



البحث الثامن

دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى
معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم بمدينة
الطائف

إعداد:

أ. فارس فهد ناصر العتيبي
ماجستير القيادة التربوية جامعة الطائف

د. حاتم عبدالله سعد الحصيني
أستاذ التربية المشارك بقسم القيادة والسياسات التعليمية
كلية التربية جامعة الطائف المملكة العربية السعودية



دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم بمدينة

الطائف

أ/ فارس فهد ناصر العتيبي

ماجستير القيادة التربوية جامعة الطائف

د. حاتم عبدالله سعد الحصيني

أستاذ التربية المشارك بقسم القيادة والسياسات التعليمية

كلية التربية جامعة الطائف المملكة العربية السعودية

• المستخلص

هدفت الدراسة إلى التعرف على مفهوم مهارات القيادة في الأدبيات التربوية المعاصرة، والكشف عن دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم بمدينة الطائف، ومعرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية وفقاً للمتغيرات الخاصة بالدراسة مثل (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي على عينة الدراسة، كما تم إعداد استبانة على عينة تألفت من (٢٩٠) معلماً ومعلمة من معلمي المرحلة الثانوية بطريقة عشوائية بسيطة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت درجة دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية بدرجة مرتفعة جداً، بمتوسط (٤٤١٧) ويوزن نسبي (٨٨٪)، كما جاءت درجة دور مديري المدارس في تنمية المهارات (الإنسانية، والفنية، والتنظيمية، والفكرية) لدى المعلمين بدرجة مرتفعة جداً، واحتل دور مديري المدارس في تنمية المهارات الإنسانية المرتبة الأولى، وتنمية المهارات الفنية في المرتبة الثانية، ثم المهارات التنظيمية، وأخيراً المهارات الفكرية، لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) بين استجابات أفراد العينة حول دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية تُعزى لمتغير (الجنس، سنوات الخبرة)، توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في دور مديري المدارس في تنمية المهارات الإنسانية، والتنظيمية، والفكرية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين على البكالوريوس، لا توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في دور مديري المدارس في تنمية المهارات الفنية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي. وأوصت الدراسة بتعزيز دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية للمعلمين من خلال تنظيم برامج تدريبية متخصصة تركز على تطوير المهارات الإنسانية، والفنية، والتنظيمية، والفكرية، مما يساهم في تحسين جودة الأداء التعليمي، وتعزيز التفكير النقدي والإبداعي لدى المعلمين عبر توفير بيئة تعليمية محفزة تدعم البحث والابتكار. الكلمات المفتاحية: مديري المدارس، المهارات القيادية، معلمي المرحلة الثانوية.

The role of school principals in developing leadership skills among secondary school teachers from their perspective in Taif

Fares Fahd Nasser Al-Otaibi

Hatim Abdullah AL-hosiny

Abstract

The study aimed to identify the concept of leadership skills in contemporary educational literature, and to reveal the role of school principals in developing leadership skills among secondary school teachers from their point of view in Taif city, and to know the statistically significant differences in the role of school

principals in developing leadership skills among secondary school teachers according to the study variables such as (gender, years of experience, academic qualification) from the teachers' point of view. The descriptive survey method was used on the study sample, and a questionnaire was prepared on a sample consisting of (290) male and female secondary school teachers in a simple random manner. The study reached the following results: The degree of the role of school principals in developing leadership skills among secondary school teachers was very high, with an average of (4.417) and a relative weight of (88%). The degree of the role of school principals in developing skills (human, technical, organizational, and intellectual) among teachers was also very high. The role of school principals in developing human skills ranked first, developing technical skills ranked second, then organizational skills, and finally intellectual skills. There are no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) between the responses of sample members regarding the role of school principals in developing leadership skills attributed to the variable (gender, years of experience). There are statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) in the role of school principals in developing human, organizational, and intellectual skills attributed to the variable of academic qualification in favor of teachers with a bachelor's degree. There are no statistically significant differences at the significance level ($\alpha \leq 0.05$) in the role of school principals in developing human, organizational, and intellectual skills attributed to the variable of academic qualification in favor of teachers with a bachelor's degree. Schools' performance in developing technical skills is attributed to the variable of academic qualification. The study recommended strengthening the role of school principals in developing teachers' leadership skills by organizing specialized training programs focused on developing human, technical, organizational, and intellectual skills. This would contribute to improving the quality of educational performance and fostering critical and creative thinking among teachers by providing a stimulating educational environment that supports research and innovation

Keywords: school principals, leadership skills, secondary school teachers.

• مقدمة:

يُعدّ التعليم في المملكة العربية السعودية حجر الزاوية في مسيرة التنمية الوطنية، إذ يحظى باهتمام بالغ من القيادة الرشيدة، ضمن رؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تسعى إلى بناء مجتمع معرفي واقتصاد مزدهر قائم على الابتكار. وقد شهد النظام التعليمي تطورات نوعية شملت البنية التحتية، والمناهج، والتقويم، والتنمية المهنية للعاملين في الميدان التربوي، في سبيل تحقيق مخرجات تعليمية عالية الجودة.

وتُعدّ المدارس الثانوية من أبرز المؤسسات التعليمية التي تتحمل مسؤولية إعداد جيل قادر على التعامل مع متطلبات الحياة العملية والعلمية، فهي تمثل المرحلة الحاسمة في الانتقال من التعليم العام إلى التعليم الجامعي وسوق العمل، وتشكل الأساس الذي يُبنى عليه مستقبل الطلاب الأكاديمي والمهني. وفي المملكة العربية السعودية، تشهد المرحلة الثانوية تطوراً كبيراً يعكس توجهات الدولة نحو بناء نظام تعليمي عالي الجودة، حيث طالت التحسينات المناهج، وأساليب التدريس، والتقويم، والإرشاد التربوي، بما يسهم

في تعزيز كفاءة مخرجاتها التعليمية. ورغم ما تحقق من تقدم، لا تزال المدارس الثانوية تواجه مجموعة من التحديات، من أبرزها تزايد أعداد الطلاب، وتنوع احتياجاتهم، وضغوط العمل الإداري على المعلمين والمديرين. هذه التحديات تفرض الحاجة إلى وجود استراتيجيات قيادية فعالة يقودها مديرو المدارس، تهدف إلى تمكين المعلمين، وتعزيز مهاراتهم القيادية، ورفع مستوى أدائهم التربوي، بما يضمن توافق العمل المدرسي مع أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، التي تسعى إلى تطوير النظام التعليمي ليكون منافساً عالمياً.

ويأتي معلمو المرحلة الثانوية في قلب هذا النظام التعليمي بوصفهم العنصر الفاعل في تحقيق الأهداف التربوية، والموجهين الرئيسيين لعملية التعلم داخل الصفوف الدراسية في مرحلة تُعد من أكثر المراحل حساسية وتأثيراً في تشكيل مستقبل الطلاب. فالمعلم الكفاء في هذه المرحلة لا يقتصر دوره على نقل المعرفة، بل يتعدى ذلك إلى كونه مربياً وقائداً ملهماً، يسهم في بناء جيل واع، قادر على التفكير النقدي، واتخاذ القرارات، ومواجهة التحديات الأكاديمية والحياتية بثقة واقتدار.

وتُعتبر المهارات القيادية للمعلمين ركيزة أساسية في تحسين جودة العملية التعليمية، حيث تمكنهم من إدارة الصفوف بفعالية، وتعزيز التحفيز بين الطلاب، والمشاركة في اتخاذ القرارات التربوية بما يخدم الأهداف الإستراتيجية للمؤسسات التعليمية، كما تُبرز الدراسات أهمية القيادة المدرسية كعامل حاسم في تحقيق الأهداف التعليمية والتربوية، حيث تُعد القيادة المدرسية مفتاح نجاح المدارس، إذ تتسم بعمليات التخطيط والتنظيم والرقابة والتقويم وتنظيم جهود العاملين لتحقيق الأهداف التربوية والتعليمية (قراوني وشلش، ٢٠١٨).

وقد أكدت دراسة العتيبي (٢٠١٩) "على إعطاء أهمية للمهارات القيادية وخاصة في مجال التخطيط، وصناعة القرار وحل المشكلات" (ص.١٣٥). كما أكدت دراسة بلوشي وآخرون (٢٠٢٣) على أهمية المهارات القيادية في المؤسسة التعليمية في أنها تساعد مدير المدرسة على تحقيق التواصل والتفاعل بينه وبين العاملين من أجل بناء بيئة عمل مناسبة يتم من خلالها تحقيق تنمية الابتكار في المدارس، حيث تعطي مؤشراً قوياً إلى أن هذه المهارات تقوم بدور كبير في تعزيز الابتكار والتغلب على النمطية، التأثير التطويري على العاملين وزيادة ثقتهم مما يضمن العمل بروح الفريق الواحد لتحقيق الأهداف المشتركة (ص.٧٠٧).

وتشير الدراسات إلى أن درجة توفر المهارات القيادية لدى مديري المدارس تلعب دوراً حاسماً في تعزيز الأداء التربوي، وأظهرت دراسة تناولت القيادات التربوية في منطقة الباحة أن المهارات القيادية لدى المديرين تسهم بشكل

كبير في تحقيق أهداف المدرسة وتعزيز كفاءة المعلمين. وقد خلصت الدراسة إلى أن المهارات القيادية تشمل مجموعة متنوعة من القدرات مثل التخطيط المستقبلي، التطوير، اتخاذ القرار، والإبداع والتميز، وكلها تعد عناصر أساسية في القيادة المدرسية الناجحة (الزهراني والألفي، ٢٠١٩).

وفي ظل التحولات السريعة التي يشهدها العالم، أصبحت القيادة التربوية إحدى أهم العناصر المؤثرة في تحقيق التنمية الشاملة للمجتمعات. إذ يُنظر إلى التعليم باعتباره الأساس الذي تقوم عليه نهضة الأمم، وهو ما يستدعي التركيز على تطوير الأداء التعليمي والإداري داخل المدارس.

والقيادة هي أحد أهم عناصر النجاح في أي منظمة، فالقيادة هي التي توجه جميع الموارد نحو تحقيق الأهداف، لأنه لا يمكن لأي منظمة، حتى مع وجود جميع مواردها المادية، أن تنجح في تحقيق أهدافها دون قائد قادر على توجيه وتنظيم وتنسيق مواردها البشرية (الحراش، ٢٠٠٦).

وتُعد القيادة من أبرز المسؤوليات التي يتحملها القائد، فهي الوسيلة التي تمكنه من توجيه الرؤوسين نحو المسار الصحيح. من خلالها، يغرس فيهم قيم الإخلاص والتفاني، مما يساعدهم على تحقيق الأهداف المحددة بكفاءة وفعالية. ويتم ذلك عبر تحفيزهم، واستثارة مشاعرهم، وخلق حالة من التناقض الإيجابي التي تدفعهم نحو التطور والإبداع (العتيبي، ٢٠٠٣). ويُنظر إلى مدير المدرسة باعتباره القائد التربوي الأول والمسؤول عن خلق بيئة تعليمية داعمة ومحفزة لنمو المعلمين مهنيًا، ومن ذلك تنمية مهاراتهم القيادية، إذ تتنوع أدواره بين التنظيم والتوجيه والتمكين، مما يستدعي الوقوف على مدى قيامه بتلك الأدوار من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، بوصفهم المعنيين المباشرين ببرامج التنمية المهنية، والمؤثرين الفاعلين في البيئة التعليمية.

ومن هذا المنطلق، جاءت هذه الدراسة لتحليل دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة الطائف، مع التركيز على تحديد المهارات القيادية الأساسية، والكشف عن الأساليب المبتكرة لتنميتها، ومن المتوقع أن تُسهم نتائج هذه الدراسة في تحسين الأداء التعليمي والإداري في مدارس الطائف خاصة، وفي المملكة العربية السعودية بشكل عام.

• مشكلة الدراسة:

يتطلب تحسين جودة التعليم والارتقاء بمخرجاته وجود معلمين قادرين على ممارسة أدوار قيادية فاعلة داخل الصفوف وخارجها. ومع ذلك، فإن تنمية هذه المهارات يعتمد بشكل كبير على مدى فعالية دور مدير المدرسة في

تقديم الدعم والتوجيه المناسب للمعلمين. وتشير بعض الدراسات السابقة إلى وجود قصور في استراتيجيات القيادة المستخدمة داخل المدارس لتنمية المهارات القيادية، مما يؤدي إلى إضعاف الأداء القيادي للمعلمين وتأثيره على جودة التعليم، ورغم الأدوار المتعددة التي يقوم بها مديري المدارس، إلى أن هناك نقصاً في استغلال إمكاناتهم بشكل كامل لتنمية المهارات القيادية لدى المعلمين. وقد أظهرت نتائج دراسة (حورية، ٢٠١٣) أن فعالية القيادة الإدارية لدى مديري المدارس جاءت بمستوى متوسط في مجالات متعددة مثل استخدام السلطة والمرونة، مما يشير إلى وجود فجوات تستدعي تحسين الأداء القيادي، هذه الفجوة المعرفية دفعت الباحثين إلى تسليط الضوء على هذا الجانب المهم، وتعد هذه النتائج مؤشراً على أهمية إعادة النظر في الممارسات القيادية داخل البيئة المدرسية، وضرورة تعزيز الوعي بأدوار القيادة التربوية الحديثة، مما يدفع المهتمين بالشأن التربوي والباحثين إلى التركيز على هذا الجانب الحيوي، وتقديم رؤى علمية تساهم في تطوير كفاءة القيادات المدرسية، وبناء بيئة تعليمية أكثر دعماً للمعلمين، وتمكيناً لمهاراتهم القيادية، وأشارت دراسة (حراشنة، ٢٠٢٠) إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية كان متوسطاً، ويعزى ذلك إلى ضعف التأهيل ونقص التدريب في هذا المجال. وهو ما يبرز الحاجة إلى تطوير برامج تدريبية متخصصة تُعنى بتنمية المهارات القيادية لدى المديرين، على أن تُنفذ بشكل منهجي ومستمر لضمان تطوير ممارساتهم القيادية بشكل فعال، وأكدت دراسة الشهرى (٢٠١٥) على ضرورة تعزيز وعي رؤساء الأقسام بأهمية المهارات القيادية بمختلف أنواعها، لما لها من أثر فاعل في تطوير العمل الأكاديمي داخل الأقسام والكليات، وأن ضعف هذا الوعي ينعكس سلباً على كفاءة الأداء المؤسسي، كما أكدت دراسة أبو زعبيتر (٢٠٠٩) ودراسة بلبيسي (٢٠٠٧) على ضرورة تدريب مديري المدارس أثناء الخدمة لتنمية مهاراتهم القيادية والاهتمام بتنمية الصفات القيادية لدى المعلمين، وأكدت دراسة قراوني وشلس (٢٠١٨) على ضرورة العمل على تجاوز العوقات التي تحد من تمكين المديرين من امتلاك المهارات القيادية والإدارية، من خلال مراجعة الأنظمة والتعليمات المعمول بها، وتحديثها بما يضمن المزيد من المرونة، إلى جانب منحهم صلاحيات أوسع تمكنهم من أداء مهامهم القيادية بفاعلية، وأشارت دراسة الصرايرة (٢٠١٢) "أن معلمي المرحلة الثانوية بحاجة إلى تنمية مهاراتهم القيادية، وتفعيل دورهم كمعلمين قادة، وذلك من أجل تحسين أدائهم وإكسابهم الكفايات اللازمة التي تؤهلهم للقيام بهذا الدور" (ص ٤١٢). وتبرز هذه النتيجة الحاجة المتزايدة إلى دعم المعلمين في هذه المرحلة الحاسمة، بوصفهم عناصر مؤثرة في جودة التعليم ومخرجاته. كما تسلط الضوء على أهمية الاستثمار في بناء القدرات القيادية للمعلمين، باعتبار ذلك

أحد المسارات الأساسية نحو تطوير الأداء التربوي وتحقيق التكامل بين الأدوار التعليمية والإدارية داخل المدرسة.

