

صفات مدير المؤسسة التعليمية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، المتوسط والثانوي

Characters of the educational institution director

"From the perception of primary, middle and secondary school teachers

ط.د. بلمداني حورية^{1*}، أ.د. طاجين علي²، د. غبريني مصطفى³

¹ مخبر تحليل المعطيات الكمية والكيفية للسلوكات النفسية والاجتماعية جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم (الجزائر)
houria.belmadani.etu@univ-mosta.dz

² مخبر تحليل المعطيات الكمية والكيفية للسلوكات النفسية والاجتماعية جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم (الجزائر)
alitadjine@yahoo.fr

³ مخبر تحليل المعطيات الكمية والكيفية للسلوكات النفسية والاجتماعية جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم (الجزائر)
ghob.mosta@live.fr

تاريخ النشر: 2025-06-04

تاريخ القبول: 2025-06-02

تاريخ الاستلام: 2024-09-04

ملخص: هدفت الدراسة إلى الكشف عن مستوى نظرة أساتذة التعليم الابتدائي، المتوسط والثانوي اتجاه صفات مدير المؤسسة التعليمية، وتكونت عينة الدراسة من (109) أستاذ وأستاذة بمجموعة من المؤسسات التعليمية بولاية غليزان، تم إختيارهم بالطريقة الطبقيّة خلال العام الدراسي (2023-2024)، مستخدمين في ذلك المنهج الوصفي، وأداة بحث مصممة من طرف الباحثين. توصلت النتائج إلى وجود مستوى مرتفع لنظرة أساتذة التعليم الابتدائي، المتوسط والثانوي اتجاه صفات مدير المؤسسة التعليمية، توجد فروق بين الأساتذة وفقا لمتغير الجنس (ذكور - إناث) في نظرتهم لصفات مدير المؤسسة التعليمية في الأطوار الثلاثة. لا توجد فروق بين أساتذة التعليم وفقا لمتغير المرحلة التعليمية في نظرتهم لصفات مدير المؤسسة التعليمية.

الكلمات المفتاحية: الصفات، مدير المؤسسة التعليمية، أساتذة التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي.

Abstract: The study aimed to reveal the level of perception of primary, middle and secondary education teachers towards the Characters of the educational institution director, and the study sample consisted of (109) male and female teachers in a group of educational institutions in the state of Relizane, selected by stratified method during the academic year (2023-2024), using the descriptive approach, and A research tool designed by the researchers. After the process of statistical analysis. The results found that there is a high level of perception among primary, middle and high school teachers towards the Characters of the director of the educational institution. There are a difference between teachers according to the gender variable (males and females) in their perception of the Characters of the director of the educational institution in the three stages. There are no differences between education teachers according to the variable of educational stage in their perception of the Characters of the director of the educational institution.

Keywords: Characters, Educational institution director, elementary, middle and high school teachers.

*المؤلف المراسل.

1- مقدمة

تُعد إدارة الموارد البشرية أحد الأعمدة الجوهرية في البنية التنظيمية للمؤسسات بما فيها المؤسسات التعليمية، وذلك لبناء الثقافة التنظيمية، ودعم عمليات التحول المؤسسي، وتكييف رأس المال البشري مع متغيرات البيئة الخارجية، لا سيما في ظل التحديات المرتبطة بالعولمة والتطور التكنولوجي السريع (سليمان ، 2012). تعرف المؤسسة التعليمية على أنها منظمة أو مكان يتم فيه تقديم التعليم والتعلم للأفراد. تشمل المدارس، والجامعات، والمعاهد. تهدف هذه المؤسسات إلى تقديم المعرفة الأكاديمية والمهارات العملية، وتعليم القيم الأخلاقية والاجتماعية، وتطوير شخصية الطلاب .

وتعتمد المؤسسات التعليمية في نجاحها على عوامل عديدة، أهمها الموارد البشرية، ويعتبر المدير العنصر الأساسي في المؤسسة التعليمية (العنزي، الأنصاري، و القاسم، 2017، صفحة 112)، باعتباره المحرك الرئيسي لإنجاح العملية التربوية (زهران، 2022، صفحة 159). يتمتع مدير المدرسة بموقع يتطلب أداء وظائف متعددة تتعلق بالتلاميذ والمعلمين والعاملين وأولياء الأمور وأفراد المجتمع المحيط بالمدرسة (دياب و خليل، 2009). وتشمل وظائف المدير التخطيط، التنظيم، القيادة، الرقابة، التوجيه، وتطوير العلاقات الإنسانية. وتعد وظيفة مدير المدرسة من أصعب الوظائف الإدارية، حيث يتعامل مع أصناف مختلفة من البشر، ومراحل عمرية متعددة، ويتطلب بناء الإنسان الذي سيجعل مشعل المستقبل، لذلك يجب أن يكون في مستوى هذه المهمة أو بالأحرى الأمانة التي حُمل بها (عامر، 2019، صفحة 19).

في هذا الصدد أوضح العديد من الباحثين في مجال الإدارة التربوية والمدرسية أن نجاح المدير في أداء دوره القيادي بالشكل المطلوب، يعتمد إلى حد كبير على حسن اختياره وفاعلية إعداداته وتدريبه ودقة تحديد مهامه وواجباته وموضوعية تقويم أدائه (اللامي و علي، 2006).

من بين الدراسات الدالة على ذلك نجد دراسة (فضل و القحطاني، 2022) تشير إلى أن مدراء مدارس محافظة طربط يمتلكون سمات إدارية وإنسانية كبيرة، وأوصت بتعزيز القيادة الأخلاقية لديهم. أما دراسة (السعود و أبو عميرة، 2018) تُظهر تفاوتاً في أداء مديري المدارس الأساسية في الأردن بين الجوانب الإدارية والفنية والاجتماعية. وتكشف دراسة (مفتاح و العبدى، 2024) في اليمن أن مديري المدارس يحتاجون للتدريب على المهارات القيادية، خصوصاً الإنسانية والرقمية، بدرجة متوسطة. وإضافة إلى ذلك أظهرت دراسة (Sairam، 2017) أن مديري المدارس الابتدائية في تايلاند يحتاجون لمهارات إنسانية وإدارية بدرجة متوسطة، دون فروق دالة إحصائية بين المتوسطات الحسابية لتقديرات عينة الدراسة بناءً على متغيرات الدراسة. فيما تؤكد دراسة (الحيدري، الشاددي، و خليل، 2021) الحاجة إلى التدريب على المهارات الإنسانية، الإدارية، والفنية لمديري المدارس الثانوية ووكلائها. وتوصي دراسة (ثابت، 1995) بضرورة أن تكون قيادة مدير المدرسة مرنة، وأن تتبع الإدارة المدرسية سياسة واضحة، مع إشراك المعلمين في وضعها وتفويض المسؤوليات. هذا، وتوصلت دراسة (التهامي، 2004) إلى رؤية مستقبلية للمسؤوليات المجتمعية والإدارية والفنية لمدير المدرسة من خلال الإدارة بواسطة الفريق، وتوطيد العلاقة بين المدرسة ومؤسسات المجتمع، وإعادة النظر في اختيار القيادات التربوية والتعليمية. وذكر (سلامة، 1989) أن مدير المدرسة الفعال يجب أن يمتلك كفايات قيادية في تطوير المعلمين مهنيًا، ودعم النمو الشامل للطلاب، وتطوير المناهج.

انطلاقاً من الدراسات السابقة، وما يلاحظه الباحثين من صفات غير لائقة وفي بعض الأحيان علاقات غير أخلاقية التي تصدر من طرف مدير المؤسسة التعليمية فنجدّه يمارس التفرقة بين مرؤوسيه وينخرط في التنظيمات غير الرسمية، مما ينقص من إنتاجية المدرسة، ونظراً لكون الأساتذة هم الفاعلون الأساسيون في تنفيذ البرامج التعليمية، فإن تقييمهم لصفات المدير يُعد مؤشراً مهماً لفهم مدى توافق القيادة مع متطلبات الواقع المدرسي. وعليه جاءت الدراسة الحالية لتسلط الضوء على الصفات التي يجب توافرها لدى مدير المؤسسة التعليمية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي، المتوسط والثانوي، وعليه نطرح السؤال العام التالي:

- ما مستوى نظرة أساتذة التعليم الابتدائي، المتوسط والثانوي اتجاه صفات المدير المؤسسة التعليمية؟

ويتفرع عن السؤال العام الأسئلة الفرعية التالية:

- هل توجد فروق بين الأساتذة وفقاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث) في نظرتهم لصفات المدير المؤسسة التعليمية؟
- هل توجد فروق بين الأساتذة وفقاً لمتغير مرحلة التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي) في نظرتهم لصفات المدير المؤسسة التعليمية؟
- 2-فرضيات الدراسة:**

بعد الاطلاع على الأدب التربوي والدراسات السابقة حول موضوع الدراسة تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية العامة:

يوجد مستوى مرتفع لنظرة أساتذة التعليم الابتدائي، المتوسط والثانوي اتجاه صفات مدير المؤسسة التعليمية.

الفرضيات الفرعية:

- **الفرضية الفرعية الأولى:**

توجد فروق بين الأساتذة وفقاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث) في نظرتهم لصفات مدير المؤسسة التعليمية للأطوار الثلاثة (ابتدائي، ثانوي ومتوسط).

