



مجلة الدراسات والبحوث التربوية

JOURNAL OF STUDIES AND EDUCATIONAL RESEARCHES

المجلد (٣) العدد (٨) مايو ٢٠٢٣م

مجلة علمية دورية محكمة

يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية - الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية
جامعة الطفيلة التقنية - الاردن

الرقم المعياري الدولي ISSN: 2709-5231

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

مجلة الدراسات والبحوث التربوية

Journal of Studies and Educational Researches (JSER)

علمية دورية محكمة يصدرها مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت
بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

ISSN: 2709-5231

للمجلة معامل تأثير عربي ومفهرة في العديد من قواعد المعلومات الدولية



رئيس التحرير

أ.د علي حبيب الكندري

أستاذ المناهج وطرق تدريس العلوم- كلية التربية- جامعة الكويت

مدير التحرير

د. صفوت حسن عبد العزيز- مركز البحوث التربوية- وزارة التربية- الكويت

هيئة التحرير

أ.د لولوه صالح رشيد الرشيد

أستاذ الصحة النفسية وعميد كلية العلوم والآداب-
جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ.د بدر محمد ملك

أستاذ ورئيس قسم الأصول والإدارة التربوية سابقاً- كلية
التربية الأساسية- الكويت

أ.د منال محمد خضير

أستاذ المناهج وطرق التدريس- ووكيل كلية التربية لشئون الطلاب-
جامعة أسوان- مصر

د. أحمد فهيم السحيمي

المركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج- الكويت

أ.د عبد الله عبد الرحمن الكندري

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية الأساسية- الكويت
ورئيس المكتب الثقافي في القنصلية الكويتية بدبي

أ.د راشد علي السهل

أستاذ ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-
جامعة الكويت

أ.د أحمد عودة سعود القرارة

أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية العلوم التربوية- جامعة
الطفيلة التقنية- الأردن

د. غازي عنيزان الرشدي

أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية- جامعة الكويت

اللجنة العلمية

أ.د محمد أحمد خليل الرفوع

أستاذ علم النفس التربوي- كلية العلوم التربوية- جامعة
الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د محمد إبراهيم طه خليل

أستاذ أصول التربية ومدير مركز الجامعة للتعليم المستمر
وتعليم الكبار- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر

أ.د إيمان فؤاد محمد الكاشف

أستاذ التربية الخاصة والصحة النفسية ووكيل كلية
الإعاقاة والتأهيل لشئون الطلاب- جامعة الزقازيق- مصر

أ.د خالد عطية السعودي

أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية العلوم التربوية- جامعة
الطفيلة التقنية- الأردن

أ.د صلاح فؤاد مكاوي

أستاذ ورئيس قسم الصحة النفسية والعميد السابق- كلية التربية-
جامعة قناة السويس- مصر

أ.د عمر محمد الخرابشة

أستاذ الإدارة التربوية- كلية الأميرة عالية الجامعية- جامعة البلقاء
التطبيقية- الأردن

- أ.د. عبد الناصر السيد عامر
أستاذ القياس والتقييم ورئيس قسم علم النفس التربوي- كلية التربية-
جامعة قناة السويس- مصر
أ.د. السيد علي شهدة
أستاذ المناهج وطرق التدريس المتفرغ- كلية التربية- جامعة الزقازيق-
مصر
أ.د. سامية إبراهيم
أستاذ علم النفس- كلية العلوم الاجتماعية والإنسانية- جامعة العربي بن
مهدي- أم البواقي- الجزائر
أ.د. عاصم شحادة علي
أستاذ اللسانيات التطبيقية- الجامعة الإسلامية العالمية-
ماليزيا
أ.د. مسعودي طاهر
أستاذ علم النفس- جامعة زيان عاشور الجلفة- الجزائر
أ.د. عادل إسماعيل العلوي
أستاذ الإدارة- جامعة البحرين- مملكة البحرين
أ.د.م. الأميرة محمد عيسى
أستاذ المناهج وطرق التدريس المساعد- كلية التربية- جامعة
الطائف- المملكة العربية السعودية
د. هديل يوسف الشطي
أستاذ مشارك أصول التربية- كلية التربية الأساسية- الكويت
د. منى زايد عويس
مدرس الصحة النفسية- كلية التربية النوعية- جامعة
القاهرة- مصر
د. جمال بليكاوي
المدرسة العليا لأساتذة التعليم التكنولوجي- سكيكدة-
الجزائر
- أ.د. محمد سلامة الرصاعي
أستاذ المناهج وطرق التدريس- وعميد البحث العلمي والدراسات العليا
سابقاً- كلية العلوم التربوية- جامعة الحسين بن طلال- الأردن
أ.د. الغريب زاهر إسماعيل
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم ووكيل كلية التربية سابقاً-
جامعة المنصورة- مصر
أ.د. هدى مصطفى محمد
أستاذ ورئيس قسم المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة
سوهاج- مصر
أ.د. عادل السيد سرايا
أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية
النوعية- جامعة الزقازيق- مصر
أ.د. حنان صبيحي عبيد
رئيس قسم الدراسات العليا- الجامعة الأمريكية- مينسوتا
أ.د. سناء محمد حسن
أستاذ المناهج وطرق التدريس- كلية التربية- جامعة سوهاج- مصر
أ.د. عائشة عبيزة
أستاذ الدراسات اللغوية وتعليمية اللغة العربية- جامعة عمّار ثلجي
بالأغواط- الجزائر
أ.د.م. خالد محمد الفضالة
أستاذ أصول التربية المساعد- كلية التربية الأساسية- الكويت
أ.د.م. ربيع عبدالرؤف عامر
أستاذ التربية الخاصة المساعد- كلية التربية- جامعة الملك
سعود- المملكة العربية السعودية
د. عروب أحمد القطان
أستاذ مشارك الإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية-
الكويت

الهيئة الاستشارية للمجلة

- أ.د. عبد الرحمن أحمد الأحمد
أستاذ المناهج وطرق التدريس وعميد كلية التربية سابقاً- جامعة الكويت
أ.د. حسن سوادى نجيبان
عميد كلية التربية للبنات- جامعة ذي قار- العراق
أ.د. علي محمد اليعقوب
أستاذ الأصول والإدارة التربوية- كلية التربية الأساسية- ووكيل وزارة
التربية سابقاً- الكويت
أ.د. محمد عرب الموسوي
رئيس قسم الجغرافيا- كلية التربية الأساسية- جامعة ميسان-
العراق
- أ.د. جاسم يوسف الكندري
أستاذ أصول التربية ونائب مدير جامعة الكويت
أ.د. فريح عويد العنزي
أستاذ علم النفس وعميد كلية التربية الأساسية- الكويت
أ.د. محمد عبود الحراحشة
أستاذ القيادة التربوية وعميد كلية العلوم التربوية سابقاً-
جامعة آل البيت- الأردن
أ.د. تيسير الخوالدة
أستاذ أصول التربية وعميد الدراسات العليا سابقاً- جامعة
آل البيت- الأردن

أ.د صالح أحمد شاكر أستاذ ورئيس قسم تكنولوجيا التعليم- كلية التربية النوعية- جامعة المنصورة- مصر	أ.د أحمد عابد الطنطاوي أستاذ ورئيس قسم التربية المقارنة والإدارة التعليمية سابقاً- كلية التربية- جامعة طنطا- مصر
أ.د وليد السيد خليفة أستاذ ورئيس قسم علم النفس التعليمي والإحصاء التربوي- كلية التربية- جامعة الأزهر- مصر	أ.د محسن عبدالرحمن المحسن أستاذ أصول التربية- كلية التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية
أ.د أحمد محمود الثوابيه أستاذ القياس والتقويم- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن	أ.د مهدي محمد إبراهيم غنايم أستاذ التخطيط التربوي واقتصاديات التعليم- كلية التربية- جامعة المنصورة- مصر
أ.د سفيان بوعطي أستاذ علم النفس- جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة- الجزائر	أ.د سليمان سالم الحجايا أستاذ الإدارة التربوية- كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن

التدقيق اللغوي للمجلة

أ.د م خالد محمد عواد القضاة- جامعة العلوم الإسلامية- الأردن

أمين المجلة

أ. محمد سعد إبراهيم عوض

التعريف بالمجلة

تصدر مجلة الدراسات والبحوث التربوية عن مركز العطاء للاستشارات التربوية- دولة الكويت بالتعاون مع كلية العلوم التربوية- جامعة الطفيلة التقنية- الأردن كل أربعة شهور، وهي مجلة علمية دورية محكمة بإشراف هيئة تحرير وهيئة علمية تضم نخبة من الأساتذة، وتسعى المجلة للإسهام في تطوير المعرفة ونشرها من خلال طرح القضايا المعاصرة في مختلف التخصصات التربوية، والاهتمام بقضايا التجديد والإبداع، ومتابعة ما يستجد في مختلف مجالات التربية؛ والمجلة مفهرسة في العديد من قواعد المعلومات الدولية، ومنها: دار المنظومة Dar Almandumah، شمعة Shamaa، قاعدة المعلومات التربوية Edu Searach، معرفة e- MAREFA، وللمجلة معامل تأثير عربي.

أهداف المجلة

- تهدف المجلة إلى دعم الباحثين في مختلف التخصصات التربوية من خلال توفير وعاء جديد للنشر يلبي حاجات الباحثين داخل الكويت وخارجها. ويمكن تحديد أهداف المجلة بشكل تفصيلي في الأهداف الأربعة التالية:
1. المشاركة الفاعلة مع مراكز البحث العلمي لإثراء حركة البحث في المجال التربوي.
 2. استنهاض الباحثين المتميزين للإسهام في طرح المعالجات العلمية المتعمقة والمبتكرة للمستجدات والقضايا التربوية.
 3. توفير وعاء لنشر الأبحاث العلمية الأصيلة في مختلف التخصصات التربوية.
 4. متابعة المؤتمرات والندوات العلمية في مجال العلوم التربوية.

مجالات النشر في المجلة

تهتم مجلة الدراسات والبحوث التربوية بنشر الدراسات والبحوث التي لم يسبق نشرها في مختلف التخصصات التربوية، على أن تتصف بالأصالة والجدة، وتتبع المنهجية العلمية، وتراعي أخلاقيات البحث العلمي. كما تنشر المجلة ملخصات رسائل الماجستير والدكتوراه ذات العلاقة بمختلف التخصصات التربوية، والمراجعات العلمية، وتقارير البحوث والمراسلات العلمية القصيرة، وتقارير المؤتمرات والمنتديات العلمية، والكتب والمؤلفات المتخصصة في التربية ونقدها وتحليلها.

القواعد العامة لقبول النشر في المجلة

1. تقبل المجلة نشر البحوث باللغتين العربية والإنجليزية وفقاً للمعايير التالية:

- توافر شروط البحث العلمي المعتمد على الأصول العلمية والمنهجية المتعارف عليها في كتابة البحوث الأكاديمية في مجالات التربية المختلفة.
 - أن تحتوي الصفحة الأولى من البحث على:
 - اسم الباحث ودرجته العلمية والجامعة التي ينتمي إليها.
 - البريد الإلكتروني للباحث، ورقم الهاتف النقال.
 - ملخص للبحث باللغة العربية والإنجليزية في حدود (150) كلمة.
 - الكلمات المفتاحية بعد الملخص.
 - ألا يزيد عدد صفحات البحث عن (30) صفحة متضمنة الهوامش والمراجع.
 - أن تكون الجداول والأشكال مُدرجة في أماكنها الصحيحة، وأن تشمل العناوين والبيانات الإيضاحية الضرورية، ويُراعى ألا تتجاوز أبعاد الأشكال والجداول حجم الصفحة.
 - أن يكون البحث ملتزماً بدقة التوثيق حسب دليل جمعية علم النفس الأمريكية APA الإصدار السادس، وحسن استخدام المصادر والمراجع، وتثبيت مراجع البحث في نهايته.
 - أن يكون البحث خالياً من الأخطاء اللغوية والنحوية والإملائية.
 - أن يلتزم الباحث بالخطوط وأحجامها على النحو التالي:
 - اللغة العربية: نوع الخط (Sakkal Majalla)، وحجم الخط (14).
 - اللغة الإنجليزية: نوع الخط (Times New Roman)، وحجم الخط (14).
 - تكتب العناوين الرئيسية والفرعية بحجم (16) غامق (Bold).
 - أن تكون المسافة بين الأسطر (1.15) بالنسبة للبحوث باللغة العربية، وتكون المسافة بين الأسطر (1.5) بالنسبة للبحوث باللغة الإنجليزية.
 - تترك مسافة (2.5) لكل من الهامش العلوي والسفلي والجانبين.
2. ألا يكون البحث قد سبق نشره أو قُدم للنشر في أي جهة أخرى.
3. تحتفظ المجلة بحقها في إخراج البحث وإبراز عناوينه بما يتناسب وأسلوبها في النشر.

4. ترحب المجلة بنشر ما يصلها من ملخصات الرسائل الجامعية التي تمت مناقشتها وإجازتها في مجال التربية، على أن يكون الملخص من إعداد صاحب الرسالة نفسه.
5. بالمجلة باب لنشر موضوعات تهتم المجتمع التربوي يكتب فيه أعضاء التحرير.

إجراءات النشر في المجلة

1. ترسل الدراسات والبحوث وجميع المراسلات باسم رئيس تحرير مجلة الدراسات والبحوث التربوية على الإيميل التالي: submit.jser@gmail.com
2. يرسل البحث إلكترونياً بخطوط متوافقة مع أجهزة (IBM)، بحيث يظهر في البحث اسم الباحث ولقبه العلمي، ومكان عمله.
3. يُرفق ملخص البحث المراد نشره في حدود (100-150 كلمة) سواء كان البحث باللغة العربية أو الإنجليزية، مع كتابة الكلمات المفتاحية الخاصة بالبحث (Key Words).
4. يرفق مع البحث موجز للسيرة الذاتية للباحث.
5. في حالة قبول البحث مبدئياً يتم عرضه على مُحكمين من ذوي الاختصاص في مجال البحث، لإبداء آرائهم حول مدى أصالة البحث وقيمه العلمية، ومدى التزام الباحث بالمنهجية المتعارف عليها، وتحديد مدى صلاحية البحث للنشر في المجلة من عدمها.
6. يُخطر الباحث بقرار صلاحية بحثه من عدمها خلال شهر من تاريخ استلام البحث.
7. في حالة ورود ملاحظات من المحكمين تُرسل إلى الباحث لإجراء التعديلات اللازمة، على أن يعاد إرسال البحث بعد التعديل إلى المجلة خلال مدة أقصاها شهر، ولا يجوز سحب البحث من المجلة بعد تحكيمه.
8. تؤول جميع حقوق النشر للمجلة.
9. لا تلتزم المجلة بنشر كل ما يرسل إليها.
10. المجلة لا ترد الأبحاث المرسلة إليها سواء كانت منشورة أو غير قابلة للنشر، وللمجلة وإدارتها حق التصرف في ذلك.