وانطلاقاً من هذا الواقع، برزت الحاجة إلى دراسة تستكشف دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف.

• السؤال الرئيس للدراسة:

ما دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم بمدينة الطائف؟

ويتفرع من السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية الآتية:

- ◀ ما مفهوم مهارات القيادة في الأدبيات التربوية المعاصرة؟
- ◀ ما دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم بمدينة الطائف؟
- ◀ ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتوسط تقديرات المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس مدينة الطائف تُعزى إلى المتغيرات الخاصة بالدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين؟

• أهداف الدراسة:

- ◀ التعرف على مفهوم مهارات القيادة في الأدبيات التربوية المعاصرة.
- ◀ الكشف عن دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية (المهارات الفنية، والمهارات الإنسانية، والمهارات التنظيمية، والمهارات الفكرية) لدى معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم بمدينة الطائف.
- ◀ معرفة الفروق ذات الدلالة الإحصائية في دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس مدينة الطائف وفقاً للمتغيرات الخاصة بالدراسة مثل (الجنس، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين.

• أهمية الدراسة:

تكتسب هذه الدراسة أهميتها من الجوانب النظرية والتطبيقية التالية:

• أولاً: الأهمية النظرية:

- ◀ تساهم الدراسة في إثراء الأدبيات المتعلقة بالقيادة التربوية عبر توضيح دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين.
- ◀ تسليط الضوء على المهارات القيادية الأساسية لمعلمي المرحلة الثانوية بما يواكب التحديات التربوية الحديثة.
- ◀ توسيع نطاق الدراسات حول القيادة التربوية بما يتلاءم مع البيئة التعليمية والإدارية في مدارس مدينة الطائف.

• ثانيًا: الأهمية التطبيقية:

- ◀ تدعم تحسين الممارسات القيادية لدى مديري المدارس، مما يعزز دورهم في تمكين المعلمين قيادياً.
- ◀ تساهم في تطوير أداء المعلمين عبر تعزيز قدراتهم على اتخاذ القرار وتحمل المسؤولية داخل الصفوف الدراسية وخارجها.
- ◀ تقدم توصيات تساهم في تطوير السياسات التربوية لتحسين دور القيادة المدرسية في تنمية المهارات القيادية للمعلمين.

• حدود الدراسة:

- ◀ الحدود الموضوعية: تركز الدراسة على دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المهارات التالية المهارة الفنية والمهارة الإنسانية والمهارة التنظيمية والمهارة الفكرية، نظراً لأن هذه المهارات من الركائز الأساسية التي يجب أن يمتلكها المعلم للقيام بدوره القيادي داخل المدرسة.
- ◀ الحدود المكانية: تطبق الدراسة على مدارس المرحلة الثانوية في مدينة الطائف بالمملكة العربية السعودية.
- ◀ الحدود الزمنية: أجريت الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي (١٤٤٦هـ/٢٠٢٥م).
- ◀ الحدود البشرية: تستهدف الدراسة معلمي المرحلة الثانوية في مدينة الطائف

• مصطلحات الدراسة:

- ◀ مدير المدرسة: "هو المسئول عن الإشراف على المدرسة ومتابعة مستوى الأداء والتخطيط والتنظيم والتقويم لرعاية شؤون الطلاب في المدرسة ومعالجة جميع القضايا المتعلقة بهم تربوياً وتعليمياً لتحقيق الأهداف وتحسين نواتج التعلم" (وزارة التعليم، ٢٠٢١م، ص ٣٢).
- ◀ ويعرف إجرائياً بأنه: هو الشخص المسئول عن قيادة المدرسة، ويعتبر العنصر الأساسي في تحقيق النجاح التربوي والتعليمي داخل المؤسسة التعليمية. يتولى مدير المدرسة مجموعة من المهام الإدارية والتربوية التي تهدف إلى تنظيم سير العمل وضمان توفير بيئة تعليمية فعالة للطلاب، بالإضافة إلى الإشراف على المعلمين والموظفين الإداريين.
- ◀ القيادة: فاعلية دور المدير في تفعيل الإدارة بكفاءة وفاعلية، لتحقيق أهداف متلقي الخدمة من الطلبة والعاملين بأقل وقت وجهد ومال (العاني والقطار، ٢٠١٧). وتعرف إجرائياً بأنها: القدرة على التأثير في الأفراد أو المجموعات وتوجيههم نحو تحقيق أهداف مشتركة بفاعلية وكفاءة. تُعد القيادة عملية ديناميكية تعتمد على التفاعل بين القائد وأعضاء الفريق أو المنظمة، حيث يسعى القائد إلى استثمار مهاراته وقدراته لتحقيق التوازن بين تحقيق الأهداف التنظيمية وتلبية احتياجات الأفراد.

المهارات القيادية: "هي قدرة القائد التربوي على القيام بالمهام الفنية والإدارية والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية بشكل يتصف بالدقة والمرونة في سبيل توفير الوقت والجهد، وتتحد هذه المهارات بالتخطيط المستقبلي والتطوير والإبداع والتأثير والإلهام واتخاذ القرارات" (الزهراني والألفي، ٢٠١٩، ص. ٦٢). وتعرف إجرائياً بأنها: مجموعة متكاملة من القدرات والسمات التي تمكن القائد التربوي من التأثير في المعلمين، وتوجيههم، وتحفيزهم لتحقيق أهداف مشتركة بكفاءة وفعالية. تشمل هذه المهارات مجموعة متنوعة من الجوانب الشخصية والفنية والإستراتيجية، مما يعكس دور القائد في تعزيز التعاون، الابتكار، والتنظيم داخل الفريق أو المؤسسة.

المرحلة الثانوية: "هي المرحلة الأخيرة من السلم التعليمي الرسمي تتصف بكثافة المناهج الدراسية ومتطلبات تلك المناهج، يراعى فيها التوجيه والإعداد للطلاب بهدف تأهيلهم للمرحلة الجامعية أو الوظيفية، ومدتها ثلاث سنوات دراسية" (وزارة التعليم، ٢٠٢٠، ص. ١٢). وتعرف إجرائياً بأنها: هي مرحلة تعليمية تأتي بعد المرحلة المتوسطة وتسبق المرحلة الجامعية. تعتبر هذه المرحلة من أهم المراحل التعليمية في حياة الطالب، حيث يتم التركيز فيها على تطوير المعارف والمهارات اللازمة للانتقال إلى التعليم العالي أو الانخراط في سوق العمل.

• الإطار النظري:

• مفهوم الإدارة المدرسية:

لقد حظيت الإدارة المدرسية باهتمام واسع في الدراسات والبحوث الحديثة لدورها المحوري في تحقيق الأهداف التربوية. وتعتمد في ذلك على أسس تنظيمية تتيح لها تنفيذ رسالتها التربوية بفعالية، مرتكزة على قواعد علمية توجه سير العمل داخل المدرسة (يونس، ٢٠٠٧).

ولقد وردت العديد من التعريفات المختلفة لمفهوم الإدارة المدرسية، حيث يعرفها المنصوري (٢٠٠١) بأنها الممارسة على مستوى المدرسة، وعلى الرغم من ذلك، فهي مرتبطة بالمستويات الأعلى في الإدارة التعليمية، وكذلك بالمجتمع والبيئة المحيطة بها، بينما يعرفها نبهان (٢٠٠٧) بأنها "هي الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في الحقل التعليمي (المدرسة) إداريين وفنيين، بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة، من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة" (ص. ٣٢)، كما عرفها الحارثي (٢٠١٥) أنها "وحدة بناء النظام التعليمي وهي خلية التطوير الأولى فهي المنبع للتطوير التربوي الواقعي كما أنها المستوى التنفيذي التطبيقي للخطط التربوية، فهي المرآة التي تعكس نجاح أو فشل الأنظمة التربوية" (ص. ١٨٩). ومما سبق بيانه، نعرف مفهوم الإدارة المدرسية

بأنها هي: عملية منسقة تشمل الجهود الإدارية والفنية داخل المدرسة، بمشاركة العاملين في المجال التعليمي، بهدف تحقيق الأهداف التربوية وفق سياسات الدولة. وتمثل المدرسة الوحدة الأساسية للنظام التعليمي والمستوى التنفيذي للخطط التربوية، حيث ترتبط بالمستويات العليا للإدارة التعليمية والمجتمع والبيئة المحيطة، كما تعد محوراً رئيساً للتطوير التربوي، وتعكس نجاح أو فشل الأنظمة التعليمية.

• مفهوم القيادة:

حظي موضوع القيادة باهتمام كبير لدوره المحوري في تقدم الدول والمؤسسات، إذ تُعد القيادة الفعالة عاملاً أساسياً في تحقيق الأهداف وتحسين الأداء. ومع تسارع التغيرات العلمية والمعرفية، باتت الحاجة ملحة لقيادات قادرة على التكيف، والابتكار، واتخاذ قرارات استراتيجية تضمن التطوير والاستمرارية في بيئات تتسم بالتحديات والتنافس المتزايد. وقد قدمت العديد من التعريفات المختلفة لمفهوم القيادة، حيث تعرفها بلبيسي (٢٠٠٧) أن القيادة هي عملية التأثير وإلهاب الحماس في الأفراد للقيام بعملهم بحماس وطواعية دون حاجة إلى استخدام السلطة الرسمية، فالقيادة الحقيقية هي التي تستمد سلطتها الفعلية من شخصية القائد وخبرته و قدرته على التعامل مع الأفراد وتشكل الدافع الداخلي للقيام بالعمل من أجل تحقيق أهداف المنظمة (ص.١٢)، ويعرفها أبو زعيتر (٢٠٠٩) بأنها "مجموعة من القدرات والمهارات التي يتمتع بها مدير المدرسة الثانوية، والتي تمكنه من التأثير في المعلمين وتوجيههم بطريقة يكسب من خلالها ودهم واحترامهم وطاعتهم له، وولاءهم وانتماءهم للمدرسة، ويجعلهم يعملون ضمن فريق متعاون لتحقيق الأهداف المنشودة" (ص.٨)، كما يعرفها السكارنة (٢٠١٠) بأنها "أن القيادة هي القدرة على التأثير في الآخرين في سلوكهم، وأفعالهم واتجاهاتهم للعمل برغبة وجد لتحقيق أهداف المنظمة في إطار ظروف أو مواقف معينة. وكذلك هي القدرة على الرؤية المستقبلية لتوجيه الأمور وخلق روح الإبداع لدى الأفراد" (ص.١٩)، ويعرفها العميان (٢٠١٣) بأنها القدرة على التأثير في الأفراد وتوجيه جهودهم نحو تحقيق الأهداف والطموحات التي يسعى القائد لتحقيقها، بما يساهم في تحقيق رؤية المنظمة أو الفريق، ومما سبق بيانه، نعرف القيادة بأنها هي: عملية التأثير الفعال في سلوك الأفراد واتجاهاتهم ومواقفهم، وتحفيزهم للعمل برغبة ذاتية لتحقيق أهداف مشتركة، وذلك من خلال توظيف قدرات القائد الشخصية والمهنية وخبراته في بناء رؤية مستقبلية واضحة، وتعزيز الإبداع والتعاون ضمن بيئة تنظيمية تلبي تطلعات الفريق وتنسجم مع أهداف المنظمة في ظروف تنظيمية محددة..

• مفهوم المهارات القيادية:

المهارات القيادية تعد من العوامل الأساسية لنجاح القائد في أداء مهامه وتحقيق أهداف المؤسسة. تعتمد على المعرفة، الخبرة، والممارسات العملية، وتساعد القائد في التكيف مع التغيرات وتطوير بيئة عمل منتجة ومبدعة.

كما تتطلب هذه المهارات استعداداً للتعلم المستمر وتنمية الكفاءات الشخصية والمهنية، مما يضمن تحقيق الأهداف المرجوة بكفاءة وفعالية. وتعرفها الجهني (٢٠٢٣) "أن المهارات القيادية هي مجموعة من الصفات والسلوكيات التي يتسم بها الفرد، والتي من خلالها يؤثر بها على الآخرين وذلك من أجل تحقيق هدف معين" (ص.٥)، ويعرفها دباش (٢٠٢٤) بأنها "قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق". (ص.١١١). ومما سبق بيانه، تُعرف المهارات القيادية بأنها القدرة على إحداث التوافق بين فريق العمل والبيئتين الداخلية والخارجية المحيطة، من خلال تطبيق مجموعة من السمات والسلوكيات التي تمكن القائد من التأثير على الآخرين وتوجيههم نحو تحقيق الأهداف المحددة.

• إقسام المهارات القيادية:

• أولاً - المهارة الفنية:

وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملمّاً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤدونها، عارفاً لمراحلها وعلاقاتها ومتطلباتها، كذلك أن يكون بإمكانه استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وعارفاً للطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل. ويعرفها الروقي (٢٠١٢) بأنها تمتع القائد بالمهارة والإتقان في أداء عمله، بالإضافة إلى معرفته التامة بمهام مرؤوسيه، مما يسهم في تحسين أدائهم. كما تشمل فهمه العميق لمراحل العمل ومتطلباته، مع الإلمام بالأساليب والوسائل التي تعين على إتمامه وإنجازه بكفاءة.

• ثانياً - المهارة الإنسانية:

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات. ويعرفها العمامرة (٢٠٠٢) بأنها قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق، جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم. إن المهارات الإنسانية الجيدة تحترم شخصية الآخرين، وتدفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار، وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي، وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادلة، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابّة متعاطفة.

• ثالثاً - المهارة التنظيمية:

وهي أن ينظر القائد الإداري للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل، ويفهم أهدافها وأنظمتها وخطتها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات،

وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود ويدرك جميع اللوائح والأنظمة. ويعرفها الزهراني والألفي (٢٠١٩) بأنها "نظرة القائد للمؤسسة على أساس أنها نظام متكامل متفهماً أهدافها وأنظمتها وخطتها، مما يتوجب عليه إتقان تفويض السلطة والصلاحيات وتوزيع المهام وكذلك تنسيق الجهود، والإدراك لجميع الأنظمة واللوائح، لذا من الضروري بأن يمتلك القائد خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري" (ص.٦٥). وتعني قدرة القائد على فهم التنظيم ككل، وترابط أجزائه، وتأثير التغيرات فيه، إلى جانب وعيه بعلاقات الموظفين بالمؤسسة، وعلاقة المؤسسة بالمجتمع، مع ضرورة امتلاك المدير لخصائص مهنية وأخلاقية تميز عمله الإداري.

