،مجلة كلية التربية ، جامعة المنصورة ، العدد(٤٥)، الجزء(١)، صص ٩٩-١٢٨ .
- ١٠- العمارة ، محمد، وأبو نمر، محمد(٢٠٠٤) :درجة فعالية أداء مديري المدارس ومديراتها في منطقتي عين الباشا وجنوب عمان التعليميتين في القيام بأدوارهم المتوقعة من وجهة نظرهم ، مجلة كلية التربية ، جامعة دمشق ، المجلد(٢٠)، العدد(١)، صص ١٣٧-١٦٧ .

- ١١- بدوي، أحمد (١٩٨٤م): معجم مصطلحات العلوم الإدارية ، القاهرة ، دار الكتاب المصري .
- ١٢- بلواني، أنجود (٢٠٠٨م): " دور الإدارة المدرسية في تنمية المهارات الإبداع في المدارس الحكومية في محافظات شمال فلسطين ومعيقاتها من وجهة نظر مديرها "، رسالة ماجستير غير منشورة ، نابلس، فلسطين ، جامعة النجاح الوطنية .
- ١٣- حجي ، أحمد اسماعيل (١٩٩٤م): الإدارة التعليمية والإدارة المدرسية ، القاهرة دار النهضة العربية .
- ١٤- دياب، اسماعيل (٢٠٠١م): الإدارة المدرسية ، الاسكندرية ، دار الجامعة للنشر والطباعة والتوزيع .
- ١٥- راغب ، حسين موسى ، وعبد الله ، أحمد محمد (١٩٩٤م): مقدمة في السلوك الإنساني وتطبيقاته في المجال الإداري ، ط١ ، القاهرة ، دار الهنا للطباعة ، د.ت.
- ١٦- ربيع ، هادي ( ٢٠٠٦ م) : المدير الناجح ، عمان ، مكتبة المجتمع العربي .
- ١٧- رسمي ، محمد ( ٢٠٠٤ م) : أساسيات الإدارة التربوية ، الاسكندرية ، دار الوفاء للطباعة والنشر .
- ١٨- عبد العزيز ، منصور ، والعامري ، محمد ( ٢٠٠٣ م) : مهارات المديرين الإدارية في الأجهزة الحكومية بين الممارسة والتمكين -دراسة تحليلية ، مجلة العلوم الإدارية ، الرياض ، جامعة الملك سعود ، المجلد (١٦) ، صص ٢٣١-٢٧٣ .
- ١٩- عطيه ، عماد محمد ( ٢٠٢٠م) : الإدارة المدرسية حاضرها ومستقبلها ، ط١ ، الرياض ، مكتبة الرشد .
- ٢٠- عياصرة ، علي ، وحجازين ، هشام ( ٢٠٠٦ م) : القرارات القيادية في الإدارة التربوية ، عمان ، دار الحامد للنشر والتوزيع .
- ٢١- كنعان ، نواف ( ١٩٩٩م) : القيادة الإدارية ، ط٣ ، عمان ، دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- ٢٢- محمد، محمد علي ( ١٩٩٤م) : علم جتماع التنظيم ، الاسكندرية ، دار المعرفة الجامعية .
- ٢٣- مرتضى، ذكريات : " دور المشرف التربوي في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الإعدادية في مدارس وكالة الغوث بمحافظات قطاع غزة وسبل تفعيله " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، كلية التربية ، غزة ، الجامعة الإسلامية.

- ٢٤- مرضاخ، نجوى سالمين (٢٠٠٧م): العلاقة ما بين سلوك القيادة والإبداع الإداري عند المرؤوسين (دراسة ميدانية على موظفات جامعة الملك عبد العزيز)، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية ، جدة، جامعة الملك عبد العزيز.
- ٢٥- نجم ، عبود نجم ( ٢٠١٠م) : القيادة الإدارية في القرن الواحد والعشرين ، ط ١، عمان ، دار صفاء للطباعة والنشر والتوزيع .
- ٢٦- نصر ، عزة جلال (٢٠٠٨ م) : الإبداع الإداري والتطوير الذاتي للمدرسة الثانوية العامة - رؤية استراتيجية ، الاسكندرية ، المكتب الجامعي الحديث .
- ٢٧- — ( ٢٠١٠ ) : الإدارة التربوية والتخطيط التربوي : ط ١، الرياض ، مكتبة الرشد.
- ٢٨- وزارة التربية والتعليم العالي (١٩٩٦م) : تعديل استعمال مصطلحات قديمة ، ورقة منشورة ، الرياض ، المملكة العربية السعودية .
- ٢٩- وليد ، أسعد (٢٠٠٥ م) : الإدارة المدرسية ط ١، عمان ، مكتبة المجتمع العربي .

