

درجة توافر المهارات القيادية بإدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية

إعداد

أ/ حسين بن أحمد حسين دباش
باحث ماجستير في الإدارة التربوية والتخطيط
كلية التربية، جامعة أم القرى

مجلة الدراسات التربوية والانسانية، كلية التربية، جامعة دمنهور
المجلد السادس عشر، العدد الثاني (أبريل)، لسنة 2024

درجة توافر المهارات القيادية بإدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية أ/ حسين بن أحمد حسين دباش

الملخص:

هدفت الدراسة التعرف على مستوى توافر المهارات القيادية الفنية والانسانية والادارية لدى مديري إدارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية، ولتحقيق هذه الأهداف تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي وتم بناء وتصميم استبانة إلكترونية، طبقت على مجتمع الدراسة والبالغ عددهم (84) مديراً بينما تم اختيار (80) مشرفاً و(200) معلماً موهوباً بالطريقة العشوائية. وقد اسفرت نتائج الدراسة عما يلي: تبين ان المتوسط الحسابي الموزون لتوافر المهارات القيادية لدى مديري ادارات والمراكز التعليمية لرعاية الموهوبين بلغ (3.74) بدرجة عالية وبانحراف معياري (0.79) حيث جاء بُعد توافر المهارات الفنية بالمرتبة الأولى (3.74) بدرجة عالية ثم تبعتها توافر مهارات الإدارية (3.68) بدرجة عالية ثم توافر المهارات الانسانية (3.66) بدرجة عالية، أبرز المهارات الفنية المتوافرة معرفة كفايات معلم الموهوبين، والإلمام بأساليب تعلم مهارات التفكير، والمعرفة بماهية الموهبة. والإلمام بدليل برامج رعاية الموهوبين، ومعرفة أساليب البحث العلمي، أبرز المهارات الانسانية " التمتع بالطلاقة في الحديث " واستخدام تعبيرات الوجه وحركات الجسم بطريقة تعزز تأثير الرسالة على الآخرين، والقدرة على إدراك ردود فعل الآخرين تجاه رسالتي إليهم، والاحتفاظ بالآراء عند مخالفتها للآخرين تجنباً للخلاف، والقدرة على فهم السلوك الإنساني، وربط الحوافز بالأداء مع الموازنة ما بين حجم الحافز وحجم الأداء، أبرز المهارات الإدارية المتوافرة هي: المرونة وتعديل الأسلوب ليتلاءم مع المواقف والظروف المختلفة، والاستفادة من الدراسات والبحوث وخبرات ذوي الاختصاص، والمقدرة على استشراف المستقبل والاستعداد له.

الكلمات المفتاحية: القيادة، المهارة، الموهبة.

Assessment of Leadership Skills Availability in Gifted Education Departments in the Kingdom of Saudi Arabia

Hussain bin Ahmed Hussain Dabash

Master of Educational Management and Planning, College of Education, Umm Al-Qura University.

Email: Hahd_2005@hotmail.com

ABSTRACT:

This study aimed to determine the level of availability of technical, human, and administrative leadership skills among directors of gifted education departments in the Kingdom of Saudi Arabia. To achieve these objectives, a descriptive-analytical approach was employed, and a questionnaire was constructed. It was administered to a study population consisting of 84 directors, with 80 supervisors and 200 gifted teachers selected randomly. The study results revealed the following: the weighted mean score for the availability of leadership skills among directors of gifted education departments and centers was 3.74, indicating a high level, with a standard deviation of 0.79. Technical skills availability ranked highest at 3.74, followed by administrative skills at 3.68, and then human skills at 3.66, all indicating high levels. The prominent technical skills included knowledge of gifted teacher competencies, familiarity with methods of teaching thinking skills, knowledge of the nature of giftedness, familiarity with gifted education program evidence, and knowledge of research methods. Key human skills included fluency in speech, use of facial expressions and body language to enhance message impact on others, ability to perceive others' reactions to the messages, maintaining opinions when conflicting with others to avoid disputes, understanding human behavior, and linking incentives to performance while balancing the size of the incentive with the size of the performance. The available administrative skills included flexibility and adaptation of style to suit different situations and circumstances, utilization of studies, research, and expertise of specialists, and the ability to anticipate and prepare for the future.

Keywords: Leadership, Skill, Giftedness.

المقدمة:

إن نجاح أية مؤسسة أو فشلها يتوقف على القائد الإداري والممارسات الإدارية التي يقوم بها. ومن الطبيعي أن هذه الممارسات وما تحققه من أهداف تختلف من منظمة إلى أخرى. ويرجع هذا الاختلاف إلى التباين بين المديرين في أنماطهم الإدارية، وإلى الأساليب والطرق المتبعة، ومدى امتلاك المدير للكفاءة والخبرة، وخصائص الممارسة اللازمة لطبيعة العمل الذي يقوم به. فالإدارة الناجحة هي التي تدفع بالعاملين إلى العمل بأقصى طاقاتهم الإنتاجية، وبرغبة ذاتية منهم في تحقيق أهداف المنظمة، ويتم ذلك من خلال ممارسة الإداري لدوره القيادي بتهيئة الظروف المناسبة للعاملين لتحقيق أهدافهم، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم وميولهم، من خلال تحقيق الأهداف التنظيمية، وتوفير الحوافز المادية والمعنوية لهم، للوصول بالعاملين إلى مرحلة الرضا عن العمل ورفع الروح المعنوية لديهم (الغضاونة، 2000م).

إن القائد الإداري الفعال هو الذي يمتلك القدرة على إحداث التغيير، ورفع مستوى كفاءة المنظمة لمواجهة التحديات، واستغلال الفرص المتاحة. كما أن العاملين في المنظمة يلعبون أدواراً مهمة وبارزة في تحقيق أهدافها. ولهذا فإن معظم القادة الإداريين على اختلاف مستوياتهم ومواقعهم يحاولون دائماً انتقاء القوى البشرية الكفؤة، ذات الخبرة المناسبة. إذ إن القوى البشرية الجيدة هي أفضل موارد المنظمة، ومن دونهم تفقد المنظمة قدرتها على مزاوله نشاطاتها الاقتصادية، واستمرارها ودخولها لأسواق المنافسة المحلية والعالمية (ميددين وشافير، 2005م، ص 60).

ويُعد السلوك القيادي العامل الرئيس في نجاح المؤسسات أو فشلها بعامه، والمؤسسات التربوية بخاصة وتحديدًا تلك المؤسسات التي تعنى بالطلبة الموهوبين، لما للقائد التربوي من دور حاسم مؤثر في سلوك أعضاء هيئة التدريس، وفي تهيئة الجو العلمي الفاعل الذي يُمثل استثماراً فاعلاً في التحصيل العلمي للطلبة. وبالقدر الذي يكون فيه القائد التربوي قادراً على القيام بمهامه من تخطيط، وتنظيم، وتوجيه واتصال فعّال ومشاركة أعضاء هيئة

التدريس باتخاذ القرار وحفزهم على تحقيق أهداف المؤسسة، بالقدر الذي يمكن فيه تحقيق الأهداف المنشودة (الأشقر، 1994).

ويتطلب السلوك القيادي من خلال الأساليب التي يمارسها القائد وسيلة لإيصالها إلى أفراد المنظمة، والاتصال بكل أنواعه هو الطريقة الوحيدة التي يستطيع القائد من خلالها أن يوصل أفكاره وآراءه إلى العاملين، وكذلك يتعرف العاملون من خلالها إلى القائد، ويستطيعون الحكم على أسلوبه في العمل، ومقدرته على إدارة الجماعة، وهل هو قائد ديمقراطي أم دكتاتوري، أم متساهل. ذلك أن الاتصال هو العنصر المشترك في جميع العمليات الإدارية، يُمكن التعرف من خلاله إلى أحوال العاملين في المنظمة وكيفية إنجاز الأعمال والمهام، وكيفية تبادل المعلومات والأفكار ونقلها فيما بين العاملين أنفسهم.

وترى دراسة العساف (2005م) أن مدير المدرسة الفعال هو الذي يحدث نمط قيادته تأثيراً إيجابياً في المناخ التربوي بوجه عام، وفي الروح المعنوية للمعلمين والطلبة، وفي تعلم الطلبة، وفي الأداء العام للمؤسسة التربوية. إذ إن القادة الفاعلين هم الطاقة المبدعة التي تدفع العاملين وتخولهم القيام بمبادرات إبداعية تؤدي إلى بلوغ أهداف المدرسة، من خلال الموهبة الاجتماعية التي يتمتعون بها، وتوفر قدرًا من الطمأنينة والتقدير الذاتي لدعم العاملين في تحقيق قيمهم الشخصية، وإتاحة الفرصة لهم لتنمية قدراتهم واستعداداتهم، وإشباع حاجاتهم ورغباتهم، والوصول إلى التعاون المثمر والانسجام في تأدية المهام المنوطة بهم.

وانطلاقاً من أهمية توافر المهارات القيادية التربوية لدى المديرين، فقد برزت هذه الدراسة للتعرف على المهارات القيادية ودرجة توافرها لدى مديري إدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية.

■ مشكلة الدراسة:

إن القيادات الناجحة قادرة على مواجهة متطلبات الإدارة الحديثة وتحقيق الفاعلية الإدارية، من خلال اكتساب مديري إدارات رعاية الموهوبين المهارات القيادية، والتي تعتبر جزءاً مهماً في عملية التنمية والتطوير والتغيير لمواجهة كل جديد في عالم الإدارة، ومن خلال عمل الباحث في الحقل التعليمي والإداري، لاحظ الجهود التي بذلت في السنوات الماضية

بالمملكة العربية السعودية العديد من أجل النهوض بالتعليم، تمثلت في العديد من المؤتمرات والندوات، التي حاولت تشخيص جوانب الضعف في التعليم وتحديدًا التعليم الخاص بالطلبة الموهوبين، وحيث لم تتطرق إلى الجوانب المتعلقة بالقيادة الإدارية لدى مديري إدارات رعاية الموهوبين. ذلك أن نجاح أي نظام في أي منظمة سواء أكانت تعليمية أم غير تعليمية مرتبط ارتباطاً كبيراً بمدى فاعلية الإدارة ومقدرتها على توجيه النشاطات من أجل تحقيق الأهداف المطلوبة، وعليه فإن الإداري الأكاديمي وهو يقوم بأداء مهام وظيفته، لا بد له من أن يتبع مهارات قيادية يستطيع من خلالها التفاعل المؤثر مع العاملين.