عناوين المراسلة

البريد الإلكتروني:

submit.jser@gmail.com

الهاتف:

0096599946900

العنوان:

الكويت- العديلية- شارع أحمد مشاري العدواني

الموقع الإلكتروني:

www.jser-kw.com



المحتويات

الصفحة	العنوان	م
viii	الافتتاحية	-
34-1	دور أعضاء هيئة التدريس في تنمية المواطنة الرقمية لدى الطالبات في كلية التربية الأساسية بدولة الكويت، د. سعاد عبد الكريم نور.....	1
71-35	تقويم تجربة التعليم عن بُعد من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس في قسم التربية البدنية بكلية التربية الأساسية أثناء جائحة كورونا، د. عمر أحمد بن غيث؛ د. أحمد خضر يوسف.....	2
109-72	مستوى مهارات القرن الحادي والعشرين في ظل الثورة الصناعية الرابعة لدى معلمي التربية الإسلامية في المرحلة الثانوية بدولة الكويت، د. مها هذال المطيري.....	3
137-110	نمذجة العلاقات بين الاستعداد والرضا في بيئة التعلم الإلكتروني لدى طلاب الجامعة، أ.د. عبد الناصر السيد عامر.....	4
176-138	أثر إستراتيجية غرس النية على بعض متغيرات علم النفس الإيجابي لدى الأمهات، أ. هيا أحمد الحيص؛ د. عبد الرحمن الفلاح؛ أ.د. عثمان الخضر.....	5
200-177	أثر استخدام المنحى البنائي في تدريس مادة العلوم على التحصيل واكتساب عمليات العلم لدى طالبات الصف الثامن الأساسي (هوكينز نموذجاً)، أ.د. تيسير خليل القيسي؛ أ. أسماء غالب الحجايا.....	6
237-201	علاقة الكمالية العصابية والحريصة بتوكيد الذات لدى الطلبة المتفوقين دراسياً في الصف الثاني عشر بدولة الكويت، د. حامد جاسم السهو؛ أ.د. محمد سعود العجبي؛ د. سلامة عجاج العنزي.....	7
272-238	اضطراب صورة الجسم وعلاقته بالمناعة النفسية والحساسية الانفعالية لدى المعاقين بصرياً، أ.د. وليد السيد أحمد خليفة؛ أ. شيماء جمال شحاتة مرسي.....	8
302-273	العنف ضد المرأة في المجتمع الكويتي من وجهة نظر الموظفات في وزارة الشؤون الاجتماعية، د. أماني عبد الرزاق السيد إبراهيم الطيباني.....	9
339-303	واقع تطبيق إدارة المواهب في المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة العرضيات من وجهة نظر المعلمين، أ. عبد الله بن حوفان مكين القرني؛ أ.د. شرف الدين بن إبراهيم الهادي.....	10
373-340	دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظرهن، أ. أسماء بنت سحيمان الشمري؛ أ. خلود بنت إبراهيم الحبيب؛ سارة بنت شامان الحربي.....	11

399-374	ثقافة الخصخصة في التعليم العالي السعودي من وجهة نظر قيادات الجامعات: جامعة جدة أنموذجاً، د. عبدالرحمن بريك خلف العليان.....	12
434-400	الضغوط الشخصية لدى موظفي فرع وزارة الموارد البشرية والتنمية الاجتماعية بمنطقة الحدود الشمالية، أ. عايد عشوي العنزي.....	13
463-435	الاغتراب الوظيفي لدى معلمات المدارس المضمومة في منطقة حائل بالمملكة العربية السعودية، أ. أسماء سحيمان الشمري.....	14
492-464	The Need to Open Educational Resources by Information Studies Female Students in the College of Basic Education (PAAET) in the State of Kuwait, Dr. Zuwainah Al-lamki; Dr. Husian F. Ghuloum; Dr. Hasan Ahmad Buabbas.....	15
510-493	Swimming Ability among Female Students of the College of Basic Education in the State of Kuwait in the light of Some Variables, Dr. Mohammed Alkatan, Dr. Taha Abdulrahman Aljaser, Mr. Ahmad Abdulmohsen Abdullah, Dr. Mohammed Bader Hasan.....	16

الافتتاحية

بسم الله الرحمن الرحيم، عليه نتوكل وبه نستعين، نحمده سبحانه كما ينبغي أن يحمد ونصلي ونسلم على أشرف المرسلين سيدنا محمد وعلى آله وأصحابه والتابعين وبعد،،،

يشهد العالم ثورة معلوماتية كبرى منذ منتصف القرن الماضي بسبب التطور السريع والهائل لتكنولوجيا الإعلام والاتصال، وقاد هذا إلى تغير العديد من المفاهيم والأسس داخل المجتمع، فلم تعد المعدات والآلات الثقيلة ورأس المال الأدوات الرئيسية للنشاط الاقتصادي، إذ حلت محلها المعرفة التي أصبحت المحرك الأساسي للنشاط الاقتصادي والفرد في كل المجتمعات، وقد أدى تزايد قيمة المعرفة في العصر الحالي إلى أن أصبحت هي الطريق نحو مجتمع المعرفة الذي تتنافس الدول في تحقيقه.

وقد جعل ذلك الدول المتقدمة تنفق حوالي (20%) من دخلها القومي في استيعاب المعرفة، ويستحوذ التعليم على نصف هذه النسبة، كذلك تنفق المنظمات الصناعية والتجارية في هذه الدول ما لا يقل عن (5%) من دخلها الإجمالي في التنمية المهنية للعاملين بها، وتنفق ما يتراوح بين (3%-5%) من دخلها الإجمالي في البحث والتنمية.

ويعد البحث العلمي الوسيلة الرئيسية لإيجاد المعرفة وتطويرها وتطبيقها في المجتمع، كما يشكل الركيزة الأساسية للتطور العلمي والتقني والاقتصادي، ويساهم في رقي الأمم وتقدمها، وهو بمثابة خطوة للابتكار والإبداع، ويمثل البحث العلمي إحدى الركائز الأساسية لأي تعليم جامعي متميز، ويعد من أهم المعايير التي تعتمدها الجهات العلمية في تصنيف وترتيب الجامعات سواء على المستوى المحلي أو القومي أو العالمي؛ ويقاس التقدم العلمي لبلد من البلدان بمدى الناتج البحثي والعلمي مقارنةً بالدول الأخرى.

ويسر مجلة الدراسات والبحوث التربوية أن تقدم لقراءها هذا العدد، وتتقدم أسرة المجلة بالشكر إلى جميع الباحثين الذين ساهموا بأبحاثهم في هذا العدد، وتجدد دعوتها لجميع الباحثين للالتفاف حول هذا المنبر الأكاديمي بمساهماتهم العلمية. وندعو الله عز وجل السداد والتوفيق.

رئيس التحرير

أ.د/ علي حبيب الكندري

تخلي أسرة تحرير المجلة مسؤوليتها عن أي انتهاك لحقوق الملكية الفكرية، والآراء والأفكار الواردة في الأبحاث المنشورة لا تلزم إلا أصحابها جميع الحقوق محفوظة لمجلة الدراسات والبحوث التربوية © 2020



دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة
من وجهة نظرهن

The Role of Administrative Training in Developing the Leadership Skills of Secondary
School Principals in Buraidah from Their Point of View

أ. أسماء بنت سحيمان الشمري

باحثة دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية- قسم أصول التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ. خلود بنت إبراهيم الحبيب

باحثة دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية- قسم أصول التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

أ. سارة بنت شامان الحربي

باحثة دكتوراه الفلسفة في القيادة التربوية- قسم أصول التربية- جامعة القصيم- المملكة العربية السعودية

Email: alghannam.asma@outlook.sa

الملخص: هدفت الدراسة إلى التعرف على دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظرهن، واستخدم المنهج الوصفي المسحي. وتكونت العينة من جميع مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة وعددهن (70 مديرة)، واشتملت أداة الدراسة على استبانة مكونة من (24) عبارة موزعة على ثلاثة أبعاد. وتوصلت النتائج إلى أن برامج التدريب الإداري تسهم بدرجة متوسطة في تطوير المهارات القيادية (الإدراكية، الإنسانية، والفنية) لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة، ولا توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى (0.05) بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية (الإدراكية، الإنسانية، والفنية) لدى مديرات المدارس وفق متغيري (سنوات الخبرة، والبرامج التدريبية). وأوصت الدراسة بضرورة إعطاء أهمية لعمليات التدريب الإداري في المهارات الإدراكية والإنسانية، والتعرف على الاحتياجات التدريبية للمديرات في مجال المهارات القيادية وتوفير الدورات التدريبية اللازمة لتلبية هذه الاحتياجات.

الكلمات المفتاحية: التدريب الإداري، المهارات القيادية، مديرات المدارس.

Abstract: The research aimed to identify the reality of administrative training in developing the leadership skills of secondary school principals in the city of Buraidah, by knowing the degree of the contribution of administrative training in developing the leadership skills of secondary school principals in Buraidah. The descriptive survey method was used. The sample consisted of all secondary school principals in Buraidah, and their number was (70). A (questionnaire) was applied, and the results concluded that administrative training programs contribute to a moderate degree (3.35) in developing leadership skills (cognitive,

human, and technical) among secondary school principals in Buraidah., There are no statistically significant differences at level (0.05) between the averages of the study population's responses about the degree of administrative training's contribution to the development of leadership skills (cognitive, human, and technical) for school principals according to the variable (years of experience and training programs). The research recommended the need to give importance to management training processes in cognitive and human skills, where the degree of contribution of administrative training to the development of these skills was moderate, to identify the training needs of female managers in the field of leadership skills and to provide the necessary training courses to meet those needs.

Keywords: administrative training, leadership skills, school principals.

مقدمة:

يحتل التدريب أهمية فائقة في إدارة الموارد البشرية، لما له من دور فاعل في رفع الكفاءة وتحسين الأداء، وإكساب وتطوير للمهارات اللازمة لأداء مهام العمل على الوجه المطلوب، مما يساعد المنظمة على تحقيق أهدافها المحددة وبالتالي ضمان نموها ونجاحها. لذلك كان لا بد لها كعملية من تخطيط وتنفيذ وتقويم مستمر يضمن أداءها بأعلى كفاءة وجودة وإتقان لجعل المنظمات قادرة على مواجهة التحديات.

وقد أولت حكومة المملكة العربية السعودية تنمية الموارد البشرية لديها الكثير من الاهتمام، من خلال ما تخصصه لها من دعم مادي سخي ومستمر في جميع خطط التنمية المتعاقبة، وفي الخطة العاشرة خصصت الخطة نحو 1199 مليار ريال، وتشكل هذه المبالغ نحو 45.5%، وهي النسبة الأكبر من مجموع المخصصات المعتمدة في خطة التنمية العاشرة لقطاعات التنمية، وتزيد بنسبة نحو 19.9% عن المبالغ التي أنفقت على قطاع تنمية الموارد البشرية خلال خطة التنمية التاسعة (وزارة الاقتصاد والتخطيط، 2021).

ونظراً لحجم التحديات التي تواجهها الدول المعاصرة والمتمثلة في تحقيق التنمية الشاملة ومنها التنمية الإدارية، فقد ظهرت أهمية القيادة والتي يكون لها دور فاعل ورئيسي في تحقيق تلك التنمية المنشودة؛ فالقيادة تعد بمثابة محور العملية الإدارية حيث إن نجاح أي منظمة سواء حكومية أو خاصة أو أهلية في تحقيق أهدافها يرتبط بدرجة كبيرة بكفاءة عملية القيادة وقدراتها وإمكاناتها ومهاراتها (صادق، 2014).

لهذا تُعد الوظيفة القيادية من أهم المسؤوليات التي يمارسها القائد ويستطيع بواسطتها قيادة المرؤوسين إلى الوجهة السليمة، ويغرس فيهم بذور الإخلاص والتفاني ليحققوا بذلك الأهداف المرسومة بكفاءة وفعالية عالية عن طريق تحفيزهم واستثارة شعورهم وإيجاد التنافس الإيجابي بينهم (العتيبي، 2003).

ومما لا شك فيه أن للتدريب الإداري دوراً أساسياً في الارتقاء بمستوى الكفاءة الإنتاجية لكافة أنواع المنظمات، باعتباره عملية مخططة ومستمرة تسعى إلى تزويد المشتغلين فيها بالعمل القيادي والإشرافي والإداري

بالمعارف والمهارات والقدرات اللازمة لأداء أعمالهم بكفاءة وفاعلية، وكذلك تعديل اتجاهاتهم وسلوكهم وتطويرها بما يتفق وظروف المتغيرات الفنية والإنسانية في مجال أعمالهم، وبما يؤدي إلى الارتقاء بمستويات الأداء لتحقيق مجموعة من الأهداف المتكاملة (صادق، 2014).

لذلك تبرز جهود وزارة التعليم في تطوير القيادات التعليمية من خلال تأسيس المركز الوطني للتطوير المهني والتعليمي، وهو مركز مستقل مالياً وإدارياً، ويرأس مجلس إدارته وزير التعليم، ويمتلك علاقات واسعة وشراكات عالمية، ويتبنى صناعة مفهوم نموذجي متطور للتطوير المهني المحترف، ويدعمه من خلال بناء منظومة فاعلة للتطوير المهني تعمل على الارتقاء النوعي بمستوى القيادة التعليمية، من خلال تنظيم عمليات التطوير المهني وفق منهجية علمية فاعلة، لضمان حدوث نمو مهني مستمر يستند إلى معايير مهنية محددة، ويلبي احتياجات المدرسة كمجتمع مهني تعليمي، ويبني كفاءتها الذاتية، ويحقق مستوى عال من تحصيل الطلاب، ولعل أهم مشاريع هذا المركز مشروع التطوير المهني للقيادات المدرسية، والذي يهدف إلى تمكين المشاركين من الفئة المستهدفة (قادة المدارس ووكلائها ومشرفي القيادة المدرسية) من المعارف والمهارات والاتجاهات الإيجابية نحو قيادة مدرسية فاعلة من خلال إكسابهم القدرة على المساهمة في ضمان جودة التعليم بما ينعكس على تحقيق رؤية المملكة 2030 (المركز الوطني للتطوير المهني التعليمي، 2021). إلا أن الواقع الملموس يدل على أن هناك قصوراً في فاعلية البرامج التدريبية للقيادات الإدارية في الواقع العملي، وهذا ما أشار إليه بعض الباحثين بقولهم "الكل في عالمنا العربي يدعي القيادة، والكل يدعي أن متطلبات القيادة الضرورية تتوافر في شخصه دون سواه، بيد أن واقع الحال على النقيض من ذلك تماماً (المنيف والمعمر، 2004).

