

## ” فاعلية البرامج التدريبية في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن ”

أ / ساره مسفر الحقباني

### • مستخلص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى التعرف على فاعلية البرامج التدريبية في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن. والتعرف على وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في إجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل - الخبرة الإدارية - عدد البرامج التدريبية). واتبعت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة أداة لدراساتها، تألف مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس التعليم العام بمحافظة الخرج والبالغ عددهن (154) مديرة مدرسة. وبعد التطبيق الميداني لأداة الدراسة واستبعاد غير الصالح منها حصلت الباحثة على (40) استبانة وبما يمثل 26% من مجتمع الدراسة. وكان من أهم نتائج الدراسة: أن البرامج التدريبية فعالة بدرجة كبيرة في تطوير أداء مديرات المدارس لمهامهن الإدارية. وأن البرامج التدريبية فعالة بدرجة كبيرة في تطوير أداء مديرات المدارس لمهامهن الفنية. كما بينت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.05) في اتجاهات مفردات عينة الدراسة حول فاعلية البرامج التدريبية في تطوير أدائهن الوظيفي باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية، عدد الدورات التدريبية). وكان من أهم توصيات الدراسة: الاستمرار في عقد البرامج التدريبية لمديرات المدارس، لما تتركه هذه الدورات من أثر إيجابي في أداء المديرات لمهامهن. ووضع السبل المناسبة لتعزيز فاعلية البرامج التدريبية لمديرات المدارس. وإجراء تقييم دوري لمستوى فاعلية البرامج التدريبية لمديرات المدارس. وإجراء دراسات مستقبلية حول سبل تعزيز فاعلية البرامج التدريبية لمديرات المدارس.

الكلمات المفتاحية: البرامج التدريبية - تطوير الأداء الوظيفي - مديرات المدارس.

### *The Effectiveness of Training Programs in the Performance Development of School Principals in Alkharj Area from Their Opinion*

Ms.Sarah Misfer Hagbani ,

Dr. Magda Mustafa Abdullah

#### Abstract :

The study aimed at identifying the effectiveness of training programs in the performance development of school principals in Alkharj area from their opinion and Recognizing the presence of statistically significant differences at the level of significance ( $\alpha=0.05$ ) in the answers of the individuals in the study according to the study variables. (Qualification - Managerial experience - number of training programs). The study followed the descriptive analytical method, and questionnaire it designed a questionnaire as a tool for studying it. The study population consisted of all the school principals of public education in Al Kharj Governorate who are about 154 school principals. After field application tool for the study and the exclusion of invalid ones got the researcher (40) identifying and representing 26% of the study population. One of the most important findings of the study: that the training programs highly effective in developing the performance of

school principals and administrative to their duties. And training programs highly effective in developing the technical performance of school principals to their duties. The results also show that there were no statistically significant differences at the level of significance (05. =  $\alpha$ ) trends in the study sample on the effectiveness of training programs to develop their performance career vocabulary study variables (educational qualification, managerial experience, the number of training sessions). One of the most important recommendations of the study: to continue training programs for school principals held, to leave these cycles of positive impact on the performance of the managers of their duties. And to develop appropriate ways to enhance the effectiveness of training programs for school principals. And a periodic assessment of the level of effectiveness of training programs for school principals. And conduct prospective studies on ways to enhance the effectiveness of training programs for school principals.

**Keywords:** training programs- performance development - school principals.

#### • المقدمة:

لقد شهد العالم مزيداً من التطورات المعرفية المتفاقمة، وأدخل العالم تحدياً جديراً في الأساليب التربوية المتنوعة، وزاد العبء على المدرسة لتحقيق تطلعات المجتمع نحو اللحاق بركب التفجر المعرفي في المجالات السياسية والاقتصادية والاجتماعية باعتبار موقعها المتميز في النظام التربوي، فهي المؤسسة التربوية التي تحتضن أبناء المجتمع وثروته الحقيقية، وتنصهر فيها جميع الجهود التربوية من وزارة التربية والتعليم، وهي المؤسسة التربوية التي تُترجم على أيدي قيادتها ومنسوبيها سياسات وخطط الوزارة، وقد أخذت المدرسة هذه المكانة المهمة نظراً لطبيعتها علاقتها المباشرة بالمتعلمين وأولياء الأمور فأى نجاح للنظام التربوي بسياساته وألياته وإجراءاته يتوقف على مقدار النجاح الذي يحققه المتعلمون داخل المدرسة في اكتسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات والسلوكيات المرغوبة .

ويعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن قيادتها، ورسم خططها، وتنفيذ سياساتها، وحسن إدارتها، وعاملاً أساسياً في إنجاحها، فلا توجد مدرسة جيدة إلا إذا كان بها مدير على درجة عالية من الفاعلية، فهو المشرف المقيم، الداعم للتطوير، المبادر للتخطيط، الرأس المدبر للتنفيذ ويرجع حمدان (٢٠٠٧م) أهمية مدير المدرسة إلى كونه وسيطاً بين المدرسة وبين :

« البيئة المحيطة بالمدرسة ويمثلها أولياء الأمور .

« إدارة التعليم والمراكز الثقافية والتربوية والاجتماعية والمدارس النموذجية .  
بالإضافة إلى عمله الأساسي بالمدرسة . (حمدان ٢٠٠٧م، ٢٥)

ويمكن تصور أهمية مدير المدرسة "إذا نظرنا إلى هيكل الإدارة المدرسية على أنه هرم مدرج له قمة وله قاعدة فإن مدير المدرسة يتربع على قمة هذا الهرم

الإداري والمتدرج في السلطة من أعلى إلى أسفل ، وإذا نظرنا إلى إدارة المدرسة على أنها دائرة لها مركز ومحيط فإن مدير المدرسة يعتبر هو المحور لهذه الدائرة ومركزها فهو يقع في مكان متوسط يتيح له الرؤية والتوجيه لكل أجزاء هذه الدائرة من محورها إلى محيطها". (عبود وآخرون، ٢٠٠٠ م، ١٤٩).

إن الدور المتنامي لمدير المدرسة في مواجهة الاحتياجات التربوية للمدرسة بما ينسجم مع متطلبات العصر الحالي، لا يمكن أن يتم إلا من خلال برامج تدريبية وتطويرية لمساعدة المديرين على دراسة ومواجهة المعوقات التي تحد من تحقيق الأهداف العامة للمدرسة، وتمكين المدير من التعامل باستقلالية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمدرسة، والتي أصبحت مؤهلة لاستيعاب متطلبات العصر وتحتوي على الكثير من المختبرات المتخصصة والقاعات والمرافق. (الحارثي، ٢٠٠٦)

إن مما يبين أهمية التدريب في النظام التعليمي ما أظهرته العديد من الدراسات من ضعف للإعداد المهني لمديري المدارس والذي عدته في مقدمة المشكلات التي تعاني منها الإدارة المدرسية في المملكة . (السهلاوي ، ٢٠٠١ م، ص ٢٤١)

ويعد التقويم المستمر لعمليات التدريب أمر ضروري لا بد من الاهتمام به ؛ لمعرفة الخطوات التي مر بها ومدى مسيرتها لمتطلبات العمل في هذا المجال ، ومدى اقترابها أو ابتعادها عن الأهداف المرسومة والتقويم عملية متعددة الأبعاد وتتشابك فيها الكثير من القوى والمؤثرات والعناصر ، ومن أهم تلك العناصر رأي المتدربين في فاعلية الدورات في أدائهم الوظيفي .

ومن هنا عازمت الباحثة على إجراء هذه الدراسة للتعرف على فاعلية البرامج التدريبية في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن.

#### • مشكلة الدراسة :

أقامت إدارة التربية والتعليم للبنات بمحافظة الخرج ممثلة بمركز التدريب التربوي العشرات من الدورات التدريبية في العديد من المجالات بهدف تحسين الإدارة المدرسية وتطوير أداء مديرات المدارس لكي يقمن بقيادة مدارسهن على أكمل وجه .

وقد شاركت جميع مديرات المدارس في العديد من تلك الدورات ، ومن هنا برزت الحاجة لدراسة تأثير هذه الدورات التدريبية على الأداء الوظيفي والممارسات الإدارية التي تقوم بها أولئك المديرات . لذلك فإن مشكلة الدراسة تتلخص في السؤال الآتي: " ما فاعلية البرامج التدريبية في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن ؟ "

### • أهمية الدراسة :

تنبع أهمية الدراسة من أهمية التدريب التربوي ذاته والتي تفرض الاهتمام به كوسيلة لتطوير أداء مديرات المدارس .

وتأمل الباحثة أن تساعد هذه الدراسة على :

- ◀ الحصول على مؤشرات حول جودة البرامج التدريبية المقدمة لمديرات المدارس من جهات متعددة تحت إشراف التدريب التربوي بمحافظة الخرج .
- ◀ وضع الخطة السنوية لتدريب مديرات المدارس .
- ◀ توجيه دراسات مستقبلية في مجال تدريب مديرات المدارس .

### • أهداف الدراسة :

- ◀ التعرف على فاعلية البرامج التدريبية في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن.
- ◀ التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = .05)$  في إجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل - الخبرة الإدارية - عدد البرامج التدريبية) .

### • أسئلة الدراسة :

- ◀ ما فاعلية البرامج التدريبية في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن ؟
- ◀ ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = .05)$  في إجابات أفراد الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة (المؤهل - الخبرة الإدارية - عدد البرامج التدريبية) ؟

### • حدود الدراسة :

اشتملت الدراسة على الحدود التالية :

- ◀ الحد الموضوعي : تشمل هذه الدراسة جميع البرامج التدريبية التي استهدفت مديرات المدارس من العام الدراسي ١٤٢٨ / ١٤٢٩هـ وحتى نهاية الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٢ / ١٤٣٣هـ من جهات متعددة تحت إشراف إدارة التدريب التربوي بمحافظة الخرج .
- ◀ الحد الزمني : طبقت هذه الدراسة في الفصل الدراسي الثاني من العام الدراسي ١٤٣٢ / ١٤٣٣هـ .
- ◀ الحد المكاني : تم تطبيق هذه الدراسة على مديرات المدارس بمحافظة الخرج .
- ◀ الحد البشري : تم تطبيق هذه الدراسة على مديرات المدارس الابتدائية والمتوسطة والثانوية الحكومية .

### • منهج الدراسة :

اتبعت الباحثة لتحقيق أهداف الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، حيث ذكر عبيدات وآخرون " أن الأسلوب الوصفي هو الأسلوب الأنسب الذي يمكن من دراسة

بعض الموضوعات الإنسانية لاعتماده على دراسة الظاهرة كما هي في الواقع ومن ثم وصفها وصفا دقيقا والتعبير عنها كميًا وكيفيًا ثم الوصول إلى استنتاجات تسهم في فهم هذا الواقع وتطويره . ( عبيدات وآخرون ، ٢٠١١م ، ص ١٧٧ )

#### • أداة الدراسة :

استخدمت الباحثة الاستبانة أداة لدراساتها ، وقامت الباحثة بتصميم الاستبانة معتمدة في ذلك على الدراسات في نفس المجال ، وأدبيات الإدارة التربوية .

#### • مصطلحات الدراسة :

##### • الفاعلية:

عرف إتزيوني (Etzioni) الفاعلية بأنها " درجة تحقيق المؤسسة لأهدافها " . (الجندي ، ٢٠٠٢م ، ١٥١) .

وتعرفها الباحثة بأنها : " قدرة تحقيق البرامج التدريبية لأهدافها في تطوير أداء مديرات المدارس لمهامهن" .

##### • البرنامج التدريبي:

يعرف بأنه " مجموعة عناصر مخططة متكاملة ومتفاعلة مع بعضها البعض موجهة لعدد من المتدربين لتحقيق أهداف معينة خلال فترة زمنية محددة " ( قاسم ، ١٩٩٩م ، ص ٥٨ )

وتقصد به الباحثة في هذه الدراسة مجموعة البرامج التدريبية التي تعمل على تزويد مديرات المدارس بالمعارف والمهارات والاتجاهات التي تؤهلهن للقيام بمهامهن بكفاءة عالية .

##### • مديرة المدرسة:

مديرة المدرسة هي القائد التربوي الذي يشرف على تحقيق الأهداف التربوية من أجل إعداد النشء وتربيته تربية متكاملة روحياً وخلقياً وجسماً ليكونوا مواطنين صالحين قادرين على الإسهام في إنماء مجتمعهم . (مصطفى، ١٩٩٤م ، ص ٤٤ )

وتعرف الباحثة مديرة المدرسة بأنها : المسئولة من الناحية الإدارية والفنية عن تسيير الأعمال في المدرسة، والتي تتولى العمل على تحسين العملية التربوية وتطويرها والإشراف على شئون الطالبات، والمتابعة المستمرة للمعلمات ، والإشراف على التنظيم المدرسي .

##### • الأداء الوظيفي :

عرفه بدوي بأنه " القيام بأعباء الوظيفة من مسؤوليات وواجبات بالمعدل المفروض أدائه من العامل الكفاء المدرس " ( بدوي، ١٩٨٤م ، ص٣٠٢) .

وتعرفه الباحثة بأنه " القيام بمهام الوظيفة على الوجه الأكمل " .

### • الإطار النظري والدراسات السابقة :

#### • المبحث الأول : التدريب :

التدريب وظيفة إدارية و يأتي في الترتيب التالي من السياسات الرئيسية في إدارة شؤون الأفراد بعد سياسة التعيين ، ويعتبر مكملاً لسياسة اختيار الأفراد ومدعماً لها ، وأحد الوسائل المهمة للحفاظ على الأداء المتميز للعاملين ولتيسير متطلبات العمل ومتغيراته ، وتحقيق رضا العاملين والعلماء ، وبالتالي المساهمة في النجاح والتطوير الشامل للمنظمة .(العقيل ، ٢٠٠٤ م ، ص ٣٥٣ )

وقد بدأ الاهتمام بالتدريب يتزايد في الميدان التربوي تبعاً للحاجة الملحة إلى زيادة كفاءة المنظمات التعليمية والإدارية بتهيئة الظروف المواتية للاستفادة ممن دربوا وتمكينهم من تطبيق ما تدربوا عليه . خاصة وأن ميدان التربية والتعليم يشهد كل يوم جديداً كما تعددت البحوث والدراسات في هذا المجال مما يلزم القيادة التربوية مواكبة هذه التغيرات والإفادة من نتائج البحوث والدراسات.