- **الفرضية الفرعية الثانية:**

توجد فروق بين الأساتذة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي) في نظرتهم لصفات مدير المؤسسة التعليمية.

3- أهمية الدراسة

تتمثل أهمية الدراسة في أهمية الموضوع، إذ تكتسب هذه الدراسة أهمية كبيرة لأنها تسلط الضوء على الصفات المثلى لمدير المؤسسة التعليمية من وجهة نظر أساتذة مختلف المراحل التعليمية. من خلال فهم هذه الصفات، يمكن تحسين القيادة التربوية، مما يعزز من جودة التعليم ويدعم النمو الأكاديمي والنفسي للطلاب في جميع المراحل التعليمية.

4- أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى تحقيق الأهداف التالية :

- الكشف عن مستوى نظرة أساتذة التعليم الابتدائي، المتوسط والثانوي اتجاه صفات مدير المؤسسة التعليمية.

- التعرف على الفروق بين أساتذة التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي وفقا لمتغير الجنس (إناث - ذكور) في نظرتهم لصفات مدير المؤسسة التعليمية.

- التعرف على الفروق بين الأساتذة وفقا للمراحل التعليمية الابتدائي والمتوسط والثانوي في نظرتهم لصفات مدير المؤسسة التعليمية.

5- حدود الدراسة

تحدد الدراسة الحالية بالموضوع التي تناولته والتمثل في "الصفات الواجب توفرها لمدير المؤسسة التعليمية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي" وبغية الدراسة المتمثلة في أساتذة أطوار التعليم القاعدي الثلاثة، بمجموعة من المؤسسات التربوية (ابتدائيات، متوسطات وثانويات) بولاية غليزان، وبالأداة المستخدمة والمتمثلة في مقياس الصفات الواجب توفرها لمدير المؤسسة التعليمية، كما تتحدد أيضا بالزمان و المكان اللذان جرت فيها وهما العام الدراسي (2023-2024) بغليزان، وستناقش نتائج الدراسة وإمكانية تطبيقها في ضوء هذه الحدود.

6- التعاريف الإجرائية لمفاهيم الدراسة

• **الصفات:** يعرف (ضو، 2013، صفحة 66) الصفات بأنها: مجموعة من السمات الشخصية والمهنية والاجتماعية والأخلاقية والانفعالية التي تميز الفرد، وتمكنه من القيام بالوظائف على خير وجه.

وتعرف إجرائيا بأنها: الخصائص والقيم والاتجاهات التي يتمتع بها مدير المؤسسة التعليمية، والتي تظهر في أخلاقه وممارساته العملية والعلمية والمهنية والاجتماعية، ويستدل عليها من استجابات أفراد الدراسة (أساتذة التعليم الابتدائي، أساتذة العليم المتوسط، أساتذة التعليم الابتدائي).

• **مدير المؤسسة التعليمية:** يعرفه (أبو علوش، 2020، صفحة 58) بأنه: هو الشخص الي يقوم بالأعمال الإدارية والفنية في مدرسته، بغرض تطوير معلميه، ورفع مستوى طلاب مدرسته من خلال استثمار الموارد المادية والبشرية وحسن تنظيمها.

يعرف إجرائيا بأنه: أحد أعضاء الهيئة التدريسية المؤهل تعليميا وإداريا، بخبرة لا تقل عن خمس سنوات في المجال التربوي، تم تعيينه بعد اجتيازه مسابقة الترقية لوظيفة مدير مدرسة، تلقى تكوين لمدة سنة ليكون مسؤول عن إدارة المدرسة وفقا للوائح والقوانين والتعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم الجزائرية.

• أساتذة التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي:

يعرف (رضوان، مصاروة، و سالم، 2019) معلمو المدارس بأنهم: الأشخاص الذين يُعينون ليقوموا بتعليم الطلاب في إحدى مدارس لواء المزار الشمالي من خلال قيامهم بتوجيه خبراتهم ومعارفهم إليهم باستخدام مجموعة من الطرق والوسائل والأساليب المبسطة والتي تجعل الطالب يتقبل ذلك بسهولة.

يعرفوا اجرائيا بأنهم: هم الموظفون الذين يمتنون مهنة التدريس في أحد الأطوار التعليمية الثلاثة (ابتدائي، متوسط وثانوي) بمدينة غليزان، والحاصلون على شهادة علمية في التخصص الذي يقومون بعملية تدريسه للتلاميذ.

7- الإطار النظري للدراسة:

1.7. تعريف مدير المدرسة:

مدير المدرسة هو المسؤول الأول والمباشر عن سير العملية التعليمية داخل المدرسة، ويتولى مسؤولية جميع الأنشطة والبرامج التي يتم تنفيذها بمشاركة المعلمين. تتأثر البرامج المنفذة في المدرسة بجهوده واقتراحاته وميوله. يشرف مدير المدرسة على ثلاثة جوانب رئيسية: الناحية الإدارية، والناحية الاجتماعية، وتعزيز مستوى العملية التربوية (باشوية و قشاو، 2020، الصفحات 56-57).

2.7. وظائف مدير المدرسة:

يعد دور المدير من أهم الأدوار التي تساهم في التطوير والتجديد داخل المدرسة. فهو الشخصية الأساسية القادرة على تنفيذ السياسة التعليمية والساعي إلى إحداث التقدم. يتحمل المدير المسؤولية الأولى على الصعيدين الإداري والفني، إذ يشرف على وظيفتين أساسيتين، هما (عامر، 2019، صفحة 18):

- **البعد الإداري:** يشمل الدور الإداري للمدير مجموعة من العمليات المتكاملة، مثل التخطيط والتنظيم والتنسيق. كما يتضمن أيضاً توفير التحفيز، والرقابة، والتوجيه، والتقييم لضمان سير العمل بشكل فعال.
- **البعد الفني الإشرافي:** يتضمن هذا البعد مجموعة من المهام الفنية التربوية التي يسعى المجتمع لتحقيقها. ويتم ذلك من خلال تهيئة بيئة تعليمية تساهم في تحسين التعلم، وتلبية احتياجات الطلاب وخصائصهم التنموية، بالإضافة إلى تجهيزهم لمتطلبات المستقبل الذي سيعيشون فيه.

وضع (Jarves, 2015) تسع وظائف للمدير هي (المومني، 2024، صفحة 108):

- ❖ تحقيق الأهداف: ربط الرؤى المشتركة معاً.
- ❖ المحافظة على الانسجام: بناء فهم متبادل.
- ❖ تأصيل القيم: انشاء مجموعة من الإجراءات والبنى لتحقيق رؤية المدرسة.
- ❖ التحفيز: تشجيع الموظفين وهيئة التدريس.
- ❖ الإدارة: التخطيط وحفظ السجلات ورسم الإجراءات والتنظيم...إلخ.
- ❖ التمكين: إيضاح الأسباب للموظفين للقيام بمهام محددة.
- ❖ إزالة العوائق: التي تقف حجر عثرة أمام تحقيق هيئة التدريس والموظفين لأهدافهم، وتوفير الموارد اللازمة لذلك.

- ❖ النمذجة: تحمل مسؤولية أن تكون نموذجاً يحتذى به فيما تهدف إليه المدرسة.
- ❖ الإشراف: التأكد من تحقق المدرسة لالتزاماتها، فإن لم تفعل فعليه البحث عن الأسباب وإزالتها.

فيما صنف (Berson, 2001) مهام مدير المدرسة في ثلاث أدوار رئيسية وهي (السعود و أبو عميرة، 2018، الصفحات 461-462):

1. الدور التنفيذي: يقوم بتوفير العناصر البشرية والامكانيات المادية اللازمة للعملية التعليمية.
 2. الدور الفني الاشرافي (مشرف تربوي مقيم): ويقوم بقيادة عملية التجديد والتطوير للعملية التربوية، وتشجيع الاساتذة على الابداع والابتكار، وتوفير فرص النمو لهم وتحسين ممارستهم التعليمية، والاشراف على العملية التعليمية التعليمية.
 3. الدور الاجتماعي: ربط المدرسة بالمجتمع المحلي من خلال إقامة العلاقات الوثيقة بين المدرسة والمجتمع المحلي، وفتح مجال التعاون بين الطرفين، وربط المدرسة بقيادة المجتمع المحلي ومؤسساته المختلفة للاستفادة منها فكمالي تطوير العملية التربوية.
- 3.7. صفات مدير المدرسة:

اهتم المنظرون والباحثون بالمتغيرات المؤثرة على فعالية ونجاح الإدارة المدرسية، لما لها من تأثير قوي وإيجابي على الأفراد العاملين مع المدير في المدرسة. من أبرز هذه المتغيرات شخصية مدير المدرسة ومواصفاته (جعلاب، 2017، صفحة 187).

في هذا السياق، أشار (أبو علوش، 2020، صفحة 56) إلى مجموعة من الصفات، منها: الدور الفعال في توجيه وتدريب الأساتذة، الخبرة العلمية والمهنية والاجتماعية والتربوية العالية، الاطلاع على المعلومات والمعارف والمهارات والأساليب اللازمة لتنمية الأساتذة، والصفات القيادية التي تمكنه من التأثير الإيجابي وتقديم الخدمات التي تساعد الأساتذة على أداء واجباتهم بما يتناسب مع التطور والتقدم المعرفي والتكنولوجي .