وبذلك جاءت هذه الدراسة لتلقي الضوء على التدريب الإداري المقدم لمديرات المدارس الثانوية بريدة وبالتالي رفع مستوى برامج التدريب لتسهم بدرجة كبيرة في تطوير المهارات القيادية لديهن.

مشكلة الدراسة:

سعت وزارة التعليم في المملكة العربية السعودية إلى تطوير القيادات التعليمية، إيماناً منها بأهمية دور القيادة في تحقيق أهداف الوزارة، وفي سبيل ذلك وضعت العديد من الخطط والبرامج التي تهدف لتطوير القيادات في جميع المستويات من قيادات عليا ومشرفين تربويين وحتى مديري المدارس، وقد أكد وزير التعليم أن مسيرة التطوير في قطاع التعليم مستمرة، والوزارة تتطلع إلى تنسيق الجهود لتطوير الأداء المهني للقيادات التربوية مشيراً إلى أن عمليات التطوير شملت وضع معايير عالية الجودة لاختيار من يترشح للمهام القيادية في إدارات الإشراف ومكاتب التعليم والمدارس، إلى جانب الاهتمام بالتدريب الإداري لما له من دور فاعل في تشكيل وتمكين هذه القيادات لتكون أكثر تأهيلاً وأعلى كفاءة في مجابهة التقدم والتطور السريع في شتى المجالات إدارة وتخطيطاً. إلى جانب الاهتمام بالتدريب الإداري لما له من دور فاعل في تشكيل وتمكين هذه القيادات لتكون أكثر تأهيلاً وأعلى كفاءة في مجابهة التقدم

والتطور السريع في شتى المجالات إدارة وتخطيطاً.

ويتركز نجاح أي منظمة حول رأس الهرم وقادة مسيرتها في الدرجة الأولى ومدى توافر المهارات القيادية لديهم، وتطوير هذه المهارات وصلها بالتدريب المبني على احتياجات فعلية ليتمكنوا من إدارة أفراد منظومتهم بطريقة سليمة وذلك لتحقيق جودة وإنتاجية عالية.

وترى الباحثات أهمية الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية في إدارة المنظومة التعليمية في ظل الاتجاهات العالمية والتوجهات المحلية المتجددة في مجال التعليم والتي جاءت بها رؤية المملكة 2030 وما يترتب عليها من مهام تتطلب مهارات قيادية عالية لتحقيق الأهداف بالجودة المطلوبة، ولأهمية برامج التدريب الإداري في تطوير وتنمية المهارات القيادية للمديرات، وما للقصور في بعض البرامج التدريبية من حيث محتواها من المهارات القيادية التي تتطلبها مهام الوظيفة القيادية. كما أشارت بعض الدراسات السابقة التي تناولت واقع برامج التدريب الذي يتلقاه القادة إلى وجود خلل في خطته وبرامجه كما في دراسة الحيدري وآخرين (2021) من أن درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات المديرين جاءت متوسطة، وأشارت دراسة العازمي (2014) إلى أن فاعلية البرامج التدريبية في بعض المهارات القيادية كالتخطيط وتصميم البرامج بدرجة متوسطة، وأظهرت دراسة هوتون (2013) انخفاض اكتساب المهارات المعرفية والفكرية للمديرين من البرامج المقدمة، كما أشارت دراسة الشبرمي (1432هـ) إلى أن اتفاق محتوى البرنامج التدريبي مع طبيعة عمل المدير كان متوسطاً، وأظهرت دراسة الدعدي (2008) ملائمة خطط البرامج التدريبية وأهدافها ومحتواها لعمل المديرين والتي كانت بدرجة متوسطة.

وتوصلت دراسة الحيدري وآخرين (2021) إلى أن الاحتياجات التدريبية جاءت عالية للمديرين وخاصة المهارات الفنية، وأكدت دراسة شرف (2018) على شدة ارتفاع احتياج مديري المدارس الابتدائية إلى التدريب على المهارات الذاتية والفنية والإنسانية والإدارية والتنظيمية، كما أظهرت دراسة شانتييل وهالتين (2014) أن التدريب يعزز أداء المديرين وأن التنمية المهنية ضرورية للمديرين لمواجهة تحديات المستقبل، وهذا ما دعى الباحثات للقيام بهذه الدراسة في التعرف على دور التدريب الإداري والبرامج والخطط التدريبية المعدة لتطوير القيادات (مديرات المدارس الثانوية الحكومية ببريدة) من حيث درجة المساهمة في تطوير المهارات القيادية لديهن.

وتسعى الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة التالية:

1. ما دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية (الإدراكية، الإنسانية، الفنية) لدى مديرات المدارس

الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظرهن؟

2. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور برامج التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية (الإدراكية، الإنسانية، الفنية) لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة تعزى لمتغيري (عدد سنوات الخبرة - الدورات التدريبية)؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية (الإدراكية، الإنسانية، الفنية) لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظرهن.
2. الكشف عن وجود فروق دالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة حول دور برامج التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية (الإدراكية، الإنسانية، الفنية).

أهمية الدراسة:

أ- الأهمية النظرية:

تنبثق أهمية هذا البحث من أهمية ودور القيادة في توجيه جهود المنظمات بشكل عام والتعليمية بصفة خاصة لتحقيق أهدافها وصولاً لتنمية مستدامة تنهض باقتصاد الوطن من خلال إعداد قيادات ذات كفاءة ومهارة قادرة على ذلك، ولكون ميزانية الدولة تخصص لقطاع التعليم النسبة الأعلى بين القطاعات الأخرى، وكون قطاع التعليم مؤسسات حكومية تعليمية تساهم بدرجة كبيرة في نجاح خطط التنمية والاقتصاد الوطني ورؤية المملكة 2030، ولأهمية التدريب في إحداث التغيرات وصقل المهارات والمعارف استثماراً لرأس المال البشري، كان لا بد لإدارتها من قيادات ماهرة تنهض بها لبلوغ الأهداف.

ب- الأهمية التطبيقية:

من الناحية التطبيقية تأمل الباحثات أن تساعد نتائج هذا البحث على رفع مستوى برامج التدريب الإداري المقدمة لمديرات المدارس وبالتالي تطوير مهاراتهم القيادية بالتدريب المتوافق مع احتياجاتهم من المهارات القيادية والصلاحيات والمهام والمسؤوليات المحددة لهم.

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تطرقت هذه الدراسة إلى معرفة دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية (الإدراكية والإنسانية والفنية) لدى مديرات المدارس الثانوية ببريدة.
- الحدود البشرية: اقتصرَت الدراسة على مديرات المدارس الثانوية للبنات ببريدة.
- الحدود المكانية: اشتملت جميع المدارس الثانوية للبنات بمدينة بريدة.
- الحدود الزمانية: تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من عام 1442هـ-1443هـ.

مصطلحات الدراسة:

■ التدريب الإداري:

عملية منظمة ومستمرة مرتبطة بالتوجه الإستراتيجي للمنظمة، ومحورها الفرد، وهدفها إكساب المهارات والمعارف واتجاهات تؤدي إلى تغيرات سلوكية وفنية وذهنية للوصول إلى الأداء المتميز (البارودي، 2015م، ص ص 58، 59).

■ المهارة القيادية:

هي "مزيج من المعارف والخبرات بأداء تنظيبي أكثر جودة وسرعة في الإنجاز في مجال الإدارة يعكس تفرد المدير وخصوصيته وتميز أدائه" (الجرواني وآخرون، 1435هـ، ص 101). وبذلك يعرف التدريب الإداري لتطوير المهارات القيادية إجرائياً أنه: درجة إسهام برامج وخطط التدريب السنوية المعدة من قبل وزارة التعليم في تطوير المهارات القيادية (الإدراكية، الإنسانية، والفنية) لمديرات المدارس الثانوية ببريدة لتسيير وتطوير شؤون العمل في المدارس وتحسين أدائهن في التصدي للعقبات بالجودة والكفاءة المطلوبة.

الخلفية النظرية للدراسة:

المبحث الأول: التدريب الإداري:

مفهوم التدريب الإداري:

يعرف التدريب أنه: "عملية مستمرة ومخططة تهدف إلى مساعدة الفرد في دراسة وتعلم كيف يؤدي الأعمال التي يقوم بها بكفاءة وفعالية، كما أنه يمثل عملية إعداد للفرد حتى يتمكن من تأدية الأعمال التي يتوقع منه أداؤها مستقبلاً كالتطوير المهني" (الصافي، 1416هـ، ص 119).

وأشار رشيد (1422هـ) إلى أن التدريب عبارة عن: "عملية منتظمة تهدف إلى تزويد الموظف بمعارف، ومهارات وقدرات في مجالات محددة لتحسين أدائه في العمل، أو تغيير اتجاهاته وأنماطه السلوكية اللازمة لأداء عمله الحالي أو المستقبلي بما يساعد على تحقيق غايات المنظمة، وبصفة عامة يمكن تقسيم التدريب إلى تدريب فني للمهارات والقدرات والمعارف، وتدريب سلوكي يسعى إلى تغيير الاتجاهات والسلوك المتعلق بالعمل" (ص 685).

وعرفه ماهر (2013) أنه: "تلك الجهود والأنشطة الخاصة برفع المهارات الفردية أو الجماعية في مجال معين" (ص 447).

ويعرف التدريب الإداري أنه "القدرة المتجددة على بناء وتطوير المفاهيم والاتجاهات والنظم والقدرات والأساليب والابقاء بالاحتياجات الحالية والمتطلبات المستقبلية لمواجهة مقتضيات عملية التنمية السياسية والاقتصادية والاجتماعية والثقافية" (صادق، 2014م، ص 13).

فالتدريب الإداري كأى تدريب فى أى مجال هو نشاط لا بد أن يتضمن ثلاثة جوانب جوهرية، هى المعرفة والمهارة والسلوك، وهذه الجوانب ليست هدفاً للتدريب بقدر ما هى وسيلة يمكن من خلالها الوصول إلى الغايات المرجوة من التدريب لتحسين الأداء وزيادة الإنتاجية، والرضا الوظيفي، ورضا المستفيدين من الخدمة المقدمة. (القبلان، 1412هـ، ص 10).

وترى الباحثات أن جميع التعريفات السابقة اتفقت باختلاف صيغتها اللغوية على أن التدريب الإداري وسيلة لإكتساب وتنمية المعارف والاتجاهات والسلوك وتطوير الخبرات والمهارات وبالأخص المهارات القيادية، وهذا ما تتوجه إليه وزارة التعليم من خلال برامجها التدريبية سعياً لتطوير مهارات العاملين فيها وخاصة القيادات بما فهم مديرات المدارس.

أهمية التدريب الإداري:

إن أهمية التدريب لا تقتصر على الدول النامية فقط، بل هو مدخل للتطوير والتنمية والتحسين فى أكثر الدول تقدماً فى مجال الإدارة والقيادة (القبلان، 1412هـ).

فأهمية التدريب تنبع من كونه وسيلة الانتاج الرئيسية للأفراد المؤهلين لقيادة منظماتهم نحو النجاح والتقدم (البارودي، 2015).

فأهمية التدريب كما يذكرها عليوة (2001) ترجع للمزايا العديدة التى نحصل عليها منه وهى:

1. إتاحة الفرصة لصقل المهارات واكتساب الخبرات.
2. التزود بالمعلومات والبيانات المتعلقة بالعمل.
3. إمكانية اكتشاف خبرات وطاقات العاملين.
4. رفع كفاءة وفاعلية العاملين.
5. توحيد وتنسيق اتجاهات العاملين لتحقيق أهداف المنظمة.
6. رفع مستوى الكفاءة الإنتاجية (ص ص 12، 13).

ويذكر عقيلي (2009) أن المنظمات وجدت فى التدريب والتنمية الوسيلة الفعالة من أجل رفع مستوى أداء مواردها البشرية إلى أعلى المستويات، وجعلها قادرة على تحقيق الإبداع والتجديد وتقديم الحديث ذي الجودة العالمية التى تلبى حاجات ورغبات عملائها وتفي بتوقعاتهم (ص ص 435، 436).

وترى الباحثات الأهمية الكبرى للتدريب الإداري فى تزويد مديرات المدارس الثانوية بالمهارات القيادية المطلوبة وتطويرها للقيام بالمهام المحددة لهن بناء على الأهداف المحددة والخطط الإستراتيجية لوزارة التعليم فى ظل التطورات والمستجدات المطلوبة.

أهداف التدريب الإداري:

تعرف أنها: نتائج يجرى تصميمها وإقرارها قبل البدء بالتدريب (صادق، 2014م، ص 16). لذلك فالتدريب كما

ذكر قناديلي (2012) يهدف إلى الآتي:

1. رفع مستوى الإنتاج وتحسينه.
2. التأقلم والتجاوب مع احتياجات المشروع وطبيعته الإنتاجية.
3. معرفة المتدربين بسياسة المؤسسة.
4. تنمية الاتجاهات الإيجابية للمتدربين.
5. استثمار أوقات الفراغ بما يعود على المؤسسة بالنفع المادي والبشري.
6. مواكبة المستجدات العلمية من تكنولوجيا التعلم والتدريب لاستغلال الوقت والجهد.
7. التنسيق بين القرارات وسرعة إعطاء القرارات.
8. يساعد على زيادة الاحتياط في وجود القوى العاملة في المؤسسة.
9. -تحقيق الأهداف السياسية للمؤسسة.

وتشير الباحثات إلى ضرورة أن تحقق أهداف برامج التدريب الإداري المقدمة لمديرات المدارس الثانوية الأهداف الأساسية لأي برنامج تدريبي تحت مظلة وزارة التعليم.

