

صفات القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين  
في مدينة الرياض "دراسة ميدانية"

إعداد

أ/ منيف بن مروي بن منور الشمري  
ماجستير - كلية التربية - جامعة الملك سعود

**ملخص:**

هدفت الدراسة إلى التعرف على أهم الصفات الواجب توفرها للقائد التربوي الناجح ومدى امتلاك القادة التربويين الحاليين لهذه الصفات استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي لمعرفة أهم الصفات اللازمة للقائد التربوي ومعرفة مدى امتلاك القيادات الحالية لهذه الصفات وصمم استبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من المشرفين التربويين في مدينة الرياض وطبقت الاستبانة خلال الفصل الدراسي الثاني 1430/1429 هـ، وبلغت عينة الدراسة (95 مشرفاً)، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة عالية على أهمية الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين، أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة عالية على أهمية الصفات الاجتماعية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين، أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة عالية على أهمية الصفات العلمية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين، أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين، أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة عالية على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات العملية "المهنية" من وجهة نظر المشرفين التربويين، أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الاجتماعية من وجهة نظر المشرفين التربويين، أفراد عينة الدراسة موافقين بدرجة متوسطة على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات العلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

**مقدمة:**

تمثل القيادة التربوية أهمية كبرى في نجاح الإدارة التعليمية. وتعرف القيادة بأنها فن معاملة الطبيعة البشرية أو فن التأثير في السلوك البشري لتوجيه جماعة من الناس نحو هدف معين بطريقة تتضمن طاعتهم وثقتهم واحترامهم وتعاونهم. ويعرفها جماعة البعض بأنها فن توجيه الناس والتأثير فيهم. فهي تعني فن الإدارة وليس الإدارة بحد ذاتها، إذ أنها تعني بالنشاط المؤثر في الجهاز الإداري لأنه ينقله من الحالة الساكنة إلى الحالة المتحركة أو الديناميكية. والقائد الإداري هو الذي يمارس ذلك الفن متمثل في القدرة على التوجه والتنسيق والتحفيز والرقابة بالنسبة لعدد من الناس الذين يعملون معه لتحقيق الأهداف المطلوبة، وفي القدرة على استخدام السلطة الرسمية عند الاقتضاء أو الضرورة، وفي القدرة على التأثير أو الاستمالة في مواقف أخرى. (عظوي، ٢٠٠٤، ص 6٧)

وتؤدي القيادة التربوية دوراً بارزاً في قيام جميع العاملين في المؤسسات التربوية بواجباتهم في تحقيق العملية التربوية لأهدافها، وللقائد الدور المهم في تنمية الناحية القيادية في الآخرين عن طريق ما يقدمه من دور رائد في قيادة العملية التربوية، فليست القيادة إلا تأدية الأدوار ومسئوليات يؤدي حسن القيام بما وكفايته في نجاح القائد التربوي في مهامه الوظيفية والقيادية، وتمثل القيادة التربوية أهمية كبيرة في نجاح الإدارة التعليمية، والقيادة نفسها عملية فالقائد في موقف ما قد يكون تابعا في موقف آخر، لذلك فقد ارتبط مفهوم القيادة بمفهوم الدور والمسئولية، وبنمط شخصية القائد والمهارات الإدارية التي وجب على رجل الإدارة التعليمية أن يتصف بها لضمان نجاحه في العمل والمعايطة، (٢٠٠٧، ص ٣٢٣). يعد التعليم مسئولية وطنية واجتماعية، وتلقى هذه إلى المسئولية على إدارات التعليم ضرورة خلق بيئة تعليمية تكنولوجية إنتاجية استثمارية فعالة، تسمح لإطراف العملية التعليمية مواجهة التحديات المتلاحقة والقفزات المتصاعدة في مجال المعرفة والتقنيات، وفي مجال سوق العمل. من هذا المنطلق تؤدي الإدارة دوراً إنسانياً ودوراً قيادياً، على اعتبار إن قوة التربية والتعليم تكمن في قدرة الإدارة التربوية

وليس في مادة التعليم، وتتطلب هذه المسؤوليات من الإدارة التربوية توفير قائد تربوي واع يتخذ منهجية قائمة على احترام الإنسان وتؤمن بقيمة الفرد وقدرته واتجاهاته، وإشراكه في صنع القرار وتحمل المسؤولية، من هنا ذهب الكثير من رجال الفكر الإداري بان القيادة هي جوهر العملية الإدارية، وإنما مفتاح الإدارة وان أهمية مكانتها ودورها تابع من دورها الإنساني الذي يسري في كل جوانب العمل الإداري. (الحريري، جلال، إبراهيم، ٢٠٠٧، ص ١١٧).

#### مشكلة الدراسة:

إن مشكلة النظم التعليمية المعاصرة تكمن في نقص العناصر القيادية المؤهلة المميزة بخصائص ومات الفرد القادر على القيام بهذه المهمة، فالكوادر القيادية في مختلف مستويات الإدارة التربوية (العليا، الوسطى، التنفيذية) احد المدخلات الرئيسية في النظام التعليمي الذي لا ينصلح حاله بدون قيادات تربوية ناجحة قادرة على العطاء والتكيف (الحربي، ١٦٢٨ هـ، ص ١٩).

إن القيادة التربوية وفي طليعتها قيادات الإدارة المدرسية تواجه الكثير من المشكلات والتحديات المتسارعة التي تشكل ضغوطا متزايدة نتيجة لسرعة تغير ظروف الحياة المتطورة والمتجددة والتي أصبحت تمثل هاجسا لها ومن بين هذه المشكلات والتحديات: الافتقار إلى فلسفة واضحة ومحددة المعالم حول الإدارة المدرسية برمتها، والافتقار إلى معايير واضحة ومحددة للتحقق من مدى تنفيذ الأهداف والافتقار إلى إستراتيجية وخطط واضحة ومحددة تترجم الفلسفة إلى واقع ملموس، الافتقار إلى إستراتيجية محددة لإعداد وتدريب القيادات التربوية قبل الخدمة وإثرائها، والافتقار إلى كثير من القيادات التربوية (مدراء المدارس المؤهلة والمدربة علميا وتربويا وفنيا ومهنيًا، والافتقار إلى معايير واضحة ومحددة للحكم على نجاح العمل الإداري وفعاليتة، والافتقار إلى الوسائل والأجهزة التعليمية اللازمة والافتقار إلى الحوافز المادية والمعنوية المجزية للقيادات التربوية، مما يشجعها على الاستمرار في المهنة وعدم الالتفات أو التفكير بمزاولة مهنة أخرى بعد انقضاء فترة الدوام. (المعاينة، ٢٠٠٧م، ص 443)، عند ذلك رأى الباحث أهمية التعرف على صفات القائد التربوي الناجح وحصر هذه الصفات حتى يمكن معرفتهم وإحلالهم مناصب قيادية في مدارسنا، وعليه يمكن صياغة مشكلة الدراسة بالسؤال الرئيس التالي:

ما صفات القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين في مدينة الرياض؟.

#### أسئلة الدراسة:

1. ما لصفات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح (شخصية، مهنية، اجتماعية علمية) من وجهة نظر المشرفين التربويين.؟
2. ما مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الشخصية المهنية الاجتماعية، العلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟
3. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة تعزى للاختلاف متغيراتهم (المؤهل الدراسي، العمر، الخبرة)؟

#### أهداف الدراسة:

1. تعرف أهم الصفات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح. الشخصية، المهنية، الاجتماعية، العلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين.
2. تعرف مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات (الشخصية، المهنية، الاجتماعية، العلمية) من وجهة نظر المشرفين التربويين.
3. تعرف وجهة نظر أفراد الدراسة باختلاف متغيراتهم (المؤهل الدراسي، والعمر، الخبرة).

**أهمية الدراسة: -**

إن عملية القيادة أمر ضروري تحتمه التفاعلات بين الأفراد والجماعات، فالقائد الناجح رقيب ومنظر وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو الأهداف المشتركة دون إخلال بالنظام العام (العجمي، ١٤٢٨ هـ، ص ٢٣).

وتكتسب هذه الدراسة من أهمية القائد التربوي في العملية التعليمية والأدوار المتعددة التي يقوم بها حيث تقع عليه مسؤولية قيادة المدرسة نحو تحقيق الأهداف المرجوة منها ولهذا تعددت الدراسات التربوية التي تحدد موصفات القائد الجيد وما هو مطلوب منه سواء من حيث الشخصية أو الأعداد المهني أو القدرات والاستعدادات من هذا المنطلق علينا أن نحدد الصفات الشخصية اللازمة التي يجب توفرها في مدير المدرسة كونه قائداً تربوياً.

**حدود الدراسة:**

1. الحد المكاني: تشمل حدود الدراسة المكانية مكاتب التربية والتعليم بمدينة الرياض. الحد الزمني: تم البدء في هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الجامعي ١٤٢٩ - ١٣٠ هـ.

2. الحد الموضوعي: صفات القائد التربوي من وجهة نظر المشرفين التربويين ومدى توفر الصفات الهامة في قادة المدارس بمدينة الرياض.

**مصطلحات الدراسة:**

**الصفات:** جمع صفة وتعني الوصف والذات وما يقوم به الموصوف والعلامة التي يعرف بها الموصوف (مسعود، ١٩٨١م، ص ٩٣٣). | التعريف الإجرائي للصفات: جمع صفة وهي ما يتسم به الفرد دون غيره. وهي إما أن تكون وراثية أو مكتسبة. القائد التربوي: يعرف فيدلر القائد التربوي انه الفرد الذي يكون ضمن أعضاء المجموعة، ومهمته فيها العمل على توجيه وتنسيق أنشطة المجموعة التي تتعلق بمهام المؤسسة التعليمية. (الحريري، جلال، إبراهيم، ٢٠٠٧، ص ١١٨). والتعريف الإجرائي في البحث للقائد التربوي هو: هو ذلك القائد الذي يمتلك رؤية مستقبلية يسعى لتحقيقها، ولديه القدرة العالية على الإقناع، ويهتم بمشاعر العاملين معه، ويشجع زملاءه دوماً على الارتقاء والتطوير في أعمالهم، ولديه قدرة على الإبداع والابتكار في الميدان التربوي. يقصد الباحث في القائد التربوي هو مدير المدرسة).

**مدير المدرسة:** هو المسئول الأول في المدرسة وهو المشرف على جميع الأنشطة التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية. (وزارة التربية والتعليم، ١٤٢٩ هـ، ص ١١٠). والتعريف الإجرائي المدير المدرسة: هو ذلك الشخص المسئول مسؤولية كاملة عن كل ما يحدث ويقع داخل أسوار المدرسة من عمليات تربوية وتعليمية وثقافية واجتماعية. المشرف التربوي: والتعريف الإجرائي له هو ذلك الشخص المسئول عن تطوير أداء المعلمين مهنيًا.

**الدراسات السابقة:**

1. دراسة كلارك ٢٠٠٠ (Clark, 2000): هدفت وضع دليل لبناء نموذج تقييم أداء القيادة اعتماداً على الكفايات، واتبعت لبناء نموذج الكفايات طريقة من خمس مراحل هي: حشد فريق عمل يتعهد ببناء قائمة الإجراءات، بناء المؤشرات السلوكية لكل إجراء، تصنيف البيانات، ترقيم كل صنف، اختبار صدق النموذج، وتوصلت الدراسة إلى تحديد (60) كفاية

جزئية موزعة على ثلاث فئات هي: الكفايات المحورية وفيها (٢٧) كفاية، الكفايات القيادية وفيها (٢٩) كفاية، الكفايات المهنية وفيها (4) كفايات.

2. دراسة يامادا (Yamada,2000) ٢٠٠٠: هدفت قياس مدى معرفة مديري المدارس الابتدائية بالمفاهيم الخاصة بكفايات القيادة التربوية لكي يقوموا بأدوارهم القيادية والتربوية بأحسن وجه، وضع أساس معرفي تقوم عليه القرارات مستقبلا فيما يتعلق باستخدام القيادة التربوية لدى مديري المدارس الابتدائية كي تكون وسيلة لبلوغ التدريس والتعلم الفاعل، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: إن مديري المدارس الابتدائية أجروا تقييما ذاتيا مرتفعا لأنفسهم في القسم الذي تناول الكفايات المطلوبة في القيادة التربوية باستطلاع الرأي بصورة تفوق التقديرات التي منحوها لأنفسهم في القسم الخاص بالمسؤوليات، يرى المديرون- عينة الدراسة - أن هناك مؤثرات مهمة تؤثر في قدرتهم على أداء مسؤولياتهم تجاه عملهم في المدارس ومن أهم هذه المؤثرات: الإعداد التربوي، الخبرة الإدارية، جنس العاملين، عدد العاملين الذين يشرف عليهم المدير، حجم المدرسة. وقد أوصى الباحث بضرورة قيام الجامعات والمناطق التعليمية بتدريب المديرين على مهام القيادة باعتبار المديرين من أهم القيادات التربوية الفاعلة.