ومن هذا المنطلق يأتي الاهتمام البالغ من الأنظمة التربوية والتعليمية المتقدمة بتدريب وتأهيل القيادات المدرسية ، حيث تشير الدراسات الغربية الحديثة في مجال فاعلية المدارس إلى أن القيادة الفاعلة هي إحدى أهم خصائص المدارس الفاعلة .( الحر ، ٢٠٠١ م ، ص ٤٤ )

ولقد حظي التدريب في المملكة العربية السعودية بمختلف أشكاله وأنواعه باهتمام كبير من الدولة وفي مختلف القطاعات ، ومنها قطاع التربية والتعليم حيث نصت العديد من مواد سياسة التعليم في المملكة على أهمية التدريب وضرورته ومنها المادة رقم ١٩٧ والتي نصت بأن " يتناول التدريب كافة جوانب العملية التعليمية والأجهزة العاملة فيها وتوضع برامج للدورات يحدد فيها غرض الدورة ومنهجها وطرق تنفيذها وتقويمها والشروط التي ينبغي أن تتوفر في القائمين عليها " .

وخلاصة القول أن تدريب مديري المدارس في العصر الحالي الغني بالتغيرات حاجة ضرورية لتطوير المدارس وتحقيق أهدافها ، ذلك لأن تطوير وتحديث الإدارة المدرسية يعد عملية تقع في إطار تحديث جوانب العمل المدرسي كافة .

#### • مفهوم التدريب الإداري :

في اللغة العربية عرف ( ابن منظور ، ١٤٢٣ هـ ، ص ١٣٥ ) التدريب بقوله "التدريب في اللغة مشتق من الفعل درب ، يقال بالأمر درب ودربه ، والمدرب هو المجرب .... وأصل التدريب من الدربة وهي التجربة ، ويجوز أن يكون من الدروب وهي الطرق كالتبويب من الأبواب " .

وتعرف منظمة الأمم المتحدة التدريب بأنه : " عملية تبادلية لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالحياة العملية ، وهو نشاط لنقل المعرفة إلى الأفراد والجماعات الذين يعتقدون أنهم يستفيدون منها ، فالتدريب باختصار هو نقل للمعرفة وتطوير للمهارات " (عساف ، ٢٠٠٠ م ، ص ٣٢ )

وعرف ( العقيل ، ٢٠٠٤ م ) التدريب بأنه " وظيفة إدارية ويأتي في الترتيب التالي من السياسات الرئيسية في إدارة شؤون الأفراد بعد سياسة التعيين، ويعتبر مكملًا لسياسة اختيار الأفراد ومدعما لها، وأحد الوسائل المهمة للحفاظ على الأداء المتميز للعاملين، ولتلبية متطلبات العمل ومتغيراته، وتحقيق رضا العاملين والعملاء؛ وبالتالي المساهمة في النجاح والتطوير الشامل للمنظمة " .

أما في معجم مصطلحات الإدارة العامة فيعرف التدريب بأنه " عبارة عن عملية تبادل لتعليم وتعلم مجموعة من المعارف والأساليب المتعلقة بالعمل، أو هو نشاط لنقل المعرفة إلى مجموعة من الأفراد يعتقد أنها مفيدة لهم . ويقوم المدربون بالمساعدة على صقل مهارات المتدربين . وبذلك فهدفها اكتساب المعارف والخبرات التي يحتاج إليها الإنسان . وتحصيل المعلومات التي تنقصه والاتجاهات الصالحة للعمل والسلطة والأنماط السلوكية والمهارات الملائمة والعادات اللازمة من أجل رفع مستوى الكفاءة في الأداء وزيادة الإنتاجية بحيث تتحقق فيه الشروط المطلوبة لإتقان العمل وظهور الفاعلية مع السرعة والاقتصاد في التكلفة . " ( عبوي ، ٢٠٠٦ م ، ص ١١ )

وعرف ( العساف ، ٢٠٠٠ م ) التدريب بأنه : " عملية تستهدف بناء أو تطوير منظومة مهارات تطبيقية ضمن سياق معرّف محدد ، على قاعدة الاختيار الفلسفي العقدي للمجتمع أو للمنظمة " . ( العساف ، ٢٠٠٠ م ، ص ٢٧ )

وورد على موقع الإدارة العامة للتدريب والابتعاث في وزارة التربية والتعليم أن التدريب هو : " ذلك النشاط الإنساني المخطط له ، والذي يهدف إلى إحداث تغييرات في المتدربين من ناحية المعلومات والمهارات والخبرات والاتجاهات ومعدلات الأداء وطرق العمل والسلوك " (الإدارة العامة للإشراف التربوي ، ١٤٢٧هـ، ص ٥)

وعرفه كل من (كولينغ وميلر ، ١٩٩٨م) في (مرزا، ٢٠٠٧م ، ص ١٢٩) بأنه " جميع الخبرات والنشاطات التعليمية المنظمة الهادفة إلى التأثير على الأداء وأنماط السلوك من خلال إكساب المعارف الجديدة والمهارات والاتجاهات " .

وقد لاحظت الباحثة من خلال التعريفات السابقة أن :

- ◀◀ التدريب نشاط إنساني .
- ◀◀ التدريب نشاط مخطط له ومقصود .
- ◀◀ التدريب يهدف إلى إحداث تغييرات في جوانب مختارة لدى المتدربين .

« التدريب ليس هدفاً في حد ذاته وإنما هو عملية منظمة تستهدف تحسين وتنمية قدرات واستعدادات الأفراد ، بما ينعكس أثره على زيادة أهداف المنظمة المحققة .

« أن التدريب هو الوسيلة الأهم التي تؤدي إلى تنمية وتحسين الكفاية الإنتاجية للمنظمات .

« أن التدريب من أفضل مجالات الاستثمار في الإنسان .

« أن التدريب عملية مستقبلية .

#### • أهمية التدريب :

تولي معظم دول العالم اهتماما متزايدا بالتنمية الشاملة بجميع أبعادها السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية . وتحرص هذه الدول على تطوير الطاقات البشرية واستثمارها وذلك عن طريق تدريبها ومتابعة تأهيلها ورفع مستوى أدائها وتحسين مقدرتها الإنتاجية . بيد أن هذه الكفاءة العالية والمهارة الراقية لا يمكن تحقيقها ، وبالدرجة التي يعول عليها ، في زيادة الإنتاج والاعتماد على الذات الوطنية، ولابد من تدريب مستمر وتنمية مستديمة تزود الأفراد بما يستجد من حديث المعرفة والتقنية، حتى بعد انتهائه من مراحل الإعداد الأولي ومؤسسات التأهيل ، وعليه فإن أهمية التدريب تكمن في كونها المكمل لمرحلة الإعداد الأولي للأفراد في الوظائف والمهن المختلفة، ( فالوقي، ١٩٩٦ م ، ص ٥٨ )

كما يعتبر التدريب إحدى الوسائل المهمة للحفاظ على الأداء المتميز للعاملين ولتسايرة متطلبات السوق ، وهو من وسائل تحقيق رضا العاملين والعملاء ، وبالتالي المساهمة في النجاح والتطوير الشامل للمنظمة ، (العقيل ، ٢٠٠٤ م ، ص ٣٥٣ )

وذكر ( الجهني ، ٢٠٠٣ م ) أن للتدريب أهمية بالغة على مستويين هما :

- « أهمية التدريب على مستوى الموظف وتتمثل في :
  - ✓ تعريف الموظف بالجديد وتعميق تجربته في مجال العمل .
  - ✓ زيادة رضا الموظف عن العمل والمنظمة .
  - ✓ زيادة الدافعية لدى الموظف للعمل والحد من الضغوط .
  - ✓ زيادة إنتاجية الموظف وتحسينه .
  - ✓ إعداد الموظف للتقدم وتولي المهام الجديدة .
- « أهمية التدريب على مستوى المنظمة :
  - ✓ يساعد على تنمية مهارات العمل الجماعي والتعاون من أجل استثمار الموارد المتاحة للمنظمة وتحسين الإنتاجية .
  - ✓ يؤدي التدريب إلى زيادة قدرة المنظمة على تحليل المشكلات ووضع الحلول المناسبة .
  - ✓ يعتبر التدريب نشاطاً ضرورياً بالنسبة لأي منظمة كما أنه يؤثر تأثيراً مباشراً على فاعلية وكفاءة الأداء فيها من خلال النواحي الآتية :



- الإقلال من مدة التعلم الموظفين الجدد المعارف والمهارات والسلوكيات اللازمة لإنجاز أعمالهم بمستوى الكفاءة المطلوبة.
- تحسين مستوى أداء الموظفين القدامى سواء من خلال علاج نواحي القصور الحالية في مستوى أدائهم أو من خلال تطوير معارفهم ومهاراتهم لجعلهم أكثر قدرة على التكيف مع المتغيرات الحالية أو المتوقعة في أسباب العمل وطرق الأداء.
- تكوين اتجاهات إيجابية لدى الموظفين في المنظمة بخصوص أهدافها وسياساتها وإدارتها ونظم العمل بها ليصبحوا أكثر تأييداً لنشاطها وأكثر ولاء وارتباطاً بها .
- التغلب على كثير من المشاكل التي يتم إرجاعها إلى سوء الإشراف مثل البطء في الإنتاج وارتفاع معدل الحوادث ومعدل الغياب وترك العمل وزيادة معدل الشكاوى والتظلمات.
- إعداد وتأهيل بعض الاحتياجات من الكوادر البشرية والتي يصعب الحصول عليهم من خارج المنظمة وذلك من خلال الإعداد والتدريب الداخلي في المنظمة . ( الجهني ، ٢٠٠٣ م ص ص ١٦ - ١٧ )

#### • أهداف التدريب :

- من أبرز الأهداف التدريبية كما جاء في دليل التدريب التربوي والابتعاث (وزارة المعارف ، ١٤٢٣ هـ ، ص ٤٢) ما يلي :
  - « تحسين أداء الفرد وتطوير قدراته مما يجعله راضياً عن عمله ومن ثم يساعد ذلك في رفع الروح المعنوية لديه .
  - « تنمية بعض الاتجاهات السليمة نحو العمل والعلاقات الإنسانية بين العاملين
  - « تزويد المتدربين بالمعلومات والمستحدثات العلمية والتقنية والنظريات والمعارف الإدارية التي تجعلهم أكثر قدرة على مواكبة هذه التغيرات .
  - « تعريف المتدربين بكيفية القيام بواجبات ووظائف مهنتهم .
  - « مساعدة المتدربين على كيفية تطبيق الأفكار والآراء والحلول النابعة من الدراسات بما يؤدي إلى رتق الضجوة بين المنظرين والممارسين .
  - « زيادة قدرة المتدربين على التفكير المبدع بما يمكنهم من التكيف مع أعمالهم من ناحية ومواجهة مشكلاتهم والتغلب عليها من ناحية أخرى .
  - « الإقلال من الأخطاء في أداء أعمالهم وعدم ضياع الوقت والجهد والنفقات .
  - « إكساب المتدربين أساليب التعليم المستمر من خلال تمكينهم من مهارات التعلم الذاتي المستمر ، أو من خلال إيجاد اتجاهات إيجابية نحو استمرار الالتحاق بالبرامج التدريبية ، لتطوير قدراتهم وإمكاناتهم .
- وذكر (العقيل ، ٢٠٠٤ م ) الأهداف التالية للتدريب :
- « تقليل الأخطاء ، وتحسين نوعية الأداء .

« توجيه الجهود والطاقت نحو تحقيق الرؤى والأهداف الاستراتيجية والخطط التنفيذية ، وتعزيز الرسالة والقيم الثابتة للمنظمة ، وتقوية الالتزام الدائم بالوائح والسياسات والإجراءات المعتمدة .

« المساهمة في تقليل عدد العاملين المطلوبين حيث يؤدي إلى تنوع وزيادة مهارات وقدرات العاملين الحاليين ( رفع مستواهم نوعياً ) بحيث يستطيعون أداء أكثر من مهمة وعمل ، وفي هذا تقليل للتكاليف وتعزيز لنوعية العاملين بدلا من كمهم .

« إطلاق الطاقات الفكرية وصقل المهارات والمواهب واستخراج كوامن الإبداع لدى الموظفين ليساهموا في التطوير والتحسين والتجديد وعلاج المشاكل .

« رفع الروح المعنوية للموظفين وإشعارهم بتقدير الإدارة لهم واهتمامهم بها وصقل مواهبهم وزيادة معارفهم ورفع مستوى تدريبهم ، الأمر الذي يعود عليهم وعلى المنظمة بالمنافع العديدة المعنوية والمادية . ( العقيل ، ٢٠٠٤ م ، ص ص ٣٦٦ - ٣٦٧ )

وذكر ( عساف ، ٢٠٠٠ م ) أن أهداف التدريب تتعدد وتتنوع بحسب طبيعة كل منظمة وأوضاعها وظروفها ، إلا أن أهم هذه الأهداف على الإطلاق يتمثل في العمل على استمرار توازن المنظمة والعاملين فيها في مواجهة التطورات التقنية المتسارعة والتي يمكن تقسيمها إلى ثلاثة محاور رئيسية هي :

• **أولاً : التدريب كمدخل للتعليم المستمر :**

وبذلك يتركز التدريب على منظومة معارف الموظفين بهدف :

« تعزيز المعارف الأساسية وتعميقها حتى لا تدخل دائرة النسيان .

« تعديل منظومة المعارف بالحذف والإضافة ، وذلك بما يتفق مع التطورات المعرفية واحتياجات العمل الأساسية .

« إدخال تغييرات جذرية على منظومة المعارف القديمة ، وذلك لاستيعاب المعارف الجديدة التي تطرأ وتحدث إضافات شاملة ، ولا يتم استيعابها عن طريق التعديل المحدود .

« تطوير القدرات الذاتية على التفكير والتبصر والتحليل لتمكين الموظفين من المشاركة في حركة المعرفة ورفدها وتعزيزها بمزيد من المعارف التي قد يتوصلون إليها من خلال محاولاتهم وقدراتهم .

