

ممارسة معلمي التعليم العام لمهارات القيادة الديناميكية  
في إدارة الصف الواقع واحتياجات التطوير

إعداد

د/ عبدالله بن احمد سالم الزهراني

أستاذ مشارك - قسم الإدارة التربوية والتخطيط

كلية التربية - جامعة أم القرى



## ممارسة معلمي التعليم العام لمهارات القيادة الديناميكية في إدارة الصف الواقع واحتياجات التطوير

د/ عبدالله بن احمد سالم الزهراني\*

### مقدمة:

تعتبر القيادة محوراً مهماً في العملية الإدارية، حيث تشكل مع عناصر العمليات الإدارية التنظيمية، والتخطيطية، والرقابية، ممارسة متكاملة تعطي المنظمة النجاح إذا ما أتقنت بأبعادها كافة. والقيادة في إطار الممارسة الإدارية هي: عمليات إحياء وإلهام، أو تأثير في الآخرين يجعلهم يعملون بالتزام عال ومثابرة، لإنجاز المهام المطلوبة وتأديتها (الغالبى وآخرون: ٢٠٠٨م). كما يرى كنعان (٢٠٠٢م) "أن القيادة أصبحت معياراً يحدد في ضوءه نجاح أي تنظيم إداري، وأرتبط مفهوم الإنتاجية في العمل بسلوك القائد، وبطبيعة العلاقة بينه وبين مرؤوسيه، ويشير صالح والمبيضين (٢٠١٣) للقيادة بالعملية الحيوية لإدامة العمل واستمراريته، حيث تخص كل التنظيمات الاجتماعية وفي ضوء منظورها تشمل كل ما يتعلق بالنشاطات الإنسانية المشتركة" (ص: ٦٠). فالقيادة الفعالة تصوب أهداف واضعي السياسات على المدى الطويل وتتيح لعموم السكان تقدير عمل الدولة في تعزيز القدرات الفردية والاندماج الاجتماعي من أجل التنمية، حيث يرى (Michelle D, Irene H, Chrysan Gallucci, 2008) أن تطوير مهارات القيادات التربوية بما فيهم المعلمين يعد نوعاً آخر من الاستثمار، كونه يعني أخذ الوقت لبناء علاقات تسهم في التعرف على احتياجاتهم وإمكاناتهم ومهاراتهم، وكيفية إنشاء وابتكار قيادات ملموسة تشارك في المبادرات التعليمية، فالاستثمار في الآخرين يعني تحديد الأهداف مع الأفراد لمساعدتهم على تحقيقها. وبهذا يشير لحتمية المشاركة في تحديد أهداف مشتركة يقوم على أساسها المنظومة الأدائية المنشودة.

وتمثل إدارة الصف أحد أهم جوانب تطبيقات القيادة التربوية إذ يرى مخامرة (٢٠١٢م) أن إدارة الصف قد حظيت باهتمام بالغ الأهمية في الآونة الأخيرة، إذ

\* د/ عبدالله بن احمد سالم الزهراني: أستاذ مشارك -قسم الإدارة التربوية والتخطيط- كلية التربية - جامعة أم القرى.

يعدها التربويون من أكثر المهارات التي يجب أن تتقن، والتي تتطلب مزيداً من الجهد والعناية من جميع المعلمين سواء أكانوا جدد أم من ذوي الخبرات أو معلمين للصفوف الأساسية الدنيا أم الثانوية العليا فعملية إدارة وضبط الصف باتت مسألة تؤرق كثير من المعلمين وتتسبب في عدم فاعلية البعض منهم. وبناء على ما سبق وانطلاقاً من أهمية دور المعلمين في تحديد مستقبل التعليم واستثمار موارده البشرية وتحقيق أهدافه القادرة على دفع عجلة التنمية، فإن من الأهمية أن تقوم البرامج والسياسات التعليمية باتجاه توظيف أساليب جديدة في تطوير مهارات القيادة التربوية للمعلمين لتحقيق التكامل المنشود في التنمية الشاملة، وعليه فإن هذه الدراسة ستسلط الضوء على أهمية المبادرة للبحث في تطوير مهارات القيادة التربوية للمعلمين في إدارة الصف على ضوء أسلوب القيادة الديناميكية.

### مشكلة الدراسة:

يعد المعلم قائداً أساسياً ضمن منظومة القيادات التربوية وعامل رئيس ومحرك هام لنجاح العمل التربوي ككل. والمعلم كقائد في صفه يعمل في منظومة الإدارة التربوية التي تعاني من بعض المشكلات المتعلقة بأسلوب القيادة، خاصة وأن معظم القيادات التربوية تجد فجوة إدارية وفروقات جوهرية في تدريبهم قبل الخدمة متمثلة في محدودية المعرفة التخصصية، وتدريبهم أثناء فترة تكليفهم بمهام قيادية. ويرى دارلينق وآخرون (Darling Linda et al, 2007) أن مشكلة القيادات التربوية لا تكمن في توافرها ولكن النقص يكمن في المؤهلين تأهيلاً جيداً والتي تكون على أتم الاستعداد لظروف العمل الأكثر تحدياً، مع ضرورة توسيع نطاق المسؤوليات، يؤكد تقرير منظمة التعاون الاقتصادي والتنمية (OECD, 2009) على أهمية تحسين ممارسة القيادة المدرسية من خلال إعادة التعريف بمسؤوليات القيادة المدرسية وتطوير مهاراتها وجعلها مهنة جذابة. وتؤكد مؤسسة بيرسون في نتائج وتوصيات تقرير منحنى التعلم (Learning Curve, 2014) على استقلالية المؤسسة التعليمية مع تفعيل دور الاختيار والمسألة كخطوط هامة تُرسم من خلالها مجالات التطوير والتحسين؛ ولا يتم ذلك إلا من خلال خطوات مقننة تؤكد أهمية تطوير أداء القيادات الإدارية بالمؤسسة التعليمية. وقد بدأت المملكة العربية السعودية بتوجهات وخطوات ناجحة وناجعة في الأخذ بمبدأ الإدارة اللامركزية وتطوير القيادات التربوية ديناميكياً بما يضمن فاعلية العمليات الإدارية

وكفايتها بما يحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة. وفي هذا الإطار جاءت توصيات العديد من الدراسات الميدانية على ضرورة تدريب القيادات التربوية ومنهم المعلم على المهارات الإدارية والقيادية وبناء ثقافة داعمة تتناسب مع طبيعة عملهم وتتناغم مع المرحلة الجديدة التي تصبو إليها وزارة التعليم. ولقد تناولت العديد من الدراسات القيادة الديناميكية كمنطلق لتطوير القيادات التربوية بالمنظمات التعليمية ومنها دراسة (McFarland: 2012)، ودراسة السبيعي (٢٠١٠)، ودراسة ماضي (١٤٢٩)، ودراسة (McGinn A : 2008). ودراسة (Charles C. Manz et al :2008) وانطلاقاً من المسؤولية الإدارية والمهام الوظيفية التي تقع على القيادات التربوية بالإدارة الوسطى فإنه من الضروري إعدادهم للعمل الإداري وبخاصة في المستوى التنفيذي المتمثل بإدارة الصف. كل ذلك يلقي تبعات ذات بعد مستقبلي واستراتيجي على البرامج والسياسات التعليمية، والأخذ بمتطلبات القيادة الديناميكية لتطوير القيادات التربوية ومنها المعلم بهدف رفع مستوى إدارته للصف الذي ينعكس على تحقيق الأهداف التربوية ككل، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة معلمي التعليم العام لمهارات القيادة الديناميكية في إدارة الصف بما يساعد على تحقيق الأهداف التربوية والرفع من كفاءة الأداء التعليمي.

### أهداف الدراسة:

تسعى الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. تعرف درجة ممارسة المعلمين لأسلوب القيادة الديناميكية في إدارة الصف من وجهة نظر أفراد الدراسة.
٢. معرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة المعلمين أسلوب القيادة الديناميكية تبعاً لمتغيري الخبرة الإدارية والمؤهل العلمي
٣. التعرف على احتياجات التطوير القيادي للمعلمين في إدارة الصف من وجهة نظر أفراد الدراسة.
٤. طرح تصور مقترح لبرنامج التطوير القيادي للمعلمين في إدارة الصف.

### أهمية الدراسة:

تكتسب الدراسة الحالية أهميتها من أهمية الدور الذي يقوم به المعلم كعنصر هام من عناصر العملية التربوية باعتباره المسئول الأول عن نجاحها

وتنظيم أعمالها وحسن قيادتها كما تتزايد أهميتها من كونها تتناول مدخل القيادة الديناميكية الذي يتسم بالحدائث حيث بدأ يظهر في المنظمات التعليمية في الدول المتقدمة في السنوات الأخيرة كأحد أهم مقومات التطوير الإداري. وتبرز أهميتها كذلك في أنها لا تقف عند حد التعرف على مدى ممارسة المعلم لأسلوب القيادة الديناميكية وأهميتها بل تمتد إلى تقديم تصور مقترح لبرنامج تدريبي للمعلمين في ضوء مدخل القيادة الديناميكية بما يساهم في تطوير مهاراتهم الإدارية والقيادية. ويمكن أن تساعد نتائج الدراسة الحالية على تطوير مهارات المعلم في إدارة الصف وفقاً لأسلوب القيادة الديناميكية من خلال تطبيق ذلك البرنامج وفقاً لمكوناته المقترحة.

### أسئلة الدراسة:

تسعى الدراسة للإجابة على التساؤلات التالية:

١. ما درجة ممارسة المعلم لأسلوب القيادة الديناميكية في أبعادها الأربعة (المسؤولية الإدارية للمعلم - مهارات القيادة الصفية - تمهين القيادة الصفية - مهارات استثمار التقنية وتطويرها) من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد الدراسة نحو درجة ممارسة المعلم لأسلوب القيادة الديناميكية تبعاً لمتغير (المؤهل العلمي، الخبرة الإدارية)؟
٣. ما أهم احتياجات التطوير القيادي للمعلمين في إدارة الصف من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
٤. ما التصور المقترح لبرنامج التطوير القيادي للمعلمين في إدارة الصف؟

### حدود الدراسة:

**الحدود الموضوعية:** اقتصرت الدراسة على تحديد درجة ممارسة المعلم لأسلوب القيادة الديناميكية في إدارة الصف وتحديد أهم احتياجات التطوير القيادي.

**الحدود المكانية والزمانية:** اقتصر تطبيق الدراسة على القادة الملتحقين ببرنامج القيادة التربوية بكلية التربية في كلية التربية بجامعة أم القرى للفصل الثاني من العام الجامعي (١٤٣٧هـ).

## مصطلحات الدراسة:

**إدارة الصف:** يشير المغربي (٢٠٠٨م) إلى أنها " مجموعة من الأنماط السلوكية التي يستخدمها المعلم لكي يوفر بيئة تعليمية مناسبة ويحافظ على استمرارها بما يمكنه من تحقيق الأهداف التعليمية المنشودة) "ص ٦، وتعرف إجرائياً في هذه الدراسة بأنها: الإجراءات التي يقوم بها المعلم والطالب داخل الغرفة الصفية منهجية، لا منهجية، اتصال، أساليب تدريس، أساليب تقويم من أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة وتقاس في هذه الدراسة من خلال استجابة عينة الدراسة على أبعاد وفقرات أداة الدراسة.