3. دراسة هيفرمان وآخرون (Hefferman and others 2000) ٢٠٠٠ هدفت دراسة العلاقة بين تبني إدارة الموارد البشرية المبنية على الكفايات ومعدل المتغيرات الأخرى وتشمل هذه الدراية بإدارة الموارد البشرية خصائص إدارية عديدة، وتوصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن تبني الكفايات من قبل المنظمات يتوافق مع المتغيرات الآتية، الدراية بالموارد البشرية ومتغيراتها، وهي: وجود إستراتيجية لإدارة الموارد البشرية، نسبة المكافآت المصروفة على التدريب، تحليل الوظيفة واختبارها، وقد كان لها دلالة إحصائية، الخصائص المنظمة ومتغيراتها وهي: عدد الأشخاص الذين تم توظيفهم، طول المدة الزمنية التي قضتها المنظمة بالعمل بايرلندا، وقد كان لها أثر على المتغيرات التابعة، الأداء التنظيمي ومتغيراتها وهي: معدل تدوير العمل، زيادة المبيعات، الفوائد، وقد كان لها دلالة إحصائية أيضا، ترجح الأعمال السابقة في الأدب الأكاديمي أن التطبيقات العالية الأداء العمل مثل آخر الكفايات ترتبط بخصائص المنظمة وتنعكس على أداء أفضل الشركات.

4. دراسة أبوجليان (٢٠٠٢م): هدفت تعرف درجة ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي الفعال في مديرية التربية والتعليم في محافظة جرش بالأردن، من وجهة نظر المعلمين، وقام الباحث، بإعداد أداة للدارسة لتحديد أهم مجالات السلوك القيادي، تكونت من (47) فقرة وزعت على أربعة محالات هي: (المجال الإداري، والمجال الفن، ومحال العلاقات الإنسانية، ومجال المدرسة والمجتمع المحلي). وقد توصلت الدارسة إلى عدد من النتائج أهمها: أن درجة ممارسة السلوك القيادي الفعال من وجهة نظر المعلمين تعتبر جيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي لدرجة الممارسات على المقياس الكلي (3.18) من الدرجة الكلية للمقياس وهي (5) درجات، وتعتبر مؤشرا جيدا لدرجة الممارسة. وأن أكثر المجالات ممارسة من قبل مدير المدرسة. من وجهة نظر المعلمين، مرتبة تنازليا حسب الدرجات المعيارية كالآتي: المجال الإداري في المرتبة الأولى، والمدرسة والمجتمع المحلي في المرتبة الثانية، وفي المرتبة الثالثة مجال العلاقات الإنسانية، وفي المرتبة الرابعة والأخيرة المجال الفني.

5. دراسة الدوسري (1424 هـ) هدفت تعرف أهم الصفات الواجب توافرها في القائد الإداري والتربوي الناجح من وجهة نظر كل من مديري المدارس المتوسطة والثانوية ورؤساء الإشراف التربوي والمشرفين التربويين بالملكة العربية السعودية، وكذلك التعرف على ما إذا

كانت هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين وجهات نظر كل من مديري المدارس المتوسطة والثانوية ورؤساء الإشراف التربوي والمشرفين التربويين بالمملكة العربية السعودية حول أهم الصفات الواجب توافرها في القائد الإداري والتربوي الناجح، ولقد صمم الباحث الاستبانة وبلغ ثباتها (٩٢٠) وهذا ومؤشر مرتفع بالنسبة لفقرات الاستبانة مما يعطي قناعة بأن أداة الاستبانة تقيس ما وضعت لقياسه. تكون مجتمع الدراسة من مديري المدارس المتوسطة والثانوية ورؤساء الإشراف التربوي والمشرفين التربويين الذين شاركوا في برامج الدورات التدريبية التي عقدت في مركز الدورات التدريبية بكلية التربية بجامعة أم القرى الذين يمثلون المناطق التعليمية بالمملكة العربية السعودية وعددهم (48) منهم (٣٠) مديرا للمدارس المتوسطة والثانوية و(١٨) رئيس للإشراف التربوي والمشرفين التربويين، ومن أبرز النتائج التي توصل إليها الباحث ما يلي: أهم الصفات الواجب توافرها في القائد الإداري والتربوي الناجح والتي حصلت على درجة موافق تماما وتتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين (5, 4 - 5) وعددا (٨٠) صفة من أصل (147) صفة من صفات القائد الناجح وكذلك صفات القائد الأخرى التي حصلت على درجة موافق وتتراوح متوسطاتها الحسابية ما بين (١6٧, 4, 4٧٨, 4) عددها (6٧) صفة من أصل (147) صفة من صفات القائد الناجح، أظهرت نتائج الدراسة أن هناك فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء مديري المدارس المتوسطة والثانوية ورؤساء الإشراف التربوي والمشرفين التربويين في (١٨) صفة من أصل (147) صفة وجميعها لصالح رؤساء الإشراف التربوي والمشرفين التربويين في حين تطابقت آراؤهم في (١٢٩) صفة من صفات القائد الإداري والتربوي الناجح.

6. دراسة الحماد (٢٠٠4م): هدفت تعرف الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية، والتعرف على مدى وعي مشرفي الإدارة المدرسية بالكفايات المهنية اللازمة لهم من وجهة نظرهم ونظر مديري الإشراف التربوي المسؤولين عنهم، ومدى اختلاف وجهات نظر عينة الدراسة في مدى وعي مشرفي الإدارة المدرسية بالكفايات المهنية اللازمة لهم باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة في مجال الإشراف التربوي والدورات التدريبية) وقد شملت الدراسة جميع مشرفي الإدارة المدرسية ومديري الإشراف التربوي في مختلف مناطق المملكة وطبقت في العام الدراسي 1424 / 1425 هـ، وقد توصلت الدراسة إلى نتائج متعددة من أهمها: بناء قائمة بالكفايات المهنية اللازمة لمشرفي الإدارة المدرسية اشتملت على (١١) مجالا و كل مجال يحوي مجموعة من عناصر الكفايات بلغ عددها (١٠٠) عنصر، وأن مشرفي الإدارة المدرسية في المملكة بشكل عام يعون ويدركون الكفايات المهنية اللازمة لهم بدرجة عالية، وأن أعلى عنصر كفاية يعيه مشرفو الإدارة المدرسية هو "إقامة علاقات طيبة مع مديري المدارس مبنية على التقدير والاحترام المتبادل" وأقل عنصر كفاية هو إجراء البحوث العلمية التي تتعلق بالمشكلات التعليمية والتربوية وفق المنهج العلمي، وأظهرت نتائج الدراسة كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مديري الإشراف التربوي ومشرفي الإدارة المدرسية حول مدى وعيهم بالكفايات المهنية اللازمة لهم، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول مدى وعي مشرفي الإدارة المدرسية بالكفايات المهنية اللازمة لهم باختلاف متغيري الدراسة (المؤهل العلمي والدورات التدريبية)، وأظهرت الدراسة كذلك وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين أفراد عينة الدراسة لمحة حول مدى وعي مشرفي الإدارة المدرسية بالكفايات المهنية اللازمة لهم في المجالات الآتية: كفاية صنع القرار، والتقويم والدراسات والبحوث. وذلك باختلاف الخبرة في مجال الإشراف التربوي.

7. دراسة العريني (٢٠٠٣): هدفت إلى تحديد الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، ومن ثم بناء مقياس الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم منشقا من الكفايات وكذلك هدفت إلى التعرف على الفروق بينهم في ممارسة الكفايات تبعا لمتغيرات الدراسة وهي (المؤهل العلمي والخبرة في الإدارة المدرسية والمرحلة الدراسية والمنطقة التعليمية) وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: بناء قائمة كفايات لمديري مدارس التعليم العام في المملكة تتصف بالموضوعية اشتملت على (١٢) بعدا وكل بعد يحوي مجموعة من عناصر الكفايات بلغ عددها (96) عنصرا، وبناء مقياس الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة على ضوء قائمة الكفايات التي أعدها الباحث وتكون المقياس م ن (١٢) بعدا اشتملت على (٨٢) عنصرا منها (4) عناصر سالبة، وأظهرت الدراسة أن مديري مدارس التعليم العام في المملكة يمارسون كفاياتهم الأساسية بدرجة عالية حيث بلغ عالية حيث بلغ المتوسط الحسابي العام لدرجة ممارسة الكفايات الأساسية من قبل أفراد الدراسة (90 , 3) من أصل (5) درجات، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠,٠٥) أو أقل بين متوسطات درجات أفراد الدراسة في ممارستهم للكفايات الأساسية تبعا لمتغير المؤهل العلمي و متغير المرحلة الدراسية والخبرة والمنطقة.

8. دراسة الكريدا (٢٠٠٤) هدفت تحديد الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة، التعرف على مدى أهمية الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة في ضوء مهامهم وأعمالهم المكلفين بها من وجهة نظرهم، تعرف الفروق الفردية في إجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة العمل، المؤهل الخبرة، التدريب)، تقديم تصور مقترح لبرنامج تدريبي يهدف إلى تطوير مديري التربية والتعليم في مجال الكفايات التخطيطية، وقد توصلت الدراسة على نتائج من أهمها: صنف الكفايات التخطيطية إلى ثلاثة محاور أساسية وفقا لمراحل التخطيط هي: مرحلة التشخيص، مرحلة إعداد الخطة وتنفيذها، مرحلة المتابعة والتقويم، إن جميع الكفايات التخطيطية وعددها (٧٢) كفاية بمحاورها الثلاثة مهمة أو متوسطة الأهمية من وجهة نظر مديري التربية والتعليم، عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة، تقديم تصور مقترح لبرنامج تدريبي في ضوء نتائج الدراسة يهدف إلى تطوير مديري التربية والتعليم في المملكة في مجال الكفايات التخطيطية.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة يجد الباحث إن هذه الدراسات تلتقي مع بعضها البعض في تناول موضوع صفات القائد التربوي كما اتفقت مع بعضها البعض في تحديدها لفئة القيادة التربوية فمعظمها تناول مديري المدارس

كفئة للقيادة التربوية بينما هناك دراسات أخرى مثل دراسة حماد حددت فئة القيادة بفئة مشرفي الإدارة المدرسية كما اتفقت هذه الدراسات مع بعضها البعض في اعتمادها للاستبانة كأداة لجمع بيانات الدراسة واتفقت نسبة كبيرة منها في المنهج المتبع إلا وهو المنهج الوصفي بينما جزء منها اعتمد المنهج المقارن بينما هناك دراسات أخرى منها اعتمدت المنهج الوصفي التحليلي، وكما أن هناك جوانب اتفاق كثيرة بين الدراسات السابقة فيما بينها سواء من حيث المنهج أو الأداة أو الموضوع إلا أن هذا لا يجعلنا نغفل عن جوانب اختلاف مهمة بين هذه الدراسات فيما بينها ومن أهم هذه الجوانب أن هذه الدراسات قد اختلفت فيما بينها في المجتمع المستهدف وفي أمكنة إجرائها وكذلك فيما توصلت إليه من نتائج وتوصيات. ورغم اختلاف بعض هذه الدراسات فيما بينها إلا أنها جميعها كانت لها علاقة وارتباط وثيق بالدراسة الحالية وخاصة في موضوع الدراسة (صفات القائد التربوي) كما أن الكثير منها تشابهت مع هذه الدراسة في المنهج المتبع وهو المنهج

الوصفي أما فيما يتعلق باتفاق أو اختلاف نتائجها مع نتائج الدراسة الحالية فإن هذا الأمر سيتم التطرق له بالتفصيل في الفصل الرابع من هذه الدراسة عند التوصل إلى نتائج هذه الدراسة.

وبصرف النظر عن جوانب الاتفاق والاختلاف بين هذه الدراسات فيما بينها أو بينها وبين الدراسة الحالية فإن الباحث قد حقق العديد من الفوائد من خلال اطلاعه على هذه الدراسات حيث استفاد الباحث من هذه الدراسات في طريقة تنظيمه لدراسته وفي بناء أداة دراسته وكذلك استفاد منها في كتابة أدبيات صفات القائد التربوي كما استفاد منها في تحديد منهج دراسته، وفي دعم نتائج الدراسة، كما استفاد من نتائجها لمقارنتها من نتائج الدراسات الحالية للتعرف على مدى الاتفاق والاختلاف بين نتائج الدراسات السابقة

### الإطار المفاهيمي:

#### مفهوم القيادة:

يعرف باس القيادة بأنها عملية يتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها في الاتجاه المرغوب. ويعرفها ليزر بأنها ممارسة التأثير من قبل فرد على فرد آخر لتحقيق أهداف معينة. ويعرفها نيد بأنها المقدرة على التأثير في الناس ليتعاونوا على تحقيق هدف يرغبون فيه.

كما تعرف بأنها: النشاط الذي يمارسه المدير ليحصل مرؤوسيه يقومون بعمل فعال وتعرف كذلك بأنها: التنسيق بين الأفراد والجماعات وشحنهم بلوغ الغايات المنشودة (الدويك، ٢٠٠٢ م، ص ١٣٥).

