



كلية التربية

كلية معتمدة من الهيئة القومية لضمان جودة التعليم

إدارة: البحوث والنشر العلمي ( المجلة العلمية )

=====

## **المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين**

إعداد

**أنور علي بن أحمد الزهراني**

إشراف

**د/أشرف عبده حسن الألفي**

أستاذ الإدارة التربوية المساعد بقسم الإدارة والتخطيط التربوي

بكلية التربية - جامعة الباحة

﴿ المجلد الخامس والثلاثون - العدد التاسع - جزء ثانى - سبتمبر ٢٠١٩ م ﴾

[http://www.aun.edu.eg/faculty\\_education/arabic](http://www.aun.edu.eg/faculty_education/arabic)

## مستخلص الدراسة

هدفت الدراسة إلى الكشف عن درجة المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين، وأيضاً تحديد دلالة الفروق في استجابات عينة الدراسة وفقاً لبعض المتغيرات الديموجرافية (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة في التدريس، المؤهل العلمي)، ولتحقيق أهداف الدراسة تم اتباع المنهج الوصفي بصورته الارتباطية، كما تم اختيار عينة عشوائية طبقية من المعلمين بلغ عددها (٨٦٥) معلماً، وتم استخدام الإستبانة أداة لجمع البيانات المكونة من محور (المهارات القيادية) وذلك بعد التحقق من صدقها وثباتها، ومن ثم تطبيقها على عينة الدراسة الأساسية، وتوصلت الدراسة إلى أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة- من معلمي مدارس التعليم العام بمنطقة الباحة- تتوفر المهارات القيادية لدى مديري مدارسهم جاءت (كبيرة)، فيما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في الدرجة الكلية وأبعاد (المهارات القيادية)، تعزى لمتغير المرحلة التعليمية لصالح معلمي المرحلة المتوسطة، ومتغير المؤهل العلمي لصالح المعلمين الحاصلين على دراسات عليا، فيما لم توجد فروق وفق متغير سنوات الخبرة، ووفقاً لهذه النتائج تم تقديم مجموعة من التوصيات ومنها: حث مديري المدارس على ربط خطة تنمية المعلمين مهنيّاً برؤية ورسالة المدرسة ورسالتها وأهدافها، بما يحقق تفعيل أكبر للتخطيط المستقبلي داخل المدارس، وكذلك توجيه مديري المدارس نحو بناء رؤية مشتركة بين المعلمين حول تطوير العمل المدرسي.

## Abstract

The study aimed to identify The degree of Leadership skills of Baha school leaders from the teachers' point of view, as well as determine the significance of differences in sample study responses, according to some independent variables (Educational level, years of teaching experience, scientific qualification), and to achieve objectives of the study were followed descriptive approach with survey style. A random sample of 865 teachers were selected,, the questionnaire was used as a Tool for data collection, and consisted of areas and verify the validity and reliability, and then applied to a sample of basic study, The study found that the total score of the sample of the study sample of the teachers of general education schools in Al-Baha region to provide the leadership skills of the leaders of their schools came (High), while significant differences were found at the level of significance ( $\alpha \leq 0.05$ ) in the total score and dimensions of the first axis (Leadership skills), due to the variable of the educational stage for the teachers of the intermediate stage, and the variable of the scientific qualification for the benefit of teachers with postgraduate studies. There were no differences according to the variable years of experience.. According to these results, a number of recommendations were made, including: School leaders to link the teacher development plan professionally with the school vision and mission. To achieve greater activism for future planning within schools, as well as to guide school leaders towards building a common vision among teachers on the development of school work

**KeyWords:**Leadershipskills,AlbahaSchools.

**مقدمة:**

يشهد العالم في السنوات الأخيرة موجة من التغيرات المتزايدة في جميع جوانب الحياة ، فالمؤسسات الحكومية وغير الحكومية تواجه تحولات وفق متطلبات العولمة والتنوع الثقافي والإجتماعي والتوسع الهائل في التقنية المعلوماتية والتنافس على أكفاً وأفضل القادة مهارة لرفع أداء هذه المؤسسات، ولعل الاهتمام المتزايد بالقيادة الإدارية ومهاراتها الأساسية من قبل الباحثين وعلماء الإدارة والتنظيم، مرده إلى البحث المستمر من قبل المؤسسات عما تراه الأفضل في أن يكون قائداً ناجحاً وقادراً على التطور الذي يزيد من كفاءة وفعالية الأداء ويحقق أهداف المؤسسة، وتعد القيادة من أهم ظواهر التفاعل الاجتماعي، ولكون القادة يقومون بدور رئيس فيه؛ إذ يؤثر في توجيه نشاط الجماعة وفي مدى إنتاجها والروح السائدة بين أفرادها، وقد أصبحت المعيار الذي يحدد على ضوئه نجاح أي تنظيم إداري، ومن هنا جعل علماء الإدارة من القيادة ومهاراتها موضوعاً رئيسياً من دراساتهم (الحمدان، 2013، 2)، ولأن القادة الإداريين في كافة مستويات إدارة المؤسسات هم في أشد الحاجة إلى المهارات القيادية، لذا تحتم عليهم مسؤولياتهم تحليل المواقف إلى مكوناتها واستنباط النتائج المحتملة لها، لذلك يتعين عليهم أن يتصفوا بقوة التصرف والإدراك وبالمهارة في ربط الأسباب بالمسببات (أحمد، 1992، 70)، إن الإدارة المدرسية الناجحة تتطلب قائداً تريبياً يتميز بمهارات قيادية وإبداعية تساعده في أن يكون مؤثراً في العاملين معه من أجل كسب ودهم وتعاونهم ويحفزهم للوصول إلى أعلى درجة من الكفاءة والعمل بروح الفريق حتى يتم الوصول إلى تحقيق الأهداف المنشودة للمؤسسة التعليمية بجودته وإتقان، إذ القائد بقدرته على التأثير وإحداث التغيير في مرؤوسيه أي أن التأثير يأتي من المهارات القيادية التي يمارسها القائد الناجح وما هذه السمات إلا مجموعة من المهارات التي يمتلكها القائد طورها أو اكتسب خبرتها من خلال الممارسة والتدريب والخبرة ومن أبرز المهارات القيادية، المهارات الشخصية، المهارات الفنية، المهارات الانسانية، المهارات الإدراكية

**مشكلة الدراسة وأسئلتها:**

إن القيادات الناجحة قادرة على مواجهة المعوقات التي تحد من الفاعلية الإدارية من خلال إكساب القادة التريبين للمهارات القيادية التي تعد جزءاً مهماً في تطوير وتنمية في عالم الإدارة المدرسية ، فقد أوضحت نتائج دراسة الزهراني (2016) أن درجة امتلاك مديري المدارس بمحافظة المنطق للمهارات القيادية كانت بدرجة كبيرة؛ أما دراسة الصرايرة (2012) التي اشارت إلى أن درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية لدورهم في تنمية المهارات القيادية لدى المعلمين كان بدرجة متوسطة وتحديداً تهدف الدراسة الحالية إلى الإجابة عن الأسئلة الآتية:

١. ما درجة توفر المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين؟

٢. هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات عينة الدراسة لدرجة توفر المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟

### هدف الدراسة:

تهدف الدراسة الحالية إلى الكشف عن درجة توفر المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين  
أهمية الدراسة: تتحدد أهمية الدراسة الحالية في جانبين، وهما:

أولاً: الأهمية النظرية. وتكمن في بناء أدب نظري حول المهارات القيادية في مؤسسات التعليم العام، بما يعمل على إثراء الأدب التربوي حول هذه المتغيرات من جهة، وتبرز أهميتها في البيئة التعليمية من جهة أخرى.

ثانياً: الأهمية التطبيقية. من المؤمل أن تسهم نتائج الدراسة الحالية في مساعدة القائمين على برامج تدريب قادة المدارس للتأكيد على أهمية تنمية المهارات القيادية لدى مديري المدارس الجدد، كما يتوقع أن يستفيد المسؤولون بإدارة التعليم بمنطقة الباحة من نتائج الدراسة فيما يتعلق بتطوير أداء مديري المدارس.

### مصطلحات الدراسة: تناولت الدراسة المصطلح التالي:

**المهارات القيادية:** المهارات القيادية هي " سلوكيات أدائية رفيعة ذات طابع إنساني ومهني ، يمارسها القادة في قيادتهم للمؤسسات الاجتماعية والمهنية لتحقيق أهداف محددة" (القحاح، 2013، 438). فيما تُعرف المهارات القيادية إجرائياً بأنها: قدرة القائد التربوي على القيام بالمهام الفنية والإدارية والعلاقات الإنسانية داخل المؤسسة التعليمية بشكل يتصف بالدقة والمرونة في سبيل توفير الوقت والجهد، وتتحد هذه المهارات بالتخطيط المستقبلي والتطوير والإبداع والتأثير والإلهام وإتخاذ القرارات وتقاس: بالدرجة الكلية التي سيحصل عليها المستجيبون نتيجة استجاباتهم على فقرات الأداة التي أعدها الباحث لهذا الغرض من الدراسة الحالية.