**القيادات الإدارية:** يعرف شمس الدين والفقهي (٢٠٠٧) القيادة الإدارية بمجموعة من الأدوار والمسئوليات في نطاق الجامعة مما ينشأ عنه تفاعلاً إيجابياً في المواقف المختلفة التي يعوزها الضبط والتنظيم والتوجيه والوصول بالجامعة إلى تحقيق الأهداف المرسومة.

**ويقصد بالقيادات التربوية** في هذه الدراسة المعلمين وهم شاغلوا الوظائف التعليمية الذين يقومون بالتدريس وفقاً لتخصصاتهم العلمية.

**القيادة الديناميكية:** عملية اجتماعية استراتيجية تتسم بالقدرة على تكوين الرؤية المشتركة طويلة الأمد، قادرة على التكيف مع التطورات والتغيرات السريعة في المجتمع (Bolden R, 2004).

وتعني القيادة الديناميكية في هذه الدراسة بأنها منظومة متكاملة حيوية تعليمية وتخطيطية تنفيذية وتقويمية تتسم بالتفاعل النشط والمتبادل بين المعلم وطلابه في العملية التعليمية، حيث تتميز بالقدرة على التكيف مع المتغيرات.

حاجات التطوير الإداري: يعرف صبيح (١٩٨٠م، ص ٤٣) الحاجة بنواحي الضعف أو نقص في معلومات أو مهارات أو اتجاهات الأفراد بحيث تؤثر في درجة كفاءتهم في تأدية عملهم وتسبب مشاكل واضحة في العمل. وتعني حاجات التطوير الإداري في هذه الدراسة: القدرات والمهارات الإدارية التي تحتاجها القيادات التربوية لأداء مهامهم ومسئولياتهم الوظيفية بكفاءة عالية، وبما يمكن المنظمة التعليمية من التكيف مع المتغيرات البيئية، وتحسين قدرتها على حل مشكلاتها، وتجسير علاقتها مع المجتمع المحيط بها.

### أدبيات الدراسة:

#### الإدارة الصفية: المفهوم - والأهمية

من المعلوم أن إدارة الصف تعتبر أحد العوامل الهامة والأساسية في تقدم عملية التعليم والتعلم كما تعتبر الطريق الممهد لنجاح العملية التربوية بما تشتمل عليه من ضبط لمسار عملية التعلم وتهذيب وتعديل السلوك الطلابي وتحقيق الأهداف التربوية. وبالرغم أن طريقة إدارة الفصل ومدى نجاح تلك الطريقة يقع على المعلم في المقام الأول إلا أن للمؤسسة التعليمية والمجتمع دورا لا يقل أهمية عن دور المعلم في إنجاح هذا النوع من الإدارة. وقد أخذت مفاهيم إدارة الصف مدلولات متعددة، منها تعريف بله (٢٠١٠) أنها "ما يقوم به المعلم داخل غرفة الدراسة من مناشط لفظية أو عملية من شأنها خلق جو تربوي ومناخ ملائم يمكن المعلم والطالب معا من بلوغ الأهداف التعليمية المنشود والتي من شأنها أن تحدث تغييرا نحو الأفضل في سلوك المتعلم يستفيد منه في حياته من خلال اكتسابه للمعارف والمفاهيم الجديدة والمعلومات والمهارات والمثل والعادات التي تعمل على رفع كفايته وتنمية استعداداته وميوله" ص ١٠١. أما نوال العشي (٢٠٠٨ م) فتقول أن إدارة الصف "لا تعني ضبط الطلاب باستخدام الإجراءات التأديبية وإنما بتوفير بيئة تعليمية تساعد الطلاب في إحداث التفاعل الإيجابي بينهم وبين المعلمين. أما نيهان (٢٠٠٨م) فيرى أن إدارة الصف عبارة عن "تلك العملية التي تهدف إلى توفير تنظيم فعال، وذلك من خلال توفير جميع الشروط اللازمة لحدوث التعلم لدى التلاميذ بشكل فعال. ويضيف حسين (٢٠٠٦م) أن إدارة الصف تعني "مجموعة النشاطات التي يعمل المعلم على تهيئتها من خلال مشاركة الطلاب في إيجاد المناخ المناسب للعملية التعليمية ورعاية السلوك لدى الطلاب لكي يكونوا أعضاء نافعين في المجتمع.

ويتضح من خلال ما سبق أن إدارة الصف تهتم بالأنماط السلوكية للطلاب، وتوفير بيئة إيجابية كما أن إدارة الصف تؤثر بشكل كبير في انجاز الطلاب وتحصيلهم الدراسي.

**أهمية الإدارة الصفية:** تتبع أهمية إدارة الصف من تشعب مدخلاتها وتنوعها وازدياد تعقيدها فقد أصبح المتغير مسئولا عن متغيرات كثيرة في غرفة الصف، بالإضافة إلى كونه منظم وميسر لعملية التعلم ومرشد وموجه وفي هذا



الصدد يشير الطيبي (٢٠٠٤م) أن أهمية إدارة الصف تتمثل في مساعدة المعلم على التعرف للمسئوليات والواجبات داخل غرفة الصف، وتزود بمهارات نقل المعرفة وغرس المهارات والتعليم في الطلاب، وتعزز من أنماط التفاعل والتواصل الإيجابي وتوفر قدر أكبر في السيطرة على مكونات الغرفة الصفية وتسخيرها في خدمة الأهداف المنشودة، أي أن إدارة الصف تتيح للمعلم سيطرة أكبر وأفضل على البيئة التي يعمل فيها.

ويضيف عبد العزيز وعبد العظيم (٢٠٠٧م)، تتبع أهمية إدارة الصف من صعوبة عملية التدريس داخل الصف، ذلك لأنه يجب أن يتم تطبيقها بصورة لائقة بحيث تساهم في خلق بيئة مدرسية فعالية تتميز بعدم وجود معوقات سواء سلوكية أم تنظيمية أمام عمليتي التدريس والتعليم. وتتمثل أهمية إدارة الصف كما أورد أبو نمره (٢٠٠٦ م) فيما يلي:

- ١- تعمل إدارة الصف على تنمية الأنماط السلوكية المرغوبة، وتساعد في إلغاء الأنماط السلوكية غير المرغوب فيه.
- ٢- توفر قدر من تنظيم المواد والأدوات التعليمية واستعمالاتها، والانتقال من نشاط إلى آخر، وتوفير الوقت والمكان والإجراءات المناسبة لتنفيذ المنهاج.
- ٣- تساعد بضبط الصف وحفظ النظام فيه، ووضع الأنظمة والقوانين وتطبيقها.
- ٤- تسهم في تقليل اعتماد الطلبة على المعلم باتخاذ الإجراءات المناسبة لاستخدام المواد التعليمية.
- ٥- تؤدي إلى ترتيبات واضحة في غرفة الصف والى سهولة فهم الإجراءات والتوجيه والإرشاد من المعلم.
- ٦- تتيح للمعلم سيطرة أكبر وأفضل على البيئة التي يعمل فيها.

ويضيف عبد الله (٢٠٠٧م) أن أهمية إدارة الصف تحدد في العملية التعليمية من خلال كون عملية التعليم الصفي تشكل عملية تفاعل إيجابي بين المعلم وطلابه، ويتم هذا التفاعل من خلال نشاطات منظمة ومحددة تتطلب ظروفًا وشروطًا مناسبة تعمل الإدارة الصفية على تهيئتها، كما تؤثر البيئة التي حدث فيها التعلم على فعالية عملية التعلم نفسها، وعلى الصحة النفسية للطلاب، فإذا كانت البيئة التي يحدث فيها التعلم بيئة تتصف بتسلط المعلم، فإن هذا يؤثر على شخصية طلابه من جهة، وعلى نوعية تفاعلهم مع الموقف التعليمي من جهة أخرى.

ويرى السفاسفه (٢٠٠٥م)، وعسيري (٢٠٠٨م) أن أهمية إدارة الصف تتمثل في مساعدة المعلم على تعرف المسئوليات والواجبات داخل الصف، وتزويده بمهارات نقل المعرفة، وغرس القيم والاتجاهات في الطلبة، وتعزيز أنماط التفاعل الإيجابي، وتوفير قدرة أكبر في السيطرة على مكونات الغرفة الصفية، وتسخيرها في خدمة الأهداف المنشودة؛ أي أن إدارة الصف تتيح للمعلم سيطرة أكبر وأفضل على البيئة التي يعمل فيها، فهو الموجه والقائد والمرجع، وليس التابع المضطرب غير القادر على توجيه وتحريك الجهود، لجعل التعليم والتعلم أمراً ممكناً وممتعاً. أما الكثيري (٢٠٠٨م) فيرى أن أهمية إدارة الصف تتمثل في أن حسن إدارة الصف من قبل المعلم يساعد على سرعة التعلم والفهم المثمر، ويهيئ الجو بالانضباط واستجابة الطلاب للمعلم لإيجاد الظروف التربوية الملائمة التي تساعد على تحقيق الأهداف.

ومن خلال ما سبق يتضح أن لإدارة الصف أهمية للعملية التعليمية من خلال الآتي:

١. تحدد إدارة الصف دور المعلم والمتعلم داخل الصف من أجل الارتقاء بالعملية التعليمية.
٢. تنظم عملية التفاعل التي تتم بين المعلم والمتعلم وأنماط السلوك بينهما.
٣. تعمل إلى إيجاد تنظيم فعال لجعل عملية التعليم داخل غرفة الصف أمراً ممكناً.
٤. تعمل على زيادة السلوك المرغوب فيه لدى الطلاب وخفض السلوك الغير مرغوب فيه.
٥. تساعد في ضبط وحفظ النظام.

#### وظائف إدارة الصف:

- تؤدي إدارة الصف مجموعة من الوظائف من أهمها ما ذكره عطية (١٤٣٠هـ) على النحو التالي:
- ١- حفظ النظام وذلك ليتمكن المعلم من إحداث التفاعل المثمر وتحقيق أهداف التعلم.
  - ٢- توفير المناخ العاطفي والاجتماعي يتسم بالمودة والتراحم والوئام وروح التعاون بما يعزز دافعية الطلاب

٣- تنظيم البيئة الفيزيقية الذي يتم فيها التعلم بما يتفق مع طبيعة المتعلمين واحتياجاتهم النفسية.

٤- توفير الخبرات التعليمية المتنوعة وحسن التخطيط لإفادة المتعلمين بها.

٥- الملاحظة والمتابعة والتقويم وذلك لتحقيق إدارة صفيه ناجحة.

٦- تقديم التقارير عن سير العمل من أجل التأكد من سلامة العملية التعليمية.

#### دور المعلم في إدارة الصف:

لكي يدير المعلم صفه بنجاح ويتمكن من تحقيق أهداف المدرسة والأهداف الخاصة بالفصل يجب أن يمتلك مجموعة من المهارات منها ما أورده احمد (٢٠٠٧):

١. مهارة إدارة الوقت.

