

دور القيادة الفعّالة في تحقيق جودة الأداء الإداري  
دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة  
المدينة المنورة

The role of effective leadership in the quality of administrative  
performance A field study on Administrative Leadership in the Education  
Sector in Al - Madinah Al - Munawwarah region

إعداد

أ/ هيفاء سويعد العوفي

الرقم الجامعي

١٨٠١٩٥٩

دراسة مقدمة كمشروع بحثي لنيل درجة الماجستير التنفيذي في الإدارة العامة

الفصل الدراسي الأول

1441 هـ / 2019م



## المستخلص

### دور القيادة الفعّالة في تحقيق جودة الأداء الإداري دراسة ميدانية على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة

إعداد

أ / هيفاء سويعد العوفي

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور القيادة الفعّالة في تحقيق جودة الأداء الإداري، ولتحقيق هذا الهدف اعتمدت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتكون مجتمع الدراسة من جميع المعلمات بالمرحلة الابتدائية وعددهم (6279) معلمة بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، وتم سحب عينة عشوائية بسيطة مقدارها (362) معلمة من (20) مدرسة ابتدائية تم اختيارها عشوائياً، واستخدمت الدراسة الاستبانة أداة لها، وأظهرت نتائج الدراسة: أن القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، يمارسون المهارات القيادية الفعّالة بدرجة مرتفعة جداً، ويمارسون المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعّالة بدرجة مرتفعة، ويمارسون تقييم جودة الأداء بدرجة مرتفعة، كما يواجهون معوقات تحد من فعالية القيادة بدرجة مرتفعة، ويحققون جودة الأداء الإداري بدرجة مرتفعة، وتوجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعّالة وجودة الأداء الإداري بقطاع التعليم بالمدينة المنورة بدرجة مرتفعة، ووجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول أثر القيادة الفعّالة في جودة الأداء الإداري تعزى إلى متغير (السن، المؤهل العلمي)، وعدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول أثر القيادة الفعّالة في جودة الأداء الإداري تعزى إلى متغير الخبرة؛ وفي ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي: عقد مزيد من الدورات لمديري المدارس لتنفيذ عملهم القيادي وتطويره مثل دورات في القيادة والتغيير، والإدارة المدرسية الحديثة، ومهارات التواصل مع المعلمين والطلبة والاهتمام بتنمية الصفات القيادية لديهم، وتشجيع المديرين على الاهتمام بالتقدم المهني الأكاديمي للمعلمين من خلال حثهم على الاشتراك بالمؤتمرات والندوات العلمية والأبحاث ومتابعتهم لدراساتهم العليا، وربط نتائج تقييم أداء المديرين والمعلمين بالاحتياجات التطويرية والتدريبية، والاهتمام بأراء المديرين حول تقييم الأداء، وأخذ وجهة نظرهم على محمل من الجدية، ومنح مديرو المناطق التعليمية صلاحيات واسعة تمكنهم من أداء مهامهم بما يتناسب مع متطلبات مركزهم الوظيفي، ومنح مزيد من الثقة والشعور بالأمان لمديري المدارس والاستماع إلى الآراء الإيجابية لتعزيز العمل بروح الفريق، ونشر ثقافة الجودة في الأداء من خلال إقامة العديد من ورش العمل، وتشجيع المديرين على المشاركة.

## ABSTRACT

**The role of effective leadership in the quality of administrative performance A field study on Administrative Leadership in the Education Sector in**

**Al - Madinah Al - Munawwarah region**

**Haifa Alofi**

This study aimed to identify the role of effective leadership in the quality of administrative performance. To achieve this goal, the study adopted the descriptive analytical approach. The study population consisted of all primary school teachers (6279) in the education sector in Al-Madinah Al-Munawwarah. A simple random sample of (362) was drawn. The results of the study showed that the administrative leaders in the education sector in Al-Madinah Al-Munawwarah region are practicing effective leadership skills to a very high degree. There is a statistically significant relationship between the effective leadership and the quality of administrative performance in the education sector in Al-Madinah Al-Munawwarah with a high degree, and there are statistically significant differences between the average estimates of the society. The study on the impact of effective leadership on the quality of administrative performance is attributed to a variable (age, educational qualification) The absence of statistically significant differences between the average estimates of the study population on the impact of effective leadership on the quality of administrative performance is attributable to variable experience. In light of the findings of the study, the researcher recommends the following: - Conduct more courses for school principals to activate and develop their leadership work such as leadership courses. Change, modern school management, communication skills with teachers and students and interest in developing their leadership qualities, and encourage managers to pay attention to the academic professional progress of teachers by urging them to participate in conferences, seminars, research and their follow-up to their higher studies, and linked the results of the evaluation of the performance of managers and teachers with the developmental and training needs, and attention to the views of managers on performance evaluation, and take their point of view seriously, and give the directors of the educational zones wide powers to enable them to perform their tasks in line with the requirements of their job center, and give more confidence and feeling it is safe for school administrators to listen to positive opinions to promote teamwork, spread a culture of quality in performance by conducting several workshops, and encourage principals to participate.

## الفصل الأول: الإطار العام للدراسة

وقد تضمن هذا الفصل ما يلي:

### 1-1 المقدمة

القيادة الفعالة تمثل إحدى المهارات المهمة التي ينبغي أن يكتسبها القائد الذي يتطلع إلى تحقيق أفضل النتائج لمؤسسته من خلال "توفير متطلبات تطبيق إدارة الجودة الشاملة عليها وتمكين العاملين لإنجاز الأعمال ودفعهم لبذل المزيد من الجهد وحسن التصرف في المواقف الصعبة والقيام بمهامهم الإدارية بكفاءة وإتقان وتحقيق الأهداف المرغوبة في أقصر وقت ممكن وبأقل تكلفة وجهد" (أمبابي، 2015: 181)، لذلك فإن المنظمات التعليمية تسعى إلى تحقيق أهدافها ونجاح أنشطتها وبرامجها، وتطبيق جودة الأداء بالمؤسسات التعليمية يعد أحد السمات الأساسية للعصر الحاضر.

"والقيادة المدرسية الضعيفة أو غير ذات الكفاءة تتسبب في مشكلات عديدة ترجع بالآثار السلبية على جودة العملية التعليمية وبالتالي مخرجاتها، والمتمثلة في سوء استخدام الموارد التعليمية والهدر التعليمي والتربوي وتدني مستوى الخريجين، وعدم القدرة على تحقق انضباط المعلمين، وفقدان الكفاءات أو ضعف أداء الموارد البشرية بسبب عدم فعالية طرق الإدارة المعتمدة، يعد سبباً رئيسياً في فشل استراتيجية الجودة الشاملة" (حويل، 2012: 38).

### 1-2 مشكلة الدراسة:

تواجه المراحل التعليمية تحديات تؤدي إلى انخفاض مستوى الجودة، "وخاصة عند القيادات التربوية وذلك لاعتبارات مختلفة، منها عدم الرضا عن العائد المادي أو عدم الولاء لمهنة التعليم أو لعدم معرفة أهداف المنهج والمقررات الدراسية وغيرها من الأخطاء التي تقع فيها المنظمات التعليمية إضافة إلى انخفاض مستوى الثقافة وعدم الاهتمام بمستويات الجودة" (حمدان، 2008: 33).

وقد أكدت دراسة آل مداوي (2008) أن: "من المعوقات التي تقف أمام تطبيق متطلبات الجودة في الإدارة المدرسية عدم وضوح رسالة الجودة الشاملة لدى القيادات في المنظمات التعليمية، والافتقار إلى وجود فرق عمل تسعى لتحقيق أهداف الجودة، وضعف أساليب التقويم، وغياب التخطيط المستقبلي".

مما سبق يمكن صياغة مشكلة الدراسة في السؤال التالي:

هل للقيادة الفعالة دور في جودة الأداء الإداري بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟

### 1-3 أسئلة الدراسة

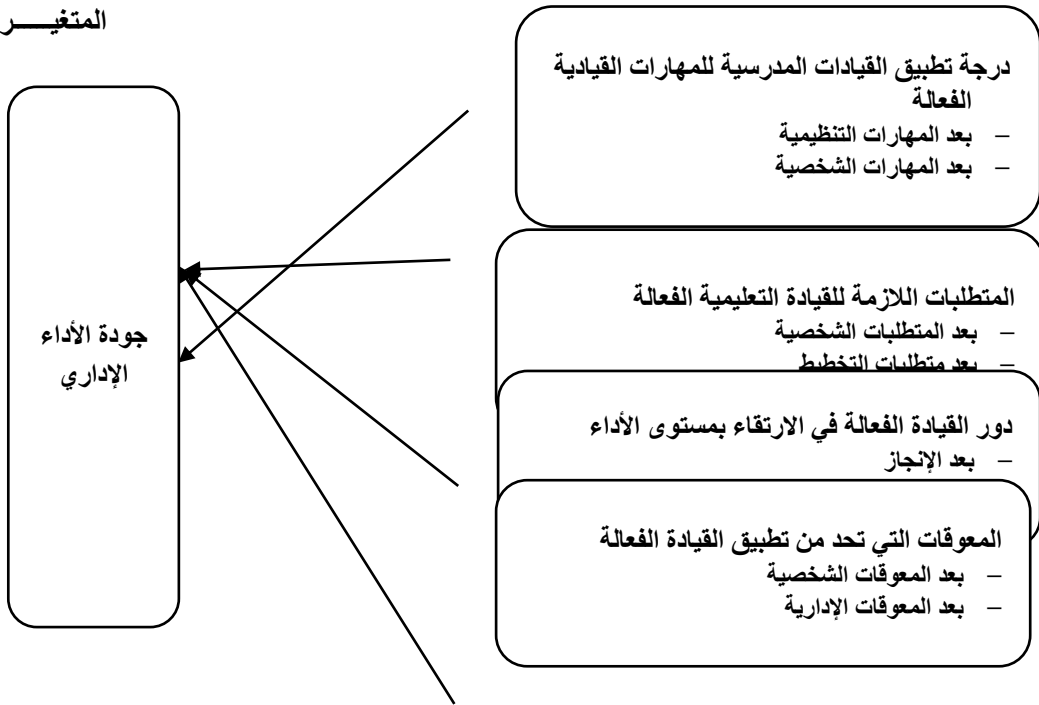
- 1- ما درجة تطبيق القيادات المدرسية للمهارات القيادية الفعالة المؤدية إلى جودة الأداء الإداري للعاملين وجودته بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة؟
- 2- ما هي المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعالة لتحقيق معايير الجودة وحث المعلمات على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف؟
- 3- ما دور القيادة الفعالة في الارتقاء بمستوى الأداء لدى المعلمات بقطاع التعليم بالمدينة المنورة؟