### حدود الدراسة:

تتحدد الدراسة الحالية بمجموعة الحدود التالية: موضوعياً: اقتصرت الدراسة على تناول المهارات القيادية لمديري المدارس من وجهة نظر المعلمين، وزمانياً: تم تطبيق الدراسة خلال الفصل الثاني من العام الدراسي 1439/1438هـ، ومكانياً: طبقت الدراسة في المدارس الحكومية للبنين بمنطقة الباحة في المراحل التعليمية الثلاث، وبشراً: طبقت الدراسة على معلمي المدارس في المراحل التعليمية (الابتدائية، المتوسطة، الثانوية) في المدارس الحكومية للبنين بمنطقة الباحة.

## الأدب النظري والدراسات السابقة

## أولاً: الأدب النظري.

**مفهوم المهارة:** عرفها قطامي وقطامي (2002، 297) بأنها: "القدرة على القيام بالأعمال الأدائية المعقدة بسهولة ودقة وإتقان وفق سلسلة من الحركات والإجراءات التي يمكن ملاحظاتها بصورة مباشرة أو غير مباشرة، والتي يقوم بها شخص معين وعدد من الأشخاص في أثناء سعيهم لتحقيق هدف أو إنتاج معين أو أداء مهمة ما"، وفي سياق متصل عرفها سعادة والسرطاوي (2002، 45) بأنها: "القدرة على القيام بعمل ما بشكل يحدده مقياس مطور لهذا الغرض، وذلك على أساس فن الفهم والسرعة والدقة، أو هي عمليات عقلية تمارسها وتستخدمها عن قصد في معالجة المعلومات والبيانات لتحقيق أهداف مرجوة متنوعة تتراوح بين تذكر المعلومات ووصف الأشياء وتدوين الملاحظات، ومما سبق يتبين أن المهارة صفة مكتسبة، فقد يكتسبها القائد بالممارسة والتدريب أثناء الخدمة، وعلى قائد المدرسة أن يجمع بين المعرفة النظرية والممارسة العملية ليتمكن من اكتساب المهارات القيادية.

**مفهوم القيادة:** ورد في الأدب النظري والدراسات السابقة عدة تعريفات للقيادة، حيث عرفت لغوياً في القاموس المحيط للفيروز أبادي (2003، 102) بأنها: "من (القود) نقيض السوق، فهو من أمام، وذلك من خلف، ومنها القيادة والإقنياد، ويقال رجل قائد من قادة المقود بالكسر ما يقاد به كالقيادة". وأما اصطلاحاً فقد عرفت ختام السحيمات (2010، 92) بأنها: "عملية التأثير في الجماعة في موقف معين، ووقت معين وظروف معينة، لاستئثار الأفراد ودفعهم للسعي برغبة لتحقيق أهداف المنظمة، مانحة إياهم الخبرة المساعدة في تحقيق أهداف مشتركة، والرضا عن نوع القيادة الممارسة"، كما عرفها طشطوش (2008، 24) بأنها: "العملية التي تتم عن طريقها إثارة اهتمام الآخرين وإطلاق طاقاتهم وتوجيهها نحو الاتجاه المرغوب"، أما العجمي (2010، 57) فيعرفها بأنها "المحافظة على روح المسؤولية بين أفراد الجماعة وقيادتها لتحقيق أهدافها المشتركة"، ويمكن القول من خلال ما سبق من تعريفات أن القيادة هي القدرة على التأثير في سلوكيات العاملين والتي تمكن القائد من توجيههم التوجيه الصحيح ليحققوا الأهداف المنشودة المتفق عليها في ظل علاقات إنسانية جيدة بين القائد وتابعيه، كما يلاحظ أنها أكدت على أن القيادة عملية تفاعل اجتماعي، وتتطلب التفاعل بين أفراد المؤسسة، كما تتطلب حداً أدنى من تلاقي القيم والاهتمامات يسمح باستمرارية التفاعل، إضافة إلى أنها تركز على خصائص وقدرات القائد للتأثير على الجماعة أو المنظمة.

**خصائص المهارات القيادية:** هناك العديد من الخصائص التي تتسم بها المهارات القيادية، حيث ذكر عبد اللطيف والسروجي ومنقريوس (2002، 10) أن منها ما يلي: يمكن اكتسابها من خلال التعلم، وتقاس من خلال الأداء (التميز، الجودة، السرعة)، وترتبط بالمعارف والقدرات، ويحتاج اكتسابها ونموها إلى استعداد شخصي وقدرات عقلية وجسمية وسلامة الحواس، وتحتاج كل مهارة إلى اكتساب معارف محددة ترتبط بهذه المهارات وتؤدي إليها بشكل أو آخر؛ ومما سبق يتضح بأنه من خلال اكتساب القائد للمعلومات والمعارف والخبرات السابقة وكذلك امتلاكه للقدرات العقلية والجسمية تجعله يتسم بصفات ومهارات قيادية تميزه عن غيره.

**أهمية المهارات القيادية:** تكمن أهمية المهارات في تحسين مستوى الأداء ورفع معدلات الانتاج من خلال قيادة تواز بين أهداف المنظمة وأهداف العاملين وتعمل على رفع مستوى رضاهم وتضمن استمرار وجود فعالية إدارية وتنظيمية (الحمدان، 2013، 4)؛ ويرى الباحث أن من أهم أسباب نجاح المؤسسة التعليمية لا يقتصر فقط على رفع مستوى الأداء وزيادة معدل الإنتاج ورفع كفاءة العاملين أو سلامة البيئة المناخ التنظيمي بل بوجود قائد لديه مهارات قيادية تجعله يقوم بدوره بفاعلية .

**تصنيف المهارات القيادية:** وقد صنفت المهارات القيادية عدة تصنيفات منها ما أورده العتيبي (2003، 45) كما يلي:

**1- المهارات الفنية:** تعد المهارات الفنية على جانب كبير من الأهمية بالنسبة للقائد، لأن لهذا القائد اتصاله المباشر بمرؤوسيه بالعمل، لذا فإن واجبه أن يكون على وعي تام بأهداف العمل، وطبيعته، وحجمه، ومواصفاته، وطرق إنجازها، والصعوبات التي تكتفه واختصاصات كل فرد، والدور الذي يسهم به في إنجاز العمل، وتعني المهارة الفنية "الفهم والقدرة على تحقيق الأنشطة بكفاءة وممارسة المهام بإتقان ودراية، وتشير في مجملها إلى مجموعة المهارات اللازمة لتحقيق كفاية وفاعلية العمل بما تتضمنه من استخدام الأدوات والإجراءات، وفنيات العمل، ويندرج تحتها المهارات التالية: التخطيط، اتخاذ القرار، التنظيم، الاتصال، الرقابة، التوجيه (أبو زعتر، 2009، 79)، ويتبين لنا مما سبق بأن مفهوم المهارات الفنية يكمن في قدرة القائد على توظيف معرفته التخصصية واستخدامه للطرق العلمية المتاحة والوسائل الفنية لإنجاز مهامه، ومن أهم السمات التي ترتبط بالمهارات الفنية للقائد هي: القدرة على تحمل المسؤولية، والفهم العميق للأدوار المناطة به، والإيمان بالهدف المراد تحقيقه.

**2. المهارات الإنسانية:** ويقصد بها القدرة على تفهم سلوك العاملين وعلاقاتهم ودوافعهم، وكذلك العوامل المؤثرة على سلوكهم، لأن معرفة القائد بأبعاد السلوك الإنساني تمكنه من فهم نفسه أولاً، ومن ثم معرفة مرؤوسيه ثانياً، وهذا يساعد على إشباع حاجات التابعين وتحقيق الأهداف المشتركة (العلاق، 2010، 15)، وتتضمن المهارات الإنسانية مدى كفاءة رجل الإدارة في التعرف على متطلبات العمل مع الناس كأفراد ومجموعات، واحترام شخصية الآخرين، ودفعهم إلى العمل بحماس وقوة دون قهر أو إجبار وهي التي تستطيع أن تبني الروح المعنوية للمجموعة على أساس قوي، وتحقق لهم الرضا النفسي وتولد بينهم الثقة والاحترام المتبادل، وتوحد بينهم جميعاً في أسرة واحدة متحابية متعاطفة (الصامل، 2011، 43)، ويرى الباحث بأن المهارات الإنسانية تعني قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسية وتوحيد جهودهم، وإيجاد روح العمل الجماعي بينهم من خلال معرفته بأرائهم وميولهم واتجاهاتهم، فهي تعكس قدرته على التعامل مع الأفراد، ومن هذه السمات التي ترتبط بهذه المهارات الإنسانية هي: الإستقامة، تكامل الشخصية، الثقة، المصادقية والكفاءة، التأثير والإلهام، العدل والمساواة.