• **ثانياً : التدريب كمدخل للتربية المستمرة :**

ويبدو هذا الهدف من أهم وأخطر ما يواجه الإدارات التدريبية ، والتي تسعى من خلاله إلى تحقيق :

« تحديد منظومة القيم التي تحكم الهوية الثقافية للمنظمة ، والتي تمثل القاعدة التي تركز عليها عناصر النظام العام الأخرى .

« تعزيز القيم والاتجاهات الموجودة لدى الموظفين التي تكون متفصلة مع منظومة القيم التي تطالب المنظمة بضرورة بنائها في بيئتها الداخلية .

- ◀ تعديل القيم والاتجاهات التي يجب تعديلها بما يتفق مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها .
- ◀ تغيير القيم والاتجاهات الموجودة لدى العاملين ، والتي تبدو متعارضة مع منظومة القيم التي يتم التوصل إليها .
- ◀ تطوير وتنمية القدرات الذاتية لدى الموظفين لتمكينهم من تقديم المقترحات والتصورات التنظيمية القادرة على وضع منظومة القيم موضع التطبيق ودفع المنظمة إلى مواقع الريادة .

• **ثالثاً : التدريب كمدخل للمهارة :**

- وتعد هذه هي الوظيفة الأساسية للتدريب وصولاً إلى :
- ◀ تعزيز المهارات الموجودة والمطلوب توكيدها ، وصقلها بما يتناسب مع متطلبات الفعالية الإدارية.
- ◀ تعديل بعض المهارات بما يتناسب والتقنية المتجددة .
- ◀ تغيير بعض المهارات التي لم تعد تحتاجها المنظمة المعنية نتيجة التجدد المستمر في تقنية العمل واستبدالها بإدخال مهارات جديدة مناسبة .
- ◀ تطوير القدرات الذاتية لدى الموظفين لمتابعة صقل مهاراتهم، والمساهمة في ابتداء الأساليب والوسائل المساندة لمنظومة المهارات ، والمساعدة على تطويرها. ( عساف ، ٢٠٠٠ م ، ص ٤٩ )

• **مبادئ التدريب :**

- ذكر ( عساف ، ٢٠٠٠ م ) المبادئ العامة لجميع البرامج التدريبية والتي اتفق الخبراء العرب في الهندسة والإدارة عام ١٩٩٦ م عليها ، وهي :
- ◀ الشرعية : يجب أن يتم التدريب وفقاً للقوانين والأنظمة واللوائح المعمول بها في المنظمة
- ◀ المنطلق : يجب أن يتم التدريب بناء على فهم دقيق وواضح للاحتياجات التدريبية .
- ◀ الهدف : يجب أن تكون أهداف التدريب واضحة ، وواقعية بحيث يمكن تحقيقها ، ومحددة تحديداً دقيقاً من حيث الموضوع ، والزمان ، والمكان ، ومن حيث الكم والكيف والتكلفة .
- ◀ الشمول : حيث يجب أن يشمل التدريب جميع أبعاد التنمية البشرية ( القيم والاتجاهات ، والمعارف ، والمهارات ) ، كما يجب أن يوجه إلى جميع المستويات الوظيفية في المنظمة ليشمل جميع فئات الموظفين فيها .
- ◀ الاستمرارية : بمعنى أن على مسؤولي التدريب في أي منظمة أن يضعوا استراتيجيات تدريبية تراعي عملية التحول والتغير المستمرة في جميع جوانب الحياة ، وبخاصة في أساليب العمل وأدواته ، وفي الأفكار والمعلومات المتصلة بذلك ، حتى يساعدوا الموظفين على التكيف والتوازن المستمر أمام هذه التحولات ، وبهذا فإنه يتوقع أن تبدأ العمليات التدريبية للموظفين

مع بداية حياتهم الوظيفية ، لتستمر معهم خطوة خطوة ، ومرحلة مرحلة ، بل إن المنظمات مطالبة بأن تمهد للتحويلات والتغيرات المنتظرة أو المتوقعة ، وذلك عن طريق التدريب للمستقبل .

◀ التدرجية والواقعية بحيث يبدأ التدريب بمعالجة القضايا بسيطة الموضوعات ثم يتدرج بصورة مخططة إلى الأكثر تعقيداً وهكذا ...

◀ مرونة التدريب : يجب أن يتطور نظام التدريب وعملياته ، وبخاصة ما يتصل بالوسائل والأدوات والأساليب مع التطورات التي تحدث على هذه الأصعدة ، وضرورة تدريب المدربين على استيعاب هذه التطورات وتوظيفها في خدمة العملية التدريبية . ( عساف ، ٢٠٠٠ م ، ص ٥٥ )

وقد أضاف (فالوقي، ١٩٩٦ م ) لها المبدأ التالي :

◀ الديناميكية ، أن يكون التدريب مرناً بحيث يتيح الفرصة أمام جميع الموظفين لإشباع حاجاتهم ويطرق مختلفه كما يجب أن يكون التدريب ديناميكياً وحيوياً مفتوحاً للإضافة والحذف والتعديل إن لزم الأمر . ( فالوقي، ١٩٩٦ م ، ص ٧ )

وأضاف (الطعاني، ٢٠٠٧ م ) المبدأ التالي :

◀ مشاركة جميع المعنيين بالتدريب : عند تخطيط البرامج التدريبية لابد من إشراك جميع الموظفين الذين لهم صلة بالبرنامج ، خاصة المدربين والمتدربين للاستفادة من وجهات نظرهم وأفكارهم الجديدة ، وذلك من أجل أداء المهام الوظيفية بكفاءة وفاعلية لتحقيق الأهداف المرسومة . (الطعاني ، ٢٠٠٧ م ، ص ٣٦ )

وأضاف (مصطفى ، ٢٠٠٥ م ) المبدأين التاليين :

◀ اختيار المتدربين بشكل دقيق : بحيث تخضع عملية اختيار المتدربين للدقة والموضوعية ، والتركيز على أن تكون لدى المرشح للتدريب رغبة حقيقية في دخول البرنامج التدريبي ، لأن عدم توافر مثل هذه الرغبة ، يؤدي إلى عدم الاستفادة من التدريب ، ويزاد على ذلك ضرورة توافر الرغبة ، ومناسبة محتوى البرنامج التدريبي ، ومضمونه مع تخصص المرشح واهتماماته ومستواه الوظيفي . (مصطفى ، ٢٠٠٥ م ، ص ٤٤ )

◀ ربط التدريب بحوافز : إذا ما توافرت لدى المتدرب الدافعية ، يقبل على التدريب ويتعلم برامجه بسرعة لذلك يجب ربط التدريب بغرض يسعى المتدرب إلى تحقيقه مثل : زيادة في الدخل أو الترقيّة إلى وظيفة أعلى أو المشاركة في دورة تدريبية خارجية . ويؤدي ذلك التنافس بين المتدربين إلى تحقيق نتائج أفضل والمشاركة بفاعلية . ( مصطفى ، ٢٠٠٥ م ، ص ٤٦ )

#### • أنواع التدريب :

يمكن تقسيم التدريب إلى أنواع ، تصنف كالآتي :

- ◀◀ التدريب من حيث الأهداف .
- ◀◀ التدريب من حيث المكان .
- ◀◀ التدريب من حيث التوقيت .
- ◀◀ التدريب من حيث عدد المتدربين المشاركين فيه .

• أولاً : التدريب من حيث الأهداف :

- ◀◀ وصنف (الطعاني ، ٢٠٠٧ م ) التدريب من حيث الأهداف إلى ما يأتي:
- ◀◀ التزويد بالمعلومات : أي زيادة قدرة الموظف على التفكير المبدع الخلاق بما يمكنه من التكيف مع عمله ، ومواجهة المشكلات ، والتغلب عليها .
- ◀◀ التدريب على المهارات : وذلك عن طريق رفع مستوى أداء الموظف عن طريق إكسابه المهارات المعرفية ، والعلمية المستحدثة في ميدان عمله ، أو تطويرها بصورة مستمرة .
- ◀◀ تكوين الاتجاهات : بتنمية الاتجاهات السليمة للموظف نحو تقديره لقيمة عمله ، وأهميته ، والآثار الاجتماعية المتصلة به ، والترتبة عليه .
- ◀◀ التدريب للترقية : وذلك عن طريق إعداد الموظف إعداداً جيداً لممارسة المهام التي يتطلبها العمل الجديد بإكسابه المعلومات ، والمهارات ، والاتجاهات اللازمة . (الطعاني ، ٢٠٠٧ م ، ٣٨ )

• ثانياً: التدريب بحسب المكان الذي يتم فيه التدريب :

- ◀◀ وينقسم هذا النوع إلى :
- ◀◀ تدريب داخل المنظمة : ويكون بشكل جماعي أو فردي ، حيث يتم إجراؤه داخل المنظمة ، وقد تتولاها إدارة التدريب في المنظمة أو ذوي الخبرة والاختصاص ، أو الرؤساء ، ويتميز هذا النوع بقلّة تكلفته ، بالإضافة إلى خضوعه لتوجيه ورقابة الإدارة ، إلا أن كونه يتم داخل المنظمة قد يحد من إمكانية الاستفادة من الخبرات أو الأفكار أو الأساليب المتوفرة بشكل أكبر في التدريب خارج المنظمة .
- ◀◀ التدريب خارج المنظمة : ويعني هذا النوع التحاق الموظف ببرنامج أو دورة تدريبية يتم عقدها خارج المنظمة التي يعمل بها داخل البلد أو خارجه ، ويتميز هذا النوع بإمكانية الاستفادة من تجارب وخبرات الآخرين ، إلا أن المنظمة التي يعمل بها المدربون قد لا تستطيع القيام بأي دور رقابي للتأكد من فعالية التدريب أثناء إجرائه (الشريف ، ٢٠٠٠ م ، ص ١٨ - ١٩ )

• ثالثاً : التدريب من حيث التوقيت :

- ◀◀ وقسم (عساف ، ٢٠٠٠ م) التدريب حسب وقت تنفيذه إلى الأنواع الآتية :
- ◀◀ التدريب قبل الخدمة أو التعيين (التدريب الإعدادي أو التأهيلي) : ويتم في هذا النوع من التدريب إيجاد نوع من المواءمة بين الفرد والبيئة الجديدة التي سيعمل فيها . وقد يتم هذا التدريب ضمن فترات طويلة تمتد لمدة سنة أو سنتين أو حتى أكثر ، وقد يكون لفترات قصيرة نسبياً لا تتجاوز عادة بضعة شهور .

◀◀ التدريب بعد التعيين مباشرة : ويشمل كل أنواع التدريب التي تتم بعد التعيين في الخدمة مباشرة ، بدءاً من التدريب أثناء فترة التجريب أو بعدها بقليل ، ويهدف هذا النوع من التدريب إلى التعريف بالمنظمة وبالأعمال التي يجب مزاولتها ، ويمكن أن يوصف بأنه عملية التلاؤم بين الموظف من جهة وبين المهنة أو الوظيفة من جهة أخرى ، والواقع أن لهذا النوع من التدريب أثراً كبيراً في شخصية الفرد وسلوكه طوال حياته العملية ، لأن الأشهر الأولى من العمل كثيراً ما تشكل انطباعات الموظف وتصوراته عن عالمه الجديد ، ويأخذ هذا النوع من التدريب عدة أشكال هي :

✓ برنامج توجيه الموظفين الجدد : وفيه يعطى للموظفين الجدد معلومات أساسية عن نظام المنظمة ، وواجبات وحقوق الموظف ، والسلوك الوظيفي ، ومعلومات عن الأنظمة والقوانين التي تحكم العمل في المنظمات المعني

✓ التدريب الأساسي : وفيه يعطى الموظف الجديد معارف ضرورية ومعلومات ومهارات أساسية تتصل بطبيعة العمل الذي يشغله .

✓ التدريب التمهيدي : وهو نوع من التدريب الذي يتلقاه الموظف في بداية تعيينه ، ويهدف إلى جني كل مزايا التدريب أثناء العمل مع تلافي مساوئ هذا النوع من التدريب ، حيث يمثل هذا النوع من التدريب محاكاة للعملية الإنتاجية أو التنفيذية المراد إنجازها ، ولكنه لا يحدث أثناء العمل بل خارجه ، فتتم الممارسة دون أن يرضخ المتدرب لأي متطلبات أو ضغوطات كالتى يخضع لها أثناء الممارسة الفعلية للوظيفة ، ومن ثم لا يكون مسئولاً عن الأخطاء التي قد يرتكبها في أثناء التدريب .

◀◀ التدريب أثناء العمل : ويشمل كل أشكال التدريب التي يخضع لها الموظفون بعد تثبيتهم في الخدمة ، وحتى انتهاء خدماتهم لأي سبب من الأسباب ، ويهدف هذا التدريب إلى تنمية العاملين وتطويرهم بما يتفق مع المتغيرات التي تحدث في طبيعة الوظائف أو أساليبها أو أدواتها ، وبما يتفق مع خطة المسار الوظيفي لهم ، ويأخذ هذا التدريب عدة أشكال هي :

✓ التدريب لرفع المستوى : يهدف هذا التدريب إلى تنمية مستوى معارف ومهارة الموظفين عن طريق التحاقهم ببرامج تدريبية يتم التركيز فيها على تعريف الموظفين بالأساليب المستحدثة وطرق استخدامها ، ومتابعة التطورات التقنية المتجددة وسبل توظيفها .

✓ التدريب التنشيطي (الإنعاشي) : ويهدف إلى إنعاش وتنمية المعارف والمهارات التي قد تكون نسيت جزئياً بسبب طول المدة ، أو عدم الاستخدام المستمر ، أو غير ذلك من الأسباب التي تؤدي إلى تآكل المعلومات أو المهارات .

✓ التدريب التخلي (التبادلي) : ويطلق عليه في بريطانيا اسم التعليم التعاوني أو نظام الساندويتش (الشطيرة) ، وفيه يمضي الموظف فترة

من الدراسة ، يعقبها فترة من التطبيق العملي في المكان الذي يزاول فيه العمل ، ثم يعود للدراسة لفترة أخرى ، يعود بعدها للتطبيق العملي في موقع العمل نفسه ... وهكذا إلى أن يتقن المهارات ، ويحقق الأهداف المنشودة .