- 4- ما المعوقات التي تحد من فعالية القيادة وتحول دون تحقيق جودة الأداء بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة؟
- 5- ما درجة تحقيق جودة الأداء الإداري بقطاع التعليم بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟
- 6- ما أثر تطبيق القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري بقطاع التعليم بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمنطقة المدينة المنورة؟
- 7- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة الفعالة في جودة الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة تعزى للمتغيرات الديموغرافية؟

#### 1- 4 أنموذج الدراسة:

المتغير المستقل: القيادة الفعالة

المتغير



شكل (1-1) أنموذج الدراسة

#### 1-5 أهمية الدراسة

تتبع أهمية هذه الدراسة من:

أولاً: الأهمية العلمية

- 1- كون القيادة الفعّالة من الموضوعات المهمة التي تحظى باهتمام بالغ من قِبَل الدارسين والباحثين والأكاديميين والمعنيين في مجال القيادة التنفيذية.
- 2- أنها محاولة لإثراء البحث العلمي بما يفيد المجتمع والمؤسسات التعليمية في المدينة المنورة بمعلومات عن القيادة الفعّالة وكيفية تحقيق الجودة في التعليم وتسييل الضوء على الأساليب التعليمية الإدارية المتبعة في هذا المجال.
- 3- إنها تعمل على توصيف القيادة التعليمية الساعية إلى جودة العمل الإداري في المنظمات التعليمية

#### ثانياً: الأهمية التطبيقية

- 1- تكمن فيما ستوصل إليه الدراسة من نتائج من شأنها إبراز دور القيادة الفعّالة في تحقيق جودة الأداء الإداري في قطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، والعمل على إيجاد الحلول لنقاط الضعف والمعضلات التي تواجه تطبيق القيادة الفعّالة.
- 2- تأمل الباحثة استفادة وزارة التعليم من الدراسة في تقييم فعالية القيادات التعليمية ودورها في تحقيق جودة الأداء الإداري في منطقة التعليم بالمدينة المنورة، والسعي إلى إعداد قادة تربويين قادرين على التحسين والتطوير لمهام عملهم والارتقاء بمستواهم وتوثيق العلاقة فيما بينهم وبين المرؤوسين.

#### 6-1 أهداف الدراسة:

يتمثل الهدف الرئيس لهذه الدراسة في إبراز دور القيادة الفعّالة في تحقيق جودة الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة.

#### 7-1 مصطلحات الدراسة

##### الدور

**القيادة:** وهي: "القدرة على التأثير في الأفراد لجعلهم يرغبون في أنجاز أهداف المجموعة" (العبيري، 2013: 35).

##### القيادة الفعّالة:

"قدرة القائد على إحداث تغيير ما، وتكوين قنوات جديدة تؤثر بالآخرين نحو تحقيق أهداف محددة" (أمبابي، 2015: 45)

##### الأداء الإداري:

الأداء اصطلاحاً: الأداء الوظيفية هو: "تنفيذ الموظف لأعماله ومسؤولياته التي تكلفه بها المنظمة أو الجهة التي ترتبط وظيفته بها، ويعني النتائج التي يحققها الموظف في المنظمة" (نعيم، 2012: 42).

وسوف تستخدم الباحثة المصطلحات الإجرائية التالية:

**الدور:** الواجبات والتوقعات والأفعال المكتسبة التي تؤديها القيادات داخل المجتمع المدرسي تجاه الطلاب والطالبات والتي يتم عبرها ممارسة السلوكيات والمهارات القيادية الفعّالة.

**القيادة الفعّالة:** القيادة التي تعمل على تنمية العلاقة بين مرؤوسيه، بحيث يسود جو من التعاون والانسجام في العمل مع التوفيق بين مصالح العاملين والمؤسسة، حتى تتاح الفرصة لتحقيق الأهداف المرجوة.

الأداء الإداري: النتائج التي تحققتها المعلمة خلال تأدية مهامها والقيام بواجباتها بفعالية وبمواصفات محددة مسبقاً من أجل تحقيق الأهداف التي وضعتها وزارة التعليم.

### **1-8 حدود الدراسة**

الحدود الموضوعية: تقتصر على دراسة دور القيادة الفعّالة في تحقيق جودة الأداء الإداري.

الحدود المكانية: منطقة المدينة المنورة.

الحدود الزمانية: الفصل الدراسي الأول العام الجامعي 1440 / 1441هـ.

الحدود البشرية: معلمات المرحلة الابتدائية بقطاع التعليم في منطقة المدينة المنورة.

### **1-9 متغيرات الدراسة**

- 1- المتغير المستقل: القيادة الفعّالة.
- 2- المتغير التابع: جودة الأداء الإداري بقطاع التعليم بالمدينة المنورة.



## الفصل الثاني

### أدبيات الدراسة

#### مقدمة:

إن للقيادة الإدارية الفعّالة أثر بالغ على أداء العاملين بالمنظمة، وبعبارة أشمل فإن للقيادة الفعّالة أثر سواء كان إيجابياً أو سلبياً على العاملين بالمنظمة وعلى المنظمة ككل، ومن هذا المنطلق تعددت الدراسات التي اهتمت بتحليل ظاهرة القيادة ومدى تأثيرها على جودة الأداء بالمنظمة.

والأداء الإداري للمنظمة يتمثل في مجموع الإدارات الإدارية بها "وتبرز أهمية العمل أو الأداء الإداري في كونه ينعكس بشكل أو بآخر على محصلة الأداء الإداري للمنظمة وهو ما يتفق مع ما تطرحه نظرية النظم في الإدارة.

#### المبحث الأول: القيادة الفعّالة

##### 2-1-1 تعريف القيادة الفعّالة

تُعرف القيادة الفعّالة بأنها "قدرة القائد على التأثير في الآخرين؛ ويتمثل ذلك بتوجيه سلوكياتهم بالاتجاه الموازي لتحقيق الأهداف المشتركة بين الرئيس ومروسيه، وضبط جهودهم وتنسيقها لغايات الحصول على النتائج المرجوة على أفضل وجه، ويعتبر القائد الإداري العنصر البشري المخوّل باستخدام نفوذه وقوته لترك الأثر في المرؤوسين ويظهر ذلك على سلوكهم وتوجهاتهم وبالتالي تحقيق الأهداف المنشودة" (المدهون، 2014: 67).

ويمكن القول بأن القيادة الفعّالة هي محصلة التفاعل بين القائد ومروسيه في المواقف التنظيمية المختلفة، وتقوم القيادة على دفع وتشجيع الأفراد نحو إنجاز أهداف معينة.

ومن خلال التعريفات السابقة يمكن ملاحظة إنه تم التركيز على سلوك القائد (التأثير) على مروسيه من أجل دفعهم للعمل وإنجاز الأهداف المطلوبة وتأتي هنا أهمية التأثير الإيجابي من خلال توجيه القائد لمروسيه لإنجاز الأعمال المطلوبة بالشكل الصحيح.

وترى الباحثة أن القيادة الفعّالة هي العملية التي يؤثر بها الشخص على الآخرين لتحقيق هدف وتوجيه المنظمة بطريقة تجعلها أكثر تماسكاً واتساقاً. فيقوم القادة بتنفيذ هذه العملية من خلال تطبيق سماتهم القيادية، مثل المعتقدات والقيم والأخلاق والشخصية والمعرفة والمهارات.

##### 2-1-2 أهمية القيادة الفعّالة

تعود أهمية القيادة الفعّالة إلى العنصر البشري الذي أخذ يحتل المكانة الأولى بين مختلف العناصر الإنتاجية الأخرى التي تساهم في تحقيق أهداف المشروع المنشودة "فسلوك الفرد من الصعب التنبؤ به نظراً للتغيرات المستمرة في مشاعره وعواطفه كذلك التغير في الظروف المحيطة بالمشروع من شأنها أن تؤدي إلى تغير مستمر في السياسات وذلك لكي تضمن المنظمة الحد الأدنى المطلوب من الجهود البشرية اللازمة لتحقيق أهدافها وضمان استمرارها فيجب أن توفر للعاملين قيادة سليمة وحكيمة تستطيع حفظهم والحصول على تعاونهم من أجل بذل الجهود اللازمة لإنجاز المهام الموكلة لهم وقد دلت الدراسات المختلفة على قلة عدد القادة نسبياً فالقدرة على القيادة سلعة نادرة لا يتمتع بها إلا القلائل من أفراد المجتمع" (أحمد، 2007: 27-28).

### 2-1-3 سمات ومهارات القيادة الفعّالة

فيما يلي عرض لأهم الخصائص والمهارات التي تميز المدير الفعال كما يتفق عليها عدد كبير من الباحثين: (رجب وآخرون، 2009: 72)

- 1- ينظر المدير الفعال إلى المنظمة التي يعمل فيها بمفهوم النظم، ويتعرف على العلاقة العضوية الشاملة التي تربط بين أجزائها. ويتفهم الأهداف الكلية للمنظمة، وأهداف إدارته وارتباطها بأهداف الإدارات والأقسام الأخرى، وأهداف العاملين معه إلى جانب أهدافه هو، والتأثير المتبادل بين هذه الأهداف جميعاً.
- 2- يتفهم المدير الفعال البيئة المحيطة بمنظّمته -اقتصادية واجتماعية وتكنولوجية...، ويتعرف على تأثير هذه العوامل البيئية على المنظمة، وتفاعل المنظمة معها وتأثيرها عليها.
- 3- يوجه المدير الفعال اهتمامه للعمل والإنسان في وقت واحد، ولا يفضل أحد العنصرين على الآخر.
- 4- ينظر المدير الفعال للعاملين من منطلق إيجابي، ويحسن الظن بهم ويعتقد أن عندهم طاقات وقدرات، وأن من المهم اكتشاف هذه القدرات حتى يمكن تنميتها وصقلها وتوجيهها الوجهة المناسبة.
- 5- يستخدم المدير الفعال أسلوب الفريق في تعامله مع مرؤوسيه.