**3. المهارات الإدراكية (التصورية):** وهذه المهارة تمثل للقائد التربوي قدرته على إدارة القضايا والموضوعات والمشكلات التربوية سواء من حيث المنهج أو الأنشطة التربوية أو أهداف المدرسة ومدى انفاقها مع السياسة التعليمية والأهداف العليا للمجتمع وتزايد أهمية هذه المهارة في المستويات العليا في الإدارة، وتعتبر هذه المهارة الركيزة الأساسية التي يعتمد عليها القائد الإداري في استخدامه لمهاراته الإنسانية (الغنام، 2013، 9)، ويرى الباحث أنه من الضروري أن يمتلك القائد التربوي رؤية واضحة للمؤسسة التي يديرها ويفهم الترابط بين أجزائها ونشاطاتها، وبالتالي يتكون لديه فهم واضح لعلاقات جميع الموارد البشرية في المؤسسة، وكذلك يجب أن يكون هناك تصور واضح لعلاقة المؤسسة بالمجتمع المحلي إضافة إلى معرفة واضحة بأوضاع هذا المجتمع التشريعية والاقتصادية والاجتماعية، حيث أن معرفة القائد التربوي الفعال لهذه الأمور ووجود تصور مسبق من خلال استخدام مهاراته الإنسانية في التعامل مع المجتمع المحلي كما يستطيع من خلال تصوراته وإدراكاته المستقبلية أن يؤثر في مرؤوسيه حيث يدفعهم إلى الإبداع والابتكار والمبادأة وتحمل المسؤولية.

**4) المهارات التنظيمية:** وهي أن ينظر القائد للمنظمة على أساس أنها نظام متكامل ويفهم أهدافها وأنظمتها وخططها، ويجيد أعمال السلطة والصلاحيات، وكذا تنظيم العمل وتوزيع الواجبات وتنسيق الجهود وإدراك وفهم جميع اللوائح والأنظمة (العلاق، 2010، 15)، ويستخلص الباحث مما سبق بأن المهارات التنظيمية هي: نظرة القائد للمؤسسة على أساس أنها نظام متكامل متفهماً أهدافها وأنظمتها وخططها، مما يتوجب عليه إتقان تفويض السلطة والصلاحيات وتوزيع المهام وكذلك تنسيق الجهود، والإدراك لجميع الأنظمة واللوائح، لذا من الضروري بأن يمتلك القائد خصائص مهنية تمثل جوهر العمل الإداري.



5. **المهارات الشخصية:** وهي تشمل السمات الشخصية والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار، فطبيعة العمل الإداري الشاق تستوجب من مدير المدرسة أن يتوفر لديه صحة جيدة وقوة ونشاط وقدرة على التحمل، حتى يستطيع أن يشبع الحيوية والنشاط للعاملين معه، وأن يكون قادراً على ضبط النفس فلا يغضب بسرعة وصابر ومتمرن يدرس الأمور بعناية قبل أن يصدر الأحكام، كذلك عليه أن يمتلك عنصر الشعور بالمسؤولية وقوة الإرادة ومضاء العزيمة والثقة والاعتزاز بالنفس، هذا في حين يعتبر الذكاء من أهم القدرات العقلية للإداري، وقد أثبتت كثير من الدراسات أن هناك صلة بين الذكاء والنجاح في القيادة، فالذكاء يجعل القائد لديه بعد تصوري يتعرف من خلاله على المشكلات ويستطيع مواجهتها، كذلك الذكاء يمد الفرد بسرعة البديهة والفظنة ومواجهة الأمور بحزم (العجمي، 2010، 210)، فالقائد الفعال هو من يمتلك سمات شخصية وقدرات عقلية مثل: الشعور بالمسؤولية، الثقة، الذكاء لمواجهة المشكلات، كشف سلوك العاملين، بث روح العزيمة لدى العاملين، توقع الاحتمالات التواصل الشعوري والكتابي، استخدام التكنولوجيا، المرونة، التحادث والإستماع، العمل بروح الفريق.

6. **المهارات الإدارية:** تتمثل المهارات الإدارية في قدرة القائد على فهم عمله وممارسة نشاطه بما يتلاءم وتحقيق أهداف المؤسسة وما يكفل تحقيق متطلبات المرؤوسين وإشباع حاجتهم، وتعني أيضاً تمتع قائد المدرسة بالبراعة والحدافة التي تمكنه من أداء المهام والأعمال الإدارية المطلوبة منه بطريقة سليمة ومتميزة بما يكفل تحقيق متطلبات المعلمين وإشباع حاجاتهم وتحقيق أهداف المدرسة. وهي المهارة التي تعكس القدرة على التعامل بشكل إيجابي مع الأفراد والجماعات وتتطلب الفهم المتبادل بين القائد والأفراد والجماعات وفهم وميول حاجات واتجاهات الآخرين وهي أكثر المهارات استعمالاً. وتتعلق هذه المهارة بالأمور التنظيمية والمكتبية التي يجب على مدير المدرسة اتخاذها حتى يقوم بمهمته بسهولة ويسر، وتهتم هذه الواجبات بالعملية التعليمية بنفس درجة الاهتمام التي توليها للتسهيلات وللموارد المادية والبشرية التي تخدم العملية التربوية (شاهين، 2011، 86).

### ثانياً: الدراسات السابقة:

أجرى العمري (2016) دراسة هدفت إلى الكشف عن درجة توافر المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين من وجهة نظر المعلمين بمحافظه المخواة، والكشف الفروق في الاستجابات بين افراد عينة الدراسة تعزى لمتغيرات (سنوات الخبرة والمرحلة التعليمية والتخصص) وتم استخدام المنهج الوصفي وبناء ادة الدراسة (استبانة)، وقد تكون مجتمع الدراسة من (2984) معلماً تم التطبيق على (437) معلماً منهم كعينه طبقه عشوائية، ومن أهم نتائج الدراسة التي توصلت إليها: أن درجة توافر المهارات القيادية لدى المشرفيين التربويين كانت بدرجة متوسطة،

كما كشفت نتائج الدراسة عن عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية لدرجه توافر المهارات التي تعزى لمتغيرات سنوات الخبرة والتخصص، بينما توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة تعزى لمتغير المرحلة التعليمية (الابتدائية)؛ فيما هدفت دراسة الزهراني (2016) إلى التعرف على درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة المنطق للمهارات القيادية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي من وجهه نظر المعلمين، وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي المسحي حيث تكونت عينة الدراسة من (313) معلماً من معلمي مدارس محافظه المنطق، واستخدمت الدراسة الاستبانة المكونة من (60) فقرة كأداة لجمع البيانات، وأظهرت النتائج التي توصلت إليها الدراسة: أن درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة المنطق للمهارات القيادية جاءت كبيرة، كما اظهرت النتائج عدم وجود فروق ذات دلالة احصائية في درجه تقديرات أفراد عينة الدراسة لدرجة امتلاك مديري المدارس للمهارات القيادية تبعاً لمتغيرات الدراسة (المؤهل العلمي، المرحلة التعليمية سنوات الخبرة، الدورات التدريبية).

### منهج الدراسة وإجراءاتها

#### منهج الدراسة: استخدامات الدراسة الحالية المنهج الوصفي بصورته الارتباطية.

**مجتمع الدراسة:** تكون مجتمع الدراسة من جميع معلمي المدارس الحكومية للبنين بمنطقة الباحة والبالغ عددهم (4358) معلماً حسب إحصائيات إدارة التعليم بمنطقة الباحة للعام الدراسي 1438/1439هـ (ملحق - 4/ع)، جدول (1) يبين توزيع مجتمع الدراسة وفق المرحلة التعليمية ومكاتب التعليم.

#### جدول (1) توزيع مجتمع الدراسة حسب المرحلة التعليمية ومكاتب التعليم بإدارة تعليم الباحة 1438/1439هـ

النسبة المئوية	العدد	المرحلة التعليمية			مكاتب التعليم
		الثانوية	المتوسطة	الابتدائية	
31.5 %	1336	325	324	687	الوسط
12.2 %	571	119	133	319	القرى
19.4 %	924	189	238	497	بلجرشي
22.4 %	699	167	146	386	العقيق
14.5 %	828	187	197	443	المنطق
100 %	4358	687	1039	2332	المجموع
	100 %	22.6 %	26.1 %	51.3 %	النسبة المئوية

**عينة الدراسة:** باستخدام معادلة روبرت ماسون Mason- لتحديد الحجم العينة الممثل لمجتمعها- تم تحديد العدد الممثل في (857) معلماً بواقع (330) لمجتمع معلمي المرحلة الابتدائية، و(280) معلماً لمجتمع معلمي المرحلة المتوسطة، و(247) معلماً لمجتمع معلمي المرحلة الثانوية، وطبقاً لذلك تم توزيع أداة الدراسة على عينة طبقية عشوائية مكونة من (890) معلماً، في حين تم استرداد استجابات (869) معلماً، فيما تبين عدم اكتمال استجابة (4) معلمين، ومن ثم تكونت عينة الدراسة في صورتها النهائية من (865) معلماً بنسبة 19.66% من مجتمع الدراسة، جدول (2) يبين توزيع عينة الدراسة وفق متغيراتها الديموجرافية.