• رابعاً - المهارة الفكرية:

وهي أن يتمتع القائد بالقدرة على الدراسة والتحليل والاستنتاج بالمقارنة، وكذلك تعنى المرونة والاستعداد الذهني لتقبل أفكار الآخرين، وكذا أفكار تغير المنظمة وتطويرها حسب متطلبات العصر والظروف ويعرفها هري (٢٠٢٠) بأنها قدرة القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزائه، ونشاطاته، وأثر التغيرات التي قد تحدث في أي جزء منه على بقية أجزائه ونشاطاته الأخرى، وقدراته على فهم علاقات الموظف بالتنظيم، وعلاقات التنظيم بالمجتمع الذي يعمل فيه بما في ذلك القوى الثقافية والسياسية والاجتماعية والاقتصادية التي لها تأثير على هذه العلاقات (ص.٧٢).

ومما سبق بيانه، يمكن تقسيم المهارات القيادية إلى:

- ◀ أولاً - المهارة الفنية: تشير إلى قدرة القائد على إتقان عمله، والإلمام بطبيعته ومراحل أعمال مرؤوسيه، مع تحليل المعلومات واستخدام الوسائل المناسبة لتحقيق الأهداف بكفاءة.
- ◀ ثانياً - المهارة الإنسانية: تعني قدرة القائد على التعامل بفعالية مع الآخرين، تعزيز روح العمل الجماعي، وبناء علاقات تقوم على الثقة والاحترام المتبادل، بما يسهم في تحقيق التعاون والإنتاجية.
- ◀ ثالثاً - المهارة التنظيمية: تشمل نظرة القائد للمنظمة كنظام متكامل، مع فهمه لأهدافها وخطتها، وقدرته على تفويض السلطات، توزيع المهام، وتنسيق الجهود بفاعلية، مع إدراكه للترابط بين الأنشطة والأفراد داخل المنظمة وعلاقتها بالمجتمع الخارجي.
- ◀ رابعاً - المهارة الفكرية: تعكس قدرة القائد على التحليل والاستنتاج وتصور العلاقات بين أجزاء المنظمة، مع إدراك أثر التغيرات على أجزائها المختلفة. وتشمل المرونة الذهنية، تقبل الأفكار الجديدة، وفهم التفاعلات بين المؤسسة والمجتمع الذي تعمل فيه، بما يتضمن العوامل الثقافية والسياسية والاجتماعية.

• الدراسات السابقة:

• أولاً: الدراسات العربية:

دراسة الصرايرة (٢٠١٢) والتي هدفت إلى تحديد درجة قيام مديرو المدارس بدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية، والكشف عن الفروقات في أداء مديرو المدارس لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة الدراسة البالغ عددهم (٢٠٥) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين كانت بدرجة متوسطة، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس في المجموع الكلي لمجالات المهارات القيادية؛ ولصالح الإناث، بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيري سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي.

دراسة الشهري (٢٠١٥) والتي هدفت إلى التعرف على المهارات القيادية (الإنسانية، والفنية، والإدارية، والفكرية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس، والتعرف على أثر التخصص والنوع والخبرة والجنسية في تقدير مستوى المهارات القيادية (الإنسانية، والفنية، والإدارية، والفكرية) لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية، وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي على عينة الدراسة البالغ عددهم (٢٢٠) من أعضاء هيئة التدريس. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: جاءت درجة ممارسة رؤساء الأقسام للمهارات الإنسانية، والإدارية، والفكرية، والفنية، من وجهة نظر أفراد العينة عالية لجميع المؤشرات؛ وجاءت المهارات الإنسانية، في الترتيب الأول، يليها المهارات الإدارية، فالمهارات الفنية، ثم المهارات الفكرية، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية حسب متغير الجنس، ومتغير الكلية، في حين جاءت دالة إحصائية للمهارات الفكرية.

دراسة لطفى (٢٠١٦) والتي هدفت إلى التعرف على درجة قيام مدير المدرسة بدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة عفيف من وجهة نظر المعلمين، والكشف عن أثر عامل (الجنس، سنوات الخدمة، المؤهل العلمي) على تقديرات المعلمين لدرجة قيام مدير المدرسة بدوره في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي مدارس المرحلة الثانوية من وجهة نظر المعلمين. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة الدراسة البالغ عددهم (٥٩٠) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: درجة دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية كانت كبيرة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تعزى للمتغيرات الثلاثة.

دراسة الذبياني (٢٠١٨) والتي هدفت إلى التعرف على دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية (المبادأة والابتكار، اتخاذ القرار، تحمل المسؤولية) لدى

طلاب المدارس الثانوية من وجهة نظر المديرين، والكشف عن معوقات دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي على عينة الدراسة البالغ عددهم (١٣٩) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية جاءت بدرجة عالية؛ حيث جاءت مهارة تحمل المسؤولية بالمرتبة الأولى، يليها مهارة المبادرة والابتكار، ثم مهارة اتخاذ القرار، وأن معوقات قيام مدير المدرسة بأدواره في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية جاءت بدرجة عالية.

دراسة القرالمة (٢٠١٨) والتي هدفت إلى معرفة مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظة الكرك. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي على عينة الدراسة البالغ عددهم (٧١٥) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى المهارات القيادية لدى مدرري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية جاءت مرتفعة؛ ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى المهارات الذاتية لدى مدراء المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية، بينما يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للمهارات الإنسانية، والتنظيمية.

دراسة الزهراني والألفي (٢٠١٩) والتي هدفت إلى الكشف عن درجة توفر المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. وقد تم استخدام المنهج الوصفي على عينة الدراسة البالغ عددهم (٨٦٥) معلماً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة من معلمي مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة لتوفر المهارات القيادية لدى مديري مدارسهم جاءت (كبيرة)، توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة في الدرجة الكلية وأبعاد (المهارات القيادية) تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح معلمي المرحلة المتوسطة، ومتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين دراسات عليا، فيما لا توجد فروق وفق متغير سنوات الخبرة.

دراسة حراحشة (٢٠٢٠) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين في ضوء متغيرات الجنس، والمؤهل العلمي، وسنوات الخبرة. وقد تم استخدام المنهج الوصفي على عينة الدراسة البالغ عددهم (٦١٥) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين جاءت متوسطة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير الجنس، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، وسنوات الخبرة.

دراسة السمكي (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري مدارس الثانوية في لواء الأغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين، والتعرف إلى طبيعة الفروق بين تقديرات أفراد العينة لدرجة ممارسة مدراء المدارس الثانوية في لواء الأغوار الشمالية للمهارات القيادية؛ تبعاً لاختلاف متغيرات الخبرة، والتخصص، والجنس، والمؤهل العلمي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي على عينة الدراسة البالغ عددهم (٣٧١) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين جاءت بدرجة مرتفعة، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، ومنتغير عدد سنوات الخبرة.

دراسة عدواي (٢٠٢٢) والتي هدفت إلى الكشف عن المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي من وجهة نظر المعلمات. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي على عينة الدراسة البالغ عددهم (١٠٠) معلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس جاءت بنسبة كبيرة وبمتوسط حسابي بلغ (٤.١١)، وجود علاقة ارتباطية ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) بين الدرجة الكلية للمهارات القيادية لدى قائدات المدارس والدرجة الكلية لإدارة الصراع التنظيمي.

دراسة الجهني (٢٠٢٣) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية لدى الطلبة الموهوبين في التعليم العام بمنطقة القصيم خلال أزمة كورونا، والكشف عن مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية لدى الطلبة الموهوبين في التعليم العام بمنطقة القصيم خلال أزمة كورونا تُعزى لمتغير الجنس والمرحلة الدراسية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي التحليلي على عينة الدراسة البالغ عددهم (١٧٦) طالباً وطالبة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن مستوى المهارات القيادية كان مرتفعاً بمتوسط (٤.١٦ من ٥)، مع وجود فروق دالة إحصائياً لصالح الإناث والمرحلة الابتدائية.

دراسة دباش (٢٠٢٤) والتي هدفت إلى تحديد درجة توافر المهارات القيادية الفنية لدى مديري إدارات الموهوبين بالملكة العربية السعودية، وتحديد درجة توافر المهارات القيادية الإنسانية لدى مديري إدارات الموهوبين بالملكة العربية السعودية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة الدراسة البالغ عددهم (٨٤) مديراً. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توافر المهارات القيادية بدرجة عالية بمتوسط كلي (٣.٧٤)، حيث تصدرت المهارات الفنية في المرتبة الأولى، تليها الإدارية ثم الإنسانية. ومن أبرز المهارات

الفنية: الإمام بكفايات معلم الموهوبين، والإنسانية: الطلاقة في الحديث، والإدارية: المرونة في التعامل مع المواقف.

دراسة معدي (٢٠٢٤) والتي هدفت إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير لما لها من آثار ايجابية على أدائهم وأداء العاملين معهم، والتعرف إلى مستوى تمكين معلمي المدارس الحكومية بلواء وادي السير في التعلم عن بعد لما لها من آثار ايجابية على أدائهم وأداء العاملين معهم. وقد تم استخدام المنهج الوصفي المسحي الارتباطي على عينة الدراسة البالغ عددهم (٣٦٢) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس ككل مرتفعة، وأن مستوى تمكين المعلمين ككل جاء بدرجة مرتفعة، وجود علاقة ارتباطية ايجابية معتدلة دالة إحصائياً بين درجة ممارسة المهارات القيادية للمديرين ومستوى التمكين للمعلمين.

دراسة قاري (٢٠٢٥) والتي هدفت إلى تحديد دور الذكاء الاصطناعي في تحسين المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية والمتمثلة في: (مهارة التخطيط، ومهارة تحمل المسؤولية، ومهارة اتخاذ القرار، ومهارة إدارة الأزمات، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة إدارة فريق العمل)، وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة الدراسة البالغ عددهم (١٢٤) مديراً ومديرة من المدارس الحكومية. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود تأثير معنوي للذكاء الاصطناعي في تحسين المهارات القيادية (مهارة التخطيط، ومهارة تحمل المسؤولية، ومهارة اتخاذ القرار، ومهارة إدارة الأزمات، ومهارة إدارة الوقت، ومهارة إدارة فريق العمل) لمديري المدارس الحكومية في المملكة العربية السعودية.

• ثانياً: الدراسات الأجنبية:

دراسة Piaw, Hee, Ismail & Ying (2014) والتي هدفت إلى التعرف على مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في ماليزيا وسبل تنميتها، والكشف عن الفروق في مستوى المهارات القيادية تبعاً لمتغير الخبرة، والمؤهل العلمي. وقد تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي على عينة الدراسة البالغ عددهم (١٥٢) مديراً ومديرة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مستوى المهارات القيادية (الذاتية، والإنسانية، والإستراتيجية، والفنية، والتنظيمية)؛ تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، ومتغير المؤهل العلمي، كما أظهرت أن مستوى المهارات الإنسانية، والذاتية لدى مديري المدارس كانت عالية، أما المهارات الإستراتيجية، والتنظيمية، والفنية متدنية.

دراسة Webster & Litchka (2020) والتي هدفت إلى تحديد درجة امتلاك مديري المدارس للقدرات القيادية العامة من وجهة نظر المعلمين في

الولايات المتحدة الأمريكية. وقد تم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي على عينة الدراسة البالغ عددهم (٢٥٨) معلماً ومعلمة. وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية: وجود درجة عالية لمديري المدارس للقدرات القيادية العامة من وجهة نظر المعلمين، لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغيرات الجنس، والخبرة.

• التقيب على الدراسات السابقة:

تشابهت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة في تركيزها على المهارات القيادية، وتشابهت أيضاً مع الدراسات العربية والأجنبية في اعتمادها على المنهج الوصفي. واتفقت مع دراسة الصرايرة (٢٠١٢)، ودراسة Piaw, Hee, Ismail & Ying (2014)، ودراسة لطفي (٢٠١٦)، ودراسة القرالتي (٢٠١٨)، ودراسة الزهراني والأضي (٢٠١٩)، ودراسة حراحشة (٢٠٢٠)، ودراسة Webster & Litchka (2020)، ودراسة السمكي (٢٠٢٢)، ودراسة عدواي (٢٠٢٢)، ودراسة معدي (٢٠٢٤)، واختلقت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة في تركيزها على دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية، حيث ركزت بعض الدراسات مثل دراسة الشهري (٢٠١٥) ركزت على المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. ودراسة الذبياني (٢٠١٨) ركزت على دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض. ودراسة الجهني (٢٠٢٣) ركزت على مستوى المهارات القيادية لدى الطلبة الموهوبين في مرحلة التعليم العام بمنطقة القصيم. ودراسة دباش (٢٠٢٤) ركزت على درجة توافر المهارات القيادية بإدارات رعاية الموهوبين بالملكة العربية السعودية. ودراسة قاري (٢٠٢٥) ركزت على دور الذكاء الاصطناعي في تحسين المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بالملكة العربية السعودية أجريت هذه الدراسة في المملكة العربية السعودية بمدينة الطائف واختلقت مع بعض الدراسات السابقة من حيث المكان مثل دراسة الصرايرة (٢٠١٢)، ودراسة القرالتي (٢٠١٨)، ودراسة حراحشة (٢٠٢٠)، ودراسة السمكي (٢٠٢٢) في الأردن، وتختلف عن الدراسات السابقة الأجنبية مثل دراسة Piaw, Hee, Ismail & Ying (2014) في ماليزيا، ودراسة Webster & Litchka (2020) في الولايات المتحدة الأمريكية.

• تمييز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

على الرغم من وجود العديد من الدراسات التي تناولت المهارات القيادية، إلا أن أغلبها أجريت في بلدان عربية أخرى غير المملكة العربية السعودية. كما أن هذه الدراسات تختلف من حيث الجنس، والمرحلة التعليمية، والفترة الزمنية التي أجريت فيها، مما يجعل هذه الدراسة متميزة بتناولها لمدارس المرحلة الثانوية بمدينة الطائف - وفقاً لما يراه الباحث -.

• أوجه إسفادة الدراسة الحالية من الدراسات السابقة:

- ◀ تحديد صياغة مشكلة الدراسة، وتحديد صياغة أسئلتها، ووضع أهدافها، ووضع تصور لبناء الإطار النظري، وتفسير للنتائج.
- ◀ الاستفادة من المراجع العلمية التي تم الاستناد إليها في إعداد المادة العلمية للدراسة.
- ◀ الاستفادة من التوصيات والمقترحات التي تم التوصل إليها في الدراسات السابقة.

• منهجية الدراسة وإجراءاتها.

• أولاً: منهج الدراسة:

اتبعت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وهو من المناهج المناسبة لطبيعة وأهداف هذه الدراسة، حيث يقوم على تمثيل الواقع كما هو دون تغيير أو تأثير. وفقاً لهذا المنهج، قام الباحث بتقييم دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم بمدينة الطائف من خلال استطلاع آرائهم. ويتميز المنهج الوصفي بأنه "يعتمد على دراسة الواقع كما هو ويهتم بوصفه وصفاً دقيقاً من خلال التعبير الكيفي والكمي باستخدام الأدوات المناسبة" (أبوسمرة والطيطي، ٢٠١٩، ص ١٣٢).