ونظراً لما لإدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من دور مهم وحاسم في خدمة المجتمع والعمل على إنمائه وتطويره بوصفها المؤسسة المسؤولة عن اعداد الاعضاء ذوي القدرات المرتفعة للإسهام في تطوير المجتمع. وما لأهمية هذا الموضوع في النظام التربوي والذي يؤمل بأن يتطور في ظل التقدم الحضاري والمعلوماتي السريع والكبير، فإن مشكلة الدراسة تتلخص في تحديد درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري إدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم والعاملين في تلك الإدارات من أجل إثراء هذه المهارات بما يدعم العمل في مجال رعاية الموهوبين.

■ **أسئلة الدراسة:** سعت الدراسة للإجابة عن التساؤل الرئيس التالي: ما درجة توافر المهارات

القيادية لدى مديري إدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟
وتفرع من هذا السؤال الرئيس الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما درجة توافر المهارات القيادية الفنية لدى مديري إدارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟
2. ما درجة توافر المهارات القيادية الإنسانية لدى مديري إدارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟
3. ما درجة توافر المهارات القيادية الإدارية لدى مديري إدارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟

■ أهداف الدراسة: هدفت الدراسة إلى:

1. تحديد درجة توافر المهارات القيادية الفنية لدى مديري إدارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية، وبالتالي معرفة من يحتاج منهم فعلياً إلى تدريب على هذه المهارات.

2. تحديد درجة توافر المهارات القيادية الإنسانية لدى مديري إدارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية، وبالتالي معرفة من يحتاج منهم فعلياً إلى تدريب على هذه المهارات.

3. تحديد درجة توافر المهارات القيادية الإدارية لدى مديري إدارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية، وبالتالي معرفة من يحتاج منهم فعلياً إلى تدريب على هذه المهارات.

■ أهمية الدراسة: جاءت أهمية الدراسة من الدور الذي يقوم به مديرو إدارات الموهوبين بالمملكة في سبيل إنجاح العمل المناط بهم وتحقيق الأهداف المرجوة، حيث لن تحقق الإدارة ذلك إلا من خلال التدريب والتأهيل، حيث تحتاج رعاية الموهوبين إلى جهاز إداري تتوفر فيه عناصر القيادة والإدارة الناجحة لكي تحقق أهدافها. وحيث إن للسلوك القيادي الذي تتبعه الإدارة من أثر على المرؤوسين، فإن تحديد درجة توافر المهارات القيادية لمديري إدارات الموهوبين له أثر إيجابي على العاملين من خلال رفع المهارات القيادية لمديري الإدارات، إضافة إلى ذلك فإنه من المؤمل في هذه الدراسة أن تفتح المجال لدراسات أخرى وأن تقدم خدمة للباحثين في مجال القيادة الإدارية والتربوية في رعاية الموهوبين.

■ حدود الدراسة

* الحدود الموضوعية: تتحدد هذه الدراسة في تحديد درجة توافر المهارات الفنية والإنسانية والإدارية لمديري إدارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم.

* الحدود المكانية: الإدارة العامة لرعاية الموهوبين بوزارة التربية والتعليم وجميع إدارات ومراكز رعاية الموهوبين للبنين بالمملكة.

* الحدود الزمنية: الفصل الدراسي الأول من العام الدراسي 1433هـ - 1434هـ.

■ مصطلحات الدراسة

1. **المهارة:** يعرف السلمي (1999م: 23) المهارة بأنها القدرة على أداء عمل أو تنفيذ إجراء أو تحقيق نتيجة باستخدام أساليب وطرق تتسم بالكفاءة والتميز بما يحقق نتائج أعلى وأفضل مما أستخدم في الأداء من موارد وإمكانيات.
2. **القيادة:** يعرف قنديل (1431هـ: 14) القيادة بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية ودون التزام قانوني، وذلك لاعتراهم التلقائي بقيمة القائد أهدافها وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح لها القدرة على قيادتهم الجماعية بالشكل الذي يريده.
3. **المهارات القيادية:** تعرف المهارات القيادية بأنها: قدرة المدير في النجاح وفقاً لمقتضيات الموقف القيادي من خلال استخدامه للسلطة والمرونة وفهم الآخرين واتخاذ القرارات الصائبة لتحقيق الأهداف التربوية (عليما، 2001م: 174).
- وتعرف بأنها قدرة القائد بإحداث المواءمة بين الفريق والبيئة الخارجية والداخلية المحيطة بهذا الفريق بحيث يجعل من هذه البيئة قوة دافعة لتحقيق أهداف الفريق. وتعرف بأنها: المهارات التي يمارسها مديرو إدارات رعاية الموهوبين في اثناء تعاملهم وتفاعلهم مع مرؤوسيههم ويقاس بالدرجة التي تعكسها استجاباتهم على فقرات الاستبانة المعدة لهذا الغرض في هذه الدراسة.
4. **مديرو رعاية الموهوبين بالمملكة:** يقصد بهم من خلال الدليل التنظيمي الصادر من الإدارة العامة لرعاية الموهوبين بوزارة التربية والتعليم والإدارات بمستوياتها الثلاث:
أ- الإدارة العليا: إدارة رعاية الموهوبين بالوزارة.
ب- الإدارة الوسطى: إدارة رعاية الموهوبين بإدارة التربية والتعليم.
ج- الإدارة التنفيذية: ويقصد بها إدارة مراكز الموهوبين، والتي عرفها الزهراني (1999م) بأنها مؤسسة وفق النظام الاجتماعي السائد بالمملكة العربية السعودية بأسلوب

وفكر جديد يسعى لتحقيق أهداف سياسة التعليم بها خاصة في مجال رعاية الموهوبين من خلال مجموعة من البرامج والخدمات الموجهة لمختلف الفئات العمرية الراغبة في الانتماء إليه، ويقوم على تنفيذها ذوو الاختصاص.

الإطار النظري:

المحور الأول: المهارات القيادية:

برز الاهتمام بإجراء العديد من الدراسات لتحديد المهارات المتعلقة بالقائد. ولاختلاف نتائج هذه البحوث، اختلف في عدد وطبيعة هذه المهارات التي تميز القائد عن غيره، كما لم يتفق الباحثون على المهارات التي تميز القائد عن غيره، لذلك لم يتفق الباحثون على المهارات الأكثر أهمية للقائد، إلا أنهم اتفقوا على أن هناك حداً أدنى من هذه المهارات تتوافر في كل فرد يطمح أن يكون قائداً بصرف النظر عن الجماعة التي يقودها وتوصل (تايلور) إلى المهارات الرئيسية الآتية للقيادة:

- القدرة العقلية والذهنية العالية.
- الاهتمام بالعمل، والإلمام بجوانبه ونشاطاته.
- مهارات الاتصال، والتي تتطلب القدرة على التعبير بشكل واضح سواء أكان ذلك بالكتابة أم بالكلام.
- التحفيز، وهو القدرة على تحفيز الآخرين على إنجاز العمل من خلال ترغيبهم في العمل.
- مهارات التعامل مع الآخرين.
- المهارة الإدارية، والتي تتطلب القدرة على التصور، والمبادأة، والتخطيط، والإشراف والمتابعة، والتنظيم، والتقدير (البدري، 2002).
- كما توصل كل من هوي وميسكل (HOY & MISKEL, 2001) إلى مجموعة من المهارات الضرورية للقائد وهي:
- مهارة أساسيات القيادة: والتي تضم معرفة التعاريف المتعلقة بالقيادة، التعرف على مصطلح القيادة، والقائد، وكذلك الأساليب القيادية المختلفة التي تميز القادة.

-مهارات الاتصال الكتابية: وهي المهارات التي تضم كتابة الأفكار، والخطب، وإعداد التقارير.

-مهارات الاتصال الخطابية: وتضم معرفة وجهة نظر الآخرين في أحد المواضيع، وتقديم الخطب، وكذلك تقديم النقد البناء.

-مهارات تكوين الشخصية: وتتضمن معرفة أهمية حرية الاختيار وتحديده، ومعرفة الأشياء المهمة ذات القيمة للذات وللغير.

-مهارات اتخاذ القرار: وهي المهارات التي تتضمن معرفة الخطوات العلمية والسليمة لاتخاذ القرار، وكذلك جمع المعلومات وتحليلها من أجل التوصل إلى قرار منطقي.

-مهارات التحفيز: والتي تتطلب العمل كمنسق للجماعة، وكمساعدة فَعَالٍ للوصول إلى حلول ترضي جميع الأطراف للتوصل إلى موافقة جماعية.

-مهارات حل المشكلات: وتتضمن معرفة الخطوات التي تتبع لحل المشكلات، والتي تشمل تحديد المشكلات، ووضع خطط استراتيجية لحلها، وتقبّل الحلول الإبداعية غير المسبوقة.

-المهارات الشخصية: وتتضمن الثقة بالنفس، والحساسية تجاه حاجات الآخرين، وصقل الشخصية.

-مهارات التخطيط: وتشمل وضع الأهداف، ووضع جدول زمني للأعمال، ووضع استراتيجية واضحة لتقييم الأعمال.

كما يعد تدريب المهارات القيادية خطوةً سليمةً نحو توافق الفرد مع المجتمع، وتوافق المجتمع مع الفرد، وهذه قضية تهتم كل شخص يعمل مع جماعةٍ من الجماعات، فالمجتمع البشري دائم التجدد، وسريع التغيير. ومن هنا تصبح عملية التدريب في حد ذاتها عمليةً متجددةً من وقت إلى آخر (البديري، 2002).

تتناول الدراسة فكرة موجزة عن كل مهارة وذلك على النحو التالي:

أولاً: المهارات الذاتية:

يُقصد بالمهارات الذاتية أنها مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية التي يتصف بها المدير كما أنها تتضمن مجموعة خصائص جسمية وعقلية وانفعالية تحدد معالم شخصية

المدير القائد وتؤثر منفردة أو مجتمعة في سلوكه وتعامله مع الآخرين وفي استجاباتهم له.
(حسن، 2004م: 614).