جدول (٢) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب متغيراتها الديموجرافية

م	المتغير	الفئة	العدد	النسبة المئوية
١	المرحلة التعليمية	الابتدائية	334	38.61%
		المتوسطة	283	32.72%
		الثانوية	248	28.67%
	المجموع		865	100%
٢	سنوات الخبرة	أقل من (10) سنوات	488	56.42%
		(10) سنوات فأكثر	377	43.58%
	المجموع		865	100%
٣	المؤهل العلمي	بكالوريوس فأقل	676	78.15%
		دراسات عليا	189	21.85%
	المجموع		865	100%

يتبين من جدول (2) أن توزيع أفراد عينة الدراسة على متغيراتها الديموجرافية (المستقلة) جاء بنسب متقاربة في فئاتها الفرعية، وهو ما يشير إلى أن عينة الدراسة تمثل مجتمع الدراسة بصورة عادلة.

**أداة الدراسة:** نظراً لطبيعة الدراسة من حيث أهدافها، ومنهجها، ومجتمعها، استخدمت الدراسة الاستبانة كأداة لجمع المعلومات والبيانات المتعلقة بالدراسة الحالية، وقد مر بناء الاستبانة بالخطوات الإجرائية التالية: تحديد الغرض العام للأداة وأهداف الاستبانة، مراجعة الأدب النظري للدراسة والدراسات السابقة، تحديد مجالات وأبعاد القياس لأداة الدراسة، صياغة فقرات أداة الدراسة بصورتها الأولية تحديد تدرج الاستجابات للفقرات، صياغة تعليمات أداة الدراسة، حساب الخصائص السيكمترية (الصدق والثبات) لأداة الدراسة: تم ذلك على النحو التالي:

حساب صدق أداة الدراسة. تم حساب صدق الاستبانة عن طريق إجرايين وهما:

(١) الصدق الظاهري (صدق المحكمين): تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على مجموعة من المحكمين من أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية في تخصصات الإدارة التربوية والتخطيط التربوي وعلم النفس وأصول التربية وخبراء من ميدان التعليم بلغ عددهم (13) محكماً، طلب منهم إبداء الرأي حول فقرات الاستبانة، من حيث مدى مناسبة ووضوح الفقرة، ومدى انتماء كل فقرة من فقرات المجال بالبعد الذي تنتمي إليه، والحكم على مدى سلامة صياغتها اللغوية، ومدى ملاءمتها وأهميتها لتحقيق الهدف الذي وضعت من أجله، واقتراح طرق تعديلها بالإضافة أو إعادة الصياغة أو الحذف أو غير ما ورد مما يرونه مناسباً، وقد بينت نتائج هذا الإجراء توفر مؤشر الصدق الظاهري للاستبانة .

(٢) صدق الاتساق الداخلي لعبارة الاستبانة: تم التأكد من صدق الاتساق الداخلي لفقرات الاستبانة، بتطبيقها على عينة استطلاعية من خارج العينة الأصلية قوامها (30) معلماً، بعدها قام الباحث بحساب صدق البناء الداخلي للاستبانة، وذلك على النحو التالي:

أولاً: صدق محور المهارات القيادية: تم حساب هذا النوع من الصدق وفق الإجراءات التالية: (١) حساب العلاقة الارتباطية بين كل فقرة من فقرات المحور والدرجة الكلية له، فجاءت النتائج كما هي مبينة بجدول (٣).

جدول (٣) معاملات ارتباط بيرسون بين فقرات محور (المهارات القيادية)

والدرجة الكلية له (ن = ٣٠)

رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط
١	**٠.٦٢	٩	**٠.٦٥	١٧	**٠.٧٢	٢٥	**٠.٥٧
٢	**٠.٧٠	١٠	**٠.٨٦	١٨	**٠.٨١	٢٦	**٠.٦٧
٣	**٠.٦٩	١١	**٠.٨٢	١٩	**٠.٧٤	٢٧	**٠.٧٤
٤	**٠.٦٦	١٢	**٠.٦٥	٢٠	**٠.٧٨	٢٨	**٠.٧١
٥	**٠.٦٨	١٣	**٠.٧٨	٢١	**٠.٧٩	٢٩	**٠.٧٢
٦	**٠.٧٤	١٤	**٠.٧٣	٢٢	**٠.٨٠	٣٠	*٠.٣٣
٧	**٠.٧٩	١٥	**٠.٨٢	٢٣	**٠.٨٥	٣١	**٠.٨٥
٨	**٠.٧٧	١٦	**٠.٧٦	٢٤	**٠.٨١	٣٢	**٠.٥٦

يتبين من جدول (3) أن جميع معاملات الارتباط لفقرات المحور جاءت جميعها دالة إحصائياً عند مستوى (0.01) في جميع فقرات هذا المحور باستثناء فقرة واحدة كان معاملها دالاً عند مستوى (0.05) وهي الفقرة (30)، وهو ما يشير إلى تحقق المرحلة الأولى من مراحل حساب البناء الداخلي لهذا المحور من محوري الاستبانة. (1) حساب العلاقة الارتباطية بين كل فقرات من فقرات المحور الأول للاستبانة، والدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي له، فجاءت النتائج كما هي مبينة بالجدول (4)

جدول (4) معامل ارتباط بيرسون بين فقرات المحور الأول للاستبانة (المهارات القيادية والدرجة الكلية لمجالاته

المجال	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط	رقم الفقرة	قيمة معامل الارتباط
التخطيط المستقبلي	١	**٠.٧٠	٢	**٠.٨٤	٣	**٠.٨٢	٤	**٠.٧٥
	٥	**٠.٧٨	٦	**٠.٦٩	٧	**٠.٨٢	١٠	**٠.٨٢
التطوير	١١	**٠.٨٧	٨	**٠.٨٦	٩	**٠.٧٦	١٥	**٠.٨٧
	١٢	**٠.٧٣	١٣	**٠.٧٨	١٤	**٠.٨١	١٩	**٠.٨٦
الإبداع والتميز	١٦	**٠.٧٨	١٧	**٠.٨٢	١٨	**٠.٨٨	٢٣	**٠.٦٤
	٢٠	**٠.٧٧	٢١	**٠.٨٠	٢٢	**٠.٨٦	٢٦	**٠.٦٠
التأثير والإلهام	٢٤	**٠.٨٧	٢٥	**٠.٧٣	٢٦	**٠.٦٠	٢٩	**٠.٦٨
	٢٧	**٠.٦١	٢٨	**٠.٦٦	٢٩	**٠.٦٨	٣٠	**٠.٦٣
اتخاذ القرار	٣١	**٠.٦٢	٣٢	**٠.٦٥	٢٩	**٠.٦٨	٣٠	**٠.٦٣

يتضح من جدول (4) أن جميع فقرات أبعاد المحور ترتبط ارتباطاً دالاً إحصائياً مع الدرجة الكلية للمجال الذي تنتمي إليه، وقد جاءت معاملات الارتباط دالة عند مستوى دلالة (0.01) بدون استثناء. (1) حساب العلاقة الارتباطية بين كل من الدرجة الكلية لكل بعد من مجال المحور وبعضها البعض من جهة، وبينها وبين الدرجة الكلية للمحور من جهة أخرى، فجاءت النتائج كما هي مبينة بجدول (5).

جدول رقم (5) مصفوفة معاملات الارتباط بين مجالات المحور الأول للاستبانة (المهارات القيادية) والدرجة الكلية

م	المجال	التخطيط المستقبلي	التطوير	الإبداع والتميز	التأثير والإلهام	اتخاذ القرار	الدرجة الكلية
١	التخطيط المستقبلي	-	**٠.٨٤	**٠.٨٠	**٠.٧٥	**٠.٥٧	**٠.٨٩
٢	التطوير	-	-	**٠.٩٣	**٠.٧٩	**٠.٥٩	**٠.٩٤
٣	الإبداع والتميز	-	-	-	**٠.٨١	**٠.٥١	**٠.٩٣
٤	التأثير والإلهام	-	-	-	-	**٠.٦٧	**٠.٩١
٥	اتخاذ القرار	-	-	-	-	-	**٠.٧٤
-	الدرجة الكلية للمحور الأول	-	-	-	-	-	-

يشير جدول (5) إلى أن جميع الأبعاد ذات ارتباطات دالة إحصائياً مع الدرجة الكلية للمحور الأول للاستبانة، وكذلك ذات ارتباطات دالة إحصائياً مع بعضها البعض، وكانت جميع المعاملات دالة إحصائياً عن مستوى الدلالة (0.01)، وتشير هذه القيم إلى تحقق المرحلة الثالثة من مراحل حساب صدق البناء الداخلي، ومن خلال نتائج المراحل الثلاثة للبناء الداخلي، يمكن القول بأن هذا المحور تتوفر له مؤشرات صدق مرتفعة.