✓ برامج إعادة التدريب : وتهدف إلى تزويد الموظفين بمعلومات ومهارات ضرورية لأداء أعمال تختلف عن العمل الأصلي الذي يقومون به ، وغالباً ما يتم هذا النوع من التدريب بأسلوب التدريب السريع ، أو التدريب لأغراض الإثراء الوظيفي أو التدوير الوظيفي . ( عساف ، ٢٠٠٠ م ، ص ٥٥ - ٧٠ )

• رابعاً: التدريب من حيث عدد المتدربين المشاركين فيه :

ويقسم (عساف ، ٢٠٠٠ م) هذا النوع من التدريب إلى فرعين هما:

◀◀ التدريب الفردي : ويكون ذلك عندما تتركز العملية التدريبية على موظفين معينين ، بحيث يتم تناول كل موظف على حدة وقد يتم ذلك بعد التعيين مباشرة ، من أجل توظيف وتكييف الموظف مع المناخ العام للمنظمة ، ولتعريفه بمهام وظيفته وبغير ذلك من الأساسيات ، وقد يتم أثناء العمل إذا ما أريد تطوير معارف ومهارات أحد الموظفين على أساليب جديدة أو أداة جديدة .... وقد يحدث ذلك عندما يتم ابتعاث بعض الموظفين في صورة فردية للمشاركة في دورات أو برامج خارج المنظمة سواء كانت داخل الدولة أم خارجها . ومن مزايا هذا التدريب أن يمكن المنظمة من التعامل المباشر مع الاحتياجات التدريبية للموظفين باعتبار أن الاحتياجات بطبيعتها فردية .

◀◀ التدريب الجماعي : ويكون ذلك بالنسبة لمجموعات العمل التي تشترك معاً في إنجاز مهام محددة ، ويكون المطلوب تدريب موظفيها على هذه المهام ، أو بالنسبة للموظفين الذين تبين دراسات الاحتياجات التدريبية وجود قواسم مشتركة بينهم من هذه الناحية فتعمل إدارات التدريب على تجميع هؤلاء في جماعات تدريبية وإخضاعهم معاً لبرامج تنسجم مع هذه الاحتياجات .

• البحث الثاني : مدير المدرسة :

• تعريف مدير المدرسة :

مدير المدرسة المخطط المقيم ، والعقل المدبر ، القائد الميداني المسئول الأول عن تسيير العملية التعليمية إلى بر الأمان ، ويصفه الطويل ( ٢٠٠١ م ) بأنه " إنسان يفترض أن يسير بخطى ثابتة ومتحمسة نحو تحقيق أهداف وغايات مؤسسته ومراميها ، إنه إنسان يعيش منظومة قيمية تنادي بالإيمان بالله وبكرامة الفرد وقيمه ، ملتزم بقيم المجتمع الحر مؤمن إيماناً راسخاً بأهمية التربية والتعليم كأساس مهم تستند إليه مكانة المجتمع ونجاحه" . ( الطويل ، ٢٠٠١ م ، ٣٤١ )

### • أهمية مدير المدرسة :

يعتبر مدير المدرسة المسؤول الأول عن قيادتها، ورسم خططها، وتنفيذ سياساتها، وحسن إدارتها، وعاملاً أساسياً في إنجاحها، فلا توجد مدرسة جيدة إلا إذا كان بها مدير على درجة عالية من الفاعلية، فهو المشرف المقيم، الداعم للتطوير، المبادر للتخطيط، الرأس المدبر للتنفيذ .

كما يعتبر زهران (١٩٩١) مدير المدرسة أنه " قائد تربوي مهمته تنسيق كافة الجهود وتوفير التسهيلات والإمكانات المنبثقة من أهداف مجتمعه " . ( زهران ، ١٩٩١ م ، ٦٧ )

ويرجع حمدان أهمية مدير المدرسة إلى كونه وسيطاً بين المدرسة وبين :

- ◀ البيئة المحيطة بالمدرسة ويمثلها أولياء الأمور .
- ◀ إدارة التعليم والمراكز الثقافية والتربوية والاجتماعية والمدارس النموذجية .
- بالإضافة إلى عمله الأساسي بالمدرسة . ( حمدان ، ٢٠٠٧ م ، ٢٥ )

ويمكن تصور أهمية مدير المدرسة "إذا نظرنا إلى هيكل الإدارة المدرسية على أنه هرم مدرج له قمة وله قاعدة فإن مدير المدرسة يتربع على قمة هذا الهرم الإداري والمتدرج في السلطة من أعلى إلى أسفل ، وإذا نظرنا إلى إدارة المدرسة على أنها دائرة لها مركز ومحيط فإن مدير المدرسة يعتبر هو المحور لهذه الدائرة ومركزها فهو يقع في مكان متوسط يتيح له الرؤية والتوجيه لكل أجزاء هذه الدائرة من محورها إلى محيطها" . (عبود وآخرون، ٢٠٠٠ م ، ١٤٩ )

### • وظائف الإدارة المدرسية :

- صنف (بامشموس ، ١٤٢٣ هـ) وظائف الإدارة المدرسية فيما يلي:
- ◀ الوظائف الإدارية: وتشتمل على توفير القوى العاملة اللازمة للمدرسة، وتطبيق الوظائف الإدارية ، كالتخطيط، والتنظيم، والتوجيه، والمتابعة، والرقابة، وحل المشكلات الإدارية، واتخاذ القرارات المناسبة، وتوفير كل ما يخدم العملية التعليمية، والاستخدام الأمثل للموارد البشرية والمادية.
- ◀ الوظائف الفنية: الحرص على النمو المهني لدى المعلمين، ورفع مستوى الأداء، وممارسة الإشراف والتوجيه والتقويم لهذا الأداء، والاهتمام بالأنشطة الصيفية واللاصفية، والإسهام في تطوير المناهج وطرائق التدريس، والاستفادة من الخبرات التربوية في مجال التعليم.
- ◀ الوظائف الاجتماعية والإنسانية: وتشمل توفير الجو العائلي، والاستقرار النفسي لكل أفراد المدرسة، واحترام الآراء، والميول ، والرغبات لجميع أفراد المدرسة، وتوثيق الصلة والعلاقة بالمجتمع الخارجي، وتعريفه بأهداف وبرامج المدرسة، والاستعانة بأفراد المجتمع في دراسة المشكلات التي تواجه المدرسة والمساهمة الفاعلة في إيجاد الحلول المناسبة. ( بامشموس ، ١٤٢٣ هـ ، ص ٦٨ - ٧٠ ) .



• مهام مدير المدرسة :

ذكر (الليحاني، ١٤٣١، ص٩٦) أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً، ويدخل في مسؤولياته مايلي :

« الإحاطة الكاملة بأهداف المرحلة وتفهمها والتعرف على خصائص طلابه وفقاً لما جاء في سياسة المملكة.

« تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب واكتساب الخصال الحميدة.

« متابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها للاستخدام مثل : (المصلى، المعامل والمختبرات، مركز مصادر التعلم، المقصف المدرسي وقاعات النشاط، والأفنية والملاعب، وأجهزة التكييف وتبريد المياه وغيرها، وتنظيم الفصول وتوزيع الطلاب عليها).

« اتخاذ الترتيبات اللازمة لبدء الدراسة في الموعد المحدد وإعداد خطط العمل في المدرسة وتنظيم الجداول، وتوزيع الأعمال وبرامج النشاط على منسوبي المدرسة، وتشكيل المجالس واللجان في المدرسة ومتابعة قيامها بمهامها وفق التعليمات وحسب ما تقتضيه حاجة المدرسة.

« الإشراف على المعلمات وزيارتهم في الفصول والإطلاع على أعمالهم ونشاطهم ومشاركتهم.

« تقويم الأداء الوظيفي للعاملات في المدرسة وفقاً للتعليمات المنظمة لذلك مع الدقة والموضوعية والتحقيق مع وجود الشواهد المؤيدة لما يضعه من تقديرات.

« الإسهام في النمو المهني للمعلم من خلال تلمس احتياجاته التدريبية واقتراح البرامج المناسبة له ومتابعة التحاقه بما يحتاج إليه من البرامج داخل المدرسة وخارجها وتقويم أثارها على أدائه والتعاون في ذلك مع المشرف التربوي المختص.

« تعزيز دور المدرسة الاجتماعي وفتح آفاق التعاون والتكامل بين المدرسة وأولياء أمور الطلاب وغيرهم ممن لديهم القدرة على الإسهام في تحقيق أهداف المدرسة.

« التعاون مع المشرفين التربويين وغيرهم ممن تقتضي طبيعة عملهم زيارة المدرسة وتسهيل مهماتهم ومتابعة تنفيذ توصياتهم وتوجيهاتهم مع ملاحظة المبادأة من المشرف المختص عند الحاجة.

« توثيق العلاقة بأولياء الأمور ودعوتهم للإطلاع على أحوال أبنائهم ومواصلة أشعارهم بملاحظات المدرسة ومرئياتها حول سلوكهم ومستوى تحصيلهم والتشاور معهم لمعالجة ما قد يواجهه أبنائهم من مشكلات.

« المشاركة في الاجتماعات واللقاءات وبرامج التدريب وفق ما تراه إدارة التعليم أو المشرف التربوي المختص.

◀ إطلاع هيئة المدرسة على التعاميم والتوجيهات واللوائح والأنظمة الصادرة من جهات الاختصاص ومناقشتها معهم لتفهم مضامينها والعمل بموجبها، وذلك من خلال اجتماع يعقد لهذا الغرض.

◀ الإشراف على برامج التوجيه والإرشاد في المدرسة والاهتمام بها ومتابعة برامج النشاط وتقويمها والعمل على تحقيق أهدافها.

◀ القيام بتدريس ما يسند إليه حسب الحصص.

◀ تهيئة وكيل المدرسة للقيام بعمل مدير المدرسة عند الحاجة، مثل: تمكينه من المشاركة في زيارة المعلمين ومتابعة أدائهم ورئاسة بعض اللجان وغير ذلك.

◀ تقديم تقرير نهاية كل عام دراسي إلى إدارة التعليم يتضمن ما تم إنجازه خلال العام إضافة إلى ما تراه إدارة المدرسة من مبادرات ومرثيات تهدف إلى تطوير العمل في المدرسة بصفة خاصة وفي المدارس الأخرى وفي التعليم بوجه عام.

◀ أية أعمال أخرى تسندها إليه إدارة التعليم مما تقتضيه طبيعة العمل التعليمي. (الليحاني، ١٤٣١، ص٩٦)

#### • المهارات المطلوب توافرها في مدير المدرسة :

لخص ( عبد الجواد، ٢٠٠٠ م ) المهارات الواجب توافرها في المدير في ثلاث مجموعات هي :

#### • المجموعة الأولى :

وتتعلق كيفية التعامل مع مختلف أنواع الأفراد وتشمل :

◀ مهارات تحفيز الأفراد للعمل .

◀ مهارات الاتصال بالغير .

#### • المجموعة الثانية :

وهي مهارات مرتبطة بالمعلومات وتشمل :

◀ مهارات تجميع المعلومات ( الملائمة - الدقة - التوقيت ) .

◀ مهارات تخزين المعلومات بقصد استرجاعها بسرعة .

◀ مهارات تفسير وتحليل الموضوعات .

#### • المجموعة الثالثة :

وهي مهارات اتخاذ القرارات . وتشمل :

◀ مهارة تشخيص المشكلات .

◀ مهارات التحليل الموضوعي .

◀ تفهم اقتصاديات المشروع والاستثمار ( التكلفة والعائد ) .

◀ تفهم الأولويات والعمل بموجبها . ( عبد الجواد، ٢٠٠٠ م ، ص ١٧ - ١٨ )

• الدراسات السابقة :

• الدراسات العربية :

١ - دراسة عبير جمال حافظ القيسي ( ٢٠١٠م) بعنوان "درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم" . هدفت هذه الدراسة إلى تعرف درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، بالإضافة إلى بيان اثر متغيرات الدراسة (الجنس، ومرحلة المدرسة، والمؤهل العلمي، والخبرة الإدارية بالسنوات، وموقع المحافظة) على تأثير الدورات التدريبية، وتكون مجتمع الدراسة من جميع مديري المدارس الحكومية في محافظات الضفة الغربية، والذين التحقوا بالدورات التدريبية قيد الدراسة ابتداء من عام ٢٠٠٥م وحتى بداية ٢٠١٠م، والبالغ عددهم (٤٨٠) مديراً. وتكونت عينة الدراسة من (١٥٧) مديراً، اختيروا بطريقة طبقية عشوائية، أي ما يقارب (٣٢.٧ %) من مجتمع الدراسة، ولتحقيق هدف الدراسة، قامت الباحثة بإعداد الاستبانة كأداة للبحث .

وقد توصلت الدراسة إلى النتائج الآتية:

« أولاً: إن درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، قد حقق درجة مرتفعة جداً.

« ثانياً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية على ( مستوى الدلالة  $\alpha = ٠.٠٥$  ) بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، وفق المستوى المقبول تربوياً (المعيار  $= ٣.٠٠$  ) للمقياس المعد لقياس ذلك، ولصالح متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم.

« ثالثاً: عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية على ( مستوى الدلالة  $\alpha = ٠.٠٥$  ) بين درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، تعزى لمتغيرات الجنس، وموقع المحافظة، ومرحلة المدرسة.

« رابعاً: وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة  $\alpha = ٠.٠٥$  ) بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بين حملة الدبلوم، وحملة بكالوريوس وأعلى، ولصالح حملة (بكالوريوس وأعلى)، ووجود فروق تعزى لمتغير الخبرة الإدارية بالسنوات، ولصالح أصحاب الخبرة الإدارية ( ٥ سنوات فأقل) و( ٦ - ١٠ ) سنوات .

وبناءً إلى ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، أوصت الباحثة بتوصيات منها:

◀ الاستمرار في عقد دورات تدريبية للمديرين، لما تتركه هذه الدورات من أثر إيجابي في أداء مديري المدارس لمهامهم.  
◀ ضرورة التنسيق مع الجامعات في إعداد البرامج والدورات التدريبية، بحيث تقوم الجامعات وبالتنسيق مع وزارة التربية والتعليم بتأهيل المديرين وتدريبهم، على أن يُمنحوا شهادات علمية في نهاية البرامج التدريبية، خاصة إذا كانت طويلة زمنياً.