#### أركان القيادة:

يجب أن تتوفر القيادة لكل جماعة من الجماعات، وإلا أصبحت هذه الجماعة مجموعة

من الأفراد لا يربط بين أفرادها ورابط. وتعتمد عملية القيادة على الأركان التالية:

1. جماعة من الناس لها هدف مشترك تسعى لتحقيقه وهم (الاتباع).
2. شخص يوجه هذه الجماعة ويتعاون معها لتحقيق هذه الهدف وهو (القائد). سواء كان هذا الشخص قد اختارته الجماعة من بين أعضائها، أو عينته سلطة خارجية عن الجماعة يجب أن يتمتع هذا القائد مجموعة من الخصال مثل الذكاء، الاتزان العاطفي والانفعالي، الخبرة بالعمل، التعاون ومحبة الآخرين
3. ظروف وملاسات يتفاعل فيها الأفراد وتتم بوجود القائد (الموقف). وتشمل هذه الظروف حجم الجماعة، وتجانسها من حيث الخلفية الثقافية والعمر والقيم، والتعاون والألفة وسهولة الاتصال بين أفرادها، واستقرار الجماعة ووعيها واستقلاليتها ووعيها..
4. اتخاذ القرارات اللازمة للوصول للهدف بأقل جهد وتكاليف ممكنة.
5. مهام ومسؤوليات يقوم بها أفراد الجماعة من أجل تحقيق أهدافهم المشتركة. (عطوي، ٢٠٠٤، ص 6٩).

#### خصائص القيادة التربوية:

تتميز القيادة التربوية والتعليمية بكونها عملية إدارية ديناميكية دائمة الحركة والتطور فهي تتناول الأنشطة التي يتم بمقتضاها تسيير وإدارة شؤون التعليم بدءاً من تخطيطه ورسم سياساته وانتهاء بتقويم نتائجها، ويمكن تلخيص أهم خصائص القيادة التربوية بما يلي:



1. الاستمرارية: وتتمثل في كون القيادة التربوية والتعليمية عبارة عن سلسلة من الأنشطة المتشابكة والمستمرة التي تؤدي إلى تحقيق أهداف العملية التربوية، والقيادة التربوية مستمرة لأن الأهداف التربوية ووسائل تحقيقها متغيرة ومتجددة.
2. التكامل: فالإدارة التربوية والتعليمية بكل ما يتصل بالنظام التربوي من رسم سياسات وتخطيط برامج واتخاذ قرارات إلى التنفيذ والمتابعة والتقويم والتطوير. فهي تعنى بكل ما يتصل بالتلاميذ والعاملين في الحقل التربوي التعليمي وبالمناهج والإشراف والتوجيه والنواحي البشرية والمادية والفنية كما قمت بتنظيم العلاقة بين المؤسسات التعليمية والبنى الاجتماعية أو بتنظيم العملية التربوية بما يخدم التنمية الاجتماعية والاقتصادية في المجتمع.
3. الترابط ويدخل هنا في القيادة التعليمية مجموعة العمليات المتداخلة والمتراطة التي تتفاعل مع بعضها لتحديد النتائج النهائية للعمل الإداري في مجمله، ومن أهم هذه العمليات التخطيط والتنظيم والتنسيق واتخاذ القرارات والتوجيه والتطوير في الإدارة التربوية التعليمية بعملياتها المختلفة إنما هي عمل إنساني جماعي تعاوني تربوي منظم علمي هادف. (المعاينة، ٢٠٠٧، ص ٣٣٢)

#### صفات القائد التربوي:

- للقائد التربوي أدوار مختلفة ومتغيرة ولكنها جميعا متكاملة ومتداخلة، فهو يتحلى بمواصفات خاصة تجعله يتماشى مع هذه الأدوار جميعا، ومن صفات القائد التربوي:
1. القدرة أو الكفاءة: (الذكاء المرتفع، القدرة على التحليل والاستبصار، اليقظة، الطلاقة اللغوية، المرونة والأصالة، القدرة على إصدار الأحكام، القدرة على تقديم الأفكار، القدرة على فهم المشكلات وطرح الحلول، القدرة على التعامل مع مقتضيات التغيير، الجرأة في إبداء الآراء والاقتراحات، المثابرة، المبادأة الطموح، القدرة على التعامل مع الأزمات والطوارئ).
  2. صفات جسيمة مناسبة: مثل الصحة الجيدة، والمظهر الممتاز، والطول، والقوام المتناسق.
  3. التفوق الأكاديمي والمعرفي: وأن تتوفر لدى القائد المهارات العلمية والفنية اللازمة، ويكون على علم تام بجميع النواحي الفنية التي يشرف عليها ويوجهها مثل: تحليل المواقف إلى مكوناتها و استنباط النتائج المحتملة، قوة التصور والإدراك، ربط الأسباب بالمسببات الاتصال الجيد بالتلاميذ والمعلمين وأولياء الأمور، وإدارة جلسات المناقشة بروح تعاونية، التخلص من الروتين المعوق، حفز همم العاملين، يستفيد من خبرات الآخرين وبحارهم، تنمية قدرات وكفاءات العاملين، حسن استخدام الإمكانيات المتاحة المادية والبشرية. (عطوي، 2004م، ص ٧١).
  4. صفات شخصية: مثل: القدرة على تحمل المسؤولية، الاعتماد على النفس، الاستقرار العاطفي، النشاط - التعاون، حسن المعاشرة، الدعاية والمرح، البشاشة، الصداقة الاستقامة والعدل، الحزم، القدرة على اتخاذ القرارات، القدرة على ضبط النفس، الحماس للعمل، التواضع، اللباقة، المرأة في مساندة الحق، السيطرة، الصبر، القدرة على تحمل الإحباط والفشل، منظم لا يميل للفوضى.
  5. صفات خلقية: مثل: الأمانة والإخلاص والكرامة، العدل والابتعاد عن التحيز والشللية، الاستقامة والصدق، الفضيلة والحلم، القدوة الحسنة، يعطي الفضل لصاحبه. (الحقيل، 14٢٠هـ، ص ٢٧)

6. القدرة على اكتشاف نقاط القوة والضعف فى النظام التربوي (المدرسة).
7. القدرة على اتخاذ القرارات الرشيدة فى ضوء معطيات واضحة له وللآخرين.
8. القدرة على استثمار الوقت بأقصى درجة ممكنة، لان الوقت من أثنى مدخلات النظام التربوي.
9. القدرة على وضع الأولويات فى سياسته التربوية بادئا بالأهم فالمهم. (نشوان، ١٩٩١ م، ص ١٠٨).
10. أن يكون إنسانا عادلا معتدل الصحة والمزاج.
11. أن يكون سويا مثقفا ثقافة عامة عالية. (إسماعيل، ٢٠٠٦ م، ص ٩٧).

### فوائد الاختيار الجيد للقائد التربوي:

- ١) توفير الكفاءات الجيدة التي تستطيع الوصول إلى الأهداف الإنتاجية
- ٢) تخفيض كلفة العمل من خلال زيادة الإنتاجية
- ٣) يضمن للمؤسسة التربوية مستوى مرتفع من الأداء.
- 4) تحقيق الاستقرار والرضا الوظيفي لدى القائد السويلم، (١4٢٩هـ، ص55).

### أنماط القيادة التربوية:

فى واقع الأمر يصعب الحديث عن قائد يعكس سلوكا نمط محددة فى كل المواقف وفى جميع الظروف، فالمواقف أحيانا تضطر قيادة ما إلى الابتعاد عن نمطها الاعتيادي لتعالج إحدى المشكلات بسلوك يعكس نمطا بمثابة النقيض، ولكن هذا السلوك يكون فى هذه الحالة خروجاً عن المألوف. وفيما يلي أنماط القيادة التربوية:

#### 1. القيادة الأوتوقراطية:

يعزل القائد نفسه عن التابعين ويمسك بجميع الأمور الإدارية دون أن يفوض أي من الصلاحيات للمعلمين، ويركز جل اهتمامه على كسب ولاء المعلمين وعدم وجود معارضة لسلوكه الإداري، ومدير المدرسة الأوتوقراطي:

- أ- يقوم بجميع الأعمال الإدارية التي تظهر فى سلطته كمدير مدرسة.
- ب- يتعامل مع المعلمين من خلال الورق، فيصدر النشرات والتعليمات مكتوبة.
- ج- يلتقي بالمعلمين فى اجتماعات رسمية يحدد مواعيدها مسبقاً.
- د- يحرص على توقيع المعلمين على ما يرسل إليهم من نشرات وتنبهات.
- هـ - يحرص على بقائه فى مكتبة معظم الوقت ويستدعي المعلمين بطريقة رسمية.
- و لا يرغب فى مقابلة التلاميذ إلا عند الحاجة
- ز- يتحدث مع الآخرين من معلمين وتلاميذ وأولياء أمور بطريقة رسمية تذكرهم بأنه المسئول الوحيد. (المعاينة، ٢٠٠٧، ص ٣٣٦)

#### 2. القيادة الديمقراطية:

يكون القائد الديمقراطي فى فريق، ويشعر الآخرين بذلك، ويتلقى أفكارهم ومقترحاتهم، وينظر إليها بالتقدير والاحترام، بل ويشجع المعلمين على تقديمها لدراساتها، والأخذ بها فى

مواجهة ما يستجد من أمور، ويعن كثيرا بالتغذية الراجعة حول سلوكها الإداري لتعديله بما يتلاءم ورغبات الآخرين.

يؤدي النمط الديمقراطي إلى:

- (أ) تعاون العاملين فيما بينهم واحترام بعضهم للبعض الآخر.
- (ب) يؤدي العاملون عملهم بجو من الحرية والشعور بالأمن والطمأنينة والثقة بالنفس.
- (ج) يقبل أفراد المجموعة آراء زملائهم ومقترحاتهم.
- (د) يزداد تفاعل الهيئة التدريسية مع عملهم واندماجهم فيه.
- (هـ) مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات تزيد من حماسهم لتنفيذ القرارات مما يسهل عمل المدير.
- (و) تزداد الروح المعنوية للهيئات التدريسية والإحساس بالمسئولية مما يدفعهم إلى أداء مهامهم على أحسن وجه. (البدرى، ٢٠٠٥ م، ص ١٢٤).

### 3. القيادة الترسلية:

يعاني القائد هنا في استخدام الديمقراطية ويترك كل شيء للمعلمين، ويلتزم الحياد إزاء المواقف التي تحتاج إلى حزم. فهو غير قادر على تحمل المسئولية واتخاذ القرارات الحاسمة، ويتحدد شكل القائد فيما يلي

- (أ) عدم الالتزام بأداء الأعمال في الوقت المحدد لانتشار الفوضى بين العاملين
- (ب) التدني في إنتاجية العمل ومستواها لعدم وجود سياسات وإجراءات محددة
- (ج) انعدام توجيه العاملين لاعتقاده بأنهم يعتمدون على أنفسهم.
- (د) شخصية مرحة ومتواضعة.
- (هـ) إتباع سياسة الباب المفتوح في الاتصالات
- (و) سلطة القائد رمزية وتصل إلى أدنى حد لها. (الحريري وآخرون، ٢٠٠٧ ص ١٢٦).

### المهارات اللازمة للقيادة التربوية:

يؤدي القائد التربوي في المستويات الإدارية المختلفة بدءاً من المعلم في مدرسته أدوار هامة في تأثيرها على القرارات. إذ بالنسبة لرؤسائه يتحكم في المعلومات التي تنقل إليهم، فهي لا تصل كمعلومات خام وإنما موزونة بمعايير مصنفة حسب مقاييس، وتعكس الظروف كما يراها.

أما بالنسبة لمؤسسيه، فهو الذي يترجم القرارات الصادرة عن المستويات العليا ترجمة تتفق مع تصوراته ليقوموا بتنفيذها بالأساليب الفنية التي يحيط بها، والتمشية مع طبيعة العلاقات الإنسانية المتبادلة بينه وبين تابعيه. وليس المقصود من هذه الأصناف أن القائد التربوي يعتمد الابتعاد عن الموضوعية في معالجة القضايا التي تواجهه مع الرؤساء والمرؤوسين، وإنما يتوخى الفعالية في الأدوار المتوقعة منه، وإلا فكيف يكون هناك فرق بين إداري وآخر إن كان جميع الإداريين في أي مستوى سينفذون المهام بالطريقة نفسها.

ومن هنا وجدنا الإداريين يختلفون عن بعضهم البعض تبعاً للمهارات القيادية التي يملكونها أو يكتسبوننها، وغالباً ما تصنف هذه المهارات إلى

1. المهارات الذاتية: تتضمن مجموعة من الصفات والخصائص الجسمية والعقلية والانفعالية للمدير والتي تحدد معالم شخصيته وتؤثر منفردة أو مجتمعة في سلوكه وتعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له وهذه المهارات لا تم تعلمها تعلمًا، بل إنها تعتمد على استعدادات فطرية تتفاعل مع مؤثرات بيئية مختلفة كالأُسرة، وحياة الطفولة، والبيئة المحلية، والرفاق، ومن تلك المهارات السمات الشخصية للمدير، والقدرات العقلية، والمبادأة والابتكار، والقدرة على ضبط النفس (عابدين، ٢٠٠٥ م، ص ٩١).