### 2-1-4 خصائص القيادة الفعّالة

وتتمثل هذه الخصائص فيما يلي: (زايد، 2006: 2)

- 1- إن القيادة هي العملية التي يتمكن الفرد من خلالها من توجيه جهود العاملين إلى تحقيق أهداف المنظمة.
- 2- مفهوم السلطة والقيادة ويمكن النظر إلى عملية القيادة على أنها عملية التأثير على سلوك الآخرين من خلال السلطة.
- 3- كذلك هناك أهمية أخرى للقيادة فهي لا بد منها لحياة المجتمع البشري حتى تترتب حياتهم ويقام العدل ويحال دون أن يأكل القوي الضعيف حيث قال تعالى: **(وَلَوْلَا دَفْعُ اللَّهِ النَّاسَ بَعْضَهُمْ بِبَعْضٍ لَفَسَدَتِ الْأَرْضُ)** (البقرة: 251)، فالقيادة بالغة الأهمية وتلك الأهمية ذات الخيال الواسع والطاقة والابتكار التي تستطيع أن تتخذ القرارات الجزئية والشجاعة وفي نفس الوقت ملتزمة بالنظام، فأهمية القيادة تكمن في: (العجمي، 2008، 66).
- 4- إنها حلقة وصل بين العاملين وبين خطط المنظمة وتصوراتها المستقبلية.
- 5- إنها البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- 6- إنها قيادة المنظمة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- 7- تعميم القوى الإيجابية وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- 8- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- 9- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد إذا إنها الرأسمال الأهم والمورد الأعلى.
- 10- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المنظمة (العجمي، 2008: 67).

## المبحث الثاني: الأداء الإداري

### 1-2-2 مفهوم الأداء الإداري

عرف الأداء الإداري Managerial Performance بأنه: "مجموعة السلوكيات الإدارية ذات العلاقة المعبرة عن قيام الموظف بأداء مهمات وتحمل مسؤوليات" (عبد ومنتهى، 2007: 125).

ترى الباحثة أن الأداء الإداري يشير إلى درجة تحقيق وإتمام المهام المكونة لوظيفة الفرد، وهو يعكس الكيفية التي يحقق أو يشبع الفرد بها متطلبات الوظيفة، ويُقاس الأداء الإداري على أساس النتائج التي حققها الفرد، ويعتبر مفهوم الأداء الإداري على المستوى الذي يحققه العامل عند قيامه بعمله من حيث كمية وجودة العمل المقدم من طرفه، فهو كل ما يبذله القادة والمديرين والعاملين بالمنظمة.

### 2-2-2 عناصر الأداء الإداري

حدد زايد (2006) عناصر الأداء الإداري في الآتي:

- 1- "تحديد الأداء: حيث يجب تحديد جوانب الأداء الوظيفي التي تخدم وتحقق أهداف المنظمة، ويمكن أن يتم ذلك من خلال عملية تحليل ووصف الوظائف في بداية وضع الهيكل التنظيمي للمنظمة.
- 2- المعرفة بمتطلبات الوظيفة: وتشمل المعارف والمهارات الفنية والخلفية العامة عن الوظيفة والمجالات المرتبطة بها.
- 3- كمية العمل المنجز: أي مقدار العمل الذي يستطيع الموظف إنجازه في الظروف العادية، ومقدار سرعة الإنجاز.
- 4- المثابرة والثوق.
- 5- تقييم الأداء.
- 6- التغذية العكسية للأداء.

### 2-3 العوامل المؤثرة في تحقيق جودة الأداء الإداري

يعتبر الأداء الإداري جهد بشري، يقوم به أفراد مؤهلون، وفق قوانين وأنظمة المنظمة، أخذين في الاعتبار الارتقاء بمستوى الأداء بها، هذا هو الأصل في العمل الإداري، ومن أهم العوامل المؤثرة على الأداء، ما يلي:

- 1- المشاركة في الإدارة.
- 2- اختلاف مستويات الأداء.
- 3- ضرورة توافر أهداف محددة.
- 4- مشكلات الرضا الوظيفي.
- 5- التسبب الإداري:

أكد جرادات (2005: 172) أن الأداء يتأثر بجملة من العوامل الداخلية والخارجية من أهمها:

- 1- "عوامل إدارية تنظيمية مثل:  
- عدم توفر مناخ يساعد على العمل والإنتاجية في المنظمة.

- صراع بين الموظف ورئيسه وبين الموظف وزملائه.
- عدم تحديد واجبات الموظف.
- ضعف في الهيكل التنظيمي.
- نقص في الموارد أو تأخر وصولها.
- **2- العوامل الفنية:** وتشمل التقدم التكنولوجي، المواد الخام، وطرائق وأساليب العمل. وإن الجوانب الفنية تؤثر بشكل واضح ومباشر على كفاءة المنظمة والأفراد، ف نوعية الآلات وكميتها والطرائق والأساليب العملية المستخدمة في العمل جميعها تؤثر على مستوى الإنتاجية والأداء بشكل عام.
- **3- عوامل بيئية خارجية مثل:**
  - صراع بين القيم والاتجاهات التي يحملها الموظف وبين القيم والاتجاهات السائدة في المجتمع.
  - الأحوال الاقتصادية وظروف سوق العمل.
  - تشريعات حكومية.
  - سياسات النقابات.
  - الاضطراب السياسي.
- **4- عوامل تتعلق بالموظف نفسه مثل:**
  - نقص في رغبته ودافعيته.
  - تغيب مستمر عن العمل.
  - مشكلات عائلية.
  - انخفاض مستوى المعرفة والتعليم والخبرة.
  - نقص في التدريب والمهارة".

وترى الباحثة بأنه من الأمور المؤثرة في تحقيق جودة الأداء لدى المعلمات توطيد العلاقة بكافة المعلمين، ويشترك معهم في المناقشات الخاصة بالأمور المدرسية، وكل مدير يتعالى على معلميه، ويعزل نفسه عنهم فإن عمله هذا يؤدي إلى ضعف وانحلال الروابط بين المعلمين والإدارة، وبالتالي فشل المدرسة إذ أن الإدارة ما وجدت إلا لتسهيل وتنظيم عمليتي التربية والتعليم، والتي يكون المعلم فيها العامل الحاسم، فعليه والحالة هذه أن يمد يد العون والمساعدة للمعلم لتمكينه من أداء واجبه على الوجه الأكمل.

#### 2-2-4 دور القيادة الفعّالة في جودة الأداء الإداري

عرف (Edward, 2008, 3-4) الأداء الإداري بأنه: "ذلك الشيء المألوف من السلوكيات المراقبة التي يقوم بها الأشخاص في وظائفهم والتي تكون ذات صلة بأهداف المنظمة"، وعرفه (Jakleen, 2013, 43) بأنه: "مجموع الإنجازات التي يحققها العاملون من أجل تحقيق أهداف المنظمة خلال فترة زمنية محددة".

ويرتبط مفهوم الأداء ارتباطاً وثيقاً بعلم الإدارة منذ البدايات الأولى لظهوره (أحمد، 2007: 28).

#### المبحث الثالث: القيادة التعليمية الفعّالة

##### 2-3-1 الإدارة التعليمية والمدرسية:

"الإدارة التعليمية هي مجموعة من العمليات المتشابكة التي تتكامل فيما بينها سواء في داخل المنظمات التعليمية أم بينها وبين نفسها، لتحقيق الأغراض العامة المنشودة من التربية، حيث تعرف بأنها: الهيمنة

العامة على شؤون التعليم بالدولة بقطاعاته المختلفة وممارستها بأسلوب يتفق مع متطلبات المجتمع والفلسفة التربوية السائدة فيه، حيث تهدف الإدارة التعليمية إلى تحقيق الأغراض التربوية ومن ثم فهي تعني بالممارسة، وبالطريقة التي توضح بها هذه الأغراض التربوية موضع التنفيذ، وتعني الإدارة التعليمية بالعناصر البشرية من معلمين ومستخدمين وتلاميذ وآباء" (أبو علي، 2010: 43)

**الإدارة المدرسية:** يتم تعريفها بأنها الجهود المنسقة التي يقوم بها فريق من العاملين في المدرسة (إدارة وفنيين) بغية تحقيق الأهداف التربوية داخل المدرسة تحقيقاً يتمشى مع ما تهدف إليه الدولة من تربية أبنائها تربية صحيحة وعلى أسس سليمة (المناعمة، 2005: 9).

### 2-3-2 أهداف الإدارة المدرسية

لقد "تغيرت أهداف الإدارة المدرسية واتسع مجالها في الوقت الحاضر، فلم تعد مجرد عملية روتينية تستهدف تسيير شؤون المدرسة وفق قواعد وتعليمات معينة (وإن كان ذلك من بين أهدافها) بل أصبحت عملية إنسانية، تهدف لتوفير الظروف والإمكانات التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والاجتماعية، وبمعنى آخر لم تعد الإدارة المدرسية غاية في حد ذاتها، بل أصبحت وسيلة إلى غاية هدفها تحقيق العملية التربوية في معنى اجتماعي تحقيقاً وظيفياً" (الدليل، 2008؛ والمناعمة، 2005: 20).