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- 1-Chapin,David,(2001): AnAnalysis Of An Educational Leadership Training Program,Michigan,State Univeasity,pp(40-50).
- 2-Dyer,Karen,(2002):Relational Leadership School Administrator,Vol (58),No(10), pp(28- 30).
- 3-Gostick, Adrian Robert and Elton, Chester (2006): The Invisible Employee, , John Wiley & Sons, Inc., New Jersey, p(10-12).
- 4-Hughes, M. And Terrell, J. B. (2007):The Emotional Intelligence Team, Jossey -Bass, San Francisco.p( 18).
- 5-Kouzes, JamesM and Posner, Barry Z(2008):"THE Leadership Challenge, 4th.edihion, Library OF Congress, U.S.A, p(22).
- 6-Richer,Mary,(2006):The Relationship Between LeadershipAnd School Wide Position Behavior Support:An Exploratory Study,Doctor Of Philosophy,University Of Missouri,Columbia.pp( 32-45).
- 7-Rodman, Mary E., PHD, (20012): A Study of Learning Centered Leadership skills of Principals in Career and

Technical Education Schools, The Pennsylvania State University, P (231).

8-Tilloston,E.A,(1995):An AnalsisOf Technical Human And Conceptual Skills Among Student AffairsAdministration In Higher Education(Doctoral Dissertation Taxes A\$M

University,1995),Dissertation Abstract Iternational 57.1,p(64).

9-Ventral, Adam(2010): Creativity Future OF The Management, University Of Oceania, Mali zia From the Cambridge handbookof Creativity, J CKaufman, RJ Stenberg, p(167).

ثالثا : المراجع على المواقع الإلكترونية :

1- [www.Id world wide.org /component/article/791/](http://www.Id.worldwide.org/component/article/791/)accessed in may,2015.

2- [www.hr disussion .com/hr25986.html/](http://www.hrdisussion.com/hr25986.html/)accessed in may,2015.

## الملخص

دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية

هدفت الدراسة إلى الإجابة عن السؤال الرئيس التالي:

ما دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية؟

ويتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

١- ما درجة قيام مدير المدرسة بدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظر المعلمين؟

٢- هل توجد فروق ذات دلالة احصائية عند مستوى دلالة ( $\alpha \geq 05$ ) في متوسط تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية تعزى لمتغيرات الدراسة (الجنس - سنوات الخدمة - المؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين؟

٣- ما سبل تفعيل دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية؟

ولتحقيق أهداف الدراسة اتبعت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وقامت بتصميم استبانة

مكونة من (٥٩) فقرة موزعة على ثلاث مجالات هي:

- ١- مجال دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التطوير.
- ٢- مجال دور مدير المدرسة في تنمية مهارة الإبداع.
- ٣- مجال دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التأثير في الآخرين.



وللتأكد من صدق وثبات الاستبانة تم عرضها على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وتم تطبيقها على عينة استطلاعية تتكون من (٦٠) معلما ومعلمة من مجتمع الدراسة، وتم توزيع الاستبانة على (٥٩٠) معلما ومعلمة من المدارس الثانوية للبنين والبنات في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية وهي تمثل (١٨ و ٠٥%) من مجتمع الدراسة. واستخدمت الباحثة برنامج الرزم الاحصائية (SPSS) لتحليل استجابات أفراد العينة.

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

- ١- درجة قيام مدير المدرسة بدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية كان عاليا بوزن نسبي ( 63,97%) .
- ٢- احتل المجال الثالث " دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التأثير في الآخرين " الترتيب الأول بوزن نسبي قدره ( 68, 34%) .
- ٣- احتل المجال الأول " دور مدير المدرسة في تنمية مهارة التطوير " الترتيب الثاني بوزن نسبي قدره ( 62, 57%) .
- ٤- احتل المجال الثاني " دور مدير المدرسة في تنمية مهارة الإبداع " الترتيب الثالث بوزن نسبي قدره ( 60, 11%) .

أما ما يتعلق بمتغيرات الدراسة فقد أظهرت النتائج ما يلي:

- ١- يؤدي مدير المدرسة دوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية بمحافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية بدرجة كبيرة .
- ٢- توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية تعزي لمتغير الجنس (ذكر، أنثى) من وجهة نظر هؤلاء المعلمين لصالح الإناث في الاستبانة ككل وفي جميع المجالات عدا المجال الثالث.
- ٣- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 \geq \alpha$ ) في متوسط تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة

عفيف بالمملكة العربية السعودية تعزي لمتغير سنوات الخدمة (١-٥، ٦-١٠، أكثر من ١٠ سنوات) من وجهة نظر هؤلاء المعلمين.