٢. مهارة التعلم واستراتيجياته.

٣. مهارة توجيه سلوك الطلاب توجيهها إيجابيا.

٤. مهارة تكوين العلاقات داخل المدرسة وخارجها.

وهناك مهارات أخرى يجب أن يمتلكها المعلم في إدارة الصف تضاف إلى المهارات السابقة ومنها ما أورده حسين (٢٠٠٥):

١. **المهارات الإدارية:** وتشمل عمليات التخطيط والتنظيم والضبط وتوزيع الأنشطة ووضع القواعد السلوكية والمتابعة واتخاذ القرارات.

٢. **المهارات الفنية:** وتتمثل في قدرة المعلم على الاتصال مع الطلاب داخل الصف وخارجه سواء كان اتصالا مباشرا أو ذو اتجاه واحد أو اتجاهين.

٣. **مهارة إدارة السلوك** داخل الصف وهي عملية في غاية الصعوبة والتعقيد حيث تتأثر بالظروف المحيطة وبسلوك الطلاب والمعلمين.

#### القيادة الديناميكية:

تعد القيادة الديناميكية واحدة من الاتجاهات القيادية المعاصرة نظرا لما تمثله من أهمية كبيرة للمنظمات الإدارية، وهي أمور تستدعي مواصلة البحث والاستمرار في إحداث التغيير والتطوير، وهذه مهمة لا تتحقق إلا في ظل قيادة واعية.

ويقصد بالديناميكية (الدينامية) التغيير وعدم السكون، كما يشير إلى القدرة على إعادة تحديد الكفاءات الذاتية لبلوغ حالة التوافق والانسجام في البيئة المتغيرة، والحاجة إلى امتلاك القادة لحالة الاستجابة ورد الفعل الخاص بالابتكار

والاستحداث في الأوقات المناسبة إليها، فضلا عن الاستجابة للتقلبات والتغيرات التكنولوجية السريعة (المعاضدي، والطائي، ٢٠١١).

وتعرف الشخصية الديناميكية Personal Dynamic كما يقول غنام (٢٠٠٥) بأنها هي الشخصية التي تترك أثراً في نفوس الآخرين، فهي شخصية متحركة، عاملة، سريعة التجاوب محققة لما هو مطلوب منها، وتقوم بعمل أكثر من عمل في آن واحد، كما أن هذه الشخصية كثيراً ما يحتاجها الآخرون. ويضيف عيد (٢٠٠٠م) معنى آخر يشير إلى أن دراسة هذا السلوك تعكس دون شك الشخصية المتحركة أو الديناميكية dynamic للفرد بما تتضمنه من أهداف واحتياجات مادية واجتماعية ونفسية، وقدرات ومهارات وقيم وتصور لنفسه وللآخرين، وأفكار ومعتقدات واتجاهات وعادات ونماذج للتصرف في مواقف معينة وخصائص وصفات مميزة ومن أشمل التعاريف التي ربطت الشخصية بالديناميكية كان تعريف البورت Allport حيث يعرف الشخصية بأنها: ذلك التنظيم الديناميكي الذي يكمن بداخل الفرد والذي ينظم كل الأجهزة النفسية والجسمية التي تملي على الفرد طابعه الخاص في التكيف مع البيئة (غنام، ٢٠٠٥م).

لذا فالقادة الديناميكيون أشخاص واثقون من أنفسهم ومستقلون، وهم يشعرون حماساً وطاقة ويتابع القادة الديناميكيون أهدافهم بشكل نشيط وحيوي، لا يحبون شيئاً أكثر من التحديات الجديدة. وهذا النوع من الأشخاص هم قادة بالفطرة، أكفاء ونشيطون ومسؤولون حيث أنهم يتمتعون بعين ثاقبة لاكتشاف الأخطاء ويمكنهم أن ينتقدوا إذا رأوا أن نجاح المشروع معرض للخطر وهم غير معنيين مطلقاً بإثارتهم حفيظة أحد جراء ذلك، لكنهم مستعدون دائماً للمناقشات الموضوعية فهم يحبون المناقشات كذلك هم موهوبون جداً بلاغياً ويجيدون إقناع الآخرين وتحميسهم (Evans, 2010). ولكونهم اجتماعيين، يروق للقادة الديناميكيين أن يكون لديهم الكثير من الأصدقاء حولهم، خاصة أولئك الذين يمكنهم أن يشاركوهم اهتماماتهم وأن يناقشوا معهم كل أنواع المواضيع وهم مباشرون جداً، لكن ليس بشكل خفي أو بأسلوب تأمري. فإذا أمكنك تحمل الحديث الصريح، ستجد فيهم أصدقاء يخلصون لك المشورة ولا يتزعزعون. وكل ما هو جديد ومجهول يحفز القادة الديناميكيين ويثير فضولهم، إلا أن القواعد، والأشياء الروتينية والتقليدية تثير مقاومتهم. وإذا لم يسر شيء بالكيفية التي يريدونها، فإنهم يمكنهم التصرف

بتصلب وعناد (Agbor, 2008). وينتظر القادة الديناميكيون الكثير من أنفسهم ومن الآخرين. ومن لا يتوافق مع مخططهم للأمر، يواجه صعوبة. وهم يبدون حادين نوعاً ما أحياناً بسبب صراحتهم. كذلك يجد شركاؤهم وأفراد عائلتهم صعوبة في إرضاء القادة الديناميكيين. إنهم يعرفون ما يريدونه بالضبط والمساومة غير واردة بالنسبة لهم. من لديه شخص ذو شخصية ديناميكي كشريك يجب أن يتحلى بشخصية قوية وأن يتميز بقدر كبير من الاستقلالية وثقة كافية بالنفس حتى يواجه هذا النوع المسيطر ببعض المعارضة. عادة، تأتي الشراكة بالنسبة للقادة الديناميكيين في المرتبة الثانية بعد مهنتهم. لكنهم يحبون أن يكون هناك شخص ما بجانبهم، على درجة مساوية لهم ثقافياً، حتى يمكنهم السعي من أجل أهداف مشتركة وتبادل النقاشات الممتعة ويفضل أن تكون مناقشات واقعية ومحددة (Agbor, 2008).

ومن مبادئ القيادة الديناميكية التركيز على التغيير الإيجابي، مثل التحسين المستمر والوقت أمر جوهري والموارد الأكثر أهمية لكلا من المنظمة والأفراد، والقيادة هي عملية وليست موقفاً، والقائد الديناميكي يعرف كل شيء ممكن ويتوق للمعرفة، للتجربة، لتحسين مجموعة من المهارات القيادية. فهو ينمو ويتطور يومياً ويتعلم قدر الإمكان من كل محادثة ولقاء، ومن كل تفاعل وتجربة. ويقوم باتخاذ القرارات مع مجموعات البيانات الغير مكتملة والمتغيرة. والخيارات المتعددة ليست بدرجة صحيحة أو خاطئة (Reeder, 2008). ومعظم القادة الديناميكيون من الرواد المتفائلين ويعتمدون على التفاؤل بالتقدم نحو أهدافهم، ويكونون قادرين على وضع خطط لتجاوز ذلك. والتعقيد من ألد أعداء القائد الديناميكي فالقادة الناجحين هم من يستطيعون التعايش بطريقة تبسط تلك التعقيدات المحيطة بهم التعقيد يخفق روح الإبداع لدى القائد الديناميكي ويؤدي إلى إبطاء التقدم والتطور وهي بالتأكيد باهظة الثمن وغير فعالة (Reeder, 2008).

والقائد الديناميكي هو من يفتح الأبواب والصناديق المغلقة أمام من حوله. لا يخلق مجرد إتباع له، بل يحاول أن يستقطبهم لخلق جو مبدع وخالق. وهو يركز على كلمة قائد بكل ما تحمله من معانٍ حرفية ومعنوية (Nazzaro, 2009). وترتكز النظرية الديناميكية في القيادة على الجمع بين نظرية السمات ونظرية الموقف. فالقيادة الديناميكية في هذه النظرية لا تعتمد على السمات التي يتمتع بها القائد في موقف معين ولكن تعتمد على قدرة القائد في التعامل مع أفراد الجماعة،

فالسّمات التي يملكها قائد معين كالذكاء وسرعة البديهة والحزم والمهارة الإدارية والفنية التي اكتسبها لا تكفي لظهور القائد بل لا بد من التحرك النشط والفعال لإقناع الجماعة بهذه السمات والقدرات (DeRue, & Workman, 2012). ووفقاً للنظرية الديناميكية تعتبر القيادة عملية تفاعل اجتماعي، تتحدد خصائصها على أساس أبعاد ثلاثة هي: السمات الشخصية للقائد، وعناصر الموقف، ومتطلبات وخصائص الجماعة فالقائد الناجح هو الذي يستطيع أن يحدث التفاعل ويخلق التكامل مع أفراد الجماعة وهذا لن يتم إلا بتعرف القائد على مشكلات الجماعة ومتطلباتها ثم العمل على حل تلك المشكلات وتحقيق هذه المتطلبات وتعتبر هذه النظرية أكثر واقعية وإيجابية في تحليلها لخصائص القيادة الإدارية (Nazzaro, 2009). وتقوم هذه النظرية على دراسة تكوين الشخصية الإنسانية التي هي تنظيم ديناميكي فريد في كل شخص لا يتيسر كشفه إلا من خلال دراسة الشخص ذاته كنموذج منفصل عن غيره من الأشخاص فالشخصية الإنسانية متطورة وديناميكية بصفة مستمرة. ومدخل التنبؤ بسلوك الفرد يكون عن طريق دوافعه وحاجاته والقوى والعوامل الموجودة في الموقف.

#### الدراسات السابقة:

دراسة الغامدي (٢٠٠٨م) هدفت الدراسة إلى معرفة إدراك المعلم للأساليب الفعالة لإدارة الصف الدراسي وممارسته لها، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في الاستبانة مكونة من سبعة أبعاد هي التخطيط، إدارة الوقت، بيئة الصف والاتصال بين المعلم وطلابه، التفاعل داخل الجماعة، العلاقات الإنسانية وتحقيق جو اجتماعي فعال، تعديل السلوك وعلاج المشكلات الصفية وطبقت على عينة عشوائية بلغ عددها (٢٦٣) من معلمي ومعلمات المرحلة الثانوية بمنطقة الباحة التعليمية. وكان من نتائج الدراسة: يدرك المعلمون والمعلمات بالمرحلة الثانوية بمنطقة الباحة الأساليب الفعالة لإدارة الصف الدراسي التخطيط، إدارة الوقت، بيئة الصف، الاتصال بين المعلم وطلابه، التفاعل داخل الجماعة العلاقات الإنسانية وتحقيق جو اجتماعي فعال، تعديل السلوك وعلاج المشكلات الصفية بدرجة عالية. كذلك من النتائج يمارس المعلمون والمعلمات بالمرحلة الثانوية بمنطقة الباحة الأساليب الفعالة لإدارة الصف الدراسي التخطيط، إدارة الوقت، بيئة

الصف، الاتصال بين المعلم وطلابه، التفاعل داخل الجماعة، العلاقات الإنسانية وتحقيق جو اجتماعي فعال، تعديل السلوك وعلاج المشكلات الصفية بدرجة متوسطة تقل عن إدراكهم. كذلك وجود فروق دالة إحصائياً في متغير الممارسة تعزى للجنس أو الخبرة أو المؤهل باستثناء بعض الأبعاد.