ذكر أبو علي (2010: 44) أن الأهداف الحديثة للإدارة المدرسية تتمثل في عدة أمور منها ما يلي:

- 1- "بناء شخصية الطالب بناء متكامل، عملياً وعقلياً ونفسياً وجسدياً وتربوياً وثقافياً واجتماعياً.
  - 2- تنظيم وتنسيق الأعمال الفنية والإدارية في المدرسة تنظيمياً يقصد منه تحسين العلاقات بين العاملين في المدرسة، وسرعة إنجاز الأعمال وتنسيقها، والقضاء على الاحتكاك الذي يحدث بين أفراد الأسرة الواحدة "المدرسة" أحياناً.
  - 3- تطبيق ومراعاة ومراقبة الأنظمة والقوانين التي تصدر من الإدارات العليا المسؤولة عن التعليم في القطر أو البلد أو الولاية وتخصُّ بالذات الإدارة المدرسية.
  - 4- وضع خطط التطور والنمو اللازم للمدرسة في المستقبل.
  - 5- إعادة النظر في مناهج المدرسة وموادها ونشاطاتها ووسائل تعليمها، ومكتبتها، وبرامجها الدراسية، وتمويلها، وبرامجها الرياضية، وأنديتها الثقافية، ومقصفها، وجمعياتها.
- وترى الباحثة بأن القيادة التربوية والتعليمية تتصف بعدد من الصفات المتميزة ذلك أنها تتعامل مع الطالبة والمعلمة والإدارية والفنية فهي قيادة جماعية تسعى إلى تماسكها وتوزيع الأدوار عليها، كما إنها تسعى إلى تعاون الجماعة من خلال مجالس الآباء والمعلمين واللجان المتعددة فالقائد التربوي يتصرف بوعي وتفهم وإدراك وبصورة منسجمة متناغمة في أدائه القيادي.

### 2-3-3 مجالات الدور الإشرافي لمدير المدرسة

ويمكن أن تشمل مجالات متعددة والتي منها:

"التخطيط الفعال، إغناء المنهاج وتقويمه، التنمية المهنية لنفسه وللمعلمين، الامتحانات والاختيارات، إدارة الصفوف، العلاقة مع الزملاء والمجتمع المحلي، تقويم العملية التربوية في مدرسته" (العقيل، 2008: 43) يهتم القائد الفعال بالمشاركة مع المعلمين والمديرة مع المعلمات ولقد تغيرت أساليب القيادة

فلم يعد المدير هو صانع القرار الوحيد فالعملية التربوية تتطلب قيادة فعالة تعمل على خلق وتحقيق أفضل النتائج والمخرجات بتحسين المدخلات والعمليات وبالتالي يتم تحقيق أهداف المنظمة التعليمية.

### 2-3-4 كفايات مدير المدرسة الإشرافية

يرى أبو علي (2010) أن: "كفايات مدير المدرسة الإشرافية تتمثل في: الاتصال والتفاعل، الكفايات الفنية، التخطيط الدراسي، تنمية المعلمين، العمل مع الجماعات، التربية المستمرة، تطوير المناهج، التقويم، التغيير والتطوير، كفايات العلاقات الإنسانية، كفايات العلاقات العامة".

وترى الباحثة أنه إلى جانب ذلك يجب أن تتمتع القيادة التعليمية بقدرات شخصية منها الذكاء المرتفع والقدرة على التحليل واليقظة والطلاقة اللغوية والمرونة والأصالة والقدرة على إصدار الأحكام والقدرة على تقييم الأفكار والمثابرة والطموح، ومن الصفات الجسمية المتمتع بالصحة الجيدة والمظهر الممتاز والقوام المتناسق ومن الصفات الشخصية القدرة على تحمل المسؤولية والاعتماد على النفس والنشاط والتعاون، والدعابة والمرح، وتنمية قدرات وكفاءة العاملين ومن الصفات الخلقية أن يتصف القائد التربوي بالأمانة والإخلاص والكرامة والعدل والابتعاد عن التحيز والاستقامة والصدق والقوة الحسنة وكذلك تميزه باحترام الآخرين والقدرة على التكيف مع الآخرين واحترامهم.

### 2-3-5 دور المدرسة في التنظيم المدرسي الفعال

يلعب مدير المدرسة دوراً بارزاً في التنظيم المدرسي الفعال من أجل تأمين التنمية الصحيحة لطلبته وتوعيتهم على الاحتياجات والمسؤوليات الاجتماعية، فإذا قام المدير بتنظيم مدرسته وقيادتها بصورة فعالة، فإن الأهداف التربوية سوف تتحقق بصورة عفوية غير مرئية نتيجة للتنظيم الإداري الجيد في مدرسته. وإن من مهام الإدارة المدرسية ما يلي: (عطوي، 1435هـ: 74-75)

- 1- "إعداد جدول الدروس الأسبوعي.
- 2- تنظيم الصفوف المتعددة والشعب من المستحسن أن يبين جدول الدروس أنشطة كل شعبة، وينبغي على مدير المدرسة أن يكون على استعداد لتوجيه معلمي الصفوف متعددة الشعب ومساعدتهم بتقديم التسهيلات والإرشاد الفني لهم، وبخاصة في مجال التخطيط لهذه المواد وإعدادها بحيث تكون متوافرة عندما يحتاج إليها.
- 3- الصفوف المزدهمة: يدرك مدير المدرسة إن معلميه في الصفوف المزدهمة هم الذين يواجهون المشكلة الكبرى في فرض النظام في صفوفهم، الأمر الذي يعد بالغ الأهمية، قبل أن يمكن لعملية التعلم والتعليم أن تتم بصورة فعالة.
- 4- تنظيم المختبرات.
- 5- التربية الفنية.
- 6- تنظيم متحف مدرسي.
- 7- المواد التعليمية اللازمة.
- 8- تحسين المنظمات المدرسية وصيانتها.
- 9- تنظيم السجلات والملفات المدرسية.
- 10- معالجة الأمور المالية.

ترى الباحثة بأن للإدارة التعليمية واجب مهم في تلافي الأخطاء والتي قد تعيق سير العملية التربوية اليومية، فهي تتصل بالبيئة الخارجية للمدرسة وتنظم البيئة الداخلية، وإذا ما أهملت ذلك فأصبحت إدارتها إدارة عشوائية، تتخبط في قراراتها، وقد يقع الظلم على الطلبة أو المعلمين، مما يعطي انطبعا سيئا عن المدرسة، ويتراجع أداء المعلمين والطلاب على السواء، فبعض الإدارات تأخذ بمبدأ الاستبداد في قراراتها ولا تقوم على مبدأ الشورى في إدارة المدرسة، وقد تكون تلك الإدارة تتصيد الأخطاء للمعلمين وتحاسبهم عليها، ولا تساهم في حل مشاكلهم، وقد تتصيد الأخطاء للطلاب أيضا، ولكن تلك الإدارة الحكيمة التي توازن بين متطلبات المعلمين ومتطلبات الطلاب وتأخذ بالإدارة الحديثة، بحيث يكون العقاب للأخطاء متوازنا ويتميز بالحكمة. فإن تلك الإدارة ستساهم بشكل فعال في حل المشكلة.

### 2-3-6 متطلبات القائد الإداري التعليمي الفعّال

"يحتاج القائد الإداري التعليمي إلى مهارات فكرية تساعده في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة وتبلور في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها. كذلك يعتمد نجاح القائد الإداري التعليمي الفعّال على مهارته في بناء استراتيجيات وسياسات تعليمية، وإعداد الخطط الإستراتيجية وحشد الجهود والموارد لتنفيذها بكفاءة. ومن المهارات الجديدة المطلوبة للقائد الإداري التعليمي الفعّال إجادة التعامل مع الحاسبات الآلية وتقنيات المعلومات والاتصالات" (فبصوص، 2006: 89).

"كما يحتاج القائد التعليمي الإداري إلى مهارات إدارية في اختيار مساعديه وتشكيل فرق العمل المتجانسة والفعّالة التي يعهد إليها بمهام تتطلب التعاون وتكامل التخصصات. كذلك تحتل مهارة "إدارة الأداء" مرتبة متفوقة في هيكل المهارات القيادية للقائد التعليمي الإداري المعاصر. وتكتمل مهارات القائد التعليمي الفعّال حين تتوفر لديه القدرة على التعامل والتفاعل مع العاملين وغيرهم من البشر الذين يتصل عمله بهم سواء من داخل المنظمة أو من خارجها" (المغربي، 2008: 56).

ترى الباحثة بأنه من مهام القيادة التعليمية والإدارة المدرسية أن تحتفظ بسجل مخالفات الطلاب وسجل زيارات أولياء الأمور أو استدعائهم وسجل تسليم ملفات الطلاب وسجل تلخيص التعاميم الهامة وسجل التعاميم الداخلية وسجل خروج الطالبات من المدرسة لحالات الطوارئ، وسجل متابعة مدير المدرسة لتنفيذ التوصيات والتوجيهات وسجل ملحوظات مدير المدرسة على دفاتر إعداد الدروس.

### 2-3-7 دور القيادة التعليمية الفعّالة في تحقيق جودة الأداء الإداري

"تسعى القيادة التعليمية الفعّالة إلى رصد التطورات الفكرية في مجال الإدارة ومتابعتها، وتفهم المزايا والمشكلات المصاحبة لتطبيق الأفكار الجديدة، ثم استخلاص الفرص والتهديدات الناشئة عن التطبيق، وكذا الأضرار التي قد تتحقق في حالة التخلف عن المنافسين في تطبيق الأفكار الجديدة، وتعمل على تنمية ثقافة تنظيمية محابية للتجديد وتهيئة الأفراد والمسؤولين في قطاعات العمل المختلفة لاستقبال أفكار الإدارة وتبين منافعها ومزاياها، وتقدير الأضرار التي تنشأ من تركها وعدم الاستفادة منها" (الأميري، 2016: 78).

كما تسعى القيادة التعليمية الفعّالة "إلى المساهمة بالفكر والقرار في إعادة تصميم الهياكل التنظيمية وتطوير نظم وعلاقات العمل بما يتفق ومتطلبات التنفيذ المتميز لجوهر أفكار وتقنيات الإدارة. كذلك تطوير نظم الموارد البشرية للتعامل الإيجابي مع التقنيات الجديدة، وإعادة هندسة عمليات استقطاب الموارد البشرية واختيارهم وتوظيفهم، وتخطيط وتفعيل نظام إدارة الأداء لتحريك الأداء وتوجيهه فيما

يحقق أهداف الإدارة، ومتابعة الأداء وتقييمه ومساعدة الأفراد وجماعات العمل ومحاسبتهم بحسب النتائج المحققة" (الوذاني، 2009: 57).