يضيف (باشوية و قشاو، 2020، صفحة 59) أن يكون لديه القدرة على الابتكار وإدارة الفريق بفعالية، وأن يكون لديه رؤية واضحة عن الجودة والتميز. بالإضافة إلى ذلك، يجب أن يكون قدوة في مظهره وسلوكه، ويهتم بالالتزام بمواعيد العمل، ويظهر إخلاصاً في وظيفته. ويتعامل بعدل ولطف، وأن يكون حازماً عند اتخاذ القرارات، وديمقراطياً في التفكير والتصرف. كما يجب أن يكون قادراً على التعبير بوضوح عن أفكاره وأعماله، ويتميز بقوة الشخصية والقدرة على التأثير في الآخرين، والمرونة في مواجهة المشكلات، وفهم كامل للجوانب الإدارية للعمل.

ويرى (مقبل، 2018) أن المدير الفعال هو الذي يلهم أعضاء الجماعة المدرسية لبذل الجهود، يساعدهم على فهم التعقيدات وتوضيح الرؤى، ويزرع فيهم روح الاستقلالية والمبادرة والثقة بالنفس، بالإضافة إلى خلق قنوات الاتصال ومراعاة حاجاتهم ودوافعهم. وتوضح دراسة (عزوف، 2017، صفحة 81) أن قيادة التغيير وقيادة فريق العمل من الكفايات القيادية اللازمة لتسيير مشروع المؤسسة لدى مديري الثانويات.

فيما أورد (بومهراس، 2023، صفحة 221) دراسة أجراها (Moos, 2000) حول نمط العلاقة بين المديرين والمعلمين، مقارنة بين وجهة نظر المعلمين في إنجلترا والدنمارك. أكد المعلمون الإنجليز على أهمية مهارات الاتصال، المهارات الإدارية، إظهار مشاعر التعاطف والاهتمام، الحزم الإداري، والعدل في التعامل. أما

في الدنمارك، فقد شددوا على مهارة الاستماع، الانتماء إلى المؤسسة التعليمية، البعد الإنساني، وبعد النظر وعمق التفكير.

هذا، ويرى الباحثون المعاصرون أن القيادة المدرسية الممثلة بمدير المدرسة يجب أن تتوفر فيها سمات شخصية واجتماعية لضمان أداء دورها بكفاءة. من هذه السمات (الشمري ا.، 2018، الصفحات 480-481):

- الإيمان بالعمل والرغبة فيه والتأهيل له والاستعداد لتحمل المسؤولية.
- القدوة الحسنة في المظهر والسلوك العام، الالتزام بالتعليمات، ممارسة المهام.
- اعتماد أسلوب المشاركة في العمل.
- حسن توزيع الوقت على مجالات العمل.
- الدقة والأمانة والنزاهة.
- تقبل النقد بصدر رحب.

ومع ذلك، يرى البعض أن تمتع المدير بهذه الصفات فقط لا يكفي للقيادة، وإنما يجب أن ترتبط مع المهارات الأخرى لتكون عاملاً هاماً في فعالية المدير. وفقاً لنظرية Robert L. Katz هناك ثلاث مهارات أساسية يجب أن يمتلكها مدير المدرسة الفعّال، وهي (مقبل، 2018):

1. المهارات الفنية: تشمل الأساليب والتقنيات التي يستخدمها المدير في أداء مهامه والتعامل مع المواقف المختلفة. هذه المهارات تتطلب معرفة متعمقة بالجوانب الفنية التي يشرف عليها المدير، وتطبيق هذه المعرفة لتحقيق الأهداف التربوية بفعالية (مقبل، 2018).

2. المهارات الذهنية: تعرف أيضاً بالمهارات الإدراكية أو التصويرية، وتتعلق بقدرة المدير على فهم تنظيم المدرسة، ومعرفة كيف ترتبط أجزاؤها ونشاطاتها ببعضها البعض، وكيف تؤثر التغييرات في جزء منها على الأجزاء الأخرى. هذه المهارات تشمل أيضاً القدرة على فهم علاقات الموظفين بالمؤسسة وعلاقة المؤسسة بالمجتمع (محمد، 2007، صفحة 243).

3. المهارات الإنسانية: تعني القدرة على فهم سلوك العاملين ودوافعهم، وكذلك العوامل التي تؤثر على سلوكهم. تشمل هذه المهارات التعامل مع الناس كأفراد وجماعات، واحترام شخصياتهم، وتحفيزهم للعمل بحماس دون استخدام القوة أو الإكراه، مما يساعد في بناء روح معنوية قوية داخل المجموعة (الزهراني و الألفي، 2019، صفحة 65).

ويضيف (مشتا، 2021، صفحة 5) مهارات مدير المدرسة الفعال كالاتي:

1. حرفية وتشمل: المهارات والكفايات المعرفية التي تقوم على معرفة الفلسفة التعليمية للنظام التربوي عموماً وكفايات في أصول التربية ونظرياتها وفي طرائق التعليم وأساليبه وفي الاشراف الفني وسيكولوجية التعليم وفيما يختص بالمهارات الإدارية والاتصال.

2. الأدائية: ويفضل أن تشتمل من وظائف الإدارة الخمس (التخطيط، والتنظيم، والإشراف، والتوجيه، والتقييم).

3. المهارات الإدارية: تتعلق بفهم مدير المدرسة لوظيفته وتنفيذ مهامه بما يتوافق مع أهداف المؤسسة واحتياجات الموظفين. تشمل هذه المهارات الأمور التنظيمية والمكتبية الضرورية لضمان تنفيذ المهام بسلاسة وفعالية (الزهراني و الألفي، 2019، صفحة 66).

أيضا يشير (فودة، 2021، صفحة 536) إلى الكفايات الأساسية التي يجب توافرها في مدير المدرسة، باعتبارها أدوات مهمة في استثمار الموارد المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة، وفق النحو التالي:

• الكفايات الإدارية والقيادية، وتشمل:

. كفاية تحليل المشكلات وصياغة القرارات الجديدة.

. كفاية إدارة الوقت.

. كفاية إدارة الاجتماعات.

. كفاية التعامل مع المتغيرات.

• الكفايات الإنسانية والاجتماعية، وتشمل:

. كفاية المساندة وتحفيز العاملين وتشجيعهم.

. كفاية الاتصال.

. كفاية الإقناع والمفاوضة.

. كفاية الاستماع.

. كفاية بناء فرق العمل المتعاونة.

8. إجراءات الدراسة الميدانية :

1.8 . المنهج المتبع في الدراسة : تم استخدام المنهج الوصفي لملائمته للموضوع الدراسة وأهدافها وذلك لتحقيق من الفروض الموضوعية المتمثلة في وصف مستوى نظرة أساتذة التعليم الابتدائي، المتوسط، والثانوي اتجاه صفات مدير المؤسسة التعليمية، بالإضافة إلى الكشف الفروق من عدمها بين الأساتذة وفقا لمتغيري الجنس والمرحلة التعليمية اتجاه صفات مدير المؤسسة التعليمية.

2.8 . الحدود المكانية والزمانية للدراسة :

تمت الدراسة الميدانية بتسع مؤسسات تربوية موزعة على ثلاث مؤسسات ابتدائية وثلاث متوسطات وثلاث ثانويات بولاية غليزان، خلال الفصل الثالث من العام الدراسي (2023-2024) ابتداء شهر ماي إلى نهايته، حيث تكون مجتمع الدراسة من أساتذة أطوار التعليم الثلاثة الابتدائي والمتوسط والثانوي.

3.8 . عينة الدراسة : تم اختيار أفراد العينة بطريقة العينة الطبقية، حيث تم تقسيم المجتمع الأصلي إلى ثلاث طبقات حسب الطور التعليمي (ابتدائي، متوسط، ثانوي) ، ثم تم اختيار عدد من الأساتذة من كل طبقة بما يضمن تمثيلها في الدراسة. وقد بلغ عدد أفراد العينة (109) أستاذ وأستاذة موزعين على النحو الآتي: (30) أستاذ

وأستاذة في الطور الابتدائي، وعلى (34) أستاذ وأستاذة في الطور المتوسط، وعلى (45) أستاذ وأستاذة في الطور الثانوي.

4.8 . خصائص العينة وتوزيعها :

الجدول رقم (01): يوضح مواصفات العينة حسب متغير الجنس والطور التعليمي

المجموع الكلي = 109 أستاذ وأستاذة					
المتغيرات	الجنس		الطور التعليمي (ابتدائي - متوسط - ثانوي)		
	الذكور	الإناث	الطور الابتدائي	الطور المتوسط	الطور الثانوي
العدد	34	75	30	34	45
النسبة	%31.19	%68.81	%27.52	%31.19	%41.29

المصدر: الباحثون، 2024.

الجدول رقم (01) يفيدنا في الفروق بين الأساتذة حسب الجنس والطور التعليمي في مستوى نظرتهم اتجاه الصفات الواجب توفرها لمدير المؤسسة التعليمية.