2. المهارة التصورية: وهي مهارة يحتاجها القائد التربوي في التخطيط للعمل، بحيث تمثل الخطة استشرافاً للمستقبل، فالخطة تقوم على دراسة الواقع والإمكانات المتوافرة فيه والاستنبصار في جوانبه وفي اتجاهات تغيره، ويتوقع من القائد التربوي أن لا يكون حالاً في خطه كما لا ينظر منه أن يكون يائساً من إمكانات التطور فتكون تصورات قائمه على المرأة مع قليل من الأخطار. ويحتاج القائد التربوي إلى المهارة التصورية في تنظيمه لأعمال التابعين وتقسيم الأدوار بينهم بحيث يتقدم العمل بخطوات تمهد لغيرها وتقضي إليها، وتتكامل جوانبه مع بعضها ومع الإطار العام لنظام التربية ككل والنظام الاجتماعي والاقتصادي والسياسي وبقية الأنظمة في المجتمع. فالتصور الإداري هو أن يتصور رجل الإدارة ماذا ستكون عليه إدارته بعد عدد من السنين بناءً على المعلومات المتوفرة لديه في الوقت الحاضر، فهي مبنية على أسس علمية ومعطيات ثابتة (الطخيس، ١٩٩٧ م، ص ١١٩).

3. المهارة الفنية: يقصد بالمهارات الفنية، مدى كفاءة القائد استخدام الأساليب والطرائق الفنية أثناء ممارسة لوظيفته ومعالجته للمواقف المتعلقة بالعمل. والمهارات الفنية تتطلب قدر معين من المعارف والحقائق العلمية والعملية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري والميدان التربوي مليء بالمهام والواجبات التي تتطلب هذا النوع من المهارات فعلى سبيل المثال تخطيط العملية التعليمية، وضع نظام جديد للاتصالات، وتفويض السلطة، توزيع الواجبات والمهام الوظيفية، اختبار البدائل وغير ذلك. وتنمية هذه المهارات يتوق بدرجة كبيرة على قناعة القائد بمبدأ التعليم الذاتي فينبغي عليه زيادة مهاراته المعرفية الإدارية باستمرار والاطلاع على كل جديد في ميدان الإدارة، وينبغي على السلطات التعليمية إعداد برامج تدريبية بهدف إكساب هذه المهارات. (عريفج، ٢٠٠٤ م، ص ١٠١).

4. المهارات الإنسانية: ويقصد بالمهارات الإنسانية، قدرة الفرد على التعامل مع الغير بنجاح وتكوين بناء متماسك ومتعاون من العاملين معه وزيادة إنتاجيتهم في مجال العمل. إن المهارات الإنسانية تنبني على كيفية احترام الشخصية الإنسانية ودفعها إلى العمل بنوع من الترغيب والاستمالة وليس بالقهر والإرهاب، وبناء الثقة والاحترام المتبادل بين أفراد المجموعة الواحدة، ولكي تتوفر هذه المهارات ينبغي أن يكون القائد على علم تام بطبيعة العنصر البشري الذي عمل معه، ودوافعهم وحاجاتهم الإنسانية وكيفية إشباعها. وهذه المهارات وإن كانت هامة للقيادة الإدارية بصفة عامة إلا أنها أكثر أهمية للقيادة التربوية لكونها تتعامل مع مجموعة كثيرة من البشر في نفس الوقت فتشتمل على المعلمين والإداريين والطلاب والآباء والجمهور العام وهذا يحتاج إلى تلك النوع من المهارات وبدرجة عالية. وينبغي على رجل الإدارة التعليمية إن ينمي مهاراته الإنسانية الخاصة به ولا يعتمد على غيره من الناس في ذلك (مرسي، ٢٠٠٥ م، ص ١٩٢).

**صفات القيادة الناجحة:**

- 1- المبادأة: وتعني إن القائد يكون دائما أكثر أعضاء المجموعة أسهاما وضخا للأفكار السليمة التي تساعد في إرساء السياسة العامة وخطه العمل
- 2- العضوية: وتعني المساهمة الايجابية في خلق روح التفاعل بين أعضاء الجماعة، والعمل من اجل تبادل الخدمات معهم في من الألفة غير الرسمية
- 3- التمثيل: وهو انغماس القائد في الدفاع عن جماعته و في العمل من اجلها وتمثيلها في كل المحافل.
- 4- التكامل: ويتمثل في مقدار ما يصدر عن القائد من أعمال لاستهدف صالحه الفردي، بل الأعمال التي يقصد بها إشاعة أجواء المحبة والسرور بين الأعضاء وتقليل حدة التباعد.
- 5- التنظيم: ويعني قدرة القائد على تحديد عمله وعمل الآخرين وتخطيط علاقات العمل وتنظيمها.
- 6- الاتصال: ويمثل درجة مساهمة القائد في توصيل المعلومات إلى أعضاء الجماعة، وتسهيله لتبادل المعلومات بين أفراد الجماعة بعضهم مع بعض ودرجة عمله بما يتصل بها من الأمور.
- 7- السيطرة: وتعني تحديد سلوك الأفراد أو الجماعات وسيادة القائد على جماعته وهي تعمل أو تتخذ القرارات أو تعبر عن رأيها
- 8- التقدير والتحسب: ويمثل القدرة في التعبير عن امتنانه لجهود أفراد الجماعة، وتحسبه النجاح أو فشل الحوافز المعنوية لزيادة أو تدني مقدار ارتباط هذه الجهود بالإنتاج والتنفيذ.
- 9- الإنتاج: ويعني تحديد مستويات الإنتاج التي يتطلب من الجماعة بلوغها وتشجيعه لهم على إن يبذلوا جهدا اكبر في سبيل الغاية المشتركة وتحقيق الأفضل (البدري، ٢٠٠٥م، ص ص ٩٢-٩٣).

### منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### منهج الدراسة:

تم استخدام المنهج الوصفي المسحي. والذي يعتمد على دراسة الواقع أو الظاهرة كما هي في الواقع، ويهتم بوصفها وصفا دقيقا، ويعبر عنها تعبيرا كيفية بوصفها وتوضيح خصائصها، وتعبيرا كميا، بوصفها رقما بما يوضح حجمها أو درجات ارتباطها مع الظواهر الأخرى، وهذا المنهج لا يهدف إلى وصف الظواهر أو وصف الواقع كما هو بل الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره (عبيدات، وآخرون، ٢٠٠٢م، ص 95).

#### مجتمع الدراسة:

يتكون مجتمع هذه الدراسة من جميع المشرفين التربويين في مدينة الرياض وعددهم (٣٣٤) مشرفا موزعين على تسعة مكاتب للتربية والتعليم كالتالي: (مكتب التربية والتعليم بالشمال، مكتب التربية والتعليم بالشرق، مكتب التربية والتعليم بالغرب، مكتب التربية والتعليم بالروضة، مكتب التربية والتعليم بالجنوب، مكتب التربية والتعليم بالسويدي، مكتب التربية والتعليم بالدرعية، مكتب التربية والتعليم بالروابي) بمدينة الرياض خلال فترة إجراء الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي 14٢٩هـ- 14٣٠هـ.

#### عينة الدراسة:

اختار الباحث عينة عشوائية بسيطة مكونة من (١٠٠) مشرف من المشرفين التربويين في مدينة الرياض خلال فترة إجراء الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٢٠ هـ - ١٤٣٠ هـ وبعد التطبيق الميداني حصل الباحث على (٩٠) استبانة صالحة للتطبيق.

### خصائص عينة الدراسة:

#### المؤهل العلمي:

جدول (1) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
68,4	65	بكالوريوس
25,3	24	ماجستير
4,2	4	دكتوراه
2,1	2	لم يبين
% 100	95	المجموع

يتضح من الجدول (6) أن (65) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 68,4% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي بكالوريوس وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (٢٤) منهم يمثلون ما نسبته 25,3% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي ماجستير، مقابل (4) منهم يمثلون ما نسبته 4,2% من إجمالي أفراد عينة الدراسة مؤهلهم العلمي دكتوراه، بينما (٢) منهم يمثلان ما نسبته 2,1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لم يبينوا مؤهلهم العلمي.

#### متغير العمر:

جدول (2) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير العمر

النسبة	التكرار	العمر
10,5	10	من 31 إلى 35 سنة
38,9	37	من 36 إلى 40 سنة
49,5	48	أكثر من 40 سنة
1,1	1	لم يبين
%100	95	المجموع

يتضح من الجدول (٧) أن (47) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 49,5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم أكثر من 40 سنة وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة،

في حين أن (٣٧) منهم يمثلون ما نسبته 38,9% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 36 إلى 40 سنة، مقابل (١٠) منهم يمثلون ما نسبته 10,5% من إجمالي أفراد عينة الدراسة أعمارهم من 31 إلى 35 سنة، بينما (١) منهم يمثل ما نسبته 1,1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لم يبين فئته العمرية .

### سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي:

جدول (3) توزيع أفراد عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي

عدد سنوات الخبرة	التكرار	النسبة
من 1-5 سنوات	19	20,0
من 6-10 سنوات	40	42,1
من 11-15 سنة	15	15,8
من 16 سنة فأكثر	20	21,1
لمن يبين	1	1,1
المجموع	95	%100

يتضح من الجدول (3) أن (40) من أفراد عينة الدراسة يمثلون ما نسبته 42,1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم في مجال الإشراف التربوي من 6- ١٠ سنوات وهم الفئة الأكثر من أفراد عينة الدراسة، في حين أن (٢٠) منهم يمثلون ما نسبته 21,1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم في مجال الإشراف التربوي من 16 سنة فأكثر، مقابل (١٩) منهم يمثلون ما نسبته 20,0% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم في مجال الإشراف التربوي من 1-5 سنوات، بينما (15) منهم يمثلون ما نسبته 15,8% من إجمالي أفراد عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهم في مجال الإشراف التربوي من ١١- ١٠ سنة، (١) منهم يمثل ما نسبته 1,1% من إجمالي أفراد عينة الدراسة لم يبين عدد سنوات خبرته في مجال الإشراف التربوي.

### أدوات الدراسة:

- **بناء أدوات الدراسة:** بناء على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة والوقت المسموح له، والإمكانات المادية المتاحة، وجد الباحث أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وذلك لعدم توافر المعلومات الأساسية المرتبطة بالموضوع كبيانات منشورة، إضافة إلى صعوبة الحصول عليها عن طريق الأدوات الأخرى كالمقابلات الشخصية، أو الزيارات الميدانية، أو الملاحظة الشخصية، وعليه فقد قام الباحث بتصميم استبانته معتمداً في ذلك على: الدراسات في نفس المجال، خبرة الباحث، وقد تكونت الاستبانة من جزأين الجزء الأول يتعلق بالمتغيرات المستقلة للدراسة والتي تتضمن المتغيرات المتعلقة بالخصائص الوظيفية لأفراد عينة الدراسة ممثلة في

(الوظيفة المؤهل العلمي- الخبرة في مجال العمل الحالي) أما الجزء الثاني من الاستبانة فيتكون من (47) عبارة مقسمة على محورين وهما: المحور الأول محور أهم الصفات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح (الشخصية، المهنية، والاجتماعية، والعلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين وينقسم إلى 4 محاور فرعية وهي: محور أهم الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين ويشتمل على 12 عبارة، محور أهم الصفات المهنية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين ويشتمل على 9 عبارات، محور أهم الصفات العلمية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين ويشتمل على 9 عبارات، المحور الثاني: محور مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات (الشخصية، المهنية، والاجتماعية، والعلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين وينقسم إلى 4 محاور فرعية وهي: محور مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين ويشتمل على 12 عبارة، محور مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات المهنية من وجهة نظر المشرفين التربويين ويشتمل على 9 عبارات، محور مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الاجتماعية من وجهة نظر المشرفين التربويين ويشتمل على 9 عبارات، محور مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات العلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ويشتمل على 9 عبارات. ويقابل كل فقرة من فقرات المحاور قائمة تحمل العبارات التالية: (عالية - متوسطة - منخفضة - غير ممكنة). وقد تم إعطاء كل عبارة من العبارات السابقة درجات لتتم معالجتها إحصائية على النحو الآتي: عالية (4) درجات، متوسطة (3) درجات، منخفضة (2) درجتان، غير ممكنة (1) درجة واحدة. وقد تبين الباحث في إعداد المحاور الشكل المغلق (Closed Questionnaire) الذي يحدد الاستجابات المحتملة لكل سؤال.

• **صدق أداة الدراسة:** صدق الاستبانة يعني التأكد من أنها سوف تقيس ما أعدت لقياسه (العساف، 2006م، ص 629)، كما يقصد بالصدق "شمول الاستمارة لكل العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية ثانية، بحيث تكون مفهومة لكل من يستخدمها" (عبيدات وآخرون، 2001م، ص 179). وقد قام الباحث بالتأكد من صدق أداة الدراسة من خلال:

أ- **الصدق الظاهري للأداة:** للتعرف على مدى صدق أداة الدراسة في قياس ما وضعت لقياسه تم عرضها على عدد من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس بالجامعات وبلغ عدد المحكمين (13).

وفي ضوء آراء المحكمين قام الباحث بإعداد أداة هذه الدراسة بصورتها النهائية والملحق رقم (2) يوضح الاستبانة في صورتها النهائية. ب- صدق الاتساق الداخلي للأداة: بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قام الباحث بتطبيقها ميدانيا على عينة استطلاعية مكونة من (30) مفردة وعلى بيانات العينة الاستطلاعية قام الباحث بحساب معامل الارتباط بيرسون لمعرفة الصدق الداخلي للاستبانة حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجة كل عبارة من عبارات الاستبانة بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه العبارة كما توضح ذلك الجداول التالية وتم تقريب الأرقام إلي رقمين عشريين للاختصار.