وترى الباحثة بأن القيادة التربوية الفعالة لها القدرة على تهيئة المناخ المناسب للوصول إلى أعلى مستوى من الجودة والإنجاز ولها القدرة على الاتصال المباشر بين جميع العاملين من المعلمين والطالبات في المنظمة التربوية ومتابعة جميع الإجراءات التربوية وزيادة فعالية القيادة التربوية والتي تستطيع من خلالها تحقيق رؤية مشتركة للسعي لإحداث التغيير. كما إنها إسهامات في تطوير ومواهب العاملين والتغيير ومساعدة الآخرين من خلال عملية التغيير، وتشارك في عملية صنع القرارات المشتركة مع المجتمع المدرسي المكون من المعلمين والطلبة، كما إن القيادة التعليمية الفعالة تسعى إلى تعزيز المجتمع المحلي والتعلم المستمر وتشجع النمو والتنمية في المجتمع المدرسي.

#### المبحث الرابع: الدراسات السابقة

في هذا المبحث ستقوم الباحثة بعرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع دراستها وفقا للتصنيف التالي:

##### 1-4-2 الدراسات العربية: ومنها:

دراسة أبو مراد (2018) بعنوان: "فاعلية أنظمة تقييم أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لديهم".

هدفت هذه الدراسة التعرف على فاعلية أنظمة تقييم أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية بمحافظة غزة وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لديهم، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

دراسة الرشيدى (2016)، بعنوان: "المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للقيادة في الوظائف الأكاديمية في جامعة حائل".

هدفت هذه الدراسة التعرف على المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للقيادة في الوظائف القيادية في جامعة حائل، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي.

دراسة أمين (2016)، بعنوان: "القيادة الفعالة ودورها في تحسن أداء العاملين " بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية"

هدفت هذه الدراسة التعرف على دور القيادة الفعالة في أداء العاملين،،، ولتحقيق هدف الدراسة اعتمد الباحث المنهج الوصفي التحليلي، وتم تطبيق الدراسة على عينة من المدراء العاملين في وزارة التربية العراقية وعددهم (45) مدير، واستخدمت الاستبانة لجمع البيانات والمعلومات.

##### 2-4-2 الدراسات الأجنبية: ومنها:

دراسة Wilyam (2007) بعنوان: "الواقع الفعلي لأداء مدير المنطقة التعليمية في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية".

هدفت هذه الدراسة التعرف على الواقع الفعلي لأداء مدراء المناطق التعليمية في ولاية تكساس في الولايات المتحدة الأمريكية، والكشف عن معايير الجودة لديهم بالإضافة إلى معرفة الممارسات الحقيقية



لدى مدراء المناطق التعليمية من تخطيط وأساليب وبرامج تقييمية واعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليل.

#### دراسة Edward (2006) بعنوان: "علاقة الإبداع والقيادة لدى طلاب الأعمال من الجامعة"

هدفت هذه الدراسة الكشف عن العلاقة بين القيادة والإبداع ومختلف جوانب هذه العلاقة؛ (الصفات، السلوكيات، والمهارات) عند الطلبة في جامعة أريزونا الشمالية، وقد تم توزيع استمارة صممت لهذا الغرض من أجل قياس العلاقة بين القيادة والإبداع وتم الاعتماد على استبانة The student Adjective Check List ACL (leadership practices Inventory SLPI) تكونت عينة الدراسة من (122) طالب و(69) طالبة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة، سيتم توضيح أوجه الاتفاق والاختلاف بين الدراسة الحالية والدراسات السابقة من حيث الموضوع والأهداف بالإضافة إلى بيان أوجه الاستفادة من الدراسات السابقة وكذلك إبراز أهم ما تتميز به الدراسة الحالية. ومدى الاستفادة منها في دراستنا الحالية.

#### أولاً: أوجه الشبه:

في الدراسات العربية تشابهت الدراسة الحالية مع دراسة أبو مراد (2018) في تناولها متغير تقييم الأداء، ومع دراسة الرشدي (2016) في تناولها متغير المتطلبات الخاصة بالقيادة، ومع دراسة أمين (2016م) في تناولها موضوع القيادة الفعالة وكذلك دراسة المدهون (2015)، ودراسة ابن سعيد (1434هـ)، ودراسة الحاضر (1431هـ)، ودراسة أبو ختلة (2008)، ودراسة أحمد (2007)، ودراسة الغامدي (2007)، وكذلك تشابهت مع دراسة المدهون (2015) في تناولها فاعلية القيادة في الإدارة التربوية، وتشابهت مع دراسة سليم وآخرون (2009) فقد تناولت موضوع القيادة.

#### ثانياً: أوجه الاختلاف:

اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة ابن سعيد (1434هـ-) في تطبيق الدراسة على المستشفيات، وكذلك دراسة الحاضر (1431) على القيادات الأمنية، أما دراسة سليم وآخرون (2009) فتناولت موضوع القيادة والإبداع في منظمات الاتصال.

أما الدراسات الأجنبية فقد تناولت دراسة Wilyam (2007) الواقع الفعلي لأداء مدير المنطقة التعليمية في ولاية تكساس، أما دراسة Edward (2006) فقد تناولت العلاقة بين الإبداع والقيادة في حين تناولت دراسة Jakleen (2004) التوجهات الحديثة في تخطيط عمل مدراء المناطق التعليمية. بينما ركزت دراسة Marlit (2004) على خصائص المدراء في التربية والتعليم. وقد تنوعت الدراسة في تناولها موضوع القيادة وتطبيقاتها في إدارات التعليم.

ويتضح من الدراسات السابقة ما يلي:

1. أكدت جميع الدراسات أن دراسة موضوع القيادة الفعالة ذات أثر فعال في تحسين أداء العاملين.
2. تنوع الدراسات التي تناولت القيادة في تطبيقاتها على المنظمات الصحية أو الأمنية أو الإدارية مع تأكيدها على خصائص الإداريين أو القيادة الفعالة والتي تعمل على تحسين أداء وجودته.

3. بالرغم من الاختلاف وتعدد وتنوع أهداف الدراسات السابقة والاختلاف فيما بينها إلا أنه لم تجر دراسة مشابهة للدراسة الحالية دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري.
4. تشابهت نتائج بعض الدراسات في جانب القيادة الفعالة التي تؤدي إلى تحسين مستوى أداء العاملين.
5. استفادت الباحثة من الدراسات السابقة في إثراء الإطار النظري، وكذلك الاطلاع على المناهج المستخدمة وكذلك الاستفادة من كيفية إعداد الاستبانة.

#### ما يميز الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة:

1. مواكبتها للتعبير الحادث المتمثل في تحويل مسمى المديرية إلى قande.
2. من خلال الاطلاع على العديد من الدراسات المحلية والعربية والأجنبية فإنه لم يصادف الباحثة أي دراسة تتناول وتجمع بين المتغيرين: القيادة الفعالة بأبعادها (درجة تطبيق القيادات المدرسية للمهارات القيادية الفعالة، المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعالة لتحقيق معايير الجودة، دور القيادة الفعالة في الارتقاء بمستوى الأداء، المعوقات التي تحد من فعالية القيادة)؛ ومتغير تحقيق جودة الأداء الإداري (الجودة مع الهيئة التعليمية، الجودة مع البيئة المدرسية).

## الفصل الثالث

### إجراءات الدراسة

#### مقدمة:

سوف يتناول هذا الفصل المنهجية المستخدمة لإجراء هذه الدراسة، ويتضمن منهج الدراسة المستخدم والمجتمع والعينة، كما يشمل وصف للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة وتقنياتها، وطريقة إعدادها، ومدى ثباتها وصدقها، والأدوات التي استخدمت لجمع بيانات الدراسة، وينتهي الفصل بالمعالجات الإحصائية التي استخدمتها في تحليل البيانات التي تم الحصول عليها واستخلاص النتائج.

#### 3-1 منهج الدراسة

اعتمدت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي كمنهج يتماشى مع طبيعة هذه الدراسة ومتطلباتها، من جمع المعلومات والبيانات المتعلقة به، نظراً لكون هذا المنهج مناسباً للظواهر الاجتماعية. ومن خلال المنهج الوصفي التحليلي قامت الباحثة بتناول دور القيادة الفعالة في جودة الأداء بالتطبيق على القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة.

#### 3-2 مجتمع الدراسة

مجتمع الدراسة: هو جميع المعلمات بالمرحلة الابتدائية وعددهم (6279) معلمة بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة. (موقع وزارة التعليم <https://www.moe.gov.sa>).

#### 3-3 عينة الدراسة

تم اختيار عينة عشوائية مكونة من (362) مفردة من معلمات المرحلة الابتدائية بمنطقة المدينة المنورة، وقد تم استخدام أسلوب الرابطة الأمريكية لتحديد حجم عينة الدراسة وفقاً للمعادلة التالية: (الصياد، 2009، ص137)

$$n = \frac{\chi^2 * N * p(1 - P)}{d^2 * (N - 1) + \chi^2 (p * (1 - p))}$$

وقد تناولت خصائص أفراد عينة الدراسة من حيث:  
العمر.  
المؤهل العلمي.

#### 3-4 أداة الدراسة

تحقيقاً لأهداف الدراسة استخدمت الباحثة الاستبانة باعتبارها أحد الأدوات المهمة في جمع البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة والمكونة من جزئين:  
الجزء الأول: يحتوي على البيانات الشخصية عن أفراد العينة (السن، المؤهل العلمي، الخبرة).

**الجزء الثاني:** يحتوي على البيانات المتعلقة بالقيادة الفعالة وجودة الأداء الإداري، وقد تم تقسيمه إلى أربعة أبعاد، حيث شمل كل بعد على مجموعة من العبارات.