• ثانياً: مجتمع الدراسة:

مجتمع الدراسة هو "مصطلح علمي منهجي يراد به كل من يمكن أن تُعمم عليه نتائج البحث" (العساف، ١٩٩٥، ص ٩١). وفي هذه الدراسة، يشكل مجتمع الدراسة جميع معلمي المرحلة الثانوية بمكتب الشمال في تعليم الطائف، والذين كانوا في خدمة فعلية في الفصل الدراسي الثاني من العام ١٤٤٦هـ. وقد بلغ عددهم (١١٨٦) معلماً ومعلمة، حسب إحصاءات الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الطائف.

• ثالثاً: عينة الدراسة:

تم تشكيل عينة الدراسة باستخدام الطريقة العشوائية البسيطة من بين معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمكتب الشمال في تعليم الطائف، والتي تضم (٢٩٠) معلماً ومعلمة بما يعادل (٢٤.٥٠٪) من مجتمع الدراسة فيما يلي وصف لخصائص العينة.

جدول (١): الوصف الإحصائي للمشاركين في الدراسة وفقاً لمتغير الجنس

الجنس	التكرار	النسبة المئوية
ذكر	١٢٧	٤٣.٨٠٪
أنثى	١٦٣	٥٦.٢٠٪
المجموع	٢٩٠	١٠٠٪

يظهر جدول (١) أن معظم المشاركين في الدراسة هم من المعلمات، حيث بلغ عددهن (١٦٣) معلمة، بنسبة (٥٦.٢٠٪) من إجمالي المشاركين. بينما بلغ عدد المعلمين (١٢٧) معلماً، بنسبة (٤٣.٨٠٪). يمكن من خلال هذا التوزيع أن

نستنتج أن هناك اهتماماً أكبر بتنمية المهارات القيادية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية بمدينة الطائف مقارنة بالمعلمين.

جدول (٢): الوصف الإحصائي للمشاركين في الدراسة وفقاً لتغير سنوات الخبرة

النسبة المئوية	التكرار	الخبرة
٤.٥٠%	١٣	أقل من ٥ سنوات
١٠.٧٠%	٣١	٥ - ١٠ سنوات
٨٤.٨٠%	٢٤٦	أكثر من ١٠ سنوات
١٠٠.٠٠%	٢٩٠	المجموع

يظهر جدول (٢) أن غالبية المشاركين في الدراسة لديهم خبرة تزيد عن ١٠ سنوات، حيث بلغ عددهم (٢٤٦) مشاركاً، بنسبة (٨٤.٨٠%) من إجمالي المشاركين. بينما المشاركون الذين تتراوح خبرتهم بين ٥ إلى ١٠ سنوات بلغ عددهم (٣١) مشاركاً، بنسبة (١٠.٧٠%). أما المشاركون الذين لديهم خبرة أقل من ٥ سنوات، فقد بلغ عددهم (١٣) مشاركاً، بنسبة (٤.٥٠%). يمكن من خلال هذا التوزيع أن نستنتج أن هناك نسبة كبيرة من المعلمين والمعلمات ذوي الخبرة الطويلة في التدريس، مما قد يعكس مستوى عالٍ من الكفاءة والقدرة على تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف.

جدول (٣): الوصف الإحصائي للمشاركين في الدراسة وفقاً لتغير المؤهل العلمي

النسبة المئوية	التكرار	المؤهل
٨٨.٣٠%	٢٥٦	بكالوريوس
١١.٧٠%	٣٤	دراسات عليا
١٠٠%	٢٩٠	المجموع

يتضح من جدول (٣) أن أغلبية المشاركين في الدراسة هم من الحاصلين على درجة البكالوريوس، حيث بلغ عددهم (٢٥٦) مشاركاً، بنسبة (٨٨.٣٠%) من إجمالي المشاركين. بينما بلغ عدد الحاصلين على دراسات عليا (٣٤) مشاركاً، بنسبة (١١.٧٠%). يمكن استنتاج من ذلك أن الدراسة تضم معلمين ومعلمات ذوي مؤهلات علمية مختلفة، مما يعكس تنوعاً في الخلفيات الأكاديمية للمشاركين. هذا التنوع قد يساهم في تقديم رؤى متعددة حول دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف والرسم البياني في شكل (٣) يوضح ذلك.

• العينة الاستطلاعية:

تم حساب الخصائص السيكومترية لاستبيان تقييم دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم، وذلك بتطبيقه على عينة استطلاعية مكونة من (٢٦) معلم في المدارس الحكومية بمدينة الطائف، خلال العام الدراسي ١٤٤٦ هـ.

- رابعا: إدارة الدراسة:
- استبانة تقييم دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية
- وصف الاستبانة وهدفها:

تهدف هذه الاستبانة إلى تقييم دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم. وقد تكونت الأداة من (٣٣) عبارة في صورتها النهائية، موزعة على أربعة محاور: المحور الأول: يتناول دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفنية لدى المعلمين، ويتكون من (٨) عبارات. المحور الثاني: يركز على دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإنسانية لدى المعلمين، ويتضمن (٨) عبارات. المحور الثالث: يتناول دور مدير المدرسة في تنمية المهارات التنظيمية لدى المعلمين، ويتضمن (٨) عبارات. أما المحور الرابع: فيركز على دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفكرية لدى المعلمين، ويتضمن (٩) عبارات. وتضمنت المتغيرات المستقلة موضوع الدراسة: الجنس، المؤهل العلمي، سنوات الخبرة ويوضح الجدول (٤) عدد فقرات الاستبانة وكيفية توزيعها على المحاور.

جدول (٤): توزيع فقرات الاستبانة على المحاور

المحور	عدد العبارات
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفنية لدى المعلمين	٨
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإنسانية لدى المعلمين	٨
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات التنظيمية لدى المعلمين	٨
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفكرية لدى المعلمين	٩
الدرجة الكلية	٣٣

• خطوات إعداد أداة الدراسة:

أعد الباحث الأداة بصورتها الأولية والنهائية في عدة خطوات، من خلال الاطلاع على العديد من الأدبيات والدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة الحالي؛ وذلك للاستفادة منها في بناء محاور الاستبانة وفقراتها، والتعرف على دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية. ومن هذه الدراسات: دراسة الصرايرة (٢٠١٢)، ودراسة الشهري (٢٠١٥)، ودراسة لطفي (٢٠١٦)، ودراسة الذبياني (٢٠١٨)، ودراسة الزهراني والألفي (٢٠١٩)، ودراسة حراحشة (٢٠٢٠)، ودراسة الجهني (٢٠٢٣)، ودراسة دباش (٢٠٢٤)، ودراسة معدي (٢٠٢٤)، ودراسة قاري (٢٠٢٥). وتمت كتابة المسودة الأولى لأداة الدراسة والتي تألفت من (٣٢) فقرة مقسمة على أربعة محاور رئيسية. بعد عرضها على المشرف الأكاديمي، تم إخراج الاستبانة في صورتها الأولية (ملحق رقم ١)، ثم عرضت الأداة على نخبة من المحكمين المتخصصين في التربية والتعليم بواقع (١١) محكماً (ملحق رقم ٢)؛ للتحقق من صدق الأداة الظاهري، وإبداء رأيهم فيما يتعلق بفقرات الأداة من حيث ملاءمتها للمحاور التي تنتمي إليها، ووضوح الصياغة اللغوية،

بالإضافة إلى تجويد الأداة باقتراحاتهم سواء بالتعديل أو الإضافة أو الحذف. أصبحت الأداة النهائية مكونة من (٣٣) فقرة. كما استعين بمقياس ليكرت الخماسي للإجابة عن فقرات الأداة، حيث إن كل عبارة من عبارات المحاور تحمل البدائل التالية: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة)، وقد تم وضع قيمة أمام كل بديل من البدائل السابق ذكرها بغرض المعالجة الإحصائية.

• الخصائص السيكومترية للاستبانة:

• أولاً: صدق الاستبانة:

• الصدق الظاهري

للتحقق من الصدق الظاهري للاستبانة، وهو مدى مطابقتها للمفهوم المقصود منها، ومدى تناسب عباراتها مع الفئة المستهدفة، ومدى سهولة ووضوح صياغتها، تم عرض استبانة تقييم دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية على مجموعة من المحكمين (١١) محكماً من أساتذة التربية، لإبداء آرائهم ومقترحاتهم حول عبارات الاستبانة، ومدى وضوحها، وسلامة بنائها اللغوي، وانتفاء كل عبارة للمحور المحدد لها، وكذلك تقديم تعديلاتهم ومقترحاتهم التي يمكن من خلالها تحسين الاستبانة، والنظر في تدرج المقياس، ومدى ملاءمته. وبناءً على رأي غالبية الخبراء، قام الباحث بإجراء بعض التعديلات على عبارات الأداة، من إضافة أو حذف أو تغيير بعض الكلمات. وتراوحت نسبة الاتفاق بين (٨٠٪)، (١٠٠٪)؛ مما يدل على صلاحية أداة الدراسة.

• الاتساق الداخلي

لقياس الاتساق الداخلي للاستبانة، استخدم الباحث معامل بيرسون لفحص قوة العلاقة بين كل عبارة والمجموع الكلي للمحور الذي تندرج تحته، وبين كل محور والمجموع الكلي للاستبانة. وذلك على عينة استطلاعية بلغت (٢٦) معلم من المرحلة الثانوية. وفقاً لذلك، تبين أن جميع العبارات متسقة داخلياً، حيث كان معامل الارتباط بينها وبين المحور ذو دلالة إحصائية. جدول (٥) يوضح ذلك.

جدول (٥): قيم معامل ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي له

المهارات الفنية		المهارات التنظيمية		المهارات الإنشائية		المهارات الفكرية	
م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط	م	معامل الارتباط
١	♦♦٠.٨٤٣	١٧	♦♦٠.٩٣٢	٩	♦♦٠.٨٨٢	٢٥	♦♦٠.٩٥٧
٢	♦♦٠.٩٥٠	١٨	♦♦٠.٩٦٠	١٠	♦♦٠.٨٩٥	٢٦	♦♦٠.٩٨٠
٣	♦♦٠.٩٢٨	١٩	♦♦٠.٩٦٢	١١	♦♦٠.٩٥٢	٢٧	♦♦٠.٩٨١
٤	♦♦٠.٩١٤	٢٠	♦♦٠.٩٣٨	١٢	♦♦٠.٩٥٠	٢٨	♦♦٠.٩٧٦
٥	♦♦٠.٩٢٣	٢١	♦♦٠.٩٥٨	١٣	♦♦٠.٩٢٦	٢٩	♦♦٠.٩٨٦
٦	♦♦٠.٩٥٠	٢٢	♦♦٠.٩٢٣	١٤	♦♦٠.٩٥٠	٣٠	♦♦٠.٩٥٣
٧	♦♦٠.٩١٩	٢٣	♦♦٠.٩٣٨	١٥	♦♦٠.٩٥٤	٣١	♦♦٠.٩٥٦
٨	♦♦٠.٩١٧	٢٤	♦♦٠.٩٠١	١٦	♦♦٠.٩٢٨	٣٢	♦♦٠.٩٧١
٩						٣٣	♦♦٠.٩٣٩

يبين جدول (٥) أن معاملات ارتباط بيرسون بين درجة كل عبارة والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه تشير إلى وجود ارتباطات دالة عند مستوى دلالة (٠.٠١)، مما يدل على صدق داخلي قوي لمحاو الاستبانة. تراوحت قيم معاملات الارتباط بين (٠.٨٤٣) و(٠.٩٨٦)، وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١). هذا يشير إلى أن العبارات المرتبطة بالمتوسط الكلي لاستجابات المحور تعد عبارات صادقة تقيس ما وضعت لأجله.

• الإنساق الداخلي [البعد مع الدرجة الكلية للاستبانة]

ولقياس الاتساق الداخلي (البعد مع الدرجة الكلية للاستبانة) للاستبيان، تم استخدام معامل بيرسون لحساب معاملات الارتباط بين كل محور والدرجة الكلية للاستبانة وهذه الخطوة تُظهر مدى تمثيل كل بعد للمفهوم أو البناء المقصود. فالارتباط القوي والموجب يدل على أن المحور يسهم بشكل كبير في تحديد درجة المفهوم أو البناء. وعلى ذلك، يُعتبر المقياس متسقا وصادقا، جدول (٦) يوضح ذلك.

جدول (٦): مُعامل ارتباط بيرسون بين درجة كل بعد والدرجة الكلية للاستبانة

المحور	معامل الارتباط	مستوى الدلالة
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفنية لدى المعلمين	♦♦٠.٩٢٠	٠.٠١
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإنسانية لدى المعلمين	♦♦٠.٩٥٧	٠.٠١
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات التنظيمية لدى المعلمين	♦♦٠.٩٦٧	٠.٠١
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفكرية لدى المعلمين	♦♦٠.٩٦٦	٠.٠١

يبين جدول (٦) قيم مُعامل ارتباط بيرسون بين درجة كل محور والدرجة الكلية للاستبانة، والتي تشير إلى وجود علاقة ارتباطية موجبة قوية بين درجات المحاور والدرجة الكلية. تراوحت قيم المعامل من (٠.٩٢٠) إلى (٠.٩٦٧)، وكانت جميعها ذات دلالة إحصائية عند مستوى (٠.٠١). هذا يدل على أن المحاور تمثل بشكل جيد الاستبانة، وتحقق الصدق البنائي لها.

• ثانيًا: ثبات الاستبانة:

للتأكد من ثبات استبانة تقييم دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية، استخدمت طريقة ألفا كرونباخ، والتي تقيس مدى ارتباط مجموعة من العناصر ببعضها البعض كمجموعة متسقة، وطريقة التجزئة النصفية، والتي تقسم الاستبانة إلى نصفين متساويين في عدد العناصر، وتُقارن بينهما بحساب مُعامل ارتباط بيرسون، ثم تصححه بمعادلة سبيرمان-براون، والتي تحول مُعامل ارتباط نصفي إلى مُعامل ارتباط كامل. مع مراعاة طريقة التجزئة النصفية في حالة عدد العبارات الفردية. يظهر الجدول (٧) نتائج حساب هذه المعاملات للاستبانة.

جدول (٧): معاملات ثبات الاستبانة بطريقة ألفا كرونباخ والتجزئة النصفية (ن=٣٦)

المحاور	عدد العبارات	ألفا- كرونباخ	التجزئة النصفية
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفنية لدى المعلمين	٨	٠.٩٧٢	٠.٩٣٩
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإنسانية لدى المعلمين	٨	٠.٩٧٥	٠.٩٦٥
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات التنظيمية لدى المعلمين	٨	٠.٩٧٩	٠.٩٧١
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفكرية لدى المعلمين	٩	٠.٩٩١	٠.٩٩٤
الدرجة الكلية	٣٣	٠.٩٩٣	٠.٩٦٤

يوضح جدول (٧) أن معاملات الثبات التي تم حسابها بطريقة ألفا كرونباخ لاستبانة تقييم دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية تتراوح بين (٠.٩٧٢) و (٠.٩٩١)، وبلغ معامل ألفا الكلي (٠.٩٩٣). أما معاملات الثبات التي تم حسابها بطريقة التجزئة النصفية فتتراوح بين (٠.٩٣٩) و (٠.٩٩٤)، وبلغ معامل الثبات الكلي للاستبانة (٠.٩٦٤). هذه قيم مرتفعة للثبات، مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات.