**متغيرات الدراسة:** المتغيرات المستقلة وتشمل: متغير المرحلة التعليمية، ومتغير سنوات الخبرة، ومتغير المؤهل العلمي، والمتغير المستقل: المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة وهو متغير تابع للمتغيرات الديموغرافية.

**إجراءات الدراسة:** تم تطبيق الدراسة على العينة المستهدفة وفق الخطوات الآتية:

١- تم الاطلاع على الأدب النظري، والدراسات السابقة ذات العلاقة بموضوع الدراسة الحالية.

٢- بناء أداة الدراسة بمحورها في صورتها الأولية.

٣- التحقق من صدق وثبات الأداة.

٤- إعداد الاستبانة بصورتها النهائية.

٥- توزيع أداة الدراسة على عينتها، ثم جمع البيانات وإدخالها على الحاسوب؛ لتحليل البيانات، والإجابة عن أسئلة الدراسة باستخدام برنامج الرزمة الإحصائية للعلوم الإنسانية والاجتماعية (SPSS) لتحليل البيانات والوصول للنتائج.

٦- كتابة تقرير الدراسة الحالية؛ وما يتضمنه من تفسير ومناقشة لنتائجها، ثم تقديم مجموعة من التوصيات والمقترحات البحثية.

**الأساليب الإحصائية المستخدمة:** من خلال الاستعانة بالبرنامج الإحصائي "الحزمة الإحصائية الخاصة للعلوم الاجتماعية" (SPSS)، تم استخدام الأساليب الإحصائية الآتية:

١- معامل الارتباط البسيط لبيرسون (Pearson Correlations)؛ لحساب صدق الاتساق الداخلي للاستبانة، والإجابة عن السؤال الخامس من أسئلة الدراسة.

٣- أساليب الإحصاء الوصفي (استخراج المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية) للإجابة عن السؤال الأول والثالث من أسئلة الدراسة.

٤- اختبار "ت" (T-test) لتحديد دلالة الفروق في متغيري الدراسة حسب (سنوات الخبرة، المؤهل العلمي) في السؤال الثاني والرابع من أسئلة الدراسة.

٥- اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (One Way ANOVA)، لتحديد دلالة الفروق في متغيري الدراسة حسب متغير (المرحلة التعليمية) في السؤال الثاني والرابع من أسئلة الدراسة.

### نتائج الدراسة ومناقشتها وتفسيرها

**النتائج المتعلقة بالسؤال الأول ومناقشتها وتفسيرها:** والذي نص على: "ما درجه توفر المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة من وجهة نظر المعلمين؟". وللإجابة عن هذا السؤال تم تحليل استجابات عينة الدراسة من المعلمين بمنطقة الباحة على المحور الأول للاستبانة (المهارات القيادية)، وما يتضمنه من مجالات خمس، وفيما يلي عرض لهذا الإجراء وما أسفر عنه من نتائج:

١- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية للدرجة الكلية لكل مجال من مجالات المحور الأول (المهارات القيادية) والدرجة الكلية له، وذلك ما يوضحه جدول (6) الآتي:

جدول (6) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على أبعاد محور (المهارات القيادية) والدرجة الكلية له مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم المجال في الاستبانة	المجال	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتبة	درجة التوفر
١	التخطيط المستقبلي	3.63	1.14	١	كبيرة
٢	التطوير	3.49	1.21	٢	كبيرة
٥	اتخاذ القرار	3.42	1.21	٣	كبيرة
٣	الإبداع والتميز	3.35	1.19	٥	متوسطة
٤	التأثير والإلهام	3.32	1.23	٤	متوسطة
الدرجة الكلية للمهارات القيادية		3.44	1.20	كبيرة	

تبين النتائج في جدول (6) أن الدرجة الكلية لتقدير أفراد عينة الدراسة من المعلمين لتوفر المهارات القيادية لدى مديري المدارس قد جاءت بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي قدره (3.44) وانحراف معياري (1.20)، كما حاز المجال الأول (مهارة التخطيط المستقبلي) على الرتبة الأولى من بين أبعاد المهارات القيادية بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري (1.14) وبدرجة توفر كبيرة، تلاه المجال الثاني (التطوير) في الرتبة الثانية بمتوسط حسابي قدره (3.49) وانحراف معياري (1.21) وبدرجة توفر كبيرة، وأما المجال الرابع (التأثير والإلهام) فقد جاء في الرتبة الخامسة والأخيرة بمتوسط حسابي قدره (3.32) وانحراف معياري (1.23) وبدرجة توفر متوسطة، وقد سبقه في الرتبة الرابعة وقبل الأخيرة المجال الثالث (الإبداع والتميز) بمتوسط حسابي قدره (3.35) وانحراف معياري (1.09) وبدرجة توفر متوسطة .

٢- تم حساب المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات كل مجال من مجالات المحور (المهارات القيادية)، وهذا ما يمكن عرضه على النحو الآتي:

(١) مهارة التخطيط المستقبلي. حيث يظهر جدول (٧) نتائج تحليل فقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٧) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الأول (مهارة التخطيط المستقبلي) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة (يقوم قائد مدرستي ب.....)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
١	صياغة رؤية مستقبلية للمدرسة تتسجم مع الإمكانيات المتاحة لها.	3.98	1.04	١	كبيرة
٢	وضع خطة تحسين مدرسية لتحقيق الأهداف بعيدة المدى.	3.88	1.10	٢	كبيرة
٥	التخطيط لحل المشكلات التعليمية والإدارية بالمدرسة.	3.73	1.06	٣	كبيرة
٣	وضع بدائل مقترحة للتغلب على معوقات تحقيق المدرسة لأهدافها.	3.73	1.08	٤	كبيرة
٤	تقديم نظرة مستقبلية شاملة للتحديات المؤثرة على الأداء المدرسي.	3.72	1.19	٥	كبيرة
٦	ربط خطة تنمية المعلمين مهنيًا بروية المدرسة ورسالتها وأهدافها.	2.75	1.37	٦	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال (مهارة التخطيط المستقبلي)	3.63	1.14		كبيرة



تبين النتائج في جدول (٧) ما يلي: أن تقدير عينة الدراسة للدرجة الكلية لتوفر المهارات القيادية عند مجال (مهارة التخطيط المستقبلي) كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية لهذا المجال (٣.٦٣) بانحراف معياري (١.١٤) ، وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال، يتبين أن (٥) فقرات جاءت بدرجة توفر كبيرة، فيما جاءت فقرة واحدة فقط بدرجة متوسطة، وقد حازت الفقرة رقم (١) على الرتبة الأولى من بين فقرات هذا المجال البالغ عددها (٦) فقرات، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٩٨) بانحراف معياري (١.٠٤)، أما في الرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة رقم (٦) بمتوسط حسابي قدره (٢.٧٥) وانحراف معياري (١.٣٧) وبدرجة توفر متوسطة. (٢) مهارة التطوير. حيث يظهر جدول (٨) نتائج تحليل فقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٨) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الثاني (مهارة التطوير) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة (يقوم قائد مدرستي ب.....)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
٧	وضع بدائل متعددة لتطوير العمل المدرسي بجوانبه كافة.	3.66	1.26	١	كبيرة
١٠	تهيئة البيئة المناسبة لتبادل الخبرات بين المعلمين للإفادة منها في انجاز مهامهم.	3.58	1.19	٢	كبيرة
٨	إشراك المعلمين في اختيار آليات تطوير أدائهم الوظيفي.	3.56	1.17	٣	كبيرة
٩	تطوير خبراته وإثراء ثقافته حول العمل الإداري.	3.51	1.15	٤	كبيرة
١١	بناء رؤية مشتركة بين المعلمين حول تطوير العمل المدرسي.	3.16	1.28	٥	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال (مهارة التطوير)	3.49	1.21		كبيرة

تبين النتائج في جدول (٨) ما يلي: أن تقدير عينة الدراسة للدرجة الكلية لتوفر المهارات القيادية لدى مديري المدارس عند مجال (مهارة التطوير) كان بدرجة توفر كبيرة، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية لهذا المجال (٣.٤٩) بانحراف معياري (١.٢١) وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال، يتبين أن جميع فقرات جاءت بدرجة توفر كبيرة، باستثناء فقرة واحدة جاءت بدرجة توفر متوسطة، كما جاءت قيم الانحراف المعياري فوق الواحد الصحيح لتشير إلى تباين استجابات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال. (٣) مهارة الإبداع والتميز. حيث يظهر جدول (٩) نتائج تحليل فقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (٩) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الثالث (مهارة الإبداع والتميز) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة (يقوم قائد مدرستي ب.....)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
١٣	ابتكار طرق جديدة لأداء العمل بالمدرسة بشكل أفضل.	3.49	1.15	١	كبيرة
١٨	التعبير عن أفكاره بأسلوب مقنع ومبتكر.	3.47	1.14	٢	كبيرة
١٩	الإبداع في استثمار فرص المشاركة المجتمعية لتعزيز العمل بالمدرسة	3.46	1.16	٣	كبيرة
١٢	توظيف خبرات المعلمين بغرض تحقيق عمل مؤسسي متميز داخل المدرسة	3.41	1.16	٤	كبيرة
١٥	تحديد أولويات العمل داخل المدرسة لتحقيق أهدافها بطريقة مميزة	3.36	1.20	٥	متوسطة
١٧	تنفيذ مهامه الإدارية بأساليب متنوعة ومتجددة.	3.34	1.20	٦	متوسطة
١٤	تقديم حلول مبتكرة للمشكلات التي تواجه العمل بالمدرسة.	3.33	1.24	٧	متوسطة
١٦	تدعيم مواهب وقدرات المعلمين بالمدرسة بالأفكار الجديدة.	2.97	1.29	٨	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال (مهارة الإبداع والتميز)		3.35	1.19	متوسطة	