#### الجدول (4)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور



معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.53	7	**0.37	1
**0.28	8	**0.28	2
**0.44	9	**0.45	3
**0.53	10	**0.53	4
**0.34	11	**0.35	5
**0.49	12	**0.55	6

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

### الجدول (5)

معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.66	22	**0.53	13
**0.71	23	**0.59	14
**0.72	24	**0.65	15
**0.70	25	**0.65	16
**0.50	26	**0.48	17
**0.65	27	**0.61	18
**0.65	28	**0.60	19
**0.71	29	**0.59	20
		**0.1	21

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.72	35	**0.53	30
**0.74	36	**0.58	31
**0.75	37	**0.83	32
**0.54	38	**0.82	33
		**0.72	34

يلاحظ \*\* دال عند مستوى الدلالة ٠,٠١ فأقل

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
**0.65	44	**0.64	39
**0.75	45	**0.55	40
**0.59	46	**0.49	41
**0.48	47	**0.47	42
		**0.60	43

• ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدم الباحث (معادلة ألفا كرونباخ) (a) (Cronbach ' s Alpha) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، حيث طبقت المعادلة على العينة الاستطلاعية لقياس الصدق البنائي والجدول (6) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

#### جدول (6)

معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاور الاستبانة
0.70	12	محور الصفات الشخصية
0.89	17	محور الصفات المهنية
0.81	9	محور الصفات الاجتماعية
0.73	9	محور الصفات العلمية
0.92	47	الثبات العام

يتضح من الجدول (6) أن معامل الثبات المحاور الدراسة عال حيث تراوح بين (0.70-0.89) وبلغ معامل الثبات العام (0.92) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

تحليل نتائج الدراسة وتفسيرها:

السؤال الأول: ما أهم الصفات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح الشخصية، المهنية والاجتماعية، والعلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

#### 1 - 1 / الصفات الشخصية

لتعرف أهم الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات الشخصية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول (7)

استجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات محور الصفات الشخصية مرتبة تنازليا حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار	العبرة	رقم العبرة
			غير ممكنة	منخفضة	متوسطة	عالية	النسبة %		
1	0,18	3,97			3	91	ك	الحلم والسيطرة علي النفس في حالة الغضب	2
			-	-	3,2	96,8	%		
2	0,20	3,96	-	-	4	91	ك	أن يكون نزيها	8
			-	-	4,2	95,8	%		
3	0,20	3,96	-	-	4	90	ك	أن يكون قدوة حسنة	5
			-	-	4,3	95,7	%		
4	0,25	3,94	-	-	6	88	ك	حسن الخلق والتمسك بالمبادئ	11
			-	-	6,4	93,6	%		
5	0,34	3,89	-	1	8	86	ك	أن يمتلك الدوافع والطموح	12
			-	1,1	8,4	90,5	%		
6	0,32	3,88	-	-	11	84	ك	الذكاء في التعامل مع المواقف	1
			-	-	11,6	88,4	%		
7	0,33	3,87	-	-	12	83	ك	سعة الصدر وسلامته	9
			-	-	12,6	87,4	%		

8	0,34	3,87	-	-	12	82	ك	التواضع مع الآخرين وخاصة من دون مكانة	7
			-	-	12,6	86,3	%		
9	0,51	3,68	-	2	26	65	ك	القدرة علي الإبداع والابتكار	4
			-	2,2	28,0	69,9	%		

تابع جدول (7)

استجابات أفراد عينة الدراسة علي عبارات محور الصفات الشخصية مرتبة تنازليا حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار النسبة %	العبرة	رقم العبرة
			غير ممكنة	منخفضة	متوسطة	عالية			
10	0,52	3,67	-	2	27	66	ك	يمتلك روح التحدي والمثابرة	3
			-	2,1	28,4	69,5	%		
11	0,62	3,62	1	4	25	64	ك	صحة الجسم وسلامة الحواس	10
			1,1	4,3	26,6	67,1	%		
12	0,70	3,96	1	9	38	47	ك	الخلو من العيوب الجسمية	6
			1,1	9,5	40,0	49,5	%		
0,38	3,81	المتوسط العام							

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موفقين بدرجة عالية على أهمية الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين. متوسط (3,81 من 4) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي (من 3,26 إلى 4,00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق بدرجة عالية على أداة الدراسة مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على أهمية الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين. ويتضح من النتائج أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهم الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث وافق أفراد عينة الدراسة على جميع الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول أهم الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد

التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين ما بين (٣,٣٨ إلى ٣,٩٧) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي والتي تشير إلى (أوافق بدرجة عالية على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على أهمية اثني عشر صفة شخصية يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين وأبرزها يتمثل في العبارات رقم (٢، ٥، ٨، ١٢، ١١) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية

كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (٢) وهي " الحلم والسيطرة على النفس في حالة الغضب " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٩٧) من 4) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (حجر، 14٢٠هـ) والتي بينت أهمية التحكم في النفس في حالة الغضب بالنسبة للقائد التربوي.
- 2- جاءت العبارة رقم (٨) وهي " أن يكون نزيهاً " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٩٩ من 4).
- 3- جاءت العبارة رقم (5) وهي " أن يكون قدوة حسنة " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٩٩ من 4) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (البطي 4 200م) والتي كشفت أهمية تمثيل القائد التربوي للقدوة الحسنة لمؤسسه.
- 4- جاءت العبارة رقم (١١) وهي " حسن الخلق والتمسك بالمبادئ " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٩4 م
- 5- جاءت العبارة رقم (١٢) وهي " أن يمتلك الدوافع والطموح " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٨٩ من 4).

### ٣/٢ الصفات العملية "المهنية"

لتعرف أهم الصفات العملية "المهنية" التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين تم حساب التكرارات والنسب المعوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات العملية "المهنية" وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول (8)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات العملية " المهنية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة			التكرار النسبة %	العبارة	رقم العبارة
			غير ممكنة	منخفضة	متوسطة			
1	0.14	3.98	-	-	2	93	الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم	26
			-	-	2.1	97.9		
2	0.26	3.93	-	-	7	88	حب العمل	28
			-	-	7.4	92.6		
3	0.33	3.91	-	1	7	87	القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة	15
			-	1.1	7.4	91.6		
4	0.33	3.91	-	1	7	87	القدرة على تحفيز المرؤوسين ودفعهم للعمل	16
			-	1.1	7.4	91.6		

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار النسبة %	العبرة	رقم العبرة
			غير ممكنة	منخفضة	متوسطة	عالية			
5	0.33	3.87	-	-	12	83	ك	القدرة على تحمل أعباء العمل	22
			-	-	12.6	87.4	%		
6	0.35	3.86	-	-	13	82	ك	القدرة على كسب ثقة الآخرين	21
			-	-	13.7	86.3	%		
7	0.39	3.85	-	1	12	82	ك	القدرة على تواصل المعلومات للغير	27
			-	1.1	12.6	86.3	%		
8	0.38	3.83	-	-	16	79	ك	تهيئة المناخ المناسب للعمل	25
			-	-	16.8	83.2	%		
9	0.38	3.83	-	-	16	79	ك	مواكبة التطورات الحديثة والعمل على اكتسابها وتطبيقها	17
			-	-	16.8	83.2	%		
10	0.39	3.82	-	-	17	77	ك	التمتع بخبرة كافية في مجال العمل	13
			-	-	18.1	81.9	%		
11	0.41	3.82	-	1	15	79	ك	القدرة على التفاوض وحل المشكلات	14
			-	1.1	15.8	83.2	%		
12	0.45	3.80	-	2	15	77	ك	معرفة خصائص التلاميذ في المرحلة التي يعمل بها	23
			-	2.1	16.0	81.9	%		

تابع جدول (8)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات العلمية " المهنية "

مرتبة تنازليا حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار النسبة %	العبرة	رقم العبرة
			غير ممكنة	منخفضة	متوسطة	عالية			
13	0.53	3.69	-	3	23	69	ك	الإلمام بالنواحي الإدارية والفنية والمالية المتعلقة بعملية	29
			-	3.2	24.2	72.6	%		
14	0.52	3.64	-	2	30	63	ك	إتاحة الفرصة للآخرين في اتخاذ القرارات	24
			-	2.1	31.6	66.3	%		
15	0.53	3.63	-	2	31	62	ك	الوصول إلى الهدف المنشود في وقت وجيز	19
			-	2.1	32.6	65.3	%		
16	0.51	3.62	-	1	34	60	ك	امتلاك مهارة التخطيط الاستراتيجي	20
			-	1.1	35.8	63.2	%		
17	0.55	3.62	-	3	30	62	ك	المقدرة على تدريب الآخرين	18
			-	3.2	31.6	65.3	%		
0.40		3.80	المتوسط العام						

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موفقين بدرجة عالية على أهمية الصفات العملية المهنية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين. متوسط (٣,٨٠ من 4) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي من (٣,٢6 إلى 4.00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق بدرجة عالية على أداة الدراسة مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على أهمية الصفات العملية "المهنية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين.

ويتضح من النتائج أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهم الصفات العملية المهنية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث وافق أفراد عينة الدراسة على جميع الصفات العملية المهنية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول أهم الصفات العملية المهنية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين ما بين (٣,٩٢ إلى ٣,٩٨) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي والتي تشير إلى (أوافق بدرجة عالية على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على الصفات العملية المهنية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على أهمية سبعة ع ش ر صفة عملية "مهنية" يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين أبرزها يتمثل في العبارات رقم (٢٩، ٢٨، ١٠، ١٩، 2٢) والتي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (٢٩) وهي "الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٩٨ من 4) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الدوسري، 14٢4هـ) والتي بينت ضرورة التزام القائد التربوي بأخلاقيات مهنة التعليم.
- 2- جاءت العبارة رقم (٢٨) وهي "حب العمل" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٩٣ من 4).
- 3- جاءت العبارة رقم (١٠) وهي "القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها بدرجة عالية بمتوسط (3.91 من 4).
- 4- جاءت العبارة رقم (16) وهي "القدرة على تحفيز المرؤوسين ودفعهم للعمل" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٩١ من 4).
- 5- جاءت العبارة رقم (٢٢) وهي "القدرة على تحمل أعباء العمل" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٨٧ من 4).
- 6- وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الكريدا 2004م) والتي بينت أن من أهم الصفات التي يجب أن يتصف بها القائد القدرة العالية على تحمل أعباء العمل.

### ٣-٣ / الصفات الاجتماعية:

لتعرف أهم الصفات الاجتماعية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات الاجتماعية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول (9)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات الاجتماعية مرتبة تنازليا

## حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار	درجة الموافقة				النسبة %	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الرتبة
			عالية	متوسطة	منخفضة	غير ممكنة				
33	أقامة علاقة إنسانية بينة وبين العاملين معه	ك	88	7	-	-	0.26	3.93	1	
		%	92.6	7.4	-	-				
34	حسن التصرف مع الآخرين	ك	88	7	-	-	0.26	3.93	2	
		%	92.6	7.4	-	-				
35	البشاشة واللباقة مع الآخرين	ك	88	7	-	-	0.26	3.93	3	
		%	92.6	7.4	-	-				
38	حسن التصرف مع العاملين معه	ك	87	8	-	-	0.28	3.92	4	
		%	91.6	8.4	-	-				
32	التمسك بثقافة مجتمعه وهويته الإسلامية	ك	89	4	2	-	0.35	3.92	5	
		%	93.7	4.2	2.1	-				
31	إشاعة جو من الألفة بين العاملين معه	ك	83	11	-	-	0.32	3.88	6	
		%	88.3	11.7	-	-				
37	تفهم أوضاع الآخرين والعمل على حلها	ك	78	17	-	-	0.39	3.82	7	
		%	82.1	17.9	-	-				
36	أن يكون ذو شخصية اجتماعية	ك	74	18	3	-	0.51	3.75	8	
		%	77.9	18.9	3.2	-				
30	أبدء راية ومواقفه مع قضايا مجتمعة	ك	63	30	2	-	0.52	3.64	9	
		%	66.3	31.6	2.1	-				
		المتوسط العام					0.35	3.86		

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موفقين بدرجة عالية على أهمية الصفات الاجتماعية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين بمتوسط (3,89 من 4) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي (من 3,26 إلى 4,00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق بدرجة عالية على أداة الدراسة مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على أهمية الصفات الاجتماعية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين ويتضح من النتائج أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على أهم الصفات الاجتماعية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث وافق أفراد عينة الدراسة على جميع الصفات الاجتماعية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول أهم الصفات الاجتماعية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين ما بين (3,64 إلى 3,93) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي والتي تشير إلى (أوافق بدرجة عالية على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على الصفات الاجتماعية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على تسعة من الصفات الاجتماعية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين أبرزها يتمثل في العبارات رقم (33، 34، 35، 38، 32) والتي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية كالتالي:



- 1- جاءت العبارة رقم (٣٣) وهي " إقامة علاقات إنسانية بينه وبين العاملين معه " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٩٣ من 4) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحماد، 2004م) والتي بينت أن أعلى عنصر كفاية يعيه مشرفو الإدارة المدرسية هو "إقامة علاقات طيبة مع مديري المدارس مبنية على التقدير والاحترام المتبادل".
- 2- جاءت العبارة رقم (34) وهي " حسن التصرف مع الآخرين " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٩٣ من 4).
- 3- جاءت العبارة رقم (٣٥) وهي " البشاشة واللباقة مع الآخرين " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٩٣ من 4).
- 4- جاءت العبارة رقم (٣٨) وهي " حسن التصرف مع العاملين معه " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٩٢ من 4).
- 5- جاءت العبارة رقم (٣٢) وهي " التمسك بثقافة مجتمعه وهويته الإسلامية " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها بدرجة عالية بمتوسط (٣,٩٢ من 4).