٢ - دراسة العمري ( ٢٠١١ ) بعنوان " تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من مديري مدارس محافظة اربد " وهدفت الدراسة إلى تقويم برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج من مديري مدارس محافظة اربد، وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية:

◀ ما مدى توافر المبادئ التربوية في برنامج تطوير الإدارة المدرسية من وجهة نظر المشاركين في البرنامج في كل من المجالات التالية : التخطيط والأهداف والمحتوى والمحاضرون والأساليب والأنشطة وبيئة التدريب والقياس والتقويم؟

◀ ما مدى مساهمة برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس للكفايات الإدارية؟

◀ هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في مدى مساهمة برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك مديري المدارس للكفايات الإدارية تعزى لاختلاف متغيرات الخبرة والجنس والمؤهل العلمي؟

وتم تطوير استبانة تضمنت (٥٥) فقرة وبعد التحكيم أصبحت (٤٣) فقرة موزعة على ستة مجالات، وللإجابة على أسئلة الدراسة تم استخدام تحليل التباين الأحادي واختبار (ت). وقد أظهرت الدراسة النتائج التالية:

◀ أن المؤشر العام لدى مديري المدارس نحو مدى توافر المبادئ التربوية في برنامج تطوير الإدارة المدرسية كان مؤشراً إيجابياً.

◀ يسهم برنامج تطوير الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة في امتلاك مديري المدارس للكفايات الإدارية.

◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المديرين نحو مدى مساهمة برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك المديرين للكفايات الإدارية، وكانت لصالح الإناث

◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المديرين نحو مدى مساهمة برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك المديرين للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح حملة البكالوريوس.

◀ توجد فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المديرين نحو مدى مساهمة برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك المديرين للكفايات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت لصالح المديرين في فئة الخبرة (٦ - ١٠) سنوات .

٣ - دراسة أمل الغدير (١٤٢٢هـ) بعنوان " البرامج التدريبية وأثرها على أداء المديرات والمساعدات بالمدارس المتوسطة والثانوية في مدينة الرياض باستخدام نماذج تقويم الأداء الوظيفي " هدفت الدراسة إلى معرفة أثر البرامج التدريبية التي تقدمها الإدارة العامة للتدريب التربوي بتعليم البنات على الأداء الوظيفي للملتحقات بتلك البرامج من مديرات ومساعدات المرحلة المتوسطة والثانوية في مدينة الرياض كما هدفت أيضا إلى معرفة الفروق في مستوى الأداء بين عناصر نموذج الأداء الوظيفي للملتحقات بتلك البرامج وقد كانت عينة الدراسة جميع أفراد الدراسة من المديرات والمساعدات، واللاتي أنهين البرامج لعام (١٤١٧ - ١٤١٨هـ) وقد تم استخدام تقارير الأداء الوظيفي كأداة لدراسة وكانت أهم نتائج الدراسة ما يلي :

◀ أن الدورات التي يقدمها تعليم البنات رغم اختلافها، إلا أنه لا يوجد لها أثر فعال على المتدربات، وذلك بناء على الأداء الإجمالي لهن .  
◀ أن الدورات لم يكن لها اثر فعال على أي عنصر من عناصر بطاقة الأداء الوظيفي ( الوظيفة، الصفات، الشخصية، العلاقات) .  
◀ لم يكن هناك أداء فعال لبرامج الإدارة المدرسية لمديرات ومساعدات المرحلة المتوسطة والثانوية، وكذلك لبرامج تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي .

◀ يرجع عدم وجدوى هذه البرامج إلى نماذج التقويم المستخدمة لتقويم أداء المديرات والمساعدات نظرا لغموضها، وكونها مقاييس غير صادقة .

٤ - دراسة أمل بنت سلامة الشامان (١٤٢١هـ) بعنوان " أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم " هدفت الدراسة إلى التعرف على أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها قبل وأثناء ممارسة العمل الإداري في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم وذلك من خلال تسعين كفاية شملت أداة الدراسة وتوزعت على سبعة محاور .

وقد تكونت العينة من جميع مدراء ومديرات المدارس الحكومية بالمراحل المختلفة (ابتدائي، متوسط، ثانوي ) في مدينة تبوك ، وهي تشمل (٣٣) مديرا في المرحلة الابتدائية، و(١٣) مديرا في المرحلة المتوسطة، و(٨) مدراء في المرحلة الثانوية . كما تضمن العينة (٣٥) مديرة في المرحلة الابتدائية، و(١٩) مديرة في المرحلة المتوسطة، و(١٢) مديرة في المرحلة الثانوية .

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها :  
◀ معظم أفراد العينة لم يأخذوا برامج تدريبية قبل مباشرة العمل الإداري، أما أثناء العمل الإداري فقد أفاد معظم من التحق ببرامج تدريبية أنهم أخذوا برنامجا تدريبيا واحدا فقط .

« أوضح معظم أفراد العينة أن الرغبة في توسيع المعلومات الإدارية كانت من العوامل المشجعة للالتحاق بالبرامج التدريبية بشكل كبير ثم تليها الحوافز الوظيفية .

أما بالنسبة لعامل التهرب من متاعب العمل، فإنه لم يكن دافعا للالتحاق بالبرامج التدريبية .

وفي ضوء نتائج الدراسة تم تقديم بعض التوصيات أهمها : إعادة النظر في برامج إعداد مدراء ومديرات المدارس قبل الخدمة وأثنائها حتى تعكس أهداف واستراتيجيات هذه البرامج الحاجات التدريبية للمتعلمين .

« الأخذ في الاعتبار أولويات الحاجات التدريبية من وجهة نظر المدراء والمديرات عن وضع الخطط التدريبية وعدم الاقتصاد على رأي الخبراء .

« يجب أن يكون أحد الشروط الأساسية للتعيين في وظيفة مدير أو مديرة مدرسة هو حضور برنامج تدريبي في الإدارة المدرسية وإكماله بنجاح .

#### • الدراسات الأجنبية :

١ - دراسة هاموند (Hammond, 2006) بعنوان " دراسة القيادة المدرسية: تطوير مديرين ناجحين " وهي دراسة نوعية، عملت على تحليل محتوى المواد التدريبية لثمان برامج تدريبية مهنية في تدريب مديري المدارس على قيادة المدرسة، وذلك في خمس ولايات في الولايات المتحدة الأمريكية، وتضمن التحليل سياسات التدريب، والتكلفة المالية لهذه البرامج، كما تضمنت الدراسة ملاحظة سلوك عينة من المديرين الذين خضعوا للبرامج التدريبية، من أجل فحص تأثير البرامج التدريبية على قيادتهم لمدارسهم، وقد أظهرت النتائج أن هناك تأثير قوي للبرامج التدريبية على قيادة المديرين لمدارسهم، رغم أن الإنفاق على هذه البرامج يتجاوز الفائدة المتوقعة منهم، ودعت الدراسة إلى ضرورة تنظيم البرامج التدريبية مع التغير الحاصل في المدارس الأمريكية، لكي تصبح القيادة المدرسية أكثر مرونة واستيعاباً للمتغيرات المجتمعية والبيئية.

٢ - دراسة جين وايفانس (Jean & Evans, 1995) بعنوان " تدريب مديري المدارس في السنة الأولى للإدارة، والآثار المترتبة من الشهادات الإدارية وبرامج الدراسات العليا" وهي دراسة مقارنة بين أداء ثلاثين (٣٠) من مديري المدارس الابتدائية في ولاية مونتانا بالولايات المتحدة الأمريكية، الذين حصلوا على دورة الإدارة المدرسية، وبين آخرين لم يحصلوا عليها وكانت النتائج كما يلي: شعور مديرو المدارس الذين حصلوا على دورة في الإدارة المدرسية في جامعة مونتانا أن أدائهم أفضل في ممارسات مهمات تعتبر ضرورية للمدارس مثل (الإشراف التربوي، تقويم أداء المعلمين، وتنمية روح الفريق، وتسهيل عملية الاتصال الإداري... الخ)، ممن لم يحصلوا على مثل هذه الدورة، وبناء على هذه النتائج أوصت الدراسة بالتركيز على النواحي الأكاديمية في البرامج التدريبية

التي تقدمها جامعة مونتانا، و منح شهادة أكاديمية للدورة، وجعل الدورات التدريبية ضمن متطلبات برنامج الدراسة للطلاب المتخرجين في الإدارة المدرسية.

• **التعليق على الدراسات السابقة :**

باستعراض الدراسات السابقة يمكن الوقوف على الملاحظات التالية :  
◀ أن جميع الدراسات السابقة فحصت أثر البرامج التدريبية على أداء مديري المدارس .

◀ تميزت بعض الدراسات بتحليل محتوى برامج تدريبية مهنية في تدريب مديري المدارس على قيادة المدرسة مثل دراسة ( Hammond, 2006 ) .

◀ تميزت بعض الدراسات بدراسة مدى توافر المبادئ التربوية في برنامج تطوير الإدارة المدرسية مثل دراسة ( العمري ، ٢٠٠١ ) .

◀ اعتمدت بعض الدراسات على وجهات نظر المفحوصين للتعرف على تأثير البرامج التدريبية على أدائهم كما في دراسات (القيسي ، ٢٠١٠م) ، ( العمري ، ٢٠٠١م) (الشامان ، ١٤٢١هـ) ، و اعتمدت بعض الدراسات على نماذج تقويم الأداء الوظيفي ، كما في دراسة ( الغدير ، ١٤٢٢هـ) ، واعتمدت بعض الدراسات على ملاحظة سلوك المفحوصين كما في دراسة ( Hammond ، 2006) ، بينما اعتمدت دراسة ( Jean & Evans ، ١٩٩٥ ) على مقارنة أداء المفحوصين .

وتتشابه هذه الدراسة مع الدراسات السابقة بدراساتها لتأثير البرامج التدريبية على أداء المتدربين وبتركيزها على فئة مديري المدارس .

وتتميز عنها بدراساتها لفاعلية البرامج التدريبية على أداء مديرات المدارس بمحافضة الخرج من وجهة نظرهن .

• **منهجية الدراسة وإجراءاتها :**

• **منهج الدراسة :**

في ضوء طبيعة الدراسة والأهداف التي تسعى إلى تحقيقها ، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي والذي يهتم بدراسة الظاهرة كما توجد في الواقع ويصفها وصفا دقيقا ويعبر عنها تعبيرا كيفيا يصف الظاهرة ويوضح خصائصها أو تعبيرا كميا فيصف الظاهرة رقميا ويوضح مقدارها أو حجمها ودرجات ارتباطها مع الظواهر المختلفة الأخرى (عبيدات وآخرون ، ٢٠١١م ، ص ١٧٦) .

• **مجتمع الدراسة :**

تألف مجتمع الدراسة من جميع مديرات مدارس التعليم العام بمحافضة الخرج والبالغ عددهن (١٥٤) مديرة مدرسة .

• **عينة الدراسة :**  
بعد التطبيق الميداني لأداة الدراسة واستبعاد غير الصالح منها حصلت الباحثة على (٤٠) استبانة وبما يمثل ٢٦% من مجتمع الدراسة .

• **وصف مفردات عينة الدراسة:**  
تقوم هذه الدراسة على عدد من المتغيرات المستقلة المتعلقة بالخصائص الشخصية والوظيفية لمفردات عينة الدراسة متمثلة في (المؤهل العلمي - عدد سنوات الخبرة في الإدارة - عدد البرامج التدريبية التي التحقت بها من العام الدراسي ١٤٢٨/١٤٢٩ هـ وحتى نهاية الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣٣ هـ تحت إشراف وحدة التدريب التربوي بمحافظة الخرج) . وفي ضوء هذه المتغيرات يمكن تحديد خصائص مفردات عينة الدراسة على النحو التالي:

جدول رقم (١) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

النسبة	التكرار	المؤهل العلمي
٣٥	١٤	دبلوم
٦٥	٢٦	بكالوريوس
٪١٠٠	٤٠	المجموع

يتضح من الجدول رقم (١) أن (٢٦) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته ٦٥% من إجمالي مفردات عينة الدراسة مؤهلن العلمي بكالوريوس وهن الفئة الأكثر من مفردات عينة الدراسة، بينما (١٤) منهن يمثلن ما نسبته ٣٥% من إجمالي مفردات عينة الدراسة مؤهلن العلمي دبلوم، وهذه النتيجة يوضحها الشكل البياني (١):



شكل رقم (١) تمثيل بياني لعينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

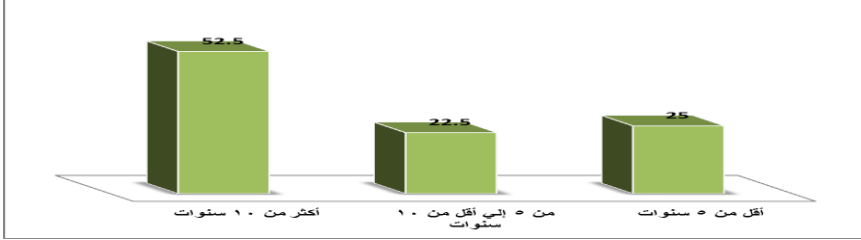
جدول رقم (٢) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة

النسبة	التكرار	عدد سنوات الخبرة في الإدارة
٢٥	١٠	أقل من ٥ سنوات
٢٢.٥	٩	من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات
٥٢.٥	٢١	أكثر من ١٠ سنوات
٪١٠٠	٤٠	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٢) أن (٢١) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته ٥٢.٥% من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهن في الإدارة أكثر من ١٠ سنوات وهن الفئة الأكثر من مفردات عينة الدراسة، بينما (١٠) منهن يمثلن ما نسبته ٢٥% من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهن



في الإدارة أقل من ٥ سنوات، مقابل (٩) منهن يمثلن ما نسبته ٢٢.٥٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد سنوات خبرتهن في الإدارة من ٥ إلى أقل من ١٠ سنوات، وهذه النتيجة يوضحها الشكل البياني (٢):