ولا ريب أن شخصية المدير تعد عنصراً مهماً في القيادة التربوي، لأن صفاته وخصائصه الشخصية لها أثر كبير في تحديد اتجاهات واستجابات العاملين معه لنواحي النشاط الإشرافي وفي تلك المهارات السمات الشخصية للمدير والقدرات العقلية والنفسية والمبادأة والابتكار والقدرة على ضبط النفس والقدرة على حسم الأمور والقدرة على مواجهة الجمهور (عابدين، 2005: 90).

ثانياً: المهارات الفنية TECHNICAL SKILLS

تتعلق المهارات الفنية بالأساليب والطرائق التي يستخدمها رجل الإدارة في ممارسته لعمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها، وتتطلب المهارات الفنية توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية التي يتطلبها نجاح العمل الإداري.

ويعرف عامر وعبد الرؤوف (2009: 140) المهارات الفنية بأنها القدرة على استخدام الأساليب الخاصة بمجال تخصص معين، وعلى هذا فالمدير يجب أن يحرز نوعين من هذه المهارات أولهما مهارات استخدام الأساليب الفنية في مجال الإدارة مثل التخطيط، والتنظيم، والتنسيق، والرقابة، والاتصال، والمتابعة، والتقويم وثانيهما مهارات التعليم والتدريس والتربوية مثل مهارات إدارة الصف وطرق التدريس واستخدام الوسائل المعينة والتقويم.

ويُعرفها العمارة (2002م: 103) أنها المعرفة المتخصصة في فرع من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة أفضل استخدام بشكل يحقق الهدف بفاعلية. ويذكر عابدين (2005م: 92) أن المهارات الفنية ترتبط بمهام المدير ومسؤولياته، سواء أكانت مسؤوليات إدارية وإشرافية وذلك بما يساعد على الوفاء بمتطلبات عمله والقيام بها وممارستها لبلوغ غاية الإدارة والتعليم. فالمدير عندما يصادف مشكلات أو مواقف غير مألوفة، فإنه يقيم الموقف ويدرك أبعاده المختلفة، ثم يقدم الآراء والمقترحات اللازمة، وتحتاج هذه المهارات الفنية إلى أن يلم الإداري بأصول علم الإدارة وأساليبه الفنية التي تمكنه من رسم السياسة العامة، والتخطيط للعمليات والأنشطة الإدارية والتربوية.

ويؤكد أحمد (٢٠٠٣م: 45) أن المدير قادر على وضع نظام للإشراف، والاتصال وأسلوب العلاقات العامة وتوزيع الأعمال والأنشطة وغير ذلك من الإجراءات والممارسات الإبداعية التي تخص الإدارة التربوية، ويمكن الحصول على مثل هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب واستصلاح الأخطاء دون الاستمرار فيها بأنسب الطرق وأنجعها.

ثالثاً: المهارات الإنسانية- HUMAN SKILLS :

تتعلق المهارات الإنسانية بالطريقة التي يستطيع بها رجل الإدارة التعامل بنجاح مع الآخرين، ويجعلهم يتعاونون معه ويخلصون في العمل ويزيد من قدرتهم على الإنتاج والعطاء، ويُعرّف عامر وعبد الرؤوف (2009م: 140) المهارات الإنسانية بأنها القدرة على العمل مع الناس وحسن قيادتهم، فالمهارات الإنسانية تعكس قدرة القائد على التعامل مع العاملين وهي أكثر صعوبة من المهارة الفنية كون مجالها أكثر تعقيداً أو تغييراً وتنوعاً من المجالات الفنية وأن التعامل مع الأفراد أكثر صعوبة من التعامل مع الأشياء، ويعرفها العمائرة (٢٠٠٢م: 102) بأنها قدرة القائد على التعامل مع مرؤوسيه وتنسيق، جهودهم وخلق روح العمل الجماعي بينهم، ويذكر مرسى (1989م: 157) أن المهارات الإنسانية مهمة ضرورية للعمل في كل المنظمات وعلى كل المستويات إلا أنها تبرز بصورة ملحة بالنسبة للإدارة التعليمية نظراً للتنوع الكبير في الأفراد الذين يتعامل معهم رجل الإدارة التعليمية وما يرتبط بذلك من طبيعة العلاقات التي تجمع بينهم .

ويمكن إضافة شيء من المهارات الإنسانية والتي يجب توافرها في القائد التربوي من ذلك: توفير الحوافز التي تدفع العاملين على العمل والالتزام به والقيادة الناجحة هي التي تراعي وتتميز في تقديم الحوافز لمرؤوسيه، وتقديم المساعدة للذين يقودهم حين يواجهون مشاكل بين الفينة والأخرى وعادة ما تقيم الجماعة قائدها بمدى اهتمامه بقضاياهم ومشاكلهم، والمساهمة الفعالة في خلق روح التعاون بين أعضاء الجماعة، والتبادل الإيجابي مع أفراد المجموعة في جو من الألفة والمحبة.

المحور الثاني: الموهبة

اتفقت المعاجم العربية والإنجليزية في الجانب اللغوي على أن الموهبة (GIFTEDNESS) تعني "قدرة" استثنائية أو استعداداً فطرياً غير عادي لدى الفرد، بينما يأتي مصطلح التفوق (TALENT) مرادفاً لمعنى كلمة الموهبة، أو بمعنى "قدرة موروثية أو مكتسبة" سواء أكانت قدرةً عقليةً أم قدرةً بدنيةً. ويرجع هذا التداخل فيما بين مصطلح الموهبة والتفوق لعدة عوامل أهمها: عدم وضوح الفرق في المعنى الاصطلاحي بين المفهومين في قواميس اللغة الإنجليزية، حيث ترد كلمة (TALENT) مرادفة لكلمة (GIFTEDNESS)، إضافة لعدم وجود نظرية عربية في علم نفس الموهبة والتفوق. وعلى هذا لم يلاحظ أن هناك اتفاقاً على تعريف عام للموهبة والتفوق، وبذلك برزت الحاجة إلى تعريف إجرائي تربوي للموهبة والتفوق مع بداية انتشار البرامج الخاصة بتعليم الموهوبين في الولايات المتحدة الأمريكية وبعض الدول الأوروبية. لقد تطوّر مفهوم الموهبة أو التفوق عبر العقود الماضية، إذ كان الاعتماد الأساسي في تحديد الموهبة أو التفوق على اختبارات الذكاء التقليدية المقنّنة، وعلى اختبارات التحصيل المدرسي، فكان الفرد يعتبر موهوباً إذا كان أدائه أعلى من 1% من المجتمع المدرسي مقاساً باختبارات الذكاء أو التحصيل. وقد كان هذا الفهم للموهبة أو التفوق ينسجم مع مفهوم العامل العام الذي اقترحه العالم سبيرمان سنة 1923م والذي يعبر عن القدرة العقلية العامة للدلالة على الارتباط العالي بين الاختبارات الفرعية للذكاء. ومع أن سبيرمان أضاف إلى ما سماه بالعوامل الخاصة، إلا أنه يرى أنها أقل أهمية. (القمش، 2011).

ونتيجة لأبحاث علماء آخرين أمثال ثورندايك وثيرستون، فقد تم التأكيد على وجود عدد من القدرات على شكل عوامل طائفية هي المسؤولة عن الذكاء. فقد اقترح ثورندايك ما يسمى بالذكاء الاجتماعي، والذكاء المادي، والذكاء المجرد. كما اقترح ثيرستون المعاني اللفظية، والقدرة العددية، الاستدلال، سرعة الإدراك، العلاقات المكانية، الذاكرة، والطلاقة اللغوية. وبذلك فقد تم استبعاد مفهوم العامل العام الذي اقترحه سبيرمان (القمش والمعايطة، 2009:267).

كما تم تصنيف تعريفات الموهبة والتفوق إلى مجموعتين، المجموعة الأولى تشير إلى التعريفات الكلاسيكية أو التقليدية (السيكومترية)، وتركز هذه التعريفات على القدرة العقلية وتعدّها المعيار الوحيد في تعريف الطفل الموهوب، والتي يعبر عنها بنسب الذكاء كما أشار إلى ذلك تيرمان باعتباره أن نسبة الذكاء (140) هي الحد الفاصل أو المعيار الذي يفصل الطفل العادي عن الموهوب، وأما المجموعة الثانية للتعريفات فهي التعريفات الحديثة للطفل الموهوب، وقد ظهرت هذه التعريفات نتيجةً للانتقادات التي وجهت إلى التعريفات السيكومترية وخلصتها أن مقاييس الذكاء التقليدية لا تقيس قدرات الطفل الأخرى كالقدرة على الإبداعية، أو المواهب الخاصة، أو السمات العقلية، أو تكيف الموهوب الاجتماعي، بل تقتصر على قياس القدرة العقلية العامة فقط والمعبر عنها بنسبة الذكاء. إضافةً إلى الانتقادات الأخرى لمقاييس الذكاء من حيث أنها متحيزة ثقافياً وعرقياً وطبقياً، كما أنها غير قادرة على الكشف عن التفكير الإبداعي. وبسبب هذه الانتقادات برز الاهتمام بمقاييس أخرى تقيس القدرة على التفكير الإبداعي والسمات الشخصية والعقلية للفرد، وبذلك ظهرت التعريفات الحديثة للطفل الموهوب والتي تعتمد على أدائه الاجتماعي وقيمه الاجتماعية، وأصبح التركيز والاهتمام في التعريفات الحديثة للطفل الموهوب منصباً على أشكال أخرى من الأداء المميز مثل التحصيل الأكاديمي، والمواهب الخاصة، والسمات الشخصية، وغيرها، وقد تبنى هذا الاتجاه علماء مثل تورانس، ونيولاند، وهيوارد، ومارلند، ورنزولي، وكوفمان (الروسان، 1996م).