أما دراسة (Agbor, Emmanuel: 2008) حيث هدفت الدراسة لتعرف أهمية دور القيادة في عملية الابتكار في المنظمات، وتستعرض دور الأدوات الإدارية المتمثلة في الثقافة والإستراتيجية والتكنولوجيا في توليد فعاليات القرن الواحد والعشرون، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي الوثائقي في تحليل الوثائق والنماذج التي تصف القيادة في القرن الواحد والعشرون، توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج كان من أبرزها: أن العديد من قطاعات اليوم تواجه تغيرات أسرع بكثير من إجراءات العمل التي تنتهجها كمارسات، وإن المنظمات تواجه تحديات تكنولوجية سريعة التغير، وأن للعولمة تأثير فعال على تغيير الأساليب القيادية المتبعة، كما تشير نتائج الدراسة على ضعف العديد من المنظمات بسبب عدم تكيفها مع البيئة المتقلبة ولخروجها من مضمار المنافسة، وتوصي بضرورة تسخير عمليات الإبداع والابتكار، مع إيجاد قيادة تدير عملياتها بدناميكية، مع إيجاد هياكل تنظيمية متطورة تسهم باستمرار في دعم القادة المبدعين لتشغيل وإدامة العمليات، مع تعزيز ثقافة تنظيمية تشجع على عمليات الابتكار، مع إيجاد أساليب للتنوع التنظيمي الذي بدوره يساعد المنظمات في البقاء في مستوى المنافسة المنشودة.

وتناولت دراسة (McGinn A: 2008) حيث هدفت الدراسة للتعرف على دور الفطنة الاجتماعية والسياسية في القيادة الديناميكية التربوية وأثرها على برامج المهارات القيادية واستخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي على عينة من مديري المدارس في أكبر منطقتين بمقاطعة البرتا Albertain مستخدماً الاستبانة والمقابلة كأداة للدراسة لجمع المعلومات، وقد توصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أبرزها أن هناك علاقة ارتباط بين بُعد ممارسات القيادات التربوية ومهاراتهم التي تنطوي على الفطنة الاجتماعية والسياسية من خلال مهارات التواصل ومهارات التعامل مع الآخرين، كما كشفت الدراسة أن الفطنة الاجتماعية والسياسية جزءاً لا يتجزأ من برامج تطوير مهارات القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية، وقد قدمت الدراسة العديد من المقترحات كان أهمها دعم برامج تطوير القيادات

الديناميكية، والتعرف على حاجات القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم الملحة ووضعها موضع التخطيط البرامجي لاحتياجات المستقبل، ووضع خطط تطويرية قصيرة وبعيدة المدى لتطوير القيادات الديناميكية التربوية مع التركيز على برامج تنمية الوعي وفهم الذات وشحن المهارات والمعارف المتعلقة بالقيادة الديناميكية نحو تجسير الاتصال ما بين المؤسسة التعليمية والمجتمع المحيط في بيئة متغيرة. وقام الصمادي وآخرون (٢٠٠٩م) هدفت الدراسة إلى الكشف عن واقع ممارسة المعلمين لحفظ النظام وإدارة الصفوف من وجهة نظر المعلمين أنفسهم. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في الاستبانة وطبقت على عينة مكونة من (١٨٠) معلم ومعلمة من معلمي محافظتي عجلون وجرش. وكان من أبرز نتائج الدراسة أن ممارسة المعلمون لحفظ النظام وإدارة الصف كانت بدرجة عالية بلغت (٦٠.٩٣%)، أما نسبة المعلمين الذين يظهرون ثقتهم بالطلاب فقد بلغت (٧٠.٩١%)، أما نسبة المعلمين الذي يسعون لمنح طلبتهم شعوراً بالأمان من خلال علاقة الود والتعاون معهم فقد بلغت (٦٠.٨٨%) ، وبلغت نسبة المعلمين الذين يرون أن السخرية والفكاهة الجارحة وسيلة لحفظ النظام (٤٠.٣١%) كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات العينة حول ممارسة المعلمين لمهارات حفظ النظام وإدارة الصف لصالح الإناث، كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية حول ممارسة المعلمين لمهارات حفظ النظام وإدارة الصف تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح البكالوريوس والخبرة لصالح من خبرتهم ٣- ١٠ سنوات.

أما دراسة رمضان (٢٠٠٩م) هدفت الدراسة إلى تعرف المهام المتوقعة من المعلم في إدارة الصف بالتعليم الثانوي الفني الصناعي، وتحديد العوامل المساعدة على وجود إدارة صفية ناجحة بالتعليم الثانوي الفني الصناعي، ومعرفة أسباب المشكلات التي تواجه المعلم في إدارة الصف. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة جمع المعلومات في الاستبانة تكونت من أربعة أبعاد المهام الإدارية العادية في إدارة الصف، المهام المتعلقة بتنظيم عملية التفاعل الصفوي، المهام المتعلقة بإثارة الدافعية للتعلم داخل الصف، المهام المتعلقة بتوفير أجواء الانضباط الصفوي والتي طبقت على عينة بلغ عددها (١٧٠) معلماً من معلمي مدارس التعليم الثانوي الفني الصناعي بنين



بمحافظة سوهاج. وكان من نتائج الدراسة من المهام الإدارية العادية التي يقوم بها المعلم في إدارة الصف: أن يقوم بأخذ حضور وغياب الطلاب، يتأكد من إحصار الطلاب الكتب الدراسية المتعلقة بالمادة، يوفر الوسائل والأدوات التعليمية المناسبة، يهتم بجودة الإضاءة والتهوية في الصف الدراسي، ومن النتائج المتعلقة بتوفير أجواء الانضباط الصفّي: يتجنب المعلم النقد الجارح لسلوكيات أو آراء الطلاب.

وأجرى الطعاني (٢٠١١م) هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة المهارات الإدارية الصفية الأساسية لدى معلمي التعليم الثانوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك، كما هدفت إلى التعرف على أثر متغيرات الجنس وسنوات الخبرة على درجة ممارسة هؤلاء المعلمين لهذه المهارات. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة مكونة من (٦) مجالات للمهارات إدارة السلوك، التخطيط للإدارة الصفية، الأنشطة الصفية، التفاعل الصفّي، التعليمات والتنظيمات والأنظمة المدرسية، الإرشاد التربوي، التحضير وتقويم أداء الطلاب طبقت على عينة مكونة من (١٨٠) معلماً ومعلمة. وكان من نتائج الدراسة حصلت المهارات الإدارية الصفية على درجات مختلفة وهي مرتبة كالتالي: الأنشطة الصفية والتفاعل الصفّي، إدارة السلوك، التعليمات والأنظمة المدرسية، التخطيط للإدارة الصفية، التحفيز وتقويم أداء الطلاب، الإرشاد التربوي، كذلك من نتائج الدراسة عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول درجة ممارسة المهارات الإدارية الصفية الأساسية لدى معلمي التعليم الثانوي تعزى لمتغير الجنس، الخبرة.

وتناولت دراسة أحمد (٢٠١٢م) الوقوف على واقع توافر بعض مهارات إدارة الصف لدى معلمي مرحلة الأساس في محلية أم درمان، وتحديد مهارات إدارة الصف التي يفتقدها معلمي مرحلة الأساس في محلية أم درمان، وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي وتمثلت أداة جمع المعلومات في الاستبانة مكونة من أربعة أبعاد مهارة إدارة الاجتماع مهارات القيادة، مهارات حل المشكلات، مهارات التنظيم والتي طبقت على عينة مكونة من (٤٠) مشرف ومشرفة تربوية. وكان من نتائج الدراسة: أن مهارات التي تتوافر لدى معلمي الصفوف مرتبة كالتالي مهارة إدارة الاجتماع، مهارات القيادة، مهارات

حل المشكلات، مهارات التنظيم، ومن مهارات إدارة الصف التي يمتلكها معلم مرحلة الأساس بدرجة عالية: يتيح فرص المشاركة بالعدل، يشرف على نظافة الفصل، يشرف على تهوية الصف، يحرص على أن يكون قدوة حسنة، يحرص على الإخلاص في التعامل، يستخدم الحكمة في التعامل مع التلاميذ، يحرص على أن يكون محبوباً لدى التلاميذ، يفهم أسباب المشكلات لدى التلاميذ، يحرص على أن يسود الهدوء داخل الصف، يستغل وقته فيما يفيد التلاميذ، يرتب التلاميذ داخل الصف حسب الطول، كما كان من نتائج الدراسة: وجود عدد من مهارات يحتاجها معلم مرحلة الأساس ولا يملكها منها: يستخدم التحفيز داخل الصف، يراعي مشاعر التلاميذ عند التعامل معهم، يوجد اتصال كاف بينه وبين التلاميذ، يحل المشكلات بمشاركة التلاميذ، الالتزام بالوقت.

أما دراسة الزايدي (٢٠١٣م) هدفت الدراسة إلى تعرف درجة ممارسة إدارة الصفوف الأولية من وجهة نظر المرشدين والمديرين والمعلمين. وتحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، وتمثلت أداة الدراسة في الاستبانة مكونة من أربعة أبعاد) مهارات الاتصال مع التلاميذ، تهيئة البيئة الصفية، مهارات إدارة السلوك الطلابي، مهارات الإدارية وطبقت على عينة بلغ عددها (٣١٧) معلماً ومديراً ومرشداً وكان من نتائج الدراسة أن درجة ممارسة سلوك المعلم لإدارة الصفوف الأولية عالية وكانت كالتالي: مهارات الاتصال مع التلاميذ، مهارات إدارة السلوك الطلابي، المهارات الإدارية، مهارات تهيئة البيئة الصفية. أبرز المهارات الإدارية الممارسة الحرص على متابعة سجلات التلاميذ التخطيط، التنظيم، الإشراف والمتابعة. كذلك من النتائج أن أبرز الممارسات في مهارات الاتصال بالتلاميذ استخدام الحوافز المعنوية، تشجيع التلاميذ على عملية التعلم، وأبرز الممارسات في مهارات تهيئة البيئة الصفية توفير بيئة تعليمية جاذبة لعملية التعلم والتعليم. كما كان من نتائج الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة إدارة الصفوف الأولية من وجهة نظر معلميها ومديري ومرشدي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف تعزى لمتغير المسمى الوظيفي الخبرة، الدورات التدريبية، في حين تبين عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات عينة الدراسة حول واقع ممارسة

إدارة الصفوف الأولية من وجهة نظر معلميه ومديري ومرشدي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف تعزى لمتغير النوع والمؤهل العلمي.