5.8 . أدوات الدراسة :

قام الباحثون بإعداد مقياس مكون من (50) فقرة لقياس مستوى الصفات الواجب توفرها في مدير المؤسسة التعليمية من وجهة نظر أساتذة الأطوار التعليمية الثلاثة الابتدائي والمتوسط والثانوي، بحيث تم تقسيمه إلى ثلاثة أبعاد وهي:

بعد الصفات التربوية: ويضم الفقرات 1، 2، 3، 4، 5، 6، 7، 8، 9، 10، 11، 12، 13، 14، 15، 16.

بعد الصفات الإدارية: ويضم الفقرات 17، 18، 19، 20، 21، 22، 23، 24، 25، 26، 27، 28، 29، 30، 31، 32، 33، 34، 35، 36، 37.

بعد الصفات العلائقية: ويضم الفقرات 38، 39، 40، 41، 42، 43، 44، 45، 46، 47، 48، 49، 50.

مفتاح التصحيح:

موافق بدرجة عالية جدا = 5، موافق بدرجة عالية = 4، موافق بدرجة متوسطة = 3، غير موافق

بدرجة متدنية = 2، غير موافق بدرجة متدنية جدا = 1.

6.8 . الخصائص السيكومترية لأداة الدراسة :

أ. الصدق:

للتأكد من فاعلية فقرات مقياس صفات مدير المؤسسة التعليمية من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي والمتوسط والثانوي، تم التحقق من توفر صدق الاتساق الداخلي لها عن طريق حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة من فقرات كل بعد والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه، كما تم حساب معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للأداة، وهذا ما توضحه الجداول رقم (02) و (03) على التوالي:

الجدول رقم (02): معاملات ارتباط بيرسون بين كل فقرة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه.

بعد الصفات التربوية		بعد الصفات الإدارية		بعد الصفات العلانية	
رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط	رقم الفقرة	معامل الارتباط
1	,399*	17	,356**	38	,210*
2	,475*	18	,322**	39	,349**
3	,528*	19	,388**	40	,213*
4	,364*	20	,457**	41	,220*
5	,484*	21	,324**	42	,210*
6	,273*	22	,248**	43	,214*
7	,263*	23	,300**	44	,211*
8	,210*	24	,254**	45	,391**
9	,191*	25	,269**	46	,381**
10	,200*	26	,261**	47	,210*
11	,295**	27	,303**	48	,308**
12	,291**	28	,374**	49	,275**
13	,373*	29	,271**	50	,414**
14	,430*	30	,341**		
15	,235*	31	,365**		
16	,206*	32	,465**		
		33	,361**		
		34	,373**		
		35	,208*		
		36	,200*		
		37	,205*		

نلاحظ من الجدول رقم (02) أن فقرات كل بعد من الأبعاد الثلاثة المكونة لأداة الدراسة لها معامل ارتباط موجب بالبعد الذي تنتمي إليه سواء عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ أو $(\alpha = 0,05)$ ، فقد بلغ أعلى معامل ارتباط في بعد الصفات التربوية (5280)، وأقل معامل ارتباط (1910)، أما في بعد الصفات الإدارية فقد بلغت أعلى قيمة ارتباط (4650)، وأقل معامل ارتباط (2000)، وفي بعد الصفات العلانية فقد بلغت أعلى قيمة ارتباط (4140)، وأقل معامل ارتباط (2100)، وبناء على ما سبق ذكره يمكن القول بتحقيق الاتساق الداخلي بين فقرات كل بعد على حدى، وكذا تحقق قدرة الفقرات على التمييز بين إجابات أفراد العينة على الفقرات ذات العلاقة بكل بعد من الأبعاد الثلاثة.

الجدول رقم (03): معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للأداة.

الأبعاد	معامل ارتباط بيرسون بين البعد والدرجة الكلية للأداة
بعد الصفات التربوية	,572**
بعد الصفات الإدارية	,724**
بعد الصفات العلانية	,211*

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة $(\alpha = 0,01)$ المصدر : من إعداد الباحثين بعد تفريغ النتائج.

يوضح الجدول رقم (03) أن هناك معاملات ارتباط موجبة بين كل من الدرجة الكلية لكل بعد والدرجة الكلية للأداة وجميعها دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha = 0,01$).

وبناء على ما ثبت من نتائج، يمكن القول يتحقق الاتساق الداخلي بين فقرات الأداة بشكل عام، وكذا تحقق قدرة الفقرات على التمييز بين إجابات أفراد العينة على الفقرات ذات العلاقة بالأبعاد الثلاثة السالفة الذكر، وهذه النتائج تجعلنا نطمئن بشكل كاف لصحة مقياس صفات مدير المؤسسة التربوية من وجهة نظر الأساتذة في المراحل التعليمية (ابتدائي، متوسط وثانوي).

ب . الثبات:

استخدم الباحثون معامل الثبات ألفا لكرونباخ لبيان مدى الاتساق في الاستجابات لجميع بنود المقياس (اتساق ما بين البنود)، وقد بلغ معامل الثبات كما يلي:

الجدول رقم (04): يبين توزيع معامل الثبات على أبعاد الدراسة

الأبعاد	عدد الفقرات	معامل الثبات ألفا لكرونباخ
الصفات التربوية	16	0,64
الصفات الإدارية	21	0,54
الصفات العلائقية	13	0,72

المصدر: من إعداد الباحثين بعد تفريغ نتائج الدراسة.

يتضح من الجدول رقم (04) أن معامل الثبات لأبعاد أداة الدراسة تراوحت ما بين (0,64، 0,72)، وجميعها تعبر عن معاملات تتمتع بدرجة من الثبات تفي بأغراض الدراسة.

9. عرض ومناقشة النتائج :

9.1 . عرض ومناقشة نتيجة الفرضية العامة :

نص الفرضية: "يوجد مستوى مرتفع لنظرة أساتذة التعليم الابتدائي، المتوسط والثانوي اتجاه صفات مدير المؤسسة التعليمية".

للإجابة عن هذه الفرضية نحدد مجموعة من الخطوات التي تبين مستوى كل بعد والمستوى الكلي للمقياس انطلاقاً من التكرارات والنسب المئوية.

1. تحديد مفتاح التصحيح: وهو موضح في عنصر أدوات الدراسة سابقاً.

2. حساب الدرجة الكلية لكل فقرة: نضرب عدد المستجيبين في الدرجة المناسبة ثم نجمع.

الجدول رقم (05): يبين مفتاح التصحيح

الدرجة	التكرار	التكرار × الدرجة	فئة
5	51	255	عالية جداً
4	23	92	عالية
3	17	51	متوسطة
2	9	18	متدنية
1	9	9	متدنية جداً
	191	425	المجموع

3. حساب الدرجة القصوى الممكنة لكل فقرة:

$$\text{الدرجة القصوى} = \text{عدد المشاركين} \times \text{أعلى درجة} = 190 \times 5 = 545$$

4. حساب النسبة المئوية

$$\text{النسبة المئوية للفقرة} = (\text{الدرجة المحسوبة} / \text{الدرجة القصوى}) \times 100$$

$$\text{نسبة الفقرة 1} = (545 / 425) \times 100 = 77,98 \%$$

5. تحديد المستوى لكل فقرة (حسب النسبة المئوية):

الجدول رقم (06): يبين حساب النسب المئوية

النسبة المئوية	المستوى
80% فأكثر	مرتفع جدًا
من 70% إلى أقل من 80%	مرتفع
من 60% إلى أقل من 70%	متوسط
من 50% إلى أقل من 60%	منخفض
أقل من 50%	منخفض جدًا

6. حساب المستوى الكلي للمحور:

$$\text{نجم درجات الفقرات كلها (عددها 16)} = \text{المجموع} = 6325$$

نحسب الدرجة القصوى للمحور:

$$109 \text{ (عدد أفراد العينة)} \times 5 \text{ (الدرجة القصوى)} \times 16 \text{ (عدد الفقرات)} = 8720$$

$$\text{نحسب النسبة الكلية: } 72,53\% = 100 \times (8720 / 6325)$$

وبما أن النسبة تقع بين 70 و 80% فإن مستوى المحور الأول (الصفات التربوية) مرتفع، وهو ما يوضحه

الجدول التالي:

الجدول رقم (70): بين تكرارات استجابات أفراد العينة لصفات مدير المؤسسة التعليمية

للمحور الأول (الصفات التربوية)

عبارات المحور الأول: الصفات التربوية	مرتفع جدًا	مرتفع	متوسط	منخفض	منخفض جدًا	النسبة	الدرجة القصوى	المستوى
1 - جدير بالثقة من قبل زملائه في العمل	51	23	17	9	9	77.98%	425	مرتفع
2 - يتحاشى توجيه النقد للأساتذة أمام الآخرين	49	26	16	11	7	78.17%	426	مرتفع
3 - يمتاز بالهدوء عند حواراه مع الأساتذة	40	20	23	14	12	71.38%	389	مرتفع
4 - يتصف بالمرونة في حل المشكلات	31	26	27	12	13	69.17%	377	متوسط
5 - يجيب على استفسارات الأساتذة بطريقة لينة	54	29	11	9	6	81.28%	443	مرتفع جدًا
6 - ينتقي العبارات المناسبة التي تشعر الأساتذة بالأطمئنان أثناء تواصله معهم	26	23	28	17	15	65.14%	355	متوسط

صفات مدير المؤسسة التعليمية «من وجهة نظر... — ط. د بلمداني حورية/أ. د. طاجين علي/د. غبريني مصطفى