التدريب الإداري وتطوير القيادات الإدارية:

تهتم المستويات الإدارية والقيادية العليا بالتدريب باعتباره أحد العناصر الأساسية للوظيفة التنظيمية والإدارية، ويتوقف نجاح المنظمات على نجاح وظيفة التدريب والتي تعد أحد وظائف الإدارة التي تستند إليها في حل الكثير من المشاكل التي تواجهها، إذ تعتمد عليه في زيادة الكفاءة الإنتاجية وحل أو تخفيف أو تحسين العلاقات والمعاملات الإنسانية، وكذلك يساعد التدريب في تقييم العمال والموظفين للسياسات الإدارية بالمنظمات (الجرواني وآخرون، 1435هـ، ص 235).

إن التقدم العلمي والتكنولوجي السريع الذي يشهده العالم اليوم قد أثر تأثيراً بالغاً على جهود المنظمات بمختلف أنواعها وأنشطتها لدرجة أصبحت معها القيادات الإدارية في تلك المنظمات مسؤولة عن ملاحقة هذا التقدم والتغير السريع والتكيف معه، ويتطلب ذلك أن تكون هذه القيادات على مستوى المسؤولية، وأن تتوفر لديها حصيلة كافية من المهارات والقدرات الإدارية. وقد أصبح يقيناً أن القادة الأكفاء لا يظهرون فجأة أو عرضاً، وبمعنى آخر لا تتوفر القيادات الإدارية عن طريق النمو التلقائي لهذه القيادات وإنما نتيجة للدور الكبير الذي يلعبه التدريب المخطط والجهود المنظمة التي توجه نحو تنمية القيادات الإدارية.

لقد أصبح التدريب الإداري لازماً لتعميق قدرات المديرين - على مختلف مستوياتهم - على الإدارة وفعالية تحديد الأهداف ورسم السياسات والإستراتيجيات وتحليل المشكلات واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات، إلى جانب تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل لمنظمتهم وللبيئات الاجتماعية والثقافية والاقتصادية وغيرها من البيئات المحيطة، وكذلك تطوير وتنمية سلوكيات واتجاهات المديرين وأنماط تفكيرهم وتعميق علاقاتهم وإكسابهم

المهارات السلوكية للإدارة الفاعلة، هذا فضلاً عن أن التدريب الإداري يسهم في إشباع حاجات أساسية للمديرين وهي حاجات سيكولوجية بطبيعتها - تحقيق وتأكيد الذات - من خلال مقابلة التدريب الإداري لمستوى طموحهم، وهذا أمر ينعكس على تحسين وتطوير إنتاجية المنظمة.

وترى الباحثات أنه من خلال التدريب يمكن تطوير وتنمية القدرات والمفاهيم والمهارات للقيادات في ميدان التعليم بهدف مساعدتهم على تحقيق الأهداف التدريبية المنبثقة من فلسفة خطط التنمية السعودية المتعاقبة ورؤية المملكة 2030م، وكذلك مبادرة تنمية القدرات البشرية وما ترمي إليه من تنمية لمهارات العاملين.

أهداف تدريب القيادات الإدارية:

تهدف برامج تدريب القيادات الإدارية إلى تطوير مهارات وقدرات القادة في إطار المفاهيم العلمية الإدارية عن طريق تجميع أفراد لهم مسؤوليات ورغبات مشتركة وإتاحة الفرصة لتبادل المعارف والمهارات والخبرات فيما بينهم. وتمثل أهداف التدريب للقيادات التعليمية كما ذكرها الشمري (2003) في الآتي:

- تنمية قدرة القائد على الاستعداد لمواجهة المشكلات.
- يؤهل القيادات التعليمية لقبول التغيير والتعامل معه داخل المنظمة وخارجها.
- التدريب يعطي فرصة للكشف عن الفجوات التي تظهر في القائد الذي تم اختياره ومتطلبات الوظيفة القيادية داخل المنظمة التعليمية.
- يؤهل القائد التعليمي لمقابلة الاحتياجات الخاصة بتطوير الوظائف داخل المنظمة التعليمية بما يتوافق مع التغيرات العالمية.
- يمكن القائد من استخدام التكنولوجيا الإدارية لتوظيفها في مجال العمل سواء كان إدارياً أو تعليمياً.
- يهدف التدريب إلى تنمية المهارات المتعددة.
- مساعدة القادة في تنمية طاقاتهم وقدراتهم وإخراج أفضل ما لديهم من مهارات.
- يهدف إلى علاج القصور في الأداء القيادي.
- النمو المستمر للقيادة التربوية فكرياً ووظيفياً؛ فقد أصبح من أهم الأهداف العالمية للتدريب تنمية وتطوير المهارات عبر ثقافات متعددة بمعنى التدريب على لغات مختلفة وأهداف اقتصادية عالمية وبيئية (ص 69، 70).

المبحث الثاني: المهارات القيادية:

1- مفهوم القيادة:

تعددت التعريفات التي تناولت القيادة فتعرف أنها: "عملية التأثير على جماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة، لاستثارة الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم خبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة" (حريم، 2010م، ص 216).

كما تعرف القيادة أنها: "القدرة على التأثير في الآخرين، سواء كانوا رؤوسيين في العمل، أم زملاء، أم أعضاء في جماعة أم تنظيم غير رسمي" (ماهر، 2013م، ص 294).

والقيادة هي: عملية تفاعل بين الرئيس والمرؤوسين يكون الرئيس خلالها قادراً على التأثير الإيجابي في سلوكياتهم ومشاعرهم وتوجيهها وجهة معينة يرغبها، والقيادة الإدارية الناجحة هي التي تنسق بين جهود المرؤوسين وتحثهم على العمل وتدفعهم إليه عن اقتناع ورغبة في سبيل تحقيق أهداف المنظمة وأهدافهم بشكل متكامل وناجح (المكاوي، 2013م، ص 12).

ومنهم من عرف القيادة أنها "القدرة على إلهام الناس وتحفيزهم نحو التزام ورغبة ذاتية لبلوغ وتحقيق أهداف المنظمة" (Goetsch&Davis,2013,p129). والقيادة هي "القدرة على الإقناع والتأثير في الآخرين لإتباع نمط نشاط أو سلوك لبلوغ هدف معين" (Lester, 2014, p381).

فالقيادة هي "العملية الإدارية التي يمارسها شخص معين للتأثير على مجموعة، لتحقيق هدف محدد بوسيلة الإقناع أو باستعمال السلطة الرسمية حسب مقتضيات الموقف" (آل ناجي، 1434هـ، ص 223).

وتعرف القيادة التربوية بمفهومها الحديث أنها: كل نشاط اجتماعي هادف يدرك فيه القائد أنه عضو في جماعة يرى مصالحها ويهتم بأمورها ويقدر أفرادها ويسعى لتحقيق مصالحهم عن طريق التفكير والتعاون في رسمها للخطط وتوزيعها للمسؤوليات بحسب كفاياتها واستعداداتها البشرية والإمكانات المادية المتاحة (العجمي، 2013م، ص 176).

ومن خلال مجموعة التعاريف ترى الباحثات أن:

- القيادة عبارة عن نشاط وعملية.
- القيادة تمارس من قبل شخص محدد.
- القيادة فن ومهارة التأثير.
- القيادة توجه لمجموعة أفراد.
- القيادة تسعى لتحقيق أهداف محددة.

2- أهمية القيادة:

تعود أهمية القيادة إلى العنصر البشري الذي يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة المنشودة، فسلوك الفرد يصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة التي تعترضه، بالإضافة إلى التغيرات في الظروف المحيطة بالمؤسسة والتي من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات لكي تضمن المؤسسة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها ونجاحها، لذلك لا بد أن توفر للعاملين قيادة ماهرة وحكيمة تستطيع إدارتهم بالشكل المطلوب والحصول على تعاونهم لبذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة إليهم.

فالمدير الناجح هو الذي يخلق في دائرته العادات والتقاليد التي تتفق وأهداف المؤسسة، فالجانب السلوكي في علاقة المدير بمرؤوسيه وزملائه هو جوهر عمل القيادة، ويتمثل في التأثير الذي يمارسه فرد ما على سلوك أفراد آخرين ودفعهم للعمل باتجاه معين، وفاعلية هذا الدور القيادي يتطلب فهماً عميقاً للسلوك الإنساني، ويتضمن إدراكاً للحقيقة القائلة إنه لا يمكن معاملة الأفراد كالألات، وحتى يستطيع المدير القيام بعملية التأثير يجب أن يتمتع بمهارة قيادية وقوة أو سلطة معينه تميزه عن غيره من الأفراد (الويشي، 2013).

إن أثر القيادة مهم للموظف أو المرؤوس المتذمر حيث نجد أن مشكلته الرئيسية قيادية بالدرجة الأولى، إذ إن الأسلوب القيادي يستطيع أن يجعل المرؤوس شخصاً كئيباً يائساً وبأداء منخفض حتى يوصله إلى عدم التفكير وسطحيته، ومن جانب آخر تستطيع أن تذكى حماس المرؤوس ودافعيته وإخلاصه وولائه حتى في حالة عدم توافر الحافز المادي. لقد وجد المختصون أن تطوير القيادة يتم عن طريق إيضاح المفهوم ونقله إلى حيز التعليم والتدريب (المنيف، 1420هـ).

3- المهارات القيادية:

إن نجاح القائد والمدير التعليمي يعتمد على ما يمتلك من مهارات إدارية وقيادية كإدارة العمل بسرعة ودقة وهي بهذا المعنى تختلف عن القدرة التي تعني إمكانية أداء العمل بصرف النظر عن السرعة أو الدقة في أدائه، وهذا يدل على أن المهارة فائقة متطورة والفرق بينها إذن فرق في الدرجة لا في النوع، وتتميز المهارة بأنها مكتسبة ونامية، أي أن الإنسان اكتسبها من خبراته وتجاربه وممارسته وهذه بدورها تعمل على تنمية المهارة باستمرار (الفاضل، 1431هـ). وتعرف المهارة أنها "مستوى الكفاءة التي تمكن الفرد من أداء ذلك العمل" (المغربي، 1425هـ، ص 162). كما يعرفها موسى (2013) أنها: "تحسين القدرات والكفاءات البشرية من خلال التدريب المستمر من أجل ابتكار أساليب جديدة في العمل قادرة على المنافسة" (ص 136).

كما تعرف المهارات القيادية أنها: "القدرة على استخدام قدرة وكفاءة الشخص لتحقيق مجموعة من الأهداف" (Hiriappa, 2009, p209).

ويعرف الزعبي والبطاينة (2014) المهارات القيادية أنها "المهارات التي لا بد من توافرها في القائد الناجح لتساعده في التأثير على الآخرين بما يحقق أهداف المنظمة، وتزيد قدرته في تفهم الأطراف الثلاثة (القائد، التابعون، الموقف)" (ص 54).

وترى الباحثات أن مديرات المدارس الثانوية يشغلن المستوى الإداري المباشر (التنفيذي) كما يتضح من الصلاحيات والمهام المحددة لهن، وبالتالي فلا بد من توافر المهارات الفنية والإنسانية لديهن بالقدر الأكبر والذي يمكنهن من النجاح في العمل.

4- المهارات القيادية الإدراكية:

ويطلق على هذا النوع من المهارات عدد من المسميات مثل: المهارات الذهنية، التصورية، الفكرية، والعقلية

وتتعلق المهارات الإدراكية بمدى كفاءة القائد التربوي في ابتكار الأفكار، والإحساس بالمشكلات والتفنن في حلها والتوصل إلى الآراء الجيدة، وهي ضرورية للقائد التربوي للنجاح في التخطيط للعمل وتوجيهه وترتيب الأولويات وتوقع الأمور التي يمكن أن تحدث في المستقبل، ويستخدم القائد التربوي هذه المهارة في ممارساته اليومية لأعماله، وتعتبر من أصعب المهارات بالنسبة له في تعلمها واكتسابها (آل ناجي، 1434هـ، ص 248).

وتعرف المهارات القيادية الإدراكية أنها: "القدرة على التفكير المجرد والنظر للعلاقات بين الكيانات المختلفة ورؤية الصورة كاملة، وتتضمن الأفكار والمفاهيم" (Hiriyappa, 2009, p210). وصنف المكاوي (2013) المهارات الإدراكية إلى نوعين هما:

أ- المهارات الإدارية: تتمثل في قدرة القائد على فهم عمله، وقدرته على توزيع العمل داخل التنظيم توزيعاً عادلاً، ووضع معدلات ومقاييس للأداء، وتحقيق التنسيق بين الأنشطة والوحدات المختلفة كافة، وإعداد وتطوير الكفاءات البشرية، وتبسيط الأسباب والإجراءات والقيام بعملية الرقابة للتحقق من إنجاز الأعمال على أفضل وجه.

ب- المهارات الأساسية: تتمثل في قدرة القائد على تبصره بالمصالح والأهداف العامة للدولة، والارتباط بالنظام العام والربط بين أهداف المنظمة وسياساتها وبين أهداف وسياسات الدولة والمجتمع والتوفيق بين الاتجاهات والضغوط المختلفة الموجودة بالمجتمع وبين عمل المنظمة (ص 20).

ومدير المدرسة الذي يتمتع بمهارات إدراكية جيدة هو الذي يحتفظ في ذهنه دائماً بالصورة الكلية، وهو الذي يربط بين الإجراءات المختلفة وبين الأهداف المنشودة من التربية، سواء كان هذا الإجراء متعلقاً بالإدارة، أو التنظيم، أو تطوير المنهج، أو هيئة العاملين، أو غيرها والتي تعطيه القدرة على الحكم على الأمور بشكل سليم من خلال النظر إلى المشكلات من كافة جوانبها لاستخلاص الحقائق الأساسية واتخاذ القرار السليم بناء عليها، وهي مصدر من المصادر التي تمنحه قوة التأثير في العاملين (الفاضل، 1431هـ).

5- المهارات القيادية الإنسانية:

المهارات الإنسانية من أهم المهارات التي يحتاج إليها القائد والمدير في جميع المنظمات وعلى جميع المستويات، إلا أنها تبرز بصورة ملحّة ومهمة بالنسبة للإدارة التربوية (آل ناجي، 1434هـ).

ويعرفها hiriyppa (2009) أنها: "القدرات التي تساعد القائد على العمل بفعالية مع الرؤوسين والرؤساء لتحقيق أهداف المنظمة بنجاح، وتتضمن الإحساس بمشاعر الآخرين، والموضوعية، ومهارات الاتصال، ومهارات التعليم، والمهارات الاجتماعية" (p 210).