### 3-5 صدق أداة الدراسة

تم التأكد من صدق فقرات الاستبانة بطريقتين هما: الصدق الظاهري، وصدق الاتساق الداخلي.

#### 1- الصدق الظاهري للأداة

تم التحقق من صدق الأداة بعرضها في صورتها الأولية على (4) محكمين من أعضاء هيئة التدريس المتخصصين في الإدارة، وقد أعدت الباحثة استمارة لاستطلاع آراء المحكمين حول:

- مدى قياس العبارة لمتغيرات محاور الدراسة.
  - مدى وضوح العبارة.
  - مدى أهمية العبارة.
  - التعديل المناسب الذي يراه المحكم على العبارة.
- وعلى ضوء التوجيهات التي أبداهها المحكمون قامت الباحثة بتعديل صياغة بعض العبارات لتصبح أكثر وضوحاً وملاءمة لقياس ما وضعت من أجله.

#### 2- صدق الاتساق الداخلي

"يقصد به مدى اتساق الفقرات في قياس ما وضعت من أجله، حيث يعد مؤشراً على صدق تلك الفقرات، للتأكد من صدق الفقرات، تم حساب معاملات الارتباط بين درجة كل فقرة بالدرجة الكلية للأداة والبعد الذي تنتمي إليه باستعمال معامل ارتباط بيرسون، واستعملت عينة التطبيق الأساسي لأداة الدراسة لهذا الغرض" (Koll, 1960: 426).

### 3-6 ثبات أداة الدراسة

ويقصد به: "الكشف عن الفروق الحقيقية بين الأفراد في السمة المقاسة، فضلاً عن كشف الدقة والاتساق في نتائج الأداة ومدى تذبذب نتائجها، وتم استخراج الثبات بطريقة معامل الاتساق ولتحقيق هذا الغرض تم تطبيق معادلة كرونباخ ألفا على درجات عينة التطبيق الأساسية لأداة البحث" (النبهان، 2004، 237).

### 3-7 الأساليب الإحصائية المستخدمة

تم استخدام برنامج المعالجة الإحصائية (SPSS) وذلك لتحليل استجابات عينة الدراسة على عبارات نماذج الاستبيان من خلال الأساليب الإحصائية التالية.

- التكرارات والنسب المئوية.
- المتوسط الحسابي Arithmetic Mean: لحساب الأوساط الحسابية العامة لمحاور أداة الدراسة، كما تم حساب الأوساط الحسابية الموزونة لكل عبارة من عبارات المحاور المختلفة لقياس دلالة الفروق باستخدام مربع كأي لاستجابات العينة.
- الانحراف المعياري Standard deviation: لمعرفة تشتت أو عدم تشتت استجابات العينة، كما يساعد في ترتيب العبارات أو المتغيرات مع الوسط الوزني، حيث إنه في حالة تساوى العبارات في مجموع الأوزان وبالتالي الوسط الوزني فإن العبارة أو المتغير الذي انحراف المعياري أقل يأخذ الترتيب الأول.
- اختبار ألفا كرونباخ للتأكد من اختبار درجة الاتساق والترابط بين عبارات الاستبانة.

- معامل الارتباط بيرسون: Pearson Correlation Coefficient لقياس درجة الارتباط: حيث يقوم هذه الاختبار على دراسة العلاقة بين القيادة الفعالة وجودة الأداء الإداري.
- اختبار (One Way Anova): وقد استخدم في البحث لقياس دلالة الفروق بين التكرارات المحسوبة والتكرارات المتوقعة حسب استجابات مجتمع البحث في مختلف خصائصها الديموغرافية بهدف التعرف على الفروق بين متوسطات الاستجابات.

## الفصل الرابع عرض ومناقشة النتائج

### مقدمة:

يتناول هذا الفصل عرضاً للنتائج التي توصلت إليها الدراسة والمعالجة الإحصائية للنتائج، وذلك من خلال عرض نتائج أسئلة الدراسة ثم تفسير النتائج ومناقشتها في ضوء الأدبيات والدراسات السابقة.

#### 1-4 المحور الأول: درجة تطبيق القيادات المدرسية للمهارات القيادية الفعالة

ما درجة تطبيق القيادات المدرسية للمهارات القيادية الفعالة المؤدية إلى جودة الأداء الإداري للعاملين بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومجموع الأوزان لجميع العبارات في المحور الأول: القيادة الفعالة بالجدول رقم (1-4).

#### 2-4 المحور الثاني: المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعالة

ما هي المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعالة لتحقيق معايير الجودة وحث المعلمات على بذل المزيد من الجهد لتحقيق الأهداف؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومجموع الأوزان لجميع العبارات في المحور الثاني: المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعالة بالجدول رقم (2-4).

#### 3-4 المحور الثالث: دور القيادة الفعالة في الارتقاء بمستوى الأداء

ما دور القيادة الفعالة في الارتقاء بمستوى الأداء لدى المعلمات بقطاع التعليم بالمدينة المنورة؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومجموع الأوزان لجميع العبارات في المحور الثالث: المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعالة بالجدول رقم (3-4).

#### 4-4 المحور الرابع: المعوقات التي تحد من فعالية القيادة

ما المعوقات التي تحد من فعالية القيادة وتحول دون تحقيق جودة الأداء بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومجموع الأوزان لجميع العبارات في المحور الثاني: المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعالة بالجدول رقم (4-4)

#### 5-4 المحور الخامس: تحقيق جودة الأداء الإداري

ما درجة تحقيق جودة الأداء الإداري بقطاع التعليم بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات؟

للإجابة على هذا السؤال تم حساب المتوسط الحسابي والانحراف المعياري ومجموع الأوزان لجميع العبارات في المحور الثاني: المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعالة بالجدول رقم (5-4)

#### 6-4 المحور السادس: أثر تطبيق القيادة الفعالة على جودة الأداء الإداري

ما أثر تطبيق القيادة الفعالة على جودة الأداء الإداري بقطاع التعليم بالمدينة المنورة من وجهة نظر المعلمات بمنطقة المدينة المنورة؟

معرفة دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري، تم إجراء اختبار (t-test)، وجاءت النتائج بالجدول رقم (6-4).

#### 7-4 تحليل أثر المتغيرات الديموغرافية على متغيرات الدراسة

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات عينة الدراسة حول دور القيادة الفعالة في تحقيق جودة الأداء الإداري لدى القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة تعزى للمتغيرات الديموغرافية (السن، المؤهل العلمي، مستوى الخبرة)؟

للإجابة على السؤال تم استخراج قيمة "ف" والدلالة المعنوية لجميع المحاور والدرجة الكلية للاستبانة، باستخدام تحليل التباين الأحادي (One Way ANOVA) طبقاً لاختلاف متغيرات الدراسة الشخصية والوظيفية.

## الفصل الخامس

### الاستنتاجات والتوصيات

#### تمهيد:

يتضمن هذا الفصل عرضاً موجزاً لأهم ما تناولته فصول الدراسة، كما يتضمن عرضاً لأهم نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة، وذلك من خلال الدراسة التطبيقية بالإضافة إلى مجموعة من التوصيات التي يمكن الاستفادة منها عند تطبيق القيادة الفعالة، ويتضمن هذا الفصل خلاصة الدراسة، استنتاجات الدراسة، التوصيات.

#### 1-5 الخلاصة

توصلت الباحثة في هذه الدراسة إلى التعرف على أثر القيادة الفعالة على جودة الأداء الإداري بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، ولقد تكونت الدراسة من خمسة فصول رئيسية، بالإضافة إلى المراجع والملاحق.

تناول **الفصل الأول**: الإطار العام للدراسة حيث تكون من مقدمة، مشكلة الدراسة، تساؤلات الدراسة، أنموذج الدراسة، أهمية الدراسة وأهدافها، مصطلحات الدراسة، متغيرات الدراسة، كما احتوى أيضاً على حدود الدراسة.

كما تم تقسيم **الفصل الثاني**: بعد المقدمة إلى أربع مباحث: تناول المبحث الأول: القيادة الفعالة من جوانب مختلفة، وتناول المبحث الثاني: الأداء الإداري، أما المبحث الثالث: القيادة التعليمية الفعالة، أما المبحث الرابع: الدراسات السابقة، فقد تناول مجموعة من الدراسات السابقة عن القيادة الفعالة من جهة وعن جودة الأداء الإداري من جهة أخرى، وعن علاقة القيادة الفعالة بجودة الأداء الإداري لمعرفة النتائج التي توصلت إليها هذه الدراسات، وذكر أوجه الشبه والاختلاف بينها وبين الدراسة الحالية من حيث المنهج والمكان ومتغيرات الدراسة والأداة المستخدمة.

وتناول **الفصل الثالث**: الوصف المنهجي الذي تم استخدامه لإجراء هذه الدراسة وتضمن منهج الدراسة، المجتمع والعينة، كما شمل وصف للإجراءات التي قامت بها الباحثة في تصميم أداة الدراسة، وقياس ثباتها وصدقها، والأدوات التي استخدمت لجمع بيانات الدراسة.

كما تناول **الفصل الرابع**: التحليل الإحصائي للبيانات، ومناقشة نتائج الدراسة، حيث تم استخدام الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS: 25) (Statistical Package for Social Science) لمعرفة نتائج تحليل الدراسة.

وتضمن **الفصل الخامس**: خلاصة لجميع فصول الدراسة، بالإضافة للاستنتاجات والتوصيات ثم تبعه المراجع والملاحق.