ولا يستطيع أحد القول بأنه يمكن استخدام مصطلحات مثل موهوب ومتفوق ومبدع ومتميز وذكي بمعنى واحد، ومن الناحية اللغوية تكاد تتفق المعاجم العربية والإنجليزية على أن التفوق **GIFTEDNESS** يعد استعداداً فطرياً غير عادي لدى الفرد 0 بينما يرد مصطلح الموهبة **TALENT** إما كمرادف في المعنى لمصطلح التفوق، وإما بمعنى قدرة موروثه أو مكتسبة سواء أكانت قدرة عقلية أم قدرة بدنية 0 أما من الناحية التربوية فإن الأمر يبدو أكثر تشعباً وتعقيداً 0 إلا أن مراجعة شاملة لما كتب حول هذا الموضوع تكشف بوضوح عن عدم وجود تعريف عام متفق عليه بين الباحثين المهتمين بعلم نفس الموهبة والتفوق 0 لقد اختلف الباحثون في تعريفهم للموهبة والتفوق واستخدموا مصطلحات متباينة على الموهبة. ومع أن الموهبة هي

أكثر المصطلحات استخداماً بين الباحثين، إلا أن هناك مصطلحات أخرى تستخدم للدلالة على نفس الفئة كمصطلح التفوق، والإبداع، والعبقرية، والتميز.

إن مشكلة تعريف الموهبة والتفوق يأتي من اختلاف الباحثين حول مجالات التفوق التي يعتبرونها هامة في تحديد الموهبة. فبينما يركّز بعضهم على التفوق في القدرة العقلية العامة، يركّز آخرون على القدرات الخاصة، أو التحصيل الأكاديمي أو الإبداع، أو بعض الخصائص وسمات الشخصية. (HALLAHAN & KAUFFMAN, 2003).

كما ذكر رنزولي في تعريفه للموهبة أن الدافعية هي مكون من مكونات الموهبة، أما جانبيه فقد فرّق بين الموهبة والتفوق، حيث أشار إلى أن الموهبة تقابل القدرة فوق المتوسط، وأن المكون الرئيس لها هو الوراثة، وهي طاقة كامنة ونشاط أو عملية، وتقاس الموهبة باختبارات مقننة، وأما التفوق فهو أداء فوق المتوسط، والمكون الرئيس له هو البيئة، ويشاهد التفوق على أرض الواقع، وقد قدم جانبيه نموذجاً يتضمن ثلاثة عناصر رئيسة هي:

- الموهبة ومجالات القدرات العامة والخاصة التي تندرج تحتها.
- المعينات البيئية والشخصية.
- التفوق وحقوله العامة والخاصة.

ويصنف جانبيه الموهبة ضمن أربعة مجالات للاستعداد أو القدرة وهي: العقلية، والإبداعية، والانفعالية الاجتماعية، والنفس حركية، بينما يحصر مجالات التفوق ضمن خمسة مجالات: أكاديمية، وتقنية، وعلاقات مع الآخرين، وفنية، ورياضية. وفيما يتعلق بالمعينات البيئية فإنها تضم المدرسة والأسرة وطرائق الكشف المستخدمة، بينما تبدو المعينات الشخصية بالميول والدافعية والاتجاهات وغيرها. وقد توصل جانبيه إلى أن الدافعية ليست مكوناً من مكونات الموهبة أو التفوق، بل هي عامل مساعد أو معيق لترجمة الموهبة إلى التفوق في مجال ما، واعتبر القدرة الإبداعية قدرةً عامةً مستقلةً ضمن مجالات الموهبة وليست مكوناً من مكونات الموهبة (جروان، 2004).

مما سبق يميل الباحث لتعريف جانبيه للموهبة والتفوق، الذي أوضح الفروق فيما بين الموهبة والتفوق، وذلك بإشارته إلى أن الموهبة مكونها الرئيس وراثي، وهي بمساعدة المعينات

تترجم إلى التفوق في المجالات المختلفة، كما أوضح جانبيه أن الدافعية ليست من مكونات الموهبة، بل هي عامل مساعد أو معيق لترجمة الموهبة إلى التفوق، واعتبر القدرة الإبداعية قدرةً عامةً مستقلةً تندرج ضمن عدة مجالات للموهبة. ويتفق هذا مع تعريف نظرية تايلور للمواهب المتعددة حيث أشارت إلى ارتباط خمس مواهب متعددة بالإبداع واعتبرت التفكير المنتج موهبة من ضمن تلك المواهب المتعددة التي يتميز بها الطلبة الموهوبون.

الدراسات السابقة:

دراسة (الغامدي، 2004 م): بعنوان ممارسة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة التعليمية في المملكة العربية السعودية للخصائص القيادية، وهدفت إلى التعرف على درجة ممارسة مديري المدارس للخصائص القيادية. واعتمدت الدراسة على أداة الاستبيان والأسلوب التحليلي الوصفي ووزعت الأداة على عينة تألفت من (385) معلماً ومعلمة، ولضمان صدق الأداة عرضها الباحث على مجموعة خبراء محكمين والتحقق من ثباتها بالطرق الإحصائية المناسبة، وتوصلت الدراسة إلى أن متوسط دراسة قدرة مديري مدارس التعليم العام بمحافظة المخوة التعليمية على ممارسة الخصائص القيادية كانت متوسطة، كما أن هناك اختلاف واضح بين درجة ممارسة مديري المدارس للخصائص القيادية ترجع إلى الموقع الجغرافي للمدرسة، وإلى الدورات التدريبية بصفة عامة، وإلى اختلاف سنوات الخبرة والمؤهل .

دراسة الريمي(2005م) بعنوان: المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على المهارات القيادية لمديري المدارس الثانوية في مدينة تعز كما يتصورها أعضاء الهيئة التعليمية، وقد استخدم الباحث الطريقة العشوائية التطبيقية في اختيار عينة البحث من المعلمين والمعلمات، البالغ عددها (283) معلماً ومعلمة من مجموع المجتمع الأصلي البالغ (954) معلماً ومعلمة وقد توصلت الدراسة إلى أن المهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية هي المهارات الشخصية والذاتية والتصورية والإدارية والفنية على ترتيبها، وكانت أكثر المهارات السائدة هي المهارات الفنية والإدارية وتبين أن المهارات الإدراكية أكثر المهارات

التي تحتاج للتدريب عليها، ولم يتبين فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,05) بين رؤى المعلمين للمهارات القيادية اللازمة لمديري المدارس الثانوية تعزى إلى متغير المؤهل و الجنس والخبرة . وكذلك لم يتبين فروق ذات دلالة معنوية عند مستوى (0,05) بين رؤى المعلمين للمهارات القيادية السائدة عند المديرين العاملين في تعزى لمتغيرات المؤهل والجنس والخبرة.

دراسة وصوص (2006م) بعنوان: درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة إلى شمال الأردن، وأجريت هذه الدراسة للتعرف على درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم التابعة إلى شمال الأردن، والصعوبات التي تواجههم، وبيان أثر كل من متغيرات المسمى الوظيفي والمؤهل العلمي والخبرة على ممارسة إدارة التغيير . ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبانة مكونة من (66) فقرة، تم تطبيقها على عينة مكونة من (192) قائداً تربوياً في مديريات التربية والتعليم التابعة لإقليم الشمال. وقد خلصت الدراسة لعدة نتائج كان من أهمها تراوح تقديرات أفراد عينة الدراسة على مجالات ممارسة إدارة التغيير ما بين العالية والمتوسطة، وقد حصل مجال الإدارة التربوية على المرتبة الأولى يليه مجال إعداد المعلمين فمجال الأهداف والسياسات وجاء مجال المناهج والكتب المدرسية بالمرتبة الأخيرة. كما توجد فروق ذات دلالة إحصائية على درجة ممارسة إدارة التغيير تعزى لمتغير المؤهل العلمي لصالح حملة الماجستير والمسمى الوظيفي لصالح المديرين والخبرة لصالح الخبرة من (6-10) لسنوات.

دراسة محاسنة (2007م) بعنوان: درجة ممارسة الإداريين الأكاديميين للسلوك القيادي في الجامعات الأردنية وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري ودرجة المشاركة باتخاذ القرارات مع أعضاء هيئة التدريس، وهدفت للتعرف على درجة ممارسة الإداريين الأكاديميين للسلوك القيادي في الجامعات الأردنية وعلاقتها بفاعلية الاتصال الإداري ودرجة المشاركة باتخاذ القرارات مع أعضاء هيئة التدريس، وتطوير برنامج تدريبي للسلوك القيادي، وقد تكون مجتمع الدراسة من جميع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات الأردنية العامة للعام الدراسي (2006/2005)، بلغ عددهم 2942 عضواً من هيئة التدريس. اما عينة الدراسة فقد تكونت

من 590 عضواً من هيئة التدريس يمثلون ما يقرب من (20%) من مجتمع الدراسة، تم اختيارهم بالطريقة الطبقيّة العشوائية. وتحقيقاً لأهداف الدراسة، استخدمت ثلاث أدوات: كانت الأولى استبانة وصف سلوك القائد (LBDQ) واستبانة فاعلية الاتصال الإداري، واستبانة المشاركة باتخاذ القرار. وتم التحقق من صدق الأدوات باعتماد صدق المحتوى، والتأكد من الثبات باستخدام معادلة كرونباخ الفاء، وإعادة الاختبار (TEST-RE-TEST)، أظهرت نتائج الدراسة أن درجة ممارسة الإداريين الأكاديميين للسلوك القيادي في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة. وأن درجة فاعلية الاتصال الإداري الذي يمارسه الإداريون الأكاديميون في الجامعات الأردنية من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة. وأن درجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس باتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس كانت متوسطة. وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية للسلوك القيادي وبين درجة فاعلية الاتصال الإداري من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.01$). وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة ممارسة الإداري الأكاديمي في الجامعات الأردنية العامة للسلوك القيادي ودرجة مشاركة أعضاء هيئة التدريس باتخاذ القرار. وهناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين درجة فاعلية الاتصال الذي يمارسه الإداريون الأكاديميون في الجامعات الأردنية للسلوك القيادي ودرجة المشاركة في اتخاذ القرار من وجهة نظر أعضاء هيئة التدريس عند مستوى الدلالة ($P \leq 0.05$). هذا وقد تم بناء برنامج تدريبي مقترح لتطوير السلوك القيادي للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية في ضوء المكونات الأساسية للسلوك القيادي.