7 - يعدل بين الاساتذة عند وضع التقارير السنوية	التكرار	34	31	23	11	10	395	72.48%	مرتفع
8 - يحرص على الصدق في إعطاء رأيه حول أداء الأستاذ	التكرار	20	17	34	20	18	328	60.18%	متوسط
9 - يحافظ على خصوصيات مختلف الأطر المدرسية	التكرار	50	25	14	10	10	422	77.43%	مرتفع
10- يتجنب الانحياز إلى فرد في المدرسة دون آخر	التكرار	51	22	20	6	10	425	77.98%	مرتفع
11 - يبدي الملاحظات البناءة دون الاستهزاء بقدرات الأساتذة.	التكرار	27	22	31	15	14	360	66.06%	متوسط
12 - يشجع الاساتذة على تبني عادات العمل الإيجابية	التكرار	45	20	23	11	10	406	74.50%	مرتفع
13 - يصغي للأستاذ أثناء حديثه معه دون مقاطعته	التكرار	49	17	18	14	11	406	74.50%	مرتفع
14 - يكظم الغيظ عند إساءة أحد الموظفين له	التكرار	39	27	23	10	10	402	73.76%	مرتفع
15 - يتصرف بالهدوء عند حدوث تجاوزات غير مقصودة من مختلف الأطر	التكرار	24	22	27	19	17	344	63.12%	متوسط
16 - يتعامل بالحكمة مع الأساتذة الذين يعارضون آراءه المنهجية	التكرار	50	24	15	11	9	422	77.43%	مرتفع
مستوى محور الصفات التربوية									
							8720	72,53%	مرتفع

من خلال نتائج الجدول رقم (70) نجد أن النسبة المئوية في محور الصفات التربوية بلغت 72,53%، وهي تنحصر في المجال المرتفع.

- بنفس الطريقة إتباع نفس الخطوات لتحديد مستوى المحول الثاني (الصفات الإدارية) وهو ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول رقم (08): بين تكرارات استجابات أفراد العينة لصفات مدير المؤسسة التعليمية

للمحور الثاني (الصفات الإدارية)

عبارات المحور الأول: الصفات الإدارية	التكرار	موافق بدرجة عالية جدا	موافق بدرجة عالية	موافق بدرجة متوسطة	غير موافق بدرجة متدنية	غير موافق بدرجة متدنية جدا	الدرجة القصوى	النسبة	المستوى
17 - يظهر اتجاهات إيجابية نحو مهنته	التكرار	48	30	16	12	3	435	79.82%	مرتفع
18 - يتدرج في إجراءات المساءلة الإدارية من المرحلة الشفوية إلى الكتابية	التكرار	35	28	22	13	11	390	71.56%	مرتفع
19 - يحرص على الاساتاذ حتى يصبح مسار أدائه	التكرار	41	20	21	20	7	395	72.48%	مرتفع
20 - يصر على ضرورة اتباع الاساتاذ للقواعد وتعليمات المدرسية	التكرار	20	20	24	21	24	318	58.35%	منخفض
21 - يتصرف بحكمة في حل المشكلات الطارئة	التكرار	35	23	26	17	8	387	71.01%	مرتفع
22 - يحسم الأمور داخل المدرسة بتبني حلول منطقية	التكرار	45	25	15	12	12	406	74.50%	مرتفع
23 - يأخذ برأي الموظفين قبل توزيع مهام العمل عليهم.	التكرار	30	21	19	15	24	345	63.30%	متوسط

متوسط	69.36%	378	8	22	25	19	35	التكرار	24 - يقيم الموظفين بناءً على السجل التراكمي للاداء والتميز في العمل
متوسط	61.28%	334	22	19	25	16	27	التكرار	25 - يتحرى من المعلومات التي تصل إليه قبل اتخاذ أي اجراء
مرتفع	77.25%	421	6	8	25	26	44	التكرار	26 - ينقل المعلومات الحيوية إلى الأستاذ في الوقت المناسب وبطريقة المناسبة
متوسط	65.14%	355	14	23	21	23	28	التكرار	27 - يقدم التغذية الراجعة إلى الأساتذة
متوسط	66.06%	360	14	20	26	17	32	التكرار	28 - يضع النظام والانضباط شعاره الأول في المدرسة
منخفض	58.90%	321	24	20	22	24	19	التكرار	29 - يظهر تقديره بكلمات الشكر لمن يؤدي عمله بشكل جيد
مرتفع	76.70%	418	11	9	12	32	45	التكرار	30 - لديه القدرة على الترويج بين الصواب والخطأ
منخفض	57.80%	315	24	30	14	16	25	التكرار	31 - يبادر بتقديم حلول ملموسة للمشاكل المدرسية
متوسط	69.17%	377	16	15	19	21	38	التكرار	32 - يجمع بين الحزم واللين حسب ما يقتضيه الموقف
منخفض	57.61%	314	27	23	18	18	23	التكرار	33 - يحرص على التزام الأساتذة بتوقيت العمل
مرتفع	80.37%	438	4	8	19	29	49	التكرار	34 - يمنح الوقت الكافي للأساتذة للتعبير عن رأيهم
متوسط	68.07%	371	14	14	24	28	29	التكرار	35 - يشعر مختلف الأطر المدرسية أنه بإمكانهم مناقشة أي شيء يتعلق بالعمل معه
منخفض	58.53%	319	28	16	23	20	22	التكرار	36 - يتجنب التلويح بالعقوبات للقيام بالأعمال المختلفة
متوسط	69.54%	10900	مستوى محور الصفات الإدارية						

من خلال نتائج الجدول رقم (08) نجد أن النسبة المئوية في محور الصفات التربوية بلغت 69.54%، وهي تنحصر في المجال المرتفع.

الجدول رقم (09): بين تكرارات استجابات أفراد العينة لصفات مدير المؤسسة التعليمية للمحور الثالث (الصفات العلانية)

عبارات المحور الأول: الصفات العلانية	التكرار	موافق درجة عالية جدا	موافق درجة عالية	موافق درجة متوسطة	غير موافق درجة متدنية	غير موافق درجة متدنية جدا	الدرجة القصوى	النسبة	المستوى
37 - يحافظ على استمرارية الاتصال مع أولياء التلاميذ	التكرار	44	29	20	7	9	419	76.88%	مرتفع
38 - يتعاون مع أولياء التلاميذ في حل المشكلات التربوية والسلوكية لأبنائهم	التكرار	28	22	21	25	13	354	64.95%	متوسط
39 - يوظف علاقته الخارجية بما يخدم مصلحة المدرسة	التكرار	39	16	23	14	17	373	68.44%	متوسط
40 - يلبي الاحتياجات الاجتماعية لجميع الموظفين في المدرسة	التكرار	49	33	8	12	7	432	79.27%	مرتفع
41 - يوظف مهارات التواصل غير اللفظي كلغة الجسد	التكرار	35	17	26	15	16	367	67.34%	متوسط
42 - يتشاور مع الأساتذة حول إمكانية تطوير العمل في المدرسة	التكرار	47	31	17	10	4	434	79.63%	مرتفع
43 - يتعامل بروح القانون مع الاساتذة	التكرار	32	23	25	18	11	374	68.62%	متوسط
44 - يراعي ظروف الاساتذة كل على حسب حاجته	التكرار	32	23	23	18	13	370	67.89%	متوسط

45 - يقدر جهود الأساتذة المبذولة في المسيرة التعليمية	التكرار	25	22	27	20	15	349	64.04%	متوسط
46 - يتعامل بأسلوب ديمقراطي مع مختلف الأطر المدرسية	التكرار	52	28	14	8	7	437	80.18%	مرتفع
47 - يتعاون مع العمال في إنجاز بعض الأعمال التي تحتاج إلى جهد جماعي	التكرار	30	24	25	16	14	367	67.34%	متوسط
48 - يستفسر بنفسه عن أحوال التلاميذ من خلال الدخول في حديث معهم.	التكرار	27	21	16	31	14	343	62.94%	متوسط
49 - يأخذ بالنصيحة التي تقدم له من زملاء العمل	التكرار	35	21	25	18	10	380	69.72%	متوسط
50 - يبث روح التعاون والتنسيق بين الأساتذة	التكرار	36	26	25	13	9	394	72.29%	مرتفع
مستوى محور الصفات العلانقية									مرتفع
									70.68%
									5393

من خلال نتائج الجدول رقم (09) نجد أن النسبة المئوية في محور الصفات التربوية بلغت 70.68%، وهي

تتخصص في المجال المرتفع.

الجدول رقم (10): بين تكرارات استجابات أفراد العينة لصفات مدير المؤسسة التعليمية للاستبيان ككل

محاور الاستبيان	عدد الفقرات	الدرجة القصوى	النسبة المئوية	المستوى
محور الصفات التربوية	16	8720	72,53%	مرتفع
محور الصفات الإدارية	20	10900	69,54%	متوسط
محور الصفات العلانقية	14	5393	70.68 %	مرتفع
الدرجة الكلية للاستبيان	50	19221	70.91%	مرتفع

من خلال نتائج الجدول رقم (10) نجد أن النسبة المئوية للدرجة الكلية للأداة بلغت 70.91% ، وهي تتخصص

في المجال المرتفع، وتتفق هذه النتيجة مع عدة دراسات، من بينها دراسة (مكفس و بوجمعة، 2022) التي أظهرت بأن مديري المدارس الثانوية يتمتعون بمهارات القائد الإداري الفعال بدرجة مرتفعة. وبيّنت دراسة (الغافري، روسني، و أسماء، 2020) أن مستوى ممارسة مديري المدارس في سلطنة عمان للأبعاد القيادية كان مرتفعاً، خاصة في توظيف قدراتهم على فهم الآخرين والموضوعية في القيادة التربوية. وأشارت دراسة (الاقزم و العدساني، 2023) إلى أن متطلبات تفعيل القيادة الخادمة جاءت بدرجة موافقة عالية.