تبين النتائج في جدول (٩) ما يلي: أن تقدير عينة الدراسة للدرجة الكلية لتوفر المهارات القيادية لدى مديري المدارس عند بعد (الإبداع والتميز) كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية لهذا البعد (٣.٣٥) بانحراف معياري (١.١٩)، وفيما يتعلق ب فقرات هذا المجال، يتبين أن (٤) فقرات جاءت بدرجة كبيرة، ومثلها جاء بدرجة متوسطة، وقد حازت الفقرة (١٣) على الرتبة الأولى من بين فقرات هذا المجال البالغ عددها (٨) فقرات، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٩) بانحراف معياري (١.١٥)، أما في الرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (١٦) بمتوسط حسابي قدره (٢.٩٧) وانحراف معياري (١.٢٩). (٤) مهارة التأثير والإلهام. حيث يظهر جدول (١٠) نتائج تحليل فقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (١٠) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الرابع (مهارة التأثير والإلهام) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة ( يقوم قائد مدرستي ب..... )	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
٢٢	تحفيز المعلمين نحو تقديم أفكار ورؤى مبتكرة لتطوير العمل المدرسي.	3.47	1.24	١	كبيرة
٢٠	تقديم نفسه كقدوة للعاملين معه من خلال التزامه السلوكي.	3.46	1.19	٢	كبيرة
٢١	العدل والمساواة في التعامل الإنساني مع جميع العاملين.	3.43	1.19	٣	كبيرة
٢٤	تهيئة بيئة مدرسية محفزة للطاقة الانتاجية للمعلمين والطلاب.	3.27	1.19	٤	متوسطة
٢٦	تقبل كافة آراء المعلمين بكل تقدير واحترام	3.27	1.36	٥	متوسطة
٢٥	تحفيز المعلمين تجاه التنمية المهنية الذاتية	3.20	1.20	٦	متوسطة
٢٣	حث المعلمين على بذل قصارى جهدهم في أداء مهامهم الوظيفية.	3.12	1.25	٧	متوسطة
	الدرجة الكلية لمجال (مهارة التأثير والإلهام)	3.32	1.23		متوسطة

تبين النتائج في جدول (١٠) ما يلي: أن تقدير عينة الدراسة للدرجة الكلية لتوفر المهارات القيادية لدى مديري المدارس عند مجال (مهارة التأثير والإلهام) كان بدرجة متوسطة، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية لهذا المجال (٣.٣٢) بانحراف معياري (١.٢٣)، وفيما يتعلق بفقرات هذا المجال، يتبين وجود (٣) فقرات جاءت بدرجة توفر كبيرة، فيما جاءت (٤) فقرات منها توفر بدرجة متوسطة، وأن جميع قيم الإنحراف المعياري لهذه الفقرات كانت أكبر من الواحد الصحيح لتشير إلى تباين استجابات عينة الدراسة على فقرات هذا المجال، وقد حازت الفقرة (٢٢) على الرتبة الأولى من بين فقرات هذا البعد البالغ عددها (٧) فقرات، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٤٧) بانحراف معياري (١.٢٤)، أما في الرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (٢٣) بمتوسط حسابي قدره (٣.١٢) وانحراف معياري (١.٢٥). (٥) مهارة اتخاذ القرار. حيث يظهر جدول (١١) نتائج تحليل فقرات هذا المجال مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية، وذلك على النحو الآتي:

جدول (١١) المتوسطات والانحرافات المعيارية لاستجابات أفراد عينة الدراسة على المجال الخامس (مهارة اتخاذ القرار) مرتبة تنازلياً حسب متوسطاتها الحسابية

رقم الفقرة في الاستبانة	الفقرة (يقوم قائد مديرتي ب.....)	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	درجة التوفر
٣٢	المبادرة في تنفيذ القرارات التربوية بالمدرسة.	3.60	1.09	١	كبيرة
٣١	تحمل مسؤولية القرارات التي يتخذها بشجاعة.	3.58	1.15	٢	كبيرة
٣٠	الوضوح والشفافية في اتخاذ القرار والتكاليف لدى العاملين.	3.42	1.20	٣	كبيرة
٢٩	اختيار أنسب البدائل المتاحة للقرار الذي يتخذه.	3.40	1.20	٤	كبيرة
٢٧	فحص المعلومات المتاحة بدقة قبل اتخاذ القرارات.	3.29	1.32	٥	متوسطة
٢٨	مشاركة المعلمين في عملية صناعة القرارات داخل المدرسة.	3.22	1.29	٦	متوسطة
الدرجة الكلية لمجال (مهارة اتخاذ القرار)		3.42	1.21	كبيرة	

تبين النتائج في جدول (١١) ما يلي: أن تقدير عينة الدراسة للدرجة الكلية لتوفر المهارات القيادية لدى مديري المدارس عند مجال (مهارة اتخاذ القرار) كان بدرجة كبيرة، حيث بلغ متوسط الدرجة الكلية لهذا المجال (٣.٤٢) بانحراف معياري (١.٢١)، وفيما يتعلق بقرارات هذا المجال، يتبين أن (٤) فقرات جاءت بدرجة كبيرة، فيما جاءت فقرتان بدرجة متوسطة، وقد حازت الفقرة (٣٢) على الرتبة الأولى من بين فقرات هذا البعد البالغ عددها (٦) فقرات، حيث بلغ متوسطها الحسابي (٣.٦٠) بانحراف معياري (١.٠٩)، أما في الرتبة الأخيرة فقد جاءت الفقرة (٢٨) بمتوسط حسابي قدره (٣.٢٢) وانحراف معياري (١.٢٩).

**النتائج المتعلقة بالسؤال الثاني ومناقشتها وتفسيرها:** والذي ينص على: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في متوسط استجابات عينة الدراسة لدرجه توفر المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة تعزى لمتغيرات (المرحلة التعليمية، سنوات الخبرة، المؤهل العلمي)؟ وللإجابة على هذا السؤال تم ما يلي: (١) حساب دلالة الفروق في درجة المهارات القيادية حسب متغير (المرحلة التعليمية): حيث استخدام اختبار تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لتحديد دلالة الفروق بين متوسطات أكثر من مجموعتين، وذلك عند حساب الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفق متغير المرحلة التعليمية؛ والذي توزعت العينة وفق كلاهما إلى ثلاث فئات، وهي: المرحلة الابتدائية (ن=٣٣٤)، والمتوسطة (ن=٢٨٣)، والثانوية (ن=٢٤٨)، وقد تم هذا الإجراء على النحو التالي: أولاً: تم حساب المتوسطات الحسابية، والانحرافات المعيارية لدرجات للمحور الأول (الأبعاد والدرجة الكلية)، طبقاً لفئات متغير المرحلة التعليمية، وجدول (١٢) يعرض هذا الإجراء.

جدول (١٢) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لاستجابات عينة الدراسة على المحور طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	العدد	المرحلة التعليمية	المجال
0.80	3.54	٣٣٤	الابتدائية	التخطيط المستقبلي
0.73	3.71	٢٨٣	المتوسطة	
0.80	3.66	٢٤٨	الثانوية	
0.96	3.34	٣٣٤	الابتدائية	التطوير
0.76	3.61	٢٨٣	المتوسطة	
0.90	3.57	٢٤٨	الثانوية	
0.87	3.23	٣٣٤	الابتدائية	الإبداع والتميز
0.86	3.54	٢٨٣	المتوسطة	
0.77	3.32	٢٤٨	الثانوية	
0.97	3.23	٣٣٤	الابتدائية	التأثير والإلهام
0.86	3.53	٢٨٣	المتوسطة	
0.74	3.20	٢٤٨	الثانوية	
0.95	3.31	٣٣٤	الابتدائية	اتخاذ القرار
0.80	3.65	٢٨٣	المتوسطة	
0.71	3.30	٢٤٨	الثانوية	
0.62	3.32	٣٣٤	الابتدائية	الدرجة الكلية للمحور الأول
0.54	3.60	٢٨٣	المتوسطة	
0.52	3.39	٢٤٨	الثانوية	

يتبين من جدول (١٢) وجود فروق ظاهرية في استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول للاستبانة (المهارات القيادية) وفق متغير المرحلة التعليمية، وللتعرف على ما إذا كانت هنالك فروق ذات دلالة إحصائية في متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على ذلك المحور تُعزى إلى هذا المتغير تم إجراء الخطوة التالية ، ثانياً: استخدام تحليل التباين أحادي الاتجاه (ANOVA) لدلالة الفروق بين أكثر من متوسطين، ويبين جدول (١٣) نتائج هذا الإجراء.