أما دراسة (Congram, Susan: 2013) حيث هدفت الدراسة للتحقق من التأثيرات العميقة التي تساهم في طريقة ممارسة القيادة التنظيمية من وجهة النظر الاجتماعية والثقافية وفي ضوء ما قدمته أعمال نظرية كورت لوين وأعمال كارل يونغ، وأفكار بيير بورديو، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليل باستخدام المقابلة كأداة لجمع المعلومات من مجموعة من الخبرات القيادية التي تتألف من (١٧) فرداً، و(٦) مستشارين تنظيميين، وقد توصلت الدراسة إلى مجملًا من النتائج كان من أبرزها: أن هناك تأثير قدمته ممارسة القيادة العملية كونها قيادة علانية وشاملة قائمة على مبدأ التعاون، وتستخدم التعلم التنظيمي كنموذج يحتذى به، كما دلت نتائج الدراسة أن مجالات القيادة الديناميكية تأثراً متفوق السلوك في بيئات العمل المتغيرة والمتجددة، ودورها في إيجاد نوع من التفاعل الاجتماعي داخل البيئة التنظيمية.

وأجرى العسيري (٢٠١٤م) حيث هدفت الدراسة لتعرف مفهوم استراتيجية القيادة الديناميكية وأبعادها في المؤسسات التعليمية، والتعرف على مقومات القيادة الديناميكية في المؤسسات التعليمية، ومن ثم التوصل إلى تقديم تصور مقترح لإستراتيجية بناء القيادة الديناميكية في تطوير القيادات الإدارية بالمنظمات التعليمية بالمملكة العربية السعودية ولتحقيق أهداف الدراسة استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي من خلال استخدام الأسلوب الوثائقي لاستقراء وتحليل أدبيات الفكر الاقتصادي والإداري المتعلق بإستراتيجية القيادة الديناميكية والقيادة الإدارية، وقد توصلت الدراسة إلى مجملًا من النتائج كان من أبرزها: أن تطوير قدرات بناء رؤية مشتركة للقيادات الإدارية مع الأفراد العاملين في المؤسسة الحكومية تحقق قوة الانسجام والاتصال وبالتالي تجسر الفجوة ما بين صنع وفعل القرار. وفيما يتعلق ببناء الاتساق فيدرك من خلال تطوير القدرات على إيجاد مناخ تنظيمي يتسم بالانسجام والتآلف والتجانس، وتنمية مهاراتهم نحو بناء ثقافة تنظيمية داعمة لجودة العملية الإدارية. كما دلت نتائج الدراسة أن تطوير قدرات القيادات الإدارية نحو كيفية تحقيق مشاركة وتمكين العاملين تعزز مدى الثقة وتزيد من انفتاح قنوات الاتصال مع الأفراد داخل التنظيم ومع مؤسسات المجتمع؛ وتمكّن القيادات الإدارية في مؤسسات التعليم من التعامل مع الأفكار الإبداعية

والابتكارية بطريقة مهنية أكثر احترافاً وتساهم في وضعها موضع التنفيذ. كما تساعد على بناء فرق عمل تنظيمية وقيادتها تتسم بسمات تزيد من تطوير الأداء، **التعقيب على الدراسات السابقة:** من خلال الاستعراض السابق يمكن القول أن هناك اهتماماً واضحاً بموضوعات إدارة الصف من الباحثين على المستوى المحلي والإقليمي والعالمي، حيث أجريت الدراسات في بيئات متفرقة من العالم. وتتنوع وتعددت الأهداف التي أجريت من أجلها والمنهجية المتبعة بكل منها، وقد ركزت بعض الدراسات على التعرف على المفاهيم العلمية للقيادة الديناميكية ودراسة تأثيرها على المنظمات التعليمية كداعم للتكيف المرن مع المتغيرات المجتمعية السريعة. وركزت دراسات أخرى على تحليل مفهوم إدارة الصف وبرز معوقات نجاحها. وقد اختلفت هذه الدراسة عن الدراسات السابقة في الإضافة العلمية لها والتي تمثلت في إنها تناولت موضوعاً جديداً لم تتطرق إليه الدراسات السابقة -على حد ما قام به الباحث من استقصاء - حيث تهدف إلى التعرف درجة ممارسة المعلمين لأسلوب القيادة الديناميكية في إدارة الصف من وجهة نظر أفراد الدراسة. والتعرف على حاجات التطوير الإداري لمعلمي بالتعليم العام في ضوء أسلوب القيادة الديناميكية وهذا يزيد من تفردا عما سبقها من الدراسات.

### منهجية الدراسة:

استخدمت الدراسة المنهج الوصفي العيني للتعرف على درجة ممارسة المعلمين لأسلوب القيادة الديناميكية في إدارة الصف من وجهة نظر عينة من قادة المدارس.

### عينة الدراسة:

تم استخدام عينة غرضية تكونت من جميع القادة الملتحقين ببرنامج القيادة التربوية المقام في كلية التربية بجامعة أم القرى لعام ١٤٣٧ هـ والبالغ عددهم (٤٤) قائداً تربوياً. وتبين من تحليل البيانات بعض الخصائص الإحصائية لعينة الدراسة، فمن حيث المؤهل العلمي يتضح أن غالبية أفراد العينة من حملة البكالوريوس وعددهم (٣٨) وبنسبة ٨٦,٤% في حين بلغ حملة مؤهلات الدراسات العليا (٦) بنسبة ١٣,٦%. أما الخبرة الإدارية لعينة الدراسة تتوزع كالتالي حيث جاءت خبرة افراد العينة فئة اقل من ثلاث سنوات اقل نسبة ب(٩,١%). بينما

شكلت فئة الخبرة من ٣ إلى أقل من ٦ سنوات نسبة (٤٠.٩%) وشكلت فئة الخبرة الإدارية من ٦ سنوات فأكثر نسبة (٥٠%).

### أداة الدراسة:

هناك خطوات علمية تم إجرائها لإعداد أداة الدراسة كانت على النحو

التالي:

- مراجعة الدراسات والأدبيات الخاصة بموضوع الدراسة.
- تصميم الاستبانة في صورتها الأولية تحوي محاور الاستبانة وأبعادها وعرضها على عدد من المحكمين في تخصص الإدارة التربوية.
- تعديل الاستبانة وفقاً لآراء المحكمين الذين وزعت عليهم الاستبانة.
- توزيع الاستبانة على أفراد الدراسة بعد اعتماد صورتها النهائية.

وقد احتوت الاستبانة على جزأين تتمثل في التالي:

**الجزء الأول:** يتضمن بيانات أولية عن أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات (المؤهل الدراسي، الخبرة الإدارية) في حين تضمن الجزء الثاني محاور الدراسة كالتالي:

- **المحور الأول:** ويتضمن (٣٤) فقرة لقياس درجة ممارسة المعلمين لأسلوب القيادة الديناميكية في إدارة الصف ويشمل الأبعاد التالية: المسؤولية الإدارية للمعلم -مهارات القيادة الصفية -تمهين القيادة الصفية - مهارات استثمار التقنية وتطويرها.
- **المحور الثاني:** درجة التعرف على احتياجات التطوير القيادي للمعلمين في إدارة الصف من وجهة نظر أفراد الدراسة وتشمل (٢٥) بنداً تمثل حاجات التطوير الإداري للمعلم.

وللإجابة عن فقرات الاستبانة طلب من أفراد الدراسة تحديد درجة الموافقة على العبارات التي تمثل درجة ممارسة أبعاد القيادة التربوية وفق تدرج رباعي (دائماً، أحياناً، نادراً، أبداً)، أما بالنسبة إلى حاجات التطوير الإداري فقد طلب من أفراد الدراسة أن يتم تحديدها وفق تدرج رباعي (كبيرة، متوسطة، ضعيفة، ليس هناك حاجة).

**تحليل البيانات ومناقشة النتائج:** فيما يلي عرض ومناقشة نتائج الدراسة

ولغرض تفسير نتائج الدراسة تم اعتماد معيار الحكم على الإجابات من خلال حساب المدى بين أعلى درجات المقياس وأقلها (٤-١) ثم قسمته على الدرجة الكلية للمقياس (٤) وذلك على النحو التالي:

جدول (١) معيار الحكم على إجابات العينة

درجة الاحتياج	مدى الممارسة	المتوسط الحسابي
ليس هناك حاجة	أبدا	أقل من ١,٧٥
ضعيفة	نادرا	من ١,٧٥ إلى أقل من ٢,٥
متوسطة	أحيانا	من ٢,٥ إلى أقل من ٣,٢٥
كبيره	دائما	من ٣,٢٥ إلى أقل من ٤

وبناء على المقياس السابق يمكن قراءة وتفسير النتائج وفقاً للتقديرات المقابلة لدرجة المتوسط حيث يُلخص الجدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول الذي يتناول درجة ممارسة القيادات التربوية لأسلوب القيادة الديناميكية.

جدول (٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحور الأول  
ممارسة القيادات التربوية لأسلوب القيادة الديناميكية

الترتيب	الأبعاد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الممارسة
١	المسؤولية الإدارية للمعلم	٢,٥٣	٠,٤٧	أحيانا
٢	مهارات تطوير القيادة الصفية	٢,٥	٠,٥٢	أحيانا
٣	تمهين القيادة الصفية	٢,٢٩	٠,٦٥	نادرا
٤	مهارات استثمار التقنية وتطويرها	٢,٢٦	٠,٧١	نادرا
المتوسط الكلي للأبعاد		٢,٣٩		نادرا

وبقراءة الجدول السابق يتضح أن درجة ممارسة المعلم لأسلوب القيادة الديناميكية هو (نادرا بشكل عام) حيث بلغ المتوسط الكلي للأبعاد الأربعة (٢,٣٩). وهذه نتيجة منطقية تفسر بحدثة هذا النوع من القيادة في المجال التربوي وانه من المجالات التي لم يتلقى فيها المعلمون تدريباً متخصصاً لإكسابهم مهاراتها ومن ثم تطبيقها في العمل، وبمنظرة فاحصة للجدول يتضح مدى تقارب متوسطات الأبعاد الأربعة إجمالاً، حيث تراوحت درجته بين (٢,٢٦-٢,٥٣) حيث تشير هذه النتيجة إلى تجانس إجابات العينة حول أبعاد الدراسة، وبحسب المتوسط الرتبي للأبعاد فقد جاء بعد (المسؤولية الإدارية للمعلم) في المرتبة الأولى بمتوسط قدره (٢,٥٣) وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة المسؤولية الإدارية للمعلم في مدارس التعليم العام في هذا البعد جيدة مقارنة ببقية الأبعاد، بينما جاء بُعد

**مهارات استثمار التقنية وتطويرها** بالمرتبة الأخيرة بمتوسط قدره (٢,٢٦) وهذا يشير إلى أن درجة ممارسة المعلم لمهارات استثمار التقنية وتطويرها نادرة وإجمالاً يمكن ملاحظة تقارب المتوسطات التي تفسر رؤية متوسطة لأفراد العينة حول درجة ممارسة المعلم لأسلوب القيادة الديناميكية مما يؤكد حاجتهم للتدريب على أساليبها ومهاراتها كما أن ظهور المسؤولية الإدارية للمعلم أولاً يفسر جانباً من جوانب مسؤوليته عن طلابه وضبطهم وتوجيههم داخل الصف، وأن هذا المؤشر يعطي دلالة على أن المعلم هو المدير الأول للطلاب والرئيس المباشر له والأكثر احتكاكاً وقرباً به من بقية عناصر القيادة التربوية الأخرى. وتشير النتيجة الموضحة بالجدول تدني درجة ممارسة المعلم لمهارات استثمار التقنية وتطويرها برغم أهميتها الكبيرة في سير العملية التعليمية والإدارية، وأن هذه النتيجة تعكس ضعفاً واضحاً في إعداد المعلم في هذا الجانب المهم، حيث أكدت العديد من الأبحاث والدراسات العلمية أهمية إتقان المعلم لمهارات استخدام التقنية المعاصرة سيما مع التطور السريع والمتلاحق لتقنية المعلومات ومستجداتها المتعلقة ببرامج وإدارة التعليم العام. وبناءً على تلك النتيجة يرى الباحث أن أهم جوانب القصور في برامج إعداد المعلم المتعلقة بتنمية مهارات استثمار التقنية وتطويرها ما يلي:

١- أن اتجاه محتوى برنامج الإعداد يميل نحو المقررات النظرية التي لا تدرب المهارات.