والمهارات الإنسانية هي قدرة القائد على فهم سلوك العاملين وعلاقتهم مع بعضهم بعضاً ومعرفة العوامل المؤثرة في سلوكهم، وكذلك يساعد تفهمه لمروسيه والمتعاملين معه في إشباع حاجاتهم وتحفيزهم للعمل مما يحقق

الأهداف المرغوبة (الزعي، البطاينة، 2014م، ص 45).

ويلاحظ أن هذه المهارة تعد اكتسابها أكثر صعوبة من المهارات الفنية فالقائد هنا يتعامل مع أفراد مختلفين في صفاتهم وثقافتهم وعلمهم وهذا بالطبع يحتاج إلى تعامل خاص وفق مهارات قيادية محددة (الغزو، 2010). فالمهارات الإنسانية مهمة جداً لمساعدة القائد على نجاح أي عمل، وتجعل الجماعة مشاركة في اتخاذ القرار لأن السمات المميزة للقائد هي سمات إنسانية تساعد على ترابط الإدارات داخل المؤسسة، ويزيد هذا الترابط من الدافع لدى الأفراد، وبالتالي تحسين الأداء (موسى، 2013).

وبذلك يمكن حصر أهم المهارات الإنسانية للمدير والقائد بالتالي:

- دعم ومساندة العاملين.
- الاتصال الفعال.
- الاستماع ومعالجة الشكاوى.
- تشكيل فرق العمل الفعالة.
- توجيه المرؤوسين.
- تحفيز العاملين.
- تفويض السلطات.
- الإقناع، والمناورة، والحوار المؤثر.

وترى الباحثات أهمية المهارات الإنسانية لمديرات المدارس الثانوية والتمثلة في مهارات الاتصال والتفاعل الفعال مع الآخرين والتحفيز والإقناع وقياس القدرات والمهارات الشخصية للمرؤوسين، وضرورة تطوير هذه المهارات من خلال برامج التدريب الإداري المعدة لتطوير القيادات.

6- المهارات القيادية الفنية:

المهارات الفنية هي المهارات التي تتعلق بالأساليب والطرق التي يستخدمها القائد في ممارسته للعمل ومعالجته للمواقف التي يصادفها وتتطلب توافراً قديراً ضرورياً من المعلومات والأصول العلمية التي يتطلبها نجاح العمل (موسى، 2013م، ص 140).

وتعرف أنها: "مهارات امتلاك المعرفة والخبرة والاحتراف في نوع معين من عمل أو نشاط، وتتطلب الكفاءة في مجال محدد والقدرة على التحليلية، والقدرة على استخدام أدوات وتقنيات ملائمة" (Hiriappa, 2009, p209).

كما تعرف المهارة الفنية أنها: القدرة على القيام بالعمل المطلوب بالشكل السليم، ومعرفة تسلسل هذا العمل وخطواته، والإجراءات اللازمة للقيام بالعمل المطلوب، ومن الأمثلة عليها: مهارة رصد وتحليل البيانات، مهارة

استخدام الحاسب الآلي، مهارة كتابة التقارير، مهارات العرض والتقديم، ومهارة وضع الميزانية (الويثي، 2013م، ص 48).

وتعرف المهارات الفنية أنها: "قدرة القائد على أداء عمله والإلمام بجوانبه الفنية وتفهم الأنظمة والإجراءات واللوائح، والإلمام بأعمال التابعين له من حيث طبيعة الأعمال التي يقومون بها ومعرفة مراحلها وعلاقتها ومتطلباتها" (آل ناجي، 1434هـ، ص 248).

كما يعرفها البعض أنها: "المهارة التخصصية التي تقوم على المعرفة والفهم لنوع العمل الذي يؤديه المدير، ولذلك ينبغي أن يكون المدير ملماً بهذا العمل وقواعده وأصوله وأهدافه" (الجرواني وآخرون، 1435هـ، ص 102).

وهي أن يكون القائد مجيداً لعمله متقناً إياه، ملماً بأعمال مرؤوسيه من ناحية طبيعة الأعمال التي يؤديونها، مستوعباً لمراحلها وعلاقتها ومتطلباتها، متمكناً من استعمال المعلومات وتحليلها ومدركاً وملماً بالطرق والوسائل المتاحة والكفيلة بإنجاز العمل على أفضل حال (البارودي، 2015).

فهي مهارة تتعلق بالجانب التنفيذي حيث تعكس المعرفة والخبرة المكتسبة وتطبيقها في استخدام الطرق والقواعد على أفضل أداء (الزعيبي، البطاينة، 2014).

ويلاحظ أن هذا النوع من المهارات يكون مهماً بالنسبة للمديرين أو القادة في المستويات الإدارية الدنيا، وتبدأ أهميته في الهبوط مع الارتفاع في السلم الإداري تجاه القمة (عساف 1434هـ، ص 167).

وتعد المهارات الفنية في منتهى الأهمية لمديري المستوى الأول لأنهم يقضون معظم وقتهم مع العاملين، ومن ثم يجب أن يتوافر لديهم مستوى واضح من الفهم للعمليات التي يقوم بها العاملون (عريقات وآخرون، 1432هـ، ص 86).

والمهارات الفنية يمكن تنميتها بالتدريب أثناء العمل ويمكن تحصيلها بالدراسة الفنية في المعاهد والكليات وفي برامج التدريب (الجرواني وآخرون، 1435هـ، ص 103). فهي تمثل مهارة يمكن أن يكتسبها المسؤول من خلال الممارسة الواعية والهادفة إلى تنمية قدراته الذاتية أو من خلال المشاركة في ورش العمل التي تعقد من أجل تطوير وتدريب القادة (الزعيبي، البطاينة، 2014م، ص 45).

وترى الباحثات أهمية المهارات الفنية لمديرات المدارس الثانوية والمتمثلة في التعامل مع المشكلات وإدارة الاجتماعات والتغيير والأزمات، واستخدام اللوائح، والإجراءات والحاسب الآلي في إدارة العمل، والقدرة على تحديد الصلاحيات، وتوزيع المسؤوليات، وإعداد التقارير الإدارية، وتقييم وقياس الأداء، وضرورة تطوير هذه المهارات من خلال برامج التدريب الإداري المعدة لتطوير القيادات.

الدراسات السابقة:

تم استعراض عدد من الدراسات والبحوث التي تناولت التدريب الإداري للقيادات، وتفاوتت هذه الدراسات في درجة اتصالها من حيث القرب والبعد بموضوع الدراسة الحالية، حيث تم تقديم دراسات محلية وعربية وأجنبية تناولت التدريب الإداري لتطوير القيادات الإدارية، وتم ترتيبها حسب التسلسل الزمني من الأحدث إلى الأقدم كالتالي:

أجرى الحيدري وآخرون (2021) دراسة هدفت إلى معرفة درجة تلبية برامج التدريب لاحتياجات مديري ووكلاء المدارس الثانوية بمحافظة أربيل، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، كما استخدمت الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من (52) مديراً ووكيلاً، وقد توصلت الدراسة إلى أن درجة تلبية برامج التدريب للاحتياجات التدريبية لمديري المدارس الثانوية جاءت بدرجة متوسطة، وأن درجة الاحتياجات التدريبية لمديري ووكلاء المدارس الثانوية جاءت كبيرة على مستوى المجالات وخاصة تكنولوجيا التعليم وشؤون الطلاب والمناهج الدراسية والمهارات الفنية.

وهدفت دراسة العبدلي والمنتشري (2021) إلى التعرف على درجة فاعلية برامج التدريب الإداري وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي في صورته الارتباطية، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (286) قائد مدرسة، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة فاعلية برامج التدريب الإداري المقدمة لقادة مدارس محافظة القنفذة جاءت عالية، كما جاء مستوى القيادة الإبداعية لديهم بدرجة عالية.

بينما هدفت دراسة شرف (2018) إلى التعرف على الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس الابتدائية من وجهة نظرهم، وتحديد المعوقات التي تحول دون عقد البرامج التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (121) مديراً، وقد توصلت الدراسة إلى شدة ارتفاع احتياج مديري المدارس الابتدائية للتدريب على المهارات الذاتية والفنية، والإنسانية، والإدارية، والتنظيمية.

وهدفت دراسة البقمي والزهراني (2018) إلى التعرف على درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس في محافظة تربة من وجهة نظرهم، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، ولتحقيق أهداف البحث تم استخدام الاستبانة، وتكونت عينة الدراسة من (83) قائداً، وتوصلت الدراسة إلى النتائج الآتية: أن درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري جاءت عالية، كما أن درجة توافر متطلبات الإبداع الإداري لدى قادة المدارس جاءت بدرجة عالية.

وأجرى أشوارولينكام (Ishwar Lingam , 2014) دراسة هدفت إلى تقديم تقرير عن رأي مجموعة من قادة المدارس في فيجي عن برنامج تدريب القيادة والإدارة التي تناولوها، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي، من خلال تطبيق الاستبانة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 40 مديراً. وقد توصلت الدراسة إلى أن المديرين القياديين قد أدركوا واستوعبوا البرنامج التدريبي والقيادي إيجابياً، وكانت الدرجات البسيطة تعكس قلة الرضا لدى البعض. وبالنسبة للنتائج النوعية فقد اقترحوا للقيادة المستقبلية المزيد من برامج التدريب والإدارة حيث أعرب

الكثير من المشاركين عن أنه يجب التركيز على الإدارة المالية في المستقبل من أجل برامج القيادة والإدارة.

وكشفت دراسة شانتل وهالتنين (Shantal , Halttunen, 2014): عن المصادر الذاتية لممارسات مديري المدارس في وسط فنلندا وذلك بتحديد هذه المهارات من أجل التأكيد عليها، بالإضافة إلى الكشف عن المهارات التي تحتاج إلى الكثير من التدريب، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وتم عمل مقابلات شبه منظمة فردية كوسيلة من أجل جمع المعلومات مع بعض الأسئلة المفتوحة. وتكون مجتمع الدراسة من 8 مديرين، وقد توصلت الدراسة للنتائج التالية: التدريب يقوم بتعزيز أداء المديرين، وأن التنمية المهنية ضرورية للمديرين للبقاء دوماً على تواصل مع عالم اليوم ولزيادة الثقة لمواجهة تحديات المستقبل ، وإدارة الموارد البشرية والمالية، وكذلك الاستمرار في خلق التعاون المحلي والعالمي مع باقي المؤسسات التدريبية، وأن تأخذ بعين الاعتبار تحسين برامج التدريب فالتدريب عامل مهم من أجل القيادة الإدارية الفاعلة، كما أن المهارات التي يتم تقديمها للمديرين خلال التدريب -كما أشار إليها المديرين في هذه الدراسة - هي الرقابة، والقيادة، والتوجيه، والعلاقات الإنسانية.

وهدف دراسة هوتون (Hutton , 2013) إلى تقويم البرنامج التدريبي لمديري المدرسة الثانوية والتي تمت بين الأعوام 2006 إلى 2009 في جامايكا وسط أميركا الوسطى، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي والمنهج التجريبي، واستخدمت الاستبانة والمقابلات لتحقيق أهداف الدراسة، وقد تكون مجتمع الدراسة من 28 مشاركاً. وتوصلت الدراسة للنتائج التالية: أن المشاركين قد اكتسبوا مهارات فنية بصورة إيجابية بينما النتيجة سلبية فيما يخص المهارات المعرفية والفكرية، وهناك تأثير قوي على أداء المشاركين خلال فترة التدريب وخصوصاً في مساحات الثقة، والقيادة بشكل عام. كما حددوا الاحتياجات التدريبية التي يجب تعزيزها في البرامج اللاحقة وهي: القوانين المدرسية، الإدارة المالية، التنمية السياسية والتفسير، وإدارة النزاع والمهارات العقلية، وأن البرنامج التدريبي لمديري المدارس الثانوية قد قدم مدخلاً مهماً جاء من خلال تحديد ومعالجة مناطق الخلل في القيادة المدرسية.

بينما هدفت دراسة سو (So , 2013) إلى اختبار وتقييم فعالية التدريب على مهارة إدارة الوقت في التأثير على سلوكيات القيادة التعليمية لمديري المدارس، حيث تقوم البرامج التدريبية في إدارة الوقت على مساعدة القياديين في التحكم بالوقت بفعالية من خلال تحديد الأولويات، والتخطيط، ووضع الأهداف، والقدرة على إدارة الحوار، والتي تؤدي في النهاية لنتائج إيجابية في العملية التعليمية. واستخدمت الدراسة المنهج التجريبي، مستخدمة التجربة والملاحظة كأداة للدراسة، وتكون مجتمع الدراسة من 400 فرد، وتوصلت الدراسة إلى أنه تم الطلب من المشاركين أن يقدموا تغذية راجعة حول التدريب على مهارة إدارة الوقت، وكلهم قد وجد البرنامج مفيداً جداً وسهل الاتباع.

تعقيب على الدراسات السابقة:

من خلال عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوعاً حيويًا ومهماً من موضوعات الإدارة التربوية نحو تدريب وتطوير القيادات الإدارية من خلال البرامج التدريبية يلاحظ أنها جاءت بأهداف مختلفة حول تدريب القيادات تمثلت فيما يلي:

اختلفت الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية في أهدافها حيث استهدفت بعض الدراسات السابقة برامج تدريبية قائمة للقيادات الإدارية، كما في دراسة الحيدري وآخرين (2021)، والعبدي والمنتشري (2021)، ودراسة

البقي والزهراني (2018)، ودراسة هوتون (2013)، ودراسة سو (2013)، ودراسة أشوارولينكام (2014)، كما هدفت دراسة شانتييل وهالتنين (2014) إلى تحديد الاحتياجات التدريبية من الكفايات والمهارات القيادية للقيادات التربوية، واستهدفت دراسة سو (2013) إلى معرفة دور التدريب الإداري في تطوير الأداء الإداري للقيادات التربوية، وتشابهت في هذا الجانب مع الدراسة الحالية التي استهدفت التعرف على دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية لدى مديرات المدارس الثانوية.

واختلفت الدراسات السابقة فيما بينها في المنهج والأدوات والعينة بحسب أهداف كل دراسة، وتم الاستفادة من هذه الدراسات في صياغة أدبيات الدراسة الحالية، وبناء أداة الدراسة (الاستبانة) إلى جانب الاستفادة من مهام وصلاحيات مديرات مدارس التعليم العام، والتعقيب على الدراسات السابقة، والاستفادة من نتائجها بمقارنتها مع نتائج الدراسة الحالية بما يحقق التكامل في مجال البحث العلمي.