جدول (١٣) نتائج تحليل التباين أحادي الاتجاه للفروق بين متوسطات استجابات عينة الدراسة على المحور (المهارات القيادية) طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية

المجالات	مصدر التباين	مجموع مربعات	درجات الحرية	متوسط المربعات	قيمة (ف)	الدلالة الإحصائية
التخطيط المستقبلي	بين المجموعات	4.59	2	2.29	3.79	0.05
	داخل المجموعات	522.46	862	0.61		
	المجموع	527.05	864			
التطوير	بين المجموعات	12.95	2	6.47	8.39	0.01
	داخل المجموعات	665.35	862	0.77		
	المجموع	678.30	864			
الإبداع والتميز	بين المجموعات	15.13	2	7.57	10.77	0.01
	داخل المجموعات	605.36	862	0.70		
	المجموع	620.49	864			
التأثير والإلهام	بين المجموعات	18.78	2	9.39	12.23	0.01
	داخل المجموعات	661.81	862	0.77		
	المجموع	680.59	864			
اتخاذ القرار	بين المجموعات	23.02	2	11.51	16.33	0.01
	داخل المجموعات	607.65	862	0.70		
	المجموع	630.67	864			
الدرجة الكلية للمحور الأول (المهارات القيادية)	بين المجموعات	12.63	2	6.32	19.80	0.01
	داخل المجموعات	274.98	862	0.32		
	المجموع	287.61	864			

تظهر نتائج جدول (١٣) وجود فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول للاستبانة تُعزى لمتغير المرحلة التعليمية، وذلك في كل من جميع مجالات المحور الأول والدرجة الكلية له، ومع دلالة قيمة (ف) ذات دلالة إحصائية عند مستوى  $(\alpha \geq 0.05)$ ، تم استخدام اختبار شيفيه (Scheffe) للمقارنات البعدية المتعددة، ولذلك لتحديد اتجاه الفروق في هذا المحور، والجدول (١٤) يبين نتائج هذا الإجراء.

جدول (١٤) نتائج اختبار شيفيه المقارنات البعدية المتعددة للفروق الدالة لاستجابات العينة على المحور الأول للاستبانة (المجالات والدرجة الكلية) طبقاً لمتغير المرحلة التعليمية

البعد	المجموعة (أ)	المجموعة (ب)	الفرق بين متوسطين	مستوى الدلالة	القرار (دال لصالح)
مهارة التخطيط المستقبلي	المرحلة المتوسطة	المرحلة الابتدائية	*٠.١٧	٠.٠٥	المرحلة المتوسطة
التطوير	المرحلة المتوسطة	المرحلة الابتدائية	*٠.٢٧	٠.٠١	المرحلة المتوسطة
	المرحلة الثانوية	المرحلة الابتدائية	*٠.٢٣	٠.٠١	المرحلة الثانوية
الإبداع والتميز	المرحلة المتوسطة	المرحلة الابتدائية	*٠.٣١	٠.٠١	المرحلة المتوسطة
	المرحلة المتوسطة	المرحلة الثانوية	*٠.٢٢	٠.٠٥	المرحلة المتوسطة
التأثير والإلهام	المرحلة المتوسطة	المرحلة الابتدائية	*٠.٣٠	٠.٠١	المرحلة المتوسطة
	المرحلة المتوسطة	المرحلة الثانوية	*٠.٣٣	٠.٠١	المرحلة المتوسطة
اتخاذ القرار	المرحلة المتوسطة	المرحلة الابتدائية	*٠.٣٤	0.01	المرحلة المتوسطة
	المرحلة المتوسطة	المرحلة الثانوية	*٠.٣٥		المرحلة المتوسطة
الدرجة الكلية للمحور الأول	المرحلة المتوسطة	المرحلة الابتدائية	*٠.٢٨	0.01	المرحلة المتوسطة
	المرحلة المتوسطة	المرحلة الثانوية	*٠.٢١	0.05	المرحلة المتوسطة

يظهر من جدول (١٤) أن اتجاه دلالة الفروق يكون لصالح المرحلة المتوسطة، أي عينة الدراسة من معلمي المرحلة المتوسطة يرون أن المهارات القيادية لدى مديري مدارسهم بدرجة أكبر من معلمي المرحلتين الابتدائية والثانوية وذلك في جميع المهارات والدرجة الكلية لها، باستثناء مهارة التخطيط المستقبلي والتطوير والتي لا توجد فروق في تقييم توفرهما لدى المدرء وفقاً لاستجابات معلمي المرحلتين الثانوية والمتوسطة. (٢) حساب دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور طبقاً لمتغير (سنوات الخبرة): حيث استخدام اختبار (ت) T-test لتحديد دلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، وذلك عند حساب الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة؛ والذي توزعت العينة وفق كلاهما إلى فئتين، وهما: أقل من ١٠ سنوات (ن = ٤٨٨)، ١٠ سنوات فأكثر (ن = ٣٧٧)، وقد تم هذا الإجراء على النحو التالي:

جدول (١٥) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة على محور (المهارات القيادية) وفقاً لمتغير سنوات الخبرة

م	المجالات	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت)	الدلالة الإحصائية
١	التخطيط	أقل من ١٠ سنوات	٤٨٨	3.60	0.79	٨٦٣	١.٢٩	غير دالة
	المستقبلي	١٠ سنوات فأكثر	٣٧٧	3.67	0.77			
٢	التطوير	أقل من ١٠ سنوات	٤٨٨	3.48	0.86	٨٦٣	٠.٤٧	غير دالة
		١٠ سنوات فأكثر	٣٧٧	3.51	0.92			
٣	الإبداع والتميز	أقل من ١٠ سنوات	٤٨٨	3.38	0.86	٨٦٣	٠.٨٠	غير دالة
		١٠ سنوات فأكثر	٣٧٧	3.33	0.83			
٤	التأثير والإلهام	أقل من ١٠ سنوات	٤٨٨	3.40	0.90	٨٦٣	٣.٢٥	غير دالة
		١٠ سنوات فأكثر	٣٧٧	3.21	0.86			
٥	اتخاذ القرار	أقل من ١٠ سنوات	٤٨٨	3.47	0.86	٨٦٣	١.٩٣	غير دالة
		١٠ سنوات فأكثر	٣٧٧	3.36	0.84			
	الدرجة الكلية للمحور الأول	أقل من ١٠ سنوات	٤٨٨	3.46	0.59	863	١.٤٩	غير دالة
		١٠ سنوات فأكثر	٣٧٧	3.40	0.56			

يتبين من جدول (١٥) عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية ومجالات المحور الأول (المهارات القيادية) باستثناء المجال الرابع (مهارة التأثير والإلهام) فقد كانت الفروق فيه دالة إحصائياً عند مستوى (٠.٠١) ولكون متوسط فئة ذوي الخبرة (أقل من ١٠ سنوات) أكبر من متوسط فئة الخبرة (١٠ سنوات فأكثر)، فإن اتجاه الفروق في درجة هذا المجال تكون لصالح فئة ذوي الخبرة (أقل من ١٠ سنوات). (٣) حساب دلالة الفروق بين متوسطات استجابات أفراد عينة الدراسة على المحور الأول من الاستبانة طبقاً لمتغير (المؤهل العلمي): حيث استخدام اختبار (ت) T-test لتحديد دلالة الفروق بين متوسطي عينتين مستقلتين، وذلك عند حساب الفروق بين استجابات عينة الدراسة وفق متغير سنوات الخبرة؛ والذي توزعت العينة وفق كلاهما إلى فئتين، وهما: بكالوريوس فأقل ( $n = 676$ )، دراسات عليا ( $n = 189$ )، وقد تم هذا الإجراء على النحو التالي:



جدول (١٦) نتائج اختبار (ت) لدلالة الفروق بين استجابات عينة الدراسة على محور (المهارات القيادية) وفقاً لمتغير المؤهل العلمي

م	المجال	المجموعات	العدد	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة (ت) الإحصائية	الدالة
١	التخطيط المستقبلي	بكالوريوس فأقل	٦٧٦	3.64	0.80	٨٦٣	٠.٦٨	٠.٥٠ غير دالة
		دراسات عليا	١٨٩	3.60	0.71			
٢	التطوير	بكالوريوس فأقل	٦٧٦	3.46	0.90	٨٦٣	٢.٣٤	٠.٠٥
		دراسات عليا	١٨٩	3.63	0.82			
٣	الإبداع والتميز	بكالوريوس فأقل	٦٧٦	3.32	0.85	٨٦٣	٢.٣٦	٠.٠٥
		دراسات عليا	١٨٩	3.48	0.82			
٤	التأثير والإلهام	بكالوريوس فأقل	٦٧٦	3.29	0.90	٨٦٣	١.٧٧	٠.٠٠٨ غير دالة
		دراسات عليا	١٨٩	3.42	0.84			
٥	اتخاذ القرار	بكالوريوس فأقل	٦٧٦	3.40	0.86	٨٦٣	١.٠٣	٠.٣١ غير دالة
		دراسات عليا	١٨٩	3.48	0.84			
	الدرجة الكلية للمحور الأول	بكالوريوس فأقل	٦٧٦	3.41	0.59	٨٦٣	٢.١٣	٠.٠٥
		دراسات عليا	١٨٩	3.51	0.52			