دراسة الشراري (2010م) بعنوان: درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود لإدارة التغيير. وعلاقتها بمتغيرات الرتبة الأكاديمية، وهدفت إلى الكشف عن درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود لإدارة التغيير. وعلاقتها بمتغيرات الرتبة الأكاديمية، الخبرة في التدريس الجامعي، الخبرة الإدارية، المسمى الوظيفي. تكونت عينة الدراسة من (371) قائداً أكاديمياً في جامعة الملك سعود للعام الدراسي 2009-2010، منهم (366) قائداً أكاديمياً استجابوا على مقياس ممارسة إدارة التغيير، و (15) قائداً أكاديمياً تم إجراء مقابلات

معهم حول ممارسة إدارة التغيير، وتم اختيارهم بالطريقة القصدية. استخدم في الدراسة مقياس ممارسة إدارة التغيير الذي تكون بصورته النهائية من (59) فقرة توزعت على أربعة مجالات هي: مجال التدريس، مجال البحث العلمي، مجال خدمة المجتمع، مجال الإدارة التربوية. بالإضافة إلى المقابلات المفتوحة. أظهرت النتائج أن درجة ممارسة القادة الأكاديميين لإدارة التغيير في جامعة الملك سعود كانت بدرجة متوسطة. وأظهرت النتائج إلى وجود فروق ذات دلالة احصائية تعزى لأثر الرتبة الأكاديمية في جميع المجالات، وكانت الفروق بين أستاذ من جهة وكل من أستاذ مشارك وأستاذ مساعد من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح أستاذ في جميع المجالات وفي الأداة ككل، إضافة إلى ذلك تبين وجود فروق بين أستاذ مساعد وأستاذ مشارك، وجاءت الفروق لصالح أستاذ مشارك في مجال خدمة المجتمع والإدارة التربوية والأداة ككل، وأظهرت النتائج أيضاً وجود فروق تعزى لأثر الخبرة في التدريس الجامعي في جميع المجالات، وكانت الفروق بين (5 سنوات فأقل) من جهة وكل من (5- أقل من 10) و(10 فأكثر) من جهة أخرى، وجاءت الفروق لصالح كل من (5- أقل من 10) و(10 فأكثر)، في جميع المجالات وفي الأداة ككل. كما أظهرت النتائج عدم وجود فروق تعزى لأثر المسمى الوظيفي والخبرة في المجال الإداري على الأداة ككل وفي جميع المجالات. في ضوء نتائج الدراسة أوصى الباحث بضرورة ترك الفرصة للقادة الأكاديميين بمختلف الأقسام الإدارية لتغيير طريقة عملهم، وفق ثقافة الجامعة التنظيمية. وتقديم عملية التغيير للعاملين داخل الجامعة مدعومة بالبراهين المعقولة لتتواءم مع القيم السائدة داخل الجامعة.

التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة التي أطلع عليها الباحث والمتعلقة بالمتغيرات لموضوع الدراسة فإنه يمكن إيضاح التالي:

- أوضحت أغلب الدراسات السابقة التي عرضت في الفقرات السابقة أن السلوك القيادي والمهارات القيادية تمثل عنصراً فعالاً في حل المشكلات التعليمية والتعلمية والسلوكية وغيرها من المشكلات التي تواجه المؤسسات التربوية، وهذا ما هدفت له هذه الدراسة وهو

- توضيح دور توافر المهارات القيادية لدى مديري إدارات رعاية الموهوبين في تحسين سير العمل في هذه الإدارات مما ينعكس إيجابياً على كل من المعلمين والطلبة الموهوبين.
- بحث بعض هذه الدراسات في متغير السلوك القيادي للإداريين الأكاديميين، وعلاقته بمتغيرات عدة مثل: وصف السلوك القيادي وتحليله، والعلاقات الشخصية بين عمداء الكليات ورؤساء الأقسام.
 - أما في موضوع مدى توافر المهارات القيادية لدى مديري إدارات رعاية الموهوبين من وجهة نظرهم فلم تتوفر دراسات بحثت في هذا الموضوع بشكل مباشر وهذا إن دل على شيء أنما يدل على جدة وأصالة موضوع الدراسة الحالية وكذلك أهمية معرفة ما سوف يتم التوصل إليه من نتائج ليتمكن الباحثين من الاستفادة منها مستقبلاً.
 - تناولت بعض الدراسات السلوك القيادي والنمط القيادي في قطاعات متعددة ومنها القطاع العام، مثل: الوزارات، والمنظمات الصناعية، والمدارس، والجامعات، ولكن لم يعثر الباحث على أية دراسة تناولت النمط القيادي لدى مديري إدارات رعاية الموهوبين من وجهة نظرهم، وهذا ما يميز هذه الدراسة أيضاً عن غيرها من الدراسات.
 - تناولت دراسات أخرى موضوع التدريب وبناء برامج تدريبية، ونماذج مقترحة للتدريب وعلاقته بمتغيرات مثل: السلوك القيادي، وتطوير الكفاءات الإدارية، وتطوير المهارات الإدارية، ومفاهيم القيادة التربوية.
 - هناك عدد من الدراسات التي تناولت السلوك القيادي في المؤسسات التربوية، وكانت نتائج بعضها تشير إلى وجود السلوك القيادي الديمقراطي.
 - جاءت هذه الدراسة مختلفة عن الدراسات السابقة من حيث هدفها وهو تحديد درجة توافر المهارات القيادية لدى مديري إدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم والعاملين في تلك الإدارات.

الإجراءات المنهجية للدراسة:

منهج الدراسة: بما أن الدراسة تهدف إلى التعرف على المهارات القيادية المتوافرة لدى مديري إدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية، وتحديد رتبة أهمية المهارات القيادية التي

يحتاجها مديري إدارات الموهوبين على اختلاف مستوياتهم القيادية (التنفيذية، الوسطى، العليا)، فإن الدراسة اتبعت المنهج الوصفي.

مجتمع الدراسة: تكون مجتمع الدراسة من جميع مديري إدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية، ومعلمي الموهوبين بالمراكز، وكذلك من مشرفي الإدارة العامة لرعاية الموهوبين بوزارة التربية والتعليم البالغ عددهم الاجمالي (782) فرداً حسب احصائيات الادارة العامة للموهوبين بوزارة التربية والتعليم بالمملكة العربية السعودية للعام الدراسي 1433هـ/ 1434هـ.

عينة الدراسة: نظراً لاتساع مجتمع الدراسة وتباعدهم الجغرافي فقد تم تصميم الاستبانة على الشبكة العنكبوتية الانترنت، وقد تم ارسال الاستبانة لعينة عشوائية عنقودية مختارة من المعلمين بالإدارات التعليمية ومراكز رعاية الموهوبين بالمملكة، بعد ان تم تحديدهم والحصول على البريد الالكتروني لهم حيث تم توزيع (200) استبانة على معلمي الموهبة في الادارات ومراكز رعاية الموهوبين، فكان عدد الاستبانات الراجعة منهم (134) استبانة ادخلت التحليل الاحصائي بعد ان تم التأكد من مناسبتها وصلاحيتها للتحليل، أما العينة من المشرفين فتم توزيع (80) استبانة على المشرفين في الادارات التعليمية والوزارة فكان عدد الاستبانات الراجعة (62) استبانة. بينما تم توزيع الاستبانات على مديري الادارات والمراكز بأسلوب الحصر الشامل فكانت الاستبانات الراجعة (29) مدير ادارة و (9) من مديري المراكز ويبين جدول (2) التوزيع النسبي لعدد الاستبانات الموزعة والمفقودة والراجعة.

أداة الدراسة: تم استخدام الاستبانة أداة للدراسة الحالية وفقاً للمنهج الذي تم الاعتماد عليه وهو المنهج الوصفي.

وصف أداة الدراسة (الاستبانة):

تم تصميم استبانة الكترونية تألفت من تسعة صفحات في صورتها النهائية بما فيها صفحة الغلاف، حيث شملت الصفحة الاولى غلاف الاستبانة وعنوان الدراسة والصفحة الثانية التعريف بالباحث وغرض الدراسة والتعليمات، ثم التعريفات الاجرائية للاستبانة وشرح طريقة الاستجابة ووضع مثال عليها. أما الصفحات الأخرى فقد شملت المتغيرات والبيانات الشخصية

عن المستجيبين والتي تتضمن مكان الوظيفة، والمسمى الوظيفي، وعدد سنوات الخبرة، والمؤهل العلمي، والدورات التدريبية بمجال القيادة وبمجال الموهبة. أما الصفحات الأخرى فتشمل محاور الاستبانة التي شملت:

- المحور الأول: المهارات الفنية. تقيسها العبارات من 1-24 بالاستبانة.
- المحور الثاني: المهارات الإنسانية. تقيسها العبارات من 1-23 بالاستبانة.
- المحور الثالث: المهارات الإدارية . تقيسها العبارات من 1-30 بالاستبانة.

صدق وثبات الاستبانة:

الصدق الظاهري للاستبانة: تم عرض الاستبانة في صورتها الأولية على لجنة من المحكمين عددهم (17) من أعضاء هيئة التدريس في جامعة أم القرى، وجامعة الطائف وجامعة تبوك. وطُلب من المحكمين إبداء آرائهم وملاحظاتهم لعبارات الاستبانة وذلك من حيث مدى المناسبة اللغوية الى العبارة من حيث وضوح المعنى، ومدى انتماء كل عبارة من عبارات الاستبانة إلى المجال الذي تنتمي إليه، ومدى ملاءمة المجالات لشمولية المهارات القيادية. وكذلك النظر في مدى مناسبة تدرج المقياس للدراسة. وبعد استعادة النسخ المُحكمة تم تعديل الصياغة اللغوية لبعض العبارات بالاستبانة في ضوء آراء المحكمين.

صدق البناء لمحور المهارات القيادية بالاستبانة: تم التأكد من صدق البناء لمجالات الاستبانة، بعد تطبيقها على عينة استطلاعية شملت (25) معلماً ومشرفاً من خارج عينة الدراسة الاصلية، لأغراض التأكد من الصدق، حيث تم حساب معامل الارتباط بين درجات كل مجال مع الدرجة الكلية للمحور كما تتبين النتائج بالجدول (1).