منهجية الدراسة وإجراءاتها:

منهج الدراسة:

بناء على مشكلة الدراسة وتساؤلاتها وبعد الاطلاع على الدراسات السابقة فإن المنهج الملائم للدراسة الحالية هو المنهج الوصفي. فالتعبير الكيفي يصف لنا الظاهرة ويبين خصائصها، بينما التعبير الكمي يعطينا وصفاً رقمياً لمقدار الظاهرة، أو حجمها، كما أن هذا المنهج لا يقتصر على جمع البيانات وتبويبها، وإنما يمضي إلى ما هو أبعد من ذلك لأنه يتضمن قدراً من التفسير لهذه البيانات. وفي الدراسة الحالية تم استخدام المنهج الوصفي المسحي لمعرفة درجة مساهمة التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية (الإدراكية، الإنسانية، والفنية) لدى مديرات المدارس الثانوية ببريدة من وجهة نظرهن.

مجتمع وعينة الدراسة:

مجتمع الدراسة هو جميع الأفراد أو الأشخاص الذين يكونون موضوع مشكلة الدراسة، ويتكون مجتمع الدراسة من جميع مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة والبالغ عددهن (70) مديرة للعام الدراسي 1442-1443هـ وفق الإحصائية الرسمية لوزارة التعليم، ونظراً لمحدودية مجتمع الدراسة لم تلجأ الباحثات لأخذ عينة، ولكن تم التطبيق على جميع أفراد المجتمع. وفيما يلي وصف مجتمع الدراسة من خلال الاستبانات المكتملة.

جدول (1)

توزيع أفراد الدراسة وفقاً للمتغيرات الديموغرافية

المتغير	العدد	%
أقل من 5 سنوات	19	27.1
من 5 - 10 سنوات	14	20.0
أكثر من 10 سنوات	37	52.9
لا يوجد	2	2.9
أقل من 3 دورات تدريبية	7	10.0
من 3 دورات تدريبية فأكثر	61	87.1
الكلي	70	100

من خلال نتائج جدول (1) يتضح أن أكثر أفراد العينة من المديرات لديهم خبرة تتجاوز 10 سنوات حيث بلغ عددهن (37) مديرة وذلك بنسبة مئوية بلغت 52.9%، يلحق عدد المديرات اللاتي لديهن خبرة أقل من 5 سنوات حيث بلغ العدد (19) وذلك بنسبة مئوية بلغت 27.1%، وأخيراً جاء عدد المديرات اللاتي لديهن خبرة ما بين 5 إلى 10 سنوات حيث بلغ العدد (14) مديرة وذلك بنسبة مئوية بلغت 20%. ويتضح أن (61) مديرة حضرن أكثر من 3 دورات، حيث بلغت النسبة المئوية 87.1%، وأجابت (7) مديرات بنسبة مئوية بلغت 10% أنهن حضرن أقل من 3 دورات في حين أن (2) فقط من المديرات وبنسبة مئوية بلغت 2.9% لم يحضرن أي دورات تدريبية.

أداة الدراسة:

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدوريات والمجلات التربوية والدراسات السابقة ذات الصلة بمشكلة الدراسة الحالية تم استخدام الاستبانة كأداة للدراسة، وهي من أكثر أدوات البحث استخداماً والأكثر ملاءمة للدراسة الحالية. وتم تحديد أهداف الاستبانة في معرفة درجة مساهمة التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية (الإدراكية، الإنسانية، والفنية) لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهن. وبالاستعانة بالدراسات ذات الصلة بالموضوع وبالاطلاع على الإطار النظري حول موضوع المهارات القيادية، والمهام والصلاحيات المحددة لمديرات المدارس وكذلك خطط التدريب المعدة لتطوير المديرات استطاعت الباحثات تطوير الاستبانة (أداة الدراسة)، والمشملة على ثلاثة محاور تمثل دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية (الإدراكية، الإنسانية، والفنية) لدى مديرات المدارس الثانوية من وجهة نظرهن، وتكونت في صورتها الأولية من 38 عبارة، منها 12 عبارة للمهارات القيادية الإدراكية و12 عبارة للمهارات الإنسانية، و14 عبارة للمهارات القيادية الفنية، وتم الاستجابة عنها وفقاً لمقياس ليكرت (Likert)

الخماسي كالتالي: عالية جداً (5 درجات)، عالية (4 درجات)، متوسطة (3 درجات)، منخفضة (درجتان)، منخفضة جداً (درجة واحدة فقط).

صدق أداة الدراسة وثباتها:

صدق الأداة: تم التأكد من صدق الاستبانة بطريقتين:

- صدق المحكمين: بعد الانتهاء من إعداد الاستبانة وبناء عباراتها، تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من ذوي الاختصاص والخبرة من أعضاء هيئة التدريس بجامعة أم القرى، وجامعة القصيم، وجامعة الملك سعود، وكليات الشرق العربي، وكليات بريدة الأهلية، والمؤسسة العامة للتدريب التقني والمهني، وتم توجيه خطاب للمحكمين موضحاً فيه مشكلة وأهداف الدراسة وتساؤلاتها، وبلغ عدد المحكمين (13) محكماً، للتأكد من درجة مناسبة العبارة، ووضوحها، وانتمائها للمحور وسلامة الصياغة اللغوية، وكذلك النظر في تدرج المقياس ومدى ملاءمته واقتراح ما يروونه مناسباً. وبناءً على آراء المحكمين حول مدى مناسبة الاستبانة لأهداف الدراسة، وفي ضوء تلك الملاحظات والمقترحات من المحكمين تم إعادة صياغة الاستبانة بحذف وإعادة صياغة بعض العبارات وذلك فيما اتفق عليه أكثر السادة المحكمين، للوصول للاستبانة بصورتها النهائية، حيث تمثلت أغلب ملاحظاتهم في الآتي:

- حذف 14 عبارة من الاستبانة.
- فصل العبارات التي تضمنت أكثر من فكرة أو جانب.
- إعادة صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر دقة.
- نقل بعض العبارات من بُعد إلى آخر.
- ليصبح عدد العبارات في الاستبانة (24) عبارة موزعة على (3) محاور.

- صدق الاتساق الداخلي: تم التأكد من صدق أداة الدراسة بطريقة الاتساق الداخلي، وهو يعطي صورة عن مدى التناسق الموجود بين العبارات الموجودة في نفس المحور، ومدى اتساق هذه العبارات مع المحور الذي تنتمي إليه. وتم التأكد من توافر صدق الاتساق الداخلي من خلال تطبيق الاستبانة على عينة أولية بلغ عددها 13 مديرة من المدارس الثانوية في مدينة بريدة، حيث تم حساب معاملات الارتباط بين كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه والدرجة الكلية للاستبانة، كما في الجدول التالي:

جدول (2)

معاملات ارتباط بيرسون

معامل الارتباط مع الدرجة الكلية للاستبانة	معامل الارتباط مع البعد	تساهم برامج تدريب مديرات المدارس في تطوير المهارات التالية	الترتيب
0.576	0.524	الإلمام برؤية وزارة التعليم.	1
0.436	0.563	الإلمام برسالة وزارة التعليم.	2
0.587	0.529	الإلمام بأهداف وزارة التعليم.	3
0.663	0.810	القدرة على بناء خطة تشغيلية للمدرسة مشتقة من الخطة العامة لوزارة التعليم.	4
0.717	0.794	ابتكار أساليب جديدة لحل مشكلات المؤسسة التعليمية.	5
0.718	0.737	المبادرة نحو التجديد والتطوير في الأنشطة التعليمية والخدمات المساندة.	6
0.692	0.686	تدريب منسوبات المدرسة على الجديد من الأساليب والطرق الحديثة في مجال العمل.	7
0.635	0.520	القدرة على تشكيل اللجان والمجالس المدرسية.	8
0.919		المهارات القيادية الإدارية ككل	
0.699	0.842	استخدام وسائل الاتصال الفعال لنقل الأفكار والمعلومات إلى منسوبات المدرسة.	9
0.763	0.901	تشجيع المبادرات والأفكار المتميزة والسعي لتطبيقها دعماً لمجتمع التعلم.	10
0.728	0.899	تقديم الدعم المعنوي لمنسوبات المدرسة.	11
0.831	0.749	نشر الثقة المتبادلة مع المعلمين وتمكينهم من أداء عملهم.	12
0.680	0.757	مشاركة الأسرة والمعلمين في صناعة القرارات بما يخدم أهداف المؤسسة التعليمية.	13
0.786	0.763	نشر ثقافة التقويم الذاتي داخل المدرسة.	14
0.918		المهارات القيادية الإنسانية ككل	
0.771	0.802	استخدام التقنية كوسيلة للتعلم المستمر.	15
0.711	0.756	تقويم الأداء المدرسي والتعليمي وفق معايير مهنية محددة.	16
0.773	0.817	تهيئة منسوبات المدرسة للتغيير المناسب.	17
0.747	0.812	تشكيل فريق لإدارة الأزمات وتوزيع الأدوار والمهام بينهم.	18
0.731	0.738	استخدام اللوائح والإجراءات المنظمة للعمل داخل المدرسة.	19
0.744	0.760	استخدام الحاسب الآلي في العمليات الإدارية.	20
0.731	0.744	توزيع المهام والمسؤوليات على منسوبات المدرسة ضمن الهيكل التنظيمي.	21
0.850	0.881	إعداد التقارير الدورية للمدرسة.	22
0.482	0.543	استخدام النماذج المعتمدة لتقييم الأداء الوظيفي.	23
0.469	0.402	حصر الاحتياجات التدريبية لمنسوبات المدرسة.	24
0.967		المهارات القيادية الفنية ككل	

تبين النتائج ارتباط عبارات كل بُعد بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، حيث تراوحت معاملات ارتباط بُعد المهارات القيادية الإدراكية ما بين 0.520 و0.810، كما تراوحت معاملات ارتباط بُعد المهارات القيادية الإنسانية ما بين 0.749 و0.901، كما تراوحت معاملات ارتباط بُعد المهارات القيادية الفنية ما بين 0.402 و0.881 وفي الجدول التالي معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة:

جدول (3)

معاملات الارتباط بين كل بُعد والدرجة الكلية للاستبانة

معامل الارتباط	البُعد
0.919	المهارات القيادية الإدراكية
0.918	المهارات القيادية الإنسانية
0.967	المهارات القيادية الفنية

يتضح من الجدول السابق أنه يوجد ارتباط قوي بين كل بُعد من الأبعاد والدرجة الكلية للاستبانة حيث بلغ معامل الارتباط للمهارات القيادية الإدراكية 0.919، و المهارات القيادية الإنسانية 0.918، والمهارات القيادية الفنية 0.967.

ثبات الأداة:

تم الاعتماد على معامل الثبات ألفا كرونباخ، من أجل قياس ثبات الاستبانة، حيث بين الجدول (٤) نتائج اختبار ألفا كرونباخ.

جدول (٤)

معاملات الثبات لأبعاد الاستبانة

الأبعاد	عدد العبارات	معامل ألفا كرونباخ.
المهارات القيادية الإدراكية	8	0.793
المهارات القيادية الإنسانية	6	0.897
المهارات القيادية الفنية	10	0.896
المهارات القيادية ككل	24	0.907

من خلال النتائج في جدول (4) فإن كل الأبعاد تتمتع بالثبات حيث تراوحت معاملات ألفا كرونباخ ما بين 0.793 و0.897 وهي معاملات مرتفعة، كما أن معامل ثبات محور المهارات القيادية ككل مرتفع حيث بلغت قيمته 0.907. مما سبق فإن الاستبانة صادقة في قياس ما وضعت لقياسه كما تبين أن

الاستبانة تتسم بالثبات بدرجة كبيرة جداً وبالتالي فالأداة صالحة للتطبيق. وتم تحديد مستوى الدور الذي يلعبه التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية وفقاً للمعيار في الجدول التالي:

جدول (٥)

معيار الحكم على درجة الاستجابة وفق مقياس ليكرت الخماسي

الدور	المتوسط الحسابي
عالٍ جداً	5 – 4,2
عالٍ	3,4 – أقل من 4,19
متوسط	2,6 – أقل من 3,39
منخفض	1,8 – أقل من 2,59
ضعيف	1 – أقل من 1,79

الأساليب الإحصائية:

للإجابة عن تساؤلات الدراسة تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية spss الآتية :

1. التكرارات والنسب المئوية لوصف أفراد الدراسة بالنسبة للبيانات العامة.
2. المتوسط الحسابي، والانحراف المعياري وذلك لحساب القيمة التي يعطيها أفراد عينة الدراسة لكل عبارة أو مجموعة من العبارات (المحور).
3. معامل الارتباط بيرسون للتحقق من صدق الاتساق الداخلي لأبعاد الدراسة، وتم استخدام ألفا كرونباخ للتحقق من درجة ثبات أداة الدراسة.
4. تحليل التباين الأحادي (ANOVA).

نتائج الدراسة ومناقشتها:

يتضمن هذا الجزء الإجابة عن أسئلة الدراسة، وذلك على النحو التالي:

النتائج الخاصة بالسؤال الأول:

والذي ينص على: ما دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية (الإدراكية، الإنسانية، الفنية) لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظرهن؟

للإجابة عن السؤال الأول تم استخدام بعض مقاييس الإحصاء الوصفي والتي تمثلت في التكرارات، والمتوسط الحسابي، والانحراف المعياري لكل عبارة من عبارات الاستبانة والتي تقيس درجة مساهمة التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية (الإدراكية، الإنسانية، والفنية) لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة من وجهة نظرهن.