#### 2-5 الاستنتاجات

1. القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، يمارسون المهارات القيادية الفعالة بدرجة مرتفعة جداً، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن مديري المدارس بالمدينة المنورة يمتلكون الكفايات العلمية والخبرة المهنية والمهارات القيادية الفعالة، فالمديرون عندما يتم اختيارهم تحدد مجموعة من



المعايير الشخصية والمهنية وتعد لهم مقابلات شخصية واختبارات في العمل الإداري، وكذلك تقيد المديرين بالقوانين والأنظمة والتعليمات الصادرة من الوزارة، وتشجيع المناقشة الجماعية لأساليب العمل، والتخطيط وفق رؤية وقيم تعليمية واضحة؛ كما تعزو الباحثة ذلك لبعض المهارات الشخصية التي يتميز بها مديري التعليم بالمدينة المنورة ومنها: العدالة في معاملة المعلمين بالمدراس، ومراعاة الأسلوب الجيد والتحفيزي في التعامل، لذلك فهذه نتيجة طبيعية أن يكون مديرو المدارس على درجة عالية من ممارسة المهام القيادية الفعالة، إضافة إلى الحرص والشعور بالمسؤولية عن المدرسة والمعلمين والطلبة ومستقبلهم وتربيتهم، وقد يرجع هذا التحرك لاهتمام الحكومة السعودية بإعداد القادة والاهتمام بهم في رؤية 2030، والذي تُعني بتدريب المدراء على فنون وأساليب ونظريات القيادة الحديثة.

2. أن القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، يمارسون المتطلبات اللازمة للقيادة التعليمية الفعالة بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القائد الإداري التعليمي بمنطقة المدينة المنورة يتميز بالقدرة على صنع القرار، والثقة بالنفس إلى حد كبير، ولديه خطط تشغيلية واستراتيجية، بالإضافة إلى مهارات فكرية تساعده في تقدير المواقف وتقييم المشكلات واختيار الحلول المناسبة وتنبؤ في مهارة إدراك المواقف ورصد المتغيرات، واستثمار المعلومات المتاحة وتوظيفها لدعم اتخاذ القرارات بعد تحليل المشكلات والكشف عن أسبابها.
3. أن القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، يمارسون تقييم جودة الأداء بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القائد الإداري التعليمي بمنطقة المدينة المنورة لديه مقدره جيدة على إنجاز الواجبات المطابقة للمواصفات الصحيحة لعمله، وإنجاز الأعمال المسندة له بجودة مقبولة، كما إنه يتقيد إلى حد كبير بالقواعد ونظم العمل المفروضة عليه، كما إنه يقوم بتقديم التقارير التعليمية بشكل منتظم مع توفر معايير لقياس جودة أداء عمله.
4. أن القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، يواجهون معوقات تحد من فعالية القيادة بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القائد الإداري التعليمي بمنطقة المدينة المنورة ليس لديه القدرة على منح حوافز تقديرية سواء معنوية أو مادية إلا بعد إجراءات مطولة، كما يواجه عدم مرونة الإجراءات الخاصة بالعمل، والمركزية الشديدة في الإدارة التعليمية، والتقيد بالتسلسل الإداري مما يضيع الوقت والجهد عند اتخاذ القرارات، أحياناً ما يكون هناك بعض الغموض في أنظمة ولوائح دائرة التعليم، عدم وجود معايير ثابتة لقياس وتقييم كفاءة الأداء، وربما خوف القيادات من المسؤولية وترددهم.
5. أن القيادات الإدارية بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة، يحققون جودة الأداء الإداري بدرجة مرتفعة، وتعزو الباحثة ذلك إلى أن القائد الإداري التعليمي بمنطقة المدينة المنورة لديه مهارات وكفايات وقدرات وتدرجات يمتلكها أثناء دراسته الجامعية تجعل أدائه جيد، أن المعلمين يسعون دائماً إلى تحسين أدائهم الوظيفي بشتى الطرق لاقتناعهم أن تحسين أدائهم هو تحسين أداء الطلبة وتحقيقاً لأهداف العملية التعليمية، ووجود اللوائح والقوانين التي تفرضها سياسة الوزارة لتحسين أدائهم باستمرار وربطه بمستوى تقييم وجودة مميز، وبممارسة المعلم للتدريب الميداني، وتلقي الدورات التدريبية بالإضافة إلى ورش العمل المستمرة لتحسين مستوى جودة أداء المعلمين، بالإضافة إلى تطوير المباني المدرسية، وتوفير أحدث التقنيات لزيادة فعالية العملية التعليمية.
6. توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القيادة الفعالة وجودة الأداء الإداري بقطاع التعليم بالمدينة المنورة، بدرجة مرتفعة.

7. وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول أثر القيادة الفعّالة في تحقيق جودة الأداء الإداري تعزى إلى متغير (السن، المؤهل العلمي).
8. عدم وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطات تقديرات مجتمع الدراسة حول أثر القيادة الفعّالة في جودة الأداء الإداري تعزى إلى متغير الخبرة.

### 3-5 التوصيات

في ضوء النتائج التي توصلت إليها الدراسة توصي الباحثة بما يلي:

1. عقد دورات لمديري المدارس لتفعيل عملهم القيادي وتطويره مثل دورات في القيادة والتغيير، والإدارة المدرسية الحديثة، ومهارات التواصل مع المعلمين والطلبة والاهتمام بتنمية الصفات القيادية لديهم.
2. تشجيع المديرين على الاهتمام بالتقدم المهني الأكاديمي للمعلمين من خلال حثهم على الاشتراك بالمؤتمرات والندوات العلمية والأبحاث ومتابعتهم لدراساتهم العليا.
3. ربط نتائج تقييم أداء المديرين والمعلمين بالاحتياجات التطويرية والتدريبية، والاهتمام بأراء المديرين حول تقييم الأداء، وأخذ وجهة نظرهم على محمل من الجدية.
4. منح مديري المناطق التعليمية صلاحيات واسعة تمكنهم من أداء مهامهم بما يتناسب مع متطلبات مركزهم الوظيفي.
5. منح مزيد من الثقة والشعور بالأمان لمديري المدارس والاستماع إلى الآراء الإيجابية لتعزيز العمل بروح الفريق.
6. نشر ثقافة الجودة في الأداء من خلال إقامة العديد من ورش العمل، وتشجيع المديرين على المشاركة.

### 4-5 الدراسات المستقبلية

إجراء دراسات مستقبلية حول:

1. المعوقات التي تحد من فعالية القيادة وتحول دون تحقيق جودة الأداء بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة.
- سبل تعزيز فعالية القيادة وتحول دون تحقيق جودة الأداء بقطاع التعليم بمنطقة المدينة المنورة.

## المراجع

### أولاً: المراجع العربية.

- ابن منظور، محمد بن مكرم الأفريقي المصري، (2002م). لسان العرب، (ط4)، بيروت: دار صادر.
- أبو ختلة، غسان محمد (2008). مهارات القيادة الفعالة لدى مدراء المدارس الأساسية في محافظة رفح، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأقصى، غزة، فلسطين.
- أبو زعتر، منير حسن (2009). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية في محافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أبو سماحة، كمال (2009م). مدير المدرسة والعملية التربوية، وزارة التربية والتعليم، مجلة التربية، قطر، العدد (43)، 123: 147.
- أبو علي، عبدالقادر خالد رباح (2010م) العوامل المدرسية المؤثرة في تطوير أداء مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة في ضوء مفهوم تحليل النظم الإدارية، قسم أصول التربية، عمادة الدراسات العليا، جامعة الأزهر، فلسطين.
- أبو مراد، سجي محمد (2018). فاعلية أنظمة تقييم أداء معلمي مدارس وكالة الغوث الدولية الابتدائية بمحافظات غزة وعلاقتها بجودة الأداء الوظيفي لديهم، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.
- أحمد، أحمد إبراهيم (1999). نحو تطوير الإدارة المدرسية، (ط3)، مكتبة المعارف الحديثة، القاهرة.
- أحمد، عائدة حمّاد (2007). واقع ممارسة المدير المبتدئ والمدير الخبير لأبعاد القيادة الفعالة في المدارس الثانوية الحكومية في محافظة رام الله والبيرة من وجهة نظر المعلمين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة بيرزيت، فلسطين.
- أل مداوي، عبيد محفوظ محمد (2008). متطلبات تطبيق الجودة الشاملة في الإدارة المدرسية بمرحلة التعليم الثانوي العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الفكر الإداري المعاصر، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية للبنات بأبها، قسم التربية وعلم النفس، جامعة الملك خالد، أبها.
- أمبابي، أبو عمرة ربيع (2015). آليات تفعيل دور الشباب في تحمل مسئوليات القيادة الفعالة من منظور طريقة تنظيم المجتمع، مجلة دراسات في الخدمة الاجتماعية والعلوم الإنسانية، العدد (39)، كلية الخدمة الاجتماعية، جامعة حلوان. مصر.
- الأميري، وليد حميد رشيد (2016). تقييم وتطوير نظام تقويم أداء العاملين، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن.
- أمين، محمد عبد الله (2016). القيادة الفعالة ودورها في تحسن أداء العاملين، بحث تطبيقي في وزارة التربية العراقية.

بليبسي، فاتنة جميل محمد (2007م). درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

بن سعيد، خالد سعد (1434هـ). مدى فعالية برامج الجودة النوعية بمستشفيات وزارة الصحة السعودية، *المجلة العربية للعلوم الإدارية*، العدد الأول، جامعة الكويت.

جرادات، عزت (2005). القيادة في الإدارة التربوية، *مجلة التربية*، العدد (70)، تصدر عن اللجنة الوطنية القطرية للتربية والثقافة والعلوم.

الجهاني، عبد الناصر عز الدين (2013). الإدارة المدرسية في ضوء إدارة الجودة الشاملة، *مجلة عالم التربية*، العدد (44) المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية مصر.

الحاضر، إبراهيم بن سعد (1431). مدى فعالية إدارة الجودة في مستشفى قوى الأمن بالرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية.

حريم، حسين (2007). مبادئ الإدارة الحديثة - النظريات - العمليات الإدارية، وظائف المنظومة، الطبعة الثانية، عمان: دار الحامد للنشر.

حمدان، دانا لطفي (2008). العلاقة بين الحرية الأكاديمية والولاء التنظيمي لدى أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية، رسالة ماجستير، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

حويل، إيمان مصطفى (2012). واقع تطبيق المسائلة التربوية والجودة الشاملة والعلاقة بينهما في مدار وكالة الغوث الدولية في الضفة الغربية من وجهة نظر المديرين بها، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح الوطنية، نابلس، فلسطين.