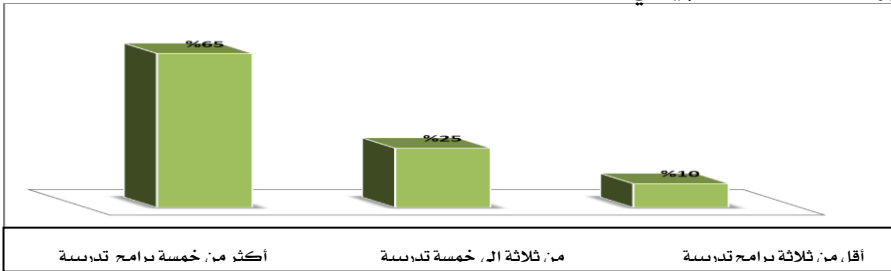
شكل رقم (٢) تمثيل بياني لعينة الدراسة وفق متغير عدد سنوات الخبرة

توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير عدد البرامج التدريبية التي التحقت بها مديرة المدرسة من العام ١٤٢٨ / ١٤٢٩ هـ وحتى نهاية الفصل الأول من العام ١٤٣٢ / ١٤٣٣ هـ تحت إشراف وحدة التدريب التربوي بمحافظة الخرج

جدول رقم (٣) توزيع مفردات عينة الدراسة وفق متغير عدد البرامج التدريبية

النسبة	التكرار	عدد البرامج التدريبية
١٠	٤	أقل من ثلاثة برامج تدريبية
٢٥	١٠	من ثلاثة إلى أقل من خمسة برامج تدريبية
٦٥	٢٦	أكثر من خمسة برامج تدريبية
١٠٠٪	٤٠	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٣) أن (٢٦) من مفردات عينة الدراسة يمثلن ما نسبته ٦٥٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد البرامج التدريبية التي التحقن بها أكثر من خمسة برامج تدريبية وهن الفئة الأكثر من مفردات عينة الدراسة، بينما (١٠) منهن يمثلن ما نسبته ٢٥٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد البرامج التدريبية التي التحقن بها من ثلاثة إلى أقل من خمسة برامج تدريبية، مقابل (٤) منهن يمثلن ما نسبته ١٠٪ من إجمالي مفردات عينة الدراسة عدد البرامج التدريبية التي التحقن بها أقل من ثلاثة برامج تدريبية، وهذه النتيجة يوضحها الشكل البياني (٣):



شكل رقم (٣) تمثيل بياني لعينة الدراسة وفق متغير عدد البرامج التدريبية

• أداة الدراسة :

بناءً على طبيعة البيانات التي يراد جمعها، وعلى المنهج المتبع في الدراسة، وجدت الباحثة أن الأداة الأكثر ملاءمة لتحقيق أهداف هذه الدراسة هي "الاستبانة"، وقامت الباحثة بتصميم الاستبانة معتمدة في ذلك على الدراسات في نفس المجال، وأدبيات الإدارة التربوية .

وقد تكونت الاستبانة من قسمين: الأول البيانات الأولية، والثاني فقرات لقياس فاعلية البرامج التدريبية في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن، موزعة على محورين هما :

◀ المحور الأول : المهام الإدارية .

◀ المحور الثاني : المهام الفنية .

• صدق أداة الدراسة:

◀ الصدق الظاهري للأداة : للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة (الاستبانة) عرض الباحثة الأداة على المشرفة على الدراسة، ومجموعة من المحكمات من الأكاديميات في الجامعة بهدف الحكم على مناسبة المحاور لأهداف الدراسة وأسئلتها، ووضوح العبارات ومدى انتمائها لكل محور .

◀ صدق الاتساق الداخلي للأداة : بعد التأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة قامت الباحثة بتطبيقها ميدانياً وعلى بيانات العينة قامت الباحثة بحساب معامل ارتباط 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.

جدول رقم (٤) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الأول بالدرجة الكلية للمحور

رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور
١	٠.٧٧٩	٨	٠.٧٧٧
٢	٠.٧٨٥	٩	٠.٧٣٥
٣	٠.٧٣٦	١٠	٠.٧٧٧
٤	٠.٦٥٧	١١	٠.٧١٦
٥	٠.٦٦٦	١٢	٠.٧٨١
٦	٠.٧٤٢	١٣	٠.٨٢٧
٧	٠.٧٣١	١٤	٠.٧٢٧

يلاحظ ❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

يتضح من الجداول رقم (٤)، (٥) أن قيم معامل ارتباط كل عبارة من العبارات مع محاورها موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى الدلالة (٠.٠١) فأقل مما يدل على صدق اتساقها مع محاورها .

جدول رقم (٥) معاملات ارتباط بيرسون لعبارات المحور الثاني بالدرجة الكلية للمحور

معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة	معامل الارتباط بالمحور	رقم العبارة
❖❖٠.٧٠٤	٩	❖❖٠.٧٥٨	١
❖❖٠.٧٨٦	١٠	❖❖٠.٨١٦	٢
❖❖٠.٨٤٨	١١	❖❖٠.٧٧٩	٣
❖❖٠.٨٦٠	١٢	❖❖٠.٨١١	٤
❖❖٠.٧٩٤	١٣	❖❖٠.٨٠٤	٥
❖❖٠.٨٨٢	١٤	❖❖٠.٧٧١	٦
❖❖٠.٧٨٤	١٥	❖❖٠.٨٣٠	٧
-	-	❖❖٠.٨٥٢	٨

يلاحظ ❖❖ دال عند مستوى الدلالة ٠.٠١ فأقل

• ثبات أداة الدراسة:

لقياس مدى ثبات أداة الدراسة (الاستبانة) استخدمت الباحثة (معادلة ألفا كرونباخ) (Cronbach's Alpha ( $\alpha$ )) للتأكد من ثبات أداة الدراسة، والجدول رقم (٦) يوضح معاملات ثبات أداة الدراسة.

جدول رقم (٦) معامل ألفا كرونباخ لقياس ثبات أداة الدراسة

ثبات المحور	عدد العبارات	محاوير الاستبانة
٠.٩٣٥١	١٤	المهام الإدارية
٠.٩٦٠٥	١٥	المهام الفنية
٠.٩٧١٠	٢٩	الثبات العام

يتضح من الجدول رقم (٦) أن معامل الثبات العام لمحاوير الدراسة عال حيث بلغ (٠.٩٧١٠) وهذا يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

• إجراءات تطبيق الدراسة الميدانية

تم تطبيق أداة الدراسة من خلال الخطوات التالية :

« الحصول على خطاب موجه وكيالة قسم الإدارة التربوية إلى نائب مدير إدارة التربية والتعليم بمحافظة الخرج لطلب تسهيل مهمة الباحثة .

« الحصول على خطاب من نائب مدير إدارة التربية والتعليم بمحافظة الخرج لتسهيل مهمة الباحثة .

« تم إرسال الاستبانة إلى جميع مديرات مدارس التعليم العام للبنات بمحافظة الخرج والبالغ عددهن (١٥٤) مديرة ، وبعد الجمع الميداني لها واستبعاد غير الصالح منها بلغ عدد الاستبانات المسترجعة (٤٠) استبانة بما يمثل ٢٦% من مجتمع الدراسة .

وبعد ذلك تم إدخال البيانات، ومعالجتها إحصائياً بالحاسب الآلي ، ومن ثم تم تحليل البيانات واستخراج النتائج .

• أساليب المعالجة الإحصائية :

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية المناسبة باستخدام الحزم الإحصائية للعلوم

الاجتماعية Statistical Package for Social Sciences والتي يرمز لها اختصاراً بالرمز (SPSS).

وذلك بعد أن تم ترميز وإدخال البيانات إلى الحاسب الآلي، ولتحديد طول خلايا المقياس الخماسي ( الحدود الدنيا والعليا ) المستخدم في محاور الدراسة ، تم حساب المدى ( ٥ - ١ = ٤ )، ثم تقسيمه على عدد خلايا المقياس للحصول على طول الخلية الصحيح أي ( ٤ / ٥ = ٠.٨٠ ) بعد ذلك تم إضافة هذه القيمة إلى أقل قيمة في المقياس ( أو بداية المقياس وهي الواحد الصحيح ) وذلك لتحديد الحد الأعلى لهذه الخلية، وهكذا أصبح طول الخلايا كما يأتي:

◀ من ١ إلى ١.٨٠ يمثل (منخفضة جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

◀ من ١.٨١ إلى ٢.٦٠ يمثل (منخفضة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

◀ من ٢.٦١ إلى ٣.٤٠ يمثل (متوسطة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

◀ من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠ يمثل (كبيرة) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

◀ من ٤.٢١ إلى ٥.٠٠ يمثل (كبير جداً) نحو كل عبارة باختلاف المحور المراد قياسه.

وبعد ذلك تم حساب المقاييس الإحصائية التالية :

◀ التكرارات والنسب المئوية للتعرف على الخصائص الشخصية والوظيفية لأفراد عينة الدراسة وتحديد استجابات أفرادها تجاه عبارات المحاور الرئيسية التي تتضمنها أداة الدراسة.

◀ المتوسط الحسابي الموزون (المرجح) " Weighted Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة على كل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة الأساسية، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب العبارات حسب أعلى متوسط حسابي موزون.

◀ المتوسط الحسابي " Mean " وذلك لمعرفة مدى ارتفاع أو انخفاض استجابات أفراد عينة الدراسة عن المحاور الرئيسية (متوسط متوسطات العبارات)، مع العلم بأنه يفيد في ترتيب المحاور حسب أعلى متوسط حسابي.

◀ تم استخدام الانحراف المعياري "Standard Deviation" للتعرف على مدى انحراف استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، ولكل محور من المحاور الرئيسية عن متوسطها الحسابي. ويلاحظ أن الانحراف المعياري يوضح التشتت في استجابات أفراد عينة الدراسة لكل عبارة من عبارات متغيرات الدراسة، إلى جانب المحاور الرئيسية، فكلما اقتربت قيمته من الصفر تركزت الاستجابات وانخفض تشتتها بين المقياس.

◀ تم استخدام اختبار (ت) للعينات المستقلة ( Independent Sample T-test ) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم التي تنقسم إلى فئتين .

◀ تم استخدام ( تحليل التباين الأحادي ) للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية بين اتجاهات أفراد عينة الدراسة نحو محاور الدراسة باختلاف متغيراتهم الشخصية والوظيفية التي تنقسم إلى أكثر من فئتين .

#### • تحليل الدراسة ومناقشتها :

##### • السؤال الأول:

ما فاعلية البرامج التدريبية في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات مدارس محافظة الخرج من وجهة نظرهن ؟

##### • أولاً : المهام الإدارية:

للتعرف على فعالية البرامج التدريبية في تطوير أداء مديرات المدارس لمهامهن الإدارية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور المهام الإدارية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٧) .

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن مفردات عينة الدراسة موافقات على أن البرامج التدريبية فعالة بدرجة كبيرة في تطوير أدائهن للمهام الإدارية بمتوسط (٣.٩٧ من ٥.٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار فعالة " بدرجة كبيرة" بالنسبة لأداة الدراسة.

ويتضح من النتائج أن هناك تفاوت في موافقة مفردات عينة الدراسة على فعالية البرامج التدريبية في تطوير أدائهن للمهام الإدارية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم على فعاليتها في تطوير أدائهن للمهام الإدارية ما بين ( ٣.٤٠ إلى ٤.٣٨ ) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الثالثة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (متوسطة / كبيرة جداً) بالنسبة لأداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة مفردات عينة الدراسة على فعالية البرامج التدريبية في تطوير أدائهن للمهام الإدارية حيث يتضح من النتائج أن مفردات عينة الدراسة موافقات على أن البرامج التدريبية فعالة بدرجة كبيرة جداً في تطوير أدائهن للمهام الثلاث المتمثلة في العبارات رقم ( ٧ ، ١٤ ، ٨ ) والتي تم ترتيبها تنازلياً حسب موافقة مفردات عينة الدراسة على أن البرامج التدريبية فعالة بدرجة كبيرة جداً في أدائهن لها كالتالي:

جدول رقم (٧) استجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور المهام الإدارية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الفعالية

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الفعالية					التكرار %	العبرة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً		
٧	٠.٧١	٤.٣٨	-	-	٥	١٥	٢٠	ك	متابعة حضور وانصراف الطالبات والعاملات في المدرسة
			-	-	١٢.٥	٣٧.٥	٥٠.٠	%	
١٤	٠.٩١	٤.٢٧	-	٢	٦	١١	٢١	ك	توزيع المهام والمسؤوليات على الموظفات في المدرسة
			-	٥.٠	١٥.٠	٢٧.٥	٥٢.٥	%	
٨	٠.٩٢	٤.٢٢	-	٢	٧	١١	٢٠	ك	الإشراف على الانضباط العام وتواجد الطالبات داخل المدرسة
			-	٥.٠	١٧.٥	٢٧.٥	٥٠.٠	%	
١٠	٠.٩٤	٤.٢٠	-	٣	٥	١٣	١٩	ك	متابعة حالات غياب وتأخر الطالبات والعاملات في المدرسة
			-	٧.٥	١٢.٥	٣٢.٥	٤٧.٥	%	
٣	١.٠٧	٤.١٣	-	٥	٥	١٠	٢٠	ك	المحافظة على ممتلكات المدرسة وتفقد مرافقتها وأعمال الصيانة فيها
			-	١٢.٥	١٢.٥	٢٥.٠	٥٠.٠	%	
٥	١.٠٥	٤.٠٧	١	٣	٥	١٤	١٧	ك	متابعة تنفيذ ما جاء في الخطابات والعاملات الواردة إلى المدرسة والصادرة منها
			٢.٥	٧.٥	١٢.٥	٣٥.٠	٤٢.٥	%	
٤	١.٠٦	٣.٩٥	١	٤	٥	١٦	١٤	ك	توجيه الخطابات والعاملات الواردة إلى المدرسة والصادرة منها
			٢.٥	١٠.٠	١٢.٥	٤٠.٠	٣٥.٠	%	
١	١.١٩	٣.٨٥	١	٥	١٠	٧	١٧	ك	الإشراف على استقبال الطالبات الجديديات وإجراءات قبولهن في المدرسة
			٢.٥	١٢.٥	٢٥.٠	١٧.٥	٤٢.٥	%	
١٣	١.١٢	٣.٨٥	١	٥	٧	١٣	١٤	ك	الإشراف على النظافة ووسائل السلامة داخل المدرسة
			٢.٥	١٢.٥	١٧.٥	٣٢.٥	٣٥.٠	%	
١٢	١.١٩	٣.٨٥	٢	٤	٧	١٢	١٥	ك	الإشراف على توفير المستلزمات والمواد والكتب التعليمية المناسبة
			٥.٠	١٠.٠	١٧.٥	٣٠.٠	٣٧.٥	%	
٩	١.٢٧	٣.٨٥	٣	٤	٥	١٢	١٦	ك	إعداد الجداول المدرسية
			٧.٥	١٠.٠	١٢.٥	٣٠.٠	٤٠.٠	%	
٦	١.٢٤	٣.٨٠	٣	٤	٥	١٤	١٤	ك	متابعة الحالات الصحية للطالبات والتعاون مع الجهات المختصة في ذلك
			٧.٥	١٠.٠	١٢.٥	٣٥.٠	٣٥.٠	%	
٢	١.١٧	٣.٧٥	-	٩	٦	١١	١٤	ك	الإشراف على توزيع الطالبات في الفصول المدرسية
			-	٢٢.٥	١٥.٠	٢٧.٥	٣٥.٠	%	
١١	١.٤١	٣.٤٠	٦	٥	٧	١١	١١	ك	الإشراف على شؤون التغذية داخل المدرسة
			١٥.٠	١٢.٥	١٧.٥	٢٧.٥	٢٧.٥	%	
٠.٨١		٣.٩٧	المتوسط العام						

« جاءت العبرة رقم (٧) وهي "متابعة حضور وانصراف الطالبات والعاملات في المدرسة" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٤.٣٨ من ٥) .

