



أثر القيادة الممكنة على تطوير الأداء المهني لدى المعلمين

سعد بن محمد بن حسين الكرساوي

قسم القيادة والسياسات التعليمية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

د. سعيد بن محمد آل عاتق

قسم القيادة والسياسات التعليمية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

البريد الإلكتروني: salateq@kau.edu.sa

د. حمزة بن ذاكر الزبيدي

قسم القيادة والسياسات التعليمية، كلية التربية، جامعة الملك عبد العزيز، المملكة العربية السعودية

الملخص

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث من وجهة نظر المعلمين والتعرف على مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس محافظة الليث من وجهة نظر المعلمين. ولكتشف عن العلاقة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث والأداء المهني للمعلمين، واستخدمت الدراسة المنهج المسحي الارتباطي، وتكون مجتمع الدراسة من معلمي معلمي مدارس محافظة الليث ، والبالغ عددهم (1660) معلماً، واختيرت عينة الدراسة بطريقة العينة العشوائية البسيطة ، والتي بلغ عدد أفرادها (269) بنسبة (16.20%) من مجتمع الدراسة، وقد توصلت الدراسة إلى أن ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين، وجاء البعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) بقيادة المدارس بدرجة عالية جداً من وجهة نظر المعلمين. وخلصت النتائج إلى وجود علاقة ارتباطية إيجابية عالية القيمة بين درجة ممارسة القيادة الممكنة في المدارس الثانوية ومستوى والأداء المهني للمعلمين ، وأوصت الدراسة بإعطاء المعلمين فرصاً أكبر للمشاركة في عملية صنع القرارات، و تعزيز أهمية العمل وبخاصة تلك المتعلقة بهم أو التي تؤثر في عملهم من خلال أساليب و ممارسات قيادية ممكنة على النحو الذي يخدم تحقيق الأهداف التعليمية و التنظيمية للمدرسة.

الكلمات المفتاحية: القيادة الممكنة، الأداء المهني، المعلمين.



The Impact of empowered Leadership on developing Teachers' Professional Performance

Saad bin Mohammed bin Hussein Al-Karsawi

Department of Educational Leadership and Policies, College of Education, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

Dr. Saeed bin Mohammed Al-Atiq

Department of Educational Leadership and Policies, College of Education, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

Email: salateq@kau.edu.sa

Dr. Hamza bin Dhaker Al-Zubaidi

Department of Educational Leadership and Policies, College of Education, King Abdulaziz University, Kingdom of Saudi Arabia

ABSTRACT

The study aimed to identify the degree of practice of empowered leadership in schools in Al-Laith Governorate, from the teachers' perspective, and to identify the level of professional performance development among teachers in Al-Laith Governorate schools, from their perspective. To reveal the statistical relationship between the average responses of sample members regarding the practice of empowered leadership in schools in Al-Laith Governorate and teachers' professional performance, the researcher used a correlational survey method. The study population consisted of (1,660) teachers in Al-Laith Governorate schools. The study sample was selected using a simple random sampling method, with (269) members representing (16.20%) of the study population. The study concluded that the practice of empowered leadership in schools in Al-Laith Governorate was (very high) from the teachers' perspective. The dimension (demonstrating confidence in high performance) in school leaders was (very high) from the teachers' perspective. The results concluded that there is a highly significant positive correlation between the degree of empowered leadership practice in secondary schools and the level and professional performance of teachers. The study recommended giving teachers greater opportunities to participate in the decision-making process and enhancing the importance of their work, particularly those related to them or affecting their work, through empowered leadership methods and practices that serve to achieve the school's educational and organizational goals. Keywords: empowered leadership, professional performance, teachers.

Keywords: Possible leadership, professional performance, teachers.



المقدمة :

في ظل التقدم والتغيرات التي طرأت على إدارة المنظمات وإدارة العاملين بها فقد سعت كل منظمة إلى اتباع طرق حديثة في الإدارة وذلك لإنجاح المنظمة وتطويرها وتقديمها ومن ضمن الطرق التي اتخذتها هي تنمية العلاقة بين الأفراد والمنظمة وبين القادة والأفراد وذلك لخلق مناخ يسوده الألفة والمحبة والعلاقات الإيجابية وقد سعت المنظمات إلى وضع الثقة في عنصرها البشري والحرص على تطويره في بيئة العمل ومن تلك المنظمات التعليم فقد سعت وزارة التعليم إلى تطوير الأداء المهني للمعلمين ويحتاج هذا الميدان إلى قيادات تمتلك مهارات قيادية تسهم في خلق بيئة إدارية تساعد على تطوير البيئة التعليمية ولقد حظيت التنمية المهنية للمعلم باهتمام كبير من الباحثين والتربويين ولقد وضعت هيئة تقويم التعليم في المملكة العربية السعودية معياراً خاصاً من معايير الرخصة المهنية للتطوير المهني .

ويبين برسولي وآخرون (2019) أن تحلي المسؤولين في المنظمة بالصفات القيادية التمكينية سيشعر العاملون في المنظمة بأنهم عناصر هامة في نجاح المنظمة ويجعل العمل أكثر متعة وحافزاً كما أنه يبني الثقة ويفعل المشاركة بين العاملين ويشير كلا من الشهري والحري (2021) بأن القيادة الممكنة في كونها سلوك يدعم اللامركزية وإزالة القيود ويعزز الثقة في أداء العاملين وتمكين مشاركتهم كما اتضح لنا أهمية الثقة في القائد وأنها أحد المتغيرات الحاسمة في الأداء التنظيمي.

ويذكر الصبحي (2024) بأن القيادة الممكنة نمط قيادي فاعل وحاسم في زيادة الكفاءة الذاتية وتقليل الاعتماد على المركزية ويسعى إلى دعم المشاركة في صنع القرار وتبادل المعلومات.

كما يوضح مرزوق (2017) أن نمط القيادة الممكنة هو نمط قيادي من شأنه تحقيق لامركزية السلطة وإعطاء الموظفين قدر أكبر من المسؤولية دون تدخل مباشر.

وبناء على ما سبق يتضح لنا أهمية القيادة الممكنة في كونها ركيزة مهمة في تطوير الأداء المهني للمعلمين وهي السبيل الذي يمكن من خلاله تحسين جودة التعليم وتحقيق النجاح للطلاب.

مشكلة الدراسة:

يعد التطوير المهني للمعلم أمراً بالغ الأهمية للمعلم وقد أولت وزارة التعليم هذا الأمر بالغ اهتمامها حيث يعد المعلم أحد الركائز الأساسية في العملية التعليمية ونجاحها حيث تؤثر كفاءته بشكل مباشر على جودة التعليم ومخرجاته.

وتعد القيادة الممكنة من أبرز الأنماط التي تساهم في تحفيز التابعين وتعزز ثقتهم بأنفسهم ومن واقع عمل الباحثين في الميدان التعليمي وحصوله على دورات في مجال التطوير المهني لاحظ مدى فائدتها في مجال التطوير المهني وحاجة المعلمين أيضاً إلى دورات في هذا المجال تبعاً لنمط القيادة الذي يتبعه مديروهم وهذا ما دفع إلى دراسة أثر القيادة الممكنة على التطوير المهني للمعلمين وأدائهم التدريسي للكشف عن دورها في تحسين جودة التعليم ومخرجاته.

وعليه تبلورت مشكلة البحث الحالية في السؤال الرئيس التالي:

- ما أثر القيادة الممكنة لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين من وجهة نظر المعلمين بمحافظه الليث؟

وقد أنبثق من السؤال الرئيس السابق الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين بمحافظه الليث؟
2. ما مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظه الليث؟
3. هل توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظه الليث والأداء المهني للمعلمين من وجهة نظرهم؟

أهداف الدراسة:

1. التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس لأبعاد القيادة الممكنة من وجهة نظر المعلمين
2. التعرف على مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظه الليث.
3. الكشف عن الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظه الليث والأداء المهني للمعلمين من وجهة نظرهم.

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية الدراسة من أهمية القيادة الممكنة باعتبارها نمط من أنماط القيادة المؤثرة على الأتباع والمنظمة على حد سواء وذلك من خلال أساليب فعالة تحقق الأهداف التربوية المراد تحقيقها وتمكنهم من مواجهة التحديات التي تعترض عمليات القيادة في المؤسسات التعليمية ومن أهمها تطوير الأداء المهني للمعلمين والذي يعتبر ركيزة أساسية في العملية التعليمية والمساهمة في تطوير برامج تدريبية تساعد على تطوير الأداء المهني للمعلمين مما يعود على الميدان التعليمي بالتطور في جميع المجالات التعليمية والسعي في عملية التطوير المهني للمعلمين فيما يتوافق مع توجهات وزارة التعليم .

حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تناولت هذه الدراسة القيادة الممكنة بأبعادها التالية (المشاركة في صنع القرار، الثقة بالأداء العالي، تعزيز فرص المشاركة، الاستقلالية من القيود البيروقراطية) بالإضافة إلى متغير تطوير الأداء المهني للمعلمين بأبعاده التالية (التطوير في مجال التخطيط، التطوير في مجال التدريب، التطوير في مجال الاتصال الإداري، التطوير في مجال الموارد والتقنيات).
- الحدود المكانية: سوف تطبق الدراسة على مدارس محافظة الليث.
- الحدود البشرية: سوف تختص الدراسة بمعلمي المدارس في محافظة الليث
- الحدود الزمانية: ستمت الدراسة في الفصل الدراسي الثالث للعام الدراسي 1446 هـ

مصطلحات الدراسة:**القيادة الممكنة:**

يعرفها أهيرني (2005) على أنها سلوكيات القائد والتي تساهم في تعزيز مغزى العمل وأهميته من خلال المشاركة في صنع القرارات، ودعم الاستقلالية وإظهار الثقة في أداء الموظفين. عرفها أرنولد (2000) على أنها ذلك النمط القيادي الذي يعني بمشاركة القائد رؤوسيه في اتخاذ القرارات، وتدريبهم وتوجيههم وإظهار الاهتمام والتفاعل مع الفريق. كما يعرفها برسولي وآخرون (2019) على أنها عملية إعادة توزيع أو نقل سلطة صنع القرار إلى الأفراد الذين لا يملكونها، ومنح الفرد سلطة لممارسة وظيفته، بحيث يكون أقدر على حل مشاكل العمل وأكثر مساهمة في تخطيط وتنفيذ المهام. ويتضح من التعريفات السابقة أن القيادة الممكنة تهتم بإشراك المرؤوسين في صنع القرارات وإعطائهم المزيد من الصلاحيات والاستقلالية في أداء أعمالهم وزيادة الدافعية لديهم. وبناء على ما سبق من تعريفات فيمكن أن تعرف القيادة الممكنة إجرائياً بأنها أسلوب قيادي يقوم على تمكين الأفراد في المنظمة حيث يقوم القائد بمنح الأفراد المسؤوليات والصلاحيات اللازمة لأداء مهامهم وتشجيعهم على اتخاذ القرارات بأنفسهم.

التطوير المهني:

وقد عرف هسبنس وكلمسون ((Clemson & husbands 2001)) التطوير المهني للمعلمين بأنه: العملية التي يمكن من خلالها تحسين أداء المدرسين مهنيًا، أي تطوير طرق التدريس والأساليب التي يستخدمونها في التعليم وكذلك تطوير وتحديد الأهداف التي يسعون إلى تحقيقها والتركيز على تطوير جودة المخرجات.

أولاً: الإطار النظري:

القيادة هي عملية التأثير على الأفراد لتحقيق أهداف معينة، وهي تتضمن توجيهه، تحفيزه، وتنسيق سلوك الأفراد والجماعات داخل المنظمة لتحقيق النجاح والتقدم. يصفها العديد من الباحثين بأنها القدرة على استثمار المهارات والخبرات في تحفيز الآخرين لبلوغ أهداف مشتركة. وعرفها العتيبي (2021) بأنها ذلك النمط القيادي الذي يتبناه قائد المدرسة كأسلوب تشاركي يستند إلى المشاركة في صنع القرارات وإظهار الثقة في أداء المعلمين، وتعزيز أهمية العمل لديهم، بالإضافة إلى دعم استقلاليتهم في أداء مهامهم مع تزويدهم بالخبرات والمعارف والأنشطة التدريبية اللازمة لتطوير مهاراتهم من أجل تحقيق الأهداف.



ومن ناحية أخرى يعد التطوير المهني للمعلمين أحد العوامل الأساسية التي تساهم في تحسين جودة التعليم وزيادة فعالية الأداء التدريسي في المدارس. تشير الدراسات السابقة إلى أن المعلم الذي يحظى بفرص تطويرية مستمرة يكون أكثر قدرة على الاستجابة للتحديات التعليمية والتربوية، وأكثر استعداداً لتطبيق استراتيجيات تعليمية حديثة.

تشير دراسة أجراها "غولد" (2019) إلى أن التطوير المهني يساعد المعلمين على اكتساب معارف جديدة، وتطوير مهاراتهم التربوية، وبالتالي تحسين نتائج الطلاب. وقد أشارت الدراسات إلى أن المعلم الذي يتلقى برامج تدريبية بانتظام يمتلك استعداداً أكبر لتجديد معلوماته، مما ينعكس إيجاباً على تحصيل طلابه الأكاديمي. ويبين العجمي (2009) إلى أنه ينبغي توفير أنشطة تدريب وتطوير مهني وتسهيل الضوء على الاحتياجات التدريبية للمعلمين ومحاكاة التطور العالمي في مجال التدريب وغيره فيما يعود على المعلم بالنفع والفائدة.

المبحث الأول: القيادة الممكنة فلسفتها ومفهومها

نظراً لتطور المجتمعات وتحضرها خلال السنوات السابقة وهذا الأمر أدى إلى زيادة التواصل بين هذه المجتمعات وسهولة العلاقات بين الأفراد ولكي تستطيع المنظمات تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية فقد ظهر نموذج حديث للقيادة يعرف بالقيادة الممكنة وفي هذا النموذج يكون القادة والمؤوسين شركاء في صنع القرار داخل المنظمة حيث يؤكد برسولي (2019) بأنها أسلوب قيادي ينسجم مع قوة الخبرة وقوة المعرفة وقوة الاعجاب بشخص القائد فالقادة الفاعلون هم الذين يقومون بتمكين مؤوسيهم وبتوفير الصلاحيات والمعلومات اللازمة لهم. وقد تزايد الاهتمام بنمط القيادة الممكنة من قبل العلماء تأثراً بنزعة التمكين الإداري الذي يقوم على أساسية مفادها أن سلطة اتخاذ القرار يجب أن يتم تفويضها للموظفين في الصفوف الأمامية لكي يمكن تمكينهم من الاستجابة بصورة مباشرة لطلبات العملاء ومشكلاتهم واحتياجاتهم، فكان ذلك سبب لظهور نمطين للتمكين: التمكين النفسي، والتمكين الإداري ليظهر بعد ذلك ما يسمى بالتمكين الهيكلي الذي انطلقت منه فكرة القيادة الممكنة (العتيبي 2019).

وفي دراسات القيادة الممكنة يبرز نموذجان معتبران الأول قدمه أرنولد وزملاؤه (2000) ويتكون هذا النموذج من خمسة أبعاد للقيادة الممكنة هي: المشاركة والتدريب، والتوجيه، والاهتمام، والدعم أما النموذج الآخر فقدمه أهرني وزملاؤه (2005) وفيه تم تقسيم أبعاد القيادة الممكنة إلى أربعة أبعاد هي: تعزيز معنى العمل والمشاركة في صنع القرار والثقة في الأداء العالي والاستقلالية من القيود البيروقراطية القرنى (2020) كما يعرفها همبر ستاد وآخرون (2014) بأنها نمط للقيادة يهدف إلى تحويل المؤوسين إلى قادة بمعنى قدرتهم على قيادة أنفسهم. وبناء على ما سبق من تعريفات فيمكن تعريف القيادة الممكنة في السياق المدرسي بأنها أسلوب إداري يركز على تمكين المعلمين من تولي مسؤولية اتخاذ القرار والمشاركة الفعالة في تحقيق الأهداف وتعزيز الثقة والتفويض وهذا ما يؤدي إلى تحسين نواتج التعلم في المدارس.

أهمية القيادة الممكنة:

القيادة الممكنة تعد من أهم أساليب القيادة الحديثة، فهي تركز على تمكين الأفراد ومنحهم القدرة والثقة في المشاركة الفعالة واتخاذ القرارات التي تؤثر على عملهم ومساوهم المهني. في هذا النوع من القيادة، لا يكون القائد هو المصدر الوحيد للقرارات والتوجيهات، بل يعمل كمرشد وداعم يتيح لأعضاء الفريق تطوير قدراتهم وتحمل مسؤوليات أكبر وقد الدراسات الحديثة مبين أهمية القيادة الممكنة في المنظمات حيث يشير مرزوق وآخرون

(2017) إلى أن نمط القيادة الممكنة هو نمط قيادي من شأنه تحقيق لامركزية السلطة وإعطاء الموظفين قدر أكبر من المسؤولية دون تدخل مباشر. والقادة التمكينيين يظهرون الثقة في قدرة موظفيهم مما ينعكس على ذلك على أداء الموظف داخل المنظمة ويزيد ثقتهم في أنفسهم وهذا ما أشار له أهرني وآخرون (2005) حيث وجدوا أن القيادة الممكنة ترتبط بشكل إيجابي بالكفاءة الذاتية وترتبط أيضاً بالتمكين النفسي لأن القيادة الممكنة تدعم اللامركزية لدى الموظفين وتشعرهم بالاستقلالية ومسؤولية اتخاذ القرار في وظائفهم وفي السياق التعليمي ظهرت العديد من الدراسات التي تبرز دور القيادة الممكنة في التعليم حيث يشير بليز وبليز (2001) إلى أن تمكين المعلمين أحد أفضل الأساليب التي يمكن للمدرسة من خلالها تحقيق رسالتها وأهدافها، وأشار بوجلر وسوميتش (2004) أن المعلمين الممكنون يظهرون مستوى أعلى من الالتزام التنظيمي مما يعني ضمناً أن



تمكين القيادة يؤدي إلى وجود معلمين أكثر التزاما. كما يتضح لنا من خلال التعريفات السابقة أهمية القيادة الممكنة

وخاصة في التعليم لأنها تعد جزءا مهما فهي تركز على تمكين المعلمين في عملهم وتحمل المسؤولية وفي هذا السياق يكون دور القائد داعما للمعلمين يمكنهم من اتخاذ القرارات والتعبير عن أفكارهم بحرية مما يحدث أثرا كبيرا في العملية التعليمية.

مقاييس القيادة الممكنة وأبعادها:

مقياس أرنولد وفريقه قام أرنولد وفريقه بعدة دراسات لبناء مقياس جديد لقياس سلوك القيادة الممكنة وتم التوصل بعد تلك إجراء تلك الدراسات إلى مقياس مكون من خمسة أبعاد للقيادة الممكنة وهي (التوجيه والإعلام والقيادة بالقدوة والتفاعل مع الفريق واتخاذ القرار التشاركي) ويسمى هذا المقياس the empowering leadership

ويتكون المقياس من الأبعاد التالية: التوجيه، الإعلام، القيادة بالقدوة، التفاعل مع الفريق القرار التشاركي، اتخاذ القرار

تحتوي القيادة الممكنة على أربعة أبعاد اعتمادا على مقياس (Ahearne et al 2005) أهرني وهي: تعزيز أهمية العمل، دعم المشاركة في صنع القرار، إظهار الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية.

المبحث الثاني: التطوير المهني للمعلمين

التطوير المهني للمعلمين هو عملية مستمرة تهدف إلى تحسين كفاءات المعلمين ومعارفهم ومهاراتهم بما يساهم في رفع جودة العملية التعليمية وتعزيز مخرجات التعليم. يشمل التطوير المهني مجموعة واسعة من الأنشطة والبرامج التدريبية التي تهدف إلى تزويد المعلمين بالمعارف التربوية الحديثة، والأساليب التعليمية المتطورة وكذلك الأدوات التي تمكنهم من مواكبة التغيرات السريعة

في مجال التعليم. ويعرفها عامر (2011) أنها تنمية القدرة لدى الشخص بما يساعد على فهم المشاكل التي تواجهه ومعرفة مدى تأثيرها على الأمور التي يعالجها أو التي ترتبط بمشاكل العمل وذكر عبد السلام (2009) أنه لم يعد ينظر إلى إعداد المعلمين بأنه عملية تنتهي بحصول المعلم على الدرجة الجامعية التي تؤهله للعمل بمهنة التدريس وإنما ينظر إليها على أنها عملية متعددة منها ما يتم قبل التحاق المعلم بالمهنة ومنها ما يتم بعد دخوله فيها.

أهداف تطوير الأداء المهني:

أهداف التطوير المهني للمعلمين متعددة، وتركز على تحقيق تقدم نوعي ومستدام في التعليم من خلال تحسين كفاءات المعلمين وتطوير بيئة تعليمية ملائمة. تهدف هذه العملية المستمرة إلى تزويد المعلمين بالأدوات والمعرفة اللازمة لمواكبة التطورات التعليمية وتعزيز جودة التعليم من خلال تحسين كفاءة الأداء التدريسي ورفع مستوى كفاء المعلمين أيضا من خلال تزويدهم بأساليب تعليمية حديثة وتقنيات تربوية متقدمة تساعد على تقديم محتوى تعليمي بطرق مميزة وتناسب مع احتياجات الطلاب والتطوير المهني للمعلمين يساهم في بناء بيئة تعليمية متميزة تدعم نمو الطلاب وتطورهم وتعزز من مكانة المعلمين كقادة تربويين وموجهين قادرين على تلبية متطلبات العصر وتحقيق تطلعات المجتمع. ويشير العازمي (٢٠٢١) بأن من أبرز أهداف التطوير المهني هو تحقيق النمو المستمر للمعلم ورفع مستواه المهني وتنمية الجوانب الإبداعية لديه.

أهمية التطوير المهني:

التطوير المهني للمعلمين هو عنصر أساسي في تحسين جودة التعليم والنهوض بمستوى الطلاب. حيث إنه يساعد المعلمين على تحسين مهاراتهم وتحديث معارفهم بما يتماشى مع التطورات الحديثة في مجال التعليم. يعد التطوير المهني استثماراً مستداماً يعزز فعالية المعلمين وقدرتهم على تقديم تجربة تعليمية ثرية ومتكاملة. ويبيّن (FRANKES 2008) حول العلاقة الوثيقة بين التطوير المهني واعتقادات المعلمين ومستوى أدائهم وأن مستوى التطوير المهني الذي يتلقاه المعلمين يؤثر إيجابيا على طرق تدريسهم وأدائهم.

أساليب التطوير المهني:

ومن حيث أساليب وطرق التطوير المهني للمعلمين فكما يشير المهداوي (٢٠٢٣) عن سباركز ولوكز هورسلي (Horsley- Loucks and Sparks, 2009) خمسة نماذج كما يلي:



أولاً: التطوير الموجه ذاتياً: وفيه ينمو لدى المعلم اعتقاد بضرورة وأهمية التطوير والتطور الذاتي حينما يحدد مطالبه واحتياجاته ثم يقوم بتطوير قدراته وحل مشاكله ذاتياً.

ثانياً: الملاحظة والتقييم: ويعتمد على ملاحظة شخص آخر لتدريسه داخل الفصل وتقييمه، وتقييم تعلم طالبه من خلال إعطائه تغذية راجعة على أدائه.

ثالثاً: المشاركة الفعلية في عمليات التطوير والتحسين: والتي تسمح للمعلم بالتطور المهني من خلال المناقشة، والملاحظة والتجريب والتدريب، وبالتالي اكتساب مهارات واتجاهات جديدة.

رابعاً: التدريب: والذي يجب أن يعد من خلال خبراء يحددون الأهداف والمخرجات والأنشطة لعملية التدريب حتى تحقق أهدافها.

خامساً: الاستقصاء الموجه: الذي من خلاله يمكن للمعلم تحديد المشكلة وجمع معلومات حولها وتحليلها وتغيير الممارسات التدريسية بناء على نتائجها.

طريقة وإجراءات الدراسة

هدفت الدراسة إلى أثر القيادة الممكنة على تطوير الأداء المهني لدى المعلمين و يتناول هذا الفصل عرضاً لمنهجية الدراسة، ومتغيراتها، ومجتمع وعينة الدراسة، كما يوضح أداة الدراسة لجمع البيانات اللازمة، والإجراءات التي سوف تستخدم للتأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وأساليب المعالجة الإحصائية في تحليل بيانات الدراسة التي تهدف للتعرف على درجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث بمكتب التعليم بمحافظة الليث من وجهة نظر المعلمين، كما تهدف للتعرف على مستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس بمكتب التعليم بمحافظة الليث من وجهة نظر المعلمين، وكذلك تهدف للكشف عن العلاقة الارتباطية ذات الدلالة الإحصائية بين ممارسة القيادة الممكنة ومستوى الأداء المهني للمعلمين في المدارس بمكتب التعليم بمحافظة الليث.

أولاً: منهج الدراسة:

استخدم الدراسة المنهج الوصفي وذلك لملاءمته مع أسئلة البحث وأهدافه، ويعد المنهج الوصفي الارتباطي الملائم لطبيعة الدراسة الحالية وأهدافها، ويمكن من خلاله تحقيق هدفها الرئيس في التعرف على العلاقة الارتباطية بين البراعة التنظيمية وتحقيق التميز المؤسسي في مدارس مدينة الباحة ولهذا استخدم الدراسة الأسلوب المسحي لاستطلاع رأي المعلمين عن درجة ممارسة القيادة الممكنة ومستوى الأداء المهني للمعلمين في مدارس محافظة الليث بمكتب التعليم بمحافظة الليث وتحديد طبيعة العلاقة ودرجتها بين المتغير المستقل: القيادة الممكنة، والمتغير التابع: تطوير الأداء المهني للمعلمين.

مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة الحالية من جميع معلمي المدارس بمكتب التعليم بمحافظة الليث، والبالغ عددهم (1660) معلماً، وفقاً للإحصائيات الواردة عن قسم الموارد البشرية في الإدارة العامة للتعليم بمحافظة الليث للعام الدراسي 1446هـ، ويبين الجدول (3 - 1) توزيع معلمو مدارس محافظة الليث بمكتب التعليم بمحافظة الليث حسب (المراحل الدراسية - سنوات الخبرة).

جدول (3 - 1) توزيع معلمو المدارس بمكتب التعليم بمحافظة الليث حسب (المراحل الدراسية - سنوات الخبرة).

المتغيرات	الفئات	العدد	النسبة المئوية
المراحل الدراسية	ابتدائي	119	44.23%
	متوسط	65	24.16%
	ثانوي	85	31.56%
	المجموع	269	100%
سنوات الخبرة	أقل من 5 سنوات	24	8.92%
	من 5-10 سنوات	21	7.80%
	أكثر من 10 سنوات	224	83.27%
	المجموع	269	100%



متغيرات البحث: يتناول البحث المتغيرات الآتية:

- 1- المراحل الدراسية ويشمل (ابتدائي - متوسط - ثانوي)
- 2- سنوات الخبرة وتشمل (أقل من 5 سنوات – من 5-10 سنوات - أكثر من 10 سنوات).

عينة الدراسة:

تم اختيار عينة الدراسة من أفراد مجتمع الدراسة بطريقة العينات العشوائية البسيطة؛ وذلك للوصول إلى نتائج شاملة لجغرافية المنطقة التي تنتوع فيها التضاريس.

أداة الدراسة:

استخدمت الاستبانة كوسيلة لجمع البيانات، وبعد مراجعة الأدب النظري والدراسات السابقة المتعلقة بمحوري هذه الدراسة، تم تطوير وصياغة الاستبانة، مستخدماً مقياس القيادة الممكنة الذي صمم للمحور الأول، والذي يتضمن أربعة أبعاد: تعزيز أهمية العمل، المشاركة في صنع القرارات، إظهار الثقة في الأداء العالي، الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية ويتكون من 12 عبارة. أما المحور الثاني، المتعلق بمستوى الأداء المهني للمعلمين، فقد صمم مقياس الأداء المهني للمعلمين ويتضمن أربعة أبعاد: التطوير في مجال التخطيط، التطوير في مجال التدريب، التطوير في مجال الاتصال الإداري، التطوير في مجال الموارد والتقنيات، ويتكون من 17 عبارة، واحتوت الاستبانة في صيغتها النهائية.

- صدق أداة الدراسة:

أ) صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول (القيادة الممكنة) :

للتأكد من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) معلم (تم استبعادهم من العينة الأساسية للدراسة)، ومن ثم استخراج معاملات صدق البناء بحساب معامل الارتباط بيرسون (Pearson's correlation coefficient) " بين كل عبارة من العبارات مع البعد الوارد فيه لإظهار مدى اتساق العبارات مع البعد الواردة فيه.

جدول (2-3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول (N=30)

معاملات ارتباط "بيرسون" لعبارات المحور الأول: القيادة الممكنة							
تعزيز أهمية العمل		المشاركة في صنع القرارات		إظهار الثقة في الأداء العالي		الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	**0.85	4	**0.84	7	**0.83	10	**0.91
2	**0.93	5	**0.85	8	**0.80	11	**0.83
3	**0.91	6	**0.89	9	**0.92	12	**0.96

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يبين جدول (3-6) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول: تعزيز أهمية العمل بين (0.85 – 0.93)، أما بالبعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.84 – 0.89)، وللبعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي تراوحت بين (0.80 – 0.92)، وللبعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية تراوحت بين (0.83 – 0.96)، مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الأول.



ب) الصدق البنائي للمحور الأول:

تم التحقق من الصدق البنائي للمحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمحور الأول، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (3-3)

معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الأول

م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	البعد الأول: تعزيز أهمية العمل	**0.63
2	البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات	**0.59
3	البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي	**0.75
4	البعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	**0.78

**دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من جدول (3-3) السابق أنّ قيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة التي يتكون منها المحور الأول من الاستبانة والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.59 – 0.78)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصدق البنائي للمحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث).

2) صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني (الأداء المهني للمعلمين)

للتأكد من صدق البناء التكويني لأداة الدراسة، تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية قوامها (30) معلم (تم استبعادهم من العينة الأساسية للدراسة)، ومن ثم استخراج معاملات صدق البناء بحساب معامل الارتباط بيرسون " (Pearson's correlation coefficient) " بين كل عبارة من العبارات مع البعد الوارد فيه

جدول (4-3) معاملات ارتباط بيرسون بين درجات كل عبارة والدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الثاني (N=30)

معاملات ارتباط "بيرسون" لعبارات المحور الثاني: الأداء المهني للمعلمين							
التطوير في مجال التخطيط		التطوير في مجال التدريب		التطوير في مجال الاتصال الإداري		التطوير في مجال الموارد والتقنيات	
العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط
1	**0.98	6	**0.53	10	**0.91	14	**0.86
2	**0.85	7	**0.93	11	**0.85	15	**0.93
3	**0.98	8	**0.91	12	**0.93	16	**0.87
4	**0.77	9	**0.93	13	**0.78	17	**0.95
5	**0.97						

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة 0.01

يبين جدول (4-3) السابق أن معاملات ارتباط العبارات بالدرجة الكلية للبعد الذي تنتمي إليه العبارة من المحور الثاني من الاستبانة (مستوى الأداء المهني للمعلمين في مدارس محافظة الليث في محافظة الليث) جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، وقد جاءت قيم معاملات الارتباط بقيم عالية حيث تراوحت في البعد الأول: التطوير في مجال التخطيط بين (0.77 – 0.98)، أما بالبعد الثاني: التطوير في مجال التدريب فقد تراوحت معاملات الارتباط بين (0.53 – 0.93)، وللبعد الثالث: التطوير في مجال الاتصال الإداري تراوحت بين (0.85 – 0.93)، وللبعد الرابع: التطوير في مجال الموارد والتقنيات تراوحت بين (0.86 – 0.95) مما يدل على توافر درجة عالية من صدق الاتساق الداخلي للمحور الثاني

**ب) الصديق البنائي للمحور الثاني:**

تم التحقق من الصديق البنائي للمحور الأول من خلال إيجاد معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لكل بعد والمجموع الكلي للمحور، ويوضح نتائجها الجدول التالي:

جدول (3-5): معاملات الارتباط بين درجات كل بعد والدرجة الكلية للمحور الثاني

م	الأبعاد	معامل الارتباط
1	البعد الأول: التطوير في مجال التخطيط	0.54**
2	البعد الثاني: التطوير في مجال التدريب	0.85**
3	البعد الثالث: التطوير في مجال الاتصال الإداري	0.86**
4	البعد الرابع: التطوير في مجال الموارد والتقنيات	0.89**

** دال إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)

يتبين من جدول (3-5) السابق أن قيم معاملات الارتباط للأبعاد الأربعة التي يتكون منها المحور الأول من الاستبانة والمجموع الكلي للمحور جاءت قيم مرتفعة حيث تراوحت بين (0.54 – 0.89)، وكانت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01)، مما يدل على توافر درجة عالية من الصديق البنائي للمحور الثاني من الاستبانة (مستوى الأداء المهني للمعلمين في مدارس محافظة الليث).

ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من ثبات الاستبانة من خلال حساب ثبات الاتساق الداخلي للعبارات باستخدام معامل ألفا كرونباخ، كما تبين النتائج بجدول (3-6) التالي:

جدول (3-6): معاملات ثبات ألفا كرونباخ للأبعاد ومحوري الاستبانة

م	البعد	عدد العبارات	معامل الثبات
القيادة الممكنة	البعد الأول: تعزيز أهمية العمل	3	0.89*
	البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات	3	0.87*
	البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي	3	0.84*
	البعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	3	0.85*
المجموع الكلي للمحور الأول (القيادة الممكنة)		12	0.94*
الأداء المهني للمعلمين	البعد الأول: التطوير في مجال التخطيط	5	0.94*
	البعد الثاني: التطوير في مجال التدريب	4	0.63*
	البعد الثالث: التطوير في مجال الاتصال الإداري	4	0.83*
	البعد الرابع: التطوير في مجال الموارد والتقنيات	4	0.90*
المجموع الكلي للمحور الثاني (الأداء المهني للمعلمين)		17	0.95*

يتضح من جدول (3-6) السابق أن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث) جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (0.84 – 0.89)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الأول (0.94) وأن قيم معاملات الثبات لأبعاد المحور الثاني من الاستبانة (مستوى الأداء المهني للمعلمين في مدارس محافظة الليث) جاءت بقيم عالية حيث تراوحت قيم معاملات الثبات للأبعاد بين (0.63 – 0.94)، وبلغت قيمة معامل الثبات الكلي للمحور الثاني (0.95). وتشير هذه القيم من معاملات الثبات إلى صلاحية الاستبانة للتطبيق وإمكانية الاعتماد على نتائجها والوثوق بها.

طريقة التصحيح ومعيار الحكم على قيم المتوسطات:

تم استخدام مقياس (ليكرت الخماسي) لتحديد استجابة كل عبارة من عبارات الاستبانة، والجدول (3-7) يبين الأوزان التقديرية المقابلة لكل استجابة.



الجدول (3-7): الأوزان التقديرية لبدائل الاستجابة لكل عبارة من عبارات الاستبانة

نوع العبارة	بدائل الاستجابة	موافق تماماً	موافق	إلى حد ما	غير موافق	غير موافق تماماً
موجبة		5	4	3	2	1

وتعتبر الدرجة الكلية على المقياس عن مجموعة الأوزان التقديرية التي حصل عليها المعلمون والمعلمات في جميع عبارات الأداة، وبهذا تكون أدنى درجة لإجابة الأداة (1) وأعلى درجة (5).
ولتحديد معايير الحكم على المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد عينة الدراسة لعبارات الاستبانة، فإنه يتم تحديد المدى، وهنا حسب المدى والذي يساوي $(5 - 1 = 4)$ ، ثم يؤخذ ويقسم على عدد تدرج مقياس ليكرت الخماسي $(4 \div 5 = 0.80)$ ، وبهذا يظهر لنا ما يسمى بطول الفترة أو الفئة، بعد ذلك تُضاف هذه القيمة (0.80) إلى أقل وزن تقديري في المقياس وهو يساوي الواحد الصحيح، وبهذا تتشكل لنا الفترة الأولى في المقياس، ثم يُضاف إلى الفترة الأولى طول الفترة مرة أخرى $(2.60 = 0.80 + 1.80)$ لتتشكل لنا الفترة الثانية في المقياس، وهكذا نواصل إضافة طول الفترة في كل مرة لتشكيل الفترة التي تليها، حسب عدد فترات المقياس أو فئاته. وتُعد عملية تحديد المدى وطول الفترة من الأمور الأساسية في بناء المقاييس التربوية، واستناداً إلى ذلك فإنه يمكن تقييم المتوسطات الحسابية التي توصلت إليها الدراسة، كما يمكن التعامل معها لتفسير البيانات على النحو التالي، كما في الجدول (3-8).

الجدول (3-8): مقياس تفسير البيانات للتعليق على النتائج

مستوى الاستجابة	المتوسط الحسابي	الوزن النسبي
غير موافق تماماً	1.00 - أقل من 1.80	20% - أقل من 36%
غير موافق	1.80 - أقل من 2.60	36% - أقل من 52%
إلى حد ما	2.60 - أقل من 3.40	52% - أقل من 68%
موافق	3.40 - أقل من 4.20	68% - أقل من 84%
موافق تماماً	4.20 - 5.00	84% - 100%

نتائج الدراسة ومناقشتها

إجابة السؤال الأول: "ما درجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث من وجهة نظر المعلمين؟". وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحاور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث)، والتي حددت في أربعة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (4-1) التالي:

جدول (4-1): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحاور الأول من الاستبانة (درجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث)، مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
3	البعد الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي	4.41	0.66	1	عالية جداً
1	البعد الأول: تعزيز أهمية العمل	4.27	0.79	2	عالية جداً
4	البعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	4.18	0.71	3	عالية
2	البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات	3.97	0.86	4	عالية
	المجموع الكلي (درجة ممارسة القيادة الممكنة)	4.21	0.65	---	عالية جداً

يتبين من جدول (4-1) السابق أن درجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لدرجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث (4.21)، بانحراف معياري قدره (0.65) وجاءت الانحرافات المعيارية لجميع أبعاد



المحور بقيم (0.66 – 0.86) على الترتيب، وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس حول درجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث لهذه الأبعاد . ويمكن تفسير حصول ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث على درجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين إلى جهود وزارة التعليم في وضع معايير كفيلة باختيار العناصر البشرية ذات الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية، والاتجاهات الإيجابية نحو التمكين القيادي، ووعي قادة مدارس محافظة الليث بمضامين القيادة الممكنة وبأهمية تمكين المعلمين وإشراكهم في العملية التربوية.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول ممارسة مدارس محافظة الليث للقيادة الممكنة على درجة عالية جداً من وجهة نظر المعلمين مع نتيجة دراسة دراسة الصبحي (٢٠٢٤) التي توصلت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة يمارسون القيادة الممكنة بدرجة عالية.

كما يتبين من الجدول السابق أن ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.41)، يليه في الترتيب الثاني ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (تعزيز أهمية العمل) بمتوسط حسابي (4.27)، يليه في الترتيب الثالث ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) بمتوسط حسابي (4.18)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية جداً) وفي الترتيب الأخير جاء ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (المشاركة في صنع القرارات) بمتوسط حسابي (3.97)، وجاءت بدرجة ممارسة (عالية). ويمكن تفسير وجود بُعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) في الترتيب الأول إلى أن هذا البعد لا يقتضي من قائد المدرسة سوى مهارات اتصال وتواصل ومهارات تعزيز ثقة، بينما يعود وجود بُعد (المشاركة في صنع القرارات) في الترتيب الأخير إلى أن بعض القادة يشاركون المعلمين في القرارات، لكنهم في الجانب الآخر قد يتحفظون على بعضها، وذلك إما لمصلحة تعليمية أو أسباب تتصل بالخلفية المعرفية والتنظيمية للمعلمين.

البعد الأول: ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (تعزيز أهمية العمل):

ولمزيد من التفصيل، تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (تعزيز أهمية العمل)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (2-4) التالي:

جدول (2-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (تعزيز أهمية العمل)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
3	فهم أهمية عملي بالنسبة للمدرسة	4.34	0.82	1	عالية جداً
2	فهم تأثير عملي على الفاعلية الكلية للمدرسة	4.26	0.87	2	عالية جداً
1	فهم كيفية ارتباط أهدافي المهنية مع أهداف مدرستي	4.20	0.86	3	عالية جداً
المجموع الكلي للبعد الأول : تعزيز أهمية العمل		4.27	0.79	---	عالية جداً

يتبين من جدول (2-4) السابق أن ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (تعزيز أهمية العمل) جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (4.27) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.79) وتراوحت قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.82 – 0.87) وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس في حول ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في هذا البعد.

وقد يعزى هذا التجانس والتقارب في وجهات نظر المعلمين إلى أن القادة يتقاربون في مستوى ممارساتهم لمتطلبات تعزيز أهمية العمل، ويتقاربون أيضاً في مدى علاقات قائد المدرسة مع معلميه.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (تعزيز أهمية العمل) الممارسة: (فهم أهمية عملي بالنسبة للمدرسة) بمتوسط حسابي (4.34)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (فهم تأثير عملي على الفاعلية الكلية للمدرسة) بمتوسط حسابي (4.26)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (فهم كيفية ارتباط أهدافي المهنية مع أهداف مدرستي) بمتوسط حسابي (4.20) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية جداً).



وقد يرجع حصول الممارسة: (فهم أهمية عملي بالنسبة للمدرسة) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جداً) إلى أن إلى أن قادة المدارس يدركون دور المعلمين وفعاليتهم في تحقيق أهداف المدرسة وذلك من خلال تحفيزهم ودعمهم لتجويد عملهم وإثارة الدافعية لديهم، مما يساعد في تفهمهم لعملهم، وربما أنهم أيضاً ينزعون إلى تعزيز وعي المعلمين باللوائح و الانظمة و الحقوق و الواجبات الوظيفية، الأمر الذي يرفع من درجة وعيهم برسالة المدرسة و سعيهم نحو تحقيق أهدافها و تطلعاتها، بينما جاءت الممارسة: (فهم كيفية ارتباط أهداف المهنة مع أهداف مدرستي) في الترتيب الأخير وبدرجة عالية جداً أيضاً، وقد يرجع ذلك إلى وعي قادة المدارس بضرورة إشراك المعلمين في صياغة أهداف المدرسة و خططها، و ضرورة مشاركتهم في المجالس واللجان المختلفة في المدرسة، لما لذلك من تأثيرات إيجابية على ارتباط المعلمين بمدرستهم و سعيهم إلى الإسهام في تحقيق رسالتها وأهدافها.

البعد الثاني: ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (المشاركة في صنع القرارات)
تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (المشاركة في صنع القرارات)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (3-4) التالي:

جدول (3-4) : المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (المشاركة في صنع القرارات)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
6	يلتمس مدير مدرستي رأيي في القرارات التي تتعلق بي	4.22	0.85	1	عالية جداً
4	أشركني مدير مدرستي في العديد من القرارات	3.92	1.01	2	عالية
5	يستشيرني مدير مدرستي في القرارات الاستراتيجية	3.78	1.06	3	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثاني : المشاركة في صنع القرارات	3.97	0.86	---	عالية

يتبين من جدول (3-4) السابق أن ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (المشاركة في صنع القرارات) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (3.97) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.86) وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.85-1.06) وهي قيم منخفضة مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس حول ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في هذا البعد .

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (المشاركة في صنع القرارات) الممارسة: (يلتمس مدير مدرستي رأيي في القرارات التي تتعلق بي.) بمتوسط حسابي (4.22) بدرجة ممارسة (عالية جداً) ، يليها في الترتيب الثاني الممارسة : (أشركني مدير مدرستي في العديد من القرارات) بمتوسط حسابي (3.92)، بدرجة ممارسة (عالية)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يستشيرني مدير مدرستي في القرارات الاستراتيجية) بمتوسط حسابي (3.78) بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يلتمس قائد المدرسة رأيي في القرارات التي تتعلق بي) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) إلى حرص قادة المدارس على استقصاء آراء المعلمين، وإتاحة الفرصة لهم في مناقشة القرارات التي تتعلق بوظائفهم؛ لذا يضعون ذلك في الاعتبار، ويحاولون إشراك المعلمين في القرارات التي تتعلق بهم أو تؤثر في مصالحهم، وهذا من شأنه أن يجعل بيئة العمل بيئة جاذبة ومحفزة للأداء.

بينما جاءت الممارسة: (يستشيرني مدير مدرستي في القرارات الاستراتيجية) في الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (عالية) ، وقد يرجع ذلك إلى أن قادة المدارس يرون أن طبيعة القرارات الهامة والاستراتيجية قد لا يلم المعلمون بجميع جوانبها، وأن هذه القرارات هي من مسؤولية قائد المدرسة، وقد يعود ذلك أيضاً بأن قادة المدارس لا يرغبون في زيادة الأعباء الإدارية على المعلمين، كما أن نقص الخبرة لدى بعض المعلمين في جوانب القرارات الاستراتيجية، يجعل القادة يشركونهم في القرارات التي تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم وميولهم و



استعداداتهم، لكن في المقابل قد لا يشركونهم في قرارات استراتيجية أخرى لأسباب تتعلق بخبراتهم في مجال هذه القرارات، خاصة إذا كانت هذه القرارات تدخل في صميم عمل قائد المدرسة و مهامه الوظيفية.

البعد الثالث: ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-4) التالي:

جدول (4-4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
7	يؤمن مدير مدرستي بقدرتي على أداء المهام الصعبة	4.42	0.71	1	عالية جداً
9	مدير مدرستي يعرب عن ثقته في قدرتي على الأداء العالي	4.41	0.73	2	عالية جداً
8	مدير مدرستي يثق بقدرتي على التطور في الأداء المهني	4.40	0.74	3	عالية جداً
	المجموع الكلي للبعد الثالث : إظهار الثقة في الأداء العالي	4.41	0.66	---	عالية جداً

يتبين من جدول (4-4) السابق أن ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (4.41) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.66) وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.71 – 0.74) وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس في حول ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في هذا البعد.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) الممارسة: (يؤمن مدير مدرستي بقدرتي على أداء المهام الصعبة). بمتوسط حسابي (4.42)، بدرجة ممارسة (عالية جداً)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (مدير مدرستي يعرب عن ثقته في قدرتي على الأداء العالي) بمتوسط حسابي (4.41)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (مدير مدرستي يثق بقدرتي على التطور في الأداء المهني) بمتوسط حسابي (4.40) وجميعهم جاءوا بدرجة ممارسة (عالية جداً).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يؤمن مدير مدرستي بقدرتي على أداء المهام الصعبة). على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جداً) إلى الإدراك الكبير والفهم العميق لدى القادة بالإمكانات والمهارات العالية التي يمتلكها المعلمون لديهم، فيسعون من خلال تلك الثقة إلى تعزيز ثقة المعلمين بأنفسهم وإعطاءهم المساحة اللازمة لإظهار هذه المهارات وتلك الإمكانات بما يؤدي في نهاية الأمر لتحقيق الأهداف التعليمية داخل المدرسة.

بينما جاءت الممارسة: (مدير مدرستي يثق بقدرتي على التطور في الأداء المهني) في الترتيب الأخير وبدرجة ممارسة عالية جداً، وقد يرجع ذلك إلى أن قادة المدارس لديهم وعي وإدراك بقدرات المعلمين لديهم، ومعرفتهم الدقيقة للجهود التي يبذلونها في سبيل تلافي الأخطاء فهم يلمون إماماً عميقاً بكفاءاتهم والمهارات التي يمتلكونها، فيسعون لزيادة تنميتها وتطويرها من خلال حثهم على المشاركة الدائمة في برامج التنمية المهنية.

البعد الرابع: ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول ممارسة قادة مدارس محافظة الليث للقيادة الممكنة في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (5-4) التالي:



جدول (4-5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة قادة مدارس محافظة الليث للقيادة الممكنة في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
10	يسمح لي أن أؤدي وظيفتي بطريقتي الخاصة	4.21	0.85	1	عالية جداً
12	يسمح لي باتخاذ القرارات المهمة بشكل سريع لتلبية احتياجات المستفيدين	4.18	0.81	2	عالية
11	يبسط لي القواعد واللوائح لرفع كفاءتي في القيام بعملتي	4.16	0.82	3	عالية
	المجموع الكلي للبعد الرابع : الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	4.18	0.71	---	عالية

يتبين من جدول (4-5) السابق أن ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (4.18) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.71) وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.81 – 0.85) وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس في حول ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في هذا البعد.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) الممارسة: (يسمح لي أن أؤدي وظيفتي بطريقتي الخاصة) بمتوسط حسابي (4.21) وجاءت بدرجة ممارسة (عالية جداً)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (يسمح لي باتخاذ القرارات المهمة بشكل سريع لتلبية احتياجات المستفيدين) بمتوسط حسابي (4.18) وجاءت بدرجة ممارسة (عالية)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يبسط لي القواعد واللوائح لرفع كفاءتي في القيام بعملتي) بمتوسط حسابي (4.16) وجاءت بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع ذلك إلى أن قادة المدارس يمنحون المعلمين حرية التصرف واتخاذ القرارات اللازمة فيما يتصل بأعمال التدريس والأعمال المنوطة بهم وظيفياً لثقتهم بأنهم سوف يؤدونها بالطريقة التي يرونها مناسبة ودون أن يكون في ذلك إخلال بالنظام أو بالأدلة والقواعد الإجرائية المتبعة.

بينما جاءت الممارسة: (يبسط لي القواعد واللوائح لرفع كفاءتي في القيام بعملتي) في الترتيب الأخير ولكن بدرجة ممارسة عالية، وقد يرجع ذلك إلى أن تبسيط القواعد يوفر قدر أكبر من المرونة في إنجاز المهام، وإعطاء المعلمين الفرصة لبذل أقصى الجهود، كما أن تجاوز الأدوار الوظيفية والإبداع والأداء السياقي لا يأتي إلا في ظل تخفيف القيود البيروقراطية وإعطاء المعلمين المساحة والمرونة الكافية لإنجاز المهام.

إجابة السؤال الثاني: " ما مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس محافظة الليث؟".

وللإجابة على هذا السؤال، فقد تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لأبعاد المحاور الأول من الاستبانة (مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس محافظة الليث)، والتي حددت في أربعة أبعاد، ومن ثم ترتيب هذه الأبعاد تنازلياً حسب المتوسط الحسابي لكل بعد، ويبين ذلك الجدول (4-6) التالي :

جدول (4-6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لأبعاد المحاور الثاني من الاستبانة (درجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث)، مرتبة تنازلياً

رقم البعد	البعد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب البعد	درجة الممارسة
3	البعد الثالث: التطوير في مجال الاتصال الإداري	4.22	0.69	1	عالية جداً
4	البعد الرابع: التطوير في مجال الموارد والتقنيات	4.15	0.74	2	عالية
1	البعد الأول: التطوير في مجال التخطيط	4.02	0.82	3	عالية
2	البعد الثاني: التطوير في مجال التدريب	3.93	0.88	4	عالية
	المجموع الكلي (مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس)	4.08	0.73	---	عالية



بمحافظة الليث

يتبين من جدول (4-6) السابق أن مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للمجموع الكلي لمستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث (4.08)، بانحراف معياري قدره (0.73) وجاءت الانحرافات المعيارية لجميع أبعاد المحاور بقيم (0.69 – 0.88) على الترتيب، وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تجانس استجابات معلمي المدارس حول مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث لهذه الأبعاد

ويمكن تفسير حصول مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث على درجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين إلى جهود وزارة التعليم في وضع معايير كفيلة باختيار العناصر البشرية ذات الكفاءة العلمية والخبرة الإدارية، كما يعزى إلى الاتجاهات الإيجابية نحو التمكين القيادي، ووعي قادة مدارس محافظة الليث بمضامين القيادة الممكنة وبأهمية تمكين المعلمين وإشراكهم في العملية التربوية مما يقلل العبء الملقى على عاتق القائد التربوي.

وتختلف نتيجة هذه الدراسة من حيث حصول درجة ممارسة مدارس محافظة الليث للقيادة الممكنة على درجة عالية جداً من وجهة نظر المعلمين مع نتيجة دراسة دراسة المهداوي (٢٠٢٢) التي توصلت إلى أن درجة تطوير الأداء المهني يتوافر بدرجة كبيرة لدى المعلمين.

كما يتبين من الجدول السابق أن مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث في بعد (التطوير في مجال الاتصال الإداري) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.22)، وجاء بدرجة ممارسة (عالية جداً)، يليه في الترتيب الثاني مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث في بعد (التطوير في مجال الموارد والتقنيات) بمتوسط حسابي (4)، ثم بعد (التطوير في مجال التخطيط) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.02)، وفي الترتيب الأخير جاء مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث في بعد (التطوير في مجال التدريب) بمتوسط حسابي (3.93)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية).

ويمكن أن يعود وجود بُعد (التطوير في مجال الاتصال الإداري) في الترتيب الأول إلى أن هذا البعد لا يقتضي من قائد المدرسة سوى مهارات تطور وتطور في مجال الاتصال الإداري، بينما يعود وجود بُعد (التطوير في مجال التدريب) في الترتيب الأخير إلى أن بعض القادة يحفزون المعلمين في التطوير في مجال التدريب، لكنهم في الجانب الآخر قد يحتفظون على بعضها، وذلك إما لمصلحة تعليمية أو أسباب تتصل بالخلفية المعرفية والتنظيمية للمعلمين.

ولمزيد من التفصيل تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث بكل بعد على حدة من أبعاد المحاور الثاني من الاستبانة كما تبينه نتائج الجداول التالية:

البعد الأول: مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس محافظة الليث في بعد (التطوير في مجال التخطيط):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس محافظة الليث في بعد (التطوير في مجال التخطيط)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-7) التالي:

جدول (4-7): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس محافظة الليث في بعد (التطوير في مجال التخطيط)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
15	يراعي خبرات المعلمين السابقة في عملية التخطيط	4.15	0.86	1	عالية
16	يشارك في تخطيط برامج التطوير المهني	4.09	0.94	2	عالية
14	يختار لوقت المناسب للتنمية والتطوير	4.03	0.87	3	عالية
17	يخطط لدورات تدريبية تلبي احتياجات المعلمين	3.98	1.01	4	عالية
13	يعلن عن حوافز تشجيعية للمعلم المبدع	3.85	1.10	5	عالية



المجموع الكلي للبعد الأول : التطوير في مجال التخطيط	4.02	0.82	---	عالية
---	------	------	-----	-------

يتبين من جدول (4-7) السابق أن مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس محافظة الليث في بعد (التطوير في مجال التخطيط) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (4.02) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.82) وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.86 – 1.10) وهي قيم منخفضة مما يدل على تقارب استجابات معلمي مدارس محافظة الليث في حول مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس محافظة الليث في هذا البعد.

وقد يعزى هذا التجانس في وجهات نظر المعلمين إلى أن القادة يتقاربون في مستوى ممارساتهم مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس، ويتقاربون أيضاً في مدى علاقات قائد المدرسة مع معلميه.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس محافظة الليث في بعد (التطوير في مجال التخطيط) الممارسة: (يراعي خبرات المعلمين السابقة في عملية التخطيط) بمتوسط حسابي (4.15)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (يشارك في تخطيط برامج التطوير المهني) بمتوسط حسابي (4.09)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يعلن عن حوافز تشجيعية للمعلم المبدع) بمتوسط حسابي (3.85) وجميعها بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يراعي خبرات المعلمين السابقة في عملية التخطيط) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) إلى أن إلى أن قادة المدارس يدركون دور المعلمين وفعاليتهم في تحقيق أهداف المدرسة وذلك من خلال تحفيزهم ودعمهم لتجويد عملهم وإثارة الدافعية لديهم، مما يساعد في تفهمهم لعملهم، وربما أنهم أيضاً ينزعون إلى تعزيز وعي المعلمين باللوائح والأنظمة والحقوق والواجبات الوظيفية، الأمر الذي يرفع من درجة وعيهم برسالة المدرسة وسعيهم نحو تحقيق أهدافها وتطلعاتها، بينما جاءت الممارسة: (يعلن عن حوافز تشجيعية للمعلم المبدع) في الترتيب الأخير و بدرجة عالية، وقد يرجع ذلك إلى وعي قادة المدارس بضرورة إشراك المعلمين في صياغة أهداف المدرسة وخططها، و ضرورة مشاركتهم في المجالس واللجان المختلفة في المدرسة، لما لذلك من تأثيرات إيجابية على ارتباط المعلمين بمدرستهم وسعيهم إلى الإسهام في تحقيق رسالتها وأهدافها.

البعد الثاني: مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث في بعد (التطوير في مجال التدريب):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس محافظة الليث في بعد (التطوير في مجال التدريب)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-8) التالي:

جدول (4-8)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث في بعد (التطوير في مجال التدريب)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
19	يحث المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتهم	4.15	0.92	1	عالية
18	يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بما يلبي متطلباتهم	3.97	1.10	2	عالية
21	يستخدم أساليب تدريبية متنوعة تناسب التطوير المهني للمعلم	3.88	1.01	3	عالية
20	يشجع المعلمين للقيام بالبحوث الإجرائية	3.71	1.06	4	عالية
	المجموع الكلي للبعد الثاني : التطوير في مجال التدريب	3.93	0.88	---	عالية



يتبين من جدول (4-8) السابق أن مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس محافظة الليث في بعد (التطوير في مجال التدريب) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (3.93) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.88) وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.92 – 1.10) وهي قيم منخفضة مما يدل على تقارب استجابات معلمي مدارس محافظة الليث في حول مستوى تطوير الأداء المهني للمعلمين الليث في هذا البعد.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس محافظة الليث في بعد (التطوير في مجال التدريب) الممارسة: (بحث المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتهم). بمتوسط حسابي (4.15)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (يحدد الاحتياجات التدريبية للمعلمين بما يلبي متطلباتهم) بمتوسط حسابي (3.97)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية)، وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يشجع المعلمين للقيام بالبحوث الإجرائية) بمتوسط حسابي (3.93) بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (بحث المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتهم) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية) إلى حرص قادة المدارس على حث المعلمين على الالتحاق بالبرامج التدريبية لتحسين مهاراتهم، ويحاولون إشراك المعلمين في القرارات التي تتعلق بهم أو تؤثر في مصالحهم، وهذا من شأنه أن يجعل بيئة العمل بيئة جاذبة و محفزة للأداء.

بينما جاءت الممارسة: (يشجع المعلمين للقيام بالبحوث الإجرائية) في الترتيب الأخير بدرجة ممارسة (عالية) ، وقد يرجع ذلك إلى أن قادة المدارس يرون أن طبيعة القرارات الهامة والاستراتيجية قد لا يلم المعلمون بجميع جوانبها، وأن هذه القرارات هي من مسؤولية قائد المدرسة، وقد يعود ذلك أيضا بأن قادة المدارس لا يرغبون في زيادة الأعباء الإدارية على المعلمين، كما أن نقص الخبرة لدى بعض المعلمين في جوانب القرارات الاستراتيجية، يجعل القادة يشركونهم في القرارات التي تتناسب مع خبراتهم ومؤهلاتهم العلمية وميولهم واستعداداتهم.

البعد الثالث: مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث في بعد (التطوير في مجال الاتصال الإداري):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث في بعد (التطوير في مجال الاتصال الإداري)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناء على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (4-9) التالي :

جدول (4-9): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة قادة مدارس محافظة الليث للقيادة الممكنة في بعد (التطوير في مجال الاتصال الإداري)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
24	يفعل استخدام المعلمين للوسائل الحديثة	4.32	0.76	1	عالية جداً
22	يستخدم وسائل اتصال فعالة مع المعلمين	4.29	0.74	2	عالية جداً
25	يسهم في سرعة نشر وإيصال المعلومات المدرسية	4.17	0.84	3	عالية
23	يحث المعلمين على متابعة المستجدات في برامج الاتصال	4.11	0.88	4	عالية
المجموع الكلي للبعد الثالث : التطوير في مجال الاتصال الإداري					
		4.22	0.69	---	عالية جداً

يتبين من جدول (4-9) السابق أن مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس محافظة الليث في بعد (التطوير في مجال الاتصال الإداري) جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (4.22) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.69) وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.74 – 0.88) وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تقارب استجابات معلمي مدارس محافظة الليث في حول مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس محافظة الليث في هذا البعد.

وجاء في الترتيب الأول من ممارسات مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس محافظة الليث في بعد (التطوير في مجال الاتصال الإداري) الممارسة: (يفعل استخدام المعلمين للوسائل الحديثة). بمتوسط حسابي (4.32)، بدرجة ممارسة (عالية جداً)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (يستخدم وسائل اتصال فعالة مع



المعلمين) بمتوسط حسابي (4.29)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية جداً). وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (يؤمن قائد المدرسة بقدرتي على التطور ولو حدثت مني بعض الأخطاء) بمتوسط حسابي (4.09) وجاءت بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يفعل استخدام المعلمين للوسائل الحديثة) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جداً) إلى الإدراك الكبير والفهم العميق لدى القادة بالإمكانيات والمهارات العالية التي يمتلكها المعلمون لديهم، فيسعون من خلال تلك الثقة إلى تفعيل أهمية استخدام المعلمين للوسائل الحديثة وإعطائهم المساحة اللازمة لإظهار هذه المهارات وتلك الإمكانيات بما يؤدي في نهاية الأمر لتحقيق الأهداف التعليمية داخل المدرسة.

بينما جاءت الممارسة: (يحث المعلمين على متابعة المستجدات في برامج الاتصال) في الترتيب الأخير، ولكن بدرجة ممارسة عالية، وقد يرجع ذلك إلى أن قادة المدارس لديهم وعي وإدراك بقدرات المعلمين لديهم، ومعرفتهم الدقيقة للجهود التي يبذلونها في سبيل تلافي الأخطاء فهم يلمون المأمراً عميقاً بكفاءاتهم والمهارات التي يمتلكونها، فيسعون لزيادة تنميتها وتطويرها من خلال حثهم على المشاركة الدائمة في برامج التنمية المهنية والحرص على اكتشاف المستجدات في برامج الاتصال.

البعد الرابع: مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظته الليث في بعد (التطوير في مجال الموارد والتقنيات):

تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لاستجابات المعلمين حول مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظته الليث في بعد (التطوير في مجال الموارد والتقنيات)، ثم ترتيب تلك الاستجابات تنازلياً بناءً على المتوسط الحسابي، كما تبين نتائج جدول (10-4) التالي :

جدول (10-4): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات المعلمين حول ممارسة قادة مدارس محافظة الليث للقيادة الممكنة في بعد (التطوير في مجال الموارد والتقنيات)، مرتبة تنازلياً

رقم العبارة	العبارة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	ترتيب العبارة	درجة الممارسة
26	يعزز الدافعية في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى المعلمين	4.26	0.77	1	عالية جداً
28	يحث المعلمين الجدد لاكتساب مزيداً من المهارات والخبرات	4.21	0.79	2	عالية جداً
27	يهيئ أماكن مناسبة وجاذبة للمتدربين	4.19	0.81	3	عالية
29	ينظم برامج تدريبية على الأجهزة والتطبيقات الحديثة	3.94	0.99	4	عالية
المجموع الكلي للبعد الرابع : التطوير في مجال الموارد والتقنيات		4.15	0.74	---	عالية

يتبين من جدول (10-4) السابق أن مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس محافظة الليث في بعد (التطوير في مجال الموارد والتقنيات) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين، حيث جاء المتوسط الحسابي العام للبعد (4.15) بانحراف معياري بلغت قيمته (0.74) وتراوح قيم الانحرافات المعيارية للممارسات المحددة بهذا البعد بين (0.77 – 0.99) وهي قيم منخفضة وجميعها أقل من الواحد الصحيح مما يدل على تقارب استجابات معلمي مدارس محافظة الليث في حول مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي مدارس محافظة الليث في هذا البعد.

وجاء في الترتيب الأول الممارسة: (يعزز الدافعية في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى المعلمين) بمتوسط حسابي (4.26)، يليها في الترتيب الثاني الممارسة: (يحث المعلمين الجدد لاكتساب مزيداً من المهارات والخبرات) بمتوسط حسابي (4.21)، وكلاهما بدرجة ممارسة (عالية جداً). وفي الترتيب الأخير جاءت الممارسة: (ينظم برامج تدريبية على الأجهزة والتطبيقات الحديثة) بمتوسط حسابي (3.94) وجاءت بدرجة ممارسة (عالية).

وقد يرجع حصول الممارسة: (يعزز الدافعية في تفعيل استخدام تكنولوجيا المعلومات لدى المعلمين) على الترتيب الأول بدرجة ممارسة (عالية جداً) إلى أن قادة المدارس يمنحون المعلمين فرصة في اتخاذ القرارات اللازمة فيما يتصل بأعمال التدريس وتفعيل استخدام التكنولوجيا.



بينما جاءت الممارسة: (ينظم برامج تدريبية على الأجهزة والتطبيقات الحديثة) في الترتيب الأخير ولكن بدرجة ممارسة عالية، وقد يرجع ذلك إلى أن تنظيم برامج تدريبية على الأجهزة والتطبيقات الحديثة يوفر قدر أكبر في إنجاز المهام، وإعطاء المعلمين الفرصة لبذل أقصى الجهود، كما أن تنظيم برامج تدريبية على الأجهزة والتطبيقات الحديثة ينتج عنه تطوير المعلمين مهنيًا وعلميًا.

إجابة السؤال الثالث: "هل توجد علاقة ارتباطية بين متوسطات استجابات أفراد العينة حول ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث والأداء المهني للمعلمين من وجهة نظرهم؟".

وللإجابة عن هذا السؤال فقد تم استخدام معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات أفراد عينة الدراسة من المعلمين على المحور الأول (القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث) والمحور الثاني (مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث)، وجاءت النتائج كالتالي:

جدول (11-4)

نتائج اختبار بيرسون للعلاقة بين درجة ممارسة درجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث ومستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث

المتغيرات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	معامل ارتباط بيرسون	مستوى الدلالة
درجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث	4.21	0.65	**0.81	0.000
مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث	4.08	0.73		

** دال إحصائياً عند (0.01)

يتضح من الجدول (11-4) السابق وجود علاقة ارتباطية بين درجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث ومستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث، وذلك بمعامل ارتباط $(r = 0.81)$ وهي قيمة دالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01) مما يدل على وجود علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة، وتُعزى تلك العلاقة الارتباطية الإيجابية بين القيادة الممكنة ومستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث إلى أن ممارسات القيادة الممكنة الداعية إلى المشاركة في صنع القرارات أسهمت في خلق مناخ صحي إيجابي ساهم في بناء علاقة إيجابية.

كما تم حساب معامل ارتباط بيرسون بين درجات استجابات المعلمين من أفراد عينة الدراسة على الأبعاد الداخلية للمحور الأول (درجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث) والمحور الثاني (مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث)، ويوضح الجدول التالي تلك النتائج:

جدول (12-4): مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين أبعاد ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث والمجموع الكلي لمستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث

البعد	البعد الأول: التطوير في مجال التخطيط	البعد الثاني: التطوير في مجال التدريب	البعد الثالث: التطوير في مجال الاتصال الإداري	البعد الرابع: التطوير في مجال الموارد والتقنيات	(مستوى تطوير الأداء المهني) إجمالاً
البعد الأول: تعزيز أهمية العمل	**0.74	**0.70	**0.71	**0.66	**0.76
البعد الثاني: المشاركة في صنع القرارات	**0.73	**0.67	**0.64	**0.63	**0.73
الثالث: إظهار الثقة في الأداء العالي	**0.56	**0.55	**0.56	**0.54	**0.59
البعد الرابع: الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية	**0.65	**0.61	**0.68	**0.63	**0.69
(درجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث) إجمالاً	**0.79	**0.74	**0.76	**0.72	**0.81

** دال إحصائياً عند (0.01)



يتضح من الجدول (4-12) السابق أن جميع معاملات الارتباط بين الأبعاد الداخلية لدرجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث والمجموع الكلي لمستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث، هي معاملات ارتباط (عالية) القيمة ودالة إحصائياً عند مستوى دلالة (0.01).

وكانت أكبر قيمة لمعاملات الارتباط بين أبعاد ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث ومستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث، هي قيمة بعد (تعزيز أهمية العمل) حيث بلغت قيمة ارتباط ذلك البعد بمستوى تطوير الأداء المهني (0.76).

ويُعزى ذلك إلى زيادة وعي قادة المدارس بالممارسات القيادية الحديثة ووعيمهم بأن إعطاء المعلمين فرصة لبذل أقصى الجهود لا يأتي إلا في ظل تخفيف القيود البيروقراطية وإعطاء المعلمين المساحة والمرونة الكافية في إنجاز المهام.

أما أقل الأبعاد ارتباطاً بمستوى تطوير الأداء المهني فكان بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) حيث بلغت قيمة معامل ارتباطه بمستوى الثقة في القائد (0.59)، وقد يرجع ذلك إلى أنه كلما زادت ممارسات القائد الرامية إلى إعطاء المعلمين المساحة لإظهار مهاراتهم ومواهبهم ومدعمهم بالثقة اللازمة التي تساعد على تقديم الأداء العالي في كل أعمالهم، وإيمانه بقدرتهم على التعامل مع المهام الصعبة والتطور المستمر ولو حدثت منهم بعض الأخطاء، كلما كان ذلك أدعى لزيادة ثقة المعلمين في قادتهم.

ملخص النتائج والتوصيات

أولاً: ملخص النتائج :

- أن ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين.
- أن ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.41)، يليه في الترتيب الثاني ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (تعزيز أهمية العمل) بمتوسط حسابي (4.27)، يليه في الترتيب الثالث ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) بمتوسط حسابي (4.18)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية جداً) وفي الترتيب الأخير جاء ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (المشاركة في صنع القرارات) بمتوسط حسابي (3.97)، وجاءت بدرجة ممارسة (عالية).
- أن ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (تعزيز أهمية العمل) جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين
- أن ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (المشاركة في صنع القرارات) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين.
- أن ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (إظهار الثقة في الأداء العالي) جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين،
- أن ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث في بعد (الاستقلالية وإزالة القيود البيروقراطية) جاءت بدرجة (عالية) من وجهة نظر المعلمين،
- يسمح لي باتخاذ القرارات المهمة بشكل سريع لتلبية احتياجات المستفيدين، بدرجة ممارسة (عالية).
- أن مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث جاءت بدرجة (عالية جداً) من وجهة نظر المعلمين.

- أن مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث في بعد (التطوير في مجال الاتصال الإداري) جاء في الترتيب الأول بمتوسط حسابي (4.22)، وجاء بدرجة ممارسة (عالية جداً)، يليه في الترتيب الثاني مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث في بعد (التطوير في مجال الموارد والتقنيات) بمتوسط حسابي (4)، ثم بعد (التطوير في مجال التخطيط) في الترتيب الثالث بمتوسط حسابي (4.02)، وفي الترتيب الأخير جاء مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث في بعد (التطوير في مجال التدريب) بمتوسط حسابي (3.93)، وجميعها بدرجة ممارسة (عالية).

- أن مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث في بعد (التطوير في مجال التخطيط) من وجهة نظر المعلمين،



- أن مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث في بعد (التطوير في مجال التدريب) من وجهة نظر المعلمين،
- أن مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث في بعد (التطوير في مجال الاتصال الإداري) من وجهة نظر المعلمين،
- أن مستوى تطوير الأداء المهني لمعلمي المدارس بمحافظة الليث في بعد (التطوير في مجال الموارد والتقنيات) من وجهة نظر المعلمين،
- توجد علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين درجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث والأداء المهني لدى المعلمين.
- توجد علاقة ارتباطية (طردية) عالية القيمة وذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (0.01) بين جميع الأبعاد الداخلية لدرجة ممارسة القيادة الممكنة في مدارس محافظة الليث والأداء المهني لدى المعلمين.

ثانياً: التوصيات:

- تصميم برامج نوعية تستهدف تنمية ممارسات وأساليب القيادة الممكنة وتطبيقاتها المختلفة في البيئة التعليمية لدى قادة المدارس، وذلك لترسيخ ثقافة التمكين القيادي وإعطاء المعلمين المساحة و المرونة الكافيتين لأداء مهامهم بفعالية أكثر.
- إعطاء المعلمين فرصاً أكبر للمشاركة في عملية صنع القرارات، وتعزيز أهمية العمل وبخاصة تلك المتعلقة بهم أو التي تؤثر في عملهم من خلال أساليب وممارسات قيادية ممكنة تستند إلى بناء علاقات إيجابية مع المعلمين يسودها التطوير في مجال التخطيط والتدريب، على النحو الذي يخدم تحقيق الأهداف التعليمية والتنظيمية للمدرسة.
- تصميم بعض المبادرات الرامية إلى زيادة وعي قادة المدارس بسبل وأهمية تطوير الأداء المهني للمعلمين، وذلك من خلال مجموعة من التدخلات والبرامج التي من شأنها المساعدة على بناء مناخ صحي يساهم في تحقيق أهداف المدرسة وتطلعاتها.
- توجيه قادة المدارس بضرورة التحلي بالعدل والإنصاف عند اتخاذ القرارات، وتوزيع المهام و منح المكافآت للمعلمين؛ لما له من أثر إيجابي على روحهم المعنوية و انتمائهم للعمل.
- زيادة اشارك المعلمين بالمدارس في اتخاذ القرارات، على اختلاف خبراتهم، واهتماماتهم، وتخصصاتهم.
- في ضوء العلاقة التي كشفت عنها الدراسة بين درجة ممارسة القيادة الممكنة و مستوى تطوير الأداء المهني لدى المعلمين، توصي الدراسة صنّاع القرار في وزارة التعليم بتصميم برامج طويلة الأمد، وذلك لتعزيز و تنمية الممارسات القيادية ذات الصلة بأسلوب القيادة الممكنة، لما لهذا الأسلوب من أثر كبير على خلق مناخ إيجابي داخل المدرسة و تعزيز التطوير في مجال التخطيط والتدريب، و تقوية العلاقة بين قادة المدارس و المعلمين.

ثالثاً: الدراسات المقترحة:

- 1- إجراء المزيد من الدراسات حول القيادة الممكنة في المدارس مع متغيرات أخرى، كالتزام التنظيمي، والأداء الوظيفي، والثقة التنظيمية.
- 2- إجراء دراسات عن القيادة الممكنة باستخدام مقاييس مختلفة عن هذه الدراسة.
- 2- إجراء دراسات تتناول موضوع مستوى تطوير الأداء المهني لدى المعلمين لما له من دور كبير في تحسين التنمية المهنية.
- 3- إجراء دراسات تستهدف إعداد تصور مقترح لرفع مستوى مستوى تطوير الأداء المهني لدى معلمي مدارس التعليم العام.

المراجع

1. إيمان (٢٠٢٣) دور المشرف التربوي ولجان المباحث في التطوير المهني لمعلمي الثانوية في المحافظات الجنوبية. (٣) ٢١٦- ٢٤٢ مصاروة، مزنة محمد نصر الله، وعليمات، صالح ناصر منيزل. (2022). مستوى الإبداع لدى مديري المدارس وعلاقتها بمستوى فعالية



2. برسولي، فوزية، ونعورة، بوبكر. (2019). القيادة التمكينية ودورها في تنمية السلوك الإبداعي لدى العاملين بالمنظمة. مجلة الاجتهاد للدراسات القانونية والاقتصادية، 8(5)، 433 - 460.
3. البيشي، سعد بن مبارك. (٢٠١٨). دور التمكين القيادي في تحقيق الابداع الإداري لدى الهيئتين الأكاديمية والإدارية بجامعة بيشة في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ م : نموذج مقترح . مجلة جامعة الملك خالد للعلوم التربوية ٥(١)، ٣٤٨ - ٣٨٠.
4. التربوية (٢) ١٣. وليد الصبحي (٢٠٢٤) القيادة الممكنة لدى مديري المدارس الثانوية بمدينة مكة المكرمة وأثرها في تعزيز قدرات التعلم التنظيمي لدى المعلمين. مجلة كلية التربية بها (٣٥) ١-١٣٨
5. التطوير المهني للمعلمين داخل الخط الأخضر من وجهة نظرهم، رسالة دكتوراه غير منشورة. جامعة اليرموك، إربد.
6. الحارثي، مفلح بن حمود. (٢٠٢٠) مقومات تطبيق القيادة التمكينية في المدارس الثانوية بمدينة أبها في ضوء تطبيق المقررات من وجهة نظر المعلمين. مجلة العلوم التربوية والنفسية. المجلد ١٤، العدد ١ ص ١-٣١.
7. الحجاجي، ربيع بن طالع (٢٠١٩). سبل مواجهة تحديات التطوير المهني للمعلمين في ظل العصر الرقمي بمدارس تطوير في محافظة الليث. المجلة التربوية ٦٨ ص ٣٣٧٢-٣٤١٩.
8. حسن، راوية (٢٠١٤) القيادة الماضي، الحاضر، المستقبل ط١ الإسكندرية: الدار الجامعية.
9. حمد، إلهام. (٢٠١٤) درجة ممارسة مدير المدرسة بصفته مشرفا مقيما في التنمية المهنية للمعلمين في المدارس الخاصة في الضفة الغربية من وجهة نظر المعلمين فيها. دراسة دكتوراه غير منشورة، جامعة النجاح الوطنية، فلسطين.
10. رضا حسن محمد (٢٠٢٤) دور القيادة التمكينية في نظام الضمان التنظيمي لدى العاملين بالإدارة العامة في المؤسسات الخاص. المجلة العلمية لكلية التجارة أسيوط (٨٠) ٩٩ - ١٥٩
11. الزعير، إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن. (2017). واقع التمكين الإداري لقادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقته بدافعية الإنجاز : دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية، 1(18)، 1-52.
12. الزهراني، علي عبد الله، والعمرى، محمد إبراهيم. (٢٠٢٢) سلوك القيادة الممكنة لدى مديري مكاتب التعليم بمحافظة الليث وعلاقتها بسلوك تشارك المعرفة لدى المشرفين التربويين [بحث تخرج للماجستير غير منشور]. جامعة الملك عبد العزيز.
13. زيدان، السيد محمد سالم (٢٠١٨). التطوير المهني للمعلمين نحو استخدام المستحدثات التكنولوجية في ضوء الاتجاهات المعاصرة مجلة كلية التربية – جامعة بور سعيد، ٢٤ ص ٣٥٠ - ٣٩٥.
14. الشهري، محمد عبد الله، والحربي، زيدان ثابت. (2022). القيادة المُمكنة لدى قادة المدارس الثانوية بمدينة جدة وعلاقتها بالثقة في القائد من وجهة نظر المعلمين. مجلة كلية التربية بالمنصورة، 118(3)، 1101-1138.
15. عامر، طارق، عبد الرؤوف (٢٠١١) النمو والتنمية المهنية للمعلم القاهرة، دار الكتب والوثائق القومية المصرية
16. العتيبي سعد بن مرزوق. (٢٠٠٩) القيادة التحويلية والتمكينية ودورها في تحقيق التمكين النفسي للعاملين في بيئة الأعمال العربية في ظل التحديات المعاصرة. ملتقى دور القائد الإداري في بناء وتمكين الصف الثاني من القيادات، تونس: المنظمة العربية للتنمية الإدارية ٦٢ – ٨٩ .
17. العتيبي، محسن بن نايف بن عبيد. (2021). القيادة المُمكنة لدى قادة مدارس التربية الخاصة في محافظة الطائف وعلاقتها بسلوك المواطنة التنظيمية لدى المعلمين. مجلة البحوث التربوية والنوعية، (7)، 239 - 298.
18. العلوية وآخرون (٢٠٢٣) ممارسات القيادة التمكينية لدى مديري المدارس الحكومية في سلطنة عُمان. المجلة السعودية للعلوم
19. العنزي وآخرون (٢٠٢٤) درجة إسهام البرامج التدريبية في التطوير المهني لمعلمي المرحلة الثانوية بمدارس تبوك. مجلة أبحاث الحديدة (١١) ٢.
20. القحطاني، مصلح بن سعيد بن مبارك (٢٠١٣) الإدارة بالتمكين لدى القيادات التربوية بمدارس التعليم العام بين إدراك المفهوم ودرجة الممارسة. مجلة الجمعية التربوية للدراسات الاجتماعية (٤٩)، ١٣-٧١
21. القرني صالح بن علي بن يعن الله (٢٠٢١) توسط التمكين النفسي في العلاقة بين القيادة الممكنة وبعض متغيرات الأداء الفردي للعمل: دراسة ارتباطية تنبؤية في السياق التعليمي مجلة العلوم التربوية، (٢٧)، ٣٣٥ - ٤٠٤.



مجلة الفنون والآداب وعلوم الانسانيات والاجتماع

Journal of Arts, Literature, Humanities and Social Sciences
www.jalhss.com editor@jalhss.com

Volume (120) May 2025

العدد (120) مايو 2025



22. القرني، صالح بن علي بن يعن الله. (2022). أنموذج هيكلية لفحص تأثيرات القيادة المُمكنة على سلوك العمل الابتكاري عبر مناخ الفريق المعني بالابتكار. مجلة العلوم الإنسانية، (14)، 9 - 29.
23. مرزوق، عبد العزيز علي، الروبي، محمد فاروق محمد، والعباسي، إيناس محمد. (2017). أثر القيادة التمكينية على سلوك المواطنة التنظيمية الموجه نحو المنظمة: دراسة تطبيقية على وحدات الحكم المحلي بمحافظة كفر الشيخ. مجلة الدراسات التجارية المعاصرة، (3)، 1-33.
24. ملحم، سامي محمد (2002). مناهج البحث في التربية وعلم النفس. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع، (2ط).
25. المهداوي وآخرون (٢٠٢٢) أثر القيادة التحويلية لمديري المدارس في تطوير الأداء المهني للمعلمين في مكتب تعليم الليث مجلة الفنون، والأدب، وعلوم الانسانيات، والاجتماع. ٨٦
26. هاوس، بيتر (٢٠١٨) القيادة الإدارية النظرية والتطبيق (صلاح معاذ المعيوف، مترجم). معهد الإدارة العامة.
27. Ahearne, M., Mathieu, J., & Rapp, A. (2005). To empower or not to empower your sales force? An empirical examination of the influence of leadership empowerment behavior on customer satisfaction and performance. *Journal of Applied psychology*, 90(5), 945-
28. Arnold, J. A., Arad, S., Rhoades, J. A., & Drasgow, F. (2000). The empowering leadership questionnaire: The construction and validation of a new scale for measuring leader behaviors. *Journal of organizational behavior*, 21(3), 249-
29. Bogler, R., & Somech, A. (2004). Influence of teacher empowerment on teachers' organizational commitment, professional commitment and organizational citizenship behavior in schools. *Teaching and teacher education*, 20(3), 277-289. 1
30. Gkorezis, P. (2016), "Principal empowering leadership and teacher innovative behavior: a moderated mediation model", *International Journal of Educational Management*. 30(6). 1030-1044.
31. -Jeanne L. Hager Moore (2009). Professional Development in the Field of Education. Department of Curriculum and Instruction. Morgantown, West Virginia. UMI Number: 3377494
32. Krejcie, R. V., & Morgan, D. W. (1970). Determining sample size for research activities. *Educational and Psychological Measurement*, 30, 607-610.
33. Lasmar, L. C. C. (2018). Empowering Leadership in Technical Education Managers: Their Role in Teacher Engagement and Student Outcome (Doctoral Thesis, Pontifical Catholic University of Rio de Janeiro.).
34. Lee, A. N., & Nei, Y. (2017). Teachers' perceptions of school leaders' empowering behaviors and psychological empowerment: Evidence from a Singapore sample. *Educational*
35. Limon, İ. (2022). The relationship between empowering leadership and teachers' job performance: Organizational commitment as a mediator. *Kuramsal Eğitim Bilim Dergisi [Journal of Theoretical Educational*.
36. Management Administration & Leadership, 45(2), 260-283.
37. Speaks, d and Horsley, s. (2009) . five models of staff development, 10 (4), 40-57 .
38. Spreitzer, G. M. (1995). An empirical test of a comprehensive model of intrapersonal empowerment in the workplace. *American journal of community psychology*, 23(5), 601-629