كذلك، أظهرت دراسة (فهد، 2014) أن مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية كانت مرتفعة. وأكدت دراسة أجريت من قبل (Adeolu, 2020) على ارتفاع كفاءة التواصل لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر المعلمين. بينما بينت نتائج دراسة (الشمري، 2020) أن درجة ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة كانت مرتفعة. كما كشفت دراسة (دعاس، 2022) أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية للإدارة بالقيم في لواء ديرعلا بالأردن كانت مرتفعة، حيث حصل مجال "القيم القيادية" على أعلى متوسط (4.19)، ثم مجال "قيم النزاهة والاستقلالية" (4.17)، و"قيم الولاء التنظيمي" (4.14)، و"الاتقان" (4.13)، و"قيم العدالة" (4.11). وأظهرت دراسة (الشعلان، 2023) أن المعلمات في الرياض وافقن بدرجة كبيرة على ممارسة القائدات للعلاقات الإنسانية في المرحلة الابتدائية. بينما أشارت دراسة (خاشوق و ياسين، 2021) إلى أن تقديرات مستوى إدارة الذات لدى مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية كانت مرتفعة. وبيّنت دراسة (حسن، 2022) أن درجة ممارسة مديري المدارس في الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية كانت مرتفعة. كما أكدت دراسات أخرى ((منصور، 2015)؛ (رضوان، مصاروة، و سالم، 2019)؛ (السعوة و البياتي،

(2016)) أن تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري المدارس للقيادة الأخلاقية كانت مرتفعة. بينما تعارضت مع دراسة (Talib، 2021) و(الغميز، 2019) التي كشفت عن درجة متدنية لممارسة الشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمين. بينما أوضحت دراسة (الشايح و التويجري، 2022) أن واقع ممارسة أبعاد المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس في بريدة كان متوسطاً. وأشارت دراسة (عيسى، 2020) إلى ضعف ممارسة مديري المدارس الثانوية لأساليب القيادة التربوية في مجال العلاقات الإنسانية. وبيّنت دراسة (العتيبي، 2019) أن دور مديري المدارس الثانوية في تفعيل الشراكة المجتمعية كان متوسطاً. وأظهرت دراسة (الطراونة، تيسير، و السمكري، 2017) أن قدرة القيادة الإدارية على ممارسة مهارات إدارة التغيير كانت متوسطة.

ويمكن تفسير هذه النتيجة في المستوى المرتفع لنظرة أساتذة اتجاه صفات مدير المؤسسة التعليمية إلى العوامل الأتية: يمكن أن يكون لدى الأساتذة توقعات كبيرة من المديرين لتلبية احتياجاتهم واحتياجات التلاميذ، مما زاد من تقديرهم لهذه الصفات (التربوية، والإدارية، والعلائقية) التي تساعد المديرين على تحقيق هذه التوقعات. بالإضافة إلى هذا يمكن ما شهده الأساتذة تحسينات ملحوظة في الأداء التعليمي والإداري بفضل هذه الصفات (التربوية، والإدارية، والعلائقية) للمديرين، مما عزز ذلك من تقييمهم لهذه الصفات بشكل إيجابي. أو قد يكون راجع إلى وعي الأساتذة بالدور القيادي الفعال للمدير في تحسين جودة التعليم وتعزيز بيئة العمل، أو راجع إلى النجاحات السابقة للمديرين في تحسين بيئة العمل ودعم التعليم مما رفع من تقدير الأساتذة لهذه الصفات وتأكيدهم على أهميتها. أو قد يعزى ذلك إلى أن أفراد الدراسة يدركون أهمية هذه الصفات والتي تسهم في تحقيق التطوير التنظيمي للمدرسة، وخلق مناخ تنظيمي مبنى على الثقة المتبادلة. وإضافة إلى ذلك قد يكون ادراكهم لامتلاك المدير للصفات الإيجابية والمثالية قد تشكل لهم دافعا نحو العمل والانجاز، وخلق لهم مناخ عمل مريح خالي من الصراعات من أجل الحفاظ على سيرورة العمل والعلاقات في البيئة التربوية مما ينعكس على مستوى الرضا الوظيفي ويعزز الكفاءة المهنية لديهم.

9.2 . عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الفرعية الأولى :

نص الفرضية: " توجد فروق بين الأساتذة وفقاً لمتغير الجنس (ذكور - إناث) في نظرتهم لصفات مدير المؤسسة التعليمية في الأطوار الثلاثة إبتدائي، متوسط وثانوي ."

بعد استخدام برنامج الحزم الإحصائية الإصدار رقم 26، وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): بين نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين لدلالة الفروق في مستوى نظرة الأساتذة لصفات مدير المؤسسة التعليمية والتي تعزى لمتغير الجنس (إناث - ذكور)

قيمة ت" المحسوبة	درجات الحرية	متوسط العينة	قيمة الاحتمال
1,77	107	الذكور	0,019
		الإناث	
		189,02	185,57

نلاحظ من نتائج اختبار "ت" لعينتين مستقلتين في الجدول رقم (11) أن قيمة الاحتمال (Sig(Bilatéral))

تساوي 0,019 وهي أصغر من مستوى المعنوية 5% وبالتالي نقبل بالفرض البديل ونرفض الفرض الصفري وبالتالي الفرضية التي تشير بأن "هناك فروق بين الأساتذة وفقا لمتغير الجنس (ذكور - إناث) في نظرتهم لصفات مدير المؤسسة التعليمية في الأطوار الثلاثة ابتدائي، متوسط وثانوي محققة".

وتتفق هذه النتيجة مع دراسات كل من دراسة (علي، 2004) التي أشارت إلى وجود فروقاً دالة إحصائياً في مستوى ممارسة القيادة التربوية بين المديرين والمديرات لصالح المديرين، كما أظهرت دراسة (Talib، 2021) إلى وجود فروق دالة إحصائياً في مستوى ممارسة الشفافية الإدارية لصالح الذكور. بينما أوضحت دراسة (السعوة و البياتي، 2016) وجود فروق دالة إحصائياً لصالح الإناث في توافر القيم الأخلاقية لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية. وكذلك وجدت دراسة (المومني، 2024) فروقاً دالة إحصائياً لصالح الإناث في ممارسة القيادة الديمقراطية. بالإضافة إلى نتيجة دراسة (KARAKÖSE، 2007) التي كشفت عن فروق دالة إحصائياً في تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الأخلاقية لصالح الذكور.

وفي المقابل تتعارض هذه النتيجة مع دراسة كل من (الزبون، الزبون، و سليمان، 2010) التي أظهرت عدم وجود فروق دالة إحصائياً في استخدام أسلوب العلاقات الإنسانية بين مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش تبعاً للجنس، في حين توصلت دراسة (بومهراس، 2023) إلى عدم وجود فروق في مهارات الاتصال التربوي الفعال لمديري المدارس الابتدائية. كما أكدت دراسة (صدقاوي، 2023) عدم وجود فروق دالة إحصائياً في تقديرات الطلبة الجامعيين للصفات النموذجية للأساتذة. وكذلك دراسة (عيسى، 2020) التي لم تظهر فروقاً دالة إحصائياً في استجابات العينة تبعاً لمتغير الجنس، بالإضافة إلى دراسة (أبو المعاطي، 2022) التي أشارت إلى عدم وجود فروق دالة إحصائياً في استجابات المعلمين لأبعاد القيادة الخادمة بين الجنسين باستثناء بعدي الثقة والتمكين لصالح الإناث.

يمكن تفسير هذه النتائج المتضاربة بعدة عوامل، منها وجود هذه الفروق باختلاف الخبرات التفاعلية داخل المؤسسة التعليمية، وتباين الاحتياجات المهنية والنفسية، إضافة إلى أثر التنشئة الاجتماعية والأدوار الجندرية التي تشكل توقعات مغايرة حول الصفات الضرورية للمدير. كما أن التمثيل غير المتوازن في المناصب الإدارية قد يسهم في توليد تجارب وتصورات مختلفة بين الجنسين، ما يعكس تداخلاً بين العوامل المهنية والثقافية في تقييم القيادة التربوية.

9.3 . عرض ومناقشة نتيجة الفرضية الفرعية الثانية :

نص الفرضية: "توجد فروق بين الأساتذة وفقا لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي - متوسط - ثانوي) في نظرتهم لصفات مدير المؤسسة التعليمية.

بعد استخدام برنامج الحزم الإحصائية الإصدار رقم 26، وللإجابة عن هذه الفرضية تم استخدام اختبار "ت" لعينتين مستقلتين، وجاءت النتائج كما هي موضحة في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نتائج تحليل التباين الأحادي (ANOVAOne Way) لمعرفة الفروق بين أساتذة التعليم (الابتدائي والمتوسط والثانوي) حول نظرتهم لصفات مدير المؤسسة التعليمية.