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية ككل

البعء	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب	مستوى البعد
المهارات القيادية الإدراكية	3.30	0.92	2	متوسط
المهارات القيادية الإنسانية	3.25	1.03	3	متوسط
المهارات القيادية الفنية	3.49	0.95	1	عالي
المهارات القيادية ككل	3.35	0.97	-	متوسط

من خلال الجدول (6) بينت النتائج أن دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية ككل كان متوسطاً، حيث بلغت قيمة المتوسط الحسابي 3.35 وهي تقع في فئة المتوسط وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي، وترجع الباحثات ذلك إلى اهتمام وزارة التعليم بتوفير الدورات التدريبية وتوفير الدعم لعملية تدريب المديرين لزيادة معارفهم ومهاراتهم في مختلف المجالات، إلا أنه وعلى الرغم من ذلك قد تواجه عملية التدريب بعض التحديات التي تحد من فعالية البرامج التدريبية، ولا تحقق الهدف المرجو منها والذي يتمثل في تطوير المهارات القيادية للمديرات، وربما تسببت تلك التحديات في جعل إجابات أفراد العينة تتفق على أن التدريب الإداري له درجة متوسطة في تطوير مهاراتهم، وتتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة الحيدري وآخرون (2021)، وتختلف مع نتائج دراسات دراسة الحيدري وآخرون (2021) والعبدي والمنتشري (2021) ودراسة البقمي والزهراني (2018)، وقد جاء دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية الفنية في المركز الأول بمتوسط بلغ 3.49 يليه دوره في تطوير المهارات القيادية الإدراكية بمتوسط بلغ 3.30 وأخيراً المهارات الإنسانية بمتوسط بلغ 3.23.

وفيما يلي النتائج الخاصة بكل بُعد على حدة:

جدول (7)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية الإدراكية

الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٦	المبادرة نحو التجديد والتطوير في الأنشطة التعليمية والخدمات المساندة.	10	22	31	5	2	3.47	0.93	١	عالي
٢	الإلمام برسالة وزارة التعليم.	10	19	32	7	2	3.40	0.95	٢	عالي
٣	الإلمام بأهداف وزارة التعليم.	11	26	14	18	1	3.40	1.08	٣	عالي
٧	تدريب منسوبات المدرسة على الجديد من الأساليب والطرق الحديثة في مجال العمل.	5	23	35	6	1	3.36	0.80	٤	متوسط
٥	ابتكار أساليب جديدة لحل مشكلات المؤسسة التعليمية.	6	21	36	5	2	3.34	0.85	٥	متوسط
١	الإلمام برؤية وزارة التعليم.	9	19	28	12	2	3.30	1.00	٦	متوسط
٤	القدرة على بناء خطة تشغيلية للمدرسة مشتقة من الخطة العامة لوزارة التعليم.	7	16	39	5	3	3.27	0.90	٧	متوسط
٨	القدرة على تشكيل اللجان والمجالس المدرسية.	1	16	24	28	1	2.83	0.85	٨	متوسط
	المتوسط الحسابي للبعد						3.30	0.92		متوسط

تبين النتائج في جدول (7) أن المتوسط الحسابي للبعد بلغ 3.30 وهو يقع في فئة المتوسط لمقياس ليكرت مما يعني أن المديرين يرون أن دور التدريب الإداري في تطوير مهاراتهم الإدراكية بمستوى متوسط، وترجع الباحثات ذلك إلى أن برامج التدريب الإداري التي يتم تنظيمها تستهدف العمل على زيادة معارف المديرين حول التعليم وأهدافه والمنظومة التربوية والمشكلات التي قد تواجهها وطرق حل تلك المشكلات، بالإضافة إلى تمكين المديرين من تشخيص واقع المدرسة والتخطيط للعملية التعليمية، فمدير المدرسة لا بد أن يمتلك معرفة واسعة في التخطيط والتصور العام لتسيير المدرسة، وذلك حتى يتمكن من مساندة التطورات المستمرة، وهو ما أكدته دراسة (Shantal, 2014) حيث بينت أن التنمية المهنية ضرورية للمديرين للبقاء على تواصل مع عالم اليوم، ومواجهة تحديات المستقبل.

وقد بين أفراد العينة أن التدريب الإداري له دور في المبادرة نحو التجديد والتطوير في الأنشطة التعليمية والخدمات المساندة حسب العبارة رقم ٦ بمتوسط 3.47، ويرجع ذلك إلى أن البرامج التدريبية يتم تصميمها وفق المستجدات التي تحدث في التعليم، وبالتالي فإن التدريب الإداري يشجع المديرين على التجديد والتطوير، وفي المركز الثاني جاءت عبارة رقم ٢ التي تنص على الإلمام برسالة وزارة التعليم والإلمام بأهداف وزارة التعليم بمتوسط بلغ

4.40، وتعرزو الباحثات ذلك إلى أنه يتم التركيز على التدريب على رسالة وأهداف الوزارة لأنه من أهم معايير تقييم المديرات لإدراكهم وفهمهم لرسالة وزارة التعليم وأهداف التعليم. وبدرجة متوسطة جاء في المركز الثالث العبارة رقم 3 أكدت المديرات أن التدريب الإداري يساهم في تدريب منسوبات المدرسة على الجديد من الأساليب والطرق الحديثة في مجال العمل بمتوسط 3.36.

وجاءت العبارة رقم 4 والتي تنص على أن التدريب الإداري يساعد في القدرة على بناء خطة تشغيلية للمدرسة مشتقة من الخطة العامة لوزارة التعليم بالمركز السابع بمتوسط 3.27، وذلك حيث إنه ومن خلال عمليات التدريب تتعرف المديرات على الخطة العامة للوزارة وعلى الموارد المتاحة لتنفيذ الخطة، وبالتالي تتمكن المديرات من وضع الخطط التشغيلية في ضوء كل من الخطة العامة والموارد وتكون هذه الخطط التشغيلية تساهم في تحقيق الخطة العامة، وأخيراً العبارة رقم 8 يساعد التدريب الإداري في القدرة على تشكيل اللجان والمجالس المدرسية بمتوسط بلغ 2.83. ويمكن أن نرجع ذلك إلى اهتمام التدريب الإداري بتدريب المديرات على كيفية تشكيل اللجان وقواعد تشكيل اللجان وأهداف اللجان إلا أنه وعلى الرغم من ذلك يكون هناك صعوبة لدى المديرات في اكتساب تلك المهارة من خلال عمليات التدريب بسبب تعدد الجان التي يتم تكوينها، واختلاف قواعد كل لجنة عن الأخرى وهو ما يتطلب المزيد من التركيز على تدريب المديرات على هذه المهارة.

جدول (8)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية الإنسانية

الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
١٢	نشر الثقة المتبادلة مع المعلمين وتمكينهم من أداء عملهم.	23	21	15	10	1	3.79	1.10	١	عالي
١٤	نشر ثقافة التقويم الذاتي داخل المدرسة.	11	20	21	15	3	3.30	1.11	٢	متوسط
٩	استخدام وسائل الاتصال الفعال لنقل الأفكار والمعلومات إلى منسوبات المدرسة.	8	14	30	17	1	3.16	0.97	٣	متوسط
١٣	مشاركة الأسرة والمعلمين في صناعة القرارات بما يخدم أهداف المؤسسة التعليمية.	12	16	14	27	1	3.16	1.16	٤	متوسط
١٠	تشجيع المبادرات والأفكار المتميزة والسعي لتطبيقها دعماً لمجتمع التعلم.	4	18	26	21	1	3.04	0.92	٥	متوسط
١١	تقديم الدعم المعنوي لمنسوبات المدرسة.	5	15	29	20	1	3.04	0.92	٦	متوسط
	المتوسط الحسابي للبيد						3.25	1.03		متوسط

من خلال النتائج في الجدول (٨) يتضح أن درجة مساهمة التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية الإنسانية كانت متوسطة، حيث بلغ المتوسط الحسابي للبعد 3.23، وترجع الباحثات ذلك إلى أن التدريب الإداري لا يقتصر فقط على تقديم المعارف إلى المديرات بل يهتم كذلك بالعلاقات الإنسانية لما لها من دور في تحقيق هدف العملية التعليمية. حيث كانت أعلى الفقرات التي حازت على موافقة أفراد العينة العبارة رقم ١٢ أن التدريب الإداري يساعد في نشر الثقة المتبادلة مع المعلمين وتمكينهم من أداء عملهم وذلك بمتوسط بلغ 3.79، حيث تساعد عمليات التدريب الإداري على زيادة إدراك المديرات لأهمية العلاقات القائمة على الاحترام والتعاون مع المعلمين، وتشجيع وتحفيز المعلمين وتقبل مقترحاتهم، وهو ما يزيد من ثقة المعلمين ويسر عليهم عملية تنفيذ العمل؛ في حين جاءت باقي العبارات بدرجة موافقة متوسطة حيث جاء في المركز الثاني العبارة رقم ١٤ وهي نشر ثقافة التقويم الذاتي داخل المدرسة، وجاءت بمتوسط 3.30، حيث يسعى التدريب الإداري إلى جعل المديرين قادرين على تقييم تفكيرهم، وتصحيح الأخطاء أو علاج نقاط الضعف، كما أن نشر هذه الثقافة يجعل كل العاملين في المدرسة لديهم القدرة على تقييم أنفسهم والحكم عليها، ويمكن أن يعود سبب حصول هذه العبارة على درجة موافقة متوسطة إلا أنه على الرغم من أن التدريب الإداري يحث على الاعتماد على التقويم الذاتي إلا أن المديرات يلتزمون بالإجراءات القانونية واللوائح المتعلقة بعمليات التقويم خوفاً من الوقوع في الأخطاء، وبالتالي مازالت هناك حاجة إلى المزيد من التدريب على نشر ثقافة التقويم الذاتي، وتلها عبارة رقم ٩ وهي استخدام وسائل الاتصال الفعال لنقل الأفكار والمعلومات إلى منسوبات المدرسة بمتوسط 3.16 حيث يمكن أن نرجع ذلك إلى أن التدريب يعرف المديرين على أساليب التواصل مع كل العاملين في المدارس والأساليب الفعالة لتحقيق هذا التواصل.

ثم جاءت كلاً من عبارة رقم ١٠ تشجيع المبادرات والأفكار المتميزة والسعي لتطبيقها دعماً لمجتمع التعلم، وعبارة رقم ١١ وهي تقديم الدعم المعنوي لمنسوبات المدرسة بمتوسط 3.04، ومن الممكن أن يعود ذلك إلى أنه وعلى الرغم من برامج التدريب الإداري توفر المعرفة الكافية حول أهمية الدعم والتحفيز المعنوي في أداء العمل بكفاءة إلا أن ثقافة الدعم المعنوي لازالت غائبة عن الكثير من المديرات حيث يتم التركيز على الدعم المادي. وبالتالي فإنه من خلال هذه النتيجة نرى أن المديرات بحاجة إلى المزيد من التدريب على تطوير المهارات القيادية الإنسانية حتى يتم تطوير تلك المهارات بشكل أكبر وهو ما أكدته دراسة شرف (2018) حيث أكدت على شدة ارتفاع احتياج مديري المدارس الابتدائية للتدريب لتنمية المهارات الإنسانية.

جدول (9)

التكرارات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية الفنية

الرقم	الفقرة	عالية جداً	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب	المستوى
٢٢	إعداد التقارير الدورية للمدرسة.	16	31	19	4		3.84	0.85	١	عالي
٢٠	استخدام الحاسب الآلي في العمليات الإدارية.	18	30	16	4	2	3.83	0.98	٢	عالي
٢١	توزيع المهام والمسؤوليات على منسوبات المدرسة ضمن الهيكل التنظيمي.	19	19	24	7	1	3.69	1.03	٣	عالي
٢٣	استخدام النماذج المعتمدة لتقييم الأداء الوظيفي.	17	18	23	12		3.57	1.04	٤	عالي
١٦	تقويم الأداء المدرسي والتعليمي وفق معايير مهنية محددة.	9	25	30	4	2	3.50	0.90	٥	عالي
١٩	استخدام اللوائح والإجراءات المنظمة للعمل داخل المدرسة.	8	22	30	10		3.40	0.87	٦	عالي
١٧	تهيئة منسوبات المدرسة للتغيير المناسب.	11	17	32	8	2	3.39	0.98	٧	متوسط
١٥	استخدام التقنية كوسيلة للتعليم المستمر.	6	23	32	6	3	3.33	0.91	٨	متوسط
٢٤	حصر الاحتياجات التدريبية لمنسوبات المدرسة.	9	23	14	22	2	3.21	1.12	٩	متوسط
١٨	تشكيل فريق لإدارة الأزمات وتوزيع الأدوار والمهام بينهم.	6	13	39	11	1	3.17	0.85	١٠	متوسط
	المتوسط الحسابي للبعد						3.49	0.95		عالي

من خلال نتائج الجدول (٩) يتضح أن مديرات المدارس الثانوية في بريدة يؤكدن على أن التدريب الإداري له دور في تطوير المهارات القيادية الفنية بمستوى عالٍ، حيث بلغت قيمة المتوسط للبعد 3.49 وهي تقع في فئة عالية وفق مقياس ليكرت الخماسي، وتتفق هذه النتائج مع نتائج دراسة الحيدري وآخرين (2021) ودراسة شرف (2018) ودراسة هوتون (2013, Hutton). ويمكن أن يعود ذلك إلى أن التدريب الإداري عادة ما يهتم بالتدريب على الأعمال التي يقوم بها المديرون بشكل يومي، أو التي يقضون فيها أغلب أوقاتهم وقد ظهر ذلك من خلال الموافقة العالية على العبارات حيث جاء في المركز الأول عبارة رقم ٢٢ وهي تنمية مهارات إعداد التقارير الدورية للمدرسة بمتوسط بلغ 3.84، يليه في المركز الثاني عبارة رقم ٢٠ وهي استخدام الحاسب الآلي في العمليات الإدارية بمتوسط 3.83 وهو ما يؤكد اهتمام الوزارة بمسيرة التطورات من خلال العمل على تنمية مهارات الاعتماد على الحاسب الآلي لدى المديرات، وفي المركز الثالث جاءت عبارة رقم ٢١ وهي توزيع المهام والمسؤوليات على منسوبات المدرسة ضمن الهيكل

التنظيمي بمتوسط بلغ 3.69 ويمكن تفسير ذلك بالحرص في عمليات التدريب على تطوير مهارات المديرين في توزيع المهام والمسؤوليات في المدرسة وتحديد العلاقات الرسمية بين العاملين وذلك لأن توزيع المهام يساعد في التخلص من التداخل في الصلاحيات كما أنه ييسر عملية الرقابة على العمل.