جدول (1) مصفوفة معاملات ارتباط بيرسون بين الدرجة الكلية للمجال والدرجة الكلية للمحور

الإدارية	الإنسانية	الفنية	المهارات القيادية
		-	الفنية
	-	**0.71	الإنسانية
-	**0.94	**0.74	الإدارية
**0.97	**0.96	**0.86	المهارات القيادية

** دال عند مستوى الدلالة 0.01

يتبين من جدول (1) أن جميع معاملات الارتباط بين الدرجة الكلية لتوافر المهارات القيادية وكل محور قد تراوحت بين (0.86) إلى (0.97) وكانت جميع الارتباطات موجبة ودالة إحصائياً عند مستوى (0.01)، مما يُعني توفر الصدق البنائي لتوفر المهارات القيادية. ثبات أداة الدراسة:

تم التأكد من مؤشر تحقق الثبات بعد تطبيق الاستبيان على عينة استطلاعية تكونت من (25) معلماً ومشرفاً للموهوبين من خارج عينة الدراسة الاصلية، وذلك من خلال حساب مؤشر ثبات التجانس الداخلي للاستبانة باستخدام صيغة معامل ارتباط (ألفا كرو نباخ). وكذلك تم التأكد من ثبات التجزئة النصفية بتطبيق معادلة سبيرمان وبراون المصحح لمعامل الارتباط بين العبارات الفردية والزوجية، بالاستبانة ومجالاتها كما تتبين النتائج بجدول (2).

جدول (2) معاملات ثبات الاستبانة بطريقة الاتساق الداخلي كرو نباخ الفا وبطريقة التجزئة النصفية

سبيرمان وبراون

معامل الثبات للتجزئة النصفية	معامل الثبات كرو نباخ الفا	عدد العبارات	مجالات ومحاور الاستبانة
0.94	0.97	24	المهارات الفنية
0.93	0.98	23	المهارات الانسانية
0.94	0.97	30	المهارات الإدارية
0.94	0.98	77	المهارات القيادية ككل

يتبين من الجدول أن معاملات الثبات أعلى من القيمة (0.60) وهو الحد الأدنى المقبول للثبات. حيث بلغ معامل ثبات كرو نباخ الفا لتوافر المهارات القيادية (0.98) وبطريقة التجزئة النصفية (0.94) وقد تراوحت للمجالات بحساب مؤشر الثبات للتجانس الداخلي (0.97-0.98) وبالتجزئة النصفية (0.93-0.94).

نتائج الاجابة عن السؤال الأول ومناقشته:

نص السؤال الأول على "ما درجة توافر المهارات القيادية الفنية لدى مديري إدارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟

وللإجابة عن هذا السؤال تمَّ حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات توافر المهارات القيادية الفنية لدى مديري ادارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ونظر معلمي الموهبة، ويبين جدول (3) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية للمهارات الفنية مرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية.

جدول (3) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات توافر المهارات الفنية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً	العبارة	الرقم
عالية جداً	0.87	4.26	3	3	39	73	116	ك	7
			1.3	1.3	16.7	31.2	49.6	%	
عالية جداً	0.88	4.21	0	7	51	62	114	ك	20
			0	3	21.8	26.5	48.7	%	
عالية جداً	0.76	4.20	0	4	38	99	93	ك	3
			0	1.7	16.2	42.3	39.7	%	
عالية	0.85	4.15	0	8	47	81	98	ك	5
			0	3.4	20.1	34.6	41.9	%	
عالية	0.82	4.12	0	7	44	96	87	ك	15
			0	3.0	18.8	41	37.2	%	
عالية	0.89	4.12	3	11	30	101	89	ك	23
			1.3	4.7	12.8	43.2	33	%	
عالية	0.94	4.06	3	8	55	72	96	ك	4
			1.3	3.4	23.5	30.8	41	%	
عالية	0.82	4.02	0	10	46	105	73	ك	21
			0	4.3	19.7	44.9	31.2	%	
عالية	0.89	3.99	0	20	34	109	71	ك	16
			0	8.5	14.5	46.6	30.3	%	
عالية	0.94	3.98	1	22	35	98	78	ك	14
			0.4	9.4	15	41.9	33.3	%	
عالية	1.03	3.98	7	11	52	73	91	ك	22
			3	4.7	22.2	31.2	38.9	%	
عالية	0.99	3.97	1	19	55	70	89	ك	8

درجة توافر المهارات القيادية بإدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية..... أ/ حسين بن أحمد حسين دباش

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		العبارة	الرقم
			0.4	8.1	23.5	29.9	38	%	التعرف على الطلاب الموهوبين	
عالية	0.81	3.92	0	5	71	96	62	ك	الإلمام بسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية	1
			0	5	71	96	26.5	%		
عالية	0.98	3.91	4	14	59	79	78	ك	معرفة سمات معلم الموهوبين	6
			1.7	6	25.2	33.8	33.3	%		
عالية	1.04	3.86	6	19	51	82	76	ك	المقدرة على استخدام تطبيقات الحاسب الآلي والإنترنت	24
			2.6	8.1	21.8	35	32.5	%		
عالية	1.04	3.84	7	16	59	77	75	ك	معرفة الخصائص السلوكية للموهوبين	10
			3	6.8	25.2	32.9	32.1	%		
عالية	0.89	3.77	0	2	59	102	51	ك	معرفة مهارات التفكير	17
			0	9.4	25.2	43.6	21.8	%		
عالية	1.05	3.73	5	27	58	81	63	ك	معرفة أساليب التعرف على الطلاب لموهوبين	9
			2.1	11.5	24.6	34.6	26.9	%		
عالية	0.91	3.69	0	30	54	108	42	ك	معرفة أنواع التفكير	18
			0	12.8	23.1	46.2	17.9	%		
عالية	1.05	3.64	10	25	50	101	48	ك	المقدرة على تصميم برامج إثرائية	13
			4.3	10.7	21.4	43.2	20.5	%		
عالية	0.86	3.61	0	21	88	86	39	ك	معرفة البرامج التي تنمي مهارات التفكير	19
			0	9	37.6	36.8	16.7	%		
عالية	1.04	3.57	5	38	54	92	45	ك	المقدرة على إدارة البرامج الإثرائية	12
			2.1	16.2	23.1	39.3	19.2	%		
عالية	1.10	3.47	11	37	61	81	44	ك	معرفة حاجات ومشكلات الطلاب الموهوبين	11
			4.7	15.8	26.1	34.6	18.8	%		
عالية	0.93	3.44	6	30	75	99	24	ك	الإلمام بنظام الخدمة المدنية	2
			2.6	12.8	32.1	42.3	10.3	%		
عالية	0.70	3.90	درجة توافر المهارات الفنية							

يتضح من الجدول (3) ما يلي:

- يتبين أن درجة توافر المهارات القيادية الفنية لدى القادة في رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية كانت بدرجة عالية حيث بلغ متوسطها (3.90) بانحراف معياري (0.70) وهي قيمة تقل عن الواحد الصحيح مما يعني تجانس افراد العينة في تقديرهم لدرجة توافر المهارات الفنية لدى القيادات التربوية برعاية الموهوبين.

-تبين أن هناك (3) عبارات تقيس درجة توافر المهارات الفنية ظهرت بدرجة عالية جداً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية من (4.26) الى (4.20) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.76-0.88) وجميع هذه الانحرافات تدل على تشابه تقديرات المعلمين والمديرين والمشرفين في تقدير درجة توافر هذه المهارات، التي تمثلت في معرفة كفايات معلم الموهوبين، والإلمام بأساليب تعلم مهارات التفكير، والمعرفة بماهية الموهبة. وقد تراوحت النسب المئوية لتكرار تقديرها بدرجة عالية جداً من 39.7%-49.6% وبدرجة عالية من 26.5%-42.3% مما جعل هذه العبارات تظهر بدرجة عالية جداً. ويفسر سبب ذلك الى اهتمام المسؤولين بإدارات ومراكز رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية في معرفة الكفايات والمهارات المعرفية والادائية التي يجب امتلاكها من قبل معلمي الموهوبين ومعرفة ماهية الموهبة وامتلاكهم للمعرفة والمهارة بأساليب تعلم التفكير وانواعه وتطبيقات التربية حرصاً منهم على تفعيلها كونها اساس التعامل مع الطلاب الموهوبين وتوجيههم تربوياً ونفسياً ومعرفياً.

-تبين أن بقية العبارات التي تقيس درجة توافر المهارات الفنية ظهرت بدرجة عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية من (4.15) إلى (3.44) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.81-1.10) ومعظم هذه الانحرافات تدل على تشابه تقديرات المعلمين والمديرين والمشرفين في تقدير درجة توافر هذه المهارات، وتمثلت ابرز المهارات الفنية المتوافرة بدرجة عالية وهي " الإلمام بدليل برامج رعاية الموهوبين، ومعرفة أساليب البحث العلمي، ومعرفة خطوات العصف الذهني، والإلمام بدليل إدارات ومراكز الموهوبين، ومعرفة عناصر المناخ الصفي المنمي للتفكير، ومعرفة طرق حل المشكلات، والمقدرة على بناء وحدات إثرائية، والإلمام بمهارات التعلم الذاتي، ومعرفة أساسيات ومبادئ التعرف على الطلاب الموهوبين،

والإمام بسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، ومعرفة سمات معلم الموهوبين، والمقدرة على استخدام تطبيقات الحاسب الآلي والإنترنت، ومعرفة الخصائص السلوكية للموهوبين، و معرفة مهارات التفكير. وقد تراوحت النسب المئوية لتكرار تقديرها بدرجة عالية جداً من 21.8% - 49.6% وبدرجة عالية من 26.5% - 46.6% مما جعل هذه العبارات تظهر بدرجة عالية. ويفسر سبب ذلك الى الادراك العالي والاهتمام الذي توليه ادارات ومراكز رعاية الموهبة في معرفة الجوانب الفنية المتعلقة بالمعارف والمهارات النظرية بمجال الموهبة من حيث الإمام بدليل برامج رعاية الموهوبين، وأساليب البحث العلمي، وخطوات العصف الذهني، وعناصر المناخ الصفي المنمي للتفكير، واساليب وفتيات حل المشكلات، ومعرفة مبادئ التعرف على الطلاب الموهوبين وسياسة التعليم في المملكة العربية السعودية، ومعرفة سمات معلم الموهوبين، والمقدرة على استخدام تطبيقات الحاسب الآلي والإنترنت وغيرها من المهارات الفنية التي تعتبر الوسيلة لتحقيق الاهداف والمخرجات التعليمية.

