

## تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بانضباط الطلبة

سهى محمد الترك<sup>i</sup>

أ.د. صالح ناصر عليّات<sup>ii</sup>

د. موسى عبد الكريم أبو دلبوح<sup>iii</sup>

تاريخ الاستلام

تاريخ القبول

2024/1/7

2024/2/6

### الملخص

هدفت الدراسة التعرف إلى مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بانضباط الطلبة، وتم استخدام المنهج الوصفي الارتباطي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (378) معلما ومعلمة، بالإضافة إلى (82) مرشدا ومرشدة من المدارس الحكومية في محافظة جرش، وأظهرت النتائج أن مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش جاء ضمن مستوى كبير، وبيّنت النتائج أن مستوى انضباط الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين والمرشدين التربويين جاء بمستوى كبير، وأظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً بين مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش ومستوى انضباط الطلبة في المدارس نفسها. في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج توصي الباحثة بضرورة المحافظة على هذا المستوى من خلال التدريب المستمر لمديري المدارس بعقد ورش تدريبية، ومتابعة تطبيقها على أرض الواقع لضمان تحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

**الكلمات المفتاحية:** مديري المدارس، المهارات القيادية، انضباط الطلبة، محافظة جرش.

<sup>i</sup> جامعة اليرموك

<sup>ii</sup> جامعة اليرموك

<sup>iii</sup> جامعة اليرموك

## Developing Leadership skills among Public School Principals in Jerash Governorate and their Relationship to Students' Discipline

### Abstract

The study aimed to identify the level of development of leadership skills among government school principals in Jerash governorate and their relationship to students' discipline. The researcher used the descriptive correlational approach and the questionnaire as a tool for data collection. It was applied to a sample of (378) male and female teachers and (82) male and female supervisors from public schools in Jerash governorate. The results showed that: First, the level of development of leadership skills among public school principals in Jerash governorate was significant. Second, the level of students' discipline in public schools in Jerash governorate from the point of view of both teachers and supervisors was significant. Third, the results also showed a positive statistically significant correlation between the level of development of leadership skills among public school principals in Jerash governorate and the level of students' discipline in the same schools. In light of the study's results, the researcher recommends maintaining this level through continuous training for school principals and holding training workshops and following up on their application on the ground to ensure the achievement of the desired educational goals.

**Keywords:** School principals, leadership skills, students' discipline, Jerash governorate.

## المقدمة

في كل دولة مجموعة من الأنظمة التي تنظم وتيسر شؤونها كالنظام التربوي الذي يعد من الأنظمة المهمة، وباعتبار العنصر البشري من أهم عناصره الذي يقوم بدوره بأداء الأنشطة المختلفة، وبالتالي فهو يحتاج إلى قيادة إدارية واعية ذات فكر تطويري تضع الخطط وترجمها على أرض الواقع، ليكون المحرك والباعث للارتقاء بالإنسان وجعله عضواً متطوراً ومغبراً، يتجاوز في طريقة تفكيره الحدود التي ربما تحد من الانطلاق في كثير من الأحيان. كما وتجعل التزامه بالقوانين والتعليمات أكثر سلاسة وسهولة حيث تعزز السلوكيات الإيجابية، وتوقع العقوبات وفق أحكام تعليمات النظام على المخالفات المرتكبة ضمن تسلسل معين، وبالتالي حياة تسيير نحو التطور والارتقاء وتحقيق الأهداف المرجوة.

ويتطلب تحقيق ما سبق الاستثمار الأمثل لجميع الإمكانيات والظروف المتاحة للنظام التربوي، فقد تطورت مفاهيم وأساليب الإدارة الحديثة، فلم تعد القيادة التربوية (المدرسية) تقتصر على إنجاز الأعمال والقيام بالأنشطة الاعتيادية، بل أصبحت تهدف إلى التربية الشاملة المستدامة لجميع نواحي شخصية الطلبة النفسية والعقلية والجسمية والانفعالية والمهارية والثقافية، لإيجاد جيل قادر على مواكبة الانفجار المعرفي الهائل والتقدم العلمي والتكنولوجي في جميع جوانب الحياة المتنوعة.

إن القيادة تقوم بدورٍ بارزٍ ومهم في قيام جميع العاملين في المؤسسات التربوية بتأدية واجباتهم ومسؤولياتهم لتحقيق أهداف العملية التربوية. ويؤكد العدوان (2022) أن القيادة تعني قدرة القائد على التأثير في الآخرين، ونشر روح التعاون بينهم لزيادة دافعيتهم نحو إنجاز الأعمال بإبداع، مما يؤدي إلى تطوير الذات وتحقيق الأهداف.

وتعد المدرسة إحدى مؤسسات المجتمع، فإنها تعمل على تحقيق الأهداف التربوية، فهي المؤسسة الاجتماعية؛ إذ تعنى بمسؤولية تربية الأجيال وتنشئتها تنشئة صالحة، وتزويدها بالمعارف والمهارات المتنوعة الضرورية لتمكينهم من مواكبة مستجدات العصر وتحديات المستقبل، وصولاً إلى إحداث تنمية شاملة في المجتمع (قرواني وشلش، 2018).

ويؤكد التويجري (2022) أن الاهتمام بالمهارات القيادية يسهم في نجاح الإدارة، والارتقاء بالأعمال والإنجازات من خلال الاستثمار الأمثل للموارد البشرية المتاحة. ومن أجل تحقيق الأهداف التربوية المنشودة يجب أن يمتلك القائد مجموعة من المهارات التي تساعد على إنجاز المهام على أكمل وجه، وتحقيق التواصل الفعال بينه وبين العاملين سعياً إلى بناء بيئة عمل ملائمة لتحقيق الأهداف المنشودة (عايش، 2018).

وقد عرف المطيري (2020: 6) المهارات القيادية أنها "مجموعة القدرات والكفايات التي تساعد مدير المدرسة في أداء مهمته؛ التي منها: (المهارات الذاتية، المهارات الفنية، المهارات الفكرية، المهارات الإنسانية، والمهارات الإدارية)".

إن مدير المدرسة كونه قائداً في مدرسته بيده مفاتيح النجاح والتطور، وتحقيق الأهداف، ومن هذه المفاتيح تنمية المهارات القيادية لديه، وانعكاس ذلك إيجاباً على العملية التعليمية التعلمية، ولربما يكون دور فاعل لهذه المهارات القيادية لدى مديري المدارس في المساهمة في تحقيق درجة عالية من انضباط الطلبة.

ويعد الضبط عنصراً أساسياً ومهماً في أي مجتمع من المجتمعات كالمؤسسات التربوية لتحقيق أهدافه وسلامة أفراده، إذ إنه أساس نجاح العملية التربوية وتحقيق أهدافها وتطلعاتها؛ إذ يعمل

على ترسيخ مبدأ احترام حقوق الآخرين، وتبني المعايير والقيم لإيجاد مجتمع مدرسي منظم؛ إذ يساعد الطلبة فهم القوانين والتعليمات المدرسية والالتزام بها (Okumu, 2014). ويؤكد اشلي (Ashley, 2009) بأن الأنظمة والتعليمات الطلابية تعدُّ واجبًا مهمًّا على المدرسة كمؤسسة تربوية وتعليمية من خلال ما تقوم به من تطبيق لبرامج تربوية وخطط دراسية من أجل تحقيق أهدافها، ولكي يتم تحقيق هذه الأهداف يجب على المدرسة أن تجعل القوانين والسبل العلاجية مجالًا أصيلاً في برامجها وخططها، وذلك وفق أسس تربوية وأصول علمية، من أجل إتاحة فرص مختلفة للطلبة، كي يمارسوا خبرات علمية متنوعة وهادفة تؤدي إلى تنمية جميع جوانب الشخصية بشكل متكامل، لكي يسهم الطالب مستقبلاً في تنمية مجتمعه.

### الأدب النظري والدراسات السابقة

إن المدرسة هي الوحدة الأساسية للنظام التعليمي التي تعنى بتحقيق الأهداف التربوية، والإدارة المدرسية برئاسة مدير المدرسة الذي ينبغي أن يكون قائداً في مدرسته، له القدرة على التأثير في الأفراد العاملين من كادر تدريسي أو إداري، والطلبة وأولياء أمورهم والمجتمع المحلي، وحفزهم نحو تحقيق الأهداف المنشودة، فالقيادة التربوية الناجحة لها دور كبير في إنجاح العملية التربوية وتحقيق أهدافها بأقل وقت وجهد وتكلفة. وبالتالي فإن مسؤولية مدير المدرسة بوصفه قائداً تربوياً ومشرفاً مقيماً لحاجات المدرسة بوصفها مجتمعاً تربوياً متكاملًا، وحاجات الطلبة كأعضاء في هذا المجتمع التفاعلي، وبالتالي يسعى جاهداً إلى تقديم خدمات العملية التربوية بكفاءة وفعالية عالية (سلطان، 2012). فلا بد من ضرورة امتلاك مدير المدرسة للمهارات القيادية ليقوم بدوره القيادي بطريقة تضمن أداء الأعمال والمهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة (جبارين، 2020).

ومن هنا تتبع أهمية تنمية المهارات القيادية لدى مدير المدرسة كونه قائداً في مدرسته في التعرف إلى المهارات والقدرات التي يمتلكها، وتهيئة الظروف المناسبة لتنميتها والاستفادة منها في تحقيق الأهداف التعليمية، التي لا تقتصر على الجانب الإداري وإنما على الجانب المهاري، وإيجاد قادة فاعلين قادرين على مواكبة التطور العلمي والمعرفي والتكنولوجي في شتى مجالات الحياة. وتهدف التربية إلى بناء الفرد الصالح، وتنمية القيم والاتجاهات وتعديل السلوكيات، فهي بذلك تعنى بجميع الجوانب الجسمية والعقلية والنفسية والاجتماعية والسلوكية، بهدف التأقلم والتكيف مع متطلبات الحياة وفقاً لفلسفة المجتمع وثقافته وأيدولوجيته (العاجز والبناء، 2014).

ويرى العتيبي (2019) أن الانضباط الطلابي يتمثل بالالتزام بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم، كما تعني الالتزام بالسلوك الحميد، وحفظ الممتلكات العامة وحقوق الآخرين، ويركز على نجاح العملية التعليمية.

ويؤكد عبد الحميد (2019) أن أهمية انضباط الطلبة تتجلى بتنمية العمل الجماعي والتعاون بين أفراد مجتمع المدرسة والمجتمع بشكل عام، وإكساب الطلبة مهارات لمساعدتهم على تبني القيم والاتجاهات التي تسهم في إيجاد مجتمع مدرسي منضبط، وفهم تعليمات الانضباط الطلابي والمحافظة عليها وتوفير الظروف المدرسية الآمنة، والمناخ النفسي والمادي الملائم للتواصل الفعال بين جميع عناصر العملية التعليمية.

إن مدير المدرسة هو المسؤول الأول عن التخطيط والتنظيم والتوجيه، والإشراف والقدرة على حل المشكلات، وتوفير الظروف الملائمة والأمن لتعلم الطلبة، ويعدُّ القدوة والمثل الأعلى في قيادته لمدرسته، وتنظيم أمورها من خلال مجموعة من القواعد السلوكية الوقائية التي تنسجم مع

قوانين وتعليمات وزارة التربية والتعليم؛ لذا يتطلب عليه استثمار قدراته ومهاراته القيادية وتنميتها، التي يمكن أن تسهم في انضباط الطلبة في المدرسة، للنهوض بشخصية الطالب من جهة، وتحقيق رؤية ورسالة المدرسة وأهدافها من جهة أخرى، وبالتالي ضبط العملية التعليمية وإنجاحها، وتحقيق أهدافها.

#### الدراسات التي تناولت متغير المهارات القيادية

هدفت دراسة سايرام وسيريسوثي وفايسترنتونغ (Sairam, Sirisuthi, & Wisetrinthong 2017) التعرف إلى المهارات القيادية التي يحتاجها مديرو المدارس الابتدائية، وكذلك تقصي مستوى المهارات القيادية لديهم. استخدمت الدراسة المنهج الوصفي والنوعي، والاستبانة والمقابلة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (379) مديراً ومديرة من المدارس الابتدائية في تايلند. أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس الابتدائية في تايلند جاء متوسطاً.

وكشفت دراسة الجازي (2018) الكشف عن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحافظه معان وسبل تنميتها من وجهة نظرهم، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (157) مديراً ومديرة، وأشارت النتائج إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية بمحافظه معان على الأداة ككل كانت مرتفعة.

وهدفت دراسة هيرو (Hero, 2020) تقصي العلاقة بين مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين، استخدمت الدراسة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (103) من معلمي المدارس الابتدائية في منطقة (أوباندو) بالفلبين، أظهرت النتائج أن مستوى ممارسة المهارات القيادية لدى مديري المدارس جاء متوسطاً. أما دراسة عثمانة (2021) هدفت إلى التعرف إلى مستوى المهارات القيادية لدى مديرات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإبداع المعلمين، وكذلك المعوقات التي تواجه مديرات المدارس في ممارستهن للمهارات القيادية، والحلول المقترحة لهذه المعوقات، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي المسحي والنوعي، وقد تم استخدام الاستبانة والمقابلة كأدوات لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (444) معلماً ومعلمة ومديرة، أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية دالة إحصائية بين المهارات القيادية لدى مديرات المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر والإبداع لدى المعلمين في تلك المدارس.

#### الدراسات التي تناولت متغير انضباط الطلبة

كشفت دراسة (سيماتوا) (Simatwa, 2012) عن المخالفات والأساليب المستخدمة من قبل مديري المدارس في إدارة الانضباط المدرسي في المدارس الثانوية في مقاطعة (بونغوما)، حيث تضمنت عينة الدراسة (125) مدير مدرسة، و(125) نائب مدير مدرسة، (1575) معلماً، استخدم الباحث المنهج الوصفي المسحي، وأظهرت النتائج أن مديري المدارس في المقاطعة يستخدمون أساليب عدة لضبط المدرسة مثل الطرد، الصفع، الضرب بالعصا، التوجيه والإرشاد، المكافآت، التثني، وإجبار الطلبة على ارتداء الزي المدرسي في جميع الأوقات، ومن خلال نتائج الدراسة أيضاً تبين أنه لا يمكن إنشاء أساليب للمحافظة على الانضباط المدرسي نظراً لعائق البيئة.

وهدفت دراسة ليليان (Lilian, 2015) إلى التعرف إلى دور الانضباط المدرسي في الأداء الأكاديمي للطلاب في منطقة دار السلام في تانزانيا، واستخدمت الدراسة المنهج الوصفي، وأظهرت النتائج أن المدرسة الأفضل أداء لديها قواعد وتنظيمات مدرسية مناسبة، وتستخدم وتنفذ آليات مختلفة، وتطبق اللوائح والقوانين بحيادية، ولديها قواعد وأنظمة مناسبة تختلف عن المدارس التي لا تفعل اللوائح والقوانين، وأوصت بضرورة أن يكون الطلاب على دراية بقوانين وتنظيمات المدرسة.

وسعت دراسة السلامة (2018) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الانضباط المدرسي لدى طلبة محافظة المفرق، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي، والاستبانة أداة لجمع البيانات، طبقت على عينة قوامها (72) مديراً ومديرة، وأشارت نتائج الدراسة إلى أن درجة ممارسة مديري مدارس محافظة المفرق للانضباط المدرسي من وجهة نظرهم كانت بمستوى متوسط.

وأجرى حسين (2022) دراسة هدفت إلى التعرف إلى درجة مشاركة معلمي التربية الرياضية الإدارات المدرسية في تحقيق الانضباط المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس محافظة المفرق، واستخدم الباحث المنهج الوصفي، وطبقت الدراسة على عينة قوامها (300) مديرٍ ومديرة، أظهرت نتائج الدراسة عن وجود درجة متوسطة لدرجة مشاركة معلمي التربية الرياضية الإدارات المدرسية في تحقيق الانضباط المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس محافظة المفرق.

وتتميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث عينة المجتمع ومجتمعها، تميزت هذه الدراسة في كونها تبحث في موضوع تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة جرش وعلاقتها بانضباط الطلبة من وجهة نظر المعلمين والمرشدين التربويين وانعكاس ذلك إيجابياً على سير العملية التعليمية والتعلمية وتحقيق الأهداف المنشودة.

### مشكلة الدراسة وأسئلتها

حظي موضوع المهارات القيادية وسبل تنميتها باهتمام كبير في مجال الإدارة التربوية نظراً لأهميته ودوره البارز في تحقيق الأهداف التربوية المنشودة؛ إذ إن المؤسسات التعليمية ما زالت بحاجة إلى رفع مستوى المهارات القيادية لدى مدراء المدارس وتنميتها لرفع جودة ومخرجات العملية التعليمية، فقد لاحظ أحد الباحثين خلال خبرته والتي تزيد عن 15 سنة في العمل التدريسي والإداري في العديد من المدارس نقصاً في المهارات القيادية لدى مديري المدارس، وانشغالهم بالمهام الإدارية والإشرافية على الكادر الإداري والتدريسي فقط، إذ لا بد من توافر تلك المهارات التي تمكنهم وتؤهلهم من أداء مهامهم الوظيفية على أكمل وجه، لذلك تتمثل المشكلة الحالية في التعرف إلى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس في محافظة جرش. وقد أشارت نتائج العديد من الدراسات مثل دراسة الجازي (2018) إلى التعرف إلى مستوى ممارسة مديري المدارس الحكومية للمهارات القيادية في الأردن، وكيفية تطويرها من وجهة نظرهم، كما هدفت دراسة قرواني وشلش (2018) التعرف إلى درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والمديرين أنفسهم، وقد أظهرت دراسة هيرو (2020) العلاقة بين مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومستوى الأداء الوظيفي للمعلمين.

كما لوحظ خللاً في انضباط الطلبة في المدارس، وازدياد المشكلات الطلابية الذي يعمل على التأثير سلباً في سير العملية التعليمية، ويحدث خللاً في مخرجاتها. ومن هنا جاءت هذه الدراسة

للكشف عن مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس وعلاقتها بانضباط الطلبة. وقد أظهرت دراسة Lilian (2015) دور الانضباط المدرسي في الأداء الأكاديمي للطلاب، كما أشارت دراسة السلامة (2018) التعرف إلى درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال الفعال وعلاقتها بمستوى الانضباط المدرسي، وهدفت دراسة الزهراء (2021) إلى التعرف إلى تحقيق الانضباط المدرسي في التعليم الأساسي.

وتعدّ عملية تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس من الضروريات الملحة الواجب توفرها في مدير المدرسة كونه صاحب السلطة الأعلى في المدرسة، والتي قد تعمل بدورها على توزيع الأدوار والمهام داخل المدرسة؛ مما يساعد على توفير بيئة مدرسية آمنة، والحصول على مستوى عالٍ من انضباط الطلبة.

ومن هنا جاءت هذه الدراسة للكشف عن مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس وعلاقتها بانضباط الطلبة، وبشكل أكثر تحديداً حاولت الدراسة الإجابة عن الأسئلة الآتية:

1. ما مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين والمرشدين التربويين؟
2. ما مستوى انضباط الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين والمرشدين التربويين؟
3. هل هناك علاقة ارتباطية بين مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش ومستوى انضباط الطلبة؟

#### أهداف الدراسة:

سعت الدراسة لتحقيق الأهداف الآتية:

- التعرف إلى مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين والمرشدين التربويين؛ من أجل إعدادهم أعداداً فاعلاً يساهم في تحسين العملية التعليمية وتحقيق أهدافها.
- التعرف إلى مستوى انضباط الطلبة في المدارس الحكومية محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين والمرشدين التربويين من أجل تعديل سلوك الطلبة بشكل إيجابي ومقبول، والنهوض والارتقاء بمستوى تعلمهم، وتنمية شخصياتهم بشكل متكامل وشامل للنواحي العقلية والاجتماعية والأخلاقية والمهارية والثقافية.
- الكشف عن مدى وجود علاقة ارتباطية بين مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش ومستوى انضباط الطلبة.

**أهمية الدراسة:** تكمن أهمية الدراسة في جانبيها النظري والعملي على النحو الآتي:

**الأهمية النظرية:** تعد هذه الدراسة من الدراسات العربية القليلة التي تبحث العلاقة بين تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وانضباط الطلبة في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين والمرشدين التربويين، وبالتالي سوف تساهم الدراسة في إثراء الدراسات والبحوث المتعلقة بمتغيرات الدراسة، وذلك من خلال ما تضيفه من معلومات ومعارف نظرية. وقد تشجع هذه الدراسة التربويين في المؤسسات التربوية إلى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس لما لها من فوائد هامة على العملية التعليمية، كما ستضيف الدراسة الحالية في هذا المجال للمكتبات العربية والأردنية رصيماً يثري الأدب النظري، نظراً لندرة الدراسات التي تناولت تنمية

المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية وعلاقتها بانضباط الطلبة، الأمر الذي سيفيد الباحثين والدارسين لاحقاً.

**الأهمية العملية:** يؤمل من نتائج هذه الدراسة توجيه أنظار مديري المدارس لأهمية تأتي من أهمية موضوعي تنمية المهارات القيادية لديهم وانضباط الطلبة في المدرسة؛ إذ من المؤمل أن يستفيد من نتائج هذه الدراسة القائمون على العملية التربوية من المديرين والمعلمين والمرشدين التربويين من أجل بناء شخصية متكاملة للطلبة، مما يؤثر إيجاباً في تحصيلهم وتعديل سلوكياتهم، وبالتالي تحسين وتطوير العملية التعليمية التعلمية، كما تطمح الباحثة أن تسهم الدراسة فيما تتوصل إليه من نتائج وتوصيات إلى التعزيز والارتقاء بالمهارات القيادية لدى مديري المدارس ومدى انعكاسها على انضباط الطلبة، بالإضافة إلى تطوير أداتين يمكن أن يستفيد منها الباحثون، والدارسون المهتمون بقياس العلاقة بين تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس وانضباط الطلبة، والعمل على استخدامها في الدراسات المستقبلية ذات الصلة.

**التعريفات الاصطلاحية والإجرائية:** اشتملت الدراسة الحالية على التعريفات الاصطلاحية والإجرائية الآتية:

- **تعرف المهارات القيادية اصطلاحاً بأنها:** "القدرات التي يمتلكها مدير المدرسة ليقوم بدوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة إليه بكفاءة وفعالية، وتتضمن تشجيع العاملين، والتأثير فيهم لتحقيق الأهداف المنشودة" (جبارين، 2020: 30).

**وتعرف إجرائياً بأنها:** هي مجموعة من المهارات الأساسية التي يسعى مديرو المدارس إلى تنمية شخصية الطلبة من خلالها وجعله عضواً فاعلاً في إحداث الموازنة بين طلبة الصف نفسه وطلاب المدرسة، بحيث تجعل البيئة قوة دافعة لتحقيق الأهداف المنشودة بسرعة ودقة مع الاقتصاد في الجهد والتكاليف. وتقاس بالدرجة الكلية التي يحصل عليها أفراد عينة الدراسة بعد استجابتهم على استبانة تنمية المهارات القيادية التي أعدها الباحثون لهذا الغرض.

- **انضباط الطلبة اصطلاحاً:** "التزام المجتمع المدرسي: (من المعلمين، والطلاب، والعاملين، وأولياء الأمور) ذاتياً بواجباتهم، والحصول على حقوقهم كما هي محددة في لوائح الانضباط المدرسي الصادرة عن وزارة التربية والتعليم" (سليمان، 2018: 165).

**ويعرف إجرائياً:** التزام الطلبة في المدارس بالتعليمات المدرسية وفقاً للقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة عن وزارة التربية والتعليم وتطبيقها داخل أسوار المدرسة وخارجها، الذي يؤدي إلى تعديل سلوكيات الطلبة بشكل إيجابي والتعامل مع المشكلات والمخالفات السلوكية للطلبة باستخدام الأساليب الوقائية والعلاجية.

**حدود الدراسة:** تحدد الدراسة بالحدود الآتية:

**الحدود الموضوعية:** تناولت الدراسة مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بانضباط الطلبة من وجهة نظر المعلمين والمرشدين التربويين.

**الحدود البشرية:** تحددت الحدود البشرية بأفراد عينة الدراسة وستتمثل بمعلمي المدارس الحكومية والمرشدين التربويين في محافظة جرش.

**الحدود المكانية:** اقتصر تطبيق هذه الدراسة على المدارس الحكومية في محافظة جرش.

**الحدود الزمانية:** تم تطبيق الدراسة في الفصل الدراسي الأول من العام الأكاديمي 2024/2023.

**محددات الدراسة:** تحددت محددات الدراسة بمدى مصداقية ودقة استجابة أفراد العينة على أدوات الدراسة.

### الطريقة والإجراءات

تناول هذا الفصل وصفاً لمنهج الدراسة، ومجتمعها وعينتها، وطريقة اختيارها، بالإضافة إلى أداة الدراسة، والإجراءات التي تمّ اتباعها للتحقق من دلالات صدقها وثباتها، وإجراءات التطبيق، والأساليب الإحصائية المستخدمة في معالجة البيانات وتحليلها للكشف عن مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بانضباط الطلبة من وجهة نظر المعلمين.

### منهج الدراسة

تمّ اعتماد المنهج الوصفي المسحي الارتباطي، نظراً لمناسبته لأغراض الدراسة الحالية.

### مجتمع الدراسة

تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس، والمرشدين التربويين في محافظة جرش والبالغ عددهم (3193) معلماً ومعلمة، و(105) مرشدين تربويين، وفق إحصائيات قسم التخطيط في مديرية التربية والتعليم لمحافظة جرش للعام الدراسي 2024/2023.

### عينة الدراسة

تم اختيار عينة الدراسة بالاعتماد على جدول (مورجان) لتحديد حجم العينات من مجتمع الدراسة، وتكونت عينة الدراسة من (387) معلماً ومعلمة، و(82) مرشداً تربوياً، وبشكل يضمن تمثيل العينة للمجتمع الذي أخذت منه.

### أداة الدراسة

استخدمت استبانة لجمع البيانات اللازمة لتحقيق أهداف الدراسة، تكونت من جزأين، الجزء الأول: اشتمل على البيانات الشخصية للمستجيب، أما الجزء الثاني فتكون من محورين، هما: المحور الأول: لقياس مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، أما الثاني: لقياس مستوى انضباط الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة جرش. وبغرض صياغة فقرات المحور الأول (مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش)، تم الرجوع إلى الأدب النظري والدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع كدراسة كل من: الجازي (2018)، هيرو (2020)، عثمانة (2021)، حيث تمّ التوصل إلى صياغة (25) فقرة موزعة على خمسة مجالات؛ هي: المهارات الإنسانية وله (5) فقرات، والمهارات الذاتية وله (5) فقرات، والمهارات الإدارية وله (5) فقرات، والمهارات الفنية وله (5) فقرات، والمهارات الفكرية وله (5) فقرات. ولصياغة فقرات المحور الثاني (مستوى انضباط الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة جرش)، تمّ الرجوع لدراسة كل من: السلامة (2018)، ليليان (2020)، وحسين (2022)، حيث اشتمل المحور على (20) فقرة.

### صدق المحتوى للأداة

للتحقق من صدق المحتوى للأداة تم عرضها بصورتها الأولية على مجموعة من الخبراء والمتخصصين في مجالات: الإدارة التربوية وأصول التربية، وإدارة التعليم العالي، والمناهج وأساليب التدريس، والقياس والتقويم، في عدد من الجامعات، وعددهم (13) محكمًا، بهدف إبداء آرائهم في فقراتها من حيث الانتماء، ووضوح الصياغة اللغوية، وأي تعديلات يرونها مناسبة.

وبناءً على ملاحظات وآراء المحكمين أجريت التعديلات المقترحة، والتي تمثلت بتعديل صياغة بعض الفقرات، حيث تم تعديل صياغة الفقرة (2) من مجال المهارات الانسانية، والفقرات (1)، (3)، (5) من مجال المهارات الذاتية، والفقرة (5) من مجال المهارات الادارية، والفقرات (2)، (3)، (4)، (5) من مجال المهارات الفنية، والفقرة (5) من مجال المهارات الفكرية. لمحور (مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش)، والتي أوصى بها المحكمون، وبذلك أصبح عدد فقرات هذا المحور بصورته النهائية (25) فقرة. أما بالنسبة للمحور الثاني (مستوى انضباط الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة جرش)؛ فقد تم تعديل صياغة الفقرات (9، 11، 19).

وللإجابة عن فقرات أداة الدراسة تم اعتماد تدرج ليكرت (Likert) الخماسي؛ وذلك على النحو الآتي: (كبير جدًا ويأخذ 5 درجات، كبير ويأخذ 4 درجات، متوسط ويأخذ 3 درجات، قليل ويأخذ درجتين، قليل جدًا ويأخذ درجة واحدة).

### صدق البناء للأداة

تم تطبيق الاستبانة على عينة استطلاعية مؤلفة من (30) معلمًا ومعلمة مرشدًا ومرشدة من العاملين في المدارس الحكومية في محافظة جرش من خارج عينة الدراسة المستهدفة، لحساب قيم معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة الفقرات بالمحور وبالمجالات التي تتبع له، والجدول (2) يبين ذلك.

**جدول (2):** معاملات ارتباط بيرسون لفقرات المحور بالمجال الذي تنتمي إليه، وبالمحور ككل (ن=30).

المحور الأول: مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش											
المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع		المجال	رقم الفقرة		
		المحور	المجال			المحور	المجال				
المهارات الإنسانية	1	0.64	0.79	المهارات الإدارية	1	0.85	0.84	المهارات الإدارية	1	0.53	0.57
	2	0.80	0.78		2	0.76	0.74		2	0.62	0.76
	3	0.69	0.84		3	0.71	0.82		3	0.59	0.51
	4	0.69	0.83		4	0.74	0.83		4	0.61	0.79
	5	0.68	0.64		5	0.80	0.84		5	0.73	0.88
المهارات الذاتية	1			المهارات الفنية	1	0.75	0.77	المهارات الفنية	1	0.61	0.62
	2				2	0.69	0.84		2	0.78	0.87
	3				3	0.72	0.83		3	0.73	0.80
	4				4	0.88	0.87		4	0.77	0.87
	5				5	0.83	0.90		5	0.67	0.69
المحور الثاني: مستوى انضباط الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة جرش											
رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور	رقم الفقرة	ارتباط الفقرة مع المحور		
1	0.88	8	0.89	15	0.80	2	0.71	9	0.86		
2	0.71	9	0.86	16	0.71	3	0.84	10	0.82		
3	0.84	10	0.82	17	0.72	4	0.85	11	0.81		
4	0.85	11	0.81	18	0.79	5	0.84	12	0.75		
5	0.84	12	0.75	19	0.77	6	0.73	13	0.84		
6	0.73	13	0.84	20	0.84	7	0.89	14	0.88		
7	0.89	14	0.88								

جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.05)

يلاحظ من نتائج الجدول (2) أن قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المجالات في المحور الأول (مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش) قد تراوحت بين (0.51-0.90)، وقيم معاملات ارتباط الفقرات مع محورها ككل تراوحت بين (0.88-0.53)، وأنَّ قيم معاملات ارتباط بيرسون للفقرات مع المحور الثاني (مستوى انضباط الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة جرش) قد تراوحت بين (0.71-0.89)، وتُعد هذه القيم مقبولة (الكيلاني والشريفين، 2011، 431)؛ لذلك لم تحذف أي فقرة من فقرات الأداة بمحوريها. بالإضافة إلى ما تقدم فقد حُسبت معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وحُسبت قيم معاملات ارتباط بيرسون البينية Inter-correlation للمجالات ببعضها لكل محور، كما هو مبين في الجدول (3).

**جدول (3):** معاملات ارتباط بيرسون لعلاقة المجالات بالمحور، وقيم معاملات ارتباط بيرسون البيئية للمجالات في كل محور.

المحور الأول: مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش						
العلاقة	الإحصائي	المهارات الإنسانية	المهارات الذاتية	المهارات الإدارية	المهارات الفنية	المهارات الفكرية
المهارات الذاتية	معامل الارتباط	0.84**				
	الدلالة الإحصائية	0.00				
المهارات الإدارية	معامل الارتباط	0.74**	0.82**			
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00			
المهارات الفنية	معامل الارتباط	0.70**	0.79**	0.90**		
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00		
المهارات الفكرية	معامل الارتباط	0.76**	0.75**	0.83**	0.79**	
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	
الكلي للمحور	معامل الارتباط	0.87**	0.92**	0.94**	0.92**	0.91**
	الدلالة الإحصائية	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00

\*\* جميع القيم دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)

يلاحظ من نتائج الجدول (3) أن قيم معاملات ارتباط مجالات (مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش) مع محورها، وقيم معاملات الارتباط البيئية للمجالات ببعضها بعضاً كانت مناسبة، حيث تراوحت قيم الارتباط مع المحور ككل بين (0.87-0.94)، أما الارتباطات البيئية بين المجالات فقد تراوحت بين (0.70-0.90).

#### ثبات الأداة

لأغراض التحقق من ثبات الاتساق الداخلي للأداة؛ فقد تم استخدام معادلة كرونباخ ألفا Cronbach's  $\alpha$  بالاعتماد على بيانات التطبيق الأول للعينة الاستطلاعية، ولأغراض التحقق من ثبات الاستقرار (Test-Retest)، للأداة ومحوريتها ومجالتهما؛ فقد أُعيد تطبيقها على العينة الاستطلاعية بفاصل زمني مدته أسبوعان بين التطبيقين، ثم حُسب معامل ارتباط بيرسون (Pearson Correlation) بين قيم التطبيقين، والجدول (4) يوضح معاملات ثبات الاتساق الداخلي، وثبات الاستقرار للأداة.

جدول (4): معاملات كرونباخ ألفا وثبات الاستقرار للأداة ومحوريتها ومجالتهما.

المحور الأول: مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش			
المجال	كرونباخ ألفا	ثبات الاستقرار	عدد الفقرات
المهارات الإنسانية	0.74	0.84	5
المهارات الذاتية	0.83	0.92	5
المهارات الإدارية	0.87	0.91	5
المهارات الفنية	0.89	0.85	5
المهارات الفكرية	0.83	0.93	5
محور تنمية المهارات القيادية	0.96	0.97	25
المحور الثاني: مستوى انضباط الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة جرش			
المحور	كرونباخ ألفا	ثبات الاستقرار	عدد الفقرات
انضباط الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة جرش	0.97	0.98	20

يُلاحظ من الجدول (4) أن قيم معاملات ثبات كرونباخ ألفا لمجالات محور (مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش) تراوحت بين (0.74-0.89)، فيما تراوحت قيم ثبات الاستقرار لمجالات المحور نفسه ما بين (0.84-0.93)، وجاءت قيمة معامل ثبات إعادة على محور (مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش) ككل (0.96)، ويلاحظ أيضًا أن قيمة معامل ثبات كرونباخ ألفا لمحور مستوى انضباط الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة جرش ككل (0.97)، وجاء معامل ثبات إعادة على محور مستوى انضباط الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة جرش ككل (0.98). وتعدّ هذه القيم مناسبة، وتجعل الأداة قابلة للتطبيق على العينة الأصلية، كما أشار إلى ذلك الكيلاني والشريفين (2011، 431).

#### معيّار تصحيح أداة الدراسة

تم اعتماد النموذج الإحصائي ذي التدرّج النسبي؛ بهدف إطلاق الأحكام على الأوساط الحسابية لأداة الدراسة والمجالات التي تتبع لها والفقرات التي تتبع للمجالات، وذلك بقسمة مدى الأعداد (5-1) في خمس فئات للحصول على مدى كل مستوى، أي (5-1/5=0.80) وعليه ستكون المستويات على النحو الآتي:

جدول (5): المعيار الإحصائي لتحديد مستوى الأوساط الحسابية.

درجة الممارسة	مستوى الأداء	فئة الأوساط الحسابية
كبيرة جدًا	كبير جدًا	5.00-4.20
كبيرة	كبير	4.20-أقل 3.40
متوسطة	متوسط	3.40-أقل من 2.6
قليلة	قليل	2.6-أقل من 1.80
قليلة جدًا	قليل جدًا	1-أقل من 1.8

### عرض النتائج ومناقشتها

هدفت الدراسة الكشف عن العلاقة الارتباطية بين مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وعلاقتها بانضباط الطلبة من وجهة نظر المعلمين والمرشدين، وذلك عن طريق الإجابة عن كلٍّ من أسئلة الدراسة الآتية:  
أولاً: نتائج السؤال الأول الذي نصَّ على: "ما مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين والمرشدين التربويين؟".  
للإجابة عن هذا السؤال؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، والجدول (6) يبين ذلك.

**جدول (6):** الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لمحور مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش على المجالات مرتبة تنازلياً.

الترتيب	رقم المجال	المحور ومجالاته	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	المهارات الإدارية	3.88	0.90	كبير
2	2	المهارات الذاتية	3.86	0.88	كبير
3	4	المهارات الفنية	3.83	0.87	كبير
4	1	المهارات الإنسانية	3.82	0.84	كبير
5	5	المهارات الفكرية	3.81	0.86	كبير
الدرجة الكلية للمحور					
			3.84	0.82	كبير

يُلاحظ من النتائج في الجدول (6) أنَّ الأوساط الحسابية لمجالات محور مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش تراوحت بين (3.88-3.81)، وقد صنِّفت جميعها وفقاً لأوساطها الحسابية ضمن مستوى كبير، وجاءت وفقاً للترتيب الآتي: مجال (المهارات الإدارية) في الترتيب الأول، تلاه مجال (المهارات الذاتية) في الترتيب الثاني، ثم مجال (المهارات الفنية) في الترتيب الثالث، تلاه مجال (المهارات الإنسانية) في الترتيب الرابع، وأخيراً جاء مجال (المهارات الفكرية) في الترتيب الخامس، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لمستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش ككل (3.84)، وبمستوى تنمية كبير.

ويمكن تفسير حصول مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس -موضع الدراسة- على مستوى كبير إلى سلامة طرق اختيار وزارة التربية والتعليم لمديري المدارس من خلال أسس ومعايير واضحة لانتقائهم، فقد سعت وزارة التربية والتعليم إلى الاهتمام بمديري المدارس وإشراكهم في العديد من الدورات وورشات العمل التي ساعدتهم في تطوير أدائهم الوظيفي، وتنمية مهاراتهم باستمرار، والاهتمام بمتطلبات النمو المهني والوظيفي لهم، كما عملت على تحفيزهم لإجراء البحوث التربوية من خلال إعادة النظر بالقوانين والتعليمات الخاصة بالرتب والترقية، كما ويرجع السبب إلى أهمية الدور الذي يؤديه مديرو المدارس في العملية التربوية بوصفهم قادة في مدارسهم، إذ يعدُّ توفر المهارات القيادية لدى مدير المدرسة أساسياً للقيام بالأعمال والمهام على أكمل وجه، وانعكاس ذلك إيجابياً على العملية التعليمية والتعلمية وتحقيق الأهداف التربوية المنشودة.

ولمزيد من المعلومات فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة على فقرات كل مجال على حدة، حيث كانت على النحو الآتي:

#### أ. مجال المهارات الإنسانية

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمرشدين لمستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش على فقرات مجال (المهارات الإنسانية)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (7) يبين ذلك.

**جدول (7): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المهارات الإنسانية) مرتبة تنازلياً.**

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	2	يشجع مدير المدرسة على العمل الجماعي بروح الفريق.	3.89	0.98	كبير
2	1	يفهم مدير المدرسة حاجات وميول الطلبة حرصاً على إشباعها.	3.87	0.97	كبير
3	4	يستخدم مدير المدرسة أسلوب التعزيز مع الطلبة.	3.82	0.96	كبير
4	3	يقيم مدير المدرسة علاقات طيبة مع الطلبة.	3.80	0.97	كبير
5	5	يتقن مدير المدرسة مهارة التواصل الفعال مع الطلبة.	3.75	0.99	كبير
		الكلّي لمجال المهارات الإنسانية	3.82	0.84	كبير

يتضح من النتائج في الجدول (7) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش على فقرات مجال المهارات الإنسانية تراوحت ما بين (3.89-3.75)، وجاءت الفقرات جميعها بمستوى كبير، وعددها (5) فقرات، وبلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي لمجال المهارات الإنسانية من خلال التصحيح الذاتي (3.82)، وقيمة الانحراف المعياري له (0.84)، وبمستوى كبير.

أظهرت نتائج الدراسة أنّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال "المهارات الإنسانية" لدى مديري المدارس الحكومية - من وجهة نظر عينة الدراسة - جاءت بمتوسط حسابي (3.82) وبمستوى كبير، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية المهارات الإنسانية في خلق جو من الألفة والمحبة والتعاون بين الكادر الإداري والتدريسي والطلبة، وإيجاد الثقة المتبادلة بالآخرين وتبادل الآراء والأفكار، مما يؤدي إلى تعزيزهم وتشجيعهم وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لديهم، مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للعمل بجد وروح الفريق، مما يعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف المنشودة.

#### ب. مجال المهارات الذاتية

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمرشدين لمستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش على فقرات مجال (المهارات الذاتية)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (8) يبين ذلك.

**جدول (8):** الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المهارات الذاتية) مرتبة تنازلياً.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	5	يتصف مدير المدرسة بالخلق الحسن.	3.96	1.01	كبير
2	3	يبيد مدير المدرسة مظهراً لائقاً.	3.90	1.05	كبير
3	1	يتصف مدير المدرسة بالهدوء من خلال ضبط النفس وسعة الصدر.	3.85	1.02	كبير
4	4	يمتلك مدير المدرسة طلاقة لفظية في التعامل مع الآخرين.	3.83	1.04	كبير
5	2	يوفق مدير المدرسة بين الحزم واللين في معاملة الطلبة.	3.77	1.03	كبير
		الكلي لمجال المهارات الذاتية	3.86	0.88	كبير

يتضح من النتائج في الجدول (8) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش على فقرات مجال المهارات الذاتية تراوحت ما بين (3.77-3.96)، وجاءت الفقرات جميعها بمستوى كبير، وعددها (5) فقرات، وبلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي لمجال المهارات الذاتية (3.86)، وقيمة الانحراف المعياري له (0.88)، وبمستوى كبير.

أظهرت نتائج الدراسة أن الأوساط الحسابية لفقرات مجال "المهارات الذاتية" لدى مديري المدارس الحكومية - من وجهة نظر عينة الدراسة - جاءت بمتوسط حسابي (3.86) وبمستوى كبير، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية المهارات الذاتية؛ إذ تعد من مقومات القيادة الناجحة؛ حيث تسهم في إبراز شخصية المدير كقائد تربوي في مدرسته وامتلاكه القدرات الجسمية والعقلية والطلاقة اللفظية عند التعامل مع الآخرين.

### ج. مجال المهارات الإدارية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمرشدين لمستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش على فقرات مجال (المهارات الإدارية)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (9) يبين ذلك.

**جدول (9):** الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المهارات الإدارية) مرتبة تنازلياً.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يتقيد مدير المدرسة بالأنظمة والقوانين والتعليمات المعمول بها في وزارة التربية والتعليم.	3.98	1.01	كبير
2	4	يمتلك مدير المدرسة القدرة على ضبط الطلبة.	3.93	1.06	كبير
3	2	يتابع مدير المدرسة سير العملية التربوية بانتظام نحو تحقيق الأهداف المنشودة.	3.90	1.04	كبير
4	3	يستخدم مدير المدرسة مهارة إدارة الوقت في إنجاز مهامه في الوقت المحدد.	3.83	1.03	كبير
5	5	يحفز مدير المدرسة الطلبة للمشاركة في اتخاذ بعض القرارات.	3.75	1.09	كبير
		الكلي لمجال المهارات الإدارية	3.88	0.90	كبير

يتضح من النتائج في الجدول (9) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش على فقرات مجال المهارات الإدارية تراوحت ما بين (3.75-3.98)، وجاءت الفقرات جميعها بمستوى كبير، وعددها (5) فقرات، وبلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي لمجال المهارات الإدارية (3.88)، وقيمة الانحراف المعياري له (0.90)، وبمستوى كبير.

أظهرت نتائج الدراسة أن الأوساط الحسابية لفقرات مجال "المهارات الإدارية" لدى مديري المدارس الحكومية - من وجهة نظر عينة الدراسة - جاءت بمتوسط حسابي (3.88) وبمستوى كبير، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية المهارات الإدارية التي تتمثل في تطبيق القوانين والأنظمة ومتابعتها باستمرار لضمان سير العملية التعليمية التعلمية نحو تحقيق الأهداف، إذ تم اختيار مديري المدارس وفق أسس ومعايير محددة وواضحة، وقد سعت وزارة التربية والتعليم باستمرار إلى تدريب مديري المدارس ضمن ورش ودورات تدريبية بشكل يضمن رفع كفاءتهم وتنظيم أعمالهم.

#### د. مجال المهارات الفنية

تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمرشدين لمستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش على فقرات مجال (المهارات الفنية)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (10) يبين ذلك.

جدول (10): الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المهارات الفنية) مرتبة تنازلياً.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يمتلك مدير المدرسة القدرة على تحمل ضغوط العمل.	3.88	1.01	كبير
2	1	يمتلك مدير المدرسة الرغبة في النمو المهني لتطوير ذاته.	3.86	1.03	كبير
3	5	يعمل مدير المدرسة على تطوير تعلم الطلبة.	3.84	1.01	كبير
4	4	يوظف مدير المدرسة وسائل التكنولوجيا المتعددة في إنجاز أعماله.	3.81	0.96	كبير
5	2	يضع مدير المدرسة خطط علاجية ووقائية للطلبة لتعديل سلوكهم.	3.76	1.05	كبير
		الكلي لمجال المهارات الفنية	3.83	0.87	كبير

يتضح من النتائج في الجدول (10) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش على فقرات مجال المهارات الفنية تراوحت ما بين (3.76-3.88)، وجاءت الفقرات جميعها بمستوى كبير، وعددها (5) فقرات، وبلغت قيمة الوسط الحسابي الكلي لمجال المهارات الفنية (3.83)، وقيمة الانحراف المعياري له (0.87)، وبمستوى كبير.

أظهرت نتائج الدراسة أن الأوساط الحسابية لفقرات مجال "المهارات الفنية" لدى مديري المدارس الحكومية - من وجهة نظر عينة الدراسة - جاءت بمتوسط حسابي (3.83) وبمستوى كبير، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية المهارات الإنسانية في خلق جو من الألفة والمحبة والتعاون بين فريق العمل، وإيجاد الثقة المتبادلة بالآخرين وتبادل الآراء والأفكار، وبالتالي تحقيق الرضا الوظيفي لديهم؛ مما يؤدي إلى زيادة دافعيتهم للعمل بجد، وينعكس إيجابياً على تحقيق الأهداف المنشودة.

### هـ. مجال المهارات الفكرية

تمّ حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات المعلمين والمرشدين لمستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش على فقرات مجال (المهارات الفكرية)، مع مراعاة ترتيبها تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية الكلية، والجدول (11) يبين ذلك.

**جدول (11):** الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال (المهارات الفكرية) مرتبة تنازلياً.

الترتيب	رقم الفقرة	الفقرات	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	1	يستخدم مدير المدرسة الأساليب العلمية في تفكيره لحل مشكلات الطلبة.	3.85	0.98	كبير
2	5	يوجه مدير المدرسة تعليماته لطلّبه بشكل موضوعي.	3.84	0.96	كبير
3	4	يتفهم مدير المدرسة المواقف لإصدار القرارات بروية.	3.83	0.99	كبير
4	3	يضع مدير المدرسة رؤية ورسالة وأهداف واضحة للمدرسة.	3.78	1.01	كبير
5	2	يملك مدير المدرسة القدرة على تقديم أفكار إبداعية ابتكارية.	3.71	1.08	كبير
		الكلّي لمجال المهارات الفكرية	3.81	0.86	كبير

يتضح من النتائج في الجدول (11) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لمستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش على فقرات مجال المهارات الفكرية تراوحت ما بين (3.71-3.85)، وجاءت الفقرات جميعها بمستوى كبير، وعددها (5) فقرات، وبلغت قيمة الوسط الحسابي الكلّي لمجال المهارات الفكرية (3.81)، وقيمة الانحراف المعياري له (0.86)، وبمستوى كبير.

أظهرت نتائج الدراسة أنّ الأوساط الحسابية لفقرات مجال "المهارات الفكرية" لدى مديري المدارس الحكومية - من وجهة نظر عينة الدراسة - جاءت بمتوسط حسابي (3.81) وبمستوى كبير، وقد تعزى هذه النتيجة إلى أهمية المهارات الفكرية التي تتمثل في امتلاك مدير المدرسة رؤية واضحة للعملية التربوية والسعي دوماً إلى تحقيق هذه الرؤية؛ فعلى مدير المدرسة الوعي بكل ما يطرأ على الخطط أثناء تنفيذها من مستجدات وتغيرات.

ثانياً: نتائج السؤال الثاني الذي نصّ على: "ما مستوى انضباط الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة جرش من وجهة نظر المعلمين والمرشدين التربويين؟".  
للإجابة عن السؤال الثالث؛ فقد تم حساب الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات محور مستوى انضباط الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة جرش، وذلك كما هو مُبيّن في جدول (14).

**جدول (14):** قيم الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية لتقديرات أفراد عينة الدراسة لمستوى انضباط الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة جرش مرتبة تنازلياً وفقاً لأوساطها الحسابية.

المرتبة	الفقرة	نص الفقرة	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	المستوى
1	3	يغادر الطالب المدرسة أثناء الدوام الرسمي بعد أخذ موافقة إدارة المدرسة.	3.86	0.99	كبير
2	2	يشارك الطالب في فعاليات الطابور الصباحي.	3.85	0.92	كبير
3	10	يغادر الطالب الحجرة الصفية بعد أخذ الموافقة من المعلم.	3.83	0.94	كبير
4	5	يحافظ الطالب على شعائر الدين الإسلامي.	3.82	0.96	كبير
4	6	يلتزم الطالب بتعليمات الامتحانات المدرسية.	3.82	0.96	كبير
6	4	يحافظ الطالب على سير العملية التعليمية التعليمية.	3.75	0.90	كبير
7	18	يبتعد الطالب عن أي سلوك منافي للأخلاق والآداب العامة.	3.73	0.91	كبير
8	1	يلتزم الطالب بأوقات الدوام الرسمي.	3.72	0.95	كبير
9	16	يظهر الطالب سلوكيات إيجابية نحو الآخرين.	3.71	0.98	كبير
10	7	يتعاون الطالب مع المدرسة في علاقتهم بولي الأمر.	3.68	0.96	كبير
11	9	يحترم الطالب زملاءه والمعلمين.	3.66	0.99	كبير
11	12	يحافظ الطالب على النظام داخل محيط المدرسة.	3.66	1.00	كبير
13	14	يلتزم الطالب بأداء الواجبات البيتية.	3.65	0.96	كبير
14	19	يمتنع الطالب عن إيقاع الفتن بين زملاءه.	3.64	0.97	كبير
15	20	يحرص الطالب على عدم إحضار أجهزة الاتصال الشخصية بأنواعها إلى المدرسة.	3.63	1.04	كبير
16	17	يبتعد الطالب عن أي ألفاظ وكلمات مخلة بالأخلاق والآداب العامة.	3.62	0.93	كبير
17	8	يحافظ الطالب على ممتلكات المدرسة.	3.57	0.99	كبير
18	11	يتقبل الطالب آراء زملاءه.	3.55	0.99	كبير
19	13	يشترك الطالب غير المنضبط في أنشطة قيادية متنوعة (داخل الصف وخارجه).	3.53	1.03	كبير
20	15	يلتزم الطالب بمدونة السلوك الصفي المتفق عليها.	3.52	1.03	كبير
		الدرجة الكلية للمحور	3.69	0.76	كبير

يتضح من النتائج في الجدول (14) أن الأوساط الحسابية لتقديرات أفراد العينة لفقرات مستوى انضباط الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة جرش تراوحت ما بين (3.52-3.86)، وجاءت الفقرات جميعها بمستوى كبير، وعددها (20) فقرة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي لمستوى انضباط الطلبة في المدارس الحكومية في محافظة جرش ككل (3.69)، وبمستوى انضباط كبير. ويمكن تفسير حصول مستوى انضباط الطلبة -موضع الدراسة - على مستوى كبير إلى دور المدرسة بصياغة قواعد وتعليمات لتوجيه سلوك الطلبة، ودورها ممثلة بمدير المدرسة والمرشد التربوي والمعلمين بتوعية الطلبة بتعليمات الانضباط الطلابي في المدارس الحكومية المنصوص عليها في قانون التربية والتعليم، وذلك من خلال اللقاءات الفردية والجماعية مع الطلبة ومع أولياء أمورهم. وتحرص المدرسة على تعديل سلوك الطلبة بشكل إيجابي ومقبول لجميع الطلبة في مختلف المراحل التعليمية باستخدام الأساليب الوقائية والعلاجية، لتسهيل العملية التربوية وإزالة أي عقبات وتحديات تعيق الوصول إلى الأهداف المنشودة. وجاءت الفقرة (3) والتي تنص " يغادر

الطالب المدرسة أثناء الدوام الرسمي بعد أخذ موافقة إدارة المدرسة "بالمرتبة الأولى. وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.86). وتعزى هذه النتيجة إلى وعي الطلبة بالتعليمات المدرسية التي يضعها مدير المدرسة، بحيث توقع العقوبات وفق أحكام تعليمات الانضباط الطلابي في المدارس على أي مخالفة مرتكبة داخل المدرسة، وتوثق السلوكيات غير المرغوبة للطلاب المخالف، والمبلغ عنها من قبل مربي الصف أو أحد المعلمين أو المرشد التربوي في سجل يحتفظ به لدى مدير المدرسة، ويبلغ بها ولي الأمر خطياً.

أما الفقرة (15) التي تنص "يلتزم الطالب بمدونة السلوك الصفي المنفق عليها" في المرتبة الأخيرة، وبلغت قيمة الوسط الحسابي (3.52)، وبمستوى كبير. ويعزى السبب في ذلك إلى أهمية دور المدرسة في تعزيز العمل التشاركي التعاوني بين مربي الصف والطلبة بتوجيهات من مدير المدرسة وإشراف المرشد التربوي، حيث يتم الاتفاق على مجموعة من القواعد التنظيمية الإرشادية التي تعمل على إيجاد بيئة تعليمية آمنة، وتعمل على تشجيع الطلبة على الانضباط الذاتي الذي يعمل على الارتقاء بالسلوكيات الإيجابية وتعزيزها والحد من المخالفات السلوكية.

**ثالثاً. نتائج السؤال الثالث الذي نصّ على: "هل توجد علاقة ارتباطية ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش ومستوى انضباط الطلبة؟"**

للإجابة عن هذا السؤال؛ تم حساب معاملات ارتباط بيرسون بين محور مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش ومجالاته ومحور مستوى انضباط الطلبة، والجدول (17) يوضح ذلك.

**جدول (17):** قيم معاملات ارتباط محور مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش ومجالاته ومحور مستوى انضباط الطلبة.

العلاقة	الإحصائي	المحور الأول	المهارات الإنسانية	المهارات الذاتية	المهارات الإدارية	المهارات الفنية	المهارات الفكرية
مستوى انضباط الطلبة	معامل الارتباط	0.80**	0.75**	0.74**	0.73**	0.76**	0.78**
	مستوى الدلالة	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00	0.00
	العدد	469	469	469	469	469	469

\*دالة عند مستوى دلالة (0.05)

\*\*دالة إحصائياً عند مستوى (0.01)

يتضح من النتائج في الجدول (17) وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش ومستوى انضباط الطلبة في المدارس نفسها، وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، ارتفع مستوى انضباط الطلبة في المدارس نفسها.

أظهرت النتائج وجود علاقة ارتباطية إيجابية دالة إحصائياً عند مستوى الدلالة ( $\alpha=0.05$ ) بين مستوى تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش وانضباط الطلبة في المدارس نفسها من وجهة نظر أفراد العينة، وهذا يعني أنه كلما ارتفع مستوى المهارات

القيادية لدى مديري المدارس الحكومية في محافظة جرش، ارتفع مستوى انضباط الطلبة في المدارس نفسها.  
إن امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية الفعالة والسعي نحو تنميتها تزيد من قدرتهم على رفع مستوى انضباط الطلبة، مما ينعكس إيجاباً على تطوير أداء مديري المدارس، وبالتالي الارتقاء بالعملية التربوية بمختلف عناصرها.

#### التوصيات

- تعزيز القدرات والمهارات القيادية لدى مديري المدارس، وذلك من خلال الندوات والمؤتمرات والدورات التدريبية.
- ضرورة أن تؤكد الدورات التدريبية لمديري المدارس على تنمية المهارات القيادية لديهم، وتطبيقها على أرض الواقع ومتابعتها باستمرار، لمواكبة كل المستجدات والتطورات التي تطرأ على العملية التربوية.
- عقد ندوات في التفكير العلمي وسبل التفكير الإبداعي.
- توسيع صلاحيات مديري المدارس لتتناسب مع أدوارهم القيادية.
- ضرورة تطوير تعليمات انضباط الطلبة كلما دعت الحاجة لذلك، للحد والتقليل من المشاكل الخاصة بانضباط الطلبة.
- إجراء دراسات لاحقة في أماكن أخرى وباستخدام مناهج وأدوات بحثية أخرى.

### أولاً: المراجع العربية

- الجازي، رائدة (2018). درجة ممارسة مديري المدارس الحكومية بمحافظة معان للمهارات القيادية وسبل تنميتها من وجهة نظرهم [رسالة ماجستير]. مجلة العلوم التربوية و النفسية، 2 (29)، 52-67.
- جبارين، ازدهار (2020). المهارات القيادية لدى مديري المدارس العربية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بالإبداع الإداري لديهم من وجهة نظر المعلمين. رسالة دكتوراة منشورة، جامعة اليرموك.
- حسين، (2022). درجة مشاركة معلمي التربية الرياضية الإدارات المدرسية في تحقيق الانضباط المدرسي من وجهة نظر مديري مدارس محافظة المفرق. رسالة ماجستير، كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت.
- السلامة، (2018). درجة ممارسة مديري المدارس لمهارات الاتصال الفعال زعلاقتها بمستوى الانضباط المدرسي لدى طلبة محافظة المفرق، رسالة ماجستير. مجلة العلوم التربوية، كلية العلوم التربوية. جامعة آل البيت.
- سلطان، زيد (2012). الاتجاهات الحديثة في الإدارة المدرسية. عمان: دار البداية.
- سليمان، حنان (2018). دور مدير المدرسة الثانوية العامة المصرية في تحقيق الانضباط المدرسي في ضوء مدخل القيادة الموزعة. مجلة الإدارة التربوية، 5 (20)، 155-242.
- العاجز، فؤاد والبناء، محمد (2014). الإدارة الصفية بين النظرية والتطبيق. الجامعة الإسلامية، غزة.
- عايش، تسنيم نبيل (2018). تصور مقترح لتطوير المهارات القيادية لدى مديري المدارس الخاصة بمحافظة غزة في ضوء الاتجاهات القيادية المعاصرة. رسالة ماجستير، غزة، الجامعة الإسلامية، كلية التربية.
- عبد الحميد، مسعود (2019). المدخل الوقائي في الخدمة الاجتماعية وتحقيق الانضباط المدرسي لطالب المرحلة الثانية من التعليم الأساسي. أطروحة دكتوراه غير منشورة، جامعة الفيوم، مصر.
- العتيبي، عبد العزيز (2019). مستوى التفاعل الاجتماعي لدى مديري المدارس الثانوية بدولة الكويت وعلاقته بالضبط المدرسي. رسالة ماجستير، جامعة آل البيت، كلية العلوم التربوية، الأردن.
- عثمانة، ألمازة (2021). المهارات القيادية لدي مديري المدارس الثانوية داخل الخط الأخضر وعلاقتها بإبداع المعلمين في تلك المدارس: المعوقات والحلول. أطروحة دكتوراة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
- العدوان، عبير (2022). القيادة التحويلية لدى رؤساء الأقسام في الجامعات الأردنية الخاصة وعلاقتها بالمناخ التنظيمي من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الشرق الأوسط.
- الفلاحات، منى (2013). تعليمات الانضباط الطلابي ودورها في توفير بيئة مدرسية آمنة من وجهة نظر مديري المدارس والمرشدين التربويين في محافظة معان. رسالة ماجستير، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
- قرواني، خالد وشلش، باسم (2018) درجة توافر المهارات القيادية لدي مديري المدارس الثانوية في محافظة سلفيت من وجهة نظر المعلمين والمعلمات والمديرين أنفسهم. مجلة جامعة القدس المفتوحة للأبحاث والدراسات التربوية والنفسية، 8 (24)، 24-41.
- <http://search.mandumah.com/Record/1122136>
- المطيري، سليمان (2020). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في دولة الكويت للمهارات القيادية من وجهة نظر المعلمين. المجلة التربوية الأردنية، 5 (3)، 1-23. IDO.

### ثانياً: المراجع الأجنبية

- Ashley, Bailer (2009). Student perceptions of school discipline practices, Internship conducted at Spring Ridge Middle School, Eighth Grade Cooperating teacher.
- Hero, J. (2020). Level Shifting, Workload, School Location, Teacher Competency and Principal Leadership Skills in Public Elementary schools. International, Journal of Academic Pedagogical Research. 4(7) 8-13.
- Mussa ،Lilian (2015). The Role of School discipline on Students' Academic Performance in dares Salaam Region, Tanzana.
- Okumu, Magrett Atieno (2014). Aninvestigation of Factors Infl Uencing Indiscipline Among Students in Public Day Secondary Schools In Makadara District, Nairobi County, Kenyatta University October.
- Sairam , B, Sirisuthi, C, & Wisetrinthong, K. (2017). Development of Program to Enhance Team Building Leadership Skills of Primary School Administrators International Education studies, 10(7), 154-143.
- Simatwa, E. (2012).” Management of students’ discipline in secondary schools in Kenya, acase Study of Bungoma Country”. Educational Research in Maseno University .3(2), pp 172 -189.