٤- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \geq 0.05$ ) في متوسط تقدير المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالمملكة العربية السعودية تعزي لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، بكالوريوس + دبلوم عام، دراسات عليا) من وجهة نظر هؤلاء المعلمين.

وفي ضوء نتائج الدراسة اقترحت الباحثة عدة توصيات من أهمها:

- نشر ابداعات وابتكارات المعلمين المتميزين
- اتاحة الجو النفسي والودي أثناء الاجتماعات والمناقشات بين المعلمين والمديرين.
- عقد دورات تدريبية متخصصة لتنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.
- توظيف الانترنت للاتصال والتواصل بين المديرين والمعلمين والتلاميذ.
- تحفيز العناصر القيادية من المعلمين ماديا ومعنويا.

## **Abstract**

The Role of the School Principal in the development of leadership skills among Secondary School Teachers in the Province of AFIF, Saudi Arabia.

This Study aimed to answer the following main question:

- What is the role of the school Principal in the development of leadership Skills among Secondary School Teachers in the Province of AFIF, Saudi Arabia, and the Ways of Activating it?

The Following questions are derived from the major question:

- 1- What is the degree of the school principal role in the development of leadership skills among Secondary School Teachers in the Province of AFIF, Saudi Arabia from the view point of those teachers?
- 2- Are there significant difference at the level of statistical significance ( $0.05 \geq \alpha$ ) in the average teachers appreciation of the role of the school principal in the development of leadership skills among secondary school teachers In the province of AFIF, Saudi Arabia due to variable (gender, years of service, qualifications) from the viewpoint of those teachers?
- 3- what are the means of activation the role of the school principal to develop leadership skills among secondary schoolteachers in the province of AFIF, Saudi Arabia ?

To achieve the objectives of the study, the researcher used the descriptive analytical method, and she designed questionnaire of (59) , paragraph distributed on three areas which are:

- 1- The role of the school principal to develop the skill of development.
- 2- The role of the school principal to develop the skill of creativity.
- 3- The role of the school principal to develop the skill to influence others.

To ensure the veracity and consistency of questionnaire, it has been presented to a group of professional arbitrators. It was applied on a reconnaissance sample consisted of (60) male and female teachers of the community study. The questionnaire was distributed to (590) male and female teachers at secondary schools of the province AFIF, Saudi Arabia, which represented (18.05%) of the community study. The researcher used the statistical packages (SPSS) to analyze the response of the sample.

**The Study founded the following results:**

- 1- The degree level of the School Principal role to develop The leadership skills among secondary school teachers in the province of AFIF, Saudi Arabia, was high with an average (63.97%).
- 2- The third field: The role of the school principal to develop leadership skills to "influence others skill" came in the first rate with an average (68.34%).
- 3- The second field: The role of the school principal to develop leadership skills "in development skill" came in the second rate with an average (62.57%).

The third field: The role of the school principal to develop leadership skills "creativity skill" came in the third rate with an average (60.11%).

With regard to the study variable showed the following results:

1-The role of school principal in the development of leadership skills among secondary school teachers in the province of afif ,Saudi Arabia by high degree.

2-There are statistically significant at the level of significance( $0.05 \geq \alpha$ )in the average teachers appreciation of the role of the school principal in the development of leadership skills among secondary school teachers in the province of AFIF, Saudi Arabia, due to variable gender (male, female)from the viewpoint of those teachers in favor of female in the whole questionnaire and in all fields except the third field.

3- No statistically significant differences at the level of significance ( $0.05 \geq \alpha$ )in the average teachers appreciation of the role of the school principal in the development of leadership skills among secondary school teachers in the province of AFIF, Saudi Arabia, due to variable of years of service (1 to 5years, 6 to 10 years, more than 10 years)from the viewpoint of those teachers.

4- No statistically significant differences at the level of significance ( $0.05 \geq \alpha$ )in the average teachers appreciation of the role of the school principal in the development of leadership skills among secondary school teachers in the province of AFIF, Saudi Arabia, due to qualification variable (B.SC., + B.SC.+ Diploma, higher studies)from the viewpoint of those teachers.

IN the light of the results of the study the researcher proposed asset of recommendations including:

- Dissemination of creations and innovations of outstanding teachers.
- provide psychological and friendly atmosphere during the meeting and discussions between teachers and principals.
- Specialized training sessions for the development of leadership skills among teachers.
- Using the internet for communication and contact between principals, teachers and pupils.
- Stimulating Leadership elements of teachers financially and morally.