الخالدي، مشعل خالد إسماعيل (2016). تصور مقترح لتطوير الأداء الإداري في المؤسسات التعليمية في ضوء مدخل الإدارة الإلكترونية، *مجلة كلية التربية*، العدد (3)، جامعة طنطا، مصر.

الدايل، عبد الرحمن بن سليمان (2008). الإدارة المدرسية مفهومها ودورها في العملية التعليمية والتربوية، التوثيق التربوي، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض

رجب، مصطفى، ومحمد، إيمان عبد الرحمن والسيد، حمد (2009). المتطلبات اللازمة للقيادة المدرسية الفعالة في ضوء معايير الجودة من وجهة نظر جيلين من المعلمين، *المؤتمر العلمي العربي الرابع*، الدولي الأول (التعليم وتحديات المستقبل)، جمعية الثقافة من أجل التنمية وجامعة سوهاج. مصر.

الرشيدي، شيخة بنت ناري النفعي (2016). المتطلبات الأكاديمية المصاحبة للقيادة في الوظائف الأكاديمية في جامعة حائل، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الرويلي، سعود عبد الله (2000). صنع القرار في إدارات تعليم البنين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك سعود، السعودية.

زايد، عادل (2006). الأداء التنظيمي المتميز الطريق إلى منظمة المستقبل، دار النهضة العربية، القاهرة.

الزعبي، محمد موسى (2010). دور القيادات الاستراتيجية في تطوير المنظمات الأمنية والمدنية في الجمهورية العربية السورية، أطروحة دكتوراة، قسم العلوم الإدارية، كلية الدراسات العليا، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية، الرياض.

زكي، خديجة محمود؛ والشامسي، أريج عبد الرحمن (2018). دور المهارة الإنسانية في تحقيق فعالية القيادة الإدارية النسائية من منظور إسلامي-دراسة تطبيقية على إداريات جامعة الملك عبد العزيز فرع السليمانية، المؤتمر العلمي الرابع لأبحاث ودراسات العلوم الإدارية، جامعة الملك عبد العزيز.

الزهيري، إبراهيم عباس (2006م). معوقات الدور القيادي لمديرات المدارس الثانوية بنات وكيفية التغلب عليها (دراسة ميدانية بمحافظة الدقهلية ودمياط)، مجلة مستقبل التربية العربية، العدد (43)، مصر.

السكرانة، بلال خلف (2009). التطوير التنظيمي والإداري، عمان: دار المسيرة للنشر والتوزيع.

سليم، يحيى والشيخ، فؤاد نجيب والشرقي، حامد الشرفي (2009). القيادة والإبداع: دراسة ميدانية على منظمات الاتصال، مجلة الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، مجلد (23) العدد (1).

شاهين، عبير مرشد محمد (2011). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية بمحافظات غزة من وجهة نظرهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين.

الشيخ سالم، فؤاد وآخرون (2004). المفاهيم الإدارية الحديثة، (ط4)، مركز الكتاب الأردني، عمان.

الصيد، عبد العاطي. (2009). جداول تحديد حجم العينة في البحث السلوكي، القاهرة: رابطة التربية الحديثة.

العاجز، فؤاد علي (2001). المشكلات الإدارية التي تواجه مديرات مدارس البنات في التعليم الأساسي بمحافظات غزة وعلاقتها لبعض التغيرات، مجلة الجامعة الإسلامية بغزة، 15 (1)، غزة.

عبد، سوسن، منتهى، قاسم (2007). الأداء الإداري لرؤساء الأقسام العلمية في مؤسسات التعليم العالي الرسمي في محافظة بغداد، وعلاقته بسمات الشخصية المبدعة، رسالة دكتوراه، كلية التربية ابن رشد، جامعة بغداد.

عبيدات، ذوقان، وآخرون (2003). البحث العلمي، مفهومه وأدواته وأساليبه، دار أسامة، الرياض.

العبيري، فهد بن حمدان (2013). إعداد القيادات التنموية في ضوء تحديات القرن الواحد والعشرين، المجلة العربية للعلوم الاجتماعية، المؤسسة العربية للاستشارات العلمية وتنمية الموارد البشرية، مصر.

العجمي، محمد حسين (2008). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية، عمان: دار المسيرة.

العساف، أحمد بن عبد المحسن (2011). مهارات القيادة وصفات القائد، ديوان مطبوعات السعودية، الرياض.

عطوي، جودة عزت (1435). الإدارة المدرسية الحديثة - مفاهيمها النظرية وتطبيقاتها العملية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، مصر.

العقيل، سليمان عبدالرحمن (2008). الإدارة المدرسية وحشد قواها البشرية، مجلة التوثيق التربوي، الرياض.

العلاق، بشير (2010) القيادة الإدارية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن: دار اليازوري.  
العماج، حمود (2003). علاقة العوامل التنظيمية بالأداء الوظيفي للعاملين في مدينة الملك عبد العزيز الطبية للحرس الوطني، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة نايف للعلوم الأمنية، الرياض.

عماد الدين، منى (2004). آفاق تطوير الإدارة والقيادة التربوية في البلاد العربية، مركز الكتاب الأكاديمي: القاهرة. مصر.

عياصرة، علي أحمد عبدالرحمن (2006). القيادة والدافعية في الإدارة التربوية، دار حامد للنشر: عمان. الأردن.

الغامدي (2007). مستوى المهارات القيادية المتوفرة وتطويرها لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة الباحة بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة عدن، اليمن.

فبصوص، أحمد عبد ربه (2006). فن القيادة في الإسلام، مكتبة المنار: الزرقاء، الأردن.

كمال، برباوي (2013). دور الأنماط القيادية والمتغيرات الشخصية للأفراد في التغيير التنظيمي، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية، العدد (4) جامعة قاصدي مرباح، الجزائر.  
كنعان، نواف (2007). القيادة الإدارية، كلية الحقوق، الجامعة الأردنية، دار الثقافة: عمان، الأردن.

محمد، محمد إبراهيم حسن (2010). القيادة الإدارية ومؤسسة المعلومات، دار الكتب: القاهرة.

المدهون، فادي عمر مصطفى (2015). فاعلية القيادة التربوية لمديري مناطق غزة التعليمية بوكالة الغوث من وجهة نظر مديري المدارس بمحافظات غزة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الأزهر بغزة.

المعمري، فهد صالح (2015). تقييم الأداء الأكاديمي بكلية التربية والألسن-عمران بالجمهورية اليمنية وفقاً لبعض متطلبات الجودة الشاملة، مجلة جامعة الناصر، العدد (5)، المجلد (2)، 4: 50.

المغربي، كامل محمد (2008). المدخل لإدارة الأعمال- أسس ووظائف، مكتبة عمان: عمان، الأردن.

مقابلة، محمد قاسم (2011). التدريب التربوي والأساليب القيادية الحديثة وتطبيقاتها التربوية، دار الشروق للنشر والتوزيع: مصر.

<https://www.almaany.com/ar/dict/ar-ar/> معجم المعاني الجامع، مجمع اللغة العربية، القاهرة،

المعجم الوسيط، مجمع اللغة العربية، مكتبة الشروق الدولية.

المناعمة، عمر أحمد عبدالغني (2005). دور الإدارة المدرسية في المدارس الحكومية والمدارس الخاصة في محافظات غزة في تحسين العملية التعليمية - دراسة مقارنة، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.

المنيف، إبراهيم عبد الله (2003). الإدارة: المفاهيم، الأسس، المهام، (ط3)، دار العلوم للطباعة والنشر: جدة.

ناصر، إبراهيم (1993). التربية المدنية المواطنة، مكتبة الرائد: الأردن.

- النبهان، موسى (2004). **أساسيات القياس في العلوم السلوكية**، دار الشروق للنشر والتوزيع، عمّان: الأردن.
- نعيم، محمد حسين عبد الله (2012). **واقع تنمية الموارد البشرية بوزارة التربية والتعليم العالي وعلاقتها بمستوى الأداء الإداري**، رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الإسلامية، غزة.
- الونداني، عوض (2009). **أثر الحوافز على فاعلية الأداء والرضا الوظيفي في الأجهزة الأمنية**، دراسة مسحية على ضبط وأفراد جوازات منطقة الرياض، رسالة ماجستير غير منشورة، الرياض: أكاديمية نايف العربية للعلوم الأمنية. الرياض.
- الياس، طه الحاج، ومحمد الحاج خليل (2008). **السلوك الإنساني في الإدارة التربوية**، الدار العربية للنشر: عمان، الأردن.
- يونس، طارق شريف (2002). **الفكر الاستراتيجي للقادة**، المنظمة العربية للعلوم الإدارية: القاهرة.

### ثانياً: المراجع الأجنبية:

- Boal, b. K; Schultz, P. (2007). Storytelling, Tim, and evolution: The role of effective leadership in administrative systems. **journal The leadership quarterly**, USA, 18, , 2007, 411- 428.
- Campbell, J.P. (1990). Modeling the Performance Prediction Problem in Industrial and Organizational Psychology. In: Dunnette, M.D. and Hough, L.M., Eds., **Handbook of Industrial and Organizational Psychology**, Consulting Psychologists Press, Palo Alto.
- Edward E, Ackerley (2008). **An investigation of the relationship of creativity and leadership in university business students**, A dissertation Submitted in partia fulfillment of the requirements for the degree of doctor of education in educational leadership, Northern Arizona University, may.
- Jakleen, Olnd (2004). Recent trends in planning the work of directors of school districts in the UK to improve the effectiveness of their performance, **Dis. Abs. Int** Vol 47. No. 7.
- Marlit, (2004). **Characteristics of education managers who are effective educational leaders in California**, California, U.S.A.
- Whyte, william (2000). **man and organization**, Homewood, 111, richard , Irwin inc.
- Wilyam, Tomas (2007). Indeed, the actual performance of the director of the school district in the state of Texas in the United States of America, **Dis Abs. Int** Vol, 41, no12.