مصدر التباين	مجموع المربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة	القرار
بين المجموعات	269,76	2	134,88	1,50	0,22	غير دال
داخل المجموعات	9526,99	106	89,87			
الإجمالي	9796,75	108	224,75			

من خلال الجدول رقم (10) يتبين أن قيمة ف بلغت (1,50) عند مستوى دلالة بلغ (0,22) وهو أكبر من (0,05) مما يشير إلى عدم وجود فروق بين الأساتذة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، متوسط و ثانوي) تتفق هذه النتيجة مع نتائج دراسة (أبو علوش، 2020)، التي أشارت إلى عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في دور مدير المدرسة في تنمية المعلمين مهنيًا وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية. كما تتماشى مع دراسة (الزهراني و العمري، 2023)، التي وجدت عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في استجابات أفراد العينة بناءً على متغير المرحلة التعليمية. وقد أفادت دراسة (العريني، 2003) حول الكفايات الأساسية لمديري المدارس في المملكة العربية السعودية بعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في ممارستهم لهذه الكفايات حسب متغير المرحلة الدراسية. كذلك، أظهرت دراسة (الزهراني ع.، 2015) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية في درجة امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية.

من ناحية أخرى، تعارضت هذه النتائج مع دراسة (الزهراني و الألفي، 2019)، التي وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) في درجة المهارات القيادية بين المراحل التعليمية، لصالح معلمي المرحلة المتوسطة. كما كشفت دراسة (العمري، 2016) عن وجود فروق ذات دلالة إحصائية تعزى لمتغير المرحلة التعليمية في توافر المهارات القيادية لدى المشرفين. أما دراسة (الموني، 2019)، التي تناولت الشفافية الإدارية لدى مديرات المدارس، فقد وجدت فروقاً ذات دلالة إحصائية في ممارسة الشفافية الإدارية وفقاً لمتغير المرحلة الدراسية، لصالح المرحلة الأساسية.

يمكن تفسير عدم وجود فروق بين الأساتذة وفقاً لمتغير المرحلة التعليمية (ابتدائي، متوسط، ثانوي) في نظرتهم لصفات مدير المؤسسة التعليمية بالعوامل التالية: قد تتشارك جميع المراحل التعليمية في أسس تربوية رئيسية تؤكد على أهمية القيادة الفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة التعليمية، مما يؤدي إلى توافق في الآراء حول الصفات الأساسية مثل التواصل والتحفيز. كما يمكن أن تكون هناك برامج تدريبية وتطوير مهني متكاملة تستهدف جميع الأساتذة بغض النظر عن المرحلة التعليمية، مما يعزز من فهم مشترك للصفات الإدارية، التربوية، والعلائقية المطلوبة. قد يكون أيضاً سبب ذلك هو تشابه تجارب الأساتذة مع مديري المدارس عبر المراحل التعليمية، أو تشابه الاحتياجات التربوية الأساسية مثل دعم الأساتذة وتحسين بيئة التعلم، مما يعزز من اتفاقهم على الصفات الضرورية. علاوة على ذلك، قد تساهم التوجهات الحديثة في التعليم، التي تركز على تحسين جودة الإدارة، في توحيد النظرة حول هذه الصفات عبر المراحل التعليمية.

10. خاتمة :

من خلال ما عرضناه في هذه الدراسة، وبالنظر للنتائج المحصلة، يتبين أن نظرة أساتذة الأطوار الثلاثة (ابتدائي، متوسط، وثانوي) تمثل أداة هامة لفهم الصفات التي يجب أن يتحلى بها مدير المؤسسة التعليمية. فقد أظهرت النتائج أن هناك توافقاً ملحوظاً بين الأساتذة من مختلف المراحل التعليمية في تقييمهم لهذه الصفات، مما يعكس أهمية بعض الخصائص القيادية الأساسية التي تعتبر ضرورية لنجاح الإدارة المدرسية.

كما تشير الدراسة إلى أن الصفات (الصفات التربوية، والإدارية، والعلائقية) تشكل محوراً رئيسياً في تقييم القيادة التربوية. وهذا التوافق بين الأساتذة من مختلف المراحل يعزز من فكرة أن هذه الصفات ضرورية لتحقيق بيئة تعليمية فعّالة تدعم النمو الأكاديمي والشخصي للتلاميذ.

وبناءً على هذه النتائج، يمكن القول بأن التعرف على هذه الصفات (الإدارية، والتربوية، والعلائقية) الفعّالة من وجهة نظر الأساتذة قد يساهم في تحسين عمليات الاختيار والتدريب للمديرين، مما يساهم في تحقيق الأهداف التعليمية بشكل أفضل. وبذلك، تساهم هذه الدراسة في تقديم رؤية قيمة للممارسين والباحثين في مجال الإدارة التعليمية لتطوير استراتيجيات قيادية تواكب احتياجات وتطلعات المجتمع التعليمي.

وأخيراً حتى يتحلى مدير المؤسسة التربوية بأجود الصفات سواء كانت تربوية أو إدارية أو علائقية يقترح الباحثون ما يلي:

- تطوير برامج تدريبية مستمرة، وذلك بتعزيز برامج التدريب والتطوير المهني للمديرين لتشمل مهارات القيادة الفعّالة، وتقنيات التواصل، واستراتيجيات التحفيز، بالإضافة إلى مهارات إدارة الأزمات واتخاذ القرارات.
- الاهتمام بتطوير الذات من خلال سعي المدراء للتعليم الذاتي والمشاركة في الدورات التدريبية.
- تعزيز مهارات التواصل لدى المدراء والعمل على تحسين مهارات التواصل مع جميع أطراف العملية التعليمية، بما في ذلك الأساتذة والتلاميذ وأولياء التلاميذ، لضمان تبادل المعلومات بوضوح وبناء علاقات تعاون فعّالة.
- تعزيز الثقافة التربوية الإيجابية وتشجيع المشاركة المجتمعية.

الإحالات والمراجع:

- أبو المعاطي، م. (2022). واقع ممارسة مديري مدارس التعليم الثانوي العام بمحافظة الدقهلية لأبعاد القيادة الخادمة (دراسة ميدانية). *مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة* (18)، 1343-1384.
- أبو علوش. (2020). دور مدير المدرسة في تنمية المهنية للمعلمين من وجهة نظر مديري المدارس في لواء بني كنانة. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(19)، 55-76.
- الاقزم، ج، والعدساني، ع. (2023). متطلبات تفعيل القيادة الخادمة لدى مديرات المدارس الثانوية بمدينة الدمام من وجهة نظر المديرات والمعلمات. *المجلة العلمية لكلية التربية. جامعة أسيوط*، 39(12)، 292-269.

- اللامي، ن.، علي، ك. (2006). خصائص المدير الناجح في المدارس الثانوية. مجلة كلية التربية الأساسية (48)، 71-86.
- باشوية، ح.، قشاو، خ. (2020). رؤية تحليلية للكفايات الإدارية (المعرفية والأدائية) اللازمة لمدير مدرسة الجودة والتميز في ضوء فلسفة التمكين الإداري. مجلة الباحث في العلوم الإنسانية والاجتماعية، 12(4).
- بومهراس، أ. (2023). درجة امتلاك مدير المدرسة الابتدائية لمهارات الاتصال التربوي الفعال في ضوء بعض المتغيرات من وجهة نظر أساتذة التعليم الابتدائي (دراسة ميدانية بابتدائيات دائرة متليي ولاية غرداية). مجلة العلوم الاجتماعية، 17(1)، 219-234.
- التهامي، م. (2004). تفعيل المسؤوليات المجتمعية والإدارية والفنية لمدير المدرسة في ضوء الفكر الإداري المعاصر. مجلة التربية، الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، 7(13)، 13.
- ثابت، ع. (1995). دور أسلوب الإدارة بالأهداف في تطوير الإدارة المدرسية. مجلة كلية التربية، جامعة المنصورة (29).
- جعلاب، ن. (2017). واقع التكوين المتخصص لمديري المدارس الابتدائية ودوره في تنمية مهارة القيادة الإدارية دراسة ميدانية على عينة من مديري المدارس الابتدائية في ولاية المسيلة. أطروحة دكتوراه. جامعة محمد خيضر. بسكرة.
- حسن، أ. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس في دولة الكويت للتمكين الشخصي في أدوارهم الإشرافية من وجهة نظر المعلمين. المجلة العلمية لكلية التربية. جامعة أسيوط، 38(7)، 52-68.
- الحيدري، ع.، الشداددي، ص.، خليل، ص. (2021). الاحتياجات التدريبية لمدرّاء ووكلاء المدارس الثانوية في محافظة ابيّن. المجلة العربية للتربية النوعية. المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، 5(61)، 219-268.
- خاشوق، أ.، ياسين، ب. (2021). مستوى إدارة الذات لدى مديري مدارس لواء الأغوار الشمالية من وجهة نظر المديرين. المجلة العربية للنشر العلمي (28).
- دعاس، ش. (2022). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في لواء ديرعلا بالأردن للإدارة بالقيم الإدارية من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية، 6(2)، 28-48.
- دياب، ع. أ.، خليل، ن. س. (2009). المهارات القيادية والإدارية لمديري مدارس المستقبل في جمهورية مصر العربية: رؤية مستقبلية. مجلة كلية التربية، 6(15)، 235-435.
- رضوان، أ.، مصاروة، أ.، سالم، ح. (2019). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية في لواء المزار الشمالي للقيادة الأخلاقية من وجهة نظر المعلمين. دراسات العلوم التربوية، 46(2).
- الزبون، س.، الزبون، م.، سليمان، م. (2010). درجة استخدام مديري المدارس الثانوية في محافظة جرش لأسلوب العلاقات الإنسانية في الإدارة المدرسية من وجهة نظر معلمهم. مجلة جامعة دمشق، 26(3).
- زهران، ي. (2022). الاحتياجات التدريبية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظر معلمي مديرية تربية عين الباشا. المجلة العلمية لكلية التربية، 38(2)، 159.
- الزهراني، ع. (2015). درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة المنطق للمهارات القيادية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي. رسالة ماجستير. جامعة الأردن.