وفي المركز التاسع جاءت عبارة رقم ٢٤ وهي حصر الاحتياجات التدريبية لمنسوبات المدرسة حيث تهتم عمليات التدريب بتطوير مهارات المديرين على التخطيط للبرامج التدريبية للمعلمين والعمل على توفير البرامج التدريبية التي تتناسب مع احتياجات المعلمين، وأخيرًا جاءت عبارة رقم ١٨ وتنص على تشكيل فريق لإدارة الأزمات وتوزيع الأدوار والمهام بينهم وذلك بمتوسط بلغ 3.17، حيث يهتم التدريب الإداري بتهيئة المديرات للتحديات التي قد تواجه المدرسة، حيث إن التطورات المتسارعة في كل المجالات قد تسبب في حدوث أزمات أو تحديات تواجه العملية التعليمية وبالتالي يتم التركيز على زيادة مهارات المديرات على حل المشكلات من خلال التدريب على طرق اختيار فرق إدارة الأزمات.

النتائج الخاصة بالسؤال الثاني:

والذي ينص على: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول دور برامج التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية (الإدراكية، الإنسانية، الفنية) لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة تعزى لاختلاف متغيرات (عدد سنوات الخبرة - الدورات التدريبية)؟

للإجابة عن هذا السؤال ولمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول دور برامج التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية (الإدراكية، الإنسانية، الفنية) لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة تعزى لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة، تم إجراء اختبار تحليل التباين الأحادي (ANOVA) حيث يبين الجدول (10)، (11) هذه النتائج.

جدول (10)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول المهارات القيادية وفقًا لمتغير سنوات الخبرة

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الخبرة	البعد
3.32	24.37	أقل من 5 سنوات	المهارات
4.38	26.86	من 5 إلى 10 سنوات	القيادية
3.49	27.22	أكثر من 10 سنوات	الإدراكية
3.79	26.37	أقل من 5 سنوات	المهارات
3.79	18.21	من 5 إلى 10 سنوات	القيادية
5.78	19.21	أكثر من 10 سنوات	الإنسانية
4.19	20.24	أقل من 5 سنوات	المهارات
4.47	19.49	من 5 إلى 10 سنوات	القيادية
6.17	35.53	أكثر من 10 سنوات	الفنية
6.95	34.79	أقل من 5 سنوات	الكلية

6.47	34.68	من 5 إلى 10 سنوات
6.40	34.93	أكثر من 10 سنوات

جدول (11)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

البعد	مصدر التباين	مجموع المربعات	df	متوسط المربعات	F	Sig.
المهارات القيادية الإدراكية	بين المجموعات	1.874	2	0.937	0.063	0.939
	داخل المجموعات	990.469	67	14.783		
	الكلية	992.343	69			
المهارات القيادية الإنسانية	بين المجموعات	41.694	2	20.847	1.044	0.358
	داخل المجموعات	1337.792	67	19.967		
	الكلية	1379.486	69			
المهارات القيادية الفنية	بين المجموعات	32.634	2	16.317	0.391	0.678
	داخل المجموعات	2798.009	67	41.761		
	الكلية	2830.643	69			
المهارات القيادية ككل	بين المجموعات	114.516	2	57.258	0.328	0.722
	داخل المجموعات	11711.270	67	173.460		
	الكلية	11825.786	69			

تبين نتائج الجدول (11) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد الدراسة حول دور برامج التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة تعزى لاختلاف متغير عدد سنوات الخبرة حيث تختلف مع نتائج دراسة القيسي (2020). ويمكن تفسير عدم وجود فروق للتدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية الإدراكية والإنسانية والفنية بأن المديرات تتاح لهن فرص تدريب متشابهة بغض النظر عن الخبرة.

ويوضح الجدول (12) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفئات الدورات التدريبية، والجدول (13) يوضح تحليل التباين الأحادي وفقاً لمتغير الدورات التدريبية كما يلي:

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول المهارات القيادية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	الدورات التدريبية	البعد
1.41	25.00	لا يوجد	المهارات القيادية الإدراكية
4.97	25.00	أقل من 3 دورات	
3.70	26.57	أكثر من 3 دورات	
3.79	26.37	لا يوجد	المهارات القيادية الإنسانية
1.41	19.00	أقل من 3 دورات	
5.66	21.00	أكثر من 3 دورات	
4.41	19.33	لا يوجد	المهارات القيادية الفنية
4.47	19.49	أقل من 3 دورات	
2.12	33.50	أكثر من 3 دورات	
7.93	37.14	لا يوجد	الكلية
6.34	34.72	أقل من 3 دورات	
6.40	34.93	أكثر من 3 دورات	

جدول (13)

نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVA) للفروق بين المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد الدراسة حول التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية وفقاً لمتغير الدورات التدريبية

Sig.	F	متوسط المربعات	df	مجموع المربعات	مصدر التباين	البعد
0.516	0.669	9.712	2	19.425	بين المجموعات	المهارات القيادية الإدراكية
		14.521	67	972.918	داخل المجموعات	
			69	992.343	الكلية	
0.643	0.444	9.022	2	18.043	بين المجموعات	المهارات القيادية الإنسانية
		20.320	67	1361.443	داخل المجموعات	
			69	1379.486	الكلية	
0.613	0.493	20.512	2	41.023	بين المجموعات	المهارات القيادية الفنية
		41.636	67	2789.619	داخل المجموعات	
			69	2830.643	الكلية	
0.838	0.177	31.050	2	62.101	بين المجموعات	المهارات القيادية ككل
		175.577	67	11763.685	داخل المجموعات	
			69	11825.786	الكلية	

من خلال النتائج في جدول (13) يتضح أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد مجتمع الدراسة حول دور برامج التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية (الإدراكية، الإنسانية، الفنية) لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة بريدة تعزى لاختلاف متغير عدد الدورات التدريبية، حيث كانت قيمة الدلالة أكبر من 0.05 في محور المهارات القيادية ككل، وفي أبعاد مهارات القيادة (الإدراكية، الإنسانية، والفنية). ويمكن أن يعود ذلك إلى أن أكثر المديرات في المدرسة قد حصلن على دورات تدريبية أكثر من 3 دورات حيث بلغ عددهن 61 مديرة كما في جدول (1)، وبالتالي كانت إجابتهن متقاربة حول دور التدريب الإداري في تطوير المهارات القيادية.

التوصيات:

بناءً على ما أسفرت عنه الدراسة الحالية من نتائج، يمكن التقدم بمجموعة من التوصيات كما يلي:

- ضرورة سعي وزارة التعليم ممثلة في إدارة التدريب لإعادة النظر في البرامج التدريبية والتي بينت نتائج الدراسة إسهامها بدرجة متوسطة في تطوير المهارات القيادية لمديرات المدارس الثانوية ببريدة خاصة في المهارات الإدراكية والإنسانية حيث كانت درجة مساهمة التدريب الإداري في تطوير هذه المهارات متوسطة.
- عقد مؤتمرات وندوات يشارك فيها مديرات المدارس الثانوية حول المهارات القيادية وطرق تطويرها.
- التعرف على الاحتياجات التدريبية للمديرات في مجال المهارات القيادية وتوفير الدورات التدريبية اللازمة لتلبية تلك الاحتياجات. واستخدام التقنيات الحديثة في عمليات التدريب الإداري.
- الاستعانة بالخبرات البارزة والناجحة في الإدارة سواء من العنصر النسائي أو الرجالي، وذلك من داخل وزارة التعليم أو خارجها لتنفيذ برامج التدريب الإداري.
- ضرورة قيام إدارة التدريب بالتقويم المستمر لبرامج التدريب الإداري المقدمة لمديرات المدارس بهدف التحسين والتطوير المستمر، وذلك بعمل تقييم للمديرات قبل البرنامج وبعده وتحديد المهارات التي لم يؤثر فيها البرنامج والعمل على تعديلها وتطويرها حتى تتحقق أهداف البرنامج.
- الأخذ بآراء المديرات حول فاعلية البرامج التدريبية المقدمة لهن من خلال المقابلات أو الاستبانات بهدف تعزيز جوانب القوة وعلاج جوانب الضعف.
- رفع مستوى جودة التدريب الإداري واستخدام الأساليب الحديثة في التدريب بدلاً من الأساليب التقليدية.

الدراسات المستقبلية:

- إجراء دراسة علمية تتناول بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير المهارات القيادية لدى مديرات المدارس بمنطقة القصيم.

- إجراء دراسة علمية حول المهارات القيادية لدى القيادات بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء التدريب الإداري.

قائمة المراجع:

- آل ناجي، محمد عبد الله (1434). الإدارة التعليمية والمدرسية: نظريات وممارسات بالمملكة العربية السعودية، ط5. الرياض.
- البارودي، منال (2015). القائد المتميز وأسرار الإبداع الإداري. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- البعي، تراحيب بن عايش؛ الزهراني، عبد الواحد بن سعود (2018). درجة تلبية برامج التدريب التربوي لمتطلبات الإبداع الإداري لدى قادة مدارس محافظة تربة من وجهة نظرهم، مجلة كلية التربية: جامعة أسيوط 34(11)، 1341 - 1367.
- الجرواني، نادية عبد الجواد؛ عبد المنعم، هويدا محمد؛ فهي، منال عبد الستار (1435). الاتجاهات الحديثة في إدارة المنظمات الاجتماعية. الرياض: مكتبة الرشد.
- حريم، حسين (2010). مبادئ الإدارة الحديثة: النظريات، العمليات الإدارية، وظائف المنظمة. عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع.
- الحيدري، عبد الله؛ الشدادي، صالح؛ خليل، صالح؛ مسعود، أنور، (2021). الاحتياجات التدريبية لمدرء ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة أبين: اليمن، المجلة العربية للتربية، 5(16)، 219- 268
- الدعدي، عبد الرحيم بن طفيف بن مبارك (2008). درجة ملاءمة برامج تدريب مديري المدارس في الإدارة المدرسية بجامعة أم القرى لاحتياجاتهم التدريبية من وجهة نظرهم، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.
- رشيد، مازن فارس (1422). إدارة الموارد البشرية: الأسس النظرية والتطبيقات العملية في المملكة العربية السعودية. مكتبة العبيكان: الرياض.
- الزعي، محمد؛ البطاينة، محمد (2014). القيادة الإدارية. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الشبرمي، ناصر رشيد (1432). تقويم برنامج تدريب مديري المدارس في كلية التربية بجامعة حائل من وجهة نظر المتدربين، رسالة ماجستير، كلية التربية، جامعة الإمام محمد بن سعود الإسلامية، الرياض.
- شرف، علية محمد إسماعيل (2018). الاحتياجات التدريبية اللازمة لرفع كفاءة مديري المدارس في ضوء الفكر الإداري المعاصر من وجهة نظرهم، المجلة الدولية للدراسات التربوية والنفسية، 3(2)، 269- 291.
- صادق، محمد (2014). تخطيط التدريب ودوره في تحقيق أهداف المنظمات العامة والخاصة، القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.

- الصافي، حامد التاج حامد (1416). إدارة الموارد البشرية: مدخل تطبيقي. الرياض.
- العازمي، عايض رجا عايض (2014). فاعلية البرامج التدريبية لتطوير الكفايات الإدارية للمديرين المساعدين في التعليم العام بدولة الكويت. مجلة كلية التربية ببنها، 97 (2).
- العبدلي، جار الله الجار الله؛ المنتشري، عبد الرحمن هشلول (2021). فاعلية برامج التدريب الإداري وعلاقتها بمستوى القيادة الإبداعية لدى قادة مدارس محافظة القنفذة، مجلة شباب الباحثين في العلوم التربوية: جامعة سوهاج - كلية التربية (8)، 1087 - 1132.
- العتيبي، عبد المحسن (2003). المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية.
- العجمي، محمد حسنين (2013). الإدارة والتخطيط التربوي: النظرية والتطبيق، ط3. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.
- عقيلي، عمر وصفي (2009). إدارة الموارد البشرية المعاصرة: بُعد إستراتيجي. عمان: دار وائل للنشر.
- عليوة، السيد (2001). تنمية المهارات القيادية للمديرين الجدد. القاهرة: أتراك للطباعة والنشر والتوزيع.
- الفاضل، محمد محمود (1431). كفايات المدير العصري: للمؤسسات الإدارية والتربوية. عمان: دار الحامد.
- القبلان، يوسف محمد (1412). مفاهيم وتطبيقات في السلوك الإداري. الرياض: العبيكان للطباعة والنشر.
- قناديلي، جواهر (2012). إدارة الأفراد. القاهرة: مركز الخبرات المهنية للإدارة - بميك.
- ماهر، أحمد (2013). السلوك التنظيمي: مدخل بناء المهارات. الإسكندرية: الدار الجامعية.
- المكاوي، عاطف عبد الله (2013). القيادة الإدارية. القاهرة: مؤسسة طيبة.
- المنيف، إبراهيم؛ المعمر، أسامة (2004). تنمية وتطوير القيادات الإدارية العربية. مجلة المدير، (46).
- موسى، محمود عبد اللطيف (2013)، نظرية التدريب: التحول من أفكار ومبادئ التدريب إلى واقعة الملموس. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- وزارة الاقتصاد والتخطيط، (2010). خطة التنمية التاسعة: تقرير موجز لخطة التنمية التاسعة، المملكة العربية السعودية: الرياض.
- الويشي، السيد فتحي (2013). الأساليب القيادية والأخلاق الإدارية للموارد البشرية. القاهرة: المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- Goetsch, D. L., and Davis, S., (2013). *Quality Management for organizational Excellence*. [7th Ed]. Pearson Education, Inc.

-
- Hiriyappa, B. (2009). *organizational behavior*. Daryaganj, Delhi, IND: New Age International.
- Hutton, Disraeli (2013) Training Programme for Secondary School Principals: Evaluating its Effectiveness and Impact, *International Journal of Educational Leadership Preparation*, 8(1), 31-48.
- Lester, Albert. (2014), *Project Management, planning and control (6TH edition)*. UK: Elsevier Ltd.
- Lingam, Govinda & Ishwar & Lingam, Narsamma (2014) Leadership and Management Training for School Heads: A Milestone Achievement for Fiji, *ISEA*, 42(2), 63- 79.
- Roughton, James and Crutchfield, Nathan (2014), *Safety Culture an Innovative Leadership approach*. USA: Elsevier Inc.
- Shantal, Kakon & Halttunen, Leena (2014). Sources of principals' leadership practices and areas training should emphasize: Case Finla, *Journal of Leadership Education*, 13(12), 29-51.
- So, Yo (2013). improving instructional leadership behaviors of school principals by means of implementing time management training sessions, *Unpublished Phd. Dissertation*, University of Iowa, USA.
- Westhead, P., & Storey, D. (1996). Management training and small firm performance why is the link so weak. *International Small Business Journal*, 14(4), 13-24.