ظهرت بعض العبارات التي تقيس درجة توافر المهارات الفنية بدرجة عالية بمراتب متأخرة تتعلق بالمعرفة وقدرة المديرين والعاملين بمجال رعاية الموهوبين على معرفة أساليب التعرف على الطلاب الموهوبين والبرامج التي تنمي مهارات التفكير وحاجات ومشكلات الطلاب الموهوبين، وأنواع التفكير، والمقدرة على تصميم برامج إثرائية، والمقدرة على إدارة البرامج الإثرائية، والإمام بنظام الخدمة المدنية.

نتائج السؤال الثاني ومناقشته:

نص السؤال الثاني على "ما درجة توافر المهارات القيادية الإنسانية لدى مديري إدارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم؟ وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات توافر المهارات الإنسانية لدى مديري ادارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ونظر معلمي الموهبة، ويبين جدول (4) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية للمهارات الإنسانية مُرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية.

جدول (4) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات توافر المهارات الانسانية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	العبارة	الرقم
عالية جداً	0.85	4.30	3	6	24	85	116	ك	2
			1.3	2.6	10.3	36.3	49.6	%	
عالية	1.01	4.02	0	29	30	82	93	ك	9
			0	12.4	12.8	35	39.7	%	
عالية	1.05	3.89	6	23	39	88	78	ك	3
			2.6	9.8	16.7	37.6	33.3	%	
عالية	0.98	3.85	3	20	54	87	70	ك	4
			1.3	8.5	23.1	37.2	29.9	%	
عالية	1.08	3.83	6	24	51	74	79	ك	8
			2.6	10.3	21.8	31.6	33.8	%	
عالية	1.12	3.79	13	19	41	90	71	ك	19
			5.6	8.1	17.5	38.5	30.3	%	
عالية	0.89	3.78	3	11	73	93	54	ك	6
			1.3	4.7	31.2	39.7	23.1	%	
عالية	1.01	3.73	3	25	67	76	63	ك	21
			1.3	10.7	28.6	32.5	26.9	%	
عالية	0.98	3.72	7	21	48	111	47	ك	11
			3	9	20.5	47.4	20.1	%	
عالية	1.14	3.69	14	19	59	74	68	ك	14
			6	8.1	25.2	31.6	29.1	%	

درجة توافر المهارات القيادية بإدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية..... أ/ حسين بن أحمد حسين دباش

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		العبارة	الرقم
عالية	1.11	3.68	7	35	47	80	65	ك	التحكم في الانفعالات أثناء عملية الاتصال بالآخرين	7
			3	15	20.1	34.2	27.8	%		
عالية	1.21	3.68	20	23	31	96	64	ك	تشجيع أعضاء الفريق على طرح الأفكار والمقترحات دون تردد	12
			8.5	9.8	13.2	41	27.4	%		
عالية	1.14	3.68	10	30	50	77	67	ك	استبدال العضو الذي لا يريد مجارة عمل الفريق بعد استفاد كافة الوسائل لتفعيله	16
			4.3	12.8	21.4	32.9	28.6	%		
عالية	0.89	3.68	3	16	77	94	44	ك	التمتع بعلاقات طيبة مع الآخرين في محيط العمل	5
			1.3	6.8	32.9	40.2	18.8	%		
عالية	1.03	3.60	6	24	81	69	54	ك	إتاحة الفرصة للمرؤوسين والمراجعين لإبداء شكاوهم	1
			2.6	10.3	34.6	29.5	23.1	%		
عالية	1.17	3.57	21	18	53	90	52	ك	تطوير أعضاء الفريق بكل السبل لأداء مهامهم	15
			9	7.7	22.6	38.5	22.2	%		
عالية	1.06	3.54	7	34	67	77	49	ك	حضور المناسبات الاجتماعية للموظفين خارج نطاق العمل	22
			3	14.5	28.6	32.9	20.9	%		
عالية	1.08	3.52	10	29	70	77	48	ك	اختيار أعضاء لديهم القدرة والمهارات اللازمة لإنجاز مهمة فريق	10
			4.3	12.4	29.9	32.9	20.5	%		
عالية	1.16	3.51	9	43	59	65	58	ك	منح المزيد من الصلاحيات للموظفين	18
			3.8	18.4	25.2	27.8	24.8	%		
عالية	1.14	3.49	13	30	74	63	54	ك	ربط الحوافز بالأداء مع الموازنة ما بين حجم	23

الرقم	العبرة	عالية جدا	عالية	متوسطة	منخفضة	منخفضة جدا	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الدرجة
	الحافز وحجم الأداء	%	23.1	26.9	31.6	12.8	5.6		
17	معاملة الموظفين بالعدل والمساواة	ك	29	84	50	54	17	3.23	متوسطة
		%	12.4	35.9	21.4	23.1	7.3		
13	القدرة على تحليل الأنماط السلوكية لأعضاء الفريق	ك	36	55	80	46	17	3.20	متوسطة
		%	15.4	23.5	34.2	19.7	7.3		
20	مكافأة المتميزين) ماديا ومعنويًا (علانية والتأنيب للمقصر سرا	ك	33	56	79	41	25	3.13	متوسطة
		%	14.1	23.9	33.8	17.5	10.7		
	درجة توافر المهارات الانسانية								
							3.66	0.88	عالية

يتضح من الجدول (4) ما يلي:

- يتبين أن درجة توافر المهارات القيادية الانسانية لدى القادة في رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية كانت بدرجة عالية حيث بلغ متوسطها (3.66) بانحراف معياري (0.88) وهي قيمة نقل عن الواحد الصحيح مما يعني تجانس افراد العينة في تقديرهم لدرجة توافر المهارات الانسانية لدى القيادات التربوية برعاية الموهوبين.
- تبين أن هناك عبارة واحدة تقيس درجة توافر المهارات الانسانية ظهرت بدرجة عالية جداً، حيث بلغ المتوسط الحسابي (4.30) بانحراف معياري (0.85) وتدل هذه القيمة على تشابه تقديرات المعلمين والمديرين والمشرفين في تقدير درجة توافر هذه المهارة التي نصت على " التمتع بالطلاقة في الحديث " حيث بلغت النسب المئوية لتكرار تقديرها بدرجة عالية جداً 49.6% وبدرجة عالية 36.3% مما جعل هذه العبارة تظهر بدرجة عالية جداً. ويفسر سبب ذلك الى اهمية التمتع بالطلاقة في الحديث كمهارة اتصال رئيسية لتحقيق اهداف العملية التربوية والتعليمية بمجال رعاية الموهوبين.

-تبين أن معظم العبارات التي تقيس درجة توافر المهارات الانسانية ظهرت بدرجة عالية، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية من (4.02) الى (3.49) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.89-1.21) ومعظم هذه الانحرافات تدل على اختلاف تقديرات المعلمين والمديرين والمشرفين في تقدير درجة توافر هذه المهارات، وتمثلت ابرز المهارات الانسانية المتوافرة بدرجة عالية وهي " استخدام تعبيرات الوجه وحركات الجسم بطريقة تعزز تأثير الرسالة على الآخرين، والقدرة على إدراك ردود فعل الآخرين تجاه رسالتي إليهم، والاحتفاظ بالآراء عند مخالفتها للآخرين تجنباً للخلاف، والقدرة على فهم السلوك الإنساني، والقيام بتحسين بيئة العمل بكافة جوانبها، واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة لنقل التوجيهات والأفكار والمعلومات إلى الآخرين، وإشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتحديد أهداف العمل، وزرع العمل بروح الفريق الواحد بين أعضاءه..، وحل الخلافات التي تنشأ بين أعضاء الفريق بالعدل والموضوعية، والتحكم في الانفعالات أثناء عملية الاتصال بالآخرين، وتشجيع أعضاء الفريق على طرح الأفكار والمقترحات دون تردد، و استبدال العضو الذي لا يريد مجارة عمل الفريق بعد استنفاد كافة الوسائل لتفعيله، و التمتع بعلاقات طيبة مع الآخرين في محيط العمل، وإتاحة الفرصة للمرؤوسين والمراجعين لإبداء شكواهم ومقترحاتهم. وقد تراوحت النسب المئوية لتكرار تقديرها بدرجة عالية جداً من 18.8% -39.7% وبدرجة عالية من 26.9%-47.4% مما جعل هذه العبارات تظهر بدرجة عالية. ويفسر سبب ذلك الى الإدراك العالي والاهتمام الذي توليه ادارات ومراكز رعاية الموهبة في معرفة الجوانب الانسانية وتحديداً تلك المهارات الهامة المتعلقة بمهارات الاتصال كاستخدام تعبيرات الوجه وحركات الجسم بطريقة تعزز تأثير الرسالة على الآخرين، وإدراك ردود فعل الآخرين، وادارة الخلاف وفهم السلوك الإنساني، وتحسين بيئة العمل واستخدام وسيلة الاتصال المناسبة لنقل التوجيهات والأفكار والمعلومات إلى الآخرين.

- ابرز المهارات الانسانية التي ظهرت بدرجة توافر عالية ولكنها احتلت مراتب متأخرة هي " تطوير أعضاء الفريق بكل السبل لأداء مهامهم، وحضور المناسبات الاجتماعية للموظفين خارج نطاق العمل، واختار أعضاء لديهم القدرة والمهارات اللازمة لإنجاز مهمة فريق

العمل، و منح المزيد من الصلاحيات للموظفين، و ربط الحوافز بالأداء مع الموازنة مابين حجم الحافز وحجم الأداء، ويفسر الباحث سبب مجيء هذه المهارات بمراتب متأخرة كون تنفيذها يحتاج الى برامج وسياسات من الادارة العليا وبالتالي فإن درجة توافرها اقل من سابقتها، بالإضافة الى انها قد احتلت مراتب متأخرة من حيث

- ترتيب الأولويات بحسب اهمية كلاً منها.