٢- أن مقررات برامج الإعداد لم تتعرض للتغير المواكب للتطور التقني السريع الأمر الذي انعكس على ضعف قدرة المعلم على الاستفادة منها واستثمارها.

٣- أن هناك انخفاض ملحوظ في محتوى الاتجاهات الحديثة في برامج إعداد المعلم المتعلقة بمهارات التطوير والإبداع مما يعني حاجته للمراجعة فيما يخص هذه المهارات.

٤- ضعف محتوى التدريب العملي في برامج الإعداد وبخاصة على مهارات استخدام التقنية وبرمجياتها المتعلقة بالإدارة الصفية والتعلم.

ومن خلال الجدول العام للمتوسطات الذي اتضح من خلاله المتوسط العام يمكن القول أن أهم حاجات التطوير الإداري لمعلم التعليم العام في ضوء القيادة الديناميكية تمهين القيادة الصفية ومهارات استثمار التقنية وتطويرها، مما يعني ضرورة العمل على تطوير برنامج الإعداد التربوي ليتناسب مع الاتجاهات القيادية

الحديثة التي نتجت عن النظريات والأبحاث العلمية التي أجريت في مجال القيادة الإدارية وإدارة الصف.

وجاءت العبارة (٦) في بعد المسؤولية الإدارية للمعلم والتي تنص على "استثمار الشبكات الاجتماعية لتطوير العلاقات المهنية بين الطلاب بما يزيد الثقة بينهم" بالمرتبة الأولى بمتوسط قدره ٢,٨، في حين جاءت العبارة (٢) "تشجع الطلاب على المشاركة الفعالة في القيادة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط قدره ٢,٣. أما بعد مهارات تطوير القيادة التربوية فقد جاءت العبارة (٧) "يتم تجاهل الاحتياجات التدريبية للمعلم أثناء تصميم برامج الإعداد" بالمرتبة الأولى بمتوسط قدره ٢,٧، في حين جاءت العبارة (٣) "تعتبر تطوير عمليات الإدارة الصفية جزءاً أساسياً من قيم العمل التربوي" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط قدره ٢,٣. وفي جانب بعد تمهين القيادة الصفية فقد جاءت العبارة (٩) "توفر نموذج جدارة لاستقطاب القيادات التربوية من الميدان التربوي لإكساب المعلمين الخبرة" بالمرتبة الأولى بمتوسط قدره ٢,٤٣، في حين جاءت العبارة (٥) "تهيئ كافة الإمكانيات المناسبة لإبراز المواهب القيادية للمعلم بما يحقق جاذبية القيادة التربوية" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط قدره ٢,٠٩ حيث تدل هذه النتيجة على وجود اتجاهات نحو تطوير معايير استقطاب القادة في حين تشير النتيجة أيضاً إلى ضعف الإمكانيات التي تسمح للمعلم بإبراز مواهبته وممارسة مهاراته القيادية والسعي لتطويرها. وفي بعد مهارات استثمار التقنية وتطويرها فقد جاءت العبارة (٤) "توظف أساليب تكنولوجيا المعلومات في مجال الإدارة الصفية مثل برنامج ميكنة الأعمال المكتبية" بالمرتبة الأولى بمتوسط قدره ٢,٣٨، في حين جاءت العبارة (١) "توفر نظام اتصال متعدد القنوات يسمح لكل فرد بالاتصال بغيره من الأفراد داخل المنظمة" بالمرتبة الأخيرة بمتوسط قدره ٢,٠٩ حيث تدل هذه النتيجة على ضعف نظام الاتصالات التي تتيحها وزارة التعليم للقيادة.

**وللإجابة عن السؤال الثاني** من أسئلة الدراسة تم استخدام اختبار (T.TEST) لمعرفة دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعاً لمتغير المؤهل العلمي وجاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:



جدول (٣)  
اختبار ( T.TES ) وفقا لمتغير (المؤهل العلمي)

الرقم	المهارات	المؤهل العلمي	المتوسط	قيمة (ت)	مستوى الدلالة
١	المسؤولية الإدارية للمعلم	بكالوريوس	٢,٥٥	٠,٤٨٣	٠,٤٩١
		دراسات عليا	٢,٣٦		
٢	مهارات تطوير القيادة الصفية	بكالوريوس	٢,٥٥	٤,٨٢٤	٠,٠٣٤**
		دراسات عليا	٢,٣٧		
٣	تمهين القيادة الصفية	بكالوريوس	٢,٢٤	٠,٠٤٥	٠,٨٤٤
		دراسات عليا	٢,٣٥		
٤	مهارات استثمار التقنية وتطويرها	بكالوريوس	٢,٤٩	٠,٦١٥	٠,٤٣٧
		دراسات عليا	٢,٣٦		

ومن خلال الجدول يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha = 0.05$ ) في أبعاد الدراسة بصفة عامة وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الزايدي (٢٠١٣ م) في حين تختلف عن دراسة الغامدي (٢٠٠٨ م) والصمادي وآخرون (٢٠٠٩ م).

وتبين من الجدول وجود فروق بين مجموعتي البكالوريوس والدراسات العليا في مهارات تطوير القيادة الصفية التربوية حيث دلت النتائج أنها لصالح البكالوريوس ويمكن تفسير ذلك بحاجة حملة البكالوريوس لتطوير مهارات تقويم أساليب القيادة التربوية ومنها الإدارة الصفية وحادثة معلوماتهم المتعلقة بالقيادة الديناميكية. ولمعرفة دلالة الفروق بين أفراد عينة الدراسة تبعا لمتغير الخبرة الإدارية تم إجراء اختبار (تحليل التباين) حيث جاءت النتائج على النحو الموضح بالجدول التالي:

جدول (٤)

اختبار (تحليل التباين) وفقا لمتغير الخبرة الإدارية

الأبعاد	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	مستوى الدلالة
المسؤولية الإدارية للمعلم	بين مج	٠,٣٥	٢	٠,٠١٨	٠,٠٧٧	٠,٩٢٦
	داخل مج	٩,٣٨٧	٤١	٠,٢٢٩		
	المجموع	٩,٤٢٢	٤٣			
مهارات تطوير القيادة الصفية	بين مج	٠,١٧٢	٢	٠,٠٨٦	٠,٣١٧	٠,٧٣٠
	داخل مج	١١,١٢١	٤١	٠,٢٧١		
	المجموع	١١,٢٩٣	٤٣			
تمهين القيادة الصفية	بين مج	٠,٣٨	٢	٠,١٦٤	٠,٣٧٢	٠,٦٩٢
	داخل مج	١٨,٠٧٠	٤١	٠,٤٤١		
	المجموع	١٨,٣٩٧	٤٣			
مهارات استثمار التقنية وتطويرها	بين مج	٠,٢٢١	٢	٠,١١٠	٠,٢٤٤	٠,٧٨٥
	داخل مج	١٨,٥٥٤	٤١	٠,٤٥٣		
	المجموع	١٨,٧٧٥	٤٣			

ومن خلال الجدول (٤) يتضح عدم وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات إجابات عينة الدراسة حول تبعاً لمتغير (الخبرة الإدارية) عند مستوى الدلالة ( $a=0.05$ ). وتتفق هذه النتيجة مع دراسة الطعاني (٢٠١١م) في حين تختلف مع دراسة الصمادي (٢٠٠٩م).

وللإجابة على السؤال الثالث للدراسة المتعلق بحاجات التطوير التي تم طرحها في أداة الدراسة (٢٥) حاجة تطويرية لاستطلاع رأي العينة حولها حيث تم إبراز أهم عشر حاجات تطويرية وذلك بحسب درجة المتوسط الحسابي والانحرافات المعيارية لاستجابات العينة حيث أظهرت النتائج أهم عشر حاجات تطويرية على النحو الموضح بجدول (٥):

## جدول (٥) احتياجات التطوير القيادي للمعلمين في إدارة الصف

الترتيب	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الاحتياج
١	إدارة الصراعات داخل الصف	٣.٣٦	٠,٧١	كبيره
٢	اكتشاف مكونات شخصية الطلاب	٣.٣٤	٠,٧١	كبيره
٣	تحليل المشكلات الصفية	٣.٢٧	٠,٦٩	كبيره
٤	إدارة التغيير الصفى	٣.٢٧	٠,٧٨	كبيره
٥	تقويم نشاطات الطلاب	٣.٢٥	٠,٦٥	كبيره
٦	مهارة إدارة الفرق الصفية	٣,١٥	٠,٧٤	متوسطه
٧	كتابة التقارير التعليمية والإدارية	٣.١١	٠,٧٨	متوسطه
٨	استثمار الابتكار وإدارته	٣.١١	٠.٨٦	متوسطه
٩	إدارة الأنشطة الصفية	٣,٠٩	٠,٨٥	متوسطه
١٠	مهارات القدرة على التدريب التقنى	٣,٠٦	٠,٦٩	متوسطه

ويتضح من الجدول أهمية تطوير مهارات إدارة الصراعات داخل الصف حيث خلصت على الترتيب الأول بمتوسط قدره ٣.٣٦، وذلك لأثرها الكبير في السيطرة على الصف وتهيئة البيئة الصفية للتعلم، حيث تظهر هنا القدرات القيادية للمعلم في التعامل مع الصراعات والمشكلات التي تنور بين الطلاب من الفنية للأخرى، حيث تتجلى الكارزيم القيادية وإحداث الأثر في سلوك الطلاب من خلال الموقف وكيفية تعامل المعلم معه، ومن جانب آخر جاءت الحاجة إلى تطوير مهارات القدرة على التدريب التقني بالمرتبة الأخيرة بمتوسط قدره ٣,٠٦ مما يشير إلى إتقان المعلم لمهارات التدريب التقني وقدرته على تنفيذها.