« جاءت العبارة رقم (١٤) وهى " توزيع المهام والمسؤوليات على الموظفين في المدرسة " بالمرتبة الثانية بمتوسط (٤.٢٧ من ٥).

« جاءت العبارة رقم (٨) وهى " الإشراف على الانضباط العام وتواجد الطالبات داخل المدرسة " بالمرتبة الثالثة بمتوسط (٤.٢٢ من ٥).

كما يتضح من النتائج أن مفردات عينة الدراسة موافقات على أن البرامج التدريبية فعالة بدرجة كبيرة في تطوير أدائهن في عشر مهام إدارية والتي تتمثل في العبارات رقم (١٠، ٣، ٥، ٤، ١، ١٣، ١٢، ٩، ٦، ٢) والتي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة مفردات عينة الدراسة على أن البرامج التدريبية فعالة بدرجة كبيرة في أدائهن لها كالتالي:

« جاءت العبارة رقم (١٠) وهى " متابعة حالات غياب وتأخر الطالبات والعاملات في المدرسة " بالمرتبة الأولى بمتوسط (٤.٢٠ من ٥).

« جاءت العبارة رقم (٣) وهى " المحافظة على ممتلكات المدرسة وتفقد مرافقها وأعمال الصيانة فيها " بالمرتبة الثانية بمتوسط (٤.١٣ من ٥).

« جاءت العبارة رقم (٥) وهى " متابعة تنفيذ ما جاء في الخطابات والمعاملات الواردة إلى المدرسة والصادرة منها " بالمرتبة الثالثة بمتوسط (٤.٠٧ من ٥).

« جاءت العبارة رقم (٤) وهى " توجيه الخطابات والمعاملات الواردة إلى المدرسة والصادرة منها " بالمرتبة الرابعة بمتوسط (٣.٩٥ من ٥).

« جاءت العبارة رقم (١) وهى " الإشراف على استقبال الطالبات الجديديات وإجراءات قبولهن في المدرسة " بالمرتبة الخامسة بمتوسط (٣.٨٥ من ٥).

« جاءت العبارة رقم (١٣) وهى " الإشراف على النظافة ووسائل السلامة داخل المدرسة " بالمرتبة السادسة بمتوسط (٣.٨٥ من ٥).

« جاءت العبارة رقم (١٢) وهى " الإشراف على توفير المستلزمات والمواد والكتب التعليمية المناسبة " بالمرتبة السابعة بمتوسط (٣.٨٥ من ٥).

« جاءت العبارة رقم (٩) وهى " إعداد الجداول المدرسية " بالمرتبة الثامنة بمتوسط (٣.٨٥ من ٥).

« جاءت العبارة رقم (٦) وهى " متابعة الحالات الصحية للطالبات والتعاون مع الجهات المختصة في ذلك " بالمرتبة التاسعة بمتوسط (٣.٨٠ من ٥).

« جاءت العبارة رقم (٢) وهى " الإشراف على توزيع الطالبات في الفصول المدرسية " بالمرتبة العاشرة بمتوسط (٣.٨٥ من ٥).

كما يتضح من النتائج أن مفردات عينة الدراسة موافقات على أن البرامج التدريبية فعالة بدرجة متوسطة في تطوير أدائهن في مهمة إدارية واحدة تتمثل في العبارة رقم (١١) وهى " الإشراف على شؤون التغذية داخل المدرسة " بمتوسط (٣.٤٠ من ٥).

وتتفق هذه النتائج مع نتيجة دراسة (العمرى ٢٠١١) والتي بينت إسهام برنامج تطوير الإدارة المدرسية بدرجة متوسطة في امتلاك مديري المدارس

للكفايات الإدارية كما تتفق مع نتيجة دراسة (Hammond, 2006) والتي بينت أن هناك تأثير قوي للبرامج التدريبية على قيادة المديرين لمدارسهم ، وهي ذات نتائج دراسة (Jean & Evans ، 1995) والتي بينت شعور مديرو المدارس الذين حصلوا على دورة في الإدارة المدرسية في جامعة مونتانا أن أدائهم أفضل في ممارسات مهمات تعتبر ضرورية للمدارس مثل (الإشراف التربوي، و تقويم أداء المعلمين، وتنمية روح الفريق، وتسهيل عملية الاتصال الإداري... الخ)، ممن لم يحصلوا على مثل هذه الدورة، بينما تختلف هذه النتائج مع نتيجة دراسة (الغدير ١٤٢٢هـ) والتي بينت أن الدورات التي يقدمها تعليم البنات رغم اختلافها، إلا أنه لا يوجد لها أثر فعال على المتدربات، وذلك بناء على الأداء الإجمالي لهن.

#### • ثانياً : المهام الفنية :

للتعرف على فعالية البرامج التدريبية في تطوير أداء مديرات المدارس لمهامهن الفنية تم حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والرتب لاستجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور المهام الفنية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٨) .

من خلال النتائج الموضحة أعلاه يتضح أن مفردات عينة الدراسة موافقات على أن البرامج التدريبية فعالة بدرجة كبيرة في تطوير أدائهن لمهامهن الفنية بمتوسط (٣.٩٩ من ٥.٠٠) وهو متوسط يقع في الفئة الرابعة من فئات المقياس الخماسي (من ٣.٤١ إلى ٤.٢٠) وهي الفئة التي تشير إلى خيار فعالة "بدرجة كبيرة" بالنسبة لأداة الدراسة.

ويتضح من النتائج الموضحة أعلاه أن هناك تفاوت في موافقة مفردات عينة الدراسة على فعالية البرامج التدريبية في تطوير أدائهن لمهامهن الفنية حيث تراوحت متوسطات موافقتهم ما بين (٣.٧٧ إلى ٤.٢٧) وهي متوسطات تتراوح ما بين الفئتين الرابعة والخامسة من فئات المقياس الخماسي واللذان تشيران إلى (كبيرة/ كبيرة جدا) بالنسبة لأداة الدراسة مما يوضح التفاوت في موافقة مفردات عينة الدراسة على فعالية البرامج التدريبية في تطوير أدائهن لمهامهن الفنية حيث يتضح من النتائج أن مفردات عينة الدراسة موافقات على أن البرامج التدريبية فعالة بدرجة كبيرة جدا في تطوير أدائهن في مهمة فنية واحدة تتمثل في العبارة رقم (١٥) وهي " إدارة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة " بمتوسط (٤.٢٧ من ٥) .

كما يتضح من النتائج أن مفردات عينة الدراسة موافقات على أن البرامج التدريبية فعالة بدرجة كبيرة في تطوير أدائهن لأربعة عشر من مهامهن الفنية تمثل في العبارات رقم (١٤، ١٠، ٩، ٥، ١٣، ٤، ١١، ١٢، ٨، ٢، ٧، ٦، ٣) والتي تم ترتيبها تنازليا حسب موافقة مفردات عينة الدراسة على أن البرامج التدريبية فعالة بدرجة كبيرة في أدائهن لها كالتالي:



جدول رقم (٨): استجابات مفردات عينة الدراسة على عبارات محور المهام الفنية مرتبة تنازلياً حسب متوسطات الموافقة

الرتبة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	درجة الفاعلية					التكرار النسبة %	العبرة	رقم العبرة
			منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	كبيرة	كبيرة جداً			
١	٠.٩٣	٤.٢٧	-	٢	٧	٩	٢٢	ك	إدارة العلاقات الإنسانية داخل المدرسة	١٥
			-	٥.٠	١٧.٥	٢٢.٥	٥٥.٠	%		
٢	٠.٩٤	٤.١٢	-	٣	٦	١٤	١٧	ك	اتخاذ القرارات بطريقة علمية	١٤
			-	٧.٥	١٥.٠	٣٥.٠	٤٢.٥	%		
٣	١.٠٧	٤.٠٨	١	٣	٦	١٢	١٨	ك	التعاون مع المسؤولين والمضربات التربويات لكل ما من شأنه تحسين وتطوير العملية التربوية في المدرسة	١٠
			٢.٥	٧.٥	١٥.٠	٣٠.٠	٤٥.٠	%		
٤	٠.٩٩	٤.٠٥	-	٣	٩	١١	١٧	ك	معالجة المشكلات التي تواجه الطالبات بالطرق التربوية السليمة	٩
			-	٧.٥	٢٢.٥	٢٧.٥	٤٢.٥	%		
٥	١.٠٠	٤.٠٣	-	٣	١٠	١٠	١٧	ك	متابعة أعمال الاختبارات وتقييم الطالبات	٥
			-	٧.٥	٢٥.٠	٢٥.٠	٤٢.٥	%		
٦	١.٠٣	٤.٠٢	١	٢	٨	١٣	١٦	ك	الإشراف على النشاط المدرسي وتوزيع أعماله ومهامه وتوفير مستلزماته	١٣
			٢.٥	٥.٠	٢٠.٠	٢٢.٥	٤٠.٠	%		
٧	١.١١	٤.٠٠	٢	٢	٦	١٤	١٦	ك	تقديم عمل موظفات المدرسة	٤
			٥.٠	٥.٠	١٥.٠	٣٥.٠	٤٠.٠	%		
٨	١.١٦	٤.٠٠	١	٥	٥	١١	١٨	ك	الإشراف على تنفيذ المناهج التعليمية	١١
			٢.٥	١٢.٥	١٢.٥	٢٧.٥	٤٥.٠	%		
٩	١.١١	٤.٠٠	-	٣	٦	١٦	١٥	ك	وضع الخطط المدرسية	١
			-	٧.٥	١٥.٠	٤٠.٠	٣٧.٥	%		
١٠	١.٠٥	٣.٩٨	-	٥	٧	١٢	١٦	ك	العمل على تطوير وتحسين أداء جميع موظفات المدرسة من خلال أساليب متنوعة	١٢
			-	١٢.٥	١٧.٥	٣٠.٠	٤٠.٠	%		
١١	٠.٩٧	٣.٩٧	-	٤	٧	١٥	١٤	ك	متابعة مستوى الطالبات العلمي	٨
			-	١٠.٠	١٧.٥	٣٧.٥	٣٥.٠	%		
١٢	١.١٥	٣.٩٠	٣	١	٧	١٥	١٤	ك	تنفيذ الخطط المدرسية	٢
			٧.٥	٢.٥	١٧.٥	٣٧.٥	٣٥.٠	%		
١٣	١.١٥	٣.٩٠	٢	٣	٧	١٣	١٥	ك	العمل على نمو الطالبات من جميع الجوانب	٧
			٥.٠	٧.٥	١٧.٥	٣٢.٥	٣٧.٥	%		
١٤	١.١٦	٣.٨٠	٢	٤	٧	١٤	١٣	ك	التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء أمور الطالبات لكل ما من شأنه تحقيق أهداف المدرسة ومعالجة مشكلاتها	٦
			٥.٠	١٠.٠	١٧.٥	٣٥.٠	٣٢.٥	%		
١٥	١.١٧	٣.٧٧	٣	٢	٨	١٥	١٢	ك	تقديم الخطط المدرسية	٣
			٧.٥	٥.٠	٢٠.٠	٣٧.٥	٣٠.٠	%		
٠.٨٦		٣.٩٩	المتوسط العام							

« جاءت العبرة رقم (١٤) وهي " اتخاذ القرارات بطريقة علمية" بالمرتبة الأولى بمتوسط (٤.١٢ من ٥) .

- « جاءت العبارة رقم (١٠) وهي "التعاون مع المسؤولين والمشرفات التربويات لكل ما من شأنه تحسين وتطوير العملية التربوية في المدرسة" بالمرتبة الثانية بمتوسط (٤.٠٨ من ٥) .
- « جاءت العبارة رقم (٩) وهي " معالجة المشكلات التي تواجه الطالبات بالطرق التربوية السليمة " بالمرتبة الثالثة بمتوسط (٤.٠٥ من ٥) .
- « جاءت العبارة رقم (٥) وهي " متابعة أعمال الاختبارات وتقويم الطالبات" بالمرتبة الرابعة بمتوسط (٤.٠٣ من ٥)
- « جاءت العبارة رقم (١٣) وهي " الإشراف على النشاط المدرسي وتوزيع أعماله ومهامه وتوفير مستلزماته" بالمرتبة الخامسة بمتوسط (٤.٠٢ من ٥.٠٠) .
- « جاءت العبارة رقم (٤) وهي " تقويم عمل موظفات المدرسة " بالمرتبة السادسة بمتوسط (٤.٠٠ من ٥.٠٠) .
- « جاءت العبارة رقم (١١) وهي " الإشراف على تنفيذ المناهج التعليمية " بالمرتبة السابعة بمتوسط (٤.٠٠ من ٥.٠٠) .
- « جاءت العبارة رقم (١) وهي " وضع الخطط المدرسية " بالمرتبة الثامنة بمتوسط (٤.٠٠ من ٥.٠٠) .
- « جاءت العبارة رقم (١٢) وهي " العمل على تطوير وتحسين أداء جميع موظفات المدرسة من خلال أساليب متنوعة " بالمرتبة التاسعة بمتوسط (٣.٩٨ من ٥.٠٠) .
- « جاءت العبارة رقم (٨) وهي " متابعة مستوى الطالبات العلمي " بالمرتبة العاشرة بمتوسط (٣.٩٧ من ٥.٠٠) .
- « جاءت العبارة رقم (٢) وهي " تنفيذ الخطط المدرسية " بالمرتبة الحادية عشر بمتوسط (٣.٩٠ من ٥.٠٠) .
- « جاءت العبارة رقم (٧) وهي " العمل على نمو الطالبات من جميع الجوانب " بالمرتبة الثانية عشر بمتوسط (٣.٩٠ من ٥.٠٠) .
- « جاءت العبارة رقم (٦) وهي " التواصل مع المجتمع المحلي وأولياء أمور الطالبات لكل ما من شأنه تحقيق أهداف المدرسة ومعالجة مشكلاتها " بالمرتبة الثالثة عشر بمتوسط (٣.٨٠ من ٥.٠٠) .
- « جاءت العبارة رقم (٣) وهي " تقويم الخطط المدرسية " بالمرتبة الرابعة عشر بمتوسط (٣.٧٧ من ٥.٠٠) .

