



# تصور مقترح لدافعية التطوير المهني لدى القيادات المدرسية وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠

A proposed conception of the motivation for professional  
development among school leaders, according to the vision of the  
Kingdom of Saudi Arabia 2030

إعداد

تهاني سدي المطيري

Tuhani Saadi Al-Mutairi

د. نوف البادي

Dr. Nouf Al Badi

جامعة دار الحكمة - كلية قسم القيادة التربوية

Doi: 10.21608/jasep.2022.247371

استلام البحث: ٢٢ / ٣ / ٢٠٢٢

قبول النشر: ٣٠ / ٣ / ٢٠٢٢

المطيري ، تهاني سدي و البادي، نوف (٢٠٢٢). تصور مقترح لدافعية التطوير  
المهني لدى القيادات المدرسية وفق رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. المجلة  
العربية للعلوم التربوية والنفسية، المؤسسة العربية للتربية والعلوم والآداب، مصر،  
مج (٦)، ٢٨، يوليو، ١٧١ - ٢١٤.

<http://jasep.journals.ekb.eg>

تصور مقترح لدافعية التطوير المهني لدى القيادات المدرسية وفق رؤية المملكة العربية  
السعودية ٢٠٣٠

المستخلص:

هدفت الدراسة إلى قياس دافعية القيادات المدرسية للتطوير وفق رؤية ٢٠٣٠م في القرى التابعة لمحافظة جدة، وهدفت الدراسة أيضاً للتعرف على أهم المعوقات التي تؤثر في دافعية القيادة المدرسية للتطوير في القرى التابعة لمدينة جدة، والكشف عن الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة فيما يتعلق بمستوى الدافعية للتطوير لدى القيادات المدرسية في ضوء متغيرات (سنوات الخدمة- المؤهل العلمي- والمنطقة التعليمية- الدورات التدريبية في مجال الإدارة والقيادة). ومن أجل الوصول إلى أهداف الدراسة والإجابة على التساؤلات استخدمت المنهج الكمي (الوصفي التحليلي) لأنه المنهج الملائم، وتمثلت الدراسة في الاستبانة لجمع المعلومات المباشرة بالموضوع، وتطبيقها على عينة الدراسة، وشملت عينة الدراسة قائدات المدارس ووكيلاتهن بمكاتب القرى التابعة لمحافظة جدة في المملكة خلال الفصل الدراسي الأول للعام ١٤٤٠هـ - ١٤٤١هـ، واقتصرت العينة على مكثبي (تعليم رابع - تعليم خليص) لتكون هي عينة الدراسة وعددهم (١٠٢) قائدة ووكيلة. وتوصلت الدراسة إلى نتائج منها؛ أن دافعية القيادات المدرسية في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاءت جميعها بدرجات دافعية كبيرة، وحصلت المعوقات المتعلقة بالبيئة المدرسية على الترتيب الأول، وعلى أعلى متوسط حسابي ودرجة موافقة كبيرة، كما أفادت نتائج الاختبارات (ت) أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى دافعية القيادات المدرسية للتطوير وفق رؤية ٢٠٣٠ في القرى تُعزى لمتغير (سنوات الخبرة).

**Abstract:**

this study aimed to measure the motivation of school leaderships for development according to the vision of 2030 in the villages of Jeddah Governorate, to identify the most important obstacles which affect the school leadership for development in the villages of Jeddah Governorate, and to reveal the differences between the answers of study sample's members in relation to motivation for development among the school leaderships according to the variables (years of experience - academic qualification- educational region - training courses in managing and leadership). in order to get the aims of the study and to answer the questions of the study, the researcher used the quantitative method (descriptive analytical) due to its convenience to this study, this study used a questionnaire as a tool to

collect data which are related to this study, and this tool was applied to study sample. the study sample contained school female leaders and their deputies in the offices of the villages of Jeddah Governorate in the Kingdom of Saudi Arabia during the first semester of academic year 1440-1441H, the study sample only involved tow offices (educational offices of Rabigh and Khulais) they were 102 members. this study found out several results such as: the motivation of school leaderships in in the villages of Jeddah for development according to the vision of 2030 were of high motivation degrees, and the obstacles which are related to school environment were in the first level with the highest arithmetic mean and a great agreement degree. moreover the results of tests (T) did not show any significant statistical differences between the level of motivation of school leaderships for development according to the vision of 2030 in the villages which might be attributed to the variable of years of experience.

### مقدمة

تسعى المملكة العربية السعودية من خلال رؤيتها لعام ٢٠٣٠م إلى أن تصبح نموذجاً رائداً في العالم على كافة الأصعدة، من خلال تحقيق أفضل استثمار ممكن لثرواتها الطبيعية والبشرية، ومضاعفة الجهود المبذولة، من أجل المحافظة على مكتسبات ومنجزات الوطن وتنميتها، وذلك من خلال الاعتماد على التعليم والتأهيل، وتوفير الخدمات المتطورة لأبناء الوطن في كافة مجالات الحياة (السلمي، ٢٠١٩، ص ٩).

وقد حظي التعليم في هذه الرؤية بأهمية كبرى؛ لأنه يمثل محور التقدم والتطور في فكر وقدرات ومهارات الشباب السعودي في إدارة الاقتصاد مستقبلاً، ولقد جاءت الرؤية بخطة تطوير تركز على حزمة متكاملة من البرامج لتطوير البيئة التعليمية ومواكبة خطط التنمية، ويأتي في صدارتها تحديث شامل للمناهج، وأداء المعلمين، وتحسن البيئة المدرسية للتحفيز على التطوير والإبداع، والتركيز على تطوير طرق التدريس، وتوفير كل الإمكانيات للمعلمين (اليامي، ٢٠١٨، ص ٣٦).

وقد شهدت المملكة العربية السعودية حركة تطويرية للتعليم وإصلاحات تربوية، وفق ما تضمنته الرؤية الوطنية ٢٠٣٠م من محاور ثلاثة، هي: مجتمع حيوي، اقتصاد مزدهر، ووطن طموح، يندرج تحت كل منها عدة برامج لتحقيقها، وأهمها برنامج "تنمية القدرات البشرية"، والذي يهدف إلى تحسين منظومة التعليم والتدريب في جميع مراحلها من التعليم المبكر، حتى التعليم والتدريب المستمر. ويحقق الشمولية والجودة، وريادة المملكة

## تصور مقترح لدافعية التطوير المهني لدى القيادات . د. تهاني المطيري - د. نواف البادي

العربية السعودية إقليمياً، وتنافسيتها دولياً؛ وصولاً إلى المستويات العالمية ( رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٩).

وتعدُّ عملية تطوير القيادات المدرسية عمليةً مستمرةً تهدف إلى تنمية وتعميق قدرات القادة على مختلف مستوياتهم على أداء أعمالهم بمنهجية علمية، ورسم السياسات والاستراتيجيات، وتنمية قدراتهم على تشخيص المشكلات وتحليلها، واستخدام الأسلوب العلمي في اتخاذ القرارات الإدارية، فضلاً عن تنمية قدراتهم على الإدراك الشامل لمؤسساتهم التعليمية، وتنمية سلوكيات واتجاهات وقيم هؤلاء القادة، وأنماط تفكيرهم، وإكسابهم المهارات السلوكية للإدارة الفعالة (الغافري، ٢٠٠٧، ص ٦١١).

وباعتبار القيادات المدرسية عنصراً مهماً في العملية التربوية والتعليمية تتفاعل مع الظروف المحيطة بها، سواءً كانت مدرسية أو غيرها، وتمارس أدواراً متنوعة، فقد أثبتت الدراسات أن أهم العناصر التي تدفع تلك القيادات إلى العمل والتطوير تتمثل في: الطموح، المثابرة، سلوك الإنجاز، المخاطرة، التنافس، حب التفوق، إدراك الزمن، الاهتمام بالتميز، إنجاز العمل بسرعة ودقة، تحقيق مكانة مرتفعة بين الآخرين، الرغبة في التغلب على الصعوبات، الاستقلال، وضع الأهداف التي تتناسب مع قدراتهم الذاتية، الإقدام على الأعمال الصعبة في مقابل الأعمال الروتينية، بذل الجهد والصبر عليه، الإصرار على إنجاز الأهداف البعيدة ( العجمي، ٢٠١٩، ص ص ١-٢).

ومن هنا تظهر أهمية الدافعية، حيث حظي موضوع الدافعية بالاهتمام في مختلف حقول المعرفة الإنسانية؛ لما تتسم به من أهمية أساسية في توجيه السلوك الإنساني نحو تحقيق الأهداف والتطوير، ولما للدافعية من قوة في إثارة حماسة القيادات المدرسية، وتحريك سلوكهم باتجاه معين، وتنشيطه لتحقيق هدف، أو نتيجة، أو منفعة لإشباع حاجة فسيولوجية أو نفسية، وبذل أقصى الطاقات الممكنة لتحقيق الأهداف التربوية والتنظيمية للمدرسة التي يعمل بها (الشمري، ٢٠١٩، ص ص ٢-٣).

### مشكلة الدراسة

رغم ما تبذله المملكة من جهود حثيثة تتواءم والمتطلبات الوطنية لرؤية ٢٠٣٠ والمقتضيات الدولية، فإن القيادات المدرسية في المملكة العربية السعودية تواجه العديد من المشكلات، منها:

انخفاض مستوى فاعلية أداء القيادة المدرسية لمسؤولياتها الإشرافية، بجانب ضعف الدور القيادي للمديرين، وضعف إمامهم بأساليب التخطيط والإشراف والمتابعة، كذلك غياب الاستراتيجية الواضحة المحددة لتدريب القيادات المدرسية، وندرة وجود برامج تدريبية منتظمة ومتواصلة لمن يعملون بالنظام التعليمي بصفة عامة، كذلك ضعف مصداقية الاختيار للقيادات المدرسية المرتكز على ندرة تطبيق المعايير الموضوعية للاختيار، وأخيراً صعوبة التطوير الذاتي أو الالتحاق ببرامج الدورات التدريبية التي تُعين على التطوير الشامل (عيداروس، ٢٠١٤، ص ٩١).

ومن خلال عملي معلمة في إحدى القرى، لاحظت أن دافعية القيادات المدرسية في القرى للتطوير ضئيلة، وقد يعود هذا إلى الظروف المختلفة التي يعيشها القائد، أو قد يعود إلى عوامل أخرى، مثل بعد مراكز التدريب، وقلة الدورات التدريبية التي تقام في القرى، مما يؤثر سلباً في دافعيتهم، فأثرت أن تكون هذه الدراسة لكشف مكان الخل، وعوامل التحسين والتطوير، ومحاولة التخلص من الأساليب التقليدية للقيادة، والتي تقتصر على اكتساب الخبرات بالتجربة والخطأ، وذلك من خلال الكشف عن المستجدات الجديدة بالميدان، والتي تختص بالقائد بالمقام الأول، ومن هنا تمحور السؤال الرئيس للدراسة في :  
ما واقع دافعية القيادات المدرسية في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠م؟

ومن السؤال الرئيسي تتفرع الأسئلة الفرعية التالية:

١. هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين مستوى دافعية القيادات المدرسية للتطوير وفق رؤية ٢٠٣٠ في القرى تُعزى إلى المتغيرات التالية (عدد سنوات الخبرة - المؤهل العلمي - المنطقة التعليمية - الدورات التدريبية)؟
٢. ما معوقات دافعية القيادات المدرسية في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠م من وجهة نظرهن؟

#### أهداف الدراسة

تهدف الدراسة الحالية إلى: قياس دافعية القيادات المدرسية للتطوير وفق رؤية ٢٠٣٠م في القرى التابعة لمحافظة جدة، كما هدفت الدراسة أيضاً إلى التعرف على أهم المعوقات التي تؤثر في دافعية القيادة المدرسية للتطوير في القرى التابعة لمدينة جدة، والكشف عن الفروق بين إجابات أفراد عينة الدراسة، فيما يتعلق بمستوى الدافعية للتطوير لدى القيادات المدرسية، في ضوء متغيرات (سنوات الخدمة- المؤهل العلمي- والمنطقة التعليمية - الدورات التدريبية في مجال الإدارة والقيادة).

**أهمية الدراسة:** لهذه الدراسة أهمية عملية نظرية وأخرى عملية تطبيقية:

**الأهمية النظرية:** تأتي هذه الدراسة مواكبة للجهود المبذولة لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية بشكل عام. كما تمثل الدراسة الحالية إضافة نوعية للمكتبة العربية، بتسليطها الضوء على أهمية الإثراء العلمي الذي يمكن أن تضيفه للمكتبة؛ لكونها تهتم بموضوع ذي تأثير بالغ في نجاح العملية التعليمية، ألا وهو دافعية القيادات المدرسية في القرى للتطوير وفق رؤية ٢٠٣٠م، ومعوقات التطوير. ومن المتوقع أن تفتح آفاقاً بحثية جديدة للباحثين في مجال القيادة.

**الأهمية العملية التطبيقية:** يؤمل أن تسهم هذه الدراسة في تشخيص مستوى دافعية القيادات المدرسية للتطوير في القرى وفق رؤية ٢٠٣٠م والاهتمام بها؛ وبالتالي تزويد القائمين على العملية التربوية وصانعي القرار بتغذية راجعة، عن مستوى الأداء الفعلي لقادة المدارس بالقرى للتطوير، وفق رؤية ٢٠٣٠م، من خلال معرفة المعوقات التي تحول دون تطويرهم،

## تصور مقترح لدافعية التطوير المهني لدى القيادات . د. تهاني المطيري - د. نواف البادي

وأخيراً الخروج بتوصيات من شأنها رفع مستوى دافعية القيادات المدرسية في القرى للتطوير، وفق رؤية ٢٠٣٠، والاستعانة بالدراسة لإجراء دراسات مماثلة، بناءً على نتائج الدراسة وتوصياتها.  
**مصطلحات الدراسة:**

**الدافعية ( Motivation ):** تعرف الدافعية- حسب وجهة نظر التربوي إبراهيم زكي قشقوش- على أنها مدى استعداد الشخص، ومثابرتة للوصول للنجاح، ويكون التحدي أكبر في حال كان مستوى قدرات الفرد أقل من مستوى المواقف التي تحتاج إلى أداء ممتاز (المنتدى العربي لإدارة الموارد البشرية، ٢٠١٩).

**التطوير ( development ):** هو تطوير وتحسين مهارات القائمين على العملية التربوية، ورفع كفاءتها، أو النظام ككل، ورفع مستوى الاستعداد لديهم بالنسبة للمعارف والمهارات بتبني أساليب جديدة، واستراتيجيات معتمدة على التحوّلات التي تضمن تحقيق الأهداف المرجوة (الرومي، ٢٠٠٨).

وتعرّف الدافعية للتطوير إجرائياً على أنها: الدرجة التي يحصل عليها أفراد العينة من خلال الإجابة على الأداة التي سوف نحصل بتصميمها.

**القيادات المدرسية (School Leadership):** تُعرّف بأنها "المسؤولون الأوائل في مدرستهم، وهم المشرفون على جميع شؤونها التربوية، والتعليمية، والإدارية، والاجتماعية، والمنظم لسير العملية التعليمية في المدرسة" (العنزي، ٢٠١٧، ص ٦٢).

يُعرّف القائد المدرسي إجرائياً بأنه: هو الرئيس المباشر لجميع العاملين في مدارس القرى التابعة لإدارة التعليم بمحافظة جدة (١٤٤٠هـ - ١٤٤١هـ)، (مكتب تعليم رابغ- مكتب تعليم خليص)، للمراحل الدارسية (ابتدائي، متوسط، ثانوي).

**رؤية ٢٠٣٠ (Vision 2030):** هي "رؤية خاصة بمجال التعليم تهدف إلى أن يتعرّف الإنسان على مهاراته وقدراته، وتحديد أهدافه بشكل سليم، وحتى يلتحق بسوق العمل، فيُسهم في رفع وطنه، ودفع عجلة التنمية الاقتصادية" (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٩).

### الأدب النظري والدراسات السابقة

يتضمّن الأدب النظري أهمّ الموضوعات التي تضمنتها الدراسة، والتي تتمثل في رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م في التعليم، ودور القيادات المدرسية وأدائهم، ودافعيتهم للتطوير، وأخيراً التعرف على معوقات التطوير التي تشكّل حاجزاً في عملية التطوير.

بشكل عامّ، تشير نتائج الادبيات الحديثة ذات العلاقة بتطوير القيادات المدرسية إلى ضرورة التطوير المستمر للقيادات في المؤسسات التعليمية، لمعالجة مشكلات نقص الكفاءات القيادية التي تمتلك المهارات اللازمة لمواكبة المتغيرات، والقيام بالأدوار المنوطة بتلك القيادات في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠م، فهي المسؤول الأول عن ترتيب الأولويات،

وإيجاد البنية التحتية المتكاملة والبيئة المستدامة التي تعمل على نجاح العمل وضمان تحقيق الأهداف.

### رؤية المملكة العربية السعودية لعام ٢٠٣٠م في مجال التعليم

عرّف صاحب السمو الملكي الأمير محمد بن سلمان ولي العهد نائب رئيس مجلس الوزراء رئيس الشؤون الاقتصادية والتنمية رؤية المملكة العربية السعودية (٢٠٣٠) بإنها: رؤيتنا لبلادنا التي نريدها دولة قوية مزدهرة تتسع للجميع، دستورها الإسلام ومنهجها الوسطية، تتقبل الآخر، سترحب بالكفاءات من كل مكان، وسيلقى كل احترام من جاء ليشاركنا البناء والنجاح (اليامي، ٢٠١٨).

وقد أشار Daniel, Loucks, Laurel Saito (٢٠١٢) إلى وجود اتفاق بين الباحثين لطريقتين مختلفتين لاحتواء المستقبل والسيطرة عليه؛ أولاً الانتظار بما ينتبأ به المستقبل من أحداث وما ينتج عنها من مظاهر سيئة والتعامل معها بأسلوب الفعل ورد فعل، ثانياً التدخل من أجل رسم وتشكيل المستقبل وذلك باتخاذ خطوات سابقة من شأنها إحداث تأثير مفيد باستخدام الإمكانيات التي تسهل الحياة للذين يأتون مستقبلاً، ولا سبيل لتحقيق ذلك إلا من خلال تبني رؤية شاملة على أثرها يكون المستقبل الذي نريده.

فوجود الرؤية له بالغ الأهمية لقيادة التغيير، وتنفيذ الخطط والاستراتيجيات المستقبلية؛ لأن بناء الرؤية يخلق شعور حقيقي وطموح واقعي لتحقيق الغايات والأهداف التي نسعى إليها مستقبلاً، ويتم التعبير عن ذلك في شكل رؤية مستقبلية، والتي تعتبر النظرة البعيدة النافذة التي يستطيع قائد التنظيم تحقيق الأهداف التي رسمها. أو هي التوصيف العام لمستقبل التغيير الذي يحاول الوصول إليه في ضوء دراسات للبيئة التي يعيش بها (محمد، ٢٠١١؛ Kantabutra and Avery ٢٠١٠). وانطلاقاً من هذا التوجه؛ أكد العيسى (٢٠١٦) أن الرؤية الوطنية السعودية ٢٠٣٠ تمثل خريطة طريق لمرحلة جديدة في تاريخ المملكة العربية السعودية.

ومن المحاور الثلاثة لرؤية المملكة ٢٠٣٠م التي أمدتها بأرض صلبة، أرست عليها أسس التحول الذي يجعل من المملكة العربية السعودية أنموذجاً رائداً على كافة الأصعدة، فقد تم ربط أهداف وزارة التعليم الاستراتيجية لتحقيق التحول نحو ٢٠٣٠م بمحاور الرؤية الثلاثة، منها محور (وطن طموح) الذي يسعى لتحقيق أهدافه التعليمية من خلال عدّة برامج، منها "برنامج تنمية القدرات البشرية" (العتيبي، ٢٠١٩).

### تنمية الموارد البشرية في رؤية المملكة ٢٠٣٠م.

يهدف هذا البرنامج إلى تحسين مخرجات منظومة التعليم والتدريب في جميع مراحلها، من التعليم المبكر وحتى التعليم والتدريب المستمر مدى الحياة، كما يسهم البرنامج في تطوير جميع مكونات منظومة التعليم والتدريب، بما فيها المعلمين والقيادات المدرسية، والجودة، والمناهج والمسارات التعليمية والمهنية والبيئية التعليمية والتدريبية لكافة مراحل التعليم والتدريب، لتنسجم مع التوجهات الحديثة والمبتكرة لرؤية المملكة ٢٠٣٠م، وبما يحقق

## تصور مقترح لدافعية التطوير المهني لدى القيادات . د. تهناني المطيري - د. نواف البادي

الشمولية والجودة والمرونة، وخدمة كافة شرائح المجتمع؛ تعزيزاً لريادة المملكة إقليمياً وتنافسيتهماً دولياً؛ للوصول إلى المستويات العالمية (رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٩).

**القيادة المدرسية:**

أكد التربويون أن لدور القيادة المدرسية أهمية كبيرة في النظام التربوي، إذ تُعد القيادة من أهم مرتكزات العملية التربوية والأداة الأساسية لتحقيق الأهداف المحددة، وتأتي هذه الأهمية في رسم الخطط التربوية وتحقيق الأهداف، وتوجيه العاملين في أعمالهم وسلوكهم. ولم يقتصر دورها على تنظيم العمليات الإدارية، بل تجاوزها إلى الاهتمام بكل ما يسهم في تهيئة الإمكانيات، وتحقيق الأهداف المنشودة أبو عواد (٢٠١٣). وعليه فإن البيئة التربوية أكثر احتياجاً لقيادة جديدة إبداعية (عبد الرحمن، ٢٠١٤).

ونظراً للاهتمام المتزايد بأداء القيادة في السنوات الأخيرة والبحث عن الطرق التي تساعد على تطويره، فلم يعد يُنظر إلى أداء القيادة كمخرج نهائي، بل تحولت النظرة إلى دراسة جميع العناصر، بحيث يتم تقييم الأداء وفق مؤشرات عالية التوقع، وإحداث التطوير المستمر الذي يضمن تطابق النتائج مع الأهداف، وتحقيق التنافسية فالقيادة هي المحرك الأساسي وأحد أهم الركائز لجودة أداء المؤسسات وتطورهم يتحقق التكامل بين كافة الأبعاد والمكونات بما يضمن للمؤسسة التعليمية تحقيق الأهداف، وترجمة رؤاها لواقع ملموس وصولاً للتميز على المدى البعيد (الغامدي، والغامدي، والغامدي ومحمد، ٢٠١٩).

وبالحديث عن مفهوم القيادة المدرسية فقد تأثر بنفس العوامل التي تأثر بها المفهوم العام للقيادة بصورة عامة، من حيث تعدد جهات النظر التي نظر إليها الباحثون المختلفون في ذلك. فقد نظر بعضهم إلى أن القيادة المدرسية، هي: ذلك النوع من القيادة التي تتولى مسؤولية تحقيق أهداف العملية التربوية، من خلال قيام العاملين في المؤسسات التربوية بالواجبات المنوطة بهم، حيث لا يمكن للقائد أن يؤدي دوره دون وجود الفريق واجتماع الجهود (الزعير، ٢٠١٧) والبعض الآخر نظر إليها بأنها: مركز لعمليات الجماعة وتغييرها بحكم أن القائد هو المركز الذي يخدم الجماعة في تحديد بنيتها (الديريّة وسلامة، ٢٠١٧).

وكذلك عرف (McCutcheon، ٢٠١٥، p.4) قائدات المدارس "بأنهنّ قائدات للبيئة التعليمية من مرحلة رياض الأطفال وحتى نهاية المرحلة الثانوية، لديهنّ مسؤوليات في المناهج الدراسية والأمور المالية والتنمية المهنية، وأيضاً قدرتهنّ على اتخاذ القرارات على مستوى المدرسة بأكملها".

### المهارات الأساسية للقيادات المدرسية.

تعدّ القيادة نبض العملية الإدارية ومفتاحها في جميع مستوياتها؛ لما تقوم به من حث الأفراد على تحقيق الأهداف المنوطة بالجماعة بكفاءة عالية، وبأقل جهد ممكن مع توافر قدر كبير من رضا الأفراد وقدر كبير من الفاعلية، من خلال ما يقوم به القائد من عملية التوجيه والتنسيق والتنظيم، وصنع الأهداف والسياسات، واتخاذ القرارات؛ لذا فهي تمثل حجر الأساس في نظام المؤسسات التعليمية ونجاحها واستمرارها، وفي ذلك تأكيد لدور القائد



ومكانته المؤثرة في التنظيم الإداري، ويمتد أثر القيادة إلى خلق عادات بين المرؤوسين تتلاءم مع أهداف المؤسسة (صفحي، ٢٠١١).

ووفقاً لما تقدّم؛ عرّف الشهري (٢٠١٣) المهارات القيادية بأنها: "سلسلة من الممارسات القيادية التي يمارسها مدير المدرسة مع العاملين معه، بقصد التأثير فيهم، وتشجيعهم على إيجاز مهامهم بكل دقة تحقيقاً للهدف التربوي".

وفيما يلي بعض من المهارات القيادية التي تتعلّق بموضوع الدراسة، والتي لا بدّ من توافرها بكل من يزاول عمل القيادة المدرسية، منها: (طيب والوشمي، ٢٠١٦)

- المهارات الفنيّة (Technical Skills) وتعني المهارات الفنيّة أن يكون مجيداً لعمله، متقناً له، مدرّكاً للطرق والوسائل التي تساعد في إنجاز أعماله. ومن أمثلتها: مهارات تتعلّق بالتعليم وتطوير المناهج، وما ترتبط بها من التخطيط للعملية التعليمية.
- المهارات الإدراكية (Conceptual Skills): وتعني قدرة القائد على رؤية التنظيم والتخطيط للعمل، وتوجيهه وترتيب الأولويات، ومنها: الابتكار والتجديد، واقتراح البدائل للمشكلات التعليمية.
- المهارات الإدارية (Management Skills): وتعني قدرة القائد على فهم عمله، ومن أمثلتها: مهارة إدارة التغيير.

#### دور القيادات المدرسية في تحقيق الأهداف التعليمية لرؤية المملكة ٢٠٣٠

تجدر الإشارة إلى أنه تمّ اعتماد مسمّى قائد وقائدة مدرسة بعد صدور توجيه لجميع الإدارات التعليمية في ملتقى القيادة المدرسية، تحت رقم "١٢٦٠٤" وتاريخ ١٨ / ٧ / ١٤٣٦هـ. بهدف أن ينعكس ذلك على ممارساتهم الإدارية والقيادية، وتحقيقاً للأهداف التعليمية التي وردت في رؤية المملكة ٢٠٣٠، فعلى قائد المدرسة أن يعيد التفكير بما يقوم به، وما إذا كان يتناسب مع المستجدات في المملكة العربية السعودية، كما - أكد كل من (Rockel, 2008) و (Li et al, 2016) و (Gosnell-Lamb et al ٢٠١٣) و (Ojera and Yamo)، أن قيادة المدرسة هي المحرك الأهم والموجه الأساسي لكل ما يتعلّق بمهامها، وبما يضمن تحقيق الأهداف الواردة برؤية المملكة ٢٠٣٠، فالدور الذي يقوم قادة المدارس له تأثير كبير في نجاح الخطط الوطنية الإستراتيجية التي تمّ تصميمها لأجل إحداث نقلة نوعيّة في أغلب الدول، وهذا ما أثبتته دراسة (Singh and Al-Fadhli ٢٠١١)، أن الجهود الذي تبذله القيادات المدرسية كان له دور مهم في نجاح التحول التعليمي الوطني في الولايات المتحدة، والذي بدأ تحت عنوان (No Child Left Behind Act, 2001). فالقيادة المدرسية هي تخطيط وتنظيم وتنفيذ ومتابعة وتقييم؛ لهذا يتطلب من قائد المدرسة أن يسعى لتشكيل المستقبل، ليتكيف مع المتغيرات والتخطيط لذلك. فقائد المدرسة هو المحرك الذي يبعث الحيوية في المدرسة، لذلك عليه أن يقوم بأدواره وفق ما جاء برؤية المملكة (٢٠٣٠) رؤية ٢٠٣٠، ٢٠١٩.

### مشروع تطوير والقيادة المدرسية

يعدُّ برنامج تطوير المدارس أحد المشاريع التطويرية الوطنية الطموحة الذي يقوم بتنفيذ مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام "تطوير" الذي يهدف إلى الارتقاء بجميع مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، كي تكون مدارس ملائمة لمتطلبات الحياة في القرن الحادي والعشرين. كما يهدف البرنامج لهيئة بيئة تربوية مناسبة لمكوناتها البشرية والمادية والمعنوية (مشروع الملك عبد الله، ٢٠١٩).

كما تعدُّ القيادة مرتكزاً رئيساً في تطبيق تطوير المدارس؛ فتحقيق غايات أنموذج تطوير يتوقف على مستوى النجاح في بناء القدرات التربوية التي تحتاج إلى كثير من الجهود والإمكانات. حيث إن القائد في أنموذج تطوير يتميز ببعض الصفات، ويمتلك مجموعة من المهارات التي تمكنه من أداء مهمته القيادية.

ومن منطلق أنموذج تطوير المدارس لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام (٢٠١٤ ب) تتميز القيادة المدرسية ببعض السمات، وتمتلك مجموعة من المهارات التي تمكنه من أداء مهمتها القيادية، ونذكر منها:  
بناء الدافعية: يهتمُّ القائد ببناء دافعية المعلمين فهي مفتاح إطلاق الطاقات، وشحن الهمم، والتغلب على العقبات.

تكوين بيئة القيادة الفعالة: يقوم القائد في أنموذج التطوير بتهيئة بيئة محفزة للإبداع، بتبني مناخ يتم فيه تشجيع المشاركة، والثقة المتبادلة، ومقاسمة المسؤولية، وينظر القائد إلى زملائه في هذا المجال على أنهم محترفون يتعاونون نحو تحقيق الأهداف.

مما سبق فإن برنامج تأهيل القيادات المدرسية أحد مشاريع الخطة الإستراتيجية لتطوير التعليم العام، يهدف إلى تطوير وتأهيل القيادات المدرسية للقيام بأدوارهم بكفاءة وفاعلية، وفق المعايير المهنية المعتمدة للقيادات التربوية، وتشمل محاور القيادة والتخطيط والتطوير المهني والعمليات التربوية والشراكة المجتمعية (مشروع الملك عبد الله، ٢٠١٤).  
**الدافعية:**

يعتبر مفهوم الدافعية (Motivation) من المواضيع الشائكة والمعقدة، وهناك الكثير من العلماء والباحثين الذين تعرضوا لتفسير وتحليل هذا المفهوم في بيئات العمل المختلفة؛ لذا كان من الصعب الاتفاق على تعريف محدد لها، ويرجع السبب في ذلك إلى اختلاف بيئات العمل، كالبينة النفسية والتربوية والإدارية، وغير ذلك من البيئات (كاظم، ٢٠١٦).

فلقد عرفت دافعية العمل (أبو عبيد، ٢٠١٤) على أنها: "منظمة متعددة الأبعاد تعمل على إثارة الجهد بالعمل والإنجاز، وتحدّد طبيعته، ووجهته، وشدّته، ومدّته، بهدف الإنجاز المميز للأهداف".

كما عرّفها (Slocum & Hellriegel، ٢٠١١: ٢٢) بأنها: "القوى التي تكون بداخل الشخص، وتؤدي إلى أن يسلك سلوك محدد أو موجّه".

أما عند خطاب (٢٠١١) فُعرِّفت على أنها: "حالة داخلية تحدث للأفراد، تتمثل في وجود نقص أو حاجة أو وجود هدف يسعى الفرد إلى تحقيقه، فالحاجة تشير إلى اختلال في التوازن البيولوجي أو السيكولوجي، مثل الجوع والأمن وغيرهما".  
ومهما اختلفت الآراء حول مفهوم الدافعية؛ تبقى الدافعية عاملاً مهماً في توجيه سلوك الفرد وتنشيطه، كذلك إدراكه للمواقف، فضلاً عن مساعدته في فهم وتفسير سلوكه وسلوك المحيطين به، كما يعتبر دافع الإنجاز مكوناً أساسياً في سعي الفرد اتجاه تحقيق ذاته وتأكيداها، وذلك من خلال ما ينجزه، وما يحققه من أهداف (غلام، ٢٠١٨).

### دور الدافعية في التطوير التربوي

تنبع أهمية الدافعية من الوجهة التربوية كونها هدفاً تربوياً في حد ذاتها، إن الدافعية كانت- ولا تزال- محور اهتمام المؤسسات المختلفة، التي تسعى إلى تحسين أدائها، وللدافعية دور مهم في عملية استمرار الفرد في عمله، وقدرتها على إشباع احتياجاته الضرورية، وعند إشباع هذه الحاجات فإن مستوى دافعية الفرد نحو العمل تزداد (عياصرة، ٢٠٠٤).  
ونقلاً عن دراسة طيارة (٢٠١٨) تؤدي الدافعية دوراً مهماً في توجيه المعنيين في النظام التربوي نحو تحقيق الأهداف المنشودة، وبهذا من الضروري البحث عن المقومات التي تعمل على زيادة هذه الدافعية.

فإذا كانت الدافعية وسيلة لتحقيق الأهداف التعليمية، فإنها من أهم العوامل التي تساعد على تحصيل المعرفة والفهم والمهارات، وغيرها من الأهداف التي نسعى لتحقيقها، مثل الذكاء والخبرات السابقة، فالأفراد الذين يتمتعون بدافعية عالية يتمتعون بأداء عالٍ، في حين أن الأفراد الذين ليس لديهم دافعية عالية قد يتمتعون بأداء متدنٍ، وينطبق هذا أيضاً على تكوين الاتجاه نحو مهنة التعليم (الثبتي، والعنبي، ٢٠١٧).

### الدراسات السابقة

#### دور القيادات المدرسية في أدائها:

في ضوء الرؤية المستقبلية ٢٠٣٠ لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية، كان من الضروري إعداد استراتيجية مقترحة لتطوير المنظومة التربوية بجميع مكوناتها، بما فيها القيادات المدرسية، ولتحقيق الخطط الاستراتيجية والأهداف الدورية للوزارة، إلى جانب أهداف برنامج التحول الوطني الخاص بالتعليم، ف جاء ذلك في تطوير قدرات القيادة المدرسية على الاستفادة من أوجه القوة، والفرص المتاحة للتغلب على نقاط الضعف الحالية والمستقبلية، فمن خلال أداة المسح والتحليل الشامل للمصادر الأولية والثانوية، اتضحت القضايا التي قد تحول دون تطوير التعليم بالمملكة، كما وضعت بعض الاستراتيجيات والسياسات القابلة للتطبيق، منها: إعادة النظر في أهداف التعليم بما يحقق رؤية المملكة ٢٠٣٠م، ويخدم برنامج التحول الوطني (اليامي، ٢٠١٨).

وتزداد أهمية تطوير أداء القيادات المدرسية بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية، في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية، من خلال بناء برامج تطوير قادة

المدارس، وتنفيذ قادة وقائدات المدارس مراجعات دورية للرؤية والرسالة بشكل جماعي، والعناية بمشاركة المجتمع المحلي للمدرسة، والاستفادة من حماسة المعلمين، وتوجههم نحو التطوير، ومراجعة متطلبات البيئة المدرسية الحالية، تطوير أساليب تحفيز المعلمين لزيادة دافعيتهم، وكانت هذه نتيجة لعينة عشوائية، تم اختيارها واستخدم فيها المنهج الوصفي الكمي، واستبيان تم توزيعه على قائدي وقائدات خمس إدارات تعليمية، هي: الرياض، جدة، الأحساء، حائل، جازان ( الغامدي، ٢٠١٧). كما اهتم الكثير من الباحثين بتحديد أهم المعايير التي تركز على تطوير القادة التربويين، ومنهم BALKAR (٢٠١٥)، الذي كوّن عينته من (١٣٢) من مديري المدارس في مقاطعة عنتاب تركيا، واستخدم الاستبيان وأسلوب التدريج، بناءً على الرتب، وانتهج المنهج الوصفي التحليلي في دراسته، توصل إلى أن أهم المعايير التي تركز عليها تطوير القادة التربويين هو ما جعلهم يقومون بتحديد الاحتياجات التنموية التي تتعلق بمعايير القيادة التربوية التي تجعلهم قادة التعليم، وأن المشاركة في برامج تطوير القيادة التربوية تعني خلق ثقافة مدرسية. فيما ذكرت أبحاث أن هناك قوانين تركز على تطوير القيادات، ومن ذلك تم الكشف عن دور قانون النجاح لكل طالب في التركيز على تطوير القيادات المدرسية (Young, 2017). وكما ذكرت دراسة طبقت على (٧٠) من القيادات التعليمية في مدارس دولة الكويت، أن تطبيق الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير أداء القيادات التعليمية، يساعد على توفير الخطط الإدارية البديلة، وكيفية التعامل مع الأزمات الإدارية، ومع الأنظمة المستحدثة التي تواجه الإدارة بشكل مفاجئ. كما يساعد على التخفيف من الأعباء الإدارية المختلفة في المؤسسات التعليمية، مما يساهم في تطوير الأداء الإداري، كما أنها تلعب دوراً مهماً في إنجاز الأعمال في وقت أقل منها في الإدارة النمطية. وساعد تطبيقها على الحد من المشكلات الإدارية التي تواجه القيادات التعليمية المدرسية، والعمل على تنظيم برامج تدريبية في الإدارة الإلكترونية لمديري المدارس (المطيري، ٢٠١٨).

والجدير بالذكر أن تطوير القيادة المدرسية قد توسّع منذ الخمسينيات من حيث الغرض ومقدمي الخدمات التعليمية، كما أن تطوير القيادات المدرسية لا يقتصر على برامج الإعداد الخاصة بهم، ولكن تحدث بمرور الوقت؛ كونها تتضمن تفاعلات مع عدة جهات فاعلة، وأدوات تعليمية (Jensen, 2016).

ومن خلال مقابلات تم إجراؤها مع بعض من قادة المدارس، وعددهم (٨) تطرقوا فيها إلى طرق تطوير القدرات الشخصية للقادة في المدارس، وكانت النتيجة أن هناك اختلافاً في وجهات نظر القيادات المدرسية، وفق قدراتهم الحالية وفرص تعلم القيادة المتاحة والأفكار الموجهة للتطوير، كذلك الطريقة التي ينظر بها المديرين إلى تنمية القيادة، اختلفت عن الطرق التي يطوّر بها القادة الآخرون قدراتهم (Shawn, 2016).

ومن وجهة نظر أخرى لأحد الباحثين التربويين هو Trinidad (٢٠١٥) ممن استخدموا المنهج شبه التجريبي وعينته كانت من القادة الطموحين في إحدى جامعات

نيويورك، وعددهم (٣٢)، أن لبرامج تطوير القيادات فعالية كبيرة، فقد أصبح التركيز على كفاءات الذكاء الاجتماعي والعاطفي لتحسين القيادة الفعالة أمرًا شائعًا في ساحة الشركات، ويعتبره كثيرون شرطًا أساسيًا لأداء ونتائج العمل الناجحة، وفي الآونة الأخيرة أصبح هناك اتجاه مشابه معترف به، وأكثر قبولًا في مجال التعليم، ولا يخفى الدور الذي تلعبه الكفاءات الاجتماعية والعاطفية للقادة التربويين في أدائهم الوظيفي وفعاليتهم، فبعد عامين من تطبيق التجربة ظهرت نتائج مهمة تتعلق بالذكاء الاجتماعي والعاطفي، وفعاليتهم المباشرة في أداء القادة الطموحين. كما أثبت برنامج تطوير المديرين ذوي الخبرة EPDP والذي تم تطبيقه كمبادرة لتطوير القيادة الرائدة فعاليتهم وصلته الوثيقة بالمشاركين؛ لأنه كان يستجيب للاحتياجات الفردية وأساليب التعلم، كما وفر البرنامج فرصًا للتعلم الشخصي والمهني. وللحصول على هذه النتيجة تم استخدام المنهج التحليلي لاستعراض تصورات (٣٠٠) من مديري نيوزلندا ذوي الخبرة (Cardno، ٢٠١٣). كذلك أشار العتيبي (٢٠١٩) الذي استخدم المنهج الوصفي المسحي في دراسته، وأداتين للدراسة، الأولى بطاقة مؤشرات الأداء الابتكاري، والثانية الاستبانة، أن واقع أداء قادة المدارس الحكومية لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية ٢٠٣٠، سواء كانت مدارس ذات أداء متميز أو مدارس حكومية فإن أداءها منخفض، بينما تأتي متطلبات تطوير أداء قادة المدارس في المراكز الأولى التي تسهم في رفع أداء قادة المدارس الحكومية في محافظة الدوادمي؛ من أجل تحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار، وفق رؤية ٢٠٣٠.

والجدير بالذكر أن هناك دراسات أكدت أهمية تفعيل دور القيادات المدرسية في المدارس الحكومية الثانوية، كدراسة العريفي (٢٠١٧) وقد بلغ حجم عينته (٣٦٦) من المعلمات، فأسفرت نتائج دراسته أن تفعيل دور القيادات له أثر كبير في تحقيق الأهداف التعليمية للرؤية الوطنية ٢٠٣٠، ولا يخفى دورها الفعال في تطبيق أهداف المنظمة المتعلمة "رؤية المملكة ٢٠٣٠" في المدارس الثانوية الحكومية، وأبرز تلك الممارسات هي: توجيه المعلمين والمعلمات لتطوير أدائهم، وإقامة علاقات إنسانية طيبة مع جميع منسوبي المدرسة، ويتمثل تطبيق الأهداف- من وجهة نظر القادة- في تحديد المهارات التي يحتاجها أفراد المجتمع المدرسي لإنجاز المهام في المستقبل، ومساعدة المعلمين/ المعلمات بعضهم على التعلم. كما أسفرت نتائج بعض الدراسات التي استخدمت المنهج الوصفي أن دور القيادات المدرسية في تحقيق الأهداف التعليمية لرؤية المملكة ٢٠٣٠م يتمثل في تفعيل الشركات المجتمعية ومشاركة أولياء الأمور في المؤسسات التعليمية، ودعم مشاركة القطاع الأهلي في التعليم، وتدريب المعلمين وتأهيلهم مهنيًا كدراسة (حسين، ٢٠١٧).

وقد أتى دور القيادات في تفعيل أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠ فعالًا وعاليًا جدًا، سواء كانت مدارس حكومية أو مدارس أهلية، أما فيما يتعلق بدور القيادات في تحقيق أهداف رؤية ٢٠٣٠ فقد حازت المدارس الأهلية على نسبة عالية في ذلك، وهذه النتيجة كانت لعينة عددها (٧٥٨) معلمًا سعوديًّا بالمدارس الحكومية والأهلية في مدينة تبوك، واستخدمت

## تصور مقترح لدافعية التطوير المهني لدى القيادات . د. نواف البادي

الدّراسة المنهج الوصفي. وأشارت دراسة المنيع (٢٠١٨) إلى ضعف تفعيل المشاركة المجتمعيّة في المدارس الثانويّة والتي تواجه معوّقات عديدة، كما أوضحت سبل تفعيل المشاركة المجتمعيّة منها: نشر ثقافتها في المجتمع، مع وجود تنظيم إجرائي لها، وأعطاء قادة المدارس الصلاحيات لتنفيذها وقد استخدمت الدّراسة البحث النوعي على عينة مكونة من (٦٢) قائداً. تبين من خلالها أن هناك علاقة بين مجالات البيئة المدرسيّة الجاذبة وجودة المخرجات التعليميّة، إذ إن الاهتمام بمجالات البيئة المدرسيّة ضروري جداً باعتبار أنها تُسهم في جودة المخرجات التعلّميّة، وأن للقيادات المدرسيّة دوراً مهماً في تحسين وتطوير مجالات البيئة المدرسيّة، وتجويد المخرجات التعلّميّة (اليامي، ٢٠١٩).

### دافعيّة القيادات المدرسيّة للتطوير:

تجدر الإشارة أولاً إلى أن دافعيّة قائدي المدارس للالتحاق بالعمل في الإدارة المدرسيّة بطبيعة الحال عالية، وهذا جاء نتيجة لدراسة طبقت على عينة قوامها (١٤٠) قائداً وقائدة من المدارس الأساسيّة والثانويّة بفلسطين، كما وجد أن هناك تبايناً بين عدّة مجالات تتعلّق بالدافعيّة، منها الدافع المهني والدافع الاجتماعي، وقد فسّرت هذه النتائج في ضوء خصائص المديرين في ظلّ الظروف السياسيّة والاقتصاديّة الصعبة التي يعيشونها في فلسطين (الحو، ٢٠٠٨). كما أسهم استخدام المنهج الوصفي المسحي، في اختيار عينة بالطريقة البسيطة العشوائيّة بلغ عددهم (٧٤) مديراً ومديرة، وتمثّلت أداة الدّراسة في الاستبيان، في بيان ارتفاع مستوى دافعيّة قادة المدارس للالتحاق بالدورات التربيّة في زيادة كفاءة وفعالية التطوير والتدريب، كما أسهم في تحديد الاحتياجات التربيّة لقادة المدارس.

وبناءً على ذلك تمّ إعداد البرامج المناسبة التي تهدف إلى تطوير أداء القيادات المدرسيّة؛ من أجل إكسابهم المعارف والمهارات والاتجاهات اللازمة لتطبيق الاتجاهات الحديثة في القيادة المدرسيّة (الشمري، ٢٠١٩). وهذا التناسب يؤكد وجود علاقة ارتباط متوسطة وإيجابيّة بين الكفاءة الذاتيّة المدركة والدافعيّة للعمل، مما يعني أن اعتقاد قائدي المدارس في كفاءتهم الذاتيّة له تأثير مباشر في مستوى دافعيّتهم للعمل، ولعل السلوك القيادي الذي يختاره قائد المدرسة له دور كبير في دفعهم للمزيد من الجهد في عمليات الإدارة التعليميّة، ومن ذلك فإنه على الجهات التربيّة المسؤولة أن توظف الدرجة العالية جداً في كل من الكفاءة الذاتيّة لقائدي المدارس الحكوميّة ودافعيّتهم للعمل في الارتقاء بالنظام.

وقد استخدم المنهج الوصفي التحليلي في هذه الدّراسة، واستخدم أداتين للدراسة، الأولى "مقياس الكفاءة الذاتيّة" والثانية "استبانة الدافعيّة للعمل"، وتكوّنت عينة الدّراسة من (١٨١) مديراً مدرسياً للعام الدراسي ٢٠١٤-٢٠١٥م (السادة، ٢٠١٦). وتجدر الإشارة إلى أنه قد يتأثر أداء المؤسسات التعليميّة بنمط القيادة فقد أسفرت نتائج دراسة استخدمت المنهج الارتباطي، وبلغت عينتها (٣٠٠) معلم ومعلمة أجابوا عن أسئلة استبانتها، أن هناك ارتباطاً إيجابياً بين نمط القيادة الذي يمارسه القادة في المؤسسات التعليميّة والدافعيّة لدى المعلمين

والمعلمات، وأن لذلك أثرًا واضحًا في التحصيل الدراسي للطلبة والمؤسسات التربوية (الديريّة، ٢٠١٧). وأن أهم التحديات التي تواجه برنامج التحول الوطني والرؤية الجديدة للدول ٢٠٣٠ هي بعض من أنماط القيادة، ولعل نمط القيادة البيروقراطي هو أهم الأنماط، في حين يعتبر نمط القيادة التحويلي مدخلًا شموليًا يمكن استخدامه لوصف مدى واسعًا من القيادة للتأثير في المرؤسين على المستوى الفردي، ويمكن الاعتماد على القيادة التحويلية في المساعدة على تطوير أداء العاملين، وتحسين مهاراتهم، وتشجيعهم على العمل الجماعي التعاوني، حيث يؤدي تنظيم الندوات العلمية، والدورات المتخصصة الموجهة لمديري المدارس بالمملكة العربية السعودية إلى تطوير أداء مديري المدارس، ورفع كفاءتهم الإدارية، وغرس مفاهيم القيادة التحويلية لتحقيق أهداف رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠م، وهذا ما أكدته دراسة الفيقي (٢٠١٨) الذي استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وبلغت عينة الدراسة (١٥٩) مديرة من مديرات المدارس العامة للتعليم في منطقة عسير. كما يحظى نمط القيادة التشاركية الذي يمارسه الكثير من قادة المدارس بالقدر العالي من الأهمية في تطوير القيادات المدرسية، وتطوير أدائهم (الغامدي، ٢٠١٧).

#### معوّقات التطوير لدى القيادات المدرسية:

يرى سيد (٢٠١٧) أن النوع الاجتماعي (بنين، بنات)، أو بيئة السكن (ريف، حضر)، لا يُعد من معوّقات القيادات المدرسية الداعمة للإبداع، في حال كانت القيادة المدرسية على درجة عالية من الوعي بأهمية الإبداع في البيئة المدرسية، وتسعى لتنمية الإبداع لدى المعلمين والطلاب، وهذه نتيجة إحدى الدراسات التي تم إجراؤها في محافظة بني سويف، على (٣٨) قائد من الريف و(٤٠) من مدراس الحضر. وأن من معوّقات متطلبات التطوير وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ لتطبيق الإدارة الإلكترونية تتمثل في عدة معوّقات، من أهمها: (المالية ثم التقنية ثم المعوّقات الإدارية والبشرية وأخيرًا معوّقات تشريعية)، ولعل أبرزها هو ضعف توافق الهياكل التنظيمية مع متطلبات تطبيق الإدارة الإلكترونية وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠، ومحدودية الفرص المتاحة للموظفين لحضور المؤتمرات المتعلقة بالإدارة الإلكترونية، هذا ما ذكره باحث والذي استخدم في دراسته المنهج الوصفي المسحي، والاستبيان كأداة للدراسة وطُبقت على عينة عشوائية من الموظفات الإداريات بالإدارة العامة للتعليم بمنطقة الرياض، وبلغ عددهنّ (٧٥) (الخنيفر، ٢٠١٨). في حين جاءت ردود الاستبانة، والتي طبقت على (١٩٥) من العينة، بأن معوّقات أداء الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية بنات تتنوّع بين المعوّقات الاجتماعية والشخصية واللاتنظيمية، فجاءت المعوّقات الاجتماعية والتي تتمثل في غياب دور مؤسسات المجتمع في دعم المدرسة، والتعارض بين متطلبات العمل القيادي، ومتطلبات المجتمع في صدارة النتائج، ثم تليها المعوّقات الشخصية التي تمثلت في شعور قائد المدرسة بالضيق لعدم حصوله على الترقيات، كان لها أثر في أنها تشكل حاجزًا دون تطوير المؤسسات التعليمية، ثم جاءت المعوّقات لا تنظيمية في المرتبة الثالثة بأقل من ٦٥% تمثلت في قلة الاعتمادات

## تصور مقترح لدافعية التطوير المهني لدى القيادات . د. تهاني المطيري - د. نوف البادي

المالية المخصصة للمدرسة، الصعوبة في الإشراف الفعلي على الانشطة التربوية داخل المدرسة ( الزهيري، ٢٠٠٦). فالكثير من الباحثين أوجدوا سبباً للتغلب على هذه المعوقات، هي: توفير التدريب المستمر للموظفين على الأجهزة والبرامج الإلكترونية، توفير الدعم الفني لتطبيق الإدارة الإلكترونية، تجويد الربط الإلكتروني بين الإدارات رؤية المملكة ٢٠٣٠، ولمواكبة المستجدات اللازمة لتطبيقها، إقرار نظام لتحفيز المتميزين في العمل الإلكتروني، ومنهم (الخنيفر، ٢٠١٨).

ولتحديد الدور القيادي أو معوقات التطوير يستطيع الباحث أن يسلك المنهج الوصفي التحليلي لجمع البيانات، وتحليلها من الميدان التربوي، وفق المجتمع والعينة المحددة؛ عن طريق تصميم أدوات (ملاحظة، مقابلة، استبيان). أو المنهج التحليلي الوثائقي المقارن الذي يتم فيه استعراض الأدبيات السابقة، والأطر النظرية ذات الصلة. وفي ضوء ما تم استعراضه من دراسات سابقة؛ تبين أن موضوع تطوير القيادات المدرسية ومعوقات ذلك التطوير، قد لقي اهتماماً واسعاً، وكذلك رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في مجال التعليم، لما للرؤية الوطنية السعودية ٢٠٣٠ من الأهمية؛ كونها تمثل خريطة طريق لمرحلة جديدة في تاريخ المملكة العربية السعودية، إلا أن هناك ندرة في الأبحاث الميدانية التي تناولت موضوع الدافعية للتطوير لدى قادة المدارس في القرى، وقد تبين أوجه الاتفاق والاختلاف للدراسة الحالية عن بقية الدراسات السابقة، وانفراد هذه الدراسة بهدفها المتمثل في الكشف عن مستوى دافعية القيادات المدرسية للتطوير وفق رؤية ٢٠٣٠ في قرى محافظة جدة، ومعوقاتها من وجهة نظرهن، ويمكن عرض تلك الأوجه من خلال:

تعددت المتغيرات ذات العلاقة بالقيادة المدرسية ورؤية المملكة ٢٠٣٠م، فقد تناولت كل من دراسة الغامدي (٢٠١٩)، ودراسة حسين (٢٠١٧)، ودراسة العتيبي (٢٠١٩)، ودراسة الخنيفر (٢٠١٨)، ودراسة اليامي (٢٠١٨)، ودراسة الفيفي (٢٠١٨) تطوير القيادات المدرسية ورؤية المملكة ٢٠٣٠، وأنفردت دراسة Jensen (٢٠١٦) في استعراض الأدبيات السابقة في تطوير القيادة المدرسية، ودراسة Young (٢٠١٧) في الكشف عن دور قانون النجاح لكل طالب في التركيز على تطوير القيادات المدرسية، ودراسة Shawn (٢٠١٦) في الكشف عن جهود مديري المدارس الثانوية لتطوير القدرات الشخصية للقادة، كما تناولت دراسة الشمري (٢٠١٩) دافعية مديري ومديرات المدارس المتوسطة في دولة الكويت للالتحاق بالدورات التدريبية، ودراسة المطيري (٢٠١٨) التي تناولت أحد مداخل تطوير القيادات التربوية، ودراسة الغامدي (٢٠١٧) التي تناولت أهمية التطوير للقيادات التربوية في ضوء بعض المداخل حديثة، ودراسة السادة (٢٠١٦) التي تناولت علاقة الكفاءة الذاتية والدافعية للعمل لمديري المدارس، ودراسة الحلو (٢٠٠٨) التي تناولت دوافع مديري المدارس في العمل في الإدارة المدرسية، ودراسة الزهيري (٢٠٠٦) التي تناولت معوقات الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية. وقد تبنت الدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي، كدراسة الغامدي (٢٠١٩)، ودراسة الشمري (٢٠١٩)، ودراسة العتيبي (٢٠١٩)، ودراسة



الخنيفر (٢٠١٨)، ودراسة اليامي (٢٠١٨)، ودراسة حسين (٢٠١٧)، ودراسة Young (٢٠١٧)، ودراسة Jensen (٢٠١٦)، ودراسة Shawn (٢٠١٦)، ودراسة الزهيري (٢٠٠٦)، ودراسة الفيقي (٢٠١٨)، ودراسة المطيري (٢٠١٨)، ودراسة السادة (٢٠١٦)، ودراسة الغامدي (٢٠١٧)، ودراسة الحلو (٢٠٠٨)، بالنسبة للدراسة الحالية فقد استخدمت أداة الاستبيان، وكذلك دراسة الغامدي (٢٠١٩)، ودراسة الشمري (٢٠١٩)، ودراسة العتيبي (٢٠١٩)، ودراسة الخنيفر (٢٠١٨)، ودراسة اليامي (٢٠١٨)، ودراسة حسين (٢٠١٧)، ودراسة Young (٢٠١٧)، ودراسة Jensen (٢٠١٦)، ودراسة الزهيري (٢٠٠٦)، ودراسة الفيقي (٢٠١٨)، ودراسة المطيري (٢٠١٨)، ودراسة السادة (٢٠١٦)، ودراسة الغامدي (٢٠١٧)، ودراسة الحلو (٢٠٠٨) بينما انفردت دراسة Shawn (٢٠١٦) بأداة المقابلة. أخيراً تميزت الدراسة الحالية بهدفها المتمثل في قياس مستوى دافعية القيادات المدرسية للتطوير، وفق رؤية ٢٠٣٠ في قرى محافظة جدة، ومعوّقاته من وجهة نظرهن.

استفادت الدراسة الحالية من نتائج وتوصيات الدراسات السابقة، في تحديد مشكلة الدراسة، وصياغة أسئلتها وأهدافها. وفي استثمار الدراسات السابقة في بناء عناصر الإطار النظري للدراسة الحالية، والاهتداء إلى بعض المصادر العربية والأجنبية المهمة التي تناولت موضوع الدراسة. وكذلك سوف أستفيد منها في تحليل وتفسير النتائج التي ستتوصل لها الدراسة الحالية.

#### إجراءات الدراسة

##### أولاً: منهج الدراسة:

من أجل الوصول إلى أهداف الدراسة، والإجابة عن تساؤلات الدراسة، تم استخدام المنهج الكمي (الوصفي التحليلي)؛ لأنه أكثر المناهج ملاءمة، إذ إن المنهج الكمي يعد من أساليب البحث العلمي، ويعتمد على دراسة الظواهر والأحداث، ولا يقتصر على وصف الظاهرة فقط، وإنما يتعداه إلى التفسير والتحليل للوصول إلى حقائق عن الظروف القائمة، من أجل تطويرها وتحسينها، فهو يهتم بوصفها وصفاً دقيقاً، ويعبر عنها تعبيراً كميّاً أو كميّاً (الزعيبر، ٢٠١٥، ص ١٧٧).

##### ثانياً: مجتمع وعينة البحث:

يُعتبر مجتمع البحث (Population) المستهدف بالدراسة، بمثابة وحدات محددة من العناصر الموجودة في المجتمع، يستهدفهم الباحث بالدراسة (نوري، ٢٠١٤). يتكون مجتمع الدراسة من قائدات ووكيلات مدارس القرى التابعة لمحافظة جدة (الثانوية والمتوسط والابتدائي)، وعددهنَّ (١٠٤) قائدة ووكيلة، حسب إحصائية الإدارة العامة للتعليم بمحافظة جدة. وقد تم إرسال عينة استطلاعية عددها (١٠) من قائدات ووكيلات المدارس الحكومية من المجتمع الأصلي للعينة. ثم وزعت الاستبانة مرة أخرى، وتمت استجابة (٩٠) قائدة

ووكيلة، ونظرًا لمحدودية مجتمع الدراسة؛ تم تحديدهم جميعًا ليصبح هذا العدد هو عينة للدراسة.

#### ثالثًا: أدوات الدراسة:

عرّف العساف (٢٠٠٦، ص ٤٢) الاستبانة بأنها: "استمارة تحتوي على مجموعة من الأسئلة أو العبارات المكتوبة، أو منهما معًا، مزودة بإجاباتها أو الآراء المحتملة أو بفرغ للإجابة، ويطلب من المجيب عليها الإشارة لما يراه مهمًا، أو ما ينطبق عليه، أو ما يعتقد بأنه الإجابة الصحيحة"، وعليه تمّ تصميم الاستبانة كأداة لجمع المعلومات ذات العلاقة المباشرة بموضوع الدراسة؛ لأن الاستبانة تعتبر من أكثر أدوات البحث شيوعًا في مجالات العلوم المختلفة؛ وذلك نظرًا لطبيعتها، من حيث أهدافها ومنهجها ومجتمعها. فهي أكثر فاعلية من حيث الوقت والتكلفة، وإمكانية جمع البيانات عن عدد أكبر من الأفراد، مقارنة بالوسائل الأخرى (صوان، ٢٠١٧). وبعد الرجوع إلى الإطار النظري، ومراجعة الدراسات السابقة ذات الصلة، واستشارة المختصين من أساتذة ومهتمين في مجال القيادة التربوية. تكونت الاستبانة من محورين للإجابة عن أسئلة هذه الدراسة.

#### وصف الأداة

اشتملت الاستبانة على جزأين رئيسيين، هما:

\* الجزء الأول: البيانات الأولية: وفي هذا الجزء تم تحديد عدد من المتغيرات المستقلة لوصف عينة الدراسة، وهي ذات أهمية للتعرف على خصائص عينة الدراسة، والوقوف على مدى تأثيرها في نتائج الدراسة، وتمثلت تلك المتغيرات في: (طبيعة العمل، الدرجة العلمية، سنوات الخبرة في القيادة المدرسية، عدد الدورات التي حصلت عليها في القيادة، المحافظة التعليمية) في ضوء هذه المتغيرات يمكن وصف وتحديد عينة الدراسة، كما توضحها الجداول أرقام (٤، ٥، ٦، ٧) والأشكال البيانية أرقام (١، ٢، ٣، ٤).

\* الجزء الثاني: تضمن محوري الدراسة الرئيسيين، وهما:

أولاً: الاستعداد المعرفي والقدرات لدى قادة المدارس ووكيلاتها، لتحقيق ما جاء في رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتمّ بناء العبارات بعد الاطلاع على الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع الدراسة، واشتمل هذا المحور على (٢٣) عبارة، أعدت بطريقة مقياس ليكرت بتدرج رباعي (نادرًا، أحيانًا، دائمًا، أبدًا).

ثانيًا: معوقات التطوير من وجهة نظر القيادات المدرسية، وتمّ بناء عباراتها بالرجوع إلى المقالات العلمية ذات العلاقة؛ وذلك لعدم توفر الأدبيات والدراسات التي تناولت معوقات التطوير، وقد اشتمل الجزء على (٣١) عبارة، قسمت إلى أربعة أبعاد، حسب ما تطرقت إليه الدراسة، وهي: معوقات تتعلق بالأدارة التعليمية ويشتمل على (٥) عبارات، معوقات تتعلق بالبيئة المدرسية ويشتمل على (٦) عبارات، معوقات تتعلق بالمنهج المدرسي، واشتمل على (٩) عبارات، معوقات تتعلق بالمعلم والمتعلم، واشتمل على (١١) عبارة، أعدت جميعها

بطريقة مقياس ليكرت الخماسي حسب التدرج (أوافق بشدة، أوافق، محايد، لا أوافق، لا أوافق بشدة).

### خطوات جمع البيانات

مرّت أداة الدّراسة بعدة إجراءات لتطبيقها، وذلك على النحو التّالي:

بعد التّحقّق من صدقها وثباتها، تمّ إخراجها في صورتها النهائيّة- انظر ملحق رقم (٠). الحصول على خطاب من سعادة مشرفة برنامج ماجستير القيادة التّربويّة المُوجّه إلى مدير إدارة التّخطيط والمعلومات بالإدارة العامّة للتّعليم في منطقة جدة؛ بشأن تسهيل مهمّة الباحث. الحصول على خطاب مُدير إدارة التّخطيط والمعلومات المُوجّه إلى مُديري مكاتب التّعليم وقائدي المدارس الحكوميّة بالقرى التابعة لمحافظة جدة؛ بشأن تسهيل مهمّة الباحث. بدء توزيع الاستبانة النهائيّة- على عيّنة الدّراسة في شهر ربيع الأول من الفصل الدّراسي الأوّل للعام الدّراسي (١٤٤٠ / ١٤٤١ هـ)، واستغرق التّوزيع مُدّة أربعة أسابيع، وتمّ التّوزيع بالوسائل التاليّة: (التّوزيع الإلكتروني عن طريق الاستبانة الإلكترونيّة - وبرنامج الواتس آب).

مُتابعة مُستوى تجاوب عيّنة الدّراسة مع الاستبانات، من خلال المُتابعة مع مديري مكاتب التّعليم، أو رئيسات الشؤون التّعليميّة.

جمع الاستبانات بعد الإجابة عليها، ومُراجعتها، تمهيداً لمعالجتها إحصائيّاً، باستخدام برنامج الحزمة الإحصائيّة للعلوم الاجتماعيّة (SPSS)، وقد بلغ مجموع الاستبانات الصّالحة للتّحليل (٩٠) استبانة، بما يُمثّل نسبة (٩٧%) من عيّنة الدّراسة، وتُرجع الباحثة السّبب في ارتفاع نسبة العائد والمكتمل من الاستبانات إلى أنّ توزيعها واستلامها تمّ بِمُتابعة الباحثة شخصيّاً.

أخيراً تمّ إدخال البيانات ومعالجتها إحصائيّاً بالحاسب الآلي عن طريق برنامج (SPSS) ومن ثمّ تحليل البيانات واستخراج النتائج.

### خامساً: معايير قياس الاستبانة :

أولاً: صدق وثبات أداة جمع البيانات الاستبانة: يقصد بصدق المقياس إلى أي درجة يقيس المقياس الغرض المصمم من أجله، وعليه يمكن تعريف صدق أداة جمع البيانات إلى أي درجة توفر الأداة بيانات ذات علاقة بمشكلة الدّراسة من مجتمع الدّراسة (عبيدات، عبدالحق، وعدس، ٢٠١٦)، وتمّ التّحقّق منهما بالطرق التاليّة:

الصدق الظاهري (صدق المحكمين): وزعت الاستبانة على مجموعة من المحكمين المتخصصين، وبلغ عددهم ستة محكمين، والذين قاموا مشكورين بفحص بنودها، وإبداء آرائهم من حيث انتماء العبارات للمجال، ومدى وضوحها، وطريقة صياغتها، وكذلك اقتراح عبارات إضافيّة قد تخدم المجال، وبعد الاطلاع على ملاحظاتهم، تمّ اعتماد ما اتفقوا عليه وما يخدم موضوع الدّراسة، وعدلت الاستبانة وفقاً لذلك.

تصور مقترح لدافعية التطوير المهني لدى القيادات . تهناني المطيري - د. نواف البادي

الصدق الداخلي (الاتساق الداخلي): طبقت أداة الدراسة (الاستبانة) ميدانياً بعد التأكد من الصدق الظاهري لها، وذلك بتطبيقها ميدانياً على عينة استطلاعية مكوّنة من (١٠) أفراد من مجتمع الدراسة، ومن ثم تمّ التحقق من صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، من خلال استخدام معامل ارتباط بيرسون لقياس العلاقة بين كل عبارة والدرجة الكلية للمحور أو البعد الذي تنتمي اليه، وكذلك بين كل بعد والدرجة الكلية للمحور المنتمية اليه، وكانت النتائج كما يلي:  
جدول رقم ( ١ ) معاملات ارتباط عبارات كل محور أو بعد بالدرجة الكلية له

المحو	البعد	العبارة	معامل	العبارة	معامل الارتباط
دافعية القيادات المدرسية للتطوير		١	**٠.٤٢٣	١٢	**٠.٥٤١
		٢	**٠.٣٤٦	١٣	**٠.٧٥١
		٣	**٠.٤٧٦	١٤	**٠.٦٨٨
		٤	**٠.٥٩٦	١٥	**٠.٦٧٤
		٥	**٠.٥٨٤	١٦	**٠.٧٤٩
		٦	**٠.٥٧٦	١٧	**٠.٦٦٧
		٧	**٠.٧٢٩	١٨	**٠.٦٢٧
		٨	**٠.٧٣٠	١٩	**٠.٥٧١
		٩	**٠.٦٢٦	٢٠	**٠.٧٦٨
		١٠	**٠.٧١٣	٢١	**٠.٦١٤
		١١	**٠.٦٥٣	٢٢	**٠.٦٥٤
المعوقات		١	**٠.٦٢٦	٤	**٠.٧٦٩
		٢	**٠.٦٠٦	٥	**٠.٦٤٢
		٣	**٠.٧٥٣	—	—
		٦	**٠.٦٩١	٩	**٠.٧٩٥
		٧	**٠.٧٠٢	١٠	**٠.٧٥٢
		٨	**٠.٦٩٦	١١	**٠.٦٩٧
		١٢	**٠.٧٢٣	١٧	**٠.٦٦٦
		١٣	**٠.٦٩٤	١٨	**٠.٧٥٢

**٠.٧٥٩	١٩	**٠.٧٠٩	١٤	بالمنهج المدرسي
**٠.٦٧٩	٢٠	**٠.٧٠١	١٥	
—	—	**٠.٥٥١	١٦	
**٠.٦٩٨	٢٧	**٠.٦٤٥	٢١	معوّقات تتعلق بالمعلم والمتعلم
**٠.٧٤٨	٢٨	**٠.٧٨١	٢٢	
**٠.٥٥٢	٢٩	**٠.٧٢٨	٢٣	
**٠.٦٢٧	٣٠	**٠.٧٠٦	٢٤	
**٠.٦٧٨	٣١	**٠.٥٩١	٢٥	
—	—	**٠.٦٧٨	٢٦	

\*\* دالة عند (٠.٠١)

يُنْضَح من الجدول السابق (١) أن جميع معاملات الارتباط بين كل عبارة والمحور أو البعد المنتمية إليه الخاصة بمدى الاستعداد المعرفي والقدرات لتحقيق رؤية ٢٠٣٠م. فنجد أن جميع معاملات الارتباط كانت موجبة ودالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١). مما يعني وجود درجة عالية من الاتساق الداخلي، وارتباط المحور بعباراته، بما يعكس درجة عالية من الصدق لفقرات المقياس.

جدول رقم ( ٢ ) معاملات ارتباط أبعاد محور المعوِّقات بالدرجة الكليّة له

معامل الارتباط	البعد
**٠.٦٦٢	معوّقات تتعلق بالإدارة التعليميّة
**٠.٧٢٥	معوّقات تتعلق بالبيئة المدرسيّة
**٠.٨٩٦	معوّقات تتعلق بالمنهج المدرسي
**٠.٩٢٧	معوّقات تتعلق بالمعلم والمتعلم

\*\* دالة عند (٠.٠١)

ويبيّن الجدول ( ٢ ) معاملات ارتباط أبعاد محور المعوِّقات بالدرجة الكليّة له وجميعها كانت موجبة ودالة احصائياً عند مستوى (٠.٠١)، وهذا يدل على أن جميع فقرات الاستبانة كانت صادقة، وتقيس الهدف الذي وضعت من أجله.  
الثبات:

عرّف العسّاف (٢٠٠٦، ص ٤٣٠) ثبات الاستبانة بأنه: "التأكد من أنّ الإجابة ستكون واحدة تقريباً لو تكرر تطبيقها على الأشخاص ذاتهم في أوقات مُختلفة"، وقد تمّ التَحَقُّق من ثبات أداة الدِّراسة (الاستبانة) من خلال حساب مُعاملات ثبات ألفا كرونباخ ( Cronbach's

تصور مقترح لدافعية التطوير المهني لدى القيادات . تهناني المطيري - د. نواف البادي

(Alpha) لمحوري الاستبانة وأبعاد الاستبانة، كما اقترح (Mallery (2000 & George أن تكون قيم كرونباخ ألفا حسب ما هو موضح بالجدول التالي:

قيمة ألفا كرونباخ	الاتساق الداخلي
$0.9 \leq \alpha$	ممتاز
$0.8 \leq 0.9 > \alpha$	جيد
$0.7 \leq 0.8 > \alpha$	مقبول
$0.6 \leq 0.7 > \alpha$	ذو تساؤل
$0.5 \leq 0.6 > \alpha$	ضعيف
$\alpha < 0.5$	غير مقبول

\* وبعد التحقق من ثبات الاستبانة كانت النتائج كما يلي:

جدول رقم ( ٤ ) قيم معاملات الثبات لمحاور وأبعاد الاستبانة

المحور	البعد	قيمة معامل ألفا كرونباخ
المعوقات	دافعية القيادات المدرسية للتطوير	٠.٩٢٠
	معوقات تتعلق بالإدارة التعليمية	٠.٧٠٥
	معوقات تتعلق بالبيئة المدرسية	٠.٨٠٨
	معوقات تتعلق بالمنهج المدرسي	٠.٨٦٥
	معوقات تتعلق بالمعلم والمتعلم	٠.٨٨١
	المعوقات ككل	٠.٩٣٣

يبين الجدول (٣) قيم معاملات (ألفا- كرونباخ) لمحاور وأبعاد الاستبانة، والخاصة بالعبارات بدافعية القيادات المدرسية للتطوير ومعيقاتها. فنجد أن معامل ألفا - كرونباخ (٠,٩٢٠) وهي قيم مرتفعة، مما يطمئن إلى أن الاستبانة تتمتع بقدر مرتفع من الثبات، كما أثبت صلاحيتها لجمع البيانات، ونستنتج من ذلك أن هذه الأسئلة موثوقة، ويعتمد عليها في الدراسة.

#### تحليل البيانات ومناقشة النتائج:

أولاً: تحليل البيانات الأولية: مواصفات عينة الدراسة:

تتكوّن العينة من (٩٠) قائدة ووكيلة مدارس القرى التابعة لمحافظة جدة، ويبين الجدول التالي وصف عينة الدراسة:

جدول (٥) توزيع أفراد الدّراسة وفقا لمتغير طبيعة العمل

النسبة المئويّة	العدد	طبيعة العمل
٨٤.٤	٧٦	قائدة
١٥.٦	١٤	وكيلة
١٠٠.٠	٩٠	المجموع

الجدول أعلاه عبارة عن النسب المئويّة والتكررات لتوزيع إجابات أفراد العينة حسب متغير طبيعة العمل، فنجد أن غالبية أفراد العينة طبيّة عملهم (قائدة) بنسبة (٨٤.٤%)، ومن ثم وكيلة) بنسبة (١٥.٦%). والشكل التالي يوضّح النسب:

جدول (٦) توزيع أفراد الدّراسة وفقا لمتغير الدرجة العلميّة

النسبة المئويّة	العدد	الدرجة العلميّة
١٧.٨	١٦	دبلوم
٨٠.٠	٧٢	بكالوريوس
٢.٢	٢	دراسات عليا
١٠٠.٠	٩٠	المجموع

الجدول أعلاه عبارة عن النسب المئويّة والتكررات لتوزيع إجابات أفراد العينة حسب متغير الدرجة العلميّة، فنجد أن غالبية أفراد العينة درجاتهم العلميّة بكالوريوس بنسبة (٨٠.٠%) ويليهم الذين درجاتهم العلميّة دبلوم، بنسبة (١٧.٨%)، ثم أخيراً الذين يحملون درجة الماجستير، بنسبة بلغت (٢.٢%)، والشكل التالي يوضّح النسب:

جدول (٧) توزيع أفراد الدّراسة وفقا لمتغير سنوات الخبرة

النسبة المئويّة	العدد	سنوات الخبرة
٣١.١	٢٨	أقل من ٥
٢١.١	١٩	من ٥ الى ١٠
٤٧.٨	٤٣	10 سنوات فأكثر
١٠٠.٠	٩٠	المجموع

الجدول أعلاه عبارة عن النسب المئويّة والتكررات لتوزيع إجابات أفراد العينة حسب متغير سنوات الخبرة، فنجد أن غالبية أفراد العينة تبلغ مدة خدمتهم (١٠ سنوات فأكثر) بنسبة (٤٧.٨%)، ثم الذين مدة خدمتهم (أقل من ٥) بنسبة (٣١.١%)، ثم أخيراً الذين مدة خدمتهم (من ٥ - ١٠) بنسبة بلغت (٢١.١%)، والشكل التالي يوضّح النسب:

تصور مقترح لدافعية التطوير المهني لدى القيادات . تهناني المطيري - د. نواف البادي

جدول (٨) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير عدد الدورات

عدد الدورات	العدد	النسبة المئوية
من دورة إلى ٥	٣٥	٣٨.٩
من ٦ إلى ١٠	٢٠	٢٢.٢
أكثر من ١٠	٣٢	٣٥.٦
لم أحصل على دورات	٣	٣.٣
المجموع	٩٠	١٠٠.٠

الجدول أعلاه عبارة عن النسب المئوية والتكررات لتوزيع إجابات أفراد العينة حسب متغير عدد الدورات، فنجد أن غالبية أفراد العينة تبلغ عدد دوراتهم (من دورة إلى ٥) بنسبة (٣٨.٩%) ويليهم الذين بلغ عدد دوراتهم (أكثر من ١٠)، بنسبة (٣٥.٦%) ثم الذين بلغ عدد دوراتهم (من ٦ إلى ١٠) بنسبة (٢٢.٢%)، ثم أخيراً الذين (لم يحصلوا على دورات)، بنسبة بلغت (٣.٣%).

جدول (٩) توزيع أفراد الدراسة وفقاً لمتغير المحافظة التعليمية

المحافظة	العدد	النسبة المئوية
رابع	٥٢	٥٧.٨
خليص	٣٨	٤٢.٢
المجموع	٩٠	١٠٠.٠

الجدول أعلاه عبارة عن النسب المئوية والتكررات لتوزيع إجابات أفراد العينة حسب متغير المحافظة التعليمية، فنجد أن غالبية أفراد العينة من المحافظة التعليمية (رابع) بنسبة (٥٧.٨%)، ويليهم المحافظة التعليمية (خليص)، بنسبة (٤٢.٢%).

جدول رقم (٩) النسب والتكررات والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لإجابات أفراد العينة على عبارات المحور الأول: مجال الاستعداد المعرفي والقدرات.

النتائج المتعلقة بالسؤال الأول: ما واقع دافعية القيادات المدرسية في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠؟

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة، على العبارات المتعلقة بواقع دافعية القيادات المدرسية في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وتم استخدام التدرج التالي للدلالة على متوسطات استجابات أفراد العينة على درجة الدافعية:



جدول (١٠) المتوسط الحسابي ودرجة الدافعية

المتوسط الحسابي	درجة الدافعية
من ٣ إلى ٤	كبيرة
من ٢ إلى أقل من ٣	متوسطة
من ١ إلى أقل من ٢	قليلة

\*وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١١) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بواقع دافعية القيادات المدرسية في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

م	العبارات	نادرا		أحيانا		دائما		أبدا		المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الدافعية	ترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
١٢	أرى أن تطوير المدارس يتطلب أساسا مواكبة رؤية المملكة ٢٠٣٠ التعليمية.	٠.٠	٠	٥.٦	٥	٩٣.٣	٨٤	١.١	١	٣.٩١	٠.٣٨٦	كبيرة	١
٢٢	أشعر بالثقة بقدراتي عند إنجاز كل ما يتعلق بتطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.	١.١	١	٦.٧	٦	٩١.١	٨٢	١.١	١	٣.٨٨	٠.٤٤٥	كبيرة	٢
١١	أسعى أن تكون مدرستي من المدارس المطبقة لرؤية المملكة ٢٠٣٠ التعليمية.	٠.٠	٠	١١.١	١٠	٨٧.٨	٧٩	١.١	١	٣.٨٦	٠.٤٣٩	كبيرة	٣
٥	أوظف قدراتي ومعرفتي لتطوير مدرستي وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠.	١.١	١	١٢.٢	١١	٨٥.٦	٧٧	١.١	١	٣.٨٢	٠.٤٨٨	كبيرة	٤
٤	يثير اهتمامي كل جديد في مجال مواكبة رؤية المملكة ٢٠٣٠.	١.١	١	١٣.٣	١٢	٨٤.٤	٧٦	١.١	١	٣.٨١	٠.٤٩٥	كبيرة	٥
٢١	أقبل الأفكار الإبداعية التي تساهم في زيادة دافعية القيادات لتنفيذ ما جاء في رؤية المملكة ٢٠٣٠.	١.١	١	١٣.٣	١٢	٨٤.٤	٧٦	١.١	١	٣.٨١	٠.٤٩٥	كبيرة	٦
١	أطلع على المواضيع التي تهتم بتطوير أداء القيادات المدرسية وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠.	١.١	١	١٧.٨	١٦	٧٨.٩	٧١	٢.٢	٢	٣.٧٣	٠.٥٩٦	كبيرة	٧
١٩	أقوم بأداء المهام القيادية التي تضمن التوصل إلى حلول مبتكرة للمشكلات.	٠.٠	٠	٢٢.٢	٢٠	٧٥.٦	٦٨	٢.٢	٢	٣.٧١	٠.٥٨٥	كبيرة	٨

٩	كبيرة	٠.٥٩٣	٣.٦٩	٢.٢	٢	٧٣.٣	٦٦	٢٤.٤	٢٢	٠.٠	٠	أفكر بالاستراتيجيات التي تسهم في تطوير أداء القيادات التعليمية وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠.	٣
١٠	كبيرة	٠.٦٣٣	٣.٦٨	٢.٢	٢	٧٤.٤	٦٧	٢١.١	١٩	٢.٢	٢	أبحث في المواضيع والأفكار الجديدة والمثيرة للاهتمام التي تخدم المدرسة وتتماشى مع رؤية المملكة ٢٠٣٠.	٢٠
١١	كبيرة	٠.٥٨١	٣.٦٧	١.١	١	٧١.١	٦٤	٢٥.٦	٢٣	٢.٢	٢	أخذ قرارات إدارية صائبة من شأنها أن تسهل تطبيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.	١٨
١٢	كبيرة	٠.٦٣٤	٣.٥٩	٢.٢	٢	٦٤.٤	٥٨	٣٢.٢	٢٩	١.١	١	أتابع الجديد فيما يرتبط بتطوير التعليم في موقع رؤية المملكة ٢٠٣٠.	٧
١٣	كبيرة	٠.٦٥٢	٣.٥٩	١.١	١	٦٦.٧	٦٠	٢٦.٧	٢٤	٥.٦	٥	أحاول التغلب على الصعوبات التي تواجهني أثناء تنفيذ مشاريع رؤية المملكة ٢٠٣٠.	١٦
١٤	كبيرة	٠.٦١٩	٣.٥٧	١.١	١	٦٢.٢	٥٦	٣٣.٣	٣٠	٣.٣	٣	أستفيد من الخبرات السابقة في تكوين أفكار جديدة لتطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.	١٥
١٥	كبيرة	٠.٦٩٠	٣.٥٣	٣.٣	٣	٦١.١	٥٥	٣٤.٤	٣١	١.١	١	أحاول الإمام بكل جديد في موقع رؤية المملكة ٢٠٣٠.	٨
١٦	كبيرة	٠.٨٧٧	٣.٥٠	٦.٧	٦	٦٨.٩	٦٢	١٨.٩	١٧	٥.٦	٥	أعمل ضمن فرق عمل لتحقيق أهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠.	١٧
١٧	كبيرة	٠.٦٩٨	٣.٣٩	٢.٢	٢	٤٨.٩	٤٤	٤٣.٣	٣٩	٥.٦	٥	أنتبع آراء وأخبار المختصين في مجال رؤية المملكة ٢٠٣٠.	١٤
١٨	كبيرة	٠.٨٠٠	٣.٣٧	٤.٤	٤	٥٢.٢	٤٧	٣٦.٧	٣٣	٦.٧	٦	أساهم بأفكار جديدة مبتكرة لتطبيق رؤية المملكة ٢٠٣٠.	١٣
١٩	كبيرة	٠.٦٦٤	٣.٣١	١.١	١	٤١.١	٣٧	٥٠.٠	٤٥	٧.٨	٧	أطرح تساؤلات لتفسير كل غموض في رؤية المملكة ٢٠٣٠ في مجال تطوير التعليم.	٩
٢٠	كبيرة	٠.٨٧٧	٣.٠٨	١٠.٠	٩	٣٢.٢	٢٩	٥٣.٣	٤٨	٤.٤	٤	أكتفي بدليل رؤية المملكة ٢٠٣٠ لضمان الحصول على المعرفة التامة.	٦
٢١	كبيرة	٠.٨٦٦	٣.٠٦	٦.٧	٦	٣٣.٣	٣٠	٤٥.٦	٤١	١٤.٤	١ ٣	أحضر البرامج والندوات التنقيحية المتعلقة برؤية المملكة ٢٠٣٠ التي تقدمها إدارة التطوير.	٢

١٠	أقدم حلول القضايا التي تثير تساؤلاتي اتجاه رؤية المملكة ٢٠٣٠	١	١٣.٣	٥٠	٥٥.٦	٢٤	٢٦.٧	٤	٤.٤	٣.٠٤	٠.٧٦٣	كبيرة	٢٢
	المتوسط العام									٣.٥٧	٠.٣٩٥	كبيرة	

يبين الجدول (١١) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على العبارات المتعلقة بواقع دافعية القيادات المدرسية في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تراوحت قيمها بين (٣.٠٤ - ٣.٩١) وجميعها بدرجات دافعية كبيرة، حيث حصلت العبارة رقم (١٢) التي تنصُّ على "أرى أن تطوير المدارس متطلب أساسي لمواكبة رؤية المملكة ٢٠٣٠ التعليمية" على أعلى متوسط حسابي وقيمه (٣.٩١)، في حين حصلت العبارة رقم (١٠) والتي تنصُّ على "أقدم حلول القضايا التي تثير تساؤلاتي اتجاه رؤية المملكة ٢٠٣٠ على أقل متوسط حسابي وقيمه (٣.٠٤).

كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٣.٥٧) ودرجة دافعية كبيرة، وهذا يدلُّ على أن دافعية القيادات المدرسية في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ كانت بدرجة كبيرة.

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: ما معيقات دافعية القيادات المدرسية في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظرهن؟**  
معوقات تتعلق بالإدارة التعليمية:

وللإجابة عن هذا السؤال تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة على معيقات دافعية القيادات المدرسية المتعلقة بالإدارة التعليمية في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وكانت النتائج كما يلي:

حيث تم استخدام التدرج التالي للدلالة على متوسطات استجابات أفراد العينة على درجة الموافقة:

جدول (١٢) المتوسط الحسابي ودرجة الموافقة

درجة الموافقة	المتوسط الحسابي
كبيرة جدا	من ٤.٢ الى ٥
كبيرة	من ٣.٤ إلى أقل من ٤.٢
متوسطة	من ٢.٦ إلى أقل من ٣.٤
قليلة	من ١.٨ إلى أقل من ٢.٦
قليلة جدا	من ١ إلى أقل من ١.٨

تصور مقترح لدافعية التطوير المهني لدى القيادات . تهناني المطيري - د. نوف البادي

جدول رقم (١٣) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على معوقات دافعية القيادات المدرسية المتعلقة بالإدارة التعليمية في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	لا أوافق بشدة		لا أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		العبارة	م	
				%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت			
١	كبيرة	٠.٩٣٩	٤.١٣	٠.٠	٠	١٢.٢	١١	١.١	١	٤٧.٨	٤٣	٣٨.٩	٣٥	قلة الكوادر المؤهلة في مجال الإدارة.	١	
٢	كبيرة	٠.٩٣٦	٣.٩٨	٠.٠	٠	١١.١	١٠	١١.١	١٠	٤٦.٧	٤٢	٣١.١	٢٨	وجود نقص في إدارة المعلومات والتكنولوجيا.	٣	
٣	كبيرة	١.٠٢٧	٣.٨٤	٠.٠	٠	١٥.٦	١٤	١٤.٤	١٣	٤٠.٠	٣٦	٣٠.٠	٢٧	ندرة تفويض المسؤوليات لقائد المدرسة.	٥	
٤	كبيرة	٠.٩١١	٣.٨١	٠.٠	٠	١١.١	١٠	١٨.٩	١٧	٤٧.٨	٤٣	٢٢.٢	٢٠	ضعف في ممارسة منهجية قيادة التغيير والتحول المؤسسي.	٤	
٥	كبيرة	٠.٩٢٧	٣.٤٩	٠.٠	٠	١٧.٨	١٦	٢٧.٨	٢٥	٤٢.٢	٣٨	١٢.٢	١١	تتصف قيادات الميدان التعليمي بالمركزية في اتخاذ القرار.	٢	
	كبيرة	٠.٦٤٣	٣.٨٥	المتوسط العام												

ويبين الجدول (١٣) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على معوقات دافعية القيادات المدرسية المتعلقة بالإدارة التعليمية في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠، تراوحت قيمها بين (٣.٤٩ - ٤.١٣) وجميعها بدرجات موافقة كبيرة، حيث حصلت العبارة رقم (١) التي تنص على "قلة الكوادر المؤهلة في مجال الإدارة" على أعلى متوسط حسابي وقيمتها (٤.١٣)، في حين حصلت العبارة رقم (٢) التي تنص على "تتصف قيادات الميدان التعليمي بالمركزية في اتخاذ القرار" على أقل متوسط حسابي وقيمتها (٣.٤٩).

كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٣.٨٥)، ودرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على أن جميع هذه العبارات تمثل معوقات دافعية القيادات المدرسية المتعلقة بالإدارة التعليمية في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير، وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ من وجهة نظرهن وبدرجة كبيرة.

معوقات تتعلق بالبيئة المدرسية:

وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة على معوقات دافعية القيادات المدرسية المتعلقة بالبيئة المدرسية، في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير، وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٤) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على معوقات دافعية القيادات المدرسية المتعلقة بالبيئة المدرسية في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

م	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة		الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١١	ضعف تجهيزات المعامل في أغلب المدارس.	٦٣.٣	٥٧	٣١.١	٢٨	٣.٣	٣	٢.٢	٢	٠.٠	٠	١
٦	قلة تغطية ميزانية المدرسة لمطالبات رؤية المملكة ٢٠٣٠.	٦٧.٨	٦١	٢٥.٦	٢٣	٢.٢	٢	٢.٢	٢	٢.٢	٢	٢
٧	ضعف الصيانة الدورية للمبنى المدرسي.	٥٧.٨	٥٢	٢٣.٣	٢١	٤.٤	٤	١٣.٣	١٢	١.١	١	٣
١٠	وجود بعض المباني القديمة والتي ما زالت في الخدمة كأبنية مدرسية حتى اليوم.	٤٧.٨	٤٣	٣٤.٤	٣١	٨.٩	٨	٨.٩	٨	٠.٠	٠	٤
٩	ندرة صلاحية وجاهزية المباني المستأجرة للتطوير.	٤٤.٤	٤٠	٣٢.٢	٢٩	١٥.٦	١٤	٧.٨	٧	٠.٠	٠	٥
٨	كثرة المباني المستأجرة.	٢٤.٤	٢٢	٣٠.٠	٢٧	٢٨.٩	٢٦	١٥.٦	١٤	١.١	١	٦
	المتوسط العام											
	كبيرة جدا	٠.٦٧٠	٤.٢١									

ويبين الجدول (١٤) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على معوقات دافعية القيادات المدرسية المتعلقة بالبيئة المدرسية في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ تراوحت قيمها بين (٣.٦١ - ٤.٥٦)، حيث حصلت العبرة رقم (١١) التي تنص على "ضعف تجهيزات المعامل في أغلب المدارس" على أعلى متوسط حسابي وقيمه (٤.٥٦) ودرجة موافقة كبيرة جداً، في حين حصلت العبرة رقم (٨) والتي تنص على "كثرة المباني المستأجرة" على أقل متوسط حسابي وقيمه (٣.٦١) ودرجة موافقة كبيرة.

## تصور مقترح لدافعية التطوير المهني لدى القيادات . تهناني المطيري - د. نوف البادي

كما بيّن الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٤.٢١) ودرجة موافقة كبيرة جداً، وهذا يدل على أن جميع هذه العبارات تمثل معوّقات دافعية القيادات المدرسية المتعلقة بالبيئة المدرسية في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، من وجهة نظرهن، وبدرجة كبيرة جداً.

### معوّقات تتعلق بالمنهج المدرسي:

وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة على معوّقات دافعية القيادات المدرسية المتعلقة بالمنهج المدرسي في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٥) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على معوّقات دافعية القيادات المدرسية المتعلقة بالمنهج المدرسي في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

م	العبارة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		أوافق		أوافق بشدة		الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	%	ت	
١٦	كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل قائد المدرسة.	٦٣	٧٠.٠	١٨	٢٠.٠	٥	٥.٦	٤	٤.٤	٠	٠.٠	١
١٢	قلة قدرة المناهج المدرسية على إكساب الطلاب مهارة حل المشكلات.	٣٦	٤٠.٠	٣٣	٣٦.٧	١٢	١٣.٣	٨	٨.٩	١	١.١	٢
١٧	وجود مقاومة للتغيير من بعض العاملين بالمدرسة.	٣٤	٣٧.٨	٣٣	٣٦.٧	١١	١٢.٢	١١	١٢.٢	١	١.١	٣
١٥	ضعف ربط المقررات الدراسية بواقع حياة الطلاب.	٢٨	٣١.١	٣٩	٤٣.٣	١٠	١١.١	١٢	١٣.٣	١	١.١	٤
١٤	ضعف ملاءمة المقررات الدراسية لسوق العمل.	٢٥	٢٧.٨	٤٠	٤٤.٤	١٥	١٦.٧	١٠	١١.١	٠	٠.٠	٥
١٨	ضعف استخدام الأسلوب العلمي في تحديد مشكلات العمل التربوي.	٢٩	٣٢.٢	٣٥	٣٨.٩	١٠	١١.١	١٦	١٧.٨	٠	٠.٠	٦
١٣	قلة التطبيقات العملية والمهارية في المناهج.	٢٨	٣١.١	٣٥	٣٨.٩	١٢	١٣.٣	١٥	١٦.٧	٠	٠.٠	٧

٨	كبيرة	١.١٢٢	٣.٦٧	١.١	١	٢١.١	١٩	١٤.٤	١٣	٣٦.٧	٣٣	٢٦.٧	٢٤	عدم بناء الخطة الدراسية في ضوء أسس التخطيط الإستراتيجي.	١٩
٩	متوسطة	١.١٧١	٣.٣٣	٢.٢	٢	٣٠.٠	٢٧	٢٠.٠	١٨	٢٧.٨	٢٥	٢٠.٠	١٨	ضعف كفايات القائد العلمية في مجال جودة التعليم.	٢٠
	كبيرة	٠.٧١٤	٣.٩٠	المتوسط العام											

ويبين الجدول (١٥) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على معوقات دافعية القيادات المدرسية المتعلقة بالمنهج المدرسي في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ تراوحت قيمها بين (٣.٣٣ - ٤.٥٦)، حيث حصلت العبارة رقم (١٦) التي تنص على " كثرة الأعباء الإدارية المطلوب تنفيذها من قبل قائد المدرسة" على أعلى متوسط حسابي وقيمه (٤.٥٦) ودرجة موافقة كبيرة جداً، في حين حصلت العبارة رقم (٢٠) والتي تنص على "ضعف كفايات القائد العلمية في مجال جودة التعليم" على أقل متوسط حسابي، وقيمه (٣.٣٣) ودرجة موافقة متوسطة.

كما يبين الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٣.٩٠)، ودرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على أن جميع هذه العبارات تمثل معوقات دافعية القيادات المدرسية المتعلقة بالمنهج المدرسي في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، من وجهة نظرهن، وبدرجة كبيرة.

#### معوقات تتعلق بالمعلم والمتعلم:

وللاجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والترتيب لاستجابات أفراد العينة على معوقات دافعية القيادات المدرسية المتعلقة بالمعلم والمتعلم، في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠: جدول رقم (١٦) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة على معوقات دافعية القيادات المدرسية المتعلقة بالمعلم والمتعلم في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠

الترتيب	درجة الموافقة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	البعد
١	كبيرة جداً	٠.٦٧٠	٤.٢١	معوقات تتعلق بالبيئة المدرسية
٢	كبيرة	٠.٧١٤	٣.٩٠	معوقات تتعلق بالمنهج المدرسي
٣	كبيرة	٠.٧٢٦	٣.٨٧	معوقات تتعلق بالمعلم والمتعلم
٤	كبيرة	٠.٦٤٣	٣.٨٥	معوقات تتعلق بالإدارة التعليمية
	كبيرة	٠.٥٨٧	٣.٩٤	المعوقات ككل

## تصور مقترح لدافعية التطوير المهني لدى القيادات . د. تهناني المطيري - د. نوف البادي

وبيّن الجدول (١٦) حصول المعوّقات المتعلقة بالبيئة المدرسيّة على الترتيب الأول، حيث حصلت على أعلى متوسط حسابي وقيّمته (٤.٢١) ودرجة موافقة كبيرة جداً، تلتها المعوّقات المتعلقة بالمنهج المدرسي، بمتوسط حسابي قيمته (٣.٩٠)، ودرجة موافقة كبيرة، تلتها المعوّقات المتعلقة بالمعلم والمتعلم، بمتوسط حسابي قيمته (٣.٨٧)، ودرجة موافقة كبيرة، تلتها المعوّقات المتعلقة بالإدارة التعليميّة، حيث حصلت على أقل متوسط حسابي وقيّمته (٣.٨٥)، ودرجة موافقة كبيرة.

كما بيّن الجدول حصول اجمالي الأبعاد على متوسط حسابي قيمته (٣.٩٤) ودرجة موافقة كبيرة، وهذا يدلّ على أن جميع هذه المعوّقات تمثّل معيقات دافعيّة القيادات المدرسيّة في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، من وجهة نظرهنّ، وبدرجة كبيرة. وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٧) المتوسطات الحسابيّة والانحرافات المعياريّة لاستجابات أفراد العينة على معوّقات دافعيّة القيادات المدرسيّة المتعلقة بالمعلم والمتعلم في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠

م	العبرة	أوافق بشدة		أوافق		محايد		لا أوافق		لا أوافق بشدة	الانحراف المعياري	الدرجة الموافقة	الترتيب
		%	ت	%	ت	%	ت	%	ت				
٢٥	ارتفاع نصاب المعلمين من	٥٤	٦٠.٠	٢٢	٢٤.٤	٧	٧.٨	٧	٧.٨	٠	٠.٠	٠.٩٣٠	١
٣١	ضعف مشاركة المجتمع في دعم العملية التعليميّة	٥١	٥٦.٧	٢٦	٢٨.٩	٦	٦.٧	٦	٦.٧	١	١.١	٠.٩٤٨	٢
٢٧	ضعف دافعيّة الطلاب للتعليم والتعلّم.	٤٥	٥٠.٠	٢٨	٣١.١	٥	٥.٦	١٢	١٣.٣	٠	٠.٠	١.٠٣٤	٣
٣٠	قلة تكافؤ الفرص لطلاب الهجر وطلاب المدن.	٤١	٤٥.٦	٣٠	٣٣.٣	٩	١٠.٠	١٠	١١.١	٠	٠.٠	٠.٩٩٧	٤
٢٩	زيادة عدد الطلاب في الفصل الدراسي.	٤٢	٤٦.٧	٢٤	٢٦.٧	١٠	١١.١	١٣	١٤.٤	١	١.١	١.١٢٦	٥
٢٨	تدني مستوى رضا الطلاب عن واقعهم التربوي والتعليمي.	٣٥	٣٨.٩	٣٤	٣٧.٨	١٠	١١.١	١٠	١١.١	١	١.١	١.٠٢٧	٦
٢١	انخفاض دافعيّة المعلمين للنمو	٢٧	٣٠.٠	٣٩	٤٣.٣	٧	٧.٨	١٦	١٧.٨	١	١.١	١.٠٨٤	٧
٢٢	قلة قدرة المعلم على توظيف التقنيات الحديثة في التدريس.	٢٣	٢٥.٦	٣٣	٣٦.٧	١٠	١١.١	٢١	٢٣.٣	٣	٣.٣	١.١٩٩	٨



٢٦	القصور في تفعيل الأنشطة الصفية واللاصفية.	٢٢	٢٤.٤	٢٧	٣٠.٠	١١	١٢.٢	٢٩	٣٢.٢	١	١.١	٣.٤٤	١.٢١٠	كبيرة	٩
٢٤	ضعف مهارات المعلم في الاتصال الفعال مع الطلاب.	١٣	١٤.٤	٣٨	٤٢.٢	١١	١٢.٢	٢٦	٢٨.٩	٢	٢.٢	٣.٣٨	١.١١٨	متوسطة	١٠
٢٣	ضعف إمام المعلم بأدوات التقويم	١١	١٢.٢	٣٩	٤٣.٣	١١	١٢.٢	٢٦	٢٨.٩	٣	٣.٣	٣.٣٢	١.١٢٠	متوسطة	١١
	المتوسط العام													كبيرة	
												٣.٨٧	٠.٧٢٦		

وبيّن الجدول (١٧) أن المتوسطات الحسابية لاستجابات أفراد العينة على معوّقات دافعية القيادات المدرسية المتعلقة بالمعلم والمتعلم، في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير، وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ تراوحت قيمها بين (٣.٣٢ - ٤.٣٧)، حيث حصلت العبارة رقم (٢٥) التي تنص على "ارتفاع نصاب المعلمين من الحصص" على أعلى متوسط حسابي وقيّمته (٤.٣٧)، ودرجة موافقة كبيرة جداً، في حين حصلت العبارة رقم (٢٣) التي تنص على "ضعف إمام المعلم بأدوات التقويم وأساليبه" على أقل متوسط حسابي وقيّمته (٣.٣٢)، ودرجة موافقة متوسطة.

كما بيّن الجدول حصول إجمالي العبارات على متوسط حسابي قيمته (٣.٨٧)، ودرجة موافقة كبيرة، وهذا يدل على أن جميع هذه العبارات تمثل معوّقات دافعية القيادات المدرسية المتعلقة بالمعلم والمتعلم، في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠، من وجهة نظرهنّ، وبدرجة كبيرة.

النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني: هل هناك فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى دلالة (٠.٠٥) بين مستوى دافعية القيادات المدرسية للتطوير وفق رؤية ٢٠٣٠ في القرى تعزى إلى المتغيرات التالية (عدد سنوات الخبرة - الدرجة العلمية - المحافظة التعليمية - الدورات التدريبية)؟

حسب سنوات الخبرة:

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تمّ استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Wallis)، وهو أحد البرامج الإحصائية الذي يستخدم لمعرفة هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية تُعزى لمتغير مستقل، يتكون من أكثر من فئتين، وهو اختبار لابارامتري، واستخدم بديلاً عن تحليل التباين الأحادي، بسبب وجود فئات يقل عدد أفرادها عن ٣٠، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٨) نتائج اختبار كروسكال ويلز لمعرفة دلالة الفروق في درجة دافعية القيادات المدرسية للتطوير وفق رؤية ٢٠٣٠ في القرى تبعاً لمتغير عدد سنوات الخبرة

مستوى الدلالة	درجات الحرية	مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	الخبرة
٠.٤١٧	٢	١.٧٤٨	٤٠.٢٥	٢٨	أقل من ٥
			٤٦.٢٩	١٩	من ٥ إلى ١٠
			٤٨.٥٧	٤٣	10 سنوات فأكثر

يتضح من الجدول (١٨) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (٠.٤١٧)، وهي أكبر من (٠.٠٥)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى دافعية القيادات المدرسية للتطوير، وفق رؤية ٢٠٣٠ في القرى، تُعزى لمتغير سنوات الخبرة، وهذا يدل على تشابه مستويات دافعية القيادات المدرسية للتطوير، وفق رؤية ٢٠٣٠ في القرى، مهما اختلفت سنوات خبرتهن.

**حسب الدرجة العلمية:**

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تمّ أيضاً استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Wallis)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (١٩) نتائج اختبار كروسكال ويلز لمعرفة دلالة الفروق في درجة دافعية القيادات المدرسية للتطوير وفق رؤية ٢٠٣٠ في القرى تبعاً لمتغير الدرجة العلمية

مستوى الدلالة	درجات الحرية	مربع كاي	متوسط الرتب	العدد	الدرجة العلمية
٠.٥٣٢	٢	١.٢٦٠	٤٤.٠٦	١٦	دبلوم
			٤٥.٢٦	٧٢	بكالوريوس
			٦٥.٧٥	٢	دراسات عليا

يتضح من الجدول (١٩) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (٠.٥٣٢)، وهي أكبر من (٠.٠٥)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى دافعية القيادات المدرسية للتطوير، وفق رؤية ٢٠٣٠ في القرى، تُعزى لمتغير الدرجة العلمية، وهذا يدل على تشابه مستويات دافعية القيادات المدرسية للتطوير، وفق رؤية ٢٠٣٠ في القرى، مهما اختلفت درجتهم العلمية.

**حسب المحافظة التعليمية:**

وللإجابة عن هذا السؤال؛ تمّ استخدام اختبار "ت" للعينات المستقلة، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٢٠) نتائج اختبار (ت) لمعرفة دلالة الفروق في درجة دافعية القيادات المدرسية للتطوير وفق رؤية ٢٠٣٠ في القرى تبعاً لمتغير المحافظة التعليمية

المحافظة	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة (ت)	درجات الحرية	مستوى الدلالة
رايح	٥٢	٤.٠٠٠٠	٠.٥١٨٦٩	١.٠٧١	٨٨	٠.٢٨٧
خليص	٣٨	٣.٨٦٥٩	٠.٦٦٨٩٠			

يتضح من الجدول (٢٠) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (٠.٢٨٧) وهي أكبر من (٠.٠٥)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى دافعية القيادات المدرسية للتطوير وفق رؤية ٢٠٣٠ في القرى تُعزى لمتغير المحافظة التعليمية، وهذا يدل على تشابه مستويات دافعية القيادات المدرسية للتطوير، وفق رؤية ٢٠٣٠ في القرى، مهما اختلفت محافظتهنَّ التعليمية.

حسب الدورات:

وللإجابة عن هذا السؤال كذلك؛ تم استخدام اختبار "كروسكال ويلز" (Kruskal-Walls)، وكانت النتائج كما يلي:

جدول رقم (٢١) نتائج اختبار كروسكال ويلز لمعرفة دلالة الفروق في درجة دافعية القيادات المدرسية للتطوير وفق رؤية ٢٠٣٠ في القرى تبعاً لمتغير الدورات

الدورات	العدد	متوسط الرتب	مربع كاي	درجات الحرية	مستوى الدلالة
من دورة إلى ٥	٣٥	٣٧.٤٣	٥.٨٥٢	٣	٠.١١٩
من ٦ إلى ١٠	٢٠	٤٩.٠٥			
أكثر من ١٠	٣٢	٥٢.٢٢			
لم أصل على دورات	٣	٤٤.٣٣			

يتضح من الجدول (٢٠) أن قيمة مستوى الدلالة بلغت (٠.١١٩)، وهي أكبر من (٠.٠٥)، وهذا يعني عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين مستوى دافعية القيادات المدرسية للتطوير، وفق رؤية ٢٠٣٠ في القرى، تُعزى لمتغير عدد الدورات التدريبية، وهذا يدل على تشابه مستويات دافعية القيادات المدرسية للتطوير، وفق رؤية ٢٠٣٠ في القرى، مهما اختلفت أعداد الدورات التي حصلن عليها.

ثانياً: مناقشة نتائج الدراسة:

تكوّنت العينة من (٩٠) من قائدات ووكيلات المدارس بالقرى التابعة لمحافظة جدة، وقد تم التوصل إلى أن غالبية أفراد العينة طبيعية عملهنَّ (قائدة) بنسبة (٨٤.٤%) ومن ثم (وكيلة) بنسبة (١٥.٦%). بالإضافة إلى أن الغالبية المشاركة في الاستبانة هن من حملة الدرجة العلمية بكالوريوس، بنسبة (٨٠.٠%) ويليهنَّ اللاتي درجتهنَّ العلمية دبلوم بنسبة (١٧.٨%)، ثم أخيراً اللاتي يحملن درجة الماجستير بنسبة بلغت (٢.٢%).

## تصور مقترح لدافعية التطوير المهني لدى القيادات . د. تهناني المطيري - د. نوف البادي

كما نجد أن غالبية أفراد العينة تبلغ مدة خدمتهم ( ١٠ سنوات فأكثر) بنسبة (٤٧.٨%) وثم الذين مدة خدمتهم ( أقل من ٥ ) بنسبة (٣١.١%)، ثم أخيراً اللاتي مدة خدمتهن ( من ٥ - ١٠ ) بنسبة بلغت ( ٢١.١%).

كذلك نجد أن غالبية أفراد العينة تبلغ عدد دوراتهن في القيادة ( من دورة إلى ٥ ) بنسبة ( ٣٨.٩%) ويليهم الذين بلغ عدد دوراتهم (أكثر من ١٠ ) بنسبة ( ٣٥.٦%) ثم اللاتي بلغ عدد دوراتهن ( من ٦ إلى ١٠ ) بنسبة ( ٢٢.٢%) ثم أخيراً اللاتي ( لم يحصلن على دورات) بنسبة بلغت ( ٣.٣%)، وقد يُعزى ذلك إلى بُعد أماكن التدريب لإقامة الدورات، أو قد يعود إلى قلة توافر مواصلات، أو اعتمادهنّ على الخبرات السابقة. أو قد تكون الدورات وورش العمل ليست لها علاقة بالعمل القيادي.

وقد أسفرت النتائج أن دافعية القيادات المدرسية في القرى التابعة لمنطقة جدة للتطوير في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠ جاءت جميعها بدرجات دافعية كبيرة، وهذا ما وجده الغامدي (٢٠١٩) أن واقع أداء القيادات التربوية بالمؤسسات التعليمية بمنطقة الباحة في ضوء رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ قد جاء بدرجة عالية، كما توصل الطو (٢٠٠٨) أن دوافع المديرين للاتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية في مديريات محافظات شمال فلسطين عام عالية. وتعود هذه النتيجة إلى العديد من العوامل منها: وعي القيادات المدرسية في القرى التابعة لمنطقة جدة بأهمية رؤية المملكة العربية السعودية ٢٠٣٠ في رسم الطريق لعد واعد ومستقبل مشرق، والمنطلقة من قيمة الموارد البشرية العاملة في مختلف قطاعات الدولة الحكومية والخاصة والخيرية، وأهمية دورهنّ في تحقيق أهداف تلك القطاعات بكفاءة وفعالية لتحقيق مؤشرات الأداء لأهداف رؤية المملكة ٢٠٣٠، بالإضافة إلى إدراك القيادات المدرسية في القرى التابعة لمنطقة جدة، بأن تطوير وتأهيل القيادات من أهم المطالب التي تسعى معظم دول العالم، وخصوصاً العالم النامي إلى تحقيقها بهدف تزويد تلك القيادات بالمهارات والمعارف والخبرات المهنية التي تمكنها من أداء أدوارها التعليمية والاجتماعية والإدارية، بدرجة تميّز عالية، كما تمكنها من معالجة وحل ما يواجهها من مشكلات، وبالتالي تمكين تلك القيادات من المساهمة الفعالة في تحقيق أهداف المؤسسات التربوية والتعليمية التي تتولى قيادتها، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. وهذا ما توصل إليه الغامدي (٢٠١٧) أن استجابات العينة حول أهمية تطوير أداء القياد المدرسية، في ضوء أبعاد مجتمعات التعلم المهنية، جاءت "مهمة بدرجة عالية جداً".

كما يمكن أن تُعزى هذه النتيجة إلى طبيعة عمل القيادات المدرسية الذي يتطلب جهداً كبيراً، وبالتالي ينعكس على شعورهم بالكفاءة اللازمة للقيام بتلك المهام، وبأنهم صفوة المجتمع التربوي والتعليمي، إذ يرون في عملهم واجباً مقدساً، فيندفعون بقوة أكبر وحماسة أعلى نحو تطوير أدائهم إلى الأداء الأفضل.

التوصيات:

- بناء على ما تمَّ التَّوصُّلُ إليه من نتائج عن هذه الدِّراسة، يمكن أن توصي الباحثة ببعض التوصيات، التي يمكن أن تُسهم في زيادة الدافعية لدى قائدات المدارس الحكومية في القرى التابعة لمحافظة جدة نحو التطوير، والتي منها ما يلي:
١. ضرورة تطوير أداء القيادات المدرسية لاستيعاب المستجدات الجديدة، والتوافق مع نتائج الدِّراسات الحديثة المعنية بتطوير أداء تلك القيادات.
  ٢. العمل على سدِّ فجوات الأداء القيادي بما يُحقِّق تطوير أداء القيادات المدرسية، في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠.
  ٣. العمل على توفير مناخ تنظيمي وبيئة تفاعلية، تُسهم في دعم تطوير أداء القيادات المدرسية.
  ٤. أهمية تقديم برامج تدريبية لكلِّ القيادات المدرسية حول رؤية المملكة ٢٠٣٠.
  ٥. الاهتمام بتأهيل واختيار القيادات المدرسية في القرى.
  ٦. العمل على زيادة المخصَّصات المالية للمدارس، بالقدر الذي يغطِّي احتياجات التطوير، وفقاً لرؤية المملكة ٢٠٣٠.

## المراجع أولاً : المراجع العربية

- حسين، محمد فتحي عبدالفتاح، والبلوي، خليفة حماد. (٢٠١٧). تصور مقترح لتفعيل دور القيادات المدرسية في تحقيق الأهداف التعليمية للرؤية الوطنية ٢٠٣٠ بالمملكة العربية السعودية في ضوء خبرات بعض الدول. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ع١٨٤، ج١٠، ٤٩٣ - ٥٤٠.
- الحو، غسان حسين. (٢٠٠٨). دوافع المديرين للالتحاق بالعمل في الإدارة المدرسية في فلسطين. مجلة جامعة النجاح للأبحاث - العلوم الإنسانية: جامعة النجاح الوطنية، مج ٢٢، ع ٢، ٣٧٧ - ٤١٠.
- الخنيفر، أمل بنت عبدالله بن عبدالكريم. (٢٠١٨). معقّوات تطبيق الإدارة الإلكترونية بوزارة التعليم بالمملكة العربية السعودية في ضوء رؤية ٢٠٣٠ وسبل التغلب عليها. مجلة التربية: جامعة الأزهر - كلية التربية، ع١٧٨، ج١، ١٧٨ - ٢٢٦.
- الزهيري، إبراهيم عباس. (٢٠٠٦). معقّوات الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية بنات وكيفية التغلب عليها: (دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية ودمياط). مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية، مج ١٢، ع ٤٣، ١٨٥ - ٢٨٥.
- السادة، خليفة يوسف محمد، وعابنة، صالح أحمد أمين. (٢٠١٦). العلاقة بين الكفاءة الذاتية لدى مديري المدارس الحكومية بمملكة البحرين ودافعتهم للعمل. دراسات: جامعة عمار ثلجي بالأغواط، ع٤٤٤، ٦٠ - ٧٤.
- السلمي، سعد بن مسعد، والقحطاني، يحيى بن سعيد. (٢٠١٩). متطلبات تطبيق خصخصة مدارس التعليم العام في ضوء رؤية المملكة لعام ٢٠٣٠ م: تصور مقترح. مجلة القراءة والمعرفة: جامعة عين شمس - كلية التربية - الجمعية المصرية للقراءة والمعرفة، ع٢١٠، ٢٠٧ - ٢٣٥.
- الشمري، فاطمة خلف عبدالله، والمقدادي، محمود حامد حسين. (٢٠١٩). مستوى دافعية مديري ومديرات المدارس المتوسطة في دولة الكويت للالتحاق بالدورات التدريبية (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.
- العتيبي، شيخة بنت سلطان بن ملفي، ودرويش، زينب عواد مفلح. (٢٠١٩). تطوير أداء قادة المدارس الحكومية بمحافظة الدوادمي لتحسين البيئة التعليمية المحفزة على الابتكار في ضوء رؤية ٢٠٣٠: أنموذج مقترح (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الأمير سطام، الخرج.
- العجمي، فهد حمد فلاح، والزعبي، ريم محمد صايل. (٢٠١٩). مستوى الملل لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقته بدافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق.

العريفي، حصة سعد ناصر، والشهري، نهاية علي. (٢٠١٧). تفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية (نظام مقررات) بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة (رؤية مستقبلية ٢٠٣٠): تصور مقترح. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ١٨٤، ج٤، ١ - ٢٧.

العنزي، مشعل بن سليمان العدوانى. (٢٠١٧). دور القيادات المدرسية في تنمية قيمة الانتماء الوطني لدى طلاب المرحلة الثانوية. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ١٨٤، ج٢، ٥٧ - ٨٢.

عبداروس، أحمد نجم الدين أحمد. (٢٠١٤). تصوّر مقترح لاحترافية التدريب القيادي لمدراء المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمي في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س١، ١٤، ٨٧ - ٢٥٤.

الغافري، راشد بن سليمان. (٢٠٠٧). تنمية القيادات التربوية في سلطنة عمان. المؤتمر السنوي الخامس عشر - تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربي: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ج٢، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس، ٦١١ - ٦٥٤.

الغامدي، سعيد بن محمد آل عائق، والغامدي، علي بن محمد زهيد. (٢٠١٧). درجة اهمية تطوير أداء القيادة المدرسية بالتعليم العام في المملكة العربية السعودية في ضوء ابعاد مجتمعات التعلم المهنية. مجلة كلية التربية: جامعة بنها - كلية التربية، مج٢٨، ١١٢٤، ٣٢٩ - ٣٨٢.

الغامدي، عمير بن سفر، الغامدي، عزلاء محمد، الغامدي، فيصل علي، وعطية، محمد عبدالكريم علي. (٢٠١٩). بناء أداة لقياس درجة أداء القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية بمنطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية: جامعة بورسعيد - كلية التربية، ٢٦٤، ١٢١ - ١٧٧.

الفيفى، نورة بنت يحيى. (٢٠١٨). متطلبات تطوير أداء مديرات المدارس بمنطقة عسير في ضوء القيادة التحولية وفق رؤية ٢٠٣٠. مستقبل التربية العربية: المركز العربي للتعليم والتنمية، مج٢٥، ١١٣٤، ٨٩ - ١٢٤.

مخلوفي، اسعيد. (٢٠١٦). علاقة ضغوط العمل بالدافعية للإنجاز واستراتيجيات مواجهتها لدى مديري التعليم المتوسط بمدينة باتنة بالجزائر. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية: جامعة القدس المفتوحة، مج٤، ١٤٤، ١٩٩ - ٢٣٦.

## تصور مقترح لدافعية التطوير المهني لدى القيادات . د. تهااني المطيري - د. نواف البادي

- المطيري، سعد محمد عوض فلاح. (٢٠١٨). دور الإدارة الإلكترونية كمدخل لتطوير أداء القيادات التعليمية في دولة الكويت. العلوم التربوية: جامعة القاهرة - كلية الدراسات العليا للتربية، مج ٢٦، ٣٤، ٤٨ - ٧٥
- المنيع، عثمان بن محمد. (٢٠١٨). تفعيل المشاركة المجتمعية في المدرسة الثانوية بمدينة الرياض وفق متطلبات رؤية المملكة ٢٠٣٠: تصور مقترح. مجلة العلوم التربوية: جامعة الملك سعود - كلية التربية، مج ٣٠، ٣٤، ٥٠٩ - ٥٣٥.
- اليامي، هادية بنت علي بن محمد. (٢٠١٨). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، مج ٢، ٢٦٤، ٣٢ - ٤٩.
- أبو عبيد، رائدة عطية (٢٠١٤). دافعية الإنجاز وعلاقتها باستخدام التقنيات الحديثة لدى مديري المدارس الحكومية في مديريات غزة الجنوبية. دراسات عربية في التربية وعلم النفس، ج ٤٧ ع ٤، ٢٨٧-٣٠٦.
- أبو عواد، أمال عبدالرحمن محمد. (٢٠١٣). الممارسات التسلطية لمديري المدارس وعلاقتها بمستوى الدافعية للإنجاز لدى معلمي المدارس الأساسية الحكومية في مديرية تربة عمان الثالثة.
- النبيتي، عمر عواض والعتيبي، محمد حوال. (٢٠١٧). الدافعية وعلاقتها في تكوين الاتجاه نحو مهنة التدريس لدى طالب وطالبات كلية التربية بعفيف، مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، ع ٣٥، ١-١٧.
- الحوشان، ممدوح بن محمد. (٢٠١٧). واقع تطبيق إدارة المواهب مع القيادات المدرسية في مدينة الرياض. مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، ع ٧ الجزء ٣، ١٤٣-١٧٨.
- درة، عبد الباري وجودة، محفوظ. (٢٠١١). الأساسيات في الإدارة المعاصرة منحى نظمي. الطبعة الأولى. عمان: دار وائل للنشر والتوزيع.
- الديريّة، لانا فوزي فهد وسلامة، كايد محمد أحمد. (٢٠١٨). درجة إمكانية تطبيق مديري المدارس الاستكشافية الأردنية في محافظة العاصمة للقيادات الخادمة من وجهة نظر المعلمين وعلاقتها بالدافعية تجاه عملهم. مجلة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، م ٧، ع ٢٢، ١٤٧-١٥٩.
- رؤية ٢٠٣٠. (٢٠١٩). رؤية ٢٠٣٠ في التعليم: التعليم ورؤية السعودية ٢٠٣٠. وزارة التعليم السعودية: المملكة العربية السعودية.
- رؤية ٢٠٣٠ في المملكة العربية السعودية. (٢٠١٩). دور قائد المدرسة في تحقيق الأهداف التربوية. استرجع بتاريخ ١١/١ /٢٠١٩م، من الموقع الإلكتروني <https://www.manhal.net/art/s/19563>



- الزعير، إبراهيم بن عبد الله بن عبد الرحمن. (٢٠١٧). واقع التمكين الإداري لقيادة المدارس الثانوية في المملكة العربية السعودية وعلاقتها بدافعية الإنجاز: دراسة ميدانية. مجلة البحث العلمي في التربية. ج ١، ع ١٨، ١-٥٢.
- الشهري، محمد منصور. (٢٠١٣). درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة غزة. فلسطين.
- صفحي، يحيى بن موسى بن عبد الله. (٢٠١١). الأنماط القيادية وعلاقتها بإدارة الصراع التنظيمي بالمنظمات الخاصة. (رسالة ماجستير غير منشورة). الجامعة الافتراضية - المملكة المتحدة البريطانية. الأردن.
- طيّار، عبير محمد. (٢٠١٨). الأنماط القيادية التربوية لدى مديري المدارس الأساسية الخاصة في محافظة العاصمة عمان وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو العمل. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن.
- طيب، عزيزة عبد الله والوشمي، أسماء ناصر إبراهيم. (٢٠١٦). ممارسة المهارات القيادية لدى مديرات المدارس المطبقة للبرنامج الوطني لتطوير المدارس في مدينة بريدة. مجلة العلوم التربوية. ع ٢ جزء ٢، ٨٩-١٤٣.
- عبد الرحمن، إيمان جميل عبد الفتاح. (٢٠١٤ أ). واقع ممارسة القيادة التحويلية لدى مديري المدارس الحكومية الأردنية في محافظة العاصمة عمان. مجلة المجمع، ع ٦، ٦٥-١٢٢.
- عبد الرحمن، إيمان جميل عبد الفتاح. (٢٠١٤ ب). نمط القيادة السائد لدى عمداء الجامعات الأردنية الحكومية - دراسة استطلاعية. المجلة التربوية. جامعة المنصورة. (٢٠١٤). ج ٨٩-١٤٣.
- عبيدات، سهيل. (٢٠٠٤). الأنماط الإدارية وفق نظرية الشبكة الإدارية وعلاقتها بفعالية إدارة الوقت، عمان: عالم الكتب الحديث.
- العتيبي، ضرار والحواري، نضال، وخريس، إبراهيم. (٢٠١٣). العملية الإدارية مبادئ وأصول وعلم وفن. عمان: دار اليازوري للنشر والتوزيع.
- عثمان، نسرين عدنان (٢٠١٠). الدافعية نحو التعلم. استرجع بتاريخ ٢٨/١٠/٢٠١٩م. من الموقع الإلكتروني: <http://site.iugaza.edu.ps/fshaladan/files/2010/02/educ3.pdf>
- العجمي، فهد حمد فلاح والزعبي، ريم محمد صايل. (٢٠١٩). مستوى الملل لدى مديري المدارس في دولة الكويت وعلاقته بدافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة آل البيت، المفرق. الأردن.
- العجمي، محمد حسنين. (٢٠١٥). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية. الطبعة الثالثة. عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

## تصور مقترح لدافعية التطوير المهني لدى القيادات . د. تهاني المطيري - د. نواف البادي

العريفي، سعد حصة والشهري، نهاية علي. (٢٠١٧). تفعيل دور القيادات التربوية في المدارس الثانوية الحكومية (نظام مقررات) بمدينة الرياض من وجهة نظر المعلمين والمعلمات في ضوء أهداف المنظمة المتعلمة رؤية مستقبلية ٢٠٣٠: تصور مقترح. العساف، صالح حمد. (٢٠٠٦). المدخل إلى البحث في العلوم السلوكية. ط٤. الرياض: العبيكان للنشر.

علم، إسماعيل. (٢٠١٣). العلاقة بين النمط القيادي لمديري المدارس الثانوية الحكومية ودافعية المعلمين في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة). جامعة بير زيت، فلسطين.

العناني، حنان عبد الحميد. (٢٠٠٨). علم النفس التربوي. الطبعة الثالثة. عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع.

العنزي، مشعل بن سليمان العدوانى. (٢٠١٧). دور القيادات المدرسية في تنمية قيمة الانتماء الوطني لدى طلاب المرحلة الثانوية. مجلة البحث العلمي في التربية: جامعة عين شمس - كلية البنات للآداب والعلوم والتربية، ١٨٤، ج ٢، ٥٧ - ٨٢.

عواد، فحى أحمد. (٢٠١٣) إدارة الأعمال الحديثة. عمان، دار صفاء لمنشر والتوزيع.

عياصرة، علي أحمد. (٢٠٠٤). الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم السعودية. (أطروحة دكتوراه غير منشورة). جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.

عيداروس، أحمد نجم الدين أحمد. (٢٠١٤). تصور مقترح لاحترافية التدريب القيادي لمدرء المدارس السعودية لتدعيم التميز التنظيمى في ضوء بعض الاتجاهات الدولية والمستقبلية للتنمية القيادية المستدامة. مجلة الإدارة التربوية: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، س ١، ١٤، ٨٧ - ٢٥٤.

الغافري، راشد بن سليمان. (٢٠٠٧). تنمية القيادات التربوية في سلطنة عمان. المؤتمر السنوى الخامس عشر - تأهيل القيادات التربوية في مصر والوطن العربى: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية، ج ٢، القاهرة: الجمعية المصرية للتربية المقارنة والإدارة التعليمية ومركز تطوير التعليم الجامعي - جامعة عين شمس، ٦١١ - ٦٥٤.

الغامدي، عمير بن سفر والغامدي، عزلاء محمد والغامدي، فيصل علي وعطية، محمد عبدالكريم علي. (٢٠١٩). بناء أداة لقياس درجة أداء القيادات الإدارية في المؤسسات التعليمية بمنطقة الباحة في ضوء الرؤية الوطنية للمملكة العربية السعودية ٢٠٣٠. مجلة كلية التربية: جامعة بورسعيد - كلية التربية، ٢٦٤، ١٢١ - ١٧٧.

غلام، محمد بن كاظم. (٢٠١٨). دافعية الإنجاز لمديري المدارس الثانوية من وجهة معاونيهم في ضوء نظرية ماكليلاند. مجلة الفنون والأدب وعلوم الإنسانيات والاجتماع، ع ٢٩، ٣٥٣-٣٦٥.

- فروجة، بلحاج. (٢٠١١). التوافق النفسي والاجتماعي وعلاقته بالدافعية للتعلم لدى المراهق المتمدرس في التعليم الثانوي، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مولود معمري- تيزي وزو، الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية.
- القحطاني، أمل. (٢٠٠٨). من أجل قيادة مدرسية ريادية: تجارب طموحة. مؤتمر التحولات المنتظرة للقيادة المدرسية. المنامة، البحرين. ٢٣-٢٤ يناير ٢٠٠٨م.
- كاظم، جودر حمزة. (٢٠١٦). دافعية الطلبة نحو الالتحاق بقسم اللغة العربية وعلاقتها بتحصيلهم الدراسي. مجلة كلية التربية الأساسية للعلوم التربوية والإنسانية، ع ٢٥، ٣٣٩-٣٢٥.
- مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام. (٢٠١٤ أ). الدليل الإرشادي لوحدة تطوير واختيار المدارس. الطبعة الثانية. الرياض: شركة تطوير للخدمات التعليمية.
- مشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام. (٢٠١٤ ب). نموذج تطوير المدارس. الطبعة الثانية. الرياض: شركة تطوير للخدمات التعليمية.
- المطارنة، موسى. (٢٠١٣). رفع مستوى الدافعية للطلبة نحو الدراسة: أدوات وأساليب. استرجع بتاريخ ٢٠١٩/١١/٣م. من الموقع الإلكتروني <http://www.iu.edu.jo/colleges/education/files/mutaqa> HYPERLINK "http://www.iu.edu.jo/colleges/education/files/mutaqa/%20
- اليامني، نواره. (٢٠١٩). دور القيادات المدرسية في تطوير التعليم وفق رؤية المملكة ٢٠٣٠ بمدارس البنات بجهة. المجلة الإلكترونية الشاملة متعددة التخصصات. ٩، ١-٢٢.
- اليامي، هادية بنت علي بن محمد. (٢٠١٨). رؤية مستقبلية لتطوير التعليم في المملكة العربية السعودية في ضوء رؤية المملكة ٢٠٣٠. مجلة العلوم التربوية والنفسية: المركز القومي للبحوث غزة، مج ٢، ع ٢٦، ٣٢ - ٤٩.
- ثانياً: المراجع الأجنبية
- Balkar, B & Özkan, M. (2015). Educational leadership standards preferred by school administrators in educational leadership development. Journal of Educational Sciences Research-International e Journal, 5(1), 1-21.
- Cardno, C., & Youngs, H. (2013). Leadership development for experienced New Zealand principals: Perceptions of effectiveness. Educational management administration & leadership, 41(3), 256-271.

- Jensen, R. (2016). School leadership development: What we know and how we know it. *Acta Didactica Norge*, 10(4), 48-68.
- Larson, R. T. (2008). Educational leadership development for equity: Enhancing a critical theory of action. Lewis and Clark College.
- Young, M. D., Winn, K. M., & Reedy, M. A. (2017). The every student succeeds act: Strengthening the focus on educational leadership. *Educational Administration Quarterly*, 53(5), 705-726.
- Hellriegel, D., & Slocum, J. (2011). *Organizational behavior*. Ohio: Cengage Learning.
- McCutcheon, N.(2015). Use of social media as School principal. (Unpublished Doctoral Dissertation). Indiana state University.USA.
- Northouse, P. G. (2015). *Leadership: Theory and practice*, 7nd ed. California: Sage publication.
- Vansteenkiste, M., Lens, W., & Deci, E. (2006). Intrinsic Versus Extrinsic Goal Contents in Self-Determination Theory: Another Look at the Quality of Academic Motivation. *Journal of Educational Psychologist*, 41(1), 19- 31.
- Wang, F. (2008). Motivation and English Achievement: An Exploratory and Confirmatory Factor Analysis of a New Measure for Chinese Students of English Learning. *North American Journal of Psychology*, 10(3), 633- 646.
- Young, M. D., Winn, K. M., & Reedy, M. A. (2017). The every student succeeds act: Strengthening the focus on educational leadership. *Educational Administration*.
- George, D., & Mallery, P. (2016). *IBM SPSS statistics 23 step by step: A simple guide and reference* (14th ed.). NJ, USA: Routledge.