وبناء على ما سبق فإن التصور المقترح لبناء البرنامج التدريبي لمعلمي التعليم العام في ضوء أسلوب القيادة الديناميكية يتمثل وفقاً للمراحل التالية:  
**أولاً- تحديد الاحتياجات التدريبية:** حيث أن التخطيط للبرنامج التدريبي المقترح ينطلق من خلال تحديد حاجات التطوير الإداري للقيادة الصفية من خلال ثلاث قنوات هي: البناء وفقاً لمؤشرات الأداء وما تبرزه من فجوات كمية وكيفية، وتحليل الوظيفة عبر الوصف الوظيفي الحديث والذي تتحدد من خلاله هدف ومجال ومسئوليات ومهام الوظيفة القيادية، وأخيراً تحليل المهام بالاعتماد على المعايير المهنية ومؤشراتها التي تقيس الأداء المهني. حيث تتكامل فيما بينها من أجل نجاح عمليات التدريب أثناء التنفيذ والتقييم

والتطبيق، وبما يسهم في تكيف المحتوى التدريبي تبعاً لتنوع تلك القنوات وبشكل مستمر ومتناغم مع الاحتياجات التطويرية.  
ثانياً- صياغة الأهداف التدريبية في ضوء الاحتياجات التدريبية يمكن صياغة الغاية من البرنامج التدريبي في تنمية مهارات التطوير الإداري اللازمة للقيادة الصفية لتحقيق أهداف عمليات التعليم والتعلم بكفاءة وفاعلية. وفي ضوء الغاية من البرنامج التدريبي يمكن صياغة أهدافه على النحو التالي:

١. إلمام المعلم المتدرب بأساليب القيادة الديناميكية وطرق تفعيلها في المجال الإداري.
٢. إكساب المعلم المعارف والمهارات الأساسية والخبرات اللازمة لأداء مهامه بفاعلية.
٣. تنمية قدرات المعلم على آليات التعامل مع طبيعة المهام والمسئوليات الوظيفية في ضوء أساليب القيادة الديناميكية المحددة باحتياجاتهم للتطوير الإداري.
٤. إدراك أهمية مدخل القيادة الديناميكية بأساليبه ومقوماته والاستعداد لبذل الجهد لممارسة أنشطته مما يؤدي إلى نموه الوظيفي بشكل مستمر.

### ثالثاً- محتوى البرنامج التدريبي:

في ضوء ما قدمته نتائج الدراسة من نتائج يتم طرح المحتوى التدريبي، حيث تضمن محتوى برنامج التطوير الإداري (١٠) وحدات تدريبية يبينها جدول (٦) يتمكن من خلالها المتدرب من إثراء حصيلته وخبراته بالمعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية لقيادة الصف وفقاً لمضامين القيادة الديناميكية ومعطياتها. وتمثل كل وحدة مدخل يُنمي مهارة من مهارات التطوير المطلوبة حيث يشمل مجموعة من المفاهيم والاتجاهات الحديثة في جانب مضمون الوحدة، بالإضافة للتطبيقات Implications والأنشطة العملية التي يمكن ممارستها خلال فترة التدريب. وتم تقدير زمن كل وحدة تدريبية بحيث يكون تقدير الزمن العام للبرنامج التدريبي بمقدار (١٠) أيام وبمعدل تقريبي (٦) ساعات يومياً، وعليه يكون زمن البرنامج (٦٠) ساعة تدريبية. وبعد حذف (٣٠ دقيقة) من كل يوم تدريبي كزمن

للاستراحة، فإن الزمن الفعلي للتدريب يصبح (٥٥) ساعة تدريبية يتضح توزيعها من خلال الجدول التالي.

جدول (٦) محتويات برنامج التطوير الإداري وعدد ساعات التدريب

م	العبارة	درجة الاحتياج (المتوسط الحسابي)	الزمن التقريبي بالساعات
١	إدارة الصراعات داخل الصف	٣.٣٦	٦
٢	اكتشاف مكونات شخصية الطلاب	٣.٣٤	٦
٣	تحليل المشكلات الصفية	٣.٢٧	٦
٤	إدارة التغيير الصفى	٣.٢٧	٦
٥	تقويم نشاطات الطلاب	٣.٢٥	٦
٦	مهارة الفرق الصفية	٣,١٥	٥
٧	كتابة التقارير التعليمية والإدارية	٣.١١	٥
٨	استثمار الابتكار وإدارته	٣.١١	٥
٩	إدارة الأنشطة الصفية	٣,٠٩	٥
١٠	مهارات التدريب التقني	٣,٠٦	٥
المجموع			٥٥ ساعة تدريبية

ويلاحظ من الجدول التناسب الطردي بين المتوسط والساعات أي انه كلما زاد متوسط الاحتياج زادت ساعات التدريب.

رابعاً- إجراءات التدريب: بعد تحديد مكان عقد البرنامج التدريبي، وكذلك تحديد الوقت المناسب للتنفيذ. وفي ضوء ما قدمته أديبات الإدارة والتخطيط في مجال التدريب أثناء الخدمة يتم تنفيذ البرنامج وفقاً للإجراءات التدريبية التالية:

نوع الإجراء	الوصف
المقومات البشرية	تنقسم العناصر البشرية إلى المدربين والمتدربين: أولاً- المدربين: تتمثل العناصر البشرية في الخبرات الأكاديمية المتميزة من الجامعة التي لها تجارب ناجحة وناجعة في مجال التطوير الإداري للقيادة الصفية، بالإضافة للخبرات الإدارية من مشرفي الإدارة ذوي الكفاءة المتميزة في مجال الإدارة والتي يمكن أن تساهم في فعاليات البرنامج التدريبي. ثانياً- المتدربين: المعلمين على اختلاف مستوياتهم ومراحلهم التعليمية التي يعملون بها.
الأساليب التدريبية	تنقسم إلى قسمين: أولاً- القسم النظري ويشمل حلقات النقاش والبحوث والتقارير العلمية

ممارسة معلمي التعليم العام لمهارات القيادة الديناميكية  
في إدارة الصف الواقع واحتياجات التطوير

<p>والمحاضرات. ثانياً - القسم التطبيقي ويشمل ورش العمل والتدريب الميداني والدروس التطبيقية والزيارات التبادلية.</p>	
<p>يتم إجراء التقييم بعد نهاية كل وحدة تدريبية من خلال ثلاث قنوات علمية تتمثل في التالي:</p> <p>- المصادقية الداخلية: تركز على مدى تحقق أهداف الأداء ومقدار النتائج التي تم تحقيقها في الوحدة التدريبية ويمكن تطبيقها من خلال تصميم اختبارات موضوعية تقيس مستوى أداء التدريب والمتدرب ومقدار تحقق الأهداف المرسومة.</p> <p>- المصادقية الخارجية: تركز على مرحلة التطبيق ويتم من خلالها تحقيق التدخل المناسب والتأكد من أن فجوة الأداء قد تم تجسيدها من خلال حزمة البرامج التدريبية، حيث تركز هذه المرحلة على تطبيق أهداف الأداء والمفحوصة أثناء عملية المصادقية الداخلية.</p> <p>- الرقابة والمتابعة:</p> <p>من أهم الأساليب المتبعة في تنفيذ البرامج التدريبية الناجحة لضمان أكبر قدر من الاستمرارية نحو تحقيق الأهداف، وتتم بطريقتين تتمثل في الآتي:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>▪ الرقابة المرتجعة والتي يتم قياسها بواسطة نواتج الاختبارات والتطبيقات</li> <li>▪ الرقابة المعلوماتية والتي تتم من خلال عقد اللقاءات الدورية مع المتدربين لمعرفة آرائهم ومقترحاتهم في محتويات البرنامج، والتعرف على مدى التطوير الإداري الذي أحدثتها تلك العمليات.</li> </ul> <p>- التقييم النهائي للبرنامج: ويتم بتوزيع استبانة تقويم على المتدربين لتحديد نقاط القوة والضعف من حيث:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>١. قياس مدى تحقق الأهداف الأدائية للوحدات التدريبية بشكل عام.</li> <li>٢. قياس مستوى رضا المتدربين.</li> <li>٣. مدى ملائمة قدرات المدربين وكفاءتهم للبرنامج التدريبي.</li> <li>٤. مدى مناسبة وقت تنفيذ البرنامج ومكانه وأوقات الاستراحة والتغذية المقدمة.</li> <li>٥. مدى مناسبة محتوى البرنامج العلمي للمستوى الثقافي والإداري للمتدربين.</li> <li>٦. مدى مناسبة الأساليب التدريبية المنفذة للمتدربين.</li> <li>٧. مدى ملائمة محتويات البرنامج بما فيها مستوى وطريقة التنفيذ والموارد المتوفرة.</li> </ol>	<p>التقييم</p>

**التوصيات:**

- ١- التنسيق بين وزارة التعليم والجامعات لتطبيق برنامج التطوير الذي اقترحته الدراسة والذي يهدف لتطوير مهارات القيادة الديناميكية لدى المعلمين في إدارة الصف.
- ٢- تدريب المعلمين على ممارسة تمهين القيادة التربوية الصفية حيث أظهرت النتائج انخفاض ممارستهم لها.
- ٣- ضرورة العناية بتطوير مهارات المعلمين في استثمار التقنية في إدارة الصف حيث أظهرت النتائج انخفاض مهارات القادة المتعلقة باستخدامات التقنية في إدارة الصف.
- ٤- زيادة فرص تدريب المعلمين على أسلوب القيادة الديناميكية وتوظيفه في إدارة الصف.
- ٥- الاهتمام بحاجات التطوير الأساسية التي أظهرتها الدراسة إدارة الصراعات داخل الصف واكتشاف مكونات شخصية الطلاب وتحليل المشكلات الصفية وغيرها.