## 4-4 / الصفات العلمية:

لتعرف أهم الصفات العلمية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات العلمية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

## جدول (١٠)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات العلمية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم العبارة	العبارة	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			عالية	متوسطة	منخفضة	غير ممكنة			
41	الحرص على ما يستجد في عمله من معلومات	ك	90	5	-	-	3.95	0.22	1
		%	94.7	5.3	-	-			
43	إثارة الدافعية للعاملين معه في مجال عمله	ك	87	8	-	-	3.92	0.28	2
		%	91.6	8.4	-	-			
42	التحدث بلغة سليمة وواضحة	ك	86	9	-	-	3.91	0.29	3
		%	90.5	9.5	-	-			
44	التشجيع على الإبداع	ك	82	12	-	-	3.87	0.34	4
		%	87.2	12.8	-	-			
40	أن يكون متمكناً من مادته العلمية	ك	82	12	1	-	3.85	0.39	5
		%	86.3	12.6	1.1	-			
46	البساطة والوضوح في توضيح متطلبات العمل	ك	79	16	-	-	3.83	0.38	6
		%	83.2	16.8	-	-			

7	0.39	3.81	-	-	18	77	ك	واسع الاطلاع والمعرفة في مجال عمله	47
			-	-	18.9	81.1	%		
8	0.45	3.80	-	2	15	78	ك	القدرة على توصيل المادة العلمية	39
			-	2.1	15.8	82.1	%		
9	0.68	3.47	1	7	33	54	ك	إجراء البحوث العلمية في مجال عمله	45
			1.1	7.4	34.7	56.8	%		
0.38		3.82	المتوسط العام						

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موفقين بدرجة عالية على أهمية الصفات العلمية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين. متوسط (3,82 من 4) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي (من 3,26 إلى 4,00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق بدرجة عالية على أداة الدراسة مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على أهمية الصفات العلمية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين. "ويتضح من النتائج أن هناك تجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على الصفات العلمية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث وافق أفراد عينة الدراسة على جميع الصفات العلمية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول أهم الصفات العلمية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين ما بين (3,67 إلى 3,90) وهي متوسطات تقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي والتي تشير إلى (أوافق بدرجة عالية على أداة الدراسة مما يوضح التجانس في موافقة أفراد عينة الدراسة على الصفات العلمية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على تسعة من الصفات العلمية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح من وجهة نظر المشرفين التربويين أبرزها يتمثل في العبارات رقم (41، 43، 40، 44، 43) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (41) وهي "الحرص على ما يستجد في عمله من معلومات" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها بدرجة عالية بمتوسط (3,90 من 4).
- 2- جاءت العبارة رقم (43) وهي "إثارة الدافعية للعاملين معه في مجال عمله" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها بدرجة عالية بمتوسط (3,92 من 4) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (العريني، 2003م) والتي بينت ضرورة قيام القائد التربوي بإثارة الدافعية للعاملين معه في مجال عمله.
- 3- جاءت العبارة رقم (42) وهي "التحدث بلغة سليمة وواضحة" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها بدرجة عالية بمتوسط (3,91 من 4).
- 4- جاءت العبارة رقم (44) وهي "التشجيع على الإبداع" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها بدرجة عالية بمتوسط (3,87 من 4).
- 5- جاءت العبارة رقم (40) وهي أن يكون متمكناً من مادته العلمية "بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة على أهميتها بدرجة عالية بمتوسط (3,85 من 4).

السؤال الثاني: ما مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات (الشخصية، المهنية، والاجتماعية، والعلمية) من وجهة نظر المشرفين التربويين؟

### 1- الصفات الشخصية التي يمتلكها القائد التربوي الحالي:

للتعرف على مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات الشخصية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول (11)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات العلمية  
مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقات

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار النسبة %	العبارة	رقم لعبارة
			غير ممكنة	منخفضة	متوسطة	عالية			
1	0.58	3.95	-	4	30	59	ك	صحة الجسم وسلامة الحواس	10
			-	4.3	32.3	63.4	%		
2	0.70	3.55	2	5	25	60	ك	الخلو من العيوب الجسمية	6
			2.2	5.4	27.2	65.2	%		
3	0.64	3.47	-	7	35	50	ك	أن يكون نزيهاً	8
			-	7.6	38.0	54.3	%		
4	0.66	3.40	1	6	40	45	ك	حسن الخلق والتمسك بالمبادئ	11
			1.1	6.5	43.5	84.9	%		
5	0.64	3.31	1	6	49	37	ك	سعة الصدر وسلامته	9
			1.1	6.5	52.7	39.8	%		
6	0.68	3.31	1	8	45	39	ك	أن يكون قدوة حسنة	5
			1.1	8.6	48.4	41.9	%		
7	0.75	3.25	1	14	39	39	ك	التواضع مع الآخرين وخاصة من هم دونه مكانه	7
			1.1	15.1	41.9	41.9	%		
			1	13	49	28	ك	الحلم والسيطرة	

8	0.69	3.14	1.1	14.3	53.8	30.8	%	على النفس في حالة الغضب	2
9	0.60	3.11	-	12	59	22	ك	الذكاء في التعامل مع المواقف	1
			-	12.9	63.4	23.7	%		
10	0.73	3.06	2	16	49	26	ك	أن يمتلك الدوافع والطموح	12
			2.2	17.2	52.7	28.0	%		

## تابع جدول (11)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات الشخصية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم لعبرة	العبرة	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			عالية	متوسطة	منخفضة	غير ممكنة			
3	يمتلك روح التحدي والمثابرة	ك	19	47	24	3	2.88	0.76	11
		%	20.4	50.5	25.8	32.			
4	القدرة على الإبداع والابتكار	ك	13	45	33	1	2.76	0.70	12
		%	14.1	48.9	35.9	1.1			
المتوسط العام							3.24	0.68	

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موفقين بدرجة متوسطة على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين. متوسط (3.24 من 4) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي (من ٢,51 إلى 3.25) وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق بدرجة متوسطة على أداة الدراسة مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين يتراوح ما بين موافقتهم بدرجة عالية على امتلاك القائد التربوي الحالي لبعض الصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين و موافقتهم بدرجة متوسطة على امتلاك القائد التربوي الحالي صفات شخصية أخرى من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين ما بين (٢,٧6 إلى 3,59) وهي متوسطات تتراوح بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس

الرباعي واللتين تشيران إلى (أوافق بدرجة متوسطة / أوافق بدرجة عالية على التوالي على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على امتلاك القائد التربوي الحالي لستة من الصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين أبرزها يتمثل في العبارات رقم (10، 6، 8، 11، 9) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (10) وهي "صحة الجسم وسلامة الحواس" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية متوسط (3,59 من 4).
- 2- جاءت العبارة رقم (6) وهي "الخلو من العيوب الجسمية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية متوسط (3,55 من 4).
- 3- جاءت العبارة رقم (8) وهي "أن يكون نزيهاً" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية متوسط (3,47 من 4).
- 4- جاءت العبارة رقم (11) وهي "حسن الخلق والتمسك بالمبادئ" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (3,40 من 4).
- 5- جاءت العبارة رقم (9) وهي "سعة الصدر وسلامته" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية بمتوسط (3,31 من 4).
- 6- يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على امتلاك القائد التربوي الحالي لستة من الصفات الشخصية من وجهة نظر المشرفين التربويين أبرزها يتمثل في العبارات رقم (7، 2، 1، 7، 3) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة كالتالي:
  - جاءت العبارة رقم (7) وهي "التواضع مع الآخرين وخاصة من هم دونه مكانة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة متوسط (3,25 من 4).
  - جاءت العبارة رقم (2) وهي "الحلم والسيطرة على النفس في حالة الغضب" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (3,14 من 4).
  - جاءت العبارة رقم (1) وهي "الذكاء في التعامل مع المواقف" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (3,11 من 4).
  - جاءت العبارة رقم (12) وهي "أن يمتلك الدوافع والطموح" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة متوسط (3,06 من 4).
  - جاءت العبارة رقم (3) وهي "يمتلك روح التحدي والمثابرة" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة متوسط (2,88 من 4).
- 2- الصفات العملية المهنية التي يمتلكها القائد التربوي الحالي:
 

لتعرف مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات المهنية من وجهة نظر المشرفين التربويين تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات العملية المهنية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### جدول (12)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات العملية المهنية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

رقم	التكرار	درجة الموافقة	المتوسط	الانحراف
-----	---------	---------------	---------	----------

الرتبة	المعياري	الحسابي	غير ممكنة	منخفضة	متوسطة	عالية	النسبة %	العبارة	العبارة
1	0.57	3.36	-	4	51	37	ك	القدرة على تحمل أعباء العمل	22
			-	4.3	55.4	40.2	%		
2	0.64	3.35	-	8	44	40	ك	الالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم	26
			-	8.7	47.8	43.5	%		
3	0.75	3.16	1	16	42	33	ك	حب العمل	28
			1.1	17.4	45.7	35.9	%		
4	0.76	3.16	2	14	43	33	ك	القدرة على تواصل المعلومات للغير	27
			2.2	15.2	46.7	35.9	%		
5	0.70	3.08	1	16	50	25	ك	القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة	15
			1.1	17.4	54.3	27.2	%		
6	0.72	3.08	2	14	51	25	ك	التمتع بخبرة كافية في مجال العمل	13
			2.2	15.2	55.4	27.2	%		
7	0.69	3.07	2	13	54	23	ك	القدرة على كسب ثقة الآخرين	21
			2.2	14.1	58.7	25.0	%		
8	0.61	3.04	-	15	59	19	ك	القدرة على التفاوض وحل المشكلات	14
			-	16.1	63.4	20.4	%		
9	0.68	3.02	-	20	51	22	ك	القدرة على المرؤوسين ودفعهم للعمل	16
			-	21.5	54.8	23.7	%		
10	0.78	3.02	2	21	42	27	ك	معرفة خصائص التلاميذ في المرحلة التي يعمل بها	23
			2.2	22.8	45.7	29.3	%		
11	0.73	2.96	2	20	50	20	ك	تهيئة المناخ المناسب للعمل	25
			2.2	21.7	54.3	21.7	%		
12	0.74	2.90	2	24	48	19	ك	مواكبة التطورات الحديثة والعمل على اكتسابها وتطبيقها	17
			2.2	25.8	51.6	20.4	%		

تابع جدول (12)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات العملية المهنية مرتبة

تنازليا حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الموافقة				التكرار النسبة %	العبارة	رقم العبارة
			غير ممكنة	منخفضة	متوسطة	عالية			
13	0.79	2.88	3	25	43	20	ك	إتاحة الفرصة للآخرين في اتخاذ القرارات	24
			3.3	27.5	47.3	22.0	%		
14	0.67	2.86	1	25	53	14	ك	الوصول إلى الهدف المنشود في وقت وجيز	19
			1.1	26.9	57.0	15.1	%		
15	0.72	2.82	1	30	44	16	ك	الإلمام بالنواحي الإدارية والفنية والمالية المتعلقة بعمله	29
			1.1	33.0	48.4	17.6	%		

16	0.77	2.68	4	35	41	13	ك	القدرة على تدريب الأخرين	18
			4.3	37.6	44.1	14.0	%		
17	0.69	2.63	3	36	45	8	ك	امتلاك مهارة التخطيط الاستراتيجي	20
			3.3	39.1	48.9	8.7	%		
1.00			3.26			المتوسط العام			

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موفقين بدرجة عالية على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات العملية المهنية من وجهة نظر المشرفين التربويين متوسط (3,26 من 4) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الرباعي (من 3,26 إلى 4.00) وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق بدرجة عالية على أداة الدراسة مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات العملية المهنية "من وجهة نظر المشرفين التربويين".