وتتفق هذه النتائج في مجملها مع نتيجة دراسة (القيسي ٢٠١٠م) والتي بينت إن درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، قد حقق درجة مرتفعة جداً. كما تتفق مع نتيجة دراسة (Hammond, 2006) والتي بينت أن هناك تأثير قوي للبرامج التدريبية على قيادة المديرين لمدارسهم ، وهي ذات نتائج دراسة ( Jean & Evans ، 1995 ) والتي بينت شعور مديرو المدارس الذين حصلوا على دورة في الإدارة المدرسية

في جامعة مونتانا أن أدائهم أفضل في ممارسات مهمات تعتبر ضرورية للمدارس مثل (الإشراف التربوي، وتقويم أداء المعلمين، وتنمية روح الفريق، وتسهيل عملية الاتصال الإداري... الخ)، ممن لم يحصلوا على مثل هذه الدورة، بينما تختلف هذه النتائج مع نتيجة دراسة (الغدير ١٤٢٢هـ) والتي بينت أن الدورات التي يقدمها تعليم البنات رغم اختلافها، إلا أنه لا يوجد لها أثر فعال على المتدربات، وذلك بناء على الأداء الإجمالي لهن.

• السؤال الثاني :

ما الفروق ذات الدلالة الإحصائية عند مستوى دلالة  $(\alpha = 0.05)$  في إجابات مفردات عينة الدراسة باختلاف متغيرات الدراسة ( المؤهل - الخبرة الإدارية - الدورات التدريبية ) ؟

• أولاً: الفروق باختلاف متغير المؤهل العلمي :

للتعرف على ما إذا كان هناك فروق ذات دلالة إحصائية باختلاف متغير المؤهل العلمي استخدمت الباحثة اختبار " Independent Sample T-test " لمعرفة الفروق بين إجابات مفردات عينة الدراسة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (٩):

جدول رقم (٩) نتائج اختبار "Independent Sample T-test" لدلالة الفروق بين متوسطات مفردات عينة الدراسة وفق متغير المؤهل العلمي

محاور الدراسة	المؤهل العلمي	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة
المهام الإدارية	دبلوم	١٤	٤.١١	٠.٨٢١	٠.٧٨٢	٠.٤٣٩
	بكالوريوس	٢٦	٣.٩٠	٠.٨١٤		
المهام الفنية	دبلوم	١٤	٤.٣٢	٠.٧١١	١.٨١٤	٠.٠٧٨
	بكالوريوس	٢٦	٣.٨٢	٠.٨٩٠		

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في فاعلية البرامج التدريبية في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات المدارس تعزى إلى متغير المؤهل العلمي وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القيسي، ٢٠١٠م) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، بين حملة الدبلوم، وحملة بكالوريوس وأعلى، ولصالح حملة (بكالوريوس وأعلى) كما تختلف مع نتيجة دراسة (العمرى، ٢٠٠١) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المديرين نحو مدى مساهمة برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك المديرين للكفايات الإدارية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وكانت لصالح حملة البكالوريوس.

• ثانياً: الفروق باختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة :

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة

استخدمت الباحثة " تحليل التباين الأحادي " ( One Way ANOVA ) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١٠):

جدول رقم (١٠) نتائج " تحليل التباين الأحادي " ( One Way ANOVA ) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير عدد سنوات الخبرة في الإدارة

الدلالة الإحصائية	قيمة ف	متوسط المربعات	درجات الحرية	مجموع مربعات	مصدر التباين	المحور
٠.١٤٦	٢.٠٢٤	١.٢٦٨	٢	٢.٥٣٦	بين المجموعات	المهام الإدارية
		٠.٦٢٦	٣٧	٢٣.١٧٧	داخل المجموعات	
			٣٩	٢٥.٧١٣	المجموع	
٠.١٥٣	١.٩٧٧	١.٣٨٤	٢	٢.٧٦٨	بين المجموعات	المهام الفنية
		٠.٧٠٠	٣٧	٢٥.٨٩٧	داخل المجموعات	
			٣٩	٢٨.٦٦٥	المجموع	

يتضح من خلال النتائج الموضحة أعلاه عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في فاعلية البرامج التدريبية في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات المدارس تعزى إلى متغير عدد سنوات الخبرة الإدارية وتختلف هذه النتيجة مع نتيجة دراسة (القيسي، ٢٠١٠م) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية (عند مستوى الدلالة  $\alpha = 0.05$ ) بين متوسطات درجة تأثير الدورات التدريبية في أداء مديري المدارس لمهامهم في محافظات فلسطين، من وجهة نظرهم، تعزى لمتغير سنوات الخبرة كما تختلف مع نتيجة دراسة (العمرى، ٢٠٠١م) والتي بينت وجود فروق ذات دلالة إحصائية في وجهات نظر المديرين نحو مدى مساهمة برنامج تطوير الإدارة المدرسية في امتلاك المديرين للكفايات الإدارية تعزى لمتغير سنوات الخبرة، وكانت لصالح المديرين في فئة الخبرة (٦-١٠) سنوات.

• ثالثاً: الفروق باختلاف متغير عدد البرامج التدريبية :

التي التحقت بها مديرات المدارس من العام الدراسي ١٤٢٨/١٤٢٩هـ وحتى نهاية الفصل الأول من العام الدراسي ١٤٣٢/١٤٣٣هـ تحت إشراف وحدة التدريب التربوي الخرج

للتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية استخدمت الباحثة " تحليل التباين الأحادي " ( One Way ANOVA ) لتوضيح دلالة الفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية وجاءت النتائج كما يوضحها الجدول (١١).

يتضح من خلال النتائج الموضحة في الجدول (١١) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠.٠٥ فأقل في فاعلية البرامج التدريبية في تطوير الأداء الوظيفي لمديرات المدارس تعزى إلى متغير الدورات التدريبية.

جدول رقم (١١) نتائج " تحليل التباين الأحادي " ( One Way ANOVA ) للفروق في إجابات مفردات عينة الدراسة طبقاً إلى اختلاف متغير الدورات التدريبية

المحور	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	الدلالة الإحصائية
المهام الإدارية	بين المجموعات	١.٤٥٥	٢	٠.٧٢٨	١.١١٠	٠.٣٤٠
	داخل المجموعات	٢٤.٢٥٨	٣٧	٠.٦٥٦		
	المجموع	٢٥.٧١٣	٣٩			
المهام الفنية	بين المجموعات	٦٧٢.	٢	٠.٣٣٦	٠.٤٤٤	٠.٦٤٥
	داخل المجموعات	٢٧.٩٩٣	٣٧	٠.٧٥٧		
	المجموع	٢٨.٦٦٥	٣٩			

• توصيات الدراسة :

- ◀ الاستمرار في عقد البرامج التدريبية لمديرات المدارس، لما تتركه هذه الدورات من أثر إيجابي في أداء المديرات لمهامهن.
- ◀ وضع السبل المناسبة لتعزيز فاعلية البرامج التدريبية لمديرات المدارس.
- ◀ إجراء تقييم دوري لمستوى فاعلية البرامج التدريبية لمديرات المدارس.
- ◀ إجراء دراسات مستقبلية حول سبل تعزيز فاعلية البرامج التدريبية لمديرات المدارس.

• المراجع :

- ابن منظور، أبي الفضل جمال الدين محمد بن مكرم (١٤٢٣ هـ) . لسان العرب . بيروت : دار إحياء التراث العربي .
- بامشموس، سعيد . (١٤٢٣هـ) . المقدمة في الإدارة المدرسية . جدة : كنوز المعرفة .
- بدوي ، أحمد زكي . (١٩٨٤م) . معجم مصطلحات التربية والتعليم . القاهرة : دار الفكر العربي .
- الجندي ، عادل السيد محمد . (٢٠٠٢م) . الإدارة والتخطيط التعليمي والاستراتيجي . الرياض : مكتبة الرشيد
- الحر ، محمد عبد العزيز . (٢٠٠١ م) . مدرسة المستقبل . الرياض : مكتب التربية العربي لدول الخليج .
- حمدان ، محمد . (٢٠٠٧م) . مشاكل الإدارة المدرسية والطرق الحديثة لعلاجها . عمان : دار كنوز المعرفة .
- الطعاني ، حسن أحمد . (٢٠٠٧م) . التدريب الإداري المعاصر . عمان : دار المسيرة
- الطويل، هاني . (٢٠٠١م) . الإدارة التربوية والسلوك المنظمي - سلوك الأفراد والجماعات في التظم . عمان : دار وائل للطباعة والنشر .
- عبود ، عبد الغني ؛ والحجي ، أحمد ؛ والصغير ، محمد ؛ وغانم ، أحمد ؛ والبهاوشي ، السيد . (٢٠٠٠م) . الإدارة المدرسية الابتدائية . القاهرة : مكتبة النهضة العربية .
- عبوي ، زيد منير . (٢٠٠٦ م) . معجم مصطلحات الإدارة العامة . الرياض : دار كنوز المعرفة .
- عبيدات ، ذوقان ؛ عبد الحق ، كايد ؛ عدس ، عبد الرحمن . (٢٠١١م) . البحث العلمي مفهومه وأدواته وأساليبه . الأردن : دار الفكر .
- عساف ، عبد المعطي . (٢٠٠٠م) . التدريب وتنمية المارد البشرية الأسس والعمليات . عمان : دار زهران .

- العقيل ، عبدالله . (٢٠٠٤م) . الإدارة القيادية الشاملة . الرياض : مكتبة العبيكان .
- فائق، محمد هاشم . (١٩٩٦م) . التدريب في أثناء العمل. طرابلس : الدار الجماهيرية للنشر والتوزيع .
- قاسم ، جميل قاسم . (١٩٩٩م) . التدريب والتطوير الإداري الفلسفة والتطبيق . العين : دار الكتاب
- مصطفى ، هاني محمود بني . (٢٠٠٥ م) . بناء برنامج تدريب لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية لتطوير كفاياتهم الإدارية في ضوء احتياجاتهم التدريبية . عمان : دار جرير للنشر .
- مصطفى، صلاح . (١٩٩٤ م) . الإدارة المدرسية في ضوء الفكر الإداري المعاصر . الرياض: دار المريح .
- وزارة المعارف . (١٤٢٣ هـ) . دليل التدريب التربوي والابتعاث . الرياض :شركة المدينة المنورة للطباعة والنشر .
- وزارة التربية والتعليم . (١٤٢٧ هـ) . دليل مفاهيم الإشراف التربوي . الرياض .
- الجهني ، عبدالرحيم بن سعيد بن دخيل . (٢٠٠٣ م) . برامج التدريب الإداري في مواجهة الصراع وتذمبة العمل الجماعي بالمؤسسة العامة للخطوط الجوية العربية السعودية بمحافظة جدة . رسالة ماجستير غير منشورة . قسم الإدارة التربوية والتخطيط ، كلية التربية ، جامعة أم القرى ، مكة المكرمة .
- الحارثي، علي (٢٠٠٦) . دور مدير المدرسة الثانوية المتنامي في مواجهة الاحتياجات التربوية للمدرسة، وذلك من خلال وجهة نظر مديري المدارس الثانوية في محافظة الطائف. مجلة كلية المعلمين. المجلد السادس. العدد الأول. ص ص ٥٣ - ١١٤ .
- السهلاوي ، عبد الله عبد العزيز . (٢٠٠١ م) . الحاجات التدريبية لمديري المدارس الابتدائية بالأحساء . مجلة جامعة الملك سعود ، مجلد ١٣ ، العدد ٢ ، جامعة الملك سعود : الرياض
- الشامان، أمل (٢٠٠١) . أثر ما يقدم من برامج تدريبية لمديري المدارس ومديراتها في أدائهم الوظيفي من وجهة نظرهم. مجلة جامعة الملك سعود للعلوم التربوية والدراسات الإسلامية. المجلد ١٣ . العدد ٢. ص ص ٣٧٧ - ٤٣٨ .
- الغدير ، أمل . (١٤٢٢هـ) . " البرامج التدريبية وأثرها على أداء المديرات والمساعدات بالمدارس المتوسطة والثانوية في مدينة الرياض باستخدام نماذج تقويم الأداء الوظيفي " ، رسالة ماجستير غير منشورة ، قسم الإدارة التربوية ، كلية التربية ، جامعة الملك سعود ، الرياض .
- الليحاني، مريم . (٥١٤٣١) . إدارة المعرفة مدخل لتطوير الإدارة المدرسية في المرحلة الثانوية للبنات من وجهة نظر المديرات والمعلمات بمدينة مكة المكرمة.رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية ، جامعة أم القرى : مكة المكرمة .
- Hammond, L., (2006). School Leadership Study- Developing Successful Principals. Stanford Educational Leadership Institute.
- Jean, E., & Evans, R. (1995). Internships/Mentorships for first-year principals:Implications for administrative certification and graduate program design. Helene: Montana State Board of Education.