- الزهراني، أ.، الألفي، أ. (2019). المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين . *المجلة العلمية لكلية التربية . جامعة أسيوط*، 35(9).
- الزهراني، ع.، العمري، أ. (2023). درجة ممارسة مديرات المدارس بمحافظة المخوة للقيادة الأصلية من وجهة نظر المعلمات . *مجلة كلية التربية . جامعة المنصورة* (123).
- السعوية، ه.، الدياتي، ع. (2016). درجة توافر القيم الأخلاقية لدى مديري مدارس المرحلة الأساسية من وجهة نظر المعلمين في العاصمة عمان . *رسالة ماجستير، تخصص الإدارة والقيادة التربوية، جامعة الشرق الأوسط*.
- السعود، ر.، أبو عميرة، أ. (2018). تقويم أداء مديري المدارس الأساسية في الأردن من وجهة نظر الإدارة التربوية الوسطى . *دراسات العلوم التربوية*، 45(4).
- سلامة، ح. (1989). *اتجاهات حديثة في الإدارة المدرسية الفعالة*. دار الفكر للنشر عمان.
- سليمان، محمد مرجان (2012). *مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية*. (07). 37 - 69.
- الشابع، ع. ب.، النويجري، ع. (2022). المرونة التنظيمية لدى مديري المدارس بمدينة بريدة من وجهة نظر المعلمين . *مجلة الدراسات والبحوث التربوية*، 2(6)، 114-146.
- الشعلان، أ. (2023). العلاقات الإنسانية السائدة بين القائدات والمعلمات وعلاقتها بالرضا الوظيفي لدى المعلمات في المدارس الابتدائية الحكومية بمدينة الرياض . *مجلة الدراسات التربوية والإنسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور*، 5(1)، 240-293.
- الشمري، أ. ح. (2018). الاثراء الوظيفي لدى مديري المدارس الابتدائية . *مجلة كلية التربية*. (32).
- الشمري، ع. (2020). ممارسة الشفافية الإدارية في مدارس المرحلة المتوسطة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين . *مجلة العلوم التربوية . كلية التربية بالغردقة . جامعة جنوب الوادي*، 3(4)، 1-42.
- صدقاوي، ك. (2023). تقويم جودة التعليم العالي: تحديد الصفات النموذجية الواجب توافرها في الأستاذ الجامعي حسب آراء وتصورات الطلبة (دراسة ميدانية بكلية العلوم الاجتماعية جامعة ابن خلدون . تيارت). *مجلة الدراسات والبحوث الاجتماعية*، 11(2)، 195-217.
- ضو، ع. (2013). صفات مدير المدرسة الابتدائية كما يراها المعلمون . *مجلة كلية علوم التربية* (5).
- الطراونة، س.، تيسير، م.، السمكري، ح. (2017). قدرة القيادة الإدارية لمديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في الأردن على ممارسة مهارات إدارة التغيير من وجهة نظر المعلمين . *دراسات العلوم التربوية*، 44(4).
- عامر، ف. (2019). علاقة مدير المدرسة بالمجتمع المدرسي . *مجلة كلية التربية* (13).
- العتيبي، م. (2019). دور مديري المدارس الثانوية بمدينة تبوك في تفعيل الشراكة المجتمعية . *المجلة العلمية لكلية التربية . جامعة أسيوط*، 35(6).
- العريني، ع. (2003). الكفايات الأساسية لمديري مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية . *رسالة دكتوراه . جامعة الملك سعود . الرياض*.
- عزوف، ج. (2017). الكفايات القيادية اللازمة لنجاح التسيير بأسلوب مشروع المؤسسة . *مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية* (12)، 81-104.

- علي، ع. (2004). درجة ممارسة القيادة التربوية لدى مديري مدارس التعليم الأساسي في مدينتي دمشق ومدينة حمص وعلاقتها ببعض المتغيرات. *مجلة جامعة دمشق*، 24(1).
- العمرى، م. (2016). المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين بمحافظة المخوة من وجهة نظر المعلمين. *رسالة ماجستير. جامعة الباحة*.
- العنزي، أ.، الأنصاري، ش.، الفاسم، أ. (2017). واقع ممارسة مديري مدارس التعليم العام بدولة الكويت للعلاقات الإنسانية من منظور أعضاء هيئة التدريس. *مجلة كلية التربية* (41)، 112.
- عيسى، ع. (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية ومديراته لأساليب القيادة التربوية من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة المختار للعلوم الإنسانية* (38).
- الغافري، م.، روسني، ب.، أسماء، ع. (2020). مستوى ممارسة مديري المدارس بسلطنة عمان للقيادة التربوية. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 4(47)، 76-105.
- الغميز، و. (2019). واقع الشفافية الإدارية لدى مديري ومديرات معاهد التربية الفكرية بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 3(32)، 25-40.
- فضل، م.، القحطاني، غ. (2022). متطلبات تطوير أداء مدراء مدارس التعليم العام بمحافظة طريب في ضوء مدخل القيادة الأخلاقية. *مجلة كلية التربية. جامعة المنصورة* (117)، 1449-1484.
- فهد، ع. (2014). العلاقة بين مستوى ممارسة مديري المدارس الثانوية للأدوار الإدارية والقيادية ومستوى العلاقات الإنسانية من وجهة نظر المعلمين في دولة الكويت. *رسالة ماجستير تخصص الإدارة والقيادة التربوية. جامعة الشرق الأوسط*.
- فودة، م. (2021). الكفايات القيادية اللازمة لمدير المدرسة. *مجلة دراسات عربية في التربية وعلم النفس* (135)، 527-543.
- محمد، ف. (2007). كفاية مدير المدرسة كمشرف تربوي. *مجلة مركز البحوث التربوية والنفسية* (14)، 235-261.
- مشتالته، ح. (2021). المهارات الإدارية المطلوبة لمديري المدارس الأساسية كما يراها معلمو ومعلمات تلك المدارس في محافظة إربد. *مجلة العلوم التربوية والنفسية*، 5(23)، 1-17.
- مفتاح، ح.، العبدى، م. (2024). واقع الاحتياجات التدريبية للمهارات القيادية لدى مديري مدارس التعليم العام بمديرية عمران في الجمهورية اليمنية. *مجلة مركز جزيرة العرب للبحوث التربوية والإنسانية*، 2(16)، 1-25.
- مقبل، ع. (2018). سمات القائد التربوية وكيفية اختياره. *المجلة العربية للنشر العلمي* (2).
- مكفس، ع.، بوجمعة، ت. (2022). تقييم أداء مديري المدارس الثانوية في ضوء مهارات القائد الإداري الفعال (دراسة ميدانية بثانويات ولاية مسيلة). *مجلة الروافد للدراسات والأبحاث العلمية في العلوم والاجتماعية والإنسانية*، 6(2)، 46-79.
- منصور، م. (2015). درجة ممارسة مديرة المدرسة للقيادة الأخلاقية وتأثيرها على المناخ التنظيمي من وجهة نظر معلمات المرحلة الابتدائية بمحافظة الطائف. *مجلة البحوث التربوية النوعية* (39).
- الموني، ح. (2019). ممارسة مديرات المدارس للشفافية الإدارية من وجهة نظر المعلمات. *مجلة جامعة النجاح للأبحاث العلوم الإنسانية*، 33(60).

المومني، ش. (2024). مستوى ممارسة مديري المدارس الأساسية القيادة الديمقراطية من وجهة نظر معلمين المدارس الأساسية في لواء المزار. *المجلة العلمية لكلية التربية، جامعة أسيوط*، 40(3).

A Talib. (2021). The Relationship between Administrative Transparency and Achievement Motivation for Teachers in Sohar City Schools. *International Journal of Educational Research*, 45(1), 266-283.

Adeolu, J. (2020). Organizational Communication and Teachers' Productivity in Secondary Schools in Ondo State, Nigeria. *Journal of Education and Practice*, 11(17), 94-102.

KARAKÖSE, T. (2007). High school teachers' perceptions regarding principals' ethical leadership in Turkey. *Asia Pacific Education Review*, 8(3), 464-477.

Sairam, B. S. (2017). Development of Program to Enhance Team Building Leadership Skills of Primary School Administrators International Education Studies. 10(7), 143-154.