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات العملية المهنية "من وجهة نظر المشرفين التربويين يتراوح ما بين موافقتهم بدرجة عالية على امتلاك القائد التربوي الحالي لبعض الصفات العملية المهنية "من وجهة نظر المشرفين التربويين و موافقتهم بدرجة متوسطة على امتلاك القائد التربوي الحالي الصفات العملية أخرى من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات العملية المهنية " من وجهة نظر المشرفين التربويين ما بين (2,63 إلى 3,36) وهي متوسطات تتراوح بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الرباعي واللذين تشير إلى (بدرجة متوسطة / بدرجة عالية على التوالي على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات العملية المهنية من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية على امتلاك القائد التربوي الحالي لاثنتين من الصفات العملية المهنية "من وجهة نظر المشرفين التربويين ويتمثلان في العبارتين رقم (22، 26) واللذان تم ترتيبهما تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليهما بدرجة عالية كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (22) وهي " القدرة على تحمل أعباء العمل بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية متوسط (3,36 من 4).
  - 2- جاءت العبارة رقم (26) وهي " لالتزام بأخلاقيات مهنة التعليم " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة عالية متوسط (3,35 من 4). ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على امتلاك القائد التربوي الحالي لخمس عشرة صفة عملية المهنية من وجهة نظر المشرفين التربويين وأبرزها يتمثل في العبارات رقم (28، 27، 10، 21، 13) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة كالتالي:
- جاءت العبارة رقم (28) وهي "حب العمل بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة متوسط (3,16 من 4) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الثبتي، 418هـ) والتي بينت اتصاف القادة التربويين بحب العمل.
  - جاءت العبارة رقم (27) وهي " القدرة على تواصل المعلومات للغير " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (3,16 من 4)

- جاءت العبارة رقم (15) وهي " القدرة على اتخاذ القرارات المناسبة " بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (3,08 من 4)
- جاءت العبارة رقم (13) وهي " التمتع بخبرة كافية في مجال العمل بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (3,08 من 4)
- جاءت العبارة رقم (21) وهي " القدرة على كسب ثقة الآخرين " بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (2,07 من 4)

### 3- الصفات الاجتماعية التي يمتلكها القائد التربوي الحالي:

لتعرف مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الاجتماعية من وجهة نظر المشرفين التربويين تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات الاجتماعية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول (13)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات الاجتماعية مرتبة تنازليا  
حسب متوسطات الموافقة

رقم لعبارة	العبارة	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة
			عالية	متوسطة	منخفضة	غير ممكنة			
32	التمسك بثقافة مجتمعه وهويته الإسلامية	ك	42	42	8	-	3.37	0.64	1
		%	45.7	45.7	8.7	-			
34	حسن التصرف مع الآخرين	ك	32	45	11	1	3.21	0.69	2
		%	34.8	52.2	12.0	1.1			
33	إقامة علاقات إنسانية بينه وبين العاملين معه	ك	32	47	12	1	3.20	0.70	3
		%	34.8	51.1	13.0	1.1			
38	حسن التصرف مع العاملين معه	ك	31	47	11	3	3.15	0.76	4
		%	33.7	51.1	12.0	3.3			
37	تفهم أوضاع الآخرين والعمل على حلها	ك	34	40	16	2	3.15	0.78	5
		%	37.0	43.5	17.4	2.2			
36	أن يكون ذو شخصية اجتماعية	ك	24	58	8	2	3.13	0.65	6
		%	26.1	63.0	8.7	2.2			
35	البشاشة واللباقة مع الآخرين	ك	26	53	11	2	3.12	0.69	7
		%	28.3	57.6	12.0	2.2			



8	0.80	3.12	3	15	41	32	ك	إشاعة جو من الألفة بين العاملين معه	31
			3.3	16.5	45.1	35.2	%		
9	0.78	3.09	3	15	45	29	ك	إبدأ راية ومواقفه من قضايا مجتمعه	30
			3.3	16.3	48.9	31.5	%		
0.72			3.17			المتوسط العام			

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موفقين بدرجة متوسطة على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الاجتماعية من وجهة نظر المشرفين التربويين متوسط (٣,١٧ من 4) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي (م ن ٢,5١ إلى ٣,٢5) وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق بدرجة متوسطة على أداة الدراسة مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الاجتماعية من وجهة نظر المشرفين التربويين

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الاجتماعية من وجهة نظر المشرفين التربويين يتراوح ما بين موافقتهم بدرجة عالية على بعض من امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الاجتماعية من وجهة نظر المشرفين التربويين و موافقتهم بدرجة متوسطة على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الاجتماعية أخرى من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الاجتماعية من وجهة نظر المشرفين التربويين ما بين (٣,٠٩ إلى ٣,٣٧) وهي متوسطات تتراوح بين الفئتين الثالثة والرابعة من فئات المقياس الرباعي واللتين تشيران إلى (أوافق بدرجة متوسطة / أوافق بدرجة عالية على التوالي على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الاجتماعية من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة عالية امتلاك القائد التربوي الحالي لواحدة من الصفات الاجتماعية من وجهة نظر المشرفين التربويين وتتمثل في العبارة رقم (٣٢) وهي " التمسك بثقافة مجتمعه وهويته الإسلامية " متوسط (٣,٣٧ من 4). ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على امتلاك القائد التربوي الحالي الثمانية من الصفات الاجتماعية من وجهة نظر المشرفين التربويين وأبرزها يتمثل في العبارات رقم (34, 33, 38, 37, 36) والتي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة كالتالي:

- جاءت العبارة رقم (34) وهي " حسن التصرف مع الآخرين " بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣,٢١ من 4).
- جاءت العبارة رقم (33) وهي " إقامة علاقات إنسانية بينه وبين العاملين معه " بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣,٢٠ من 4) وتتفق هذه النتيجة مع دراسة (الحماد، ٢٠٠4م) والتي بينت أن أعلى عنصر كفاية يعيه مشرفو الإدارة المدرسية هو "إقامة علاقات طيبة مع مديري المدارس مبنية على التقدير والاحترام المتبادل".
- جاءت العبارة رقم (38) وهي " حسن التصرف مع العاملين معه ". بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (3.15 من 4)
- جاءت العبارة رقم (37) وهي " تفهم أوضاع الآخرين والعمل علي حلها " بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣,١5 من 4).

- جاءت العبارة رقم (36) وهي " أن يكون ذو شخصية اجتماعية" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة متوسط (٣,١٣ من 4).

#### 4/ الصفات العلمية التي يمتلكها القائد التربوي الحالي:

لتعرف مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات العلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب الاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات العلمية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### جدول (١٤)

استجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات محور الصفات العلمية  
مرتبة تنازليا حسب متوسطات الموافقة

رقم لعبارة	العبارة	التكرار النسبة %	درجة الموافقة				المتوسط الانحراف المعياري	الرتبة
			عالية	متوسطة	منخفضة	غير ممكنة		
42	التحدث بلغة سليمة وواضحة	ك	38	41	13	1	3.25	1
		%	40.9	44.1	14.0	1.1		
40	أن يكون متمكنا من مادة العلمية	ك	28	52	13	-	3.16	2
		%	30.1	55.9	14.0	-		
39	القدرة على توصيل المادة العلمية	ك	30	49	12	2	3.15	3
		%	32.3	52.7	12.9	2.2		
46	البساطة والوضوح في توضيح متطلبات العمل	ك	29	44	18	1	3.10	4
		%	31.5	47.8	19.6	1.1		
43	أثارة الدافعية للعاملين معه في مجال العمل	ك	28	46	16	3	3.06	5
		%	30.1	49.5	17.2	3.3		
41	الحرص على ما يستجد في عملة من معلومات	ك	23	47	19	3	2.98	6
		%	25.0	51.1	20.7	3.3		
44	التشجيع على الإبداع	ك	22	35	31	4	2.82	7
		%	23.9	38.0	33.7	4.3		
47	واسع الاطلاع والمعرفة في	ك	17	40	33	3	2.76	8
		%	18.3	43.0	35.5	3.3		

								مجال عملة	
			13	46	25	8	ك	أجراء البحوث العلمية في مجال عملة	45
9	0.82	2.30	14.1	50.0	27.2	8.7	%		
	0.76	2.95	المتوسط العام						

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن أفراد عينة الدراسة موفقين بدرجة متوسطة على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات العلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين بمتوسط (٢,٩٠ من 4) وهو متوسط يقع في الفئة الثالثة من فئات المقياس الرباعي (من ٢,51 إلى ٣,٢٥) وهي الفئة التي تشير إلى خيار أوافق بدرجة متوسطة على أداة الدراسة مما يوضح أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات العلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات العلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين يتراوح ما بين موافقتهم بدرجة متوسطة على امتلاك القائد التربوي الحالي لبعض الصفات العلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين و موافقتهم بدرجة منخفضة على امتلاك القائد التربوي الحالي لصفات علمية أخرى من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث تراوحت متوسطات موافقتهم حول امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات العلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين ما بين (٢,٣٠ إلى ٣,٢٥) وهي متوسطات تتراوح بين الفئتين الثانية والثالثة من فئات المقياس الرباعي واللتي تشير إلى (أوافق بدرجة منخفضة / أوافق بدرجة متوسطة على التوالي على أداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة أفراد عينة الدراسة على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات العلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين حيث يتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة متوسطة على امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الاجتماعية من وجهة نظر المشرفين التربويين وأبرزها يتمثل في العبارات رقم (4٢، 40، ٣٩، 46، 43) والتي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة كالتالي:

- 1- جاءت العبارة رقم (42) وهي "التحدث بلغة سليمة وواضحة" بالمرتبة الأولى من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣,٢٥ من 4)
- 2- جاءت العبارة رقم (40) وهي "أن يكون متمكنا من مادته العلمية" بالمرتبة الثانية من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣,١6 من 4)
- 3- جاءت العبارة رقم (٣٩) وهي "القدرة على توصيل المادة العلمية" بالمرتبة الثالثة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣,١٥ من 4).
- 4- جاءت العبارة رقم (46) وهي "البساطة والوضوح في توضيح متطلبات العمل" بالمرتبة الرابعة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (3.10 من 4)
- 5- جاءت العبارة رقم (43) وهي "إثارة الدافعية للعاملين معه في مجال عمله" بالمرتبة الخامسة من حيث موافقة أفراد عينة الدراسة عليها بدرجة متوسطة بمتوسط (٣,٠6 من 4).

ويتضح من النتائج أن أفراد عينة الدراسة موافقون بدرجة منخفضة على امتلاك القائد التربوي الحالي لواحدة من الصفات العلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين وتتمثل في العبارة رقم (45) وهي "إجراء البحوث العملية في مجال عمله" بمتوسط (٢,٣٠ من 4)

السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة تعزى لاختلاف متغيراتهم (المؤهل العلمي، العمر، الخبرة)؟

أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي:

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي استخدم الباحث اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### الجدول (15)

نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي: ONE WAY ANOVA " للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير المؤهل العلمي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
أهم الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح	بين المجموعات	220.471	2	110.236	16.235	**0.000
	داخل المجموعات	611.099	90	6.790		
	المجموع	831.570	92	-		
أهم الصفات المهنية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح	بين المجموعات	70.502	2	35.251	1.922	0.152
	داخل المجموعات	1650.724	90	18.341		
	المجموع	1721.226	92	-		
أهم الصفات الاجتماعية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح	بين المجموعات	30.011	2	15.005	2.783	0.067
	داخل المجموعات	485.279	90	5.392		
	المجموع	515.290	92	-		
أهم الصفات العلمية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح	بين المجموعات	2.517	2	1.259	0.276	0.759
	داخل المجموعات	410.472	90	4.561		
	المجموع	412.989	92	-		
أهم الصفات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح (الشخصية، المهنية، الاجتماعية، العلمية) من وجهة نظر المشرفين التربويين	بين المجموعات	730.484	2	365.242	4.339	*0.016
	داخل المجموعات	7576.097	90	84.179		
	المجموع	8306.581	92	-		
مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الشخصية	بين المجموعات	58.425	2	29.212	0.809	0.448
	داخل المجموعات	3176.718	88	36.099		
	المجموع	3235.143	90	-		
مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات المهنية	بين المجموعات	119.368	2	59.684	0.693	0.503
	داخل المجموعات	7574.588	88	86.075		
	المجموع	7693.956	90	-		
مدى امتلاك القائد	بين المجموعات	45.004	2	22.502	0.820	0.444
	داخل المجموعات	2386.596	88	27.432		

		-	90	2431.600	المجموع	التربوي الحالي للصفات الاجتماعية
0.695	0.336	11.541	2	23.082	بين المجموعات	مدى امتلاك القائد
		31.553	88	2776.677	داخل المجموعات	التربوي الحالي
		-	90	2799.758	المجموع	للصفات العلمية
0.472	0.757	465.268	2	930.537	بين المجموعات	مدى امتلاك القائد
		614.880	88	54109.419	داخل المجموعات	التربوي الحالي
		-	90	55039.956	المجموع	للصفات (الشخصية، المهنية، الاجتماعية، العلمية) من وجهة نظر المشرفين التربويين

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (أهم الصفات المهنية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح، أهم الصفات الاجتماعية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي، أهم الصفات العلمية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح، مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الشخصية، مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات المهنية، مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الاجتماعية، مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات العلمية، وجهة نظر المشرفين التربويين) باختلاف متغير المؤهل العلمي. ويتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (أهم الصفات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح (الشخصية، المهنية، والاجتماعية، والعلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين) باختلاف متغير المؤهل العلمي، كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.1 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أهم الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح باختلاف متغير المؤهل العلمي، ولتحديد صالح الفروق بين كل فئتين من فئات المؤهل العلمي حول الاتجاه نحو هذه المحاور استخدم الباحث اختبار شيفيه: Scheffe " وجاءت النتائج كالتالي:

### الجدول (16)

#### نتائج اختبار شيفيه: scheffe للفروق بين فئات المؤهل العلمي

المحور	المؤهل العلمي	ن	المتوسط	بكالوريوس	ماجستير	دكتوراه
أهم الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح	بكالوريوس	65	45.8769	-	**	**
	ماجستير	24	45.1667	-	**	**
	دكتوراه	4	38.250	-	-	-
أهم الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح (الشخصية، المهنية، والاجتماعية، والعلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين)	بكالوريوس	65	179.830	-	*	*
	ماجستير	24	178.291	-	-	-
	دكتوراه	4	166.000	-	-	-

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 01 , فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة من حملة الدكتوراه وأفراد الدراسة من حملة البكالوريوس والماجستير حول (أهم الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح) لصالح أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس والماجستير كما يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة من حملة الدكتوراه وأفراد الدراسة من حملة البكالوريوس حول (أهم الصفات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح) (الشخصية، المهنية، والاجتماعية، والعلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين) لصالح أفراد عينة الدراسة من حملة البكالوريوس.