-ظهرت ثلاثة من العبارات بدرجة متوسطة التي تقيس درجة توافر المهارات الانسانية وهي: معاملة الموظفين بالعدل والمساواة، والقدرة على تحليل الأنماط السلوكية لأعضاء الفريق والتعامل معها، و مكافأة المتميزين (مادياً و معنوياً) علانية والتأنيب للمقصر سرا. حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (3.23) الى (3.13) بانحراف معياري امتدت بين (1.14-1.18) ويُلاحظ انها انحرافات كبيرة تدل على تباين واختلاف التقديرات بين المستجيبين. وتراوحت النسب المئوية لتقدير تكرارها بدرجة متوسطة من 21.4%- 34.2%. وبدرجة عالية من 23.5%-35.9%. مما جعلها تظهر بدرجة متوسطة. ويفسر الباحث سبب ذلك الى طبيعة النمط القيادي الممارس بالإدارات والمراكز لرعاية الموهوبين والذي بالعادة لا يختلف عن النمط التقليدي الممارس في مدارس التعليم العام والذي يتسم بوجود نسبي للعدل والمساواة بالإضافة الى الاساليب التقليدية الى المكافأة او اساليب العقاب.

نتائج السؤال الثالث ومناقشته:

نص السؤال الثالث على "ما درجة توافر المهارات القيادية الإدارية لدى مديري إدارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم. وللإجابة عن هذا السؤال تمّ حساب التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات توافر المهارات القيادية الإدارية لدى مديري ادارات الموهوبين بالمملكة العربية السعودية من وجهة نظرهم ونظر معلمي الموهبة، ويبين جدول (5) المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية والتكرارات والنسب المئوية للمهارات الإدارية مُرتبة تنازلياً وفقاً للمتوسطات الحسابية.

جدول (5) التكرارات والنسب المئوية والمتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لدرجات توافر المهارات الإدارية مرتبة تنازلياً

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة جداً	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جداً		العبارة	الرقم
عالية جداً	0.71	4.58	0	3	21	48	162	ك	المرونة وتعديل الأسلوب ليتلاءم مع المواقف والظروف المختلفة	30
			0	1.3	9	20.5	69.2	%		
عالية جداً	0.71	4.58	0	3	21	48	162	ك	الاستفادة من الدراسات والبحوث وخبرات ذوي الاختصاص	28
			0	1.3	9	20.5	69.2	%		
عالية جداً	0.84	4.35	0	7	36	60	131	ك	المقدرة على استشراف المستقبل والاستعداد له	29
			0	3	15.4	25.6	56	%		
عالية	1.10	3.80	10	24	38	92	70	ك	كتابة تقارير مقنعة ذات تأثير في عملية اتخاذ القرار	23
			4.3	10.3	16.2	39.3	29.9	%		
عالية	1.06	3.78	7	21	57	80	69	ك	تحديد أبعاد مشكلات العمل بدقة	17
			3	9	24.4	34.2	29.5	%		
عالية	1.06	3.77	7	24	51	87	65	ك	تحليل وتقييم الظروف الخارجية والداخلية للإدارة	4
			3	10.3	21.8	37.2	27.8	%		
عالية	0.92	3.74	0	25	64	93	52	ك	تشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل	27
			0	10.7	27.4	39.7	22.2	%		
عالية	0.92	3.74	0	25	64	93	52	ك	المقدرة على التفاوض مع جميع الأطراف لتحقيق أهداف الإدارة	25
			0	10.7	27.4	39.7	22.2	%		
عالية	1.17	3.72	10	35	38	79	72	ك	إشراك العاملين في	16

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		العبارة	الرقم
			4.3	15	16.2	33.8	30.8	%	التخطيط للتغير وطرق تنفيذه	
عالية	1.05	3.71	6	29	50	91	58	ك	تحديد المهارات والقدرات اللازمة لشغل كل وظيفة	9
			2.6	12.4	21.4	38.9	24.8	%		
عالية	1.12	3.70	7	31	56	70	70	ك	تهيئة العاملين للتغير بشرح أسبابه وفوائده وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة	15
			3	13.2	23.9	29.9	29.9	%		
عالية	1.05	3.70	4	32	54	83	61	ك	تحديد المدى الزمني لتحقيق الأهداف	2
			1.7	13.7	23.1	35.5	26.1	%		
عالية	1.15	3.67	13	27	46	84	64	ك	المقدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص	10
			5.6	11.5	19.7	35.9	27.4	%		
عالية	1.03	3.62	6	35	45	104	44	ك	استخدام الأساليب السلوكية والتنظيمية الفعالة في إدارة الصراع	21
			2.6	15	19.2	44.4	18.8	%		
عالية	1.11	3.58	17	17	62	90	48	ك	تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف العمل	3
			7.3	7.3	26.5	38.5	20.5	%		
عالية	1.06	3.56	10	21	82	68	53	ك	ترجمة الخطة الرئيسية لإدارة الموهوبين إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية	5
			4.3	9	35	29.1	22.6	%		
عالية	1.10	3.54	9	40	45	94	46	ك	الموضوعية والبعد عن	12

درجة توافر المهارات القيادية بإدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية..... أ/ حسين بن أحمد حسين دباش

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا		العبارة	الرقم
			3.8	17.1	19.2	40.2	19.7	%	التحيز الشخصي عند اختيار الموظفين	
عالية	1.13	3.53	16	27	51	96	44	ك	إشراك الموظفين في تحديد معايير الأداء المستهدف لكل وظيفة والمدى الزمني للإنجاز	14
			6.8	11.5	21.8	41	18.8	%		
عالية	1.16	3.52	13	41	40	90	50	ك	استخدام النماذج لتقييم الأداء الوظيفي	13
			5.6	17.5	17.1	38.5	21.4	%		
عالية	1.18	3.51	17	35	43	90	49	ك	استخدام الأساليب الفعالة للتقليل من الأعباء المسببة لضغوط العمل	22
			7.3	15	18.4	38.5	20.9	%		
عالية	1.03	3.50	4	44	54	93	39	ك	المهارة في إدارة الاجتماع وتوزيع	20
			1.7	18.8	23.1	39.7	16.7	%		
عالية	1.11	3.50	7	40	69	64	54	ك	المقدرة على تحديد أهداف إدارة الموهوبين بشكل واضح وقابل	1
			3	17.1	29.5	27.4	23.1	%		
عالية	1.25	3.50	20	38	37	83	56	ك	تحديد هيكل السلطة والمسؤولية للوظائف	8
			8.5	16.2	15.8	35.5	23.9	%		
عالية	1.20	3.48	17	33	61	66	57	ك	تحديد المهام الواجب تنفيذها في إدارة الموهوبين	7
			7.3	14.1	26.1	28.2	24.4	%		
عالية	1.16	3.47	13	41	49	83	48	ك	التأكد من وجود الرغبة والدافع لدى الموظف عند اختياره لشغل	11
			5.6	17.5	20.9	35.5	20.5	%		
عالية	1.02	3.45	11	24	83	80	36	ك	تشجيع الآخرين على المشاركة في إيجاد الحلول لمشكلات	18
			4.7	10.3	35.5	34.2	15.4	%		

الدرجة	الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	منخفضة جدا	منخفضة	متوسطة	عالية	عالية جدا	العبارة	الرقم	
عالية	1.17	3.44	17	32	64	71	50	ك ابتكار أساليب جديدة لتطوير العمل	26	
			7.3	13.7	27.4	30.3	21.4	%		
عالية	1.17	3.44	17	32	64	71	50	ك الموازنة بين الصلاحيات الممنوحة للمفوض وخبرته وقدراته	24	
			7.3	13.7	27.4	30.3	21.4	%		
عالية	1.04	3.43	10	27	89	67	41	ك متابعة تنفيذ الخطط وتقييم النتائج المتحققة	6	
			4.3	11.5	38	28.6	17.5	%		
متوسطة	1.16	3.33	14	57	33	96	34	ك اتخاذ القرارات ومتابعة تنفيذها	19	
			6	24.4	14.1	41	14.5	%		
عالية	0.89	3.68	درجة توافر المهارات الإدارية							

يتضح من الجدول (5) ما يلي:

- يتبين ان درجة توافر المهارات القيادية الإدارية لدى القادة في رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية كانت بدرجة عالية حيث بلغ متوسطها (3.68) بانحراف معياري (0.89) وهي قيمة نقل عن الواحد الصحيح مما يعني تجانس افراد العينة في تقديرهم لدرجة توافر المهارات الإدارية لدى القيادات التربوية برعاية الموهوبين.
- تبين ان هناك (3) عبارات تقيس درجة توافر المهارات الإدارية ظهرت بدرجة عالية جداً، حيث تراوحت المتوسطات الحسابية من (4.35) الى (4.58) بانحرافات معيارية تراوحت بين (0.71-0.84) وجميع هذه الانحرافات تدل على تشابه تقديرات المعلمين والمديرين والمشرفين في تقدير درجة توافر هذه المهارات التي كانت على ترتيبها " المرونة وتعديل الأسلوب ليتلاءم مع المواقف والظروف المختلفة، والاستفادة من الدراسات والبحوث وخبرات ذوي الاختصاص، والمقدرة على استشراف المستقبل والاستعداد له. وقد تراوحت النسب المئوية لتكرار تقديرها بدرجة عالية جداً من 56%-69.2% وبدرجة عالية من 20.5%-25.6% مما جعل هذه العبارات تظهر بدرجة عالية جداً. ويفسر سبب ذلك الى اهمية

مهارة المرنة وتعديل الأسلوب الإداري المستخدم ليتلاءم مع المواقف والظروف المختلفة والمقدرة على استشراف المستقبل والاستعداد له بما يُعرف بالقيادة التحويلية، بالإضافة إلى أهمية الاستفادة من الدراسات والبحوث وخبرات ذوي الاختصاص. خاصة وأن إدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية تعتبر من الانظمة التربوية التي تم تفعيلها حديثاً بوزارة التربية والتعليم بالمملكة وما زالت التطلعات والاهداف التي تم التخطيط لها ببدايات المرحلة للوصول إلى الغايات التي يُراد ان تحققه هذه الاهداف.

تبين ان معظم المهارات الإدارية التي وردت بهذا المجال كانت متوافرة بدرجة عالية حيث تراوحت متوسطاتها الحسابية من (3.80) إلى (3.43) بانحرافات معيارية امتدت من (0.92) إلى (1.18) وقد كانت تتعلق هذه المهارات في كتابة تقارير مقنعة ذات تأثير في عملية اتخاذ القرار، وتحديد أبعاد مشكلات العمل بدقة، وتحليل وتقييم الظروف الخارجية والداخلية للإدارة، وتشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل، و المقدرة على التفاوض مