

معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم

د. خالد بن سليمان الصالحي

كلية التربية، جامعة القصيم

المستخلص: هدفت الدراسة إلى التعرف على السمات الأساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين والمرشدين الطلابيين في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم ، والتعرف على المعوقات التي قد تواجه قائد المدرسة في بناء بيئة إدارية جاذبة ، ومن ثم وضع معالم أساسية للبيئة الإدارية الجاذبة، وتكونت عينة الدراسة من (٢٥٢) وكيلًا، و (٢٢١١) معلمًا، و (٢٥٤) مرشدًا طلابيًا، وأبرز ما توصلت إليه الدراسة أن مجال المعلمين والعاملين في سمات البيئة الإدارية الجاذبة حصل على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٤٥) من (٤) ، كما أن جميع المجالات حصلت على متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة جداً ، والمتوسط العام للمجالات حصل على (٣,٣٦) من (٤) وهي درجة عالية تدل على أهمية المجالات في بناء معالم أساسية للبيئة الإدارية الجاذبة ، كما بينت الدراسة أن من أبرز المعوقات أمام قائد المدرسة في توفير بيئة إدارية جاذبة هي: زيادة عدد الطلاب في قاعات الدراسة ، وضعف المشاركة المجتمعية والمؤسسات الأهلية، وضعف التشجيع لقائد المدرسة، وضعف الإمكانيات المادية لقائد المدرسة من قبل وزارة التعليم لقائد المدرسة، كما بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ يعزى لمتغير المرحلة الدراسية، و وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ يعزى لمتغير الوظيفة، كما قام الباحث بوضع معالم أساسية للبيئة الإدارية الجاذبة مستفيداً من السمات الأساسية التي حصلت على موافقة بدرجة كبيرة جداً، كما قدم الباحث بعضاً من النتائج والتوصيات التي توصل إليها في دراسته.

الكلمات المفتاحية: القيادة، البيئة الإدارية، التعليم العام، منطقة القصيم.

Basic Milestones for the Attractive Administrative Environment in the General Education Schools in the Educational Qassim Region

Dr. Khalid Suleiman Al-Salihi

Faculty of Education- Qassim university

ABSTRACT: The study aimed to identify the basic features of the attractive administrative environment from the standpoint of the agents, teachers, and student academic counselors in the educational schools of the Qassim area, and to identify the obstacles that may face the school directors in developing an attractive administrative environment, and then to put the basic milestones for an attractive administrative environment. The samples used in this research are (252) directors, (2211) teachers and (254) student academic counselors. The most important findings of the study were that the field of teachers and workers in the attractive administrative environment attributes won the first place with an arithmetic mean average of (3.45) out of (4). In addition, all the other areas got very high arithmetic averages. And the overall average for the other areas obtained (3.36) out of (4) which is a high level and this indicates the importance of the other areas in the building of basic milestones for the attractive administrative environment. The study also showed that the main obstacles for the school director to provide an attractive administrative environment are: The large number of students in classrooms, the poor participation of the community and the civil institutions in order to encourage the school director, as well as the weakness of the material resources made available by the Ministry of Education to the school director. The study has also shown that there are statistically significant differences at the level of 0.01 attributed to the variable school stage. The researcher has also developed basic milestones for the attractive administrative environment taking advantage of the basic features which received a great deal of approval. The researcher has also presented some of the results he has obtained in the course of his study.

Keyword: Attractive Administrative Environment, General Education, Qassim Region

المُقَدِّمة

تزايد الإحساس العالمي بدور التربية، إذ تمثل أهمية قصوى في الخطط التنموية الشاملة، وتزايد معه الشعور بالحاجة الماسة إلى إيجاد الكوادر البشرية المدربة القادرة على التعامل مع المستجدات والتطورات في مختلف وسائط الاتصال وتقنياته، وقادة المدارس والمؤسسات التربوية يمتازون بخصائص نوعية تختلف جوهرياً عما كان متوقفاً من القادة الآخرين خلال عقد السبعينات، ولقد أصبح توفير الكادر الإداري التربوي والإدارة المدرسية الواعية المتمثلة في مدير المدرسة كقائد تربوي مطلباً ضرورياً يتحمل فيه المدير المسؤولية عن سير العملية التربوية في مدرسته وحسن توجيهها، وتجويد مخرجاتها، لذلك اتجهت أنظار العالم إلى زيادة كفاءة وفعالية مدير المدرسة لإنجاح العملية التربوية (قطيشات، ٢٠٠٤)

وقائد المدرسة على رأس الهرم التنظيمي في مدرسته فهو يتحمل العبء الأكبر في قيادة الأفراد، والجماعات وتنسيق جهودهم، وتوجيههم في عملية التخطيط، والتوجيه، والتنسيق، والتنفيذ والتقييم باعتباره قائداً تربوياً تناط به مهام حيوية. إذا تقع على عاتقه مسؤولية قيادة التنمية المهنية للعاملين في المدرسة، وإطلاق طاقاتهم وقدراتهم نحو الإبداع والتطوير، واتخاذ الخطوات اللازمة لتطوير البرامج التعليمية بصفة خاصة، والعمل التربوي بصفة عامة، وله دور فاعل في تحسين البيئة التعليمية. وحتى ينجح قائد المدرسة في أداء المهام المكلف بها بدقة وإتقان، فإنه يحتاج إلى اكتساب مجموعة من القدرات الإنسانية التي تمكنه من التعامل بنجاح مع الهيئة التعليمية والإدارية في المدرسة، ومجموعة من القدرات الفنية التي تمكنه من ممارسة دوره القيادي التربوي، ومجموعة من القدرات الإدارية التي تمكنه من تخطيط العمل وتوجيه وترتيب الأولويات واستشراف المستقبل (أحمد، ١٩٩٧). كما أن سر نجاح قائد المدرسة يزيد في مدى كفايته في ابتكار الأفكار والإحساس بالمشكلات والتفنن بالحلول، والتوصل إلى الآراء والمقترحات، لأن ذلك ضروري لمساعدته على النجاح والقدرة على التعامل بفاعلية مع المتغيرات الحالية والمنتظرة داخل المدرسة وخارجها، وإن نجاح وفاعلية القائد تنطلق من عمق خلفيته المعرفية، وكفايته المهنية وتقديره وفهمه لطبيعة المشكلات والصراعات داخل النظام الذي يتولى مسؤولية قيادته وإدارته، فعندما تصبح المدرسة من دون قيادة فاعلة جاذبة فإنها تواجه العديد من المشكلات ليس على مستوى تحقيق الأهداف فحسب بل وعلى مستوى العلاقات الإنسانية داخل المؤسسة وخارجها (الرشدان والهمشري، ٢٠٠٢)

إن القيادة المدرسية مهنة تحتاج إلى بذل جهد كبيرة من القائد، ففي الوقت الذي يطلب فيه من القادة أن يكونوا قادة تعليميين، فإن مهام كثيرة تطرق أبوابهم، كالرد على الهاتف واستقبال الآباء والمراجعين وحفظ النظام والمجالات المدرسية، ومع أنهم مرهقون من كل ذلك إلا أنهم يستمتعون بدورهم الفريد في مساعدة الطلاب والمجتمع المحلي في أصعب وأهم لحظات حياتهم.

والإدارة المدرسية تستهدف كافة الأساليب الإدارية الحديثة في سلوك الأفراد بما يكفل تحقيق الأهداف، ويتطلب ذلك بالضرورة أن يكون القائد بارعاً في القيادة ومؤثراً وجاذباً للعمل، وعنده الاستعداد لخلق وتنمية التواصل بينه وبين مرؤوسيه وإقناعهم واستمالتهم، فالقيادة هي قلب ولب الإدارة، علماً أنه ليس هناك نموذجاً قيادياً هو الأفضل، والقائد المؤثر والجاذب ليس بالضرورة القائد الديمقراطي أو الأوتوقراطي، وإنما هو الذي يقدر الموقف ونوع السلوك الإداري الأنسب لبيئة العمل.

وتمثل القيادة التربوية في المدرسة أساس النجاح والتميز، وهي العنصر الرئيس للتغيير وتحسين الفاعلية في أجواء المدرسة، ويتطلب من هذه القيادة التربوية والمتمثلة في قائد المدرسة إلمامه بالمهارات القيادية والمهام والمسؤوليات المنوطة به والأدوار المتوقعة منه حتى يكون قائداً تربوياً ذو كفاءة وكفاية، وينهض بمدرسه ويحقق أهدافها ويجعلها بيئة جاذبة للتعلم.

مشكلة الدراسة وأسئلتها

قائد المدرسة هو المسؤول الأول في مدرسته ومن واجباته القيادية توفير البيئة التعليمية المناسبة والمناخ الإداري الملائم وتنسيق جهود العاملين عن طريق تشخيص واقعهم ومعرفة نقاط قوتهم وتلبية احتياجاتهم وتوجيههم وتقويم أعمالهم من أجل تحقيق أهداف المدرسة، وهذا يتطلب أن يعرف قائد المدرسة المهام والمسؤوليات والأعمال الإدارية والفنية المنوطة به ليقوم بتنفيذها بكل مهارة وفاعلية بحيث يعطي انطباعاً محفزاً وجاذباً للعمل، وذلك من خلال تعرفه على خصائص البيئة الإدارية الجاذبة التي تخص المعلمين والطلاب والمجتمع المحلي، وإدراكه أن هذه المعالم الأساسية هي التي تساهم في نجاح العملية التعليمية في المدرسة، وحيث إن محوري العملية الإدارية هما الجانبان الإداري التنفيذي والإشرافي الفني، فليس قائد المدرسة الناجح هو من يقوم بمهام أحدهما دون الآخر وتشير الدراسات الميدانية والأدب النظري وواقع الميدان في الإدارة التربوية إلى أن قائد المدرسة يصرف معظم وقته في إنجاز المهام الإدارية التنفيذية على حساب المهام والمسؤوليات الإشرافية الفنية، فقد كشفت دراسة (المحبوب ٢٠٠٠) التي أوضحت أن تقديرات المعلمين والمعلمات مرتفعة على درجة

خالد الصالحى: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

كفاية ممارسات مديري المدارس للشؤون الإدارية، بينما جاءت تقديرات المعلمين والمعلمات متوسطة تقريباً على درجة كفاية ممارسات مديري المدارس في مجال الاهتمام بالمعلمين والطلاب والمجتمع المحلي.

وقد تناول أديبات الإدارة التربوية موضوع قائد المدرسة على أنه المحور الأساس للعملية التعليمية، وأن القائد الناجح هو الذي يكون مؤثراً على جميع العاملين بالمدرسة، وقد أخذ القائد جزءاً كبيراً من النظريات الإدارية التي تهدف للوصول إلى قائد فاعل منتج مؤثر، وكل هذه النظريات لها إيجابياتها وسلبياتها التي أصبحت عائقاً دون رضا العاملين أو المستفيدين في البيئة التعليمية، ومهما تنوعت النظريات أو الأساليب الإدارية إلا أن الإدارة التربوية لم تضع نظرية أو أسلوباً معيناً هو الأفضل والذي يجب على قائد المدارس الأخذ به، حتى جاءت الاتجاهات الحديث للتربية وهي الاهتمام بالجودة الشاملة والتي تتطلب قائداً مؤثراً وجاذباً للعمل، لذا فالقائد الفاعل والمؤثر هو الذي يأخذ من هذه الأساليب والنظريات ما يراه مناسباً حسب طبيعة العمل والموقف، ومن هذا المنطلق جاءت هذه الدراسة لتوضح المعالم الأساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة والمحفزة للعمل، لتضعها أمام قائد المدرسة في عصر الجودة وذلك من خلال الإجابة عن الأسئلة التالية :

١. ما سمات البيئة الإدارية الجاذبة من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين والمرشدين الطلابيين في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم؟

٢. ما المعوقات أمام قائدي مدارس التعليم العام في تحقيقهم للبيئة الإدارية الجاذبة من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين والمرشدين الطلابيين بمنطقة القصيم؟

٣. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حسب (المرحلة، والوظيفة، وعدد الدورات التدريبية، وعدد سنوات الخبرة)؟

٤. ما المعالم الأساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم؟

أهداف الدراسة

سعت الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

١. التعرف على سمات البيئة الإدارية الجاذبة من وجهة نظر، وكلاء المدارس، والمعلمين، والمرشدين.
٢. التعرف على المعوقات أمام قائدي مدارس التعليم العام في تحقيقهم للبيئة الإدارية الجاذبة من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين والمرشدين الطلابيين بمنطقة القصيم.
٣. التعرف على المعالم الأساسية للبيئة الإدارية الجاذبة.

أهمية الدراسة

تكمن أهمية الدراسة بما يلي:

١. التعرف بالدور الذي تقوم به قيادة المدرسة لتحقيق بيئة محفزة وجاذبة للعاملين والطلاب.
٢. تحديد المعالم الأساسية للبيئة الإدارية المحفزة والجازبة لتكون دليلاً لدى القيادات المدرسية.
٣. إثراء الدراسات التي تناولت موضوع البيئة المدرسية.
٤. رصد أهم العوامل التي تعيق وجود بيئة محفزة وجاذبة في المدارس.
٥. كما ويؤمل أن يستفيد من نتائجها صناع القرار ورسمي السياسات، وزيادة قائدي المدارس حول أهمية إتباع الأساليب المعاصرة في تحقيق بيئة مدرسية جاذبة ومحفزة لما له من أثر على أداء المعلمين وزيادة الدافعية والتحصيل لدى الطلاب.
٦. تقديم توصيات ومقترحات للمسؤولين في وزارة التعليم حول طرق إيجاد بيئة إدارية جاذبة للعمل المدرسي.
٧. إثراء النظرية العربية في موضوع البيئة الإدارية الجاذبة، لقلة الدراسات العربية والسعودية لموضوع البيئة الإدارية الجاذبة حسب علم الباحث.

حدود الدراسة

تتضح من خلال ما يلي:

- الحدود المكانيّة: مدارس التعليم العام للبنين بمنطقة القصيم.
- الحدود البشرية: وكلاء المدارس والمعلمين والمرشدين في مدارس التعليم العام للبنين في منطقة القصيم بالمرحل التعليمية الابتدائية والمتوسطة والثانوية.
- الحدود الزمانية: الفصل الثاني من العام الدراسي ١٤٣٦/١٤٣٧هـ
- الحدود الموضوعية: البيئة الإدارية الجاذبة للعمل ومعوقاتها.

مصطلحات الدراسة

البيئة الجاذبة: يجد الباحث تبايناً بخصوص تعريف البيئة الجاذبة، بوصفها مفهوماً اجتماعياً مع وجود توافق مشترك بين التعريفات في هذا الشأن، فيرى الغنيم (٢٠٠٩، ١٥) " المدرسة الجاذبة هي تلك المدرسة التي تتوفر فيها بيئة صحية للتعلم، سليمة نفسياً واجتماعياً وترويجياً، ويربط المطوع (٢٠٠٩، ٣٧) البيئة الجاذبة بالهدف الذي وجدت من أجله وهو تحقيق الدمج الأكاديمي بين الطلبة من أصول، أو أعراق، أو أجناس، أو طبقات

خالد الصالحى: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

مختلفة. ويعرف العواد (١٩٨، ٢٠٠٩) الجذب أولاً ثم يشتق منه تعريفاً للبيئة الجاذبة، فالجذب في رأيه أن تذهب رغباً وأن تتعامل رغباً مع هذه المؤسسة ومن يعمل بها ويخلص إلى أن المدرسة الجاذبة "هي التي تكون في بيئتها وممارساتها جاذبة لكل من تفاعل معها مثل الطالب والأسرة والمجتمع المحلي" التعريف الإجرائي للبيئة الإدارية الجاذبة: هي البيئة التي تتوفر فيها كل مقومات الجذب للمعلمين والمتعلمين والمجتمع المحلي والتي تشبع حاجاتهم ورغباتهم بما يتماشى مع التعليمات والأنظمة المنصوص عليها وبما لا يتعارض مع دور قائد المدرسة في سبيل تحقيق الأهداف المنشودة.

الإطار النظري

إن عملية الجذب في بيئة المدرسة عملية ليست بالسهلة كما يتوقعها بعض القياديين، فهي عملية شائكة ومعقدة ودقيقة لأن العاملين لا يتوقع منهم طبعاً متوافقة أو حاجات متطابقة، فالعامل سواء معلم أو طالب وكذلك المجتمع المحلي بشكل عام لديهم مصالح ودوافع، ويطلبون حوافز، ولذلك فرق علماء السلوك التنظيمي بين الدافعية Motivation وبين الحوافز Incentives فالدافعية هي محرك للسلوك الإنساني وتنبع من ذات الفرد لإشباع حاجات محددة وهذه التي يجب على القائد التعرف عليها حسب حاجات العاملين، في حين أن الحوافز هي القوة الخارجية التي يمكن استخدامها من قبل القائد في جذب الأفراد للعمل بإنتاجية عالية .

ويذكر السلمي (١٩٩٦، ٣٦) أن السلوك الإنساني تحدده ثلاثة عوامل هي: سبب منشئ للسلوك، وهدف يسعى الفرد إلى بلوغه، وقوة دفع توجه السلوك وتساهم في تحقيق الهدف، فعملية الجذب عبارة عن وسيلة إشباع أو الأداة التي بموجبها يحصل الإشباع، فهي مجموعة الظروف التي تتوفر في جو العمل وتشبع رغبات العاملين التي يسعون إلى إشباعها عن طريق العمل.

والحقيقة الثابتة هي أن فاعلية أداء العاملين تتوقف على الدوافع وقوة هذه الدوافع في توجيه سلوك العمل بالاتجاه المرغوب فيه، وبما أن الدوافع عبارة عن قوة داخلية كامنة تتمثل في حاجات تتطلب إشباعاً أو مزيداً من الإشباع، لذا يتركز دور الإدارة بصفة عامة والقائد بصفة خاصة في إيقاظ هذه الدوافع بواسطة منبهات خارجية (بشر، ٢٠٠٨، ٣١).

القيادة الإدارية الفاعلة: يرى العساف (٢٠١٠، ٤١) أن القيادة الإدارية الفاعلة هي: القدرة على التأثير في الآخرين وتوجيه سلوكهم لتحقيق أهداف مشتركة. أما (Wikipedia,2010) فيرى أن القيادة التربوية الفاعلة هي القدرة على التكامل للنجاح والاستثمار الأمثل للموارد المتاحة في البيئة الداخلية والخارجية، لتحقيق

أهداف المنظمة أو المجتمع فالقيادة التربوية الفاعلة تستطيع تحقيق أهداف المدرسة بيسر وأقل جهد ممكن، وذلك لإمامها بقواعد وفن الإدارة، وقدرتها على دفع المرؤوسين للعمل. وتعتمد فعالية القيادة التربوية على عدة عناصر رئيسية، في مقدمتها: مدى قدرة القائد على تجنيد طاقات العاملين ومدى اشتراكه الفعال في البرنامج التعليمي للمدرسة، ومدى قدرته على تحقيق الاتصال والتواصل فيما يتعلق بأهداف المدرسة، وتأثيره على التدريس والممارسات التعليمية في الفصول الدراسية خلال القرارات التي يتخذها، وتوفير مناخ إيجابي منظم للتعليم (شرف، ٢٠١٢، ٣٨).

أسس القيادة الفاعلة: يرى دواني (١٧٧، ٢٠١٣) أن القيادة التربوية الفعالة تعد عاملاً حاسماً في الحكم على ما إذا كانت المدرسة بيئة جاذبة للتعلم وتعمل على تحسين فرص التعليم للطلاب، وذلك كلما كان القادة قادرين على التركيز على تعليم الطلاب، واستخدام الدعم لتمكين كافة الأفراد (معلمين - إداريين - طلاب) من أن يعملوا بإتقان، ومواجهة التفكك من خلال التخطيط الذي يوفر الاستمرارية بتعزيز الروابط الاجتماعية بين أعضاء الهيئة التعليمية والمجتمع، وخلق مجتمع مهني قوى بين الهيئة التدريسية، والمحافظة على انضباط ونظام المدرسة، والاستماع للطلاب بشكل جيد، ومشاركة الطلاب في نشاطاتهم المدرسية، والتواصل مع الطلاب والتعرف على ميولهم ورغباتهم، وتشجيع الطلاب على التعبير عن آرائهم (المؤمنى، ٢٠٠٧، ٢٨٧).

من أسس القيادة الفاعلة، القدرة على التعامل مع المتغيرات السريعة، والانفتاح على البيئة الخارجية والتعامل معها باعتبارها مصدراً للموارد العديدة، واستيعاب التكنولوجيا الجديدة وتوظيفها، واستثمار الوقت، وتفعيل الطاقات والإمكانات المتاحة (الخزاعلة وآخرون، ٢٠١١، ٢٥٨).

خصائص القيادة التربوية الفاعلة: القادة الجاذبون أو الفاعلون يشكلون دوراً رئيساً في ضبط اتجاهات مدارسهم، وتوضيح أهداف ورؤية برامج المدرسة، ويتحدد ذلك من خلال نقاط أساسية للقيادة الفاعلة والجاذبة وهي: تطوير العاملين وتمكين المعلمين وغيرهم من الموظفين بشكل فاعل، وتقديم الدعم الفكري، والتحفيز المستمر لتحسين العمل، وتحديد اتجاه المدرسة؛ بتطوير أهدافها ورصد الأداء التنظيمي وتعزيز التواصل الفاعل مع الأطراف كافة، وإعادة تصميم المدرسة وتعزيز العلاقات مع المجتمع، هذا بالإضافة إلى أن الباحثين قد وجدوا أن هناك علاقة قوية بين خبرة القائد، وقدرته على جذب الطلاب للمدرسة وزيادة قدرتهم على التحصيل العلمي (Williamsonronald, 2011) وذلك من خلال دوره في تطوير المجتمع المدرسي والدفع بالثقافة المدرسية للإمام، وبناء بيئة مدرسية آمنة وتعلم فعال، وسيادة روح التواصل والتعاون البناء مع الجميع؛

خالد الصالحى: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

بالإضافة إلى مستقبله لتطوير المدرسة، والبحث عن التقنية المناسبة التي تسهم في تلبية احتياجات الطلاب وميولهم، بما يساعد في تطوير نموهم من كافة النواحي والمستويات.

ويتمتع القائد الفاعل ببعض المقومات والخصائص التي تساعده في ممارسة دوره بإتقان وتمثل في : أن تتوفر في القائد بعض المهارات العلمية والفنية اللازمة للعملية الإدارية، والقدرة على إقامة جسور من الثقة بينه وبين المرؤوسين، والقدرة على التخطيط والمتابعة والإنجاز والالتزام، والأخذ بأسلوب القيادة الديمقراطية، والاعتماد على الشورى والتفاهم ، وأخذ آراء العاملين معه في القرارات أو الإجراءات التي يقوم بها، وأن يتمتع القائد التربوي الفعال بسعة الأفق والثقافة العامة، وذلك لارتباط العملية التربوية بالقوى والعوامل الثقافية والاجتماعية (رفاعي وآخرون ٢٠٠٩، ١٦٨).

واجبات القيادة التربوية الفاعلة: ومن أبرز ما تقوم به القيادة التربوية الفاعلة هو دورها المهم في تطوير وتنمية كفايات الهيئة العاملة في المدرسة، مما يساعد على تحقيق دورها بشكل فاعل وناجح في قيادة البرنامج التعليمي، وكل ما يتعلق بتطويره من أنشطة صفية وغير صفية، وتقنية حديثة، ووسائل تعليمية، ومناهج دراسية وغيرها (البوهي، ٢٠١١، ٢٩٧). مما ينعكس بشكل مباشر على التلاميذ بخلق بيئة مدرسية متطورة باستمرار، تساعد على جذب الطلاب للمدرسة، والإقبال على العملية التعليمية بشكل فاعل، وهذا ما يتفق مع ما ذكره (oddengwohlstetter1995,75) أن القيادة التربوية الفاعلة تتجه في استراتيجياتها نحو المركزية، لتكون أكثر فاعلية من خلال محاور ثلاثة هي:

- تحقيق النمو المهني للمعلمين والجهات المساهمة في العملية التعليمية، من خلال توفير الفرص التدريبية الملائمة لتعزيز مهارات التعلم والإدارة وحل المشكلات.
 - توفير قاعدة معلومات ملائمة لاتخاذ قرارات عقلانية فيما يتعلق بأداء الطلاب ورضا المعلمين وأفراد المجتمع المحلي والموارد المتاحة.
 - تطوير نظام تحفيز مناسب يعترف بتحسين الأداء، ويقدر أهمية الجهد الذي يتطلبه منحى الإدارة على مستوى المدرسة من جميع الجهات المساهمة في عملية التطبيق.
- ويتميز قائد المدرسة الفاعل بامتلاكه القدرات الفنية والإدارية، إضافة إلى توافر السمات الشخصية، التي تجعله قادراً على التأثير في المواقف والظروف والأفراد من حوله بحيث يستطيع من خلال جهدهم وتعاونهم تحقيق الأهداف المطلوبة باستخدام الموارد المتاحة (آل الشيخ، ٢٠١٠، ٣٩).

وأشار المومني (٢٠٠٧، ٢٨٥) إلى دور قائد المدرسة حيث يتطلب منه إحداث تغييرات جوهرية في المدرسة لضمان تحقيق حاجات وميول الطلاب، وحاجات المجتمع المحلي على حد سواء والاستجابة لها، باعتباره الشخص المسؤول الأول عن تطوير المدرسة وتوفير المناخ الإيجابي للتعليم في المدرسة وذلك لأنه يعد حلقة الوصل بين أطراف العملية التعليمية: فالقائد هو القادر على خلق وتنمية العلاقات الإيجابية بينه وبين المعلمين والتلاميذ والبيئة المحيطة.

البيئة الجاذبة

تقوم فكرة البيئة الجاذبة كما وضحتها عبد المنعم، مصطفى (٢٠٠٨، ٦٢٠)، على التفاعلات والعلاقات الإيجابية بين المعلمين والعاملين في المدرسة والقيادة المدرسية، وكذلك الطلاب، ومدى مشاركة المجتمع المحلي، وأولياء الأمور لتدعيم المدرسة في العملية التعليمية، ومتطلبات التجديد والتطوير، وهذا المناخ الجيد يولد إحساساً قوياً بالارتباط بالمدرسة.

قائد المدرسة ودوره في دعم البيئة الجاذبة

حددت القواعد التنظيمية لمدارس التعليم العام في المادة الخامسة عشرة أن مدير المدرسة هو المسؤول الأول في مدرسته وهو المشرف على جميع شؤونها التربوية والتعليمية والإدارية والاجتماعية وهو القدوة الحسنة لزملائه أداءً وسلوكاً كما أن من أهم أدوار مدير المدرسة المتعلقة بالبيئة الإدارية الجاذبة والتي كانت من ضمن أدوار عدة جاءت بالقواعد التنظيمية: تهيئة البيئة التربوية الصالحة لبناء شخصية الطالب ونموه من جميع الجوانب واكتساب الخصال الحميدة، ومتابعة الإشراف على مرافق المدرسة وتجهيزاتها وتنظيمها وتهيئتها للاستخدام، والإشراف على برامج التوجيه والإرشاد في المدرسة والاهتمام بها ومتابعة برامج النشاط وتقويمها والعمل على تحقيق أهدافها، الإشراف على مقصف المدرسة والتأكد من تطبيق الشروط المنظمة لتشغيله، والإشراف على برنامج الاصطفاف الصباحي وتوجيه العمل اليومي والتأكد من انتظامه واكتمال متطلباته وتذليل معوقاته والتحقق من أن كل فرد من منسوبي المدرسة يقوم بما هو مطلوب منه على أكمل وجه، وتفقد منشآت المدرسة وتجهيزاتها والتأكد من نظافتها وسلامتها وحسن مظهرها وصيانتها.

الأدوار الإجرائية لقائد المدرسة في تهيئة بيئة إدارية جاذبة للتعليم

إن المدرسة الجاذبة هي التي يشعر الطلاب بارتياح لحضورهم إليها، كما يشعر المعلمون بارتياح لتدريسهم بها ويتطلب ذلك بالضرورة وجود إدارة مدرسية جاذبة تعتمد في إدارتها على العلاقات الإنسانية والمشاركة في

خالد الصالحى: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

اتخاذ القرار مع المعلمين والآباء وممثلي المجتمع، ويجب أن تستهدف الإدارة المدرسية تكتل قوى العاملين والطلبة والآباء من أجل العمل على تحقيق أهداف المدرسة، أي أن يكون هناك متابعة مستمرة لأنشطة المدرسة وتغذية راجعة مستمرة لتصحيح المسار وضمان أداء كل فرد لواجبه الصحيح (مرسي، ٢٠١١، ٥١). ويرى العنزى (١٤٣٣هـ، ٧٥) أن قائد المدرسة له دور حيوي في جعل بيئة مدرسته جاذبة من خلال تحسين دوره تجاه كل ما يشكل البيئة المدرسية ببعديها المادي وغير المادي والتي تتمثل في تحسين وتفعيل دوره تجاه كل من: المعلمين والطلبة والمناهج الدراسية والأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية.

سمات البيئة التعليمية للقيادة الجاذبة

أكدت الأبحاث والدراسات الميدانية دور قيادة المدرسة في تحقيق الجذب والانضباط المدرسي، فهناك العديد من المدارس يتوافر فيها مناخ دراسي هادئ ومنظم ومنضبط داخل الصف وخارجه رغم اختلاف أحجامها، وتوعية طلابها، والتأثيرات الاجتماعية والاقتصادية، ومن سمات البيئة المدرسية للمدارس المنضبطة ما يلي:

١. الثقافة المدرسية: وهي منظومة من القيم والمعايير، والمعتقدات، والتقاليد، والممارسات التي تكونت في المدرسة مع الوقت نتيجة لتفاعل مجتمع المدرسة (إدارة . معلمين . طلاب) مع بعضهم البعض، وعلاجهم للمشكلات والتحديات التي تواجههم، وهذه المنظومة غير رسمية أي لم تدون في وثائق المدرسة الرسمية؛ بل تكونت من التوقعات والقيم التي تشكل طريقة تفكير الناس ومشاعرهم، وتصرفاتهم في المدرسة. وهذه التأثيرات المتبادلة هي التي تجعل المدرسة وحدة واحدة، والثقافة المدرسية لها قوة تأثير على جميع جوانب العملية التعليمية التربوية في المدرسة بدءاً بمظهر العاملين في المدرسة إلى أحاديثهم، واهتماماتهم، وتركيزهم على تحصيل الطلاب، وطرائق تدريسهم (شلدان، ٢٠٠٩، ٥١).

٢. دور قائد المدرسة: بجانب الدور القيادي لقائد المدرسة في تشكيل ثقافة المدرسة فإن له وظائف تنفيذية كثيرة بدونها لا يمكن أن يتحقق الانضباط في المدرسة كما أن المدارس ذات الانضباط الجيد تتميز بوجود: قائد مدرسة متواجد وحاضر أمام الطلاب في المدرسة، وفي الفصول، وفي الأمكنة التي يمكن أن تحدث فيها مشكلات.

. يتحدث عفويًا مع المعلمين والطلاب، ويتفاعل معهم ويهتم بالأنشطة التي يمارسونها.

. وجود القائد الذي يستمع للطلاب، ويشعر بهم ويعرف أسماءهم، ويساعدهم عندما يواجهون أية مشكلة ويقترح الدكتور (Howard. E, 1987,102) مدير إحدى المدارس الثانوية التي اشتهرت بالانضباط مجموعة من الإجراءات التي يمكن لمدير المدرسة عملها ليصبح مرئياً وبارزاً منها: تطبيق سياسة الباب المفتوح بجدية، وإشراك المعلمين في وضع وتطبيق سياسات المدرسة وإشعارهم بأن المعلم ليس المسؤول الوحيد عن تحقيق الانضباط في المدرسة، ومساعدة المعلمين لتحسين إدارة الصف وإكسابهم مهارات التأديب من خلال إتاحة الفرصة لهم لحضور الدورات التدريبية والمحاضرات واللقاءات ذات العلاقة وعقد حلقات النقاش داخل المدرسة لمناقشة الانضباط وإيجاد الحلول.

الدراسات السابقة

نظراً لقلة الدراسات السابقة حسب علم الباحث في مجال البيئة الإدارية الجاذبة سوف يتم استعراض بعض الدراسات التي تناولت البيئة المدرسية الجاذبة، ولقلة الدراسات في مجال التعليم العام تناول الباحث البيئة الجاذبة في التعليم الجامعي للاستفادة منها في الدراسة.

. دراسة (شرف ٢٠١٤) بعنوان " دور القيادة التربوية الفاعلة في تحقيق البيئة المدرسية الجاذبة للتعلم" وهدفت الدراسة إلى تحديد إسهامات القيادة التربوية في بيئة مدرسية جاذبة واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي من عينة مكونة من (٦٤٦) معلماً من معلمي محافظة الدهقالية، وقد أشارت النتائج إلى أن إسهامات القيادة الفاعلة في توفير البيئة المدرسية الجاذبة: تهيئة البيئة التربوية لبناء شخصية الطالب ونموه، وتوفير عوامل السلامة العامة، وأشارت إلى بعض المعوقات مثل ضعف الإمكانيات المادية، وضعف المشاركة المجتمعية، ومحدودية الصلاحيات المعطاة للمدير.

. دراسة (العنزي ١٤٣٣هـ) بعنوان "تقويم دور مدير المدرسة في تهيئة بيئة جاذبة لتعلم الطلاب في مدارس التعليم الثانوي" هدفت الدراسة إلى التعرف على مدى نجاح مدير المدرسة في تحقيق دوره في تهيئة بيئة جاذبة لتعلم الطلاب في مدارس التعليم الثانوي والكشف عن الفروق بين آراء المعلمين تبعاً للتخصص، وعدد الدورات التدريبية والمؤهل التعليمي وعدد سنوات الخبرة. واستخدمت المنهج الوصفي الكمي والنوعي، وشملت عينة الدراسة 21 مديراً و 171 معلماً و 93 طالباً، وتوصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج من أهمها: أن أكثر المجالات تحقيقاً من قبل مدير المدرسة هو: مجال الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية، ثم مجال الطلاب بمتوسط، ثم مجال المعلمين، وفي ضوء النتائج تم وضع عدد من التوصيات والمقترحات التي قد تساعد المسؤولين في كل

خالد الصالحى: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

من وزارة التربية والتعليم وإدارة التربية والتعليم والإدارة المدرسية لتحقيق أدوارهم في تهيئة بيئة جاذبة لتعلم الطلاب.

. دراسة (السكران، ٢٠١٢) بعنوان " الشروط المقترح توفرها في المدرسة الثانوية الفاعلة بمجتمع المعرفة وقد هدفت الدراسة إلى تحديد الشروط المقترح توفرها في المدرسة الثانوية الفاعلة بمجتمع المعرفة من خلال الوقوف على المشكلات التي تعاني منها المدارس الثانوية في المملكة والتي قد تقف عائقاً في فاعلية المدرسة ، وكذلك التعرف على أبرز التجارب العالمية في مجال المدرسة الفاعلة، ومن أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة : إن أبرز المشكلات عدم وجود رؤية محددة للتعليم ، وقصور التعليم الثانوي في تحقيق أهدافه، ويغلب على إدارة المدارس الطابع الإداري البيروقراطي بعيداً عن الجذب والتطوير، كما توصلت إلى تحديد الشروط المقترح توفرها في المدرسة الفاعلة ومن أهمها: أن تحافظ المدرسة على الهوية الدينية والوطنية ، وتوظف التقنية الحديثة في التعليم، وأن تتسم الإدارة بالتطوير والإصلاح.

. دراسة (بريكيت وآخرين، ٢٠١٠) بعنوان " مقومات البيئة الجامعية الجاذبة " وهدفت الدراسة إلى معرفة مقومات البيئة الجامعية الجاذبة من وجهة نظر طالبات المرحلة الجامعية في كل من جامعة الملك سعود وجامعة الملك عبد العزيز وجامعة أم القرى وجامعة طيبة وجامعة الطائف وجامعة تبوك وجامعة نجران وجامعة الجوف ، وقسم فيها الباحث المقومات البشرية إلى ثلاثة محاور: أولها المقومات الخاصة بأعضاء هيئة التدريس حيث جاء فيها أن العبارات المتعلقة بنظرة عضو هيئة التدريس إلى الطالبة كانت متوسطاتها الأعلى على مستوى المحور . ثم المقومات الخاصة بالطالبات، وكان المتوسط الحسابي مرتفع لعبارات المحور كل على حدة، وكان الأعلى حول ضرورة تفاعل الطالبة مع أنشطة الجامعة الداخلية والخارجية، أما المقومات الخاصة بإدارة الجامعة فجاء في مقدمتها، خدمة المجتمع والبيئة المحلية. ثم انتقل الباحث إلى المقومات المادية للبيئة الجامعية الجاذبة، وقسمها إلى المقومات الخاصة بالمحتوى التعليمي والمقومات الخاصة بالمبنى الجامعي والمقومات الخاصة بالتقنيات الحديثة والمقومات الخاصة بالجانب المادي والمقومات الخاصة بالمحتوى التعليمي.

. دراسة (أبو شعبان، ٢٠١٠) بعنوان " مقومات البيئة الجامعية المثالية كما تراها طالبات الجامعات الفلسطينية " واستهدفت الدراسة الكشف عن المقومات المادية والأكاديمية للبيئة الجامعية المثالية وأجريت الدراسة على طالبات من الجامعات الفلسطينية وكانت المحاور الفرعية : المقومات المادية وتشمل: المباني الدراسية وتجهيزاتها والأماكن المخصصة للأنشطة الطلابية والترفيهية والمكتبة المركزية والمطعم والعيادة الطبية والحضانة الخاصة

لأطفال الطالبات وشؤون الطالبات وكانت تقديرات أفراد عينة الدراسة للمقومات المادية للجامعة المثالية مرتفعة بدرجة عالية. خصوصاً في العبارتين (توفر أماكن لحفظ أمانات الطالبات وتوافر أكثر من نسخة من المراجع) أما المقومات الأكاديمية فكانت مرتفعة وفي مقدمتها العبارتان: تبني منطق التقويم العادل بين الطالبات، وتبني أساليب التدريس التي تعمل على تنمية مهارات التفكير العلمي وأسلوب حل المشكلات وأساليب التدريس والتقويم والكتب التي تقرر وعدد الطالبات في الشعب.

. دراسة (رباح، ٢٠٠٨) بعنوان " دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره" وهدفت الدراسة إلى التعرف على دور مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم، وسبل تطويره. وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي ومعلمات المدارس الثانوية الحكومية بمحافظة غزة للعام الدراسي (٢٠٠٧) بلغ أفراد عينة (الدراسة ٥١٥) معلماً ومعلمة وكانت ابرز نتائج الدراسة: أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظة غزة لدورهم في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم من وجهة نظر المعلمين كانت جيدة، حيث بلغ المتوسط الحسابي النسبي لدرجة الممارسة ٧٥,٣٧٪، وأكثر المجالات ممارسة من قبل مديري المدارس الثانوية في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم من وجهة نظر المعلمين هي على الترتيب التالي: دورهم تجاه الأبنية والمرافق والتجهيزات المدرسية ثم تجاه المعلمين ثم تجاه الطلبة ثم تجاه المناهج الدراسية وأخيراً دورهم تجاه المجتمع المحلي.

. دراسة (هول، 2006, Hohl) بعنوان " العلاقة بين الطالب وتصورات المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي في المدارس المتوسطة الكاثوليكية" وهدفت إلى التعرف على العلاقة بين تصورات الطلاب للمناخ المدرسي والتحصيل الأكاديمي في المدارس المتوسطة الكاثوليكية وكذلك الكشف عن العلاقة بين تصورات طلاب المرحلة المتوسطة في المدارس الكاثوليكية للمناخ المدرسي وبين تحصيلهم الأكاديمي. وقامت الدراسة بتوظيف تصميم علائقي لاستكشاف العلاقة بين المناخ المدرسي والتحصيل الأكاديمي، وقد تم استخدام إجابات الطلاب على أسئلة المسح بما يتعلق بالمدرسة لتطوير مقياس للمناخ المدرسي اعتماداً على أطروحة (جلاسير، ١٩٩٢) التي تقول: إن المدرسة يجب أن تلي حاجات الطلاب النفسية من الانتماء والتحصيل والحرية. وقد تم قياس تحصيل الطلاب ومستوى المهارة المعرفية لديهم باستخدام اختبار قومي موحد. وكان من أهم نتائج الدراسة: وجود علاقة بين المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي وكانت تقديرات الطلبة الجدد والإناث للمناخ أكثر إيجابية من الطلبة القدامى والذكور.

خالد الصالحى: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

. دراسة (العبد الغفور، ٢٠٠٥) بعنوان " البيئة المدرسية الفعالة مع نموذج مقترح لقياس فاعلية البيئة المدرسية في دولة الكويت" وهدفت الدراسة إلى التعرف على المتغيرات التي تحدد فاعلية المدرسة وكيف يمكن استخلاص خصائص محددة للمدرسة الفعالة والنماذج المتبعة في الحكم على فاعلية المدرسة بهدف استخلاص نموذج يتناسب مع البيئة التعليمية الكويتية.

. دراسة (نشوان والعاجز، ٢٠٠٤) بعنوان " عوامل الرضا وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة " وهدفت إلى معرفة العلاقة بين عوامل الرضا الوظيفي، وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة، وتكونت عينة الدراسة من (٣٠٢) معلماً ومعلمة. وقد توصلت الدراسة إلى نتائج من أهمها: أن أكثر عوامل الرضا الوظيفي التي تسهم في تطوير فاعلية أداء المعلمين كانت سلامة النظام والانضباط المدرسي، ومراعاة احتياجات المعلمين المهنية في جدول المدرسة، وتوفير الأمن والحرية للمعلمين، واستخدام أساليب متنوعة وحديثة في الإشراف التربوي.

. دراسة (كعكي، ٢٠٠٣) بعنوان "إدارة مدرسة المستقبل المأمول وفعاليتها"، وتهدف الدراسة إلى إلقاء الضوء على المهارات المطلوب توافرها فيمن يدير مدرسة المستقبل بكفاءة وفاعلية؛ ليتمكن من تحقيق أهدافها التربوية التي تتفق وتعاليم الشريعة، وقيم المجتمع السعودي، واستخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي بوصف الجوانب المتنوعة للإدارة المدرسية الفاعلية بهدف التوصل إلى عوامل منطقية تمكن من وضع تصور مقترح للمهارات الأساسية المطلوب توافرها لدى القيادة المدرسية والآليات المقترحة لتحقيق ذلك وصولاً لمدرسة المستقبل الفاعلة وكان من أهم نتائجها: رسم الآليات المقترحة لقيادة مدرسة المستقبل والتي تكونت من (٢٦) آلية منها : تصميم برامج تدريبية قصيرة تركز على بناء مهارة واحدة محددة تطوير البرامج السابقة بما يتواءم والتقدم التكنولوجي آليات الإدارة الإلكترونية.

. دراسة شينندر (Schneider.2003) بعنوان " ربط شروط منشأة المدرسة لرضا المعلم" وبينت الدراسة أن هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين البيئة المدرسية والرضا الوظيفي للمعلمين، وأن المعلمين الذين لديهم رضا وظيفي عال هم الأكثر تقبلاً للبيئة المدرسية من الذين لديهم رضا منخفض.

. دراسة (جيدكوغلو، وكيسر 2008, Gedikolu & Keser) بعنوان " تحديد مدى ممارسة مديري المدارس الثانوية لسلطاتهم ومسؤولياتهم " هدفت هذه الدراسة إلى تحليل ممارسات مديري المدارس الثانوية بتركيز لسلطاتهم في ضوء مسؤولياتهم، وقد اشتملت عينة الدراسة على جميع مديري المدارس الثانوية في المناطق

التعليمية الوسطى خلال العام الدراسي ٢٠٠٥/٢٠٠٦ وقد أظهرت نتائج التحليل الإحصائي أن مديري المدارس الثانوية يدركون مسؤولياتهم بمتوسط حسابي (٣,٦) أي ما نسبته ٧٢٪ وأن أعلى متوسط لهذه المسؤوليات كان في الوظائف الروتينية، بينما كان أدنى متوسط في تطوير المدرسة.

. دراسة (الحكمي، ٢٠٠١) بعنوان "سمات البيئة التعليمية المشجعة على الانضباط" هدفت هذه الدراسة إلى تفعيل دور المدرسة والإدارة المدرسية في تحقيق الانضباط بين المتعلمين في المدرسة، وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي وأوصت الدراسة بالاهتمام بإيجاد ثقافة تربوية مدرسية تشجع على الانضباط وتسعى لتحقيقه، وهناك عدد من الأساليب التي يمكن استخدامها لتأسيس ثقافة مشجعة على الانضباط ومنها: التزام جميع العاملين في المدرسة بتعاليم الدين الإسلامي وغرس سلوك مثالي سليم يأخذ به المجتمع، وإيجاد حس مشترك بأهداف المدرسة لدى العاملين فيها.

التعليق على الدراسات السابقة

لم يقف الباحث على دراسة سعودية أو عربية حول موضوع البيئة الإدارية الجاذبة مع أهمية الموضوع إلا أنه استفاد من الدراسات السابقة بما تحويه من أوجه شبه أو اختلاف:

. تناولت دراسة (شرف، ٢٠١٤) دور القيادة في تحقيق البيئة المدرسية الجاذبة من جانب البيئة المدرسية ودور القائد في تحقيقها، وهو ما تطرقت له دراسة (العنزي، ١٤٣٣هـ) إلا أن دراسة العنزي تناولت تقييم دور المدير في البيئة السعودية واهتمت بالمجالات الفنية والتجهيزات، أما دراسة شرف فاهتمت بجانب الطالب والمعلم، وتختلف دراسة (شرف، ٢٠١٤) عن الدراسة الحالية، حيث إن دراسة شرف تناولت دور القائد في تحقيق البيئة المدرسية الجاذبة، أما الدراسة الحالية فتناولت موضوعاً مختلفاً، وهو القائد الإداري وكيف يحقق الجاذبية للعمل المدرسي سواءً على مستوى المعلمين أو العاملين، فالدراسة الحالية تحاول أن توفر معالم وسمات بيد القائد نفسه بحيث يكون هو بنفسه جاذباً للعمل وليس فقط البيئة المدرسية، إضافة لاختلاف الحدود المكانية والزمانية بين الدراستين.

. أما دراسة (السكران، ٢٠١٢) فقد تناولت الشروط المقترح توفرها في المدرسة الفاعلة بمجتمع المعرفة، حيث تطرقت لأهم تلك الشروط، ومن أهم الشروط التي استفاد منها الباحث في دراسته هي أن يكون هناك مديراً مؤثراً وفعالاً لنجاح العملية التعليمية.

خالد الصالحى: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

. أما دراسة (شلدن والجلس، ٢٠٠٩) ودراسة (الحكمي، ٢٠٠١) فقد تناولت البيئة التعليمية المشجعة على الانضباط، والذي أكدت عليه الدراسات أن دور المدير في ضبط المدرسة كون لديه رؤية واضحة للعمل المدرسي.

. أما دراسة (بريكيت وآخرون، ٢٠١٠) ودراسة (أبو شعبان، ٢٠١٠) فقد تناولت البيئة الجامعية المثالية، واستفاد الباحث من هذه الدراسات في الموضوع الجامعي.

. ومما سبق يتضح أن جميع الدراسات السابقة اهتمت في البيئة المدرسية الجاذبة والمنضبطة والفاعلة ، ودور المدير في عملية تهئية المناخ المدرسي الجيد في المدرسة، وكذلك المناخ المدرسي وعلاقته بإنجاز الطلاب، وتأثير أساليب القيادة في إنجاز الطلاب، ومقومات البيئة الجامعية الجاذبة ، أما الدراسة الحالية فسوف تهتم بشكل مباشر بقائد المدرسة كعامل جذب للعمل المدرسي وعامل جذب للمناخ المدرسي سواءً فيما يخص المعلم أو الطالب أو المجتمع المحلي، نظراً لأن الدراسات الكثيرة اهتمت بأنماط ونظريات القيادة الموجودة لدى قائدي المدارس ، أما هذه الدراسة فسوف تهتم بالأساليب التي يجب أن تتوفر بقائد المدرسة بحيث تكون بيئة المدرسة وطريقة إدارتها بيئة جاذبة للعمل والتطوير في المجال التربوي والتعليمي.

منهج الدراسة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهي طريقة في البحث تتناول أحداث وظواهر وممارسات موجودة متاحة للدراسة والقياس كما هي دون تدخل الباحث في مجرياتها ويستطيع الباحث أن يتفاعل معها فيصفها ويحللها (الأغا، ٢٠٠٢، ٢١).

مجتمع الدراسة

يتكون مجتمع الدراسة من جميع وكلاء المدارس والمعلمين والمرشدين الطلابيين في المراحل الدراسية الثلاث (الابتدائية والمتوسطة والثانوية) من مدارس التعليم العام في منطقة القصيم والبالغ عددهم (٨٢٨٩) معلماً و(٣٥٥) وكيلاً و(٣٢٨) مرشداً طلابياً. خلال الفصل الأول من العام الدراسة ١٤٣٦/١٤٣٧ هـ.

عينة الدراسة

نظراً لكثرة مجتمع الدراسة فقد تم اختيار عينة عشوائية من مجموع مجتمع الدراسة؛ فقد بلغ أفراد عينة الدراسة؛ فيما يخص وكلاء المدارس (٢٥٢) وكيلاً بنسبة (٧٠,٩٪)، وبلغ أفراد عينة الدراسة فيما يخص

المعلمين (٢٢١١) معلماً بنسبة (٢٦,٦٪)، وبلغ أفراد عينة الدراسة فيما يخص المرشدين الطلابيين (٢٥٤) مرشداً طلابياً بنسبة (٧٧,٤٪)، وهي تعتبر نسبة ممثلة.

خصائص أفراد عينة الدراسة

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المرحلة الدراسية.

جدول (١): توزيع أفراد عينة الدراسة في ضوء الوظيفة وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية والدورات التدريبية

سنوات الخبرة			الوظيفة		
النسبة	العدد	الفئات	النسبة	العدد	الفئات
٨,٧٣٪	٢٣٧	أقل من ٥ سنوات	٩,٢٧٪	٢٥٢	وكيل
٣٧,٨٧٪	١٠٢٩	من ٥ إلى ١٠	٨١,٣٨٪	٢٢١١	معلم
٥٣,٤٠٪	١٤٥١	من ١٠ فأكثر	٩,٣٥٪	٢٥٤	مرشد طلابي
الدورات التدريبية			المرحلة		
١٦,٣٨٪	٤٤٥	أقل من ٥ دورات	٣٩,٣٨٪	١٠٧٠	ابتدائي
٤٨,٤٧٪	١٣١٧	من ٥ إلى ١٠ دورات	٣٢,١٣٪	٨٧٣	متوسط
٣٥,١٥٪	٩٥٥	من ١٠ دورات فأكثر	٢٨,٤٩٪	٧٧٤	ثانوي

أداة الدراسة

أعد الباحث استبانة خاصة للتعرف على المعالم الأساسية للبيئة الإدارية الجاذبة، ومن ثم المعوقات التي تواجه قائدي المدارس تجاه توفير البيئة الجاذبة من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين والمرشدين الطلابيين في مدارس التعليم العام منطقة القصيم ، وقد اعتمد الباحث في بناء أداة الدراسة وهي الاستبانة للتعرف على سمات البيئة الإدارية الجاذبة لدى مديري المدارس في مدارس التعليم العام منطقة القصيم والمعوقات التي تواجههم، على البحوث والدراسات المحلية والعربية والأجنبية وقد جاءت أداة الدراسة على ثلاثة محاور؛ هي: المحور الأول: واشتمل على البيانات الأولية أو الشخصية وهي (المرحلة الدراسية، الوظيفة، الخبرة، الدورات التدريبية)

المحور الثاني: واشتمل على عبارات تتعلق بسمات البيئة الإدارية الجاذبة وقسم المحور إلى ثلاث مجالات:

١. ما يخص المعلمين والعاملين: واشتمل على (١٨) عبارة.
٢. ما يخص الطلاب: واشتمل على (١٨) عبارة.
٣. ما يخص المدرسة والمجتمع المحلي: واشتمل على (١٧) عبارة.

خالد الصالحى: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

المحور الثالث: معوقات البيئة الإدارية الجاذبة: واشتمل على (١٥) عبارة.

وليس للاستبانة درجة كلية وإنما يتم التعامل مع درجات المجالات الفرعية في المحور الثاني الذي يعبر عن سمات البيئة الإدارية الجاذبة والمحور الثالث ويعبر عن معوقات البيئة الإدارية الجاذبة.

صدق أداة الدراسة

للتأكد من الصدق الظاهري لأداة الدراسة الميدانية عرض الباحث الأداة في صورتها الأولية على عدد من المحكمين المتخصصين في مجالات التربية.

وللتأكد من الاتساق الداخلي للأداة عمد الباحث إلى حساب معامل الارتباط بين كل عبارة من عبارات محاور الاستبانة وجميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه، واتضح أن جميع عبارات كل محور من محاور الأداة ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً عند مستوى (٠,٠١) مع جميع عبارات المحور الذي تنتمي إليه، وهذا يدل على الاتساق الداخلي لعبارات الأداة مما يؤكد الصدق الداخلي لأداة الدراسة الميدانية. كما هي موضحة بالجدول التالي:

جدول (٢): معاملات الارتباط بيرسون (Person Correlation) بين درجات عبارات استبانة سمات البيئة الإدارية الجاذبة والدرجة الكلية للمحور

معوقات البيئة الإدارية الجاذبة		سمات البيئة الإدارية الجاذبة					
		المدرسة والمجتمع المحلي		الطلاب		المعلمون والعاملون	
الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة	الارتباط	العبارة
**٠,٦٤٦	١	**٠,٦١٧	١	**٠,٣٢٧	١	**٠,٥١١	١
**٠,٤٢٨	٢	**٠,٦٧٨	٢	**٠,٥٠٨	٢	**٠,٤٨٦	٢
**٠,٦١٤	٣	**٠,٤٥١	٣	**٠,٤٢٠	٣	**٠,٤٢٢	٣
**٠,٦٥٧	٤	**٠,٦٨٤	٤	**٠,٣٨٣	٤	**٠,٤٩٥	٤
**٠,٦٦٣	٥	**٠,٥٩٧	٥	**٠,٥٩٠	٥	**٠,٤٢٧	٥
**٠,٤٧٨	٦	**٠,٧٥٦	٦	**٠,٦٦٩	٦	**٠,٥٣٤	٦
**٠,٧٨٨	٧	**٠,٧٦١	٧	**٠,٧٣٤	٧	**٠,٤٥٥	٧
**٠,٧٤١	٨	**٠,٧١٩	٨	**٠,٦١١	٨	**٠,٦٩٥	٨
**٠,٦٠٧	٩	**٠,٧٢٥	٩	**٠,٦٦٥	٩	**٠,٥٦٣	٩
**٠,٥٧٩	١٠	**٠,٦٤٧	١٠	**٠,٥٩٣	١٠	**٠,٦٥٠	١٠
**٠,٨٠٩	١١	**٠,٥١٨	١١	**٠,٧٣٥	١١	**٠,٧٠٧	١١

**٠,٦٧٢	١٢	**٠,٥٤٦	١٢	**٠,٦٦٤	١٢	**٠,٧٧٥	١٢
**٠,٧٠٧	١٣	**٠,٤٧١	١٣	**٠,٨٠٣	١٣	**٠,٨٠٠	١٣
		**٠,٧١٦	١٤	**٠,٧٥٦	١٤	**٠,٦١٩	١٤
**٠,٦٦٦	١٤	**٠,٧٢١	١٥	**٠,٦٨٠	١٥	**٠,٥٥٠	١٥
		**٠,٦٩٢	١٦	**٠,٧٨٥	١٦	**٠,٧٣٠	١٦
**٠,٧٦٩	١٥	**٠,٥٢٣	١٧	**٠,٦٧٠	١٧	**٠,٧٠٧	١٧
				**٠,٧٥٦	١٨	**٠,٦١٠	١٨

** دالة عند مستوى ٠,٠١

يتضح من الجدول (٢) أن جميع معاملات الارتباط بين درجات العبارات ودرجات المحاور المنتمية لها معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ وهو ما يؤكد صدق تجانس عبارات كل محور وتماسكها فيما بينها، كذلك تم التأكد من تجانس الأبعاد في المحور الأول الخاص بسمات البيئة الإدارية الجاذبة بحساب معاملات الارتباط بين درجات أبعاد المحور الأول والدرجة الكلية للمحور فبلغت ٠,٨٣٠ في حالة بعد المعلمون والعاملون و ٠,٩١١ في حالة الطلاب و ٠,٩٠٥ في حالة المدرسة والمجتمع المحلي وهي معاملات ارتباط دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ ويتأكد من ذلك تجانس أبعاد المحور الأول فيما بينها.

ثبات أداة الدراسة

للتأكد من ثبات الأداة قام الباحث بتطبيق أداة الدراسة الميدانية على عينة عشوائية من أفراد عينة الدراسة، حيث تم التأكد من الثبات بطريقة الفا كرونباخ فكانت كما هي موضحة بجدول (٣):

جدول (٣): معاملات ثبات ألفا-كرونباخ (Cronbach's alpha)، لمحاور استبانة سمات البيئة الإدارية الجاذبة ومعوقاتها

معوقات البيئة الإدارية الجاذبة	سمات البيئة الإدارية الجاذبة				محاور الاستبانة
	المحور الأول ككل	المدرسة والمجتمع المحلي	الطلاب	المعلمون والعاملون	
٠,٩٠٨	٠,٩٠٦	٠,٩١٠	٠,٩١٤	٠,٨٩٢	ألفا-كرونباخ

يتضح من الجدول السابق أن محاور الاستبانة معاملات ثبات مرتفعة ومقبولة إحصائياً، ومما سبق تتأكد

صلاحية استخدام الاستبانة في الدراسة الحالية.

نتائج الدراسة وتفسيراتها

فيما يلي يعرض الباحث نتائج الدراسة ومناقشتها مرتبة على حسب أسئلة الدراسة بالإجابة على كل سؤال، بداية بالتعرف على سمات البيئة الإدارية الجاذبة من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين والمرشدين، ومن ثم التعرف على معوقات البيئة الإدارية الجاذبة من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين والمرشدين و ثم التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة ومتغير (الوظيفة وسنوات الخبرة والمرحلة الدراسية والدورات التدريبية) ثم التعرف على المعالم الأساسية للبيئة الإدارية الجاذبة، وقد اعتمد الباحث في تحديد أهمية درجة موافقة عينة الدراسة على معيار رباعي متدرج، والجدول رقم (٤) يوضح معيار التقدير الرباعي والقيمة الوزنية لدرجة موافقة عينة الدراسة على عبارات الاستبانة .

جدول (٤): محكات تحديد درجة أهمية سمات البيئة الإدارية الجاذبة ومعوقاتها

القيمة الوزنية	درجة الأهمية	مدى الممارسة
أقل من ١,٧٥	درجة واحدة	غير مهمة
أكبر من أو يساوي ١,٧٥ وأقل من ٢,٥	درجتان	متوسطة الأهمية
أكبر من أو يساوي ٢,٥ وأقل من ٣,٢٥	ثلاث درجات	مهمة
من ٣,٢٥ فأكثر	أربع درجات	مهمة جداً

أولاً: التعرف على سمات البيئة الإدارية الجاذبة

حيث ينص السؤال الأول للدراسة على: ما سمات البيئة الإدارية الجاذبة من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين والمرشدين الطلابيين في مدارس التعليم العام للبنين في منطقة القصيم؟ وللإجابة على السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة في المجالات الثلاث وهي: المعلمون والعاملون، والطلاب، والمدرسة والمجتمع المحلي، ومن ثم قام الباحث بحساب المتوسطات والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لكل عبارة في الجداول كما يلي:

جدول (٥) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لسمات البيئة الإدارية الجاذبة من وجهة نظر وكلاء

المدارس والمعلمين والمرشدين الطلابيين في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم في مجال المعلمين والعاملين

م	الفقرات	غير مهمة		متوسطة الأهمية		مهمة		مهمة جداً		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار				
١	يشجع قائد المدرسة العاملين على التجديد والتطوير في العمل المدرسي	١١	٠,٤	٧٧	٢,٨	٥٢٦	١٩,٤	٢١٠٣	٧٧,٤	٣,٧٣٨	٠,٥٢٤	مهمة جداً	٢
٢	تكون لقائد المدرسة رؤية وخطة	٢٢	٠,٨	٨٨	٣,٢	٧٩٤	٢٩,٢	١٨١٣	٦٦,٧	٣,٦١٩	٠,٥٩١	مهمة	٤

مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٢)، العدد (٢)، (ربيع ثاني ١٤٤٠هـ / ديسمبر ٢٠١٨م)

م	الفقرات	غير مهمة		متوسطة الأهمية		مهمة		مهمة جداً		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار				
	واضحة للعمل المدرسي											جداً	
٣	اطلاع العاملين في المدرسة على التعامل والمستجدات في العمل المدرسي	١,٢	٣٣	٤,٥	١٢٢	٣٢,٩	٨٩٤	٦١,٤	١٦٦٨	٣,٥٤٥	٠,٦٤١	مهمة جداً	٨
٤	يوزع العمل المدرسي بطريقة عادلة وموضوعية بين المعلمين والعاملين	١,٢	٣٣	٢,٥	٦٧	١٤,٦	٣٩٨	٨١,٧	٢٢١٩	٣,٧٦٨	٠,٥٤٨	مهمة جداً	١
٥	يستثمر القائد العلاقات غير الرسمية بين العاملين والمشاركة فيها	٨,٩	٢٤٢	١٩,٢	٥٢٢	٣٧,٧	١٠٢٥	٣٤,٢	٩٢٨	٢,٩٧١	٠,٩٤٣	مهمة	١٨
٦	يقيم قائد المدرسة الأداء الوظيفي للعاملين بطريقة علمية وموضوعية	١,٢	٣٣	٥,٣	١٤٣	٣١,٣	٨٥١	٦٢,٢	١٦٩٠	٣,٥٤٥	٠,٦٥٣	مهمة جداً	٩
٧	يعطي القائد فرصة للعاملين عند حدوث الأخطاء أو المشاكل المدرسية	٠,٤	١١	٥,٣	١٤٤	٣٥,٥	٩٦٥	٥٨,٨	١٥٩٧	٣,٥٢٧	٠,٦١٦	مهمة جداً	١٠
٨	يعطي أهمية للعمل بروح الفريق بين جميع العاملين في المدرسة	٠,٠	٠,٠	٥,٣	١٤٣	٢٩,٤	٨٠٠	٦٥,٣	١٧٧٤	٣,٦٠٠	٠,٥٨٨	مهمة جداً	٥
٩	يشجع قائد المدرسة المعلمين والعاملين على حضور الدورات والملتقيات	٤,٩	١٣٣	١٢,٦	٣٤١	٣٩,٧	١٠٨٠	٤٢,٨	١١٦٣	٣,٢٠٥	٠,٨٤١	مهمة	١٥
١٠	يشرك قائد المدرسة العاملين في اتخاذ القرارات المدرسية	٤,١	١١١	١٥,٨	٤٢٩	٣٦,٢	٩٨٤	٤٣,٩	١١٩٣	٣,١٩٩	٠,٨٤٩	مهمة	١٦
١١	لديه القدرة على الانسجام والتفاهم والحوار بين العاملين	٠,٨	٢٢	٦,٩	١٨٧	٢٩,١	٧٩١	٦٣,٢	١٧١٧	٣,٥٤٧	٠,٦٥٩	مهمة جداً	٧
١٢	يقف على احتياجات ومشكلات المعلمين والعاملين في المدرسة	١,٢	٣٣	٥,٦	١٥٣	٢٢,٧	٦١٧	٧٠,٤	١٩١٤	٣,٦٢٤	٠,٦٤٨	مهمة جداً	٣
١٣	يوفر الجو المناسب لإطلاق مواهب المعلمين لجذب الطلاب للتعلم	٠,٨	٢٢	٤,٩	١٣٣	٢٨,٢	٧٦٥	٦٦,١	١٧٩٧	٣,٥٩٦	٠,٦٢٢	مهمة جداً	٦
١٤	يشارك المعلمين أخطاءهم ومشكلاتهم ويساهم في حلها	١,٢	٣٣	٧,٣	١٩٨	٤١,٦	١١٣١	٤٩,٩	١٣٥٥	٣,٤٠٢	٠,٦٧٨	مهمة جداً	١٢
١٥	يتم إعطاء الحوافز والتكريم للعاملين بطرق موضوعية وعادلة	١,١	٣١	٦,٩	١٨٨	٣٦,٠	٩٧٧	٥٦,٠	١٥٢١	٣,٤٦٨	٠,٦٧٥	مهمة جداً	١١
١٦	يقيم قائد المدرسة علاقات إنسانية مع جميع العاملين في المدرسة	٠,٨	٢٢	١٣,٠	٣٥٣	٣٣,٠	٨٩٦	٥٣,٢	١٤٤٦	٣,٣٨٦	٠,٧٣٩	مهمة جداً	١٣
١٧	يشجع قائد المدرسة المعلمين على ابتكار وتنويع وسائل التقويم للطلاب	٣,٦	٩٩	١٢,٢	٣٣١	٣٩,٢	١٠٦٥	٤٥,٠	١٢٢٢	٣,٢٥٥	٠,٨٠٨	مهمة جداً	١٤

خالد الصالحى: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

م	الفقرات	غير مهمة		متوسطة الأهمية		مهمة		مهمة جداً		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار				
١٨	يشجع قائد المدرسة على تبادل الخبرات والزيارات الصفية بين المعلمين	٤,٠	١١٠	٤٨٤	١٧,٨	٩٩١	٣٦,٥	١١٣٢	٤١,٧	٣,١٥٨	٠,٨٥٦	مهمة	١٧
سمات البيئة الإدارية الجاذبة المتعلقة بالمعلمين والعاملين (ككل)													
										٣,٤٥٣	٠,٤٠٥	مهمة جداً	

يظهر من الجدول رقم (٥) لسمات البيئة الإدارية الجاذبة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مجال المعلمين والعاملين أن عبارة رقم (٤) وهي " يوزع العمل المدرسي بطريقة عادلة وموضوعية بين المعلمين والعاملين" حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (٣,٧٦) من (٤) بانحراف معياري (٠,٥٤٨) وهذا يدل على أن من أهم سمات البيئة الإدارية الجاذبة للعمل في نظر أفراد عينة الدراسة توزيع العمل بطريقة عادلة، كما حصلت (١٤) عبارة من أصل (١٨) عبارة على درجة مهمة جداً ، بينما حصلت (٤) عبارات على درجة مهمة، وجاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يستثمر القائد العلاقات غير الرسمية بين المعلمين والمشاركة فيها" أقل متوسط حسابي في مجال المعلمين والعاملين، بمتوسط حسابي (٢,٩٧) وانحراف معياري (٠,٩٤٣)، وهذا يدل على أن العلاقات غير الرسمية مع العاملين لا تحظى بدرجة عالية من الأهمية.

كما يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسمات البيئة الإدارية الجاذبة المتعلقة بالمعلمين والعاملين يتراوح ما بين (٢,٩٧-٣,٧٦) من أصل (٤) في جميع العبارات الواردة في مجال المعلمين والعاملين، ويلاحظ أن الفرق بين أعلى متوسط وأقل متوسط حسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء هذا المجال كان مساوياً (٠,٧٩) وهذا الفرق في المدى يدل على التقارب الكبير في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة المتعلقة بالمعلمين والعاملين.

كما يظهر من الجدول أن درجة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠,٩٤٣-٠,٢٤=٠,٤١٩) مما يشير إلى وجود درجة منخفضة من التشتت مما يعني تقارباً بين استجابات أفراد عينة الدراسة، وقد يكون السبب رغبة أفراد عينة الدراسة في مقترحات البيئة الإدارية الجاذبة المتعلقة بالمعلمين والعاملين.

كما يظهر من الجدول (٥) أنه لا توجد أي عبارة حصلت على درجة متوسطة إذ تراوحت العبارات بين مهمة جداً ومهمة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة ترى الأهمية الكبيرة لهذا المجال.

وبشكل عام فإن سمات البيئة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة حول مجال المعلمين والعاملين حصل على متوسط عام قدره (٣,٤٥) من (٤) ، وبانحراف معياري بلغ (٠,٤٠٥)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة

يرون أن سمات البيئة الإدارية الجاذبة فيما يتعلق بالمعلمين والعاملين مهمة جداً، وقد اتفقت نتائج الدراسة مع دراسة شرف (٢٠١٤)، ودراسة العنزي (١٤٣٣) حيث أكدت على أهمية المعلمين والعاملين في العملية التعليمية، وأن المعلم هو الركيزة الأساسية في عملية التعلم، فعندما يعطى الاهتمام الكبير من قبل القائد المدرسي فهذا سينعكس إيجابياً على أدائه وإنتاجيته، والباحث يرى أهمية دور المعلم كمساعد للقائد المدرسي في صنع البيئة الإدارية الجاذبة للتعلم والإبداع.

الجدول (٦) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لسمات البيئة الإدارية الجاذبة من وجهة نظر وكلاء

المدارس والمعلمين والمرشدين الطلابيين في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم في مجال الطلاب

م	الفقرات	غير مهمة		متوسطة الأهمية		مهمة		مهمة جداً		الانحراف المعياري	المتوسط	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار				
١	يعزز قائد المدرسة القيم الإسلامية في نفوس الطلاب	٠,٠	٠,٠	١,٢	٣٣	١٨,٧	٥٠,٧	٨٠,١	٢١٧٧	٠,٤٣٧	٣,٧٨٩	مهمة جداً	١
٢	يتابع قائد المدرسة تقارير ومستويات التحصيل الطلابي ودراساتها	١,٦	٤٤	٩,٢	٢٥٠	٤١,٢	١١١٩	٤٨,٠	١٣٠٤	٠,٧١٥	٣,٣٥٦	مهمة جداً	٧
٣	ينمي روح التنافس الشريف بين الطلاب للارتقاء بهم سلوكياً وتعليمياً	٠,٤	١١	٢,٨	٧٧	٣٨,٣	١٠٤١	٥٨,٤	١٥٨٨	٠,٥٧٣	٣,٥٤٨	مهمة جداً	٣
٤	يهتم قائد المدرسة بتفوق الطلاب ووصولهم للمراتب المتقدمة في المنافسات	٠,٨	٢٢	٢,٨	٧٧	٣١,٧	٨٦١	٦٤,٧	١٧٥٧	٠,٥٨٧	٣,٦٠٢	مهمة جداً	٢
٥	يعتني بالطلاب المتعثرين ووضع البرامج التربوية لهم	١,٦	٤٤	٧,٢	١٩٥	٣٥,٩	٩٧٦	٥٥,٣	١٥٠٢	٠,٦٩٩	٣,٤٤٩	مهمة جداً	٥
٦	يسمح للطلاب بالتعبير عن آرائهم واحتياجاتهم	١,٦	٤٤	١٢,٦	٣٤١	٣٤,٩	٩٤٨	٥٠,٩	١٣٨٤	٠,٧٥٩	٣,٣٥١	مهمة جداً	٨
٧	يحل مشكلات الطلاب بالأساليب التربوية المناسبة	١,٢	٣٣	٦,٩	١٨٧	٤٢,٣	١١٥٠	٤٩,٦	١٣٤٧	٠,٦٧٢	٣,٤٠٣	مهمة جداً	٦
٨	يتابع قائد المدرسة مستويات وتحصيل الطلاب بشكل دوري	٣,٢	٨٨	١١,٤	٣٠٩	٤٣,٠	١١٦٩	٤٢,٤	١١٥١	٠,٧٧٩	٣,٢٥٠	مهمة جداً	١٠
٩	يتحاور مع الطلاب لتطوير طرق التدريس ومواطن الجذب في التعليم	٦,٥	١٧٦	١٣,٩	٣٧٧	٤٩,٩	١٣٥٧	٨٠,٧	٢٩٠٧	٠,٨٣٣	٣,٠٢٩	مهمة	١٧
١٠	يعطي الطلاب فرصة المشاركة في صنع القرارات المدرسية	١٢,١	٣٣٠	٢٨,٩	٧٨٤	٣٥,٠	٩٥١	٦٥,٢	٢٥٢	٠,٩٦٤	٢,٧٠٩	مهمة	١٨
١١	يعمل على رصد ودراسة	٤,٠	١١٠	٢٠,٢	٥٤٩	٤٠,٩	١١١٢	٩٤,٦	٢٤٦	٠,٨٤٢	٣,٠٦٥	مهمة	١٦

خالد الصالحى: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

م	الفقرات	غير مهمة		متوسطة الأهمية		مهمة		مهمة جداً		الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار	%	تكرار			
	المشكلات الطلابية قبل وقوعها											
١٢	يراعي الظروف الأسرية للطلاب ويتواصل مع أسرهم	٩٩	٣٠٦	٦,٥	١٧٧	٣١,١	٨١٧	٥٩,٨	١٦٢٤	٠,٧٧٣	مهمة جداً	٤
١٣	يقوم بتوعية الطلاب بالمشكلات الصحية والبيئية	١١٠	٤٠	١٢,١	٣٢٨	٤٣,٥	١١٨٣	٤٠,٣	١٠٩٦	٠,٨٠٣	مهمة	١٣
١٤	ينمي ويشجع على المواهب والابتكارات ويتابعها باهتمام	١٢١	٤,٥	١١,٣	٣٠٦	٣٤,٩	٩٤٨	٤٩,٤	١٣٤٢	٠,٨٣٦	مهمة جداً	٩
١٥	يعزز في الطلاب عنصر القيادة من حيث تكليفهم بمهام داخل اللجان المدرسية	٥٥	٢,٠	١٥,٤	٤١٩	٤١,٣	١١٢٣	٤١,٢	١١٢٠	٠,٧٧٥	مهمة	١٢
١٦	المساهمة في تلبية رغبات وهوايات الطلاب المتعثرين وتشجيعهم	٧٧	٢,٨	١٦,٥	٤٤٩	٣٨,٢	١٠٣٨	٤٢,٤	١١٥٣	٠,٨١٤	مهمة	١٤
١٧	يحرص على تنوع أساليب التحفيز المادي والمعنوي للطلاب	٦٦	٢,٤	١٥,٠	٤٠٧	٤٠,٢	١٠٩٣	٤٢,٤	١١٥١	٠,٧٨٧	مهمة	١١
١٨	يساهم في تنمية المواهب والكشف عن الموهوبين ووضع البرامج اللازمة لهم	١١٠	٤,٠	١٥,٣	٤١٥	٤٠,٩	١١١١	٣٩,٨	١٠٨١	٠,٨٢٨	مهمة	١٥
سمات البيئة الإدارية الجاذبة المتعلقة بالطلاب (ككل)												
			٣,٢٩٥							٠,٤٨٩	مهمة جداً	

يظهر من الجدول رقم (٦) لسمات البيئة الإدارية الجاذبة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مجال الطلاب أن عبارة رقم (١) وهي " يعزز قائد المدرسة القيم الإسلامية في نفوس الطلاب " حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (٣,٧٨) من (٤) بانحراف معياري (٠,٤٣٧) وهذا يدل على أن من أهم سمات البيئة الإدارية الجاذبة للعمل في نظر أفراد عينة الدراسة في مجال الطلاب أن يعزز قائد المدرسة القيم الإسلامية في نفوس الطلاب، كما حصلت (١٠) عبارات من أصل (١٨) عبارة على درجة مهمة جداً ، بينما حصلت (٨) عبارات على درجة مهمة، وجاءت العبارة رقم (١٠) والتي تنص على " يعطي الطلاب فرصة المشاركة في صنع القرارات المدرسية " أقل متوسط حسابي في مجال الطلاب، بمتوسط حسابي (٢,٧٠) وانحراف معياري (٠,٩٦٤)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن مشاركة الطلاب في صنع القرارات المدرسية ليست بالأهمية الكبيرة بالنسبة للبيئة الإدارية الجاذبة .

كما يتضح من الجدول إن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسّمات البيئة الإدارية الجاذبة المتعلقة بالطلاب يتراوح ما بين (٢,٧٠-٣,٧٨) من أصل (٤) في جميع العبارات الواردة في مجال الطلاب، ويلاحظ أن الفرق بين أعلى متوسط وأقل متوسط حسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء هذا المجال كان مساوياً (١,٠٨) وهذا الفرق في المدى يدل اختلاف وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول أهمية بعض السمات المقترحة للبيئة الإدارية الجاذبة المتعلقة بالطلاب.

ويظهر من الجدول أن درجة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠,٩٦٤-٠,٥٧٣=٠,٣٩١) مما يشير إلى وجود درجة منخفضة من التشتت مما يعني تقارباً بين استجابات أفراد عينة الدراسة، وقد يكون السبب رغبة أفراد عينة الدراسة في مقترحات البيئة الإدارية الجاذبة المتعلقة بالطلاب.

كما يظهر من الجدول أنه لا توجد أي عبارة حصلت على درجة متوسطة إذ تراوحت العبارات بين مهمة جداً ومهمة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة ترى الأهمية الكبير لهذا المجال.

وبشكل عام فإن سمات البيئة الإدارية لدى أفراد عينة الدراسة حول مجال الطلاب حصل على متوسط عام قدره (٣,٢٩) من (٤) ، وبانحراف معياري بلغ (٠,٤٨٩)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن سمات البيئة الإدارية الجاذبة فيما يتعلق بالطلاب مهمة جداً، والطلاب هو الركيزة الأساسية في العملية التعليمية، لذا عندما يضع القائد المدرسي الاهتمام الكبير في خطته المدرسية الوسائل المناسبة في جذب الطالب إلى البيئة المدرسية؛ فإنه يكون حقق أمراً مهماً في العملية التعليمية، وهذا ما أكدته دراسة هول (Hohl,2006)، والذي أكدت على أن على قائد المدرسة أن يلبى حاجات الطلاب النفسية من الانتماء والتحصيل والحرية، وقد أكدت أطروحة جلاسير (١٩٩٢)، أن هناك علاقة بين المناخ المدرسي والتحصيل الدراسي لدى الطلاب.

جدول (٧) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات والانحرافات المعيارية لسّمات البيئة الإدارية الجاذبة من وجهة نظر وكلاء

المداس والمعلمين والمرشدين الطلابيين في مدارس التعليم العام بمنطقة القصيم في مجال المدرسة والمجتمع المحلي

م	الفقرات	غير مهمة		متوسطة الأهمية		مهمة		مهمة جداً		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
١	يسعى قائد المدرسة بشكل مستمر على تطوير وتحسين البيئة المدرسية	٠,٠	٠,٠	٤,٥	١٢١	٧٨٤	٢٨,٩	١٨١٢	٦٦,٧	٣,٦٢٢	٠,٥٦٩	مهمة جداً	٣
٢	يحرص على إقامة المعارض والخفلات والمسابقات	٤,٩	١٣٢	٢١,١	٥٧٢	١٠٠٣	٣٦,٩	١٠١٠	٣٧,٢	٣,٠٦٤	٠,٨٧٩	مهمة	١٥

خالد الصالحي: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية المجاذبة في مدارس ...

م	الفقرات	غير مهمة		متوسطة الأهمية		مهمة		مهمة جداً		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
	المدرسية												
٣	يتعامل القائد بمرونة عند تطبيقه للأنظمة واللوائح المدرسية	٥٥	٢,٠	٨,١	٢١٩	٧,٠	٧٠٦	٢٦,٠	١٧٢٧	٦٣,٩	٠,٧٢٠	مهمة جداً	٦
٤	ينظم زيارات ميدانية للمرافق الحكومية والمؤسسات الأهلية والمجتمع المحلي	١٩٨	٧,٣	٢٢,٢	٦٠٢	١٠,٤٧	٣٨,٥	٣٢,٠	٨٧٠	٣٢,٠	٠,٩١٢	مهمة	١٦
٥	يشجع قائد المدرسة على تكريم طلابها والتواصل معهم حتى بعد التخرج	٢٩٧	١٠,٩	٢٧,٣	٧٤١	٨٧٥	٣٢,٢	٢٩,٦	٨٠٤	٢٩,٦	٠,٩٨٤	مهمة	١٧
٦	يهتم قائد المدرسة بتوفير وسائل الترفيه والجذب لمرافق المدرسة	٥٥	٢,٠	١٣,٩	٣٧٧	١١٢٢	٤١,٣	٤٢,٨	١١٦٣	٤٢,٨	٠,٧٦٦	مهمة جداً	١١
٧	يحرص قائد المدرسة على تفعيل مراكز التعلم في المدرسة وتشجيع الطلاب عليها	٤٤	١,٦	٤,٩	١٣٣	١١٠,٤	٤٠,٦	٥٢,٩	١٤٣٦	٥٢,٩	٠,٦٦٥	مهمة جداً	٨
٨	يحرص على توفير ومتابعة الوسائل التعليمية والتقنيات الحديثة في المدرسة	٢٢	٠,٨	٥,٧	١٥٥	٩٣٩	٣٤,٦	٥٨,٩	١٦٠١	٥٨,٩	٠,٦٤٢	مهمة جداً	٧
٩	يوفر قائد المدرسة بيئة مشجعة على البحث والابتكار داخل المدرسة	٥٥	٢,٠	٧,٤	٢٠٠	١٣٥٣	٤٩,٨	٤٠,٨	١١٠٩	٤٠,٨	٠,٦٩٠	مهمة جداً	١٠
١٠	يعمل قائد المدرسة على تحسين وتجميل ممرات ومرافق المدرسة بالعبارات الهادفة	١٣٢	٤,٩	٤٦٣	١٧,٠	٩٨٢	٣٦,١	٤٢,٠	١١٤٠	٤٢,٠	٠,٨٧٣	مهمة	١٣
١١	يحرص قائد المدرسة على توفير شروط الأمن والسلامة في المبنى المدرسي	٢٢	٠,٨	٦,١	١٦٦	٥٢٨	١٩,٤	٧٣,٦	٢٠٠١	٧٣,٦	٠,٦٢٩	مهمة جداً	١
١٢	يحرص قائد المدرسة على جودة المقاعد المناسبة في الغرف الصفية	٢٢	٠,٨	٦,٥	١٧٧	٦٨٨	٢٥,٣	٦٧,٤	١٨٣٠	٦٧,٤	٠,٦٤٨	مهمة جداً	٥
١٣	يتابع قائد المدرسة صيانة ونظافة المدرسة بشكل دوري	٠,٠	٠,٠	٥,٧	١٥٤	٧٢٤	٢٦,٦	٦٧,٧	١٨٣٩	٦٧,٧	٠,٥٩١	مهمة جداً	٤
١٤	يستفيد من المجتمع المحلي في المشاركة في تطوير العمل المدرسي والأنشطة الطلابية	١١٠	٤,٠	١٧,٠	٤٦٢	١١٥٥	٤٢,٥	٣٦,٤	٩٩٠	٣٦,٤	٠,٨٢٧	مهمة	١٤

م	الفقرات	غير مهمة		متوسطة الأهمية		مهمة		مهمة جداً	المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الأهمية	ترتيب الأهمية		
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار							
١٥	يتابع باستمرار اقتراحات واحتياجات أولياء الأمور حول أبنائهم	٦٦	٢,٤	٣٢٨	١٢,١	١٣١٥	٤٨,٤	١٠٠٨	٣,٢٠٢	٠,٧٤١	مهمة	١٢		
١٦	يشجع على توظيف التقنيات التعليمية الحديثة في تنفيذ البرامج المدرسية	٤٤	١,٦	٢٥٥	٩,٤	١١٣٤	٤١,٧	١٢٨٤	٣,٣٤٦	٠,٧١٥	مهمة جداً	٩		
١٧	يحرص على توفير احتياجات المدرسة قبل بدء العام الدراسي	٣٣	١,٢	٧٨	٢,٩	٦٧٨	٢٥,٠	١٩٢٨	٣,٦٥٧	٠,٥٩٧	مهمة جداً	٢		
سمات البيئة الإدارية الجاذبة المتعلقة بالمدرسة والمجتمع المحلي (ككل)												٣,٣٤٢	٠,٤٥١	مهمة جداً

يظهر من الجدول رقم (٧) لسمات البيئة الإدارية الجاذبة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة في مجال المدرسة والمجتمع المحلي أن عبارة رقم (١١) وهي " يحرص قائد المدرسة على توفر شروط الأمن والسلامة في المبنى المدرسي " حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (٣,٦٥) من (٤) بانحراف معياري (٠,٦٢٩) وهذا يدل على أن من أهم سمات البيئة الإدارية الجاذبة للعمل في نظر أفراد عينة الدراسة في مجال المدرسة والمجتمع المحلي حرصهم على توفير شروط السلامة في المبنى المدرسي ، كما حصلت (١١) عبارة من أصل (١٧) عبارة على درجة مهمة جداً ، بينما حصلت (٦) عبارات على درجة مهمة، وجاءت العبارة رقم (٥) والتي تنص على " يشجع قائد المدرسة على تكريم طلابها والتواصل معهم حتى بعد التخرج " أقل متوسط حسابي في مجال المعلمين والعاملين، بمتوسط حسابي (٢,٨٠) وانحراف معياري (٠,٩٨٤)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن التواصل مع الطلاب بعد تخرجهم من المدرسة ليست بالأهمية الكبيرة بالنسبة للبيئة الإدارية الجاذبة .

كما يتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لسمات البيئة الإدارية الجاذبة المتعلقة بالمدرسة والمجتمع المحلي يتراوح ما بين (٢,٨٠-٣,٦٥) من أصل (٤) في جميع العبارات الواردة في هذا المجال، ويلاحظ أن الفرق بين أعلى متوسط وأقل متوسط حسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة إزاء هذا المجال كان مساوياً (٠,٨٥) وهذا الفرق في المدى يدل على التقارب الكبير في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة المتعلقة بالمدرسة والمجتمع المحلي .

خالد الصالحى: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

ويظهر من الجدول أن درجة الانحراف المعياري تتراوح بين (٠,٩٨٤-٠,٥٩١=٠,٣٩٣) مما يشير إلى وجود درجة منخفضة من التشتت مما يعني تقارباً بين استجابات أفراد عينة الدراسة، وقد يكون السبب رغبة أفراد عينة الدراسة في مقترحات البيئة الإدارية الجاذبة المتعلقة بالمدرسة والمجتمع المحلي.

كما يظهر من الجدول أنه لا توجد أي عبارة حصلت على درجة متوسطة إذ تراوحت العبارات بين مهمة جداً ومهمة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة ترى الأهمية الكبيرة لهذا المجال.

وبشكل عام فإن سمات البيئة الإدارية الجاذبة لدى أفراد عينة الدراسة حول مجال المدرسة والمجتمع المحلي حصل على متوسط عام قدره (٣,٣٤) من (٤) ، وانحراف معياري بلغ (٠,٤٥١)، وهذا يدل على الموافقة بدرجة كبيرة جداً من أفراد عينة الدراسة على سمات البيئة الإدارية الجاذبة فيما يتعلق بالمدرسة والمجتمع المحلي، والعلاقة بين المدرسة والمجتمع في كثير من الدراسات تكون شبه مفقودة ، كما أكدته دراسة شرف (٢٠١٤)، ودراسة السكران (٢٠١٢)، ودراسة رباح (٢٠٠٨)، لذا على القائد المدرسي لكي يحظى ببيئة مدرسية فاعلة وجاذبه، أن يهتم بالعلاقة القوية بين المدرسة ومجتمعه المحلي، وتكون العلاقة تبادلية سواءً ما يخص مصالح المدرسة الفنية، أو الدور الذي من خلاله يسهل التواصل الجيد في بناء الطالب وتربيته مشاركة بين البيت والمدرسة.

جدول (٨) مجموع التكرارات والمتوسطات والانحراف المعياري والنسب المئوية والترتيب

لكل مجالات سمات البيئة الإدارية الجاذبة

الترتيب	النسبة المئوية	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	عدد العبارات	المجال
١	٦٩	٠,٤٠٥	٣,٤٥٣	١٨	المعلمون والعاملون
٣	٦٥,٩	٠,٤٨٩	٣,٢٩٥	١٨	الطلاب
٢	٦٦,٨	٠,٤٥١	٣,٣٤٢	١٧	المدرسة والمجتمع المحلي
	٦٧,٢	٠,٤٤٨	٣,٣٦	٥٣	المجموع

يتضح من الجدول رقم (٨) أن مجال المعلمين والعاملين في سمات البيئة الإدارية الجاذبة حصل على الترتيب الأول بمتوسط حسابي (٣,٤٥) وانحراف معياري (٠,٤٠٥) وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة جميع من هو على وظيفة (معلم) يريد تحقيق الذات أولاً، كما أن جميع المجالات حصلت على متوسطات حسابية بدرجة مرتفعة جداً، والمتوسط العام للمجالات حصل على (٣,٣٦) من (٤) وهي درجة عالية تدل على أهمية المجالات في بناء معالم للبيئة الإدارية الجاذبة.

ثانياً: التعرف على معوقات البيئة الإدارية الجاذبة

حيث ينص السؤال الثاني للدراسة على: "ما المعوقات أمام قائدي مدارس التعليم العام في تحقيقهم للبيئة الإدارية الجاذبة من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين والمرشدين الطلابيين بمنطقة القصيم؟"، وللإجابة على السؤال تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على عبارات الاستبانة في معوقات البيئة الإدارية الجاذبة كما يلي:

جدول (٩) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لمعوقات البيئة الإدارية الجاذبة من وجهة نظر

وكلاء المدارس والمعلمين والمرشدين

م	الفقرات	غير موافق		لا أدري		موافق		المتوسط	الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب
		نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار				
١	ضعف الإمكانيات المادية المتاحة من قبل وزارة التعليم لقائد المدرسة	١٤,١	٣٨٢	١٠,٢	٢٧٧	٢٩,١	٧٩٢	٣,٠٨٣	١,٠٦٠	كبيرة	٣
٢	ضعف المشاركة المجتمعية والمؤسسات الأهلية لقائد المدرسة	٦,٠	١٦٤	١٥,٧	٤٢٦	٣٥,٣	٩٥٩	٣,١٥٢	٠,٨٩٧	كبيرة	٢
٣	مركزية قائد المدرسة في التعامل مع البيئة المدرسية	١٩,٠	٥١٧	١٣,٣	٣٦١	٤٠,٣	١٠٩٤	٢,٧٦١	١,٠٥٤	كبيرة	٨
٤	قلة الصلاحيات الممنوحة لقائد المدرسة	١٧,٠	٤٦٢	١٣,٤	٣٦٤	٣٧,١	١٠٠٨	٢,٨٥١	١,٠٥٧	كبيرة	٦
٥	قلة تعاون المعلمين مع إدارة المدرسة في التخطيط والتنفيذ	٢٥,٥	٦٩٢	٨,٤	٢٢٨	٤٠,٠	١٠٨٦	٢,٦٦٨	١,١٢٠	كبيرة	١١
٦	ندرة تواصل ومشاركة أولياء أمور الطلاب مع أنشطة المدرسة	١٥,٨	٤٣٠	٥,١	١٣٨	٣٩,٣	١٠٦٩	٣,٠٣٠	١,٠٤٠	كبيرة	٤
٧	كثرة الخلافات والصراعات بين العاملين في المدرسة	٤٥,٦	١٢٣٨	٧,٧	٢٠٩	٢٥,٤	٦٩١	٢,٢٢٥	١,٢٣٠	متوسطة	١٥
٨	عدم جاهزية المبني المدرسي ليساعد إدارة المدرسة بأن تكون إدارته جاذبة	٢٩,٤	٧٩٨	٣,٧	١٠١	٣٤,٠	٩٢٥	٢,٧٠٤	١,٢٠٦	كبيرة	١٠
٩	زيادة أعداد الطلاب في قاعات الدراسة	١٦,٥	٤٤٨	٢,١	٥٦	٢٩,٨	٨٠٩	٣,١٦٦	١,٠٨٢	كبيرة	١
١٠	كثرة الأعباء والمهام الملقاة على قائد المدرسة	١٣,٤	٣٦٣	١٢,٠	٣٢٧	٣٦,١	٩٨٠	٢,٩٩٨	١,٠٢٠	كبيرة	٥
١١	ضعف الوعي الإداري	٣٤,٩	٩٤٨	١٣,٧	٣٧٣	٢٩,٩	٨١٢	٢,٣٨٠	١,١٦٨	متوسطة	١٣

خالد الصالحى: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

م	الفقرات	غير موافق		لا أدري		موافق		موافق جداً		الانحراف المعياري	درجة الموافقة	الترتيب		
		تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة	تكرار	نسبة					
	والتخطيط الجيد لدى قائد المدرسة													
١٢	عدم رغبة بعض العاملين في التغيير ومواجهة قائد المدرسة بذلك	٤٨١	١٧,٧	٤١٥	١٥,٣	١٠٧٠	٣٩,٤	٧٥١	٢٧,٦	١,٠٤١	كبيرة	٧		
١٣	المبنى المدرسي غير جاهز ليساهم في البيئة الإدارية الجاذبة	٧٢٤	٢٦,٦	٢٣٠	٨,٥	٨٨٦	٣٢,٦	٨٧٧	٣٢,٣	١,١٧٨	كبيرة	٩		
١٤	الضوابط التي تحددها إدارة التعليم لا تسمح بانفتاح المدرسة على المجتمع	٦٧٣	٢٤,٨	٥١٥	١٩,٠	٧٥١	٢٧,٦	٧٧٨	٢٨,٦	١,١٤٤	كبيرة	١٢		
١٥	انشغال قائد المدرسة في أعماله الخاصة عن تكوين بيئة إدارية جاذبة	١٠٦٢	٣٩,١	٤٩٥	١٨,٢	٥٥٥	٢٠,٤	٦٠٥	٢٢,٣	١,١٩١	متوسطة	١٤		
معوقات البيئة الإدارية الجاذبة (ككل)												٢,٧٥٧	٠,٦٧٣	كبيرة

يظهر من الجدول رقم (٩) لمعوقات البيئة الإدارية الجاذبة من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة أن عبارة رقم (٩) وهي "زيادة أعداد الطلاب في قاعات الدراسة" حصلت على أعلى متوسط حسابي قدره (٣,١٦) من (٤) بانحراف معياري (١,٠٨٢) وهذا يدل على أن زيادة أعداد الطلاب في القاعات الدراسية من أهم المعوقات التي تواجه قائد المدرسة في توفير بيئة إدارية جاذبة، كما حصلت (١٢) عبارة من أصل (١٥) عبارة على درجة موافقة كبيرة جداً، بينما حصلت (٣) عبارات على درجة متوسطة، وهذا يدل على أن القائد المدرسي يواجه معوقات كثيرة تجاه توفير بيئة إدارية جاذبة، وجاءت العبارة رقم (٧) والتي تنص على "كثرة الخلافات والصراعات بين العاملين في المدرسة" أقل متوسط حسابي في مجال المعوقات، بمتوسط حسابي (٢,٢٢) وانحراف معياري (١,٢٣٠)، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة يرون أن الصراعات بين العاملين في المدرسة لا تمثل عائقاً أمام القائد المدرسي في توفير بيئة إدارية جاذبة، وقد يستنتج من هذا قلة الصراعات المدرسية بين العاملين في مدارس التعليم العام في منطقة القصيم.

ويتضح من الجدول أن المتوسطات الحسابية لاستجابة أفراد عينة الدراسة لمعوقات البيئة الإدارية الجاذبة يتراوح ما بين (٢,٢٢-٣,١٦) من أصل (٤) في جميع العبارات الواردة، ويلاحظ أن الفرق بين أعلى متوسط وأقل متوسط حسابي لاستجابات أفراد عينة الدراسة تجاه معوقات البيئة الإدارية الجاذبة كان مساوياً (٠,٩٤)

وهذا الفرق في المدى يدل على التقارب الكبير في وجهات نظر أفراد عينة الدراسة حول معوقات البيئة الإدارية الجاذبة.

ويظهر من الجدول أن درجة الانحراف المعياري تتراوح بين (١,٢٣٠-٠,٨٩٧=٠,٣٣٣) مما يشير إلى وجود درجة منخفضة من التشتت مما يعني تقارباً بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول المعوقات التي تواجه القائد المدرسي في توفير بيئة إدارية جاذبة.

كما يظهر من الجدول أنه لا توجد أي عبارة حصلت على درجة منخفضة إذ تراوحت العبارات بين كبيرة جداً، ومتوسطة، وهذا يدل على أن أفراد عينة الدراسة ترى أن المعوقات تقف أمام القائد المدرسي ويجب تذليلها ليستطيع توفير بيئة إدارية جاذبة.

وبشكل عام فإن معوقات البيئة الإدارية الجاذبة لدى أفراد عينة الدراسة حصل على متوسط عام قدره (٢,٧٥) من (٤)، وانحراف معياري بلغ (٠,٦٧٣)، وهذا يدل على الموافقة بدرجة كبيرة من أفراد عينة الدراسة على معوقات البيئة الإدارية الجاذبة.

وتوضيح الباحث للمعوقات التي تقف أمام القائد المدرسي تجاه بناء البيئة الإدارية الجاذبة، لكي يضع الدليل الواضح أمام القيادات المدرسية فيما يخص المعوقات؛ لكي يسارع بتجنبها أو البحث عن وسائل مناسبة لتقليل تلك المعوقات، بالمشاركة مع المعلمين والطلاب، والمجتمع المحلي للمدرسة، وهذا ما تناولته دراسة العنزي (١٤٣٣)، ودراسة كعكي (٢٠٠٣).

ثالثاً: التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين آراء أفراد عينة الدراسة حسب (المرحلة الدراسية، الوظيفة، والدورات التدريبية، وسنوات الخبرة)

وللتعرف على هذه الفروق، حدد الباحث السؤال الثالث: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين آراء عينة الدراسة حسب (المرحلة الدراسية، الوظيفة، والدورات التدريبية، وسنوات الخبرة)؟

ولتحديد الفروق ذات الدلالة الإحصائية بين أفراد عينة الدراسة حول هذه تم استخدام المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية، وتحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA)، فكانت النتائج كما يلي:

خالد الصالحى: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

١. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمقترحات أفراد عينة الدراسة حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة ومعوقاتها يعزى لمتغير المرحلة الدراسية:

جدول (١٠): المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة ومعوقاتها لمتغير المرحلة الدراسية

معوقات البيئة الإدارية الجاذبة		سمات البيئة الإدارية الجاذبة								المرحلة الدراسية
		المحور الأول ككل		المدرسة والمجتمع المحلي		الطلاب		المعلمون والعاملون		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
١٠,٧٦٢	٤٢,٣٦٠	٢٠,٩٠١	١٨٠,٤٨٩	٧,٩٧٥	٥٧,٩٢٩	٩,٠٥٧	٥٩,٩٠٤	٦,٩٣٠	٦٢,٦٥٧	ابتدائي
١٠,٠٧٤	٣٨,٦٠٩	١٩,٨٨٨	١٧٨,٥١٢	٦,٨٠٦	٥٦,٥٤٩	٨,٢٩٠	٥٩,٥٩٩	٦,٩٠٢	٦٢,٣٦٤	متوسط
٨,٣٩٢	٤٣,٠٥٧	٢١,٦٣٣	١٧٤,٩٢٥	٧,٩٠٨	٥٥,٥٥٧	٨,٩٣١	٥٨,١٥٦	٨,١٠٨	٦١,٢١٢	ثانوي
١٠,٠٩٢	٤١,٣٥٣	٢٠,٩١١	١٧٨,٢٦٩	٧,٦٥٩	٥٦,٨١٠	٨,٨٠٩	٥٩,٣٠٨	٧,٢٩٩	٦٢,١٥١	العينة الكلية

جدول (١١): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة

ومعوقاتها لمتغير المرحلة الدراسية

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير التابع	سمات البيئة الإدارية الجاذبة
٠,٠١	٩,٤٠٩	٤٩٨,١٤٥	٢	٩٩٦,٢٩٠	بين المجموعات	المعلمون والعاملون	
		٥٢,٩٤٤	٢٧١٤	١٤٣٦٩٠,٥٣٨	داخل المجموعات		
			٢٧١٦	١٤٤٦٨٦,٨٢٨	المجموع الكلي		
٠,٠١	٩,٥٩٩	٧٤٠,١٥٣	٢	١٤٨٠,٣٠٥	بين المجموعات	الطلاب	
		٧٧,١١٠	٢٧١٤	٢٠٩٢٧٦,٨٤٨	داخل المجموعات		
			٢٧١٦	٢١٠٧٥٧,١٥٣	المجموع الكلي		
٠,٠١	٢٢,٦٤٢	١٣٠٧,٤٢١	٢	٢٦١٤,٨٤٢	بين المجموعات	المدرسة والمجتمع المحلي	
		٥٧,٧٤٣	٢٧١٤	١٥٦٧١٣,٧٨٢	داخل المجموعات		
			٢٧١٦	١٥٩٣٢٨,٦٢٣	المجموع الكلي		
٠,٠١	١٦,١٦٨	٦٩٩١,٥٨١	٢	١٣٩٨٣,١٦٢	بين المجموعات	المحور الأول ككل	
		٤٣٢,٤٢٩	٢٧١٤	١١٧٣٦١٣,١٦٤	داخل المجموعات		
			٢٧١٦	١١٨٧٥٩٦,٣٢٧	المجموع الكلي		
٠,٠١	٥٠,٣٨٠	٤٩٥١,٥١٤	٢	٩٩٠٣,٠٢٩	بين المجموعات	معوقات البيئة الإدارية الجاذبة	
		٩٨,٢٨٤	٢٧١٤	٢٦٦٧٤١,٧٧٤	داخل المجموعات		
			٢٧١٦	٢٧٦٦٤٤,٨٠٢	المجموع الكلي		

خالد الصالحى: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

أما في معوقات البيئة الإدارية الجاذبة فنلاحظ أنه توجد فروق دالة إحصائية عن مستوى ٠,٠١ بين المرحلة الابتدائية والمرحلة المتوسطة لصالح المرحلة الابتدائية، كذلك توجد فروق دالة إحصائية عن مستوى ٠,٠١ بين المرحلة المتوسطة والمرحلة الثانوية لصالح المرحلة الثانوية، وهو ما يؤكد على أن أقل المراحل الدراسية من حيث درجة وجود معوقات البيئة الإدارية الجاذبة هي المرحلة المتوسطة، ويمكن ترتيب المراحل الدراسية من حيث درجة وجود معوقات البيئة الإدارية الجاذبة كالتالي: المرحلة الثانوية ثم المرحلة الابتدائية ثم المرحلة المتوسطة.

٢. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمقترحات أفراد عينة الدراسة حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة ومعوقاتها يعزى لمتغير الوظيفة

جدول (١٣): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد العينة حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة

ومعوقاتها يعزى لمتغير الوظيفة

معوقات البيئة الإدارية الجاذبة		سمات البيئة الإدارية الجاذبة								الوظيفة
		المعلمون والعاملون		الطلاب		المدرسة والمجتمع المحلي		المحور الأول ككل		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
١١,٣٠٣	٣٧,٤٤٨	١٧,٧٤٢	١٨٩,٩٠١	٥,٢٩١	٦١,٤٥٦	٩,١٩٩	٦٣,٠٠٨	٦,٠٣٥	٦٥,٤٣٧	وكيل
١٠,١٠٢	٤٢,٠٤٥	٢٠,٩٦٤	١٧٥,٩١٥	٧,٦٣٧	٥٦,٠٥٥	٨,٨٠٨	٥٨,٣١٣	٧,٥٣٥	٦١,٥٤٧	معلم
٧,١٦٣	٣٩,٢٠٩	١٥,٥٨٩	١٨٧,٠٢١٧	٧,٨٨٣	٥٨,٧٧٢	٤,٩١١	٦٤,٢٩٥	٤,٦٨٠	٦٤,١٥٠	مرشد طلابي
١٠,٠٩٢	٤١,٣٥٣	٢٠,٩١١	١٧٨,٢٦٩	٧,٦٥٩	٥٦,٨١٠	٨,٨٠٩	٥٩,٣٠٨	٧,٢٩٩	٦٢,١٥١	العينة الكلية

جدول (١٤): دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة ومعوقاتها يعزى لمتغير الوظيفة

مستوى الدلالة	قيمة "ف"	متوسط المربعات	درجة الحرية	مجموع المربعات	مصدر التباين	المتغير التابع	سمات البيئة الإدارية الجاذبة
٠,٠١	٤٣,٩٦٧	٢٢٧٠,٣٥٩	٢	٤٥٤٠,٧١٨	بين المجموعات	المعلمون والعاملون	
		٥١,٦٣٨	٢٧١٤	١٤٠١٤٦,١١٠	داخل المجموعات		
			٢٧١٦	١٤٤٦٨٦,٨٢٨	المجموع الكلي		
٠,٠١	٨١,٦٠٠	٥٩٧٧,٢٦٢	٢	١١٩٥٤,٥٢٤	بين المجموعات	الطلاب	
		٧٣,٢٥١	٢٧١٤	١٩٨٨٠٢,٦٣٠	داخل المجموعات		
			٢٧١٦	٢١٠٧٥٧,١٥٣	المجموع الكلي		

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المدرسة والمجتمع المحلي	بين المجموعات	٧٦٧٨,٩٧٠	٢	٣٨٣٩,٤٨٥	٦٨,٧١٣	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٥١٦٤٩,٦٥٤	٢٧١٤	٥٥,٨٧٧		
	المجموع الكلي	١٥٩٣٢٨,٦٢٣	٢٧١٦			
المحور الأول ككل	بين المجموعات	٦٦٦٧٧,٥٣٢	٢	٣٣٣٣٨,٧٦٦	٨٠,٢٧١	٠,٠١
	داخل المجموعات	١١٢٠٩١٨,٧٩٤	٢٧١٤	٤١٣,٠١٤		
	المجموع الكلي	١١٨٧٥٩٦,٣٢٧	٢٧١٦			
معوقات البيئة الإدارية الجاذبة	بين المجموعات	٦٠٦٧,٩٦٥	٢	٣٠٣٣,٩٨٢	٣٠,٤٣٢	٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٧٠٥٧٦,٨٣٧	٢٧١٤	٩٩,٦٩٧		
	المجموع الكلي	٢٧٦٦٤٤,٨٠٢	٢٧١٦			

يتضح من الجدول (١٤) أنه: توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ في استجابات أفراد العينة حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة كدرجة كلية وفي أبعادها الفرعية راجعة لاختلاف الوظيفة، وتوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ في استجابات أفراد العينة حول معوقات البيئة الإدارية الجاذبة لاختلاف الوظيفة، وللتعرف على الفروق الدالة بين استجابات أفراد عينة الدراسة حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة ومعوقاتها تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD فكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٥): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة من الوظائف المختلفة حول

سمات البيئة الإدارية الجاذبة ومعوقاتها

المتغير التابع	الوظائف	وكيل (م=٦٥,٤٣٧)	معلم (م=٦١,٥٤٧)
المعلمون والعاملون	معلم (م=٦١,٥٤٧)	**٣,٨٨٩	
	مرشد (م=٦٤,١٥٠)	١,٢٨٧	**٢,٦٠٢
الطلاب	الوظائف	وكيل (م=٦٣,٠٠٨)	معلم (م=٥٨,٣١٣)
	معلم (م=٥٨,٣١٣)	**٤,٦٩٥	
سمات البيئة الإدارية الجاذبة	الوظائف	وكيل (م=٦١,٤٥٦)	معلم (م=٥٦,٠٥٥)
	معلم (م=٥٦,٠٥٥)	**٥,٤٠٢	
المدرسة والمجتمع المحلي	الوظائف	وكيل (م=٦٣,٠٠٨)	معلم (م=٥٨,٣١٣)
	مرشد (م=٥٨,٣١٣)	**٢,٦٨٥	**٢,٧١٧
المحور الأول ككل	الوظائف	وكيل (م=١٨٩,٩٠١)	معلم (م=١٧٥,٩١٥)
	معلم (م=١٧٥,٩١٥)	**١٣,٩٨٥	
	مرشد (م=١٨٧,٢١٧)	٣,٦٨٤	**١١,٣٠١

خالد الصالحى: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

معلم (م = ٤٢,٠٤٥)	وكيل (م = ٣٧,٤٤٨)	الوظائف	معوقات البيئة الإدارية الجاذبة
	٤,٥٩٦**	معلم (م = ٤٢,٠٤٥)	
٢,٨٣٦**	١,٧٦٠	مرشد (م = ٣٩,٢٠٩)	

يتضح من الجدول (١٥) أن درجة أهمية سمات البيئة الإدارية الجاذبة تقل لدى المعلمين مقارنة بوكلاء المدارس والمرشدين، ويلاحظ أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين وكلاء المدارس والمعلمين لصالح وكلاء المدارس، كذلك توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين المرشدين والمعلمين لصالح المرشدين، وهو ما يؤكد على أن أقل الفئات الوظيفية في تقييم درجة أهمية سمات البيئة الإدارية الجاذبة هم المعلمون، وكان وكلاء المدارس هم أعلى الوظائف في تقييم أهمية هذه السمات ثم يليهم المرشدون الطلابيون. أما في معوقات البيئة الإدارية الجاذبة فنلاحظ أن الأعلى في تقييم درجة المعوقات هم المعلمون، حيث توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ بين المعلمين ووكلاء المدارس لصالح المعلمين، وبين المعلمين والمرشدين لصالح المعلمين، وهو ما يؤكد على أن أقل الوظائف في درجة هذه المعوقات هم وكلاء المدارس يليهم المرشدون الطلابيون والأعلى في تقييم درجة المعوقات هم المعلمون.

٣. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمقترحات أفراد عينة الدراسة حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة ومعوقاتها يعزى إلى متغير الدورات التدريبية:

جدول (١٦): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة

ومعوقاتها لمتغير الدورات التدريبية

معوقات البيئة الإدارية الجاذبة		سمات البيئة الإدارية الجاذبة								عدد الدورات التدريبية
		المعلمون والعاملون		الطلاب		المدرسة والمجتمع المحلي		المحور الأول ككل		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
١٠,٩٨١	٣٧,٢٠٧	١٥,٣٢٩	١٨٤,٧٧٩	٦,٥١٤	٥٨,٥٦٠	٥,٩٤٤	٦٢,٢٠٢	٧,٢١٣	٦٤,٠١٨	أقل من ٥
٩,٦٦٦	٤٠,٨٠٠	٢٢,٥٥٨	١٧٦,١٢٩	٨,٣٢٩	٥٥,٨٤٣	٩,٤٥١	٥٨,٦٥٥	٧,٤١٢	٦١,٦٣٢	من ٥ لأقل من ١٠
٩,٤٤٧	٤٤,٠٤٩	٢٠,١٨٥	١٧٨,١٨٦	٦,٩٧١	٥٧,٣٢٨	٨,٧٥٠	٥٨,٨٦١	٧,٠٤٦	٦١,٩٩٨	من ١٠ فأكثر
١٠,٠٩٢	٤١,٣٥٣	٢٠,٩١١	١٧٨,٢٦٩	٧,٦٥٩	٥٦,٨١٠	٨,٨٠٩	٥٩,٣٠٨	٧,٢٩٩	٦٢,١٥١	العينة الكلية

مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٢)، العدد (٢)، (ربيع ثاني ١٤٤٠هـ/ ديسمبر ٢٠١٨م)
 جدول (١٧): دلالة الفروق في استجابات أفراد العينة حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة ومعوقاتها

لمتغير عدد الدورات التدريبية

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المعلمون والعاملون	بين المجموعات	١٩٢٨,٥٨٣	٢	٩٦٤,٢٩١	١٨,٣٣٢	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٤٢٧٥٨,٢٤٥	٢٧١٤	٥٢,٦٠١		
	المجموع الكلي	١٤٤٦٨٦,٨٢٨	٢٧١٦			
الطلاب	بين المجموعات	٤٤٨١,٠٧٣	٢	٢٢٤٠,٥٣٦	٢٩,٤٧٩	٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٠٦٢٧٦,٠٨١	٢٧١٤	٧٦,٠٠٤		
	المجموع الكلي	٢١٠٧٥٧,١٥٣	٢٧١٦			
المدرسة والمجتمع المحلي	بين المجموعات	٢٨٥٠,٠٧٢	٢	١٤٢٥,٠٣٦	٢٤,٧١٦	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٥٦٤٧٨,٥٥١	٢٧١٤	٥٧,٦٥٦		
	المجموع الكلي	١٥٩٣٢٨,٦٢٣	٢٧١٦			
المحور الأول ككل	بين المجموعات	٢٤٩٠,١٠٣٠	٢	١٢٤٥٠,٥١٥	٢٩,٠٦٢	٠,٠١
	داخل المجموعات	١١٦٢٦٩٥,٢٩٧	٢٧١٤	٤٢٨,٤٠٧		
	المجموع الكلي	١١٨٧٥٩٦,٣٢٧	٢٧١٦			
معوقات البيئة الإدارية الجاذبة	بين المجموعات	١٤٩٩٦,٠٥٦	٢	٧٤٩٨,٠٢٨	٧٧,٧٧٥	٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٦١٦٤٨,٧٤٦	٢٧١٤	٩٦,٤٠٧		
	المجموع الكلي	٢٧٦٦٤٤,٨٠٢	٢٧١٦			

يتضح من الجدول (١٧) أنه توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة ككل وأبعادها الفرعية راجع لاختلاف عدد الدورات التدريبية، وتوجد فروق دالة إحصائية عند مستوى ٠,٠١ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول معوقات البيئة الإدارية الجاذبة راجع لاختلاف عدد الدورات التدريبية، ولتعرف على الفروق الدالة بين استجابات الأفراد باختلاف الدورات التدريبية حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة ومعوقاتها تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD فكانت النتائج كما يلي:

جدول (١٨): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة باختلاف الدورات التدريبية التي تم حضورها

حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة ومعوقاتها

المتغير التابع	الدورات التدريبية	أقل من ٥ (م = ٦٤,٠١٨)	من ٥ لأقل من ١٠ (م = ٦١,٦٣٢)
سمات البيئة الإدارية الجاذبة	المعلمون والعاملون	**٢,٣٨٦	من ٥ لأقل من ١٠ (م = ٦١,٦٣٢)
	الطلاب	**٢,٠٢٠	من ١٠ فأكثر (م = ٦١,٩٩٨)
	الدورات التدريبية	أقل من ٥	من ٥ لأقل من ١٠

خالد الصالحى: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

(م= ٥٨,٦٥٥)	(م= ٦٢,٢٠٢)		
	**٣,٥٤٨	من ٥ لأقل من ١٠ (م= ٥٨,٦٥٥)	
٠,٢٠٦	**٣,٣٤١	من ١٠ فأكثر (م= ٥٨,٨٦١)	
من ٥ لأقل من ١٠ (م= ٥٥,٨٤٣)	أقل من ٥ (م= ٥٨,٥٦٠)	الدورات التدريبية	المدرسة والمجتمع المحلي
	**٢,٧١٧	من ٥ لأقل من ١٠ (م= ٥٥,٨٤٣)	
**١,٤٨٥	**١,٢٣٢	من ١٠ فأكثر (م= ٥٧,٣٢٨)	
من ٥ لأقل من ١٠ (م= ١٧٦,١٢٩)	أقل من ٥ (م= ١٨٤,٧٧٩)	الدورات التدريبية	المحور ككل
	**٨,٦٥١	من ٥ لأقل من ١٠ (م= ١٧٦,١٢٩)	
*٢,٠٥٧	**٦,٥٩٣	من ١٠ فأكثر (م= ١٧٨,١٨٦)	
من ٥ لأقل من ١٠ (م= ٤٠,٨٠٠)	أقل من ٥ (م= ٣٧,٢٠٧)	الدورات التدريبية	موقوفات البيئة الإدارية الجاذبة
	**٣,٢٩٣	من ٥ لأقل من ١٠ (م= ٤٠,٨٠٠)	
**٣,٢٤٩	**٦,٨٤٢	من ١٠ فأكثر (م= ٤٤,٠٤٩)	

يتضح من الجدول (١٨) أنه بالنسبة لدرجة المحور الأول ككل والخاص بسمات البيئة الإدارية الجاذبة فمن الواضح أن أقل الفئات في تقييم أهمية هذه السمات هم الفئة التي حضرت من ٥ دورات لأقل من ١٠ دورات، بينما أعلى الفئات هم من حضروا أقل من ٥ دورات يليهم من حضروا ١٠ دورات فأكثر، أما بشأن درجة أهمية سمات البيئة الإدارية الجاذبة المتعلقة بالمعلمين والعاملين وكذلك المتعلقة بالطلاب تقل بزيادة الدورات التدريبية التي حضرها الفرد، حيث كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين من حضروا أقل من ٥ دورات وغيرهم من الأفراد والفروق لصالح من حضروا أقل من ٥ دورات، وهنا يمكن الاستنتاج بأن زيادة حضور الدورات التدريبية يقلل من أهمية سمات البيئة الإدارية الجاذبة المقترحة فيما يتعلق بالمعلمين والعاملين والطلاب؛ أما بشأن سمات البيئة الإدارية الجاذبة المتعلقة بالمدرسة والمجتمع المحلي فمن الواضح أن أقل الفئات في تقييم أهمية هذه السمات هم الفئة التي حضرت من ٥ دورات لأقل من ١٠ دورات، بينما أعلى الفئات هم من حضروا أقل من ٥ دورات يليهم من حضروا ١٠ دورات فأكثر، أما في حالة موقوفات البيئة الإدارية الجاذبة فنلاحظ أن تقييم درجة تحقق هذه الموقوفات يزداد بزيادة الدورات التدريبية التي حضرها الفرد حيث كانت أعلى المجموعات في تقييم درجة الموقوفات هم المجموعة التي حضرت أكثر من ١٠ دورات بينما أقل المجموعات هم من حضروا أقل من ٥ دورات يليهم المجموعة التي حضرت من ٥ دورات لأقل من ١٠ دورات.

٤. التعرف على الفروق ذات الدلالة الإحصائية لمقترحات أفراد عينة الدراسة حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة ومعوقاتها يعزى إلى متغير الخبرة:

جدول (١٩): المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة ومعوقاتها لمتغير الخبرة

معوقات البيئة الإدارية الجاذبة		سمات البيئة الإدارية الجاذبة								الخبرة
		المحور الأول ككل		المدرسة والمجتمع المحلي		الطلاب		المعلمون والعاملون		
انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	انحراف معياري	متوسط	
١٠,٦٧١	٤٢,٠٤٢	١٣,٩١٥	١٨٧,٥١١	٤,٩٠٥	٥٩,٢٩٥	٥,٨٥٠	٦٢,٦٩٦	٤,٥٢٥	٦٥,٥١٩	أقل من ٥
٩,٨٢٥	٤٠,٦٤٣	٢٣,٠٧٢	١٧٧,٧٩٤	٨,٥٤٧	٥٧,١٩٩	٩,٩٤٧	٥٨,٥٩٦	٨,٠٣٩	٦١,٩٩٩	من ٥ لأقل من ١٠
١٠,١٦٠	٤١,٧٤٤	١٩,٨٦٦	١٧٧,٠٩٧	٧,٢٥٢	٥٦,١٢٧	٨,٢١٠	٥٩,٢٦٠	٦,٩٦٩	٦١,٧٠٩	من ١٠ فأكثر
١٠,٠٩٢	٤١,٣٥٣	٢٠,٩١١	١٧٨,٢٦٩	٧,٦٥٩	٥٦,٨١٠	٨,٨٠٩	٥٩,٣٠٨	٧,٢٩٩	٦٢,١٥١	العينة الكلية

جدول (٢٠): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة ومعوقاتها لمتغير الخبرة

المتغير التابع	مصدر التباين	مجموع المربعات	درجة الحرية	متوسط المربعات	قيمة "ف"	مستوى الدلالة
المعلمون والعاملون	بين المجموعات	٢٩٩٥,٣٩٦	٢	١٤٩٧,٦٩٨	٢٨,٦٨٧	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٤١٦٩١,٤٣٢	٢٧١٤	٥٢,٢٠٨		
	المجموع الكلي	١٤٤٦٨٦,٨٢٨	٢٧١٦			
الطلاب	بين المجموعات	٣٢٤٦,١٥٨	٢	١٦٢٣,٠٧٩	٢١,٢٢٨	٠,٠١
	داخل المجموعات	٢٠٧٥١٠,٩٩٥	٢٧١٤	٧٦,٤٥٩		
	المجموع الكلي	٢١٠٧٥٧,١٥٣	٢٧١٦			
المدرسة والمجتمع المحلي	بين المجموعات	٢٢٩٥,٧٢٦	٢	١١٤٧,٨٦٣	١٩,٨٣٩	٠,٠١
	داخل المجموعات	١٥٧٠٣٢,٨٩٧	٢٧١٤	٥٧,٨٦٠		
	المجموع الكلي	١٥٩٣٢٨,٦٢٣	٢٧١٦			
المحور الأول ككل	بين المجموعات	٢٢٤٦٨,٢٨٨	٢	١١٢٣٤,١١٤	٢٦,١٦٨	٠,٠١
	داخل المجموعات	١١٦٥١٢٨,٠٣٨	٢٧١٤	٤٢٩,٣٠٣		
	المجموع الكلي	١١٨٧٥٩٦,٣٢٧	٢٧١٦			
معوقات البيئة الإدارية الجاذبة	بين المجموعات	٨٥٢,٩٧٧	٢	٤٢٦,٤٨٨	٤,١٩٧	٠,٠٥
	داخل المجموعات	٢٧٥٧٩١,٨٢٦	٢٧١٤	١٠١,٦١٨		
	المجموع الكلي	٢٧٦٦٤٤,٨٠٢	٢٧١٦			