يتبين من جدول (١٦) وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha = 0.05$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية واثنين من مجالات المحور الأول (المهارات القيادية) وهما مجالي (التطوير، الإبداع والتميز) وكون متوسط فئة الحاصلين على (دراسات عليا) أكبر من متوسط فئة الحاصلين (بكالوريوس فأقل)، فإن اتجاه الفروق في درجة تقدير المعلمين للمهارات القيادية لمدراء مدارسهم يكون لصالح فئة الحاصلين على مؤهل أعلى (دراسات عليا)، فيما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة على الأبعاد (التخطيط المستقبلي، التأثير والإلهام، اتخاذ القرار) يعزى لاختلافهم في المؤهل العلمي.

### ملخص نتائج الدراسة وتوصياتها ومقترحاتها

أولاً: ملخص نتائج الدراسة. على ضوء ما تم من معالجات لأسئلة الدراسة، وتفسيرها ومناقشتها؛ يمكن عرض ملخص النتائج التي توصلت إليها الدراسة الحالية، وذلك على النحو الآتي:

١. أن المهارات القيادية لدى مديري مدارس منطقة الباحة تتوافر بدرجة كبيرة من وجهة نظر المعلمين فقد كان تقدير أفراد عينة الدراسة من المعلمين للمهارات القيادية لدى مديري المدارس قد جاءت بدرجة (كبيرة) وبمتوسط حسابي قدره (٣.٤٤) وبانحراف معياري (١.٢٠)، كما حاز المجال (مهارة التخطيط المستقبلي) على الرتبة الأولى من بين مجالات المهارات القيادية تلاه البعد الثاني (التطوير) في الرتبة الثانية وأما مجال (التأثير والإلهام) فقد جاء في الرتبة الخامسة والأخيرة، وقد سبقه في الرتبة الرابعة وقبل الأخيرة مجال (الإبداع والتميز).

٢. توجد فروق دالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $\alpha \leq 0.05$ ) في تقديرات المعلمين بمدارس منطقة الباحة لدرجة توفر المهارات القيادية لدة مدرء مدارسهم تعزى للمرحلة التعليمية التي يعملون بها لصالح معلمي المرحلة المتوسطة، كما وجدت فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير المؤهل العلمي في الدرجة الكلية ومجالين في (المهارات القيادية) وهما (مهارة التطوير، مهارة الإبداع والتميز) لصالح الحاصلين على دراسات عليا، بينما لم توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى ( $\alpha \leq 0.05$ ) تعزى لمتغير سنوات الخبرة في الدرجة الكلية للمهارات القيادية ومجالاتها باستثناء (مهارة التأثير والإلهام) فقد جاءت الفروق فيه دالة لصالح المعلمين الأقل خبرة.

**ثانياً: توصيات الدراسة.** على ضوء ما توصلت إليه الدراسة الحالية من نتائج، يعرض الباحث لمجموعة من التوصيات البحثية، وذلك على النحو التالي:

١. حث مديري المدارس على ربط خطة تنمية المعلمين مهنياً برؤية المدرسة ورسالتها وأهدافها، بما يحقق تفعيلاً أكبر للتخطيط المستقبلي داخل المدارس.

٢. توجيه مديري المدارس نحو بناء رؤية مشتركة بين المعلمين حول تطوير العمل المدرسي، بما يسهم وتحقيق التطوير المثمر داخل المدارس، ويدعم مهارة التطوير لدى القادة.

٣. تدريب مديري المدارس على الإجراءات التي يمكن اتباعها لتنمية مواهب المعلمين وقدراتهم من خلال طرح أفكار مبتكرة من شأنها الإسهام في تحقيق هذا الأمر.

٤. تدريب مديري المدارس على تحديد أوليات العمل داخل المدارس بما يؤدي إلى تحقيقها لأهدافها بطريقة مميزة، وينمي مهارة الإبداع والتميز لدى هؤلاء المدراء.

**ثالثاً: مقترحات الدراسة.** على ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج وما قدمته من توصيات، فإنه يمكن اقتراح بعض الدراسات المستقبلية التي من شأنها إثراء المجال التربوي البحثي، ومن ذلك إجراء دراسات عن:

١. المهارات القيادية لدى مديري المدارس وعلاقتها برأس المال الفكري داخل مؤسسات التعليم.

٢. المهارات القيادية لدى مديري المدارس من وجهة نظر كل من القادة والمعلمين: دراسة مقارنة.

## قائمة المراجع

- أحمد، أحمد إبراهيم (٢٠٠٢). إدارة الأزمات التعليمية في المدارس الأسباب والعلاج. القاهرة: دار الفكر العربي.
- حبتور، عبد العزيز صالح (٢٠٠٠). أصول ومبادئ الإدارة العامة. عمان: الدار الدولية للنشر ودار الثقافة للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافده (٢٠٠٨). مهارات القيادة التربوية في اتخاذ القرارات الإدارية. عمان: دار المناهج للنشر والتوزيع.
- الحريري، رافده عمر (٢٠١١). إدارة التغيير في المؤسسات التربوية. عمان: دار الثقافة للنشر والتوزيع .
- حسن، إبراهيم أحمد (٢٠١١). السمات القيادية التربوية والإسلامية ومدى توافرها لدى مديري المدارس الثانوية ومديري مكاتب التربية والتعليم بمحافظة أبين. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة عدن- اليمن.
- الحلاق، توفيق حسن (٢٠٠٨). أثر وظائف إدارة الموارد البشرية في تحسين أداء الموظفين في الوزارات الأردنية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، الجامعة الأردنية-عمان.
- الحمدان، أمل راشد (٢٠١٣). المهارات اللازمة للقيادة التربوية. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة الملك سعود-الرياض.
- الزهراني، علي عوضه (٢٠١٥). درجة امتلاك مديري المدارس في محافظة المنطق للمهارات القيادية وعلاقتها بأدائهم الوظيفي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، جامعة الباحة.
- السحيمات، ختام عبد الرحيم (٢٠١٠). مفاهيم جديدة في علم الإدارة. عمان: دار الراية للنشر والتوزيع.
- سعادة، جودت والسرطاوي، عادل (٢٠٠٢). استخدام الحاسوب والانترنت في ميادين التربية والتعليم. عمان: دار الشروق للنشر.
- شاهين، عبير محمد (٢٠١١). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة.
- شاهين، عبير مرشد (٢٠١٢). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظة غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها. (رسالة ماجستير غير منشورة)، كلية التربية، الجامعة الإسلامية بغزة- فلسطين.

- الصامل، ناصر بن محمد (٢٠١١). تنمية المهارات القيادية للعاملين وعلاقتها بالأداء الوظيفي في مجلس الشورى السعودي. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض
- طشطوش، هايل عبد المولى (٢٠٠٨). أساسيات في القيادة والإدارة. أريد: دار الكندي للنشر والتوزيع.
- العنبي، عبد المحسن إبراهيم (٢٠٠٣). المهارات القيادية لدى الضباط العاملين في وزارة الدفاع والطيران في مدينة الرياض وعلاقتها بكفاءة أدائهم. (رسالة ماجستير غير منشورة)، أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية- الرياض.
- العجمي، محمد حسنين (٢٠١٠). الإدارة والتخطيط التربوي- النظرية والتطبيق. ط(٢)، عمان: دار المسيرة للطباعة والنشر.
- عطوي، جودت عزت (٢٠١٠). الإدارة التعليمية والإشراف التربوي، أصولها وتطبيقاتها. عمان: دار الثقافة.
- العلاق، بشير (٢٠١٠). القيادة الإدارية. عمان: دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع.
- عمران، تغريد والشناوي، الشناوي وصبحي، صبحي (٢٠٠١). المهارات الحياتية. القاهرة: مكتبة زهراء الشرق.
- العمرى، محمد احمد (٢٠١٦). المهارات القيادية لدى المشرفين التربويين بمحافظة المخواهن وجهه نظر المعلمين. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة الباحة).
- الغنام، متعب بن راشد (٢٠١٣). مدى توافر المهارات القيادية لدى مديري إدارات المدارس الريفية الجمهورية اليمنية. (رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة النيلين، السودان).
- قطامي، يوسف وقطامي، نايفة (٢٠٠٢). سيكولوجية التدريس. عمان: دار الشروق للنشر والتوزيع.