### ثانياً: الفروق باختلاف متغير العمر:

لتعرف ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقة إلى اختلاف متغير العمر استخدم الباحث اختبار " تحليل التباين الأحادي: ANOVA One way" لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى أختلاف متغير العمر وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

#### الجدول (17)

نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي: ONE WAY ANOVA " للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير العمر

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
أهم الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح	بين المجموعات	32.637	2	16.318	1.843	0.164
	داخل المجموعات	805.799	91	8.855		
	المجموع	838.436	93	-		
أهم الصفات المهنية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح	بين المجموعات	31.630	2	15.815	0.851	0.431
	داخل المجموعات	1691.870	91	18.592		
	المجموع	1723.500	93	-		
أهم الصفات الاجتماعية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح	بين المجموعات	4.899	2	2.449	0.437	0.648
	داخل المجموعات	510.516	91	5.610		
	المجموع	515.415	93	-		
أهم الصفات	بين المجموعات	3.657	2	1.828	0.406	0.667

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
		4.503	91	409.758	داخل المجموعات	العلمية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح
		-	93	413.415	المجموع	
0.324	1.141	101.889	2	203.778	بين المجموعات	أهم الصفات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح (الشخصية, المهنية الاجتماعية, العلمية) من وجهة نظر المشرفين التربويين
		89.331	91	8129.158	داخل المجموعات	
		-	93	8332.936	المجموع	
0.687	0.377	13.780	2	27.560	بين المجموعات	مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الشخصية
		36.563	89	3254.092	داخل المجموعات	
		-	91	3281.652	المجموع	
0.745	0.296	25.805	2	51.611	بين المجموعات	مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات المهنية
		87.219	89	7762.509	داخل المجموعات	
		-	91	7814.120	المجموع	
0.290	1.256	34.037	2	68.074	بين المجموعات	مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الاجتماعية
		27.110	89	2385.684	داخل المجموعات	
		-	91	2453.758	المجموع	
0.538	0.624	19.515	2	39.029	بين المجموعات	مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات العلمية
		31.263	89	2782.406	داخل المجموعات	
		-	91	2821.435	المجموع	
0.672	0.400	248.168	2	496.336	بين المجموعات	مدى امتلاك القائد التربوي
		620.938	89	55263.523	داخل المجموعات	

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
الحالي للصفات الشخصية , المهنية , الاجتماعية , العلمية) من وجهة نظر المشرفين التربويين	المجموع	55759.859	91	-		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05. فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول أهم الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح، أهم الصفات المهنية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي، أهم الصفات العلمية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح، أهم الصفات الاجتماعية والعلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين، مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الشخصية، مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات المهنية، مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الاجتماعية، مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الشخصية، والعلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين) باختلاف متغير العمر.

### ثالثاً: الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي:

لتعرف ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي استخدم الباحث اختبار " تحليل التباين الأحادي: One Way ANOVA " لتوضيح دلالة الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول التالي:

### الجدول (18)

نتائج اختبار "تحليل التباين الأحادي: ONE WAY ANOVA " للفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
أهم الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح	بين المجموعات	16.355	3	5.452	0.597	0.619
	داخل المجموعات	822.081	90	9.134		
	المجموع	838.436	93	-		
أهم الصفات المهنية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح	بين المجموعات	104.480	3	34.827	1.936	0.129
	داخل المجموعات	1619.020	90	17.989		
	المجموع	1723.500	93	-		
أهم الصفات الاجتماعية	بين المجموعات	38.208	3	12.736	2.402	0.073



المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات الحرية	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح	داخل المجموعات	477.207	90	5.302		
	المجموع	515.415	93	-		
أهم الصفات العلمية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح	بين المجموعات	9.134	3	3.045	0.678	0.568
	داخل المجموعات	404.281	90	4.492		
	المجموع	413.415	93	-		
أهم الصفات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح (الشخصية , المهنية , الاجتماعية , العلمية) من وجهة نظر المشرفين التربويين	بين المجموعات	352.330	3	117.443	1.325	0.271
	داخل المجموعات	7980.606	90	88.673		
	المجموع	8332.936	93	-		
مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الشخصية	بين المجموعات	117.979	3	39.326	1.094	0.356
	داخل المجموعات	3163.673	88	35.951		
	المجموع	3281.652	91	-		
مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات المهنية	بين المجموعات	619.720	3	206.573	2.527	0.063
	داخل المجموعات	7194.400	88	81.755		
	المجموع	7814.120	91	-		
مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الاجتماعية	بين المجموعات	191.632	3	63.877	2.457	0.068
	داخل المجموعات	2262.126	88	26.001		
	المجموع	2453.758	91	-		
مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات العلمية	بين المجموعات	151.410	3	50.470	1.663	0.181
	داخل المجموعات	2670.025	88	30.341		
	المجموع	2821.435	91	-		
مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات (الشخصية , المهنية , الاجتماعية , العلمية) من وجهة نظر المشرفين التربويين	بين المجموعات	4189.209	3	1396.403	2.383	0.075
	داخل المجموعات	51570.650	88	586.03		
	المجموع	55759.859	91	-		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى 0.05 فأقل بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة حول (أهم الصفات الشخصية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح، أهم الصفات المهنية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح، أهم الصفات الاجتماعية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي، أهم الصفات العلمية التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح، أهم الصفات التي يجب أن يمتلكها القائد التربوي الناجح (الشخصية، المهنية، والاجتماعية، والعلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين، مدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الشخصية، ومدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات المهنية، ومدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات الاجتماعية، ومدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات العلمية، ومدى امتلاك القائد التربوي الحالي للصفات (الشخصية، المهنية، والاجتماعية، والعلمية من وجهة نظر المشرفين التربويين) باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في مجال الإشراف التربوي.

التوصيات:

- العمل على كل ما يزيد من امتلاك القائد التربوي للصفات اللازمة له.
- العمل على إزالة المعوقات التي تحد من امتلاك القائد التربوي للصفات اللازمة له.
- توفير الدورات التدريبية اللازمة للقادة التربويين بما يساعدهم امتلاك الصفات اللازمة لهم .
- تضمين مناهج التدريس في كليات أعداد المعلمين وكليات التربية كل ما يسهم في امتلاك الصفات اللازمة للقادة التربويين.
- توفير الحوافز المادية والمعنوية لتشجيع القادة التربويين على امتلاك الصفات اللازمة لهم.
- تضمين الصفات اللازمة للقادة التربويين ضمن أسس الاختيار والتعيين لهم.
- تضمين مدى امتلاك القائد التربوي للصفات اللازمة ضمن عناصر تقييم الأداء الوظيفي له.

#### المقترحات:

- إجراء المزيد من الدراسات والبحوث المستقبلية حول مدى امتلاك القادة التربويين للصفات اللازمة لهم.
- إجراء دراسة مشابهة في إحدى مناطق المملكة العربية السعودية ومقارنة نتائجها بنتائج هذه الدراسة.
- إجراء دراسة مسحية للتعرف على الصعوبات في عملية اختيار مديري المدارس القياديين.
- إجراء دراسة تقييمية لتعاميم وزارة التربية والتعليم في عملية اختيار القياديين الأكفاء لإدارة المدارس.
- تعديل أنظمة ولوائح لتتوافق مع الدراسة في الاختيار المناسب من القادة لإدارة مدارسنا.
- إجراء دراسة مماثلة على معايير اختيار مدراء المدارس.
- إجراء دراسة مماثلة "تقييمية" حول مدى فعالية مدراء مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية.

## المراجع

## المراجع العربية:

- أبو جليان، عمر محمد، درجة ممارسة مديري المدارس للسلوك القيادي الفعال في مديرية التعليم لمحافظة جرش من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة آل البيت، 2009م.
- أحمد، احمد إبراهيم، الإدارة المدرسية في مطلع القرن الحادي والعشرين، دار الفكر العربي، القاهرة، 2003م.
- إسماعيل، ختام إسماعيل، دليل المدراء في الإدارة المدرسية، دار التقدم 2006م.
- البدري، طارق عبد الحميد، الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية، دار الفكر عمان، 2005 م
- البطي، عبد الله بن محمد (2004م) الكفايات اللازمة لمديري التعليم في المملكة العربية السعودية وأساليب تنميتها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- حجر، سعاد سالم عبد الخالق عبد الرحمن (1425هـ). الكفايات اللازمة المشرفات الإدارة المدرسية وأساليب تنميتها في مدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.
- الحربي، قاسم عائل، القيادات التربوية الحديثة، الجنادرية للنشر والتوزيع، عمان، 1428هـ.
- الحريري، رافدة، جلال، محمد أسامة، إبراهيم، محمد عبد الرزاق الإدارة والتخطيط التربوي، ط1، دار الفكر، عمان، 2007.
- الحقيل، سليمان عبد الرحمن، الإدارة المدرسية وتعبئة قواها البشرية في المملكة العربية السعودية، الرياض ط 7، 2004م.
- الحماد، إبراهيم بن سعد الكفايات المهنية اللازمة لمشرفي الإدارة المدرسية بالمملكة العربية السعودية: دراسة ميدانية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الأزهر، كلية التربية بالقاهرة، 2004.

الدوسري، محمد عايد المشاركة، أهم الواجب توافرها فى القائد الإداري والتربوي الناجح من وجهة نظر كل من مديري المدارس المتوسطة والثانوية، ورؤساء الإشراف التربوي والمشرفين التربويين بالمملكة العربية السعودية، جامعة أم القرى، 1424هـ.

الدويك، تيسير وآخرون، أسس الإدارة التربوية والمدرسية والإشراف التربوي، ط3، دار الفكر، عمان، 1998م.

السويلم، عبد العزيز، معايير اختيار المشرفين التربويين، ط1، دار السويلم للنشر والتوزيع، الرياض، 1426هـ.

الشلال، عبد الرحمن بن سليمان، مهام مديري المدارس الثانوية والمشرفين التربويين بمنطقة الرياض التعليمية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، الرياض، 1413هـ.

الطخيس، إبراهيم عبد الله، الإدارة التربوية، دار ابن سينا، الرياض، 1997م.

عابدين، محمد عبد القادر، الإدارة المدرسية الحديثة، دار الشروق، عمان، 2005م.

عبيدات، ذوقان وآخرون، البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2004م.

العجمي، محمد حسنين، الإدارة والتخطيط التربوي بين النظرية والتطبيق، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 1428هـ.

عريفج، سامي، سلطي، الإدارة التربوية المعاصرة دار الثقافة، عمان، 1422هـ.

العريني، عبد العزيز بن عبد الله (2003م). الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

العساف، صالح بن حمد، المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية، العبيكان للنشر والتوزيع، الرياض، 2006م.

العسكر، احمد عبد العزيز، مدى تحقق معايير اختيار مديري المدارس الابتدائية كما يراها مديرو المدارس ومشرفو الإدارة المدرسية بمدينة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة جامعة الملك سعود، كلية التربية، 1423هـ.

عطوي، جودة عزت، الإدارة المدرسية الحديثة مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العلمية، دار الثقافة، عمان، ط1، 2004م.

الكريدا، سليمان بن علي (2004) (الكفايات التخطيطية اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، الرياض.

مرسي، محمد منير، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، عالم الكتب، القاهرة، 2005م.

مساد عمر حسن، الإدارة التعليمية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2005م.

المعاينة، عبد العزيز عطا الله، الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، دار الحامد، عمان، ط1، 2007م.

المنيف، محمد بن صالح الأساسية لمدير الإدارة المدرسية، ط1، الرياض، 1423هـ.

نشوان، يعقوب حسين، الإدارة والإشراف التربوي، دار الفرقان، عمان، 1997م.

وزارة التربية والتعليم، القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام، 1421هـ.

المراجع الأجنبية :

Hefternan, Margaret, M. And others (2000). An Exploration of the Organizational Characteristics, Human Resources sophistication and performance in Irish Organizations.

Hofman, Terrence (1999). The maening of Competency Journal of European Industrial Training, vol 923), Issue (6), . Victoia, Australia, JeIT

Husman & Goldring, Teachers Rating of Effective Principal Leadership: A Comparison of Magnet and Nomagnet Scholls , 1996.

Yamada, Aaron T. (2000). Elementary school Principals Perceptions of Responsibilities and Competence for Instructional Leadership, Ed, D. University of The Pacific.