• نصحيح الاستبانة:

لتصحيح الاستبانة الخاصة بدور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم بمدينة الطائف، تم تحديد نظام الاستجابة على مفردات الاستبانة وتصحيحها. قام الباحث بتصميم خمس استجابات لكل مفردة وهي: (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة) وترتيب الدرجات (٥-٤-٣-٢-١). تدل الدرجة المرتفعة على ارتفاع مستوى معرفة المعلمين بدور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية، بينما تدل الدرجة المنخفضة على انخفاضه. لحساب المتوسط الحسابي للاستجابات، تم استخدام المعادلة التالية: مدى الفئة = (أعلى قيمة - أدنى قيمة) / عدد الخيارات. وبالتالي، يكون مدى الفئة = $(5 - 1) / 5 = 0.8$. يظهر هذا في جدول (٨).

جدول (٨): معيار الحكم على نتائج الاستبانة

الدرجة الكلية	المتوسط الحسابي
منخفضة جداً	١.٨ فأقل
منخفضة	أكثر من ١.٨ إلى أقل ٢.٦
متوسطة	أكبر من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤
مرتفعة	أكبر من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢
مرتفعة جداً	أكبر من ٤.٢

• خامساً: إجراء إنع الدراسات الميدانية:

- إعداد الاستبانة بصورتها النهائية (ملحق رقم ٣)، والحصول على موافقة المشرف على الدراسة لبدء التطبيق.
- الحصول على خطاب من سعادة وكيل الجامعة للدراسات العليا والبحث العلمي بجامعة الطائف إلى سعادة مدير الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الطائف؛ لتسهيل مهمة الباحث (بتاريخ ٠٩/٠٩/١٤٤٦هـ) (ملحق رقم ٧).

- الحصول على خطاب من مدير إدارة التطوير والتحول بالإدارة العامة للتعليم بمحافظة الطائف موجه إلى مديري مدارس المرحلة الثانوية؛ لتسهيل مهمة الباحث في تطبيق الاستبانة على معلمي المرحلة الثانوية (بتاريخ ١١/٠٩/١٤٤٦هـ) (ملحق رقم ٨).
- الحصول على إحصائيات عامة بعدد معلمي المرحلة الثانوية من إدارة التطوير والتحول، والبالغ عددهم (١١٨٦) معلماً ومعلمة. (ملحق رقم ٩).
- إنشاء رابط إلكتروني للاستبانة باستخدام برنامج Google Forms، وإرساله بواسطة البريد الإلكتروني أو وسائل التواصل الاجتماعي إلى عينة الدراسة، وقد استغرقت مدة التطبيق أسبوعين، وتولى الباحث بنفسه مهمة المتابعة والإشراف.
- جمع ردود المعلمين على الاستبانة، والتأكد من اكتمالها وصلاحياتها؛ حيث كان عددها (٢٩٠) استبانة.
- إدخال بيانات الاستبانة إلى برنامج SPSS، وإجراء التحليلات الإحصائية المناسبة، باستخدام المعادلات والأساليب المذكورة في المنهج.
- استخلاص النتائج، وتفسيرها، ومناقشتها، ومقارنتها مع نتائج الدراسات السابقة، واقتراح التوصيات المناسبة.

• عرض نتائج الدراسة ومناقشتها

• إجابة السؤال الثاني الذي ينص على " ما دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية من وجهة نظرهم بمدينة الطائف " ؟

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بحساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، والنسب المئوية والرتب لاستجابات معلمي المرحلة الثانوية على محاور دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية. يوضح جدول (٩) نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور استبانة دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية مرتبة تنازلياً.

جدول (٩): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لمحاور استبانة دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لمعلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف مرتبة تنازلياً.

الترتيب	المحاور	المتوسط	الانحراف	الوزن النسبي	مستوى
١	دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإنسانية لدى المعلمين	٤.٤٧٦	٠.٦٥٨	%٩٠	مرتفعة جداً
٢	دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفنية لدى المعلمين	٤.٤٤٢	٠.٦٣٢	%٨٩	مرتفعة جداً
٣	دور مدير المدرسة في تنمية المهارات التنظيمية لدى المعلمين	٤.٣٨٣	٠.٦٨٤	%٨٨	مرتفعة جداً
٤	دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفكرية لدى المعلمين	٤.٣٦٨	٠.٦٩٣	%٨٧	مرتفعة جداً
	المتوسط الحسابي العام	٤.٤١٧	٠.٦٢٤	%٨٨	مرتفعة جداً

يتضح من جدول (٩) أن دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف جاء بدرجة مرتفعة جداً بمتوسط حسابي عام (٤.٤١٧) وبوزن نسبي (٨٨%). كما يتضح أن دور مديري

المدارس في تنمية المهارات الإنسانية لدى المعلمين جاء في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي (٤.٤٧٦) وبوزن نسبي (٩٠٪)، يليه دور مديري المدارس في تنمية المهارات الفنية لدى المعلمين بمتوسط حسابي (٤.٤٤٢) وبوزن نسبي (٨٩٪)، ثم يأتي دور مديري المدارس في تنمية المهارات التنظيمية لدى المعلمين في المرتبة الثالثة بمتوسط حسابي (٤.٣٨٣) وبوزن نسبي (٨٨٪)، يليه دور مديري المدارس في تنمية المهارات الفكرية لدى المعلمين بمتوسط حسابي (٤.٣٦٨) وبوزن نسبي (٨٧٪) هذه النتائج تشير إلى أن معلمي المرحلة الثانوية يدركون بشكل جيد أهمية دور مديري المدارس في تنمية مختلف جوانب المهارات القيادية، مما يعزز من قدرتهم على تقديم تعليم فعال ومتميز.

ويفسر الباحث هذه النتائج بأن دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية يلعب دوراً حيوياً في تحسين العملية التعليمية. ويعكس تصدر تنمية المهارات الإنسانية والفنية لهذه الجوانب أهمية تطوير العلاقات الإنسانية والمهارات الفنية لدى المعلمين، مما يساهم في خلق بيئة تعليمية محفزة وداعمة. كما يشير التركيز على المهارات التنظيمية والفكرية إلى وعي المعلمين بأهمية التخطيط والتنظيم والتفكير النقدي في تعزيز العملية التعليمية، مما يساهم في تحقيق تعليم أكثر كفاءة وابتكاراً. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشهري (٢٠١٥) التي بينت أن رؤساء الأقسام الأكاديمية يمتلكون مهارات قيادية عالية، وخاصة المهارات الإنسانية، مما يعزز دور القيادة في بيئة العمل التربوي. واتفقت مع دراسة لطفي (٢٠١٦) التي أشارت إلى أن درجة دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية كانت كبيرة كما اتفقت مع دراسة القرالة (٢٠١٨) والتي أشارت إلى أن مستوى المهارات القيادية لدى مدراء المدارس جاءت مرتفعة، واتفقت مع دراسة الزهراني والألفي (٢٠١٩) التي أشارت إلى توفر المهارات القيادية لدى مديري المدارس قد جاءت بدرجة كبيرة، كما اتفقت مع دراسة السمكي (٢٠٢٢) والتي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية جاءت بدرجة مرتفعة، واتفقت مع دراسة عدواي (٢٠٢٢) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس جاءت بنسبة كبيرة، كما اتفقت مع دراسة معدي (٢٠٢٤) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس ككل مرتفعة، واختلقت مع دراسة الصرايرة (٢٠١٢) التي أشارت إلى أن دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين كان بمستوى متوسط، مع اختلاف في ترتيب المهارات القيادية من حيث الأهمية، ودراسة حراشنة (٢٠٢٠) التي أشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس للمهارات القيادية جاءت متوسطة. ويوضح الباحث عبارات كل محور بالتفصيل في جداول (١٠، ١١، ١٢، ١٣).

• المحور الأول: دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفنية لدى المعلمين
جدول (١٠): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفنية لدى المعلمين مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
١	يشجع على استخدام تقنيات حديثة في التدريس لتعزيز الأداء المهني للمعلمين.	٤.٥٧٩	٠.٦٣٠	٩١.٦%	مرتفعة جداً	١
٧	يشجع على تبادل الخبرات المهنية بين المعلمين لتحسين مهاراتهم الفنية.	٤.٥٣١	٠.٦٥٠	٩٠.٦%	مرتفعة جداً	٢
٤	يشجع المعلمين على تبني استراتيجيات تقييم حديثة لتحسين قياس تحصيل الطلاب.	٤.٥١٤	٠.٧٠٧	٩٠.٣%	مرتفعة جداً	٣
٣	يُدعم تطبيق الأساليب التدريسية المبتكرة التي تعزز التعلم الفعال.	٤.٥٠٠	٠.٧٠٢	٩٠.٠%	مرتفعة جداً	٤
٦	يُدعم دمج التقنيات الرقمية في المواد الدراسية لتحسين جودة العملية التعليمية.	٤.٤٤٧	٠.٧٣٥	٨٨.١%	مرتفعة جداً	٥
٨	يقدم تغذية راجعة بناءة لتحسين الأداء التدريسي للمعلمين.	٤.٤٠٠	٠.٧٦٦	٨٨.٠%	مرتفعة جداً	٦
٢	يوفر فرصاً تدريبية مستمرة لتنمية مهارات المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية.	٤.٣٥٢	٠.٨٩٢	٨٧.٥%	مرتفعة جداً	٧
٥	يوفر بيئة مدرسية مجهزة بالتقنيات الحديثة لتيسير عملية التدريس.	٤.٢٥٥	٠.٨٦٣	٨٥.١%	مرتفعة جداً	٨
	المتوسط الحسابي العام	٤.٤٤٢	٠.٦٣٢	٨٨.٨%	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول (١٠) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف على فقرات المحور الأول: دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفنية لدى المعلمين تراوحت بين درجة مرتفعة جداً (٤.٢٥٥) إلى درجة مرتفعة جداً (٤.٥٧٩)، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٤.٤٤٢)، وبوزن نسبي (٨٨.٨٪). هذا يدل على درجة تأثير مرتفعة جداً لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفنية لدى المعلمين، مما يشير إلى أن المعلمين يدركون أهمية استخدام التقنيات الحديثة في تعزيز الأداء المهني وتطوير مهاراتهم الفنية.

ويكشف الجدول كذلك أن العبارة رقم (١) حققت أعلى متوسط تأثير والتي تنص على "يشجع على استخدام تقنيات حديثة في التدريس لتعزيز الأداء المهني للمعلمين"، حيث بلغ متوسطها (٤.٥٧٩)، وانحرافها المعياري (٠.٦٣٠)، وبوزن نسبي (٩١.٦٪)؛ مما يعني درجة تأثير مرتفعة جداً من وجهة نظر المعلمين. تليها العبارة رقم (٧) التي تنص على "يشجع على تبادل الخبرات المهنية بين المعلمين لتحسين مهاراتهم الفنية"، حيث بلغ متوسطها (٤.٥٣١)، وانحرافها المعياري (٠.٦٥٠)، وبوزن نسبي (٩٠.٦٪)؛ مما يعني درجة تأثير مرتفعة جداً.

كما يكشف الجدول كذلك أن العبارة رقم (٥) حققت المرتبة قبل الأخيرة، والتي تنص على "يوفر بيئة مدرسية مجهزة بالتقنيات الحديثة لتيسير عملية التدريس"، حيث بلغ متوسطها (٤.٢٥٥)، وانحرافها المعياري (٠.٨٦٣)، وبوزن نسبي (٨٥.١٪)؛ ومع ذلك درجة التأثير مرتفعة جداً من وجهة نظر المعلمين. تليها العبارة رقم (٢) التي حققت أقل متوسط تأثير، والتي تنص

على "يوفر فرصاً تدريبية مستمرة لتنمية مهارات المعلمين في استخدام الوسائل التعليمية"، حيث بلغ متوسطها (٤.٣٥٢)، وانحرافها المعياري (٠.٨٩٢)، وبوزن نسبي (٨٧.٠٪)؛ مما يعني درجة تأثير مرتفعة جداً من وجهة نظر المعلمين.

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفنية للمعلمين يعد عنصراً حاسماً في تحسين جودة التدريس وتعزيز الكفاءة المهنية. وقد أظهرت النتائج أن تشجيع استخدام التقنيات الحديثة وتبادل الخبرات بين المعلمين من أكثر العوامل تأثيراً، مما يعكس وعي الإدارة بأهمية التطوير المهني المستمر. ومع ذلك، فإن توفير بيئة مدرسية مجهزة بالتقنيات الحديثة وفرص تدريبية مستمرة لا يزال بحاجة إلى تعزيز لضمان استفادة المعلمين بشكل أكبر. لذا، يوصى بزيادة الاستثمارات في البنية التحتية والتدريب المستمر لدعم التطوير المهني للمعلمين. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزهراني (٢٠١٩)، التي أشارت إلى أن مديري المدارس يلعبون دوراً محورياً في تنمية المهارات الفنية لدى المعلمين من خلال تشجيعهم على استخدام التقنيات الحديثة في التدريس وتعزيز الأداء المهني، حيث أظهرت الدراسة أن المعلمين يدركون أهمية هذا الدور في تحسين جودة التعليم، كما اتفقت مع دراسة حراحشة (٢٠٢٠)، التي أكدت أن مديري المدارس يساهمون بشكل كبير في توفير بيئة تعليمية داعمة تشجع على تبادل الخبرات المهنية واستخدام الوسائل التعليمية الحديثة، مما يساعد في تنمية المهارات الفنية للمعلمين ورفع كفاءتهم التدريسية.

• المحور الثاني: دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإنسانية لدى المعلمين جدول (١١): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لقرارات دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإنسانية لدى المعلمين مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة
٩	يعزز بيئة مدرسية قائمة على التعاون والاحترام بين المعلمين والطلاب.	٤.٥٤٨	٠.٦٩١	٩١.٠٪	١
١١	يدعم بناء علاقات إيجابية بين الإدارة والمعلمين لتعزيز العمل الجماعي.	٤.٥٢١	٠.٦٧٢	٩٠.٤٪	٢
١٠	يشجع على الحوار الفعال بين المعلمين لحل المشكلات التربوية.	٤.٥٠٠	٠.٧١٧	٩٠.٠٪	٣
١٤	يوجه المعلمين لاستخدام أساليب تربوية تحفز الدافعية لدى الطلاب.	٤.٤٩٠	٠.٦٩٧	٨٩.٨٪	٤
١٣	يشجع المعلمين على تطوير مهاراتهم في التعامل مع الطلاب باختلاف قدراتهم.	٤.٤٨٣	٠.٧٠٢	٨٩.٧٪	٥
١٥	يدعم التنمية المهنية المستمرة للمعلمين لتعزيز مهاراتهم في التواصل الفعال.	٤.٤٤٥	٠.٧٢٠	٨٨.٩٪	٦
١٦	يراعي الجوانب النفسية والاجتماعية للمعلمين لتهيئة بيئة قيادية داعمة.	٤.٤٢١	٠.٨١٧	٨٨.٤٪	٧
١٢	يوفر فرصاً للمعلمين للتعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرار.	٤.٤٠٠	٠.٧٧٩	٨٨.٠٪	٨
	المتوسط الحسابي العام	٤.٤٧٦	٠.٦٥٨	٨٩.٥٪	مرتبة جداً

يتضح من الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف على فقرات المحور الثاني: دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإنسانية لدى المعلمين تراوحت بين درجة مرتفعة جداً (٤.٤٠٠) إلى درجة مرتفعة جداً (٤.٥٤٨)، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٤.٤٧٦)، وبوزن نسبي (٨٩.٥٪). هذا يدل على درجة تأثير مرتفعة جداً لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإنسانية لدى المعلمين، مما يشير إلى أن المعلمين يدركون أهمية تعزيز التعاون والاحترام وبناء علاقات إيجابية في البيئة المدرسية.