## المراجع

### أولاً- المراجع العربية:

- أحمد، حافظ فرج الجودي الشاملة في المؤسسات التربوية (٢٠٠٧) القاهرة عالم الكتب.
- أبو نمره، محمد خميس (٢٠٠٦م): إدارة الصفوف وتنظيمها. عمان: دار يافال للنشر.
- حمدان، محمد زياد. (١٤١١هـ): تصميم برامج التدريب بأسلوبية رقمية سلوكية لتحسين الموظف والمؤسسة والوظيفة. عمان: دار التربية الحديثة.
- حسين، سلامة عبد العظيم (٢٠٠٦): الإدارة المدرسية والصفية المتميزة الطريق إلى المدرسة الفعالة. عمان: دار الفكر للنشر.
- تقرير التنمية البشرية. (٢٠١٣). نهضة الجنوب: تقدم بشري في عالم متنوع. واشنطن: برنامج الأمم المتحدة الإنمائي.
- رمضان، محمد جابر محمود (٢٠٠٩م): إدارة الصف في التعليم الثانوي الفني الصناعي بين الواقع والمأمول. المؤتمر السنوي الثاني لكلية التربية ببورسعيد مدرسة المستقبل الواقع والمأمول، مصر، ج ٢، مارس
- الزايدي، مسفر عواض (٢٠١٣): واقع ممارسة إدارة الصفوف الأولية من وجهة نظر معلمها ومديري ومرشدي المرحلة الابتدائية بمدينة الطائف. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة أم القرى.
- السبيعي، عبيد عبدالله. (٢٠١٠). الأدوار القيادية لمديري التربية والتعليم في ضوء متطلبات إدارة التغيير. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.
- السعيد، أشرف أحمد. (يناير، ٢٠١١). تطوير أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مدخل القيادة الإستراتيجية. مجلة كلية التربية بجامعة المنصورة. العدد ٧٥ (٢).
- السنبل، عبدالعزيز. (٢٠٠٤). التربية في الوطن العربي على مشارف القرن الحادي والعشرون. الإسكندرية: المكتب الجامعي الحديث.
- المعاضيدي، معن وعد الله، والطائي، أيمن جاسم محمد، (٢٠١١م)، إسهامات القيادة الاستراتيجية في تعزيز المرونة الاستراتيجية لمنظمات الأعمال



- (دراسة لآراء عينة من القيادات الاستراتيجية في الشركة العامة لصناعة الأدوية والمستلزمات الطبية في نينوى)، مجلة تنمية الراقدين، كلية الإدارة والاقتصاد-جامعة الموصل، مجلد ٣٣، عدد ١٠٥.
- بله، عباس محمد (٢٠١٢م)، مدى توافر مهارات إدارة الصف لدى معلم مرحلة الأساس بمحلية أم درمان، مجلة الطفولة والتربية، السودان، ٢٨٩ -ع ١١، يوليو،
- شمس الدين، محمد علي، الفقي، إسماعيل محمد. (٢٠٠٧). السلوك الإداري: مدخل نفسي واجتماعي للإدارة التربوية. عمان: دار الفكر للنشر.
- شهاب، شهر زاد محمد. (٢٠٠٩). أثر برنامج تطويري لرفع مستوى مهارات القيادة الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في مركز محافظة نينوي. مجلة الدراسات التربوية. العدد (٨)، ٧-٤٨.
- صبيح، نبيل عامر. (١٩٨٠). التدريب: مفاهيمه، أسسه مع تطبيقه باستخدام منهج تحليل النظم. مجلة التربية المستمرة. العدد ٢(١).
- الضالعين، علي. (٢٠١٠). أثر التمكين الإداري في التميز التنظيمي: دراسة ميدانية في شركة الاتصالات الأردنية. مجلة دراسات العلوم الإدارية بالجامعة الأردنية. العدد (٣٧) ١، ٦٤-٩٢.
- الطيبي، محمد حمد (٢٠٠٤ م): إدارة التعلم الصفي. عمان: دار الأمل للنشر.
- الطعاني، حسن (٢٠١١ م)، درجة ممارسة المهارات الإدارية الصفية الأساسية لدى معلمي التعليم الثانوي في مديريات التربية والتعليم في محافظة الكرك وعلاقتها ببعض المتغيرات، مجلة جامعة دمشق، دمشق، ٧٢٩ - مج ٢٧، (١٤).
- السفاسفة، عبد الرحمن إبراهيم (٢٠٠٥): إدارة التعليم والتعلم الصفي. عمان: دار يزيد للنشر.
- الشامان، أمل سلامة. (١٤٢٧هـ). حاجات التطوير الإداري لوكيلات الأقسام الأكاديمية ببعض الجامعات السعودية في ضوء مسؤولياتهن الوظيفية: برنامج تدريبي مقترح. المجلة السعودية للتعليم العالي. العدد (٤)، ص ٧٦-١١.
- العسيري، خالد بن حسين (٢٠١٤). إستراتيجية القيادة الديناميكية الداعمة للابتكار الاجتماعي: كمدخل لتطوير القيادات الإدارية " نموذج مقترح

للمنظمات التعليمية بالمملكة العربية السعودية". دراسة علمية قدمت في مؤتمر القيادات الإدارية الحكومية في المملكة العربية السعودية-الواقع والتطلعات الذي نفذ خلال الفترة (١٠-١٢) صفر الموافق (٢-٤) ديسمبر ٢٠١٤م. الرياض: معهد الإدارة العامة.

عبد العزيز، صفاء وعبد العظيم، سلامة (٢٠٠٧م): إدارة الفصل وتنمية المعلم . الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة للنشر.

عبد الله، محمد حمدان (٢٠٠٧ م). الإدارة الصفية . عمان :دار كنوز المعرفة للنشر .

عيد، دلال فتحي. (٢٠١٢م). تطوير أداء القيادات التربوية بمدارس التعليم العام في ضوء خبرات بعض الدول، مستخلص دراسات المركز القومي للبحوث التربوية والتنمية. القاهرة: مركز المعلومات ودعم اتخاذ القرار بمجلس الوزراء

العشي، نوال. (٢٠٠٨ م): إدارة التعلم الصفي . عمان: دار اليازوري للنشر . عسيري، أحمد فايع أحمد شوهان (٢٠٠٨م) دور المعلمين والمشرفين ومدبري المدارس في توفير المناخ الصفي الفعال في الصفوف العليا من المرحلة الابتدائية بالمدينة المنورة .رسالة ماجستير .كلية التربية .جامعة أم القرى .مكة المكرمة.

عطيه، عماد محمد (١٤٣٠هـ): الإدارة والتخطيط التربوي مكتبة الرشد الرياض عيد، محمد إبراهيم، (٢٠٠٠م): علم النفس الاجتماعي، مكتبة زهراء الشرق، القاهرة، مصر .

الغالب، طاهر، العامري، صالح (٢٠٠٨): الإدارة والأعمال . ط٢ . عمّان: دار وائل للطباعة والنشر .

غنام، ختام عبد الله علي، (٢٠٠٥م): السمات الشخصية والولاء التنظيمي لدى معلمات المرحلة الأساسية في المدارس الحكومية في محافظة نابلس، رسالة ماجستير غير منشورة، قسم الإدارة التربوية، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.

كنعان، نواف (٢٠٠٢): القيادة الإدارية. الإصدار ٦. عمّان: دار الثقافة للنشر والتوزيع.

الكثيري، خلود ارشد حمد (٢٠٠٨م): فعالية مديرة المدرسة في تنمية مهارة الإدارة الصفية لدى معلمات رياض الأطفال بمدينة الرياض. رسالة ماجستير. كلية التربية. جامعة الملك سعود. الرياض.

الصمادي، محارب علي وفريحات، عمار عبد الله ودعوم، حامد محمد علي (٢٠٠٩م): واقع ممارسة المعلمين لحفظ النظام وإدارة الصفوف من وجهة نظر المعلمين أنفسهم، مجلة البحوث التربوية والنفسية، العراق. ٦١ - ٢٣ ع.

ماضي، عمر عبدالله. (١٤٢٩). تطوير الإدارة التعليمية الوسطى في ضوء الكفايات اللازمة لمديري التربية والتعليم في المملكة. (رسالة دكتوراه غير منشورة). كلية التربية. قسم الإدارة التربوية والتخطيط. مكة المكرمة: جامعة أم القرى.

المبيضين، محمد نيب، واحمد علي. (٢٠١٣). القيادة الإدارية بين التبادلية والتحويلية أثرها في تنفيذ الأهداف الإستراتيجية لوزارة البيئة الأردنية: دراسة ميدانية في الشركات الصناعية الكبيرة. مجلة دراسات العلوم الإدارية. العدد (٤٠) ١،٥٨ - ٧٤.

مخامرة، كمال يونس (٢٠١٢م): مشكلات الإدارة الصفية في المدارس الثانوية في محافظة الخليل من وجهة نظر المعلمين. مجلة دراسات نفسية وتربوية، ٨ ع، يونيو.

المغربي، أحمد (٢٠٠٨م): إدارة الفصل. القاهرة: دار الفجر.  
نبهان، يحي محمد (٢٠٠٨م): الإدارة الصفية والاختبارات. عمان: دار اليازوري للنشر.ت.

### ثانياً - المراجع الأجنبية:

Agbor, Emmanuel. (2008). Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics. **JSL – Journal of Strategic Leadership**, Vol. 1(1), 39-45. (ISSN 1941-4668)

Bolden, R. (July, 2004). What is Leadership?. (**Research Report No:1**). Centre for Leadership Studies, University of Exeter. UK Retrieved 7th Oct 2014  
From

- 
- [http://businessschool.exeter.ac.uk/documents/discussion\\_papers/cls/what\\_is\\_leadership.pdf](http://businessschool.exeter.ac.uk/documents/discussion_papers/cls/what_is_leadership.pdf)
- Congram, Susan. (2013). **Dynamic fields of leadership: a study of underlying social, cultural and collective influences**. Dissertation Abstracts International. Cardiff University.(uk.bl.ethos.585317)
- Darling, Linda and Orphanos, Stelios.(2007). "Leadership Development in California. Getting Down to Facts: Strong leadership development programs connect theory to practice" (**Research Report**). Stanford University; Stanford, CA: Institute for Research on Education Policy and Practice
- Michelle D, Irene H, Chrysan Gallucci. (August, 2008). "Orchestration as an Aspect of Leadership in District-Wide Reform: A Partnership between the Center for Educational Leadership and Marysville School District". (**Report 2**). Center for the Study of Teaching and Policy, University of Washington: Washington
- McFarland, M Lee. (2012). **A dynamic network analysis of innovation and leadership in two year colleges**. Unpublished Doctoral Dissertation. Clemson University. USA: South Carolina.
- McGinn. Andra.(Jul 3, 2008). "**A Study of Social and Political Acumen in Dynamic Educational Leadership and the Implications for Leadership Development Programs**". The National Council of Professors of Educational Administration (NCPEA): Eastern Michigan University. Retrieved April 12, 2014 from [http://cnx.org/content/m17184/latest/content\\_info#cnx\\_downloads\\_header](http://cnx.org/content/m17184/latest/content_info#cnx_downloads_header)
- Organization Economic Co- Corporation Development. (2009). "**Improving School Leadership: The Toolkit**". Paris

- 
- Report Learning Curve. (2012). "**Index of cognitive skills and educational attainment**". Published by Pearson. London Retrieved 14<sup>TH</sup> April 2015 from the link:  
<http://thelearningcurve.pearson.com/index/index-ranking>.
- Report Learning Curve (2014). "**Index of cognitive skills and educational attainment**". Published by Pearson. London Retrieved 14<sup>TH</sup> April 2015 on the link:  
<http://thelearningcurve.pearson.com/index/index-ranking>.
- Agbor, Emmanuel, (2008), Creativity and Innovation: The Leadership Dynamics, Journal of Strategic Leadership, Vol. 1 Iss. 1, pp. 39-45
- Evans, Paul G., (2010) The Dynamics of the Leader Follower Relationship, Doctor of Philosophy, University of Manchester.
- Reeder, Harry L., (2008), The Leadership Dynamic: A Biblical Model for Raising Effective Leaders, Crossway Books, USA.
- Nazzaro, Ann-Marie, (2009), Joyce Strazzabosco, Group Dynamics and Team Building, World Federation of Hemophilia, USA.
- DeRue, D. S., & Workman, K. M. (2012). Toward a positive and dynamic theory of leadership development [Electronic version]. Retrieved [insert date], from Cornell University, SHA School site:  
<http://scholarship.sha.cornell.edu/articles/855>