خالد الصالحى: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

يتضح من الجدول (٢٠) أنه توجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ في استجابات أفراد عينة الدراسة حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة ككل وأبعادها الفرعية راجع لمتغير الخبرة، وتوجد فروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠٥ في استجابات أفراد العينة حول معوقات البيئة الإدارية الجاذبة راجع لمتغير الخبرة، وللتعرف على الفروق الدالة بين استجابات الأفراد باختلاف سنوات الخبرة (أقل من ٥ سنوات، من ٥ لأقل من ١٠ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر) حول سمات البيئة الإدارية الجاذبة ومعوقاتها تم استخدام اختبار أقل فرق دال LSD فكانت النتائج كما يلي:

جدول (٢١): دلالة الفروق في استجابات أفراد عينة الدراسة ذوي سنوات الخبرة المختلفة حول

سمات البيئة الإدارية الجاذبة ومعوقاتها

المتغير التابع	الخبرة	أقل من ٥ (م=٦٥,٥١٩)	من ٥ لأقل من ١٠ (م=٦١,٩٩٩)
المعلمون والعاملون	من ٥ لأقل من ١٠ (م=٦١,٩٩٩)	**٣,٥٢٠	٠,٢٩٠
	من ١٠ فأكثر (م=٦١,٧٠٩)	**٣,٨١٠	
الطلاب	الخبرة	أقل من ٥ (م=٦٢,٦٩٦)	من ٥ لأقل من ١٠ (م=٥٨,٥٩٦)
	من ٥ لأقل من ١٠ (م=٥٨,٥٩٦)	**٤,١٠٠	٠,٦٦٤
سمات البيئة الإدارية الجاذبة	المدرسة والمجتمع المحلي	الخبرة	أقل من ٥ (م=٥٩,٢٩٥)
		من ٥ لأقل من ١٠ (م=٥٧,١٩٩)	**٢,٠٩٦
المحور الأول ككل	الخبرة	من ٥ لأقل من ١٠ (م=١٨٧,٥١١)	من ٥ لأقل من ١٠ (م=١٧٧,٧٩٤)
		من ١٠ فأكثر (م=١٧٧,٠٩٧)	**١٠,٤١٤
معوقات البيئة الإدارية الجاذبة	الخبرة	أقل من ٥ (م=٤٢,٠٤٢)	من ٥ لأقل من ١٠ (م=٤٠,٦٤٣)
		من ١٠ فأكثر (م=٤١,٧٤٤)	**١,١٠١

يتضح من الجدول (٢١) أن درجة أهمية سمات البيئة الإدارية الجاذبة كدرجة كلية تقل بزيادة الخبرة، حيث كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين مجموعة سنوات خبرة أقل من ٥ سنوات وغيرهم من

الأفراد والفروق لصالح مجموعة سنوات خبرة أقل من ٥ سنوات، وكانت الفروق في الأبعاد الفرعية في نفس الاتجاه تقريباً. فبالنسبة لسمات البيئة الإدارية المتعلقة بالمعلمين والعاملين وكذلك المتعلقة بالطلاب والمتعلقة بالمدرسة والمجتمع المحلي تقل بزيادة الخبرة، حيث كانت الفروق دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ بين مجموعة سنوات خبرة أقل من ٥ سنوات وغيرهم من الأفراد والفروق لصالح مجموعة سنوات خبرة أقل من ٥ سنوات، ويتضح الأمر أكثر في حالة سمات البيئة الجاذبة المتعلقة بالمدرسة والمجتمع المحلي حيث كانت الفروق بين مجموعة سنوات خبرة من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات ومجموعة من ١٠ سنوات فأكثر دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ لصالح مجموعة سنوات خبرة من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات، وهنا يمكن الاستنتاج بأن زيادة سنوات الخبرة يقلل من أهمية سمات البيئة الإدارية الجاذبة، أما في حالة معوقات البيئة الإدارية الجاذبة فنلاحظ أن أعلى المجموعات في تقييم درجة تحقق هذه المعوقات هم مجموعة سنوات خبرة أقل من ٥ سنوات يليهم مجموعة سنوات خبرة من ١٠ سنوات فأكثر بينما أقل المجموعات هي مجموعة سنوات خبرة من ٥ لأقل من ١٠ سنوات، حيث كانت الفروق بين مجموعة سنوات خبرة من ٥ سنوات لأقل من ١٠ سنوات دالة إحصائياً عند مستوى ٠,٠١ ولصالح المجموعات الأخرى (أقل من ٥ سنوات، من ١٠ سنوات فأكثر).

رابعاً: التعرف على المعالم الأساسية للبيئة الإدارية الجاذبة

وللإجابة عن السؤال الرابع من أسئلة الدراسة والذي نص على: "ما المعالم الأساسية للبيئة الإدارية الجاذبة في مدارس التعليم العام في منطقة القصيم؟"

وللتعرف على المعالم قام الباحث بأخذ السمات الأساسية والتي حصلت على موافقة بدرجة مهمة جداً لتكون معالم أساسية للقائد المدرسي لصنع بيئة إدارية جاذبة؛ وهي:

- أن يشجع قائد المدرسة العاملين على التجديد والتطوير في العمل المدرسي، وتكوين رؤية وخطة واضحة للعمل.
- العدالة في توزيع الأعمال بين العاملين، وإطلاعهم على المستجدات المدرسية.
- الموضوعية والشفافية في تقييم العاملين للأداء الوظيفي، وإعطائهم فرصة عند حدوث الأخطاء المدرسية غير المتعمدة والمساهمة في التعاون على حلها، ويكون العمل المدرسي قائم على العمل بروح الفريق.
- نشر ثقافة الحوار بين العاملين ويكون العمل قائم على مبدأ العلاقات الإنسانية، والاهتمام بالاحتياجات اللازمة للعاملين.

خالد الصالحى: معلم أساسية قيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

- يشجع العاملين على التطوير والابتكار، ويساهم في وضع الحوافز بطريقة موضوعية وعادلة.
- يهتم قائد المدرسة بالقيم الإسلامية تجاه الطلاب، ويتابع ظروفهم الأسرية، ويشرف مباشرة على تحصيلهم الدراسي، وينمي فيهم روح التنافس للوصول إلى مراتب متقدمة في المنافسات الداخلية والخارجية.
- الاهتمام المستمر بالمبنى المدرسي وصيانته وتحسينه بما يتوافق مع احتياجات وتطلعات المدرسة.
- الاهتمام بتوفير وسائل الترفيه والجذب لمرافق المدرسة لتتوافق مع متغيرات العصر.
- استخدام اللوائح والأنظمة المدرسية لتطوير العمل والعدالة بين العاملين.
- إعطاء مصادر التعلم الأهمية الكبيرة بحيث تلي اهتمام واحتياجات الطلاب والعاملين تجاه التقنية الحديثة وتحديات التكنولوجيا وتوفير ومتابعة الوسائل التعليمية والتقنيات الحديثة في المدرسة.
- الحرص على توفر شروط الأمن والسلامة في المبنى المدرسي
- أن يوفر قائد المدرسة بيئة مشجعة على البحث والابتكار سواءً ما يخص العاملين أو الطلاب.

أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة

- إن من أهم الأساليب التي يجب على القائد المدرسي الاهتمام بها ليحصل على بيئة إدارية جاذبة؛ هي:
- أن يوزع القائد المدرسي للعاملين بطريقة عادلة وموضوعية بين المعلمين والعاملين حسب رغبتهم وميولهم.
- أهمية تشجيع قائد المدرسة العاملين على التجديد والتطوير في العمل المدرسي، وأن يقف على احتياجاتهم ومشكلاتهم.
- أن يعزز قائد المدرسة القيم الإسلامية في نفوس الطلاب ويهتم بتفوقهم ووصولهم للمراتب المتقدمة في المنافسات.
- على قائد المدرسة أن يحرص على توفر شروط الأمن والسلامة في المبنى المدرسي، وتوفير احتياجات المدرسة والعاملين فيها قبل بدء العام الدراسي.
- وأن من أهم المعوقات أمام القائد المدرسي في الوصول إلى بيئة إدارية جاذبة هي:
- زيادة أعداد الطلاب في قاعات الدراسة، وضعف المشاركة المجتمعية والمؤسسات الأهلية لقائد المدرسة
- ضعف الإمكانيات المادية المتاحة من قبل وزارة التعليم لقائد المدرسة.
- ندرة تواصل ومشاركة أولياء أمور الطلاب مع أنشطة المدرسة.
- كثرة الأعباء والمهام الملقة على قائد المدرسة، وكذلك قلة الصلاحيات الممنوحة له.

- عدم رغبة بعض العاملين في المدرسة للتغيير ومواجهة قائد المدرسة والاعتراض عليه إذا أراد التغيير.

مقترحات الدراسة

- النظر في تقليل أعداد الطلاب في الصف الدراسي ومراعاة المعايير العالمية في هذا الخصوص.
- إعطاء القائد المدرسي مزيداً من الصلاحيات التي تساهم باستفادته منها في توفير بيئة جاذبة ومحفزة.
- نشر ثقافة المشاركة المجتمعية وتفعيل دور المجتمع في صياغة وصنع الخطط المدرسية، والمشاركة المجتمعية في الدعم المالي والمعنوي للمدرسة.
- تشجيع العاملين والمعلمين على التطوير ودعمهم مادياً ومعنوياً والوقوف على العقبات والصعوبات التي قد تواجههم.
- إقامة اللقاءات والدورات التدريبية حول أهمية الجودة الشاملة وأثرها على مخرجات وجودة العمل المدرسي.
- استضافة الجهات ذات العلاقة في أمن وسلامة المبنى المدرسي والمتابعة المستمرة في توفير أدوات الأمن والسلامة.

المراجع

- أبو شعبان، سمر سلمان (٢٠١٢). *مقومات البيئة الجامعية المثالية كما تراها طالبات الجامعات الفلسطينية*. ندوة التعليم للفتاة الأبعاد والتطلعات، ٢١/١/٤٣١هـ، جامعة طيبة، ص ٤١.
- أحمد، إبراهيم أحمد (١٩٩٧). *رفع كفاءة الإدارة المدرسية*. جمهورية مصر العربية، القاهرة: دار الفكر.
- آل الشيخ، عبدالمحسن عبدالعزيز (٢٠١٠). *قيادة مدرسة المستقبل*. الرياض: دار الرشد.
- بريكيت، أكرم بن محمد والحميزي، عبدالقادر والحازمي، محمد (٢٠١١). *مقومات البيئة الجامعية الجاذبة*. ندوة التعليم للفتاة الأبعاد والتطلعات، ٢١/١/٤٣١هـ، جامعة طيبة، ص ٤١.
- بشر، عبدالله علي (٢٠٠٨). *دور القيادة الفعالة والمحفزة في زيادة الإنتاج*. *مجلة جامعة تشرين العلوم الاقتصادية والقانون*، مجلد ٣٠، عدد ٥.
- البوهي، فاروق شوقي (٢٠١١). *الاتجاهات الحديثة في الإدارة التربوية والمدرسية المفاهيم والنظريات*. جمهورية مصر العربية، الإسكندرية: دار الجامعة الجديدة.
- الحكمي، علي (٢٠٠١). *مدرسة ممتعة معلمون قذرة*. *مجلة المعرفة*، المملكة العربية السعودية، العدد ٧٣.
- حلس، داود (٢٠٠٥). *دراسة تقييمية للأخطاء الكتابية لتلاميذ الصف السادس في محافظات غزة*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة الخرطوم، السودان.

خالد الصالحي: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

حلس، داود (٢٠٠٦، ١٣-١٤ مارس). دور الأسرة في تربية النشء وفق المنهج الإسلامي ومتطلبات العصر. مؤتمر التشريع الإسلامي ومتطلبات الواقع، كلية الشريعة والقانون الدولي، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الخزاعلة، محمد سليمان فياض، وآخرون (٢٠١١). نظريات في التربية. الأردن، عمان: دار الصفاء للنشر والتوزيع. دواني، كمال سليم (٢٠١٣). القيادة التربوية. الأردن، عمان: دار المسيرة.

رباح، سامي عوض الله جاد الله (٢٠٠٨). دور مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في تحسين المناخ التنظيمي بمدارسهم وسبل تطويره. رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الرشدان، عبدالله زاهي، والهمشري، عمر أحمد (٢٠٠٢). نظام التربية والتعليم في الأردن. الأردن، عمان، دار الصفا للنشر والتوزيع.

رفاعي، فيصل الراوي، وآخرون (٢٠٠٩). الإدارة التربوية نظرياتها وتطبيقاتها في التعليم ورياض الأطفال. الكويت: مكتبة الفلاح للنشر والتوزيع.

السكران، عبدالله فالخ (٢٠١٢). الشروط المقترح توفرها في المدرسة الثانوية الفاعلة بمجتمع المعرفة. مجلة الجمعية السعودية للعلوم التربوية والنفسية. الرياض، العدد ٣٨، ١.

السلمي، علي (١٩٩٦). الحوافز والدوافع. مجلة المنظمة العربية للعلوم الإدارية، عدد ٥٨، ٣٩.

شرف، علي محمد إسماعيل (٢٠١٤). دور القيادة التربوية الفعالة في تحقيق البيئة المدرسية الجاذبة للتعلم. مؤتمر آفاق مستقبلية، جامعة الباحة.

شرف، علي محمد، وعبد المنعم، فاطمة (٢٠١٢). مهارات الاتصال. الرياض: مكتبة الرشد.

شلدان، فايز كمال، وداود درويش حلس (٢٠٠٩). المدرسة الفاعلة ودورها في تحقيق سمات البيئة التعليمية المشجعة على الانضباط السلوكي من وجهة نظر معلمي المرحلة الثانوية. الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الصالحي، محسن (٢٠١١). العوامل الجاذبة للمعلومات للتدريس بمدارس البنين بالمرحلة الابتدائية في دولة الكويت. المجلة العلمية، كلية التربية، جامعة اسويط، مجلد ٢٧، العدد ١، ص ٢٧١.

العاجز، فؤاد ونشوان، جميل (٢٠٠٤). عوامل الرضا وتطوير فاعلية أداء المعلمين بمدارس وكالة الغوث الدولية بغزة. المؤتمر التربوي الأول، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

- مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد (١٢)، العدد (٢)، (ربيع ثاني ١٤٤٠هـ/ ديسمبر ٢٠١٨م)
- عبدالمنعم، نادية محمد ومصطفى، عزة جلال (٢٠٠٨). *الإدارة المدرسية المعاصرة في ظل المتغيرات العالمية*. القاهرة، المجموعة العربية للتدريب والنشر.
- العبد الغفور، فوزية يوسف (٢٠٠٣). *البيئة المدرسية الفعالة مع نموذج مقترح لقياس فاعلية البيئة المدرسية في دولة الكويت*. *مجلة القراءة والمعرفة*، العدد ٢١، ص ٧.
- عبيدات، ذوقان (١٩٩٧). *البحث العلمي مفهومه أدواته أساليبه*. الرياض: دار أسامة للنشر والتوزيع.
- العنزي، فريح سعود (١٤٣٣هـ). *تقويم دور مدير المدرسة في تهيئة بيئة جاذبة لتعلم الطلاب في مدارس التعليم الثانوي*. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة طيبة.
- العواد، خالد ابراهيم (٢٠٠٩، ١٤-١٥ أبريل). *المدرسة الجاذبة نماذج لتجارب رائدة*. الموسم الثقافي التربوي للمركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، الدورة السادسة عشر.
- الغنيم، مرزوق يوسف (٢٠٠٩). *افتتاحية الدورة السادسة عشرة للموسم الثقافي التربوي التي عقدت تحت شعار "مدارسنا هل يمكن أن تكون جاذبة"*. *مجلة التطوير التربوي*، إصدارات مكتب التربية العربي لدول الخليج، الكويت، العدد ٥٧.
- قطيشان، ليلي عبدالحليم (٢٠٠٤). *الكفايات المهنية لمديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها باستراتيجيات إدارة الصراع التي يستخدمونها من وجهة نظر المعلمين والمديرين*. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان للدراسات العليا، عمان، الأردن.
- الكعكي، سهام (١٤٢٣هـ). *إدارة مدرسة المستقبل المأمول وفعاليتها*. ندوة المدرسة المستقبل في الفترة من ١٦-١٧/٤٢٣هـ، جامعة الملك سعود، الرياض.
- مرسي، محمد منير (١٩٨٥). *الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها*. جمهورية مصر العربية، القاهرة: عالم الكتب.
- المطوع، عبدالله يوسف (٢٠٠٩، ١٤-١٥ أبريل). *المدرسة الجاذبة نماذج لتجارب رائدة*. الموسم الثقافي التربوي للمركز العربي للبحوث التربوية لدول الخليج، الدورة السادسة عشر.
- المومني، واصل جميل حسين (٢٠٠٧). *الطرق الفعالة التي تربط مديري المدارس الثانوية بطلبتهم*. *مجلة العلوم التربوية*، قطر، العدد ١٣.

Schneider, M. (2003). *Linking School Facility Conditions to Teacher Satisfaction And Facility*: National Clearinghouse For Educational For Facilities. Washington, Eric: ED 480552.

خالد الصالحى: معالم أساسية لقيادة البيئة الإدارية الجاذبة في مدارس ...

Hohl, M. F. (2006). *The Relationship between Student Perceptions of School Climate and Academic Achievement in Catholic Middle Schools*. Ph. D. Thesis, Walden University, USA

Keser, Z. & Gedikoğlu, T. (2008). Determining the Extent to Which High School Principals Exercise their Authority and Responsibility. *Journal of Human Sciences*, Vol. 5, No 2, 2-23.