ويكشف الجدول كذلك أن العبارة رقم (٩) حققت أعلى متوسط تأثير والتي تنص على "يعزز بيئة مدرسية قائمة على التعاون والاحترام بين المعلمين والطلاب"، حيث بلغ متوسطها (٤.٥٤٨)، وانحرافها المعياري (٠.٦٩١)، وبوزن نسبي (٩١.٠٪)؛ مما يعني درجة تأثير مرتفعة جداً من وجهة نظر المعلمين. تليها العبارة رقم (١١) التي تنص على "يدعم بناء علاقات إيجابية بين الإدارة والمعلمين لتعزيز العمل الجماعي"، حيث بلغ متوسطها (٤.٥٢١)، وانحرافها المعياري (٠.٦٧٢)، وبوزن نسبي (٩٠.٤٪)؛ مما يعني درجة تأثير مرتفعة جداً.

كما يكشف الجدول كذلك أن العبارة رقم (١٢) حققت المرتبة الأخيرة، والتي تنص على "يوفر فرصاً للمعلمين للتعبير عن آرائهم والمشاركة في اتخاذ القرار"، حيث بلغ متوسطها (٤.٤٠٠)، وانحرافها المعياري (٠.٧٧٩)، وبوزن نسبي (٨٨.٠٪)؛ ومع ذلك درجة التأثير مرتفعة جداً من وجهة نظر المعلمين. تليها العبارة رقم (١٦) التي حققت المرتبة قبل الأخيرة، والتي تنص على "يراعي الجوانب النفسية والاجتماعية للمعلمين لتهيئة بيئة قيادية داعمة"، حيث بلغ متوسطها (٤.٤٢١)، وانحرافها المعياري (٠.٨١٧)، وبوزن نسبي (٨٨.٤٪)؛ مما يعني درجة تأثير مرتفعة جداً من وجهة نظر المعلمين.

تشير النتائج إلى أن دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإنسانية لدى المعلمين يعد عاملاً أساسياً في تعزيز بيئة تعليمية إيجابية تقوم على التعاون والاحترام. وقد أظهرت الدراسة أن تعزيز العلاقات الإيجابية بين الإدارة والمعلمين يدعم العمل الجماعي ويحسن الأداء التدريسي. ومع ذلك، لا تزال هناك حاجة إلى توفير فرص أكبر لمشاركة المعلمين في اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تعزيز الدعم النفسي والاجتماعي لهم. لذا، يُوصى بتبني استراتيجيات قيادية أكثر انفتاحاً لتعزيز بيئة مدرسية داعمة ومحفزة. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشهري (٢٠١٥) التي أكدت أن المهارات الإنسانية تُمارس بدرجة عالية من قبل القادة، ودراسة القرالته (٢٠١٨) التي أشارت إلى ارتفاع مستوى هذه المهارات لدى مديري المدارس. كما انسجمت مع دراسة عدواي (٢٠٢٢) التي أوضحت أهمية المهارات الإنسانية في القيادة

التربوية، ودراسة (Piaw, Hee, Ismail & Ying (2014) التي أكدت أن مديري المدارس يتمتعون بمستوى عالٍ من المهارات الإنسانية، مما يعزز بيئة العمل الإيجابية والتعاون بين المعلمين.

• المحور الثالث: دور مدير المدرسة في تنمية المهارات التنظيمية لدى المعلمين

جدول (١٢): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات دور مدير المدرسة في تنمية المهارات التنظيمية لدى المعلمين مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المرتبة
١٨	يشجع على وضع خطط تدريسية واضحة ومنظمة وفق الأهداف التعليمية.	٤.٤٥٢	٠.٦٩١	%٨٩.٠	١ مرفوعة جداً
٢٣	يوجه المعلمين نحو تحقيق التكامل بين الأهداف التدريسية والأنشطة الصفية.	٤.٤٣٤	٠.٧١٤	%٨٨.٧	٢ مرفوعة جداً
٢٤	يوزع المهام وفقاً لكفاءات المعلمين واحتياجات المدرسة.	٤.٤٣١	٠.٧٨٣	%٨٨.٦	٣ مرفوعة جداً
٢١	يدعم استخدام استراتيجيات إدارة الصفوف لتحقيق بيئة تعليمية منتظمة.	٤.٤١٤	٠.٧١٦	%٨٨.٣	٤ مرفوعة جداً
٢٠	يساعد المعلمين في تحديد أولويات العمل التربوي وتنظيم الوقت.	٤.٣٧٩	٠.٧٨٥	%٨٧.٦	٥ مرفوعة جداً
١٧	يساعد المعلمين في تخطيط وجدولة المهام الدراسية بكفاءة.	٤.٣٦٦	٠.٧٩٦	%٨٧.٣	٦ مرفوعة جداً
٢٢	يساعد المعلمين في تصميم خطط بديلة لمواجهة التحديات التربوية الطارئة.	٤.٣٣٤	٠.٨٠٨	%٨٦.٧	٧ مرفوعة جداً
١٩	يوفر أدوات وتقنيات لإدارة الصف بفعالية وتحقيق الانضباط.	٤.٢٥٥	٠.٨٥٩	%٨٥.١	٨ مرفوعة جداً
	المتوسط الحسابي العام	٤.٣٨٣	٠.٦٨٤	%٨٧.٧	مرفوعة جداً

يتضح من الجدول (١٢) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف على فقرات المحور الثالث: دور مدير المدرسة في تنمية المهارات التنظيمية لدى المعلمين تراوحت بين درجة مرفوعة جداً (٤.٢٥٥) (٤.٤٥٢)، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٤.٣٨٣)، وبوزن نسبي (٨٧.٧٪). هذا يدل على درجة تأثير مرفوعة جداً لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات التنظيمية لدى المعلمين، مما يشير إلى أن المعلمين يدركون أهمية التخطيط والتنظيم لتحقيق أهداف تعليمية واضحة ومنظمة.

ويكشف الجدول كذلك أن العبارة رقم (١٨) حققت أعلى متوسط تأثير والتي تنص على "يشجع على وضع خطط تدريسية واضحة ومنظمة وفق الأهداف التعليمية"، حيث بلغ متوسطها (٤.٤٥٢)، وانحرافها المعياري (٠.٦٩١)، وبوزن نسبي (٨٩.٠٪)؛ مما يعني درجة تأثير مرفوعة جداً من وجهة نظر المعلمين. تليها العبارة رقم (٢٣) التي تنص على "يوجه المعلمين نحو تحقيق التكامل بين الأهداف التدريسية والأنشطة الصفية"، حيث بلغ متوسطها (٤.٤٣٤)، وانحرافها المعياري (٠.٧١٤)، وبوزن نسبي (٨٨.٧٪)؛ مما يعني درجة تأثير مرفوعة جداً.

كما يكشف الجدول كذلك أن العبارة رقم (١٩) حققت المرتبة الأخيرة، والتي تنص على "يوفر أدوات وتقنيات لإدارة الصف بفعالية وتحقيق الانضباط"، حيث بلغ متوسطها (٤.٢٥٥)، وانحرافها المعياري (٠.٨٥٩)، وبوزن نسبي (٨٥.١٪)؛ ومع ذلك درجة التأثير مرتفعة جداً من وجهة نظر المعلمين. تليها العبارة رقم (٢٢) التي حققت المرتبة قبل الأخيرة، والتي تنص على "يساعد المعلمين في تصميم خطط بديلة لمواجهة التحديات التربوية الطارئة"، حيث بلغ متوسطها (٤.٣٣٤)، وانحرافها المعياري (٠.٨٠٨)، وبوزن نسبي (٨٦.٧٪)؛ مما يعني درجة تأثير مرتفعة جداً من وجهة نظر المعلمين.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى أن دور مدير المدرسة في تنمية المهارات التنظيمية لدى المعلمين يعكس أهمية التخطيط والتوجيه الفعال في تحسين الأداء التعليمي، حيث يساعد المديرون في وضع خطط تدريسية واضحة ومنظمة تساهم في تحقيق التكامل بين الأهداف التعليمية والأنشطة الصفية. كما أن توفير بيئة داعمة لتنمية المهارات التنظيمية يساهم في تعزيز قدرة المعلمين على إدارة الصفوف الدراسية بفعالية واتخاذ قرارات تربوية مستنيرة.

• المحور الرابع: دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفكرية لدى المعلمين

جدول (١٣): نتائج المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفكرية لدى المعلمين مرتبة تنازلياً

م	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوزن النسبي	المستوى	الترتيب
٢٦	يوجه المعلمين على استخدام طرائق التفكير الإبداعي في التدريس.	٤.٤١٧	٠.٧٠٢	٨٨.٣٪	مرتفعة جداً	١
٢٨	يحفز المعلمين على البحث عن حلول مبتكرة للتحديات الصفية.	٤.٣٩٧	٠.٧٢٤	٨٧.٩٪	مرتفعة جداً	٢
٣٢	يعزز ثقافة التعلم المستمر والتطوير الذاتي لدى المعلمين.	٤.٣٩٧	٠.٧٤٣	٨٧.٩٪	مرتفعة جداً	٢
٢٧	يُدعم استراتيجيات التدريس القائمة على حل المشكلات والاستقصاء.	٤.٣٩٠	٠.٧١٣	٨٧.٨٪	مرتفعة جداً	٤
٣٠	يشجع المعلمين على استخدام أساليب تدريس تشجع الطلاب لتعزيز التفكير المستقل.	٤.٣٧٦	٠.٧٤٩	٨٧.٥٪	مرتفعة جداً	٥
٢٥	يشجع المعلمين على توظيف التفكير النقدي في التدريس.	٤.٣٥٩	٠.٧٢٢	٨٧.٢٪	مرتفعة جداً	٦
٣١	يُدعم المعلمين في تطوير مهارات التحليل والتقييم للخطط التربوية.	٤.٣٤١	٠.٧٧٠	٨٦.٨٪	مرتفعة جداً	٧
٢٩	يوفر بيئة تعلم تعزز التفكير التحليلي واتخاذ القرار.	٤.٣٢١	٠.٨٠٠	٨٦.٤٪	مرتفعة جداً	٨
٣٣	يحفز المعلمين على المشاركة في البحوث التربوية لتحسين الممارسات التعليمية.	٤.٣١٧	٠.٨٥٠	٨٦.٣٪	مرتفعة جداً	٩
	المتوسط الحسابي العام	٤.٣٦٨	٠.٦٩٣	٨٧.٤٪	مرتفعة جداً	

يتضح من الجدول (١٣) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات معلمي المرحلة الثانوية بمدينة الطائف على فقرات المحور الرابع: دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفكرية لدى المعلمين تراوحت بين درجة مرتفعة جداً (٤.٣١٧) إلى (٤.٤١٧)، وبمتوسط حسابي عام بلغ (٤.٣٦٨)، وبوزن نسبي (٨٧.٤٪). هذا يدل على درجة تأثير مرتفعة جداً لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفكرية لدى المعلمين، مما يشير إلى أن المعلمين يدركون أهمية تعزيز التفكير الإبداعي والنقدي في العملية التعليمية.

ويكشف الجدول كذلك أن العبارة رقم (٢٦) حققت أعلى متوسط تأثير والتي تنص على "يوجه المعلمين على استخدام طرائق التفكير الإبداعي في التدريس"، حيث بلغ متوسطها (٤.٤١٧)، وانحرافها المعياري (٠.٧٠٢)، وبوزن نسبي (٨٨.٣٪)؛ مما يعني درجة تأثير مرتفعة جداً من وجهة نظر المعلمين. تليها العبارة رقم (٢٨) التي تنص على "يحفز المعلمين على البحث عن حلول مبتكرة للتحديات الصفية"، حيث بلغ متوسطها (٤.٣٩٧)، وانحرافها المعياري (٠.٧٢٤)، وبوزن نسبي (٨٧.٩٪)؛ مما يعني درجة تأثير مرتفعة جداً.

كما يكشف الجدول كذلك أن العبارة رقم (٣٣) حققت المرتبة الأخيرة، والتي تنص على "يحفز المعلمين على المشاركة في البحوث التربوية لتحسين الممارسات التعليمية"، حيث بلغ متوسطها (٤.٣١٧)، وانحرافها المعياري (٠.٨٥٠)، وبوزن نسبي (٨٦.٣٪)؛ ومع ذلك درجة التأثير مرتفعة جداً من وجهة نظر المعلمين. تليها العبارة رقم (٢٩) التي حققت المرتبة قبل الأخيرة، والتي تنص على "يوفر بيئة تعلم تعزز التفكير التحليلي واتخاذ القرار"، حيث بلغ متوسطها (٤.٣٢١)، وانحرافها المعياري (٠.٨٠٠)، وبوزن نسبي (٨٦.٤٪)؛ مما يعني درجة تأثير مرتفعة جداً من وجهة نظر المعلمين.

ويفسر الباحث هذه النتيجة إلى إدراك مديري المدارس لأهمية تنمية المهارات الفكرية لدى المعلمين، وحرصهم على تعزيز التفكير الإبداعي والنقدي من خلال توجيههم لاستخدام أساليب تدريس متطورة وتحفيزهم على البحث عن حلول مبتكرة للتحديات الصفية. كما قد يعزى ذلك إلى توافر بيئة مدرسية داعمة تشجع على الابتكار والتفكير التحليلي، مما ينعكس إيجابياً على العملية التعليمية واتفقت هذه النتيجة مع دراسة الصرايرة (٢٠١٢)، التي أكدت على دور مديري المدارس في توجيه المعلمين لاستخدام استراتيجيات التفكير الإبداعي وتعزيز مهاراتهم القيادية، مما يساهم في تحسين جودة التعليم ودعم التفكير النقدي لدى الطلاب. كما أشارت الدراسة إلى أن تحفيز المديرين للمعلمين على البحث عن حلول مبتكرة يساهم في تحسين الأداء التدريسي. كما اتفقت مع دراسة الذبياني (٢٠١٨)، التي ركزت على دور المدير في توفير بيئة مدرسية داعمة لتعزيز مهارات التفكير النقدي والإبداعي، مشيرة إلى أن تحفيز المعلمين على البحث العلمي والمشاركة في الأبحاث التربوية يساعد في تحسين الممارسات

التعليمية داخل الصفوف الدراسية اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الشهري (٢٠١٥) التي أكدت على أهمية المهارات الفكرية لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية وارتفاع مستوى ممارستها، مما يعكس دورها الحيوي في القيادة. واتفقت هذه النتيجة مع دراسة معدي (٢٠٢٤) التي بينت إلى أن مديري المدارس هم معلمون وذوي خبرة أصلاً قبل أن يتسلموا مهام الإدارة، ولديهم المعرفة النامة بأبعاد العملية التربوية ومستجداتها كي يتمكنوا من متابعة أداء المعلمين وتحصيل الطلبة، لرفع سوية مدارسهم وجعلها متميزة بين المدارس الأخرى، كما انسجمت مع دراسة قاري (٢٠٢٥) التي تناولت دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز المهارات القيادية، مؤكدة أن المهارات الفكرية، مثل اتخاذ القرار وإدارة الأزمات، يمكن تطويرها عبر التقنيات الحديثة.

• عرض النتائج المتعلقة بالسؤال الثالث

الإجابة عن سؤال الدراسة الثالث الذي ينص على "ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمتوسط تقديرات المعلمين لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدارس مدينة الطائف تُعزى إلى المتغيرات الخاصة بالدراسة (الجنس، سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي) من وجهة نظر المعلمين؟"

للإجابة عن هذا السؤال، قام الباحث بالتحقق من اعتدالية التوزيع ومن ثم تحديد الاختبار المناسب وبيان ذلك فيما يلي.

• أولاً: الجنس:

لمعرفة الفروق بين استجابات معلمي المرحلة الثانوية في دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية التي تُعزى إلى متغير الجنس، تم التحقق من اعتدالية التوزيع باستخدام اختبار كولمغوروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov، ويوضح جدول (١٤) النتيجة.

جدول (١٤): قيمة اختبار كولمغوروف-سميرنوف للتحقق من اعتدالية التوزيع وفقاً للجنس.

المحاور	المجموعات	قيمة الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفنية	ذكر	٠.١٩٥	١٢٧	٠.٠١
	أنثى	٠.٢٠١	١٦٣	٠.٠١
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإنسانية	ذكر	٠.٢٤	١٢٧	٠.٠١
	أنثى	٠.٢٧٤	١٦٣	٠.٠١
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات التنظيمية	ذكر	٠.٢٠٣	١٢٧	٠.٠١
	أنثى	٠.٢٣٩	١٦٣	٠.٠١
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفكرية	ذكر	٠.٢٠٥	١٢٧	٠.٠١
	أنثى	٠.٢٤٩	١٦٣	٠.٠١
الدرجة الكلية	ذكر	٠.١٦٧	١٢٧	٠.٠١
	أنثى	٠.١٨١	١٦٣	٠.٠١

يتضح من جدول (١٤) أن درجات مستوى دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية التي تُعزى لمتغير الجنس (ذكور، إناث) لبعض المحاور دالة إحصائياً مما يدل على عدم اعتدالية التوزيع الطبيعي. جميع قيم مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥، مما يشير إلى أن التوزيع ليس طبيعياً. ولذلك تم استخدام اختبار مان-ويتني (Mann-Whitney U test) كأحد الأساليب اللابارامترية نظراً لعدم اعتدالية التوزيع لمتغير (الجنس) ويوضح جدول (١٥) النتيجة.

جدول (١٥): نتائج اختبار مان-ويتني للتعرف على الفروق بين أفراد عينة الدراسة في دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية التي تُعزى لمتغير الجنس.

المحاور	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفنية	ذكر	١٢٧	١٤٠	١٧٧٨٨	٩٦٦٠	-٠.٩٩٧	٠.٣١٩
	أنثى	١٦٣	١٥٠	٢٤٤٠٧			
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإنسانية	ذكر	١٢٧	١٤٢	١٨٠٥٧	٩٩٢٩	-٠.٦٣٢	٠.٥٢٧
	أنثى	١٦٣	١٤٨	٢٤١٣٩			
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات التنظيمية	ذكر	١٢٧	١٤٠	١٧٧٥٣	٩٦٢٥	-١.٠٦٥	٠.٢٨٧
	أنثى	١٦٣	١٥٠	٢٤٤٤٣			
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفكرية	ذكر	١٢٧	١٣٩	١٧٦٠٥	٩٤٧٧	-١.٢٨٧	٠.١٩٨
	أنثى	١٦٣	١٥١	٢٤٥٩١			
الدرجة الكلية	ذكر	١٢٧	١٤١	١٧٨٨٣	٩٧٥٥	-٠.٨٥٠	٠.٣٩٥
	أنثى	١٦٣	١٤٩	٢٤٣١٣			

يتضح من جدول (١٥) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية التي تُعزى لمتغير الجنس في الدرجة الكلية ومحاور دور مديري المدارس في تنمية المهارات الفنية، الإنسانية، التنظيمية، والفكرية. حيث تراوحت قيمة (Z) بين (-٠.٢٨٧، -٠.٦٣٢) ومستوى دلالة تراوح بين (٠.١٩٨، ٠.٥٢٧) وهو أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم تأثير متغير الجنس في دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية. وهذا يعني أن المعلمين والمعلمات لديهم مستوى متقارب في تقييم دور مديري المدارس بغض النظر عن جنسهم.

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن المعلمين والمعلمات لديهم خبرات متشابهة في التعامل مع مديري المدارس، مما يؤدي إلى تقييم متقارب لدور المدير في تنمية المهارات القيادية بغض النظر عن الجنس. كما قد يكون ذلك انعكاساً لاتباع مديري المدارس سياسات إدارية موحدة تشمل جميع المعلمين بشكل عادل دون تمييز، ما يساهم في تحقيق بيئة عمل متوازنة في تنمية المهارات الفنية، الإنسانية، والتنظيمية، والفكرية. بالإضافة إلى ذلك، فإن متطلبات العمل التربوي قد تكون متشابهة بين الجنسين، مما يقلل من الفروق في تقييم دور الإدارة المدرسية في تطوير المهارات القيادية. تتفق نتائج الدراسات مثل الصرايرة (٢٠١٢) ولطفي (٢٠١٦) وحرأحشة (٢٠٢٠) على أن المعلمين والمعلمات يقيمون دور المديرين بشكل متقارب. كما أكدت بعض الدراسات،

مثل الشهري (٢٠١٥) والجهني (٢٠٢٣)، وجود فروق لصالح الإناث في بعض المهارات القيادية، ولكنها لم تكن دائمة عبر جميع المحاور.

• ثانيًا: المؤهل العلمي:

معرفة الفروق بين استجابات معلمي المرحلة الثانوية في دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية التي تُعزى إلى متغير المؤهل العلمي، تم التحقق من اعتدالية التوزيع باستخدام اختبار كولجروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov، ويوضح جدول (١٦) النتيجة.

جدول (١٦): قيمة اختبار كولجروف-سميرنوف للتحقق من اعتدالية التوزيع وفقاً للمؤهل العلمي.

المحاور	المجموعات	قيمة الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفنية	بكالوريوس	٠.٢١٧	٢٥٦	٠.٠٠٠
	دراسات عليا	٠.١٥٣	٣٤	٠.٠٤٣
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإنسانية	بكالوريوس	٠.٢٧٨	٢٥٦	٠.٠٠٠
	دراسات عليا	٠.٢٢٣	٣٤	٠.٠٠٠
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات التنظيمية	بكالوريوس	٠.٢٣٥	٢٥٦	٠.٠٠٠
	دراسات عليا	٠.١٦٢	٣٤	٠.٠٢٤
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفكرية	بكالوريوس	٠.٢٤٧	٢٥٦	٠.٠٠٠
	دراسات عليا	٠.١٤٤	٣٤	٠.٠٧٢
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٠.١٨٢	٢٥٦	٠.٠٠٠
	دراسات عليا	٠.١٤٧	٣٤	٠.٠٥٩

يتضح من جدول (١٦) أن درجات مستوى دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية التي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي (بكالوريوس، دراسات عليا) لبعض المحاور دالة إحصائياً مما يدل على عدم اعتدالية التوزيع الطبيعي. جميع قيم مستوى الدلالة أقل من ٠.٠٥، مما يشير إلى أن التوزيع ليس طبيعياً. ولذلك تم استخدام اختبار مان-ويتني (Mann-Whitney U test) كأحد الأساليب اللابارامترية نظراً لعدم اعتدالية التوزيع لمتغير (المؤهل العلمي) ويوضح جدول (١٧) النتيجة.

جدول (١٧): نتائج اختبار مان-ويتني للتعرف على الفروق بين أفراد عينة الدراسة في دور مديري المدارس

في تنمية المهارات القيادية التي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي.

المحاور	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	مجموع الرتب	قيمة (U)	قيمة (Z)	مستوى الدلالة
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفنية	بكالوريوس	٢٥٦	١٤٩	٣٨٠٨٣	٣٥١٧	١.٨٦٠	غير دالة
	دراسات	٣٤	١٢١	٤١١٢			
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإنسانية	بكالوريوس	٢٥٦	١٤٩	٣٨١٠٣	٣٤٩٨	١.٩٧٤	دالة عند (٠.٠٥)
	دراسات	٣٤	١٢٠	٤٠٩٣			
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات التنظيمية	بكالوريوس	٢٥٦	١٥٠	٣٨٣٢١	٣٢٨٠	٢.٤٢٧	دالة عند (٠.٠٥)
	دراسات	٣٤	١١٤	٣٨٧٥			
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفكرية	بكالوريوس	٢٥٦	١٥٠	٣٨٣٥٩	٣٢٤٢	٢.٥٢٢	دالة عند (٠.٠٥)
	دراسات	٣٤	١١٣	٣٨٣٧			
الدرجة الكلية	بكالوريوس	٢٥٦	١٥٠	٣٨٣٠٦	٣٢٩٥	٢.٢٢٧	دالة عند (٠.٠٥)
	دراسات عليا	٣٤	١١٤	٣٨٩٠			

يتضح من جدول (١٧) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($0.05 \leq \alpha$) في دور مديري المدارس في تنمية المهارات الإنسانية، التنظيمية، الفكرية، وكذلك في الدرجة الكلية. حيث تراوحت قيمة (Z) بين (-٢.٥٢٢، -١.٩٧٤) ومستوى دلالة تراوح بين (٠.٠١٢، ٠.٠٤٨) وهو أقل من (٠.٠٥) لصالح المعلمين الحاصلين على بكالوريوس مما يعني تأثير متغير المؤهل العلمي في هذه المحاور. وهذا يشير إلى أن المعلمين والمعلمات لديهم تقييمات مختلفة لدور مديري المدارس بناء على مؤهلهم العلمي في هذه المحاور.

بينما لا توجد فروق دالة إحصائية في دور مديري المدارس في تنمية المهارات الفنية التي تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، حيث كانت قيمة (Z) - (١.٨٦٠) ومستوى الدلالة (٠.٠٦٣)، وهو أكبر من (٠.٠٥)، مما يعني عدم تأثير متغير المؤهل العلمي في تنمية المهارات الفنية.

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن المعلمين الحاصلين على درجة البكالوريوس قد يكونون أكثر حساسية وتقديراً لدور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإنسانية، التنظيمية، والفكرية نظراً لطبيعة تكوينهم الأكاديمي الذي يركز على الجوانب التطبيقية والتربوية في بيئة العمل المدرسي. وقد يكون هؤلاء المعلمون أكثر احتكاكاً بالإدارة المدرسية ويعتمدون بشكل أكبر على دعم المدير في تطوير مهاراتهم في هذه المجالات. وأن المعلمين الحاصلين على دراسات عليا قد يكونون أكثر انشغالاً بالأعمال البحثية أو المهام الإشرافية، مما يقلل من تفاعلهم المباشر مع الإدارة المدرسية، وبالتالي قد لا يولون نفس القدر من الاهتمام لدور المدير في تنمية المهارات الإنسانية، التنظيمية، والفكرية، مقارنة بزملائهم من حملة البكالوريوس. أما فيما يخص المهارات الفنية، فإن عدم وجود فروق دالة إحصائية يشير إلى أن جميع المعلمين، بغض النظر عن مؤهلهم العلمي، يحصلون على فرص متشابهة في التدريب والتطوير المهني في هذا الجانب، مما يؤدي إلى تقييم متقارب لدور مديري المدارس في تنميتها. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة حراشنة (٢٠٢٠) حيث أشارت انه يوجد فروق ذات دلالة إحصائية لتقديرات عينة الدراسة على مجالات درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين تُعزى لمتغير المؤهل العلمي واختلفت هذه النتيجة مع دراسة الصرايرة (٢٠١٢) ودراسة لطفي (٢٠١٦) حيث أشارت أنه لا يوجد فروق بين متوسط تقديرات المعلمين لدور مديري المدارس في تنمية مهاراتهم القيادية تُعزى لمتغير المؤهل العلمي، كما اختلفت مع دراسة الزهراني والألفي (٢٠١٩) حيث أشارت انه توجد فروق في المهارات القيادية لدى مديري المدارس تُعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح الدراسات العليا.

• ثالثاً: سنوات الخبرة:

لمعرفة الفروق بين استجابات معلمي المرحلة الثانوية في دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية التي تُعزى إلى متغير سنوات الخبرة، تم التحقق من اعتدالية التوزيع باستخدام اختبار كولجروف-سميرنوف Kolmogorov-Smirnov، ويوضح جدول (١٨) النتيجة.

جدول (١٨): قيمة اختبار كولجروف-سميرنوف للتحقق من اعتدالية التوزيع وفقاً لسنوات الخبرة.

المحاور	المجموعات	قيم الاختبار	درجات الحرية	مستوى الدلالة
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفنية	أقل من ٥ سنوات	٠.٢٣٩	١٣	٠.٤٦
	٥ - ١٠ سنوات	٠.١٩٣	٣١	٠.٥٥٥
	أكثر من ١٠	٠.١٩٧	٢٤٦	٠.٥٥٥
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإنسانية	أقل من ٥ سنوات	٠.٤٦٨	١٣	٠.٥٥٥
	٥ - ١٠ سنوات	٠.٣١٩	٣١	٠.٥٥٥
	أكثر من ١٠	٠.٢٤٤	٢٤٦	٠.٥٥٥
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	٠.٢٧٧	١٣	٠.٥٥٥
	٥ - ١٠ سنوات	٠.٢٦٨	٣١	٠.٥٥٥
	أكثر من ١٠	٠.٢١٩	٢٤٦	٠.٥٥٥
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفكرية	أقل من ٥ سنوات	٠.٣٢٩	١٣	٠.٥٥٥
	٥ - ١٠ سنوات	٠.٣٦١	٣١	٠.٥٥٥
	أكثر من ١٠	٠.٢٧٥	٢٤٦	٠.٥٥٥
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	٠.٦١	١٣	٠.١٧٢
	٥ - ١٠ سنوات	٠.٦٥٤	٣١	٠.٥٥٥
	أكثر من ١٠	٠.١٧٤	٢٤٦	٠.٥٥٥

يتضح من جدول (١٨) أن درجات مستوى دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية التي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، ٥ - ١٠ سنوات، أكثر من ١٠ سنوات) لبعض المحاور دالة إحصائياً مما يدل على عدم اعتدالية التوزيع الطبيعي. جميع قيم مستوى الدلالة أقل من (٠.٠٥)، مما يشير إلى أن التوزيع ليس طبيعياً. ولذلك تم استخدام اختبار كروسكال واليس (Kruskal-Wallis) كأحد الأساليب اللابارامترية نظراً لعدم اعتدالية التوزيع لمتغير (سنوات الخبرة) ويوضح جدول (١٩) النتيجة.

جدول (١٩): نتائج اختبار كروسكال واليس للتحقق على الفروق بين أفراد عينة الدراسة في دور مديري

المدارس في تنمية المهارات القيادية التي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة.

المحاور	المجموعات	العدد	متوسط الرتب	قيمة كروسكال	مستوى الدلالة
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفنية	أقل من ٥ سنوات	١٣	١٤٣.٤	٠.٩	٠.٩٥٦
	٥ - ١٠ سنوات	٣١	١٤٦.٧٤		
	أكثر من ١٠	٢٤٦	١٤٦.١		
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الإنسانية	أقل من ٥ سنوات	١٣	١٨١.٧٣	٣.٢٥٦	٠.١٩٦
	٥ - ١٠ سنوات	٣١	١٥٢.١٩		
	أكثر من ١٠	٢٤٦	١٤٢.٧٤		
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات التنظيمية	أقل من ٥ سنوات	١٣	١٥٦.٩٢	٠.٦٩٥	٠.٧٠٦
	٥ - ١٠ سنوات	٣١	١٥٣.٨٤		
	أكثر من ١٠	٢٤٦	١٤٣.٨٥		
دور مدير المدرسة في تنمية المهارات الفكرية	أقل من ٥ سنوات	١٣	١٦٧.١٩	١.٣٩	٠.٥٩٥
	٥ - ١٠ سنوات	٣١	١٤٧.٤٥		
	أكثر من ١٠	٢٤٦	١٤٤.١١		
الدرجة الكلية	أقل من ٥ سنوات	١٣	١٦٢.٣١	٠.٦٧	٠.٧٣٨
	٥ - ١٠ سنوات	٣١	١٤٧.٨١		
	أكثر من ١٠	٢٤٦	١٤٤.٣٢		

يتضح من جدول (١٩) أنه لا توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية التي تُعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية ومحاور دور مدير المدرسة في

تنمية المهارات الفنية، الإنسانية، التنظيمية، والفكرية. حيث تراوحت قيمة كروسكال واليس بين (٠.٠٩، ٣.٢٥٦) ومستوى دلالة تراوح بين (٠.٩٥٦، ٠.١٩٦) وهو أكبر من (٠.٠٥) مما يعني عدم تأثير متغير سنوات الخبرة في دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية. وهذا يعني أن المعلمين والمعلمات لديهم مستوى متقارب في تقييم دور مديري المدارس بغض النظر عن سنوات خبرتهم.

يفسر الباحث هذه النتيجة بأن دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية يُنظر إليه بشكل متساو من قبل المعلمين والمعلمات بغض النظر عن سنوات خبرتهم، مما يشير إلى أن أساليب القيادة والإدارة المستخدمة تتسم بالاتساق والاستقرار عبر مختلف الفئات. كما قد يعزى ذلك إلى تبني مديري المدارس لنهج موحد في تطوير المهارات القيادية للمعلمين، مما يقلل من تأثير الخبرة الفردية على تقييمهم لهذا الدور. بالإضافة إلى ذلك، قد يكون التدريب المستمر والإشراف الإداري عاملاً في توحيد الرؤية تجاه دور المدير في تنمية المهارات القيادية. اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الصرايرة (٢٠١٢) ودراسة لطفي (٢٠١٦)، حيث أشارتا إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في تقديرات المعلمين لدور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، مما يدل على أن الأثر القيادي للمدير لا يتأثر بعدد سنوات خبرته بقدر ما يعتمد على أسلوبه الإداري ونهجه التربوي، كما اتفقت هذه النتيجة مع دراسة الزهراني والألفي (٢٠١٩) التي بينت أن مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس لا يختلف وفقاً لسنوات الخبرة، بل يتأثر بعوامل أخرى مثل بيئة العمل والتدريب المستمر. واختلفت هذه النتيجة مع دراسة حراحشة (٢٠٢٠) التي وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية في درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات القيادة بناءً على متغير سنوات الخبرة، حيث أشارت إلى أن المديرين الأكثر خبرة كانوا أكثر كفاءة في توظيف المهارات الفنية، الإنسانية، والتنظيمية في مدارسهم.

• توصيات الدراسة:

بناءً على نتائج الدراسة، يوصي الباحث بما يلي:

◀ تعزيز دور مديري المدارس في تنمية المهارات القيادية للمعلمين من خلال تنظيم برامج تدريبية متخصصة تركز على تطوير المهارات الإنسانية، والفنية، والتنظيمية، والفكرية، مما يساهم في تحسين جودة الأداء التعليمي.

◀ الاهتمام بتنمية المهارات الإنسانية لدى المعلمين عبر تعزيز بيئة عمل إيجابية قائمة على التعاون والاحترام المتبادل، وتشجيع بناء علاقات مهنية فعالة بين المعلمين والإدارة.

- ◀ تعزيز استخدام التقنيات الحديثة في العملية التعليمية عبر تقديم ورش عمل ودورات تدريبية للمعلمين لتمكينهم من توظيف الأدوات الرقمية والتكنولوجيا الحديثة في التدريس بفعالية.
- ◀ تطوير استراتيجيات الإدارة المدرسية لتنمية المهارات التنظيمية لدى المعلمين من خلال تقديم برامج إدارية تهدف إلى تحسين قدرات المعلمين في التخطيط وتنظيم العمل المدرسي بكفاءة.
- ◀ تعزيز التفكير النقدي والإبداعي لدى المعلمين عبر توفير بيئة تعليمية محفزة تدعم البحث والابتكار، وتشجيع مشاركة المعلمين في الأنشطة الفكرية والتربوية المتقدمة.
- ◀ مراعاة الفروق الفردية بين المعلمين وفقاً لمستوياتهم التعليمية عند تطوير برامج القيادة المدرسية لضمان تحقيق أقصى استفادة من هذه البرامج وفقاً لاحتياجات المعلمين المختلفة.
- ◀ زيادة الدعم المالي والتقني للمدارس لتوفير بيئة تعليمية متكاملة تمكن من تطبيق استراتيجيات القيادة الفعالة بشكل أفضل، مما يعزز من جودة العملية التعليمية.
- ◀ تفعيل دور المشرف المقيم في دعم مديري المدارس وتقديم التغذية الراجعة المستمرة لهم حول أساليب تطوير المهارات القيادية للمعلمين.

• مقترحات الدراسة:

- ◀ استناداً إلى نتائج الدراسة والتوصيات، يُقترح إجراء الدراسات التالية:
- ◀ دراسة تحليلية لدور القيادة المدرسية في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين وتأثيرها على جودة التعليم في المرحلة المتوسطة.
- ◀ بحث مقارنة حول أثر المهارات القيادية للمديرين على أداء المعلمين في المدارس الحكومية مقابل المدارس الأهلية.
- ◀ دراسة ميدانية حول أثر استخدام التكنولوجيا الحديثة في تنمية المهارات التنظيمية والإدارية لدى المعلمين في المرحلة الثانوية.
- ◀ بحث حول العلاقة بين نمط القيادة المدرسية ومستوى الرضا الوظيفي للمعلمين في المرحلة الثانوية.
- ◀ دراسة حول أثر تطوير المهارات الفكرية لدى المعلمين على تنمية التفكير الناقد والإبداعي لدى الطلاب في المرحلة المتوسطة.

• المراجع:

• أولاً: المراجع العربية:

- أبو سمرة، محمود أحمد، والطيطي، محمد عبد الإله. (٢٠١٩). مناهج البحث العلمي من التبين إلى التمكين. دار البيازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- أبو زعيتر، منير حسن. (٢٠٠٩). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها رسالة ماجستير غير منشورة. الجامعة الإسلامية.

- بلبيسي، فاتنة جميل. (٢٠٠٧). درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة النجاح الوطنية.
- بلوشي، جينان يوسف، وعبدالعجمي، محمد حسنين، والدياسطي، مروة بكر. (٢٠٢٣). تطوير المهارات القيادية لمديري مدارس التعليم الثانوي بالكويت (ضرورة عصرية). مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٢(١٢٤)، ٦٨٣-٧١٤.
- الجهني، نوره يوسف. (٢٠٢٣). مستوى المهارات القيادية لدى الطلبة الموهوبين في مرحلة التعليم العام بمنطقة القصيم. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٧(٥)، ١-١٦.
- الحارثي، عبد الله ضيف الله. (٢٠١٥). دور الإدارة المدرسية في تفعيل مختبرات العلوم في المرحلة الابتدائية بمدينة الرياض. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣١(٤)، ١٨٤-٢١٩.
- الحراحشة، محمد عبود. (٢٠٠٦). العلاقة بين الأنماط القيادية التي يمارسها مديرو المدارس ومستوى الالتزام التنظيمي للمعلمين في مدارس مديرية التربية والتعليم في محافظة الطفيلية. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٧(١)، ١٣-٤١.
- حراحشة، عماد خلف. (٢٠٢٠). درجة ممارسة مديري مدارس التربية والتعليم لقصبة المفرق للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٤(٢٠)، ٢٠١-٢٠٢.
- حورية، علي حسين. (٢٠١٣). فعالية القيادة الإدارية لدى مديري المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة. مجلة دراسات الجامعة الأردنية: العلوم التربوية، ٤٠(١)، ٤١٠-٤٢٨.
- حلاق، بطرس. (٢٠٢٠). القيادة الإدارية. دمشق: الجامعة السورية الافتراضية.
- دباش، حسين أحمد. (٢٠٢٤). درجة توافر المهارات القيادية بإدارات رعاية الموهوبين بالملكة العربية السعودية. مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، ١٦(٢)، ١٠٣-١٤٦.
- الذبياني، أحمد حسن. (٢٠١٨). دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى طلاب المدارس الثانوية الحكومية للبنين بمدينة الرياض. مجلة العلوم التربوية والنفسية، ٢(١٢)، ٨٩-١١٥.
- الروقي، عبد الله عايض. (٢٠١٢). الأنماط القيادية لمديري المدارس وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى معلمي المرحلة الثانوية في مدينة مكة المكرمة لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى.
- الزهراني، أنور علي، والألضي، أشرف عبده. (٢٠١٩). المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية، جامعة أسيوط، ٣٥(٩)، ٥٩-٨٥.
- السمكي، نضال فايز. (٢٠٢٢). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء الأغوار الشمالية للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. مجلة كلية التربية بينها، ٣٣(١٢٩)، ١-٢٧.
- السكرانته، بلال خلف. (٢٠١٠). القيادة الإدارية الفعالة. دار المسيرة.
- الشهري، عثمان عمر. (٢٠١٥). المهارات القيادية السائدة لدى رؤساء الأقسام الأكاديمية بجامعة الطائف من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة أم القرى.
- الصرايرة، حسين يوسف. (٢٠١٢). دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في المدارس الحكومية التابعة لمديرية التربية والتعليم للواء المزار الجنوبي/الأردن وسبل تفعيله. مجلة الطفولة والتربية، ٤(٩)، ٤٠٥-٤٤٢.
- العاني، مها عبد المجيد، والطار، أسعد تقى. (٢٠١٧). دور مدير المدارس الخاصة في تفعيل إدارة الجودة الشاملة وعلاقتها بأنماط القيادة التربوية. مجلة الدراسات التربوية والنفسية، جامعة السلطان قابوس، ١١(٣)، ٦٨٧-٧٠٦.

- العتيبي، عبد المحسن إبراهيم. (٢٠٠٣). المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.
- العتيبي، منيرة بنت نايف. (٢٠١٩). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض. مجلة التربية، جامعة الأزهر، (١٨١)، ١٠٠-١٣٩.
- عدواي، عائشة حسن. (٢٠٢٢). المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية في محافظة صبيا وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي. مجلة الشرق الأوسط للعلوم الإنسانية والثقافية، ٢(٢)، ١٩٥-٢٢٢.
- العساف، صالح حمد. (١٩٩٥). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. مكتبة العبيكان.
- العميرة، محمد حسن. (٢٠٠٢). مبادئ الإدارة المدرسية (ط.٣). دار المسيرة للطباعة والنشر.
- العميان، محمود سليمان. (٢٠١٣). السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال (ط.٥). دار وائل للنشر.
- قراوني، خالد نظمي، وشلش، باسم محمد. (٢٠١٨). درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت في فلسطين من وجهة نظر المعلمين والمديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، ٨(٢٤)، ٢٤-٤١.
- قاري، حمد عبد الله. (٢٠٢٥). دور الذكاء الاصطناعي في تحسين المهارات القيادية لمديري المدارس الحكومية بالملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية بتفها الأشراف، جامعة الأزهر، ٣(٣)، ٢٠٧١-٢١١٨.
- القرية، محمود جميل. (٢٠١٨). مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر معلمي المدارس الثانوية في محافظة الكرك. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة، ١٠(٣)، ٩٧-١٠٨.
- لطفي، هنا محمد. (٢٠١٦). دور مدير المدرسة في تنمية المهارات القيادية لدى معلمي المرحلة الثانوية في محافظة عفيف بالملكة العربية السعودية. مجلة كلية التربية، ٣١(١)، ١-٤.
- محمد، فيصل يونس. (٢٠٠٧). كفايات مدير المدرسة. مجلة البحوث التربوية والنفسية، جامعة بغداد، ٤(١٥-١٤)، ٢٣٥-٢٦١.
- معدي، رهام محمد. (٢٠٢٤). درجة ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في لواء وادي السير وعلاقتها بتمكين المعلمين في التعلم عن بعد. مجلة العلوم التربوية والدراسات الإنسانية، جامعة تعز، ٣(٣٦)، ٨٠١-٨٢٧.
- المنصوري، سلطان محمد. (٢٠٠٤). دور الإدارة المدرسية في تحقيق أهداف التعليم الثانوي بدولة قطر. مجلة مركز البحوث التربوية، جامعة قطر، ٣(٢٥)، ٢٤٩-٢٦٠.
- نبهان، يحيى محمد. (٢٠٠٧). الإدارة التربوية بين الواقع والنظرية. دار صفاء للنشر والتوزيع.
- وزارة التعليم. (٢٠٢١). الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام.
- وزارة التعليم. (٢٠٢٠). دليل معلم صعوبات التعلم للمرحلتين المتوسطة والثانوية.
- هري، بلال. (٢٠٢٠). أثر المهارات القيادية في التغيير التنظيمي بالمؤسسة الاقتصادية لرسالة ماجستير غير منشورة. جامعة محمد خيضر.

• ثانيًا: المراجع الأجنبية:

- Piaw, C., Hee, T., Ismail, N., & Ying, L. (2014). Factors of leadership skills of secondary school principals. Procedia – Social and Behavioral Sciences, 116, 5125-5129.
- Webster, K., & Litchka, P. (2020). Planning for effective school leadership: Teachers' perceptions of the leadership skills and ethical behaviors of school principals. Educational Planning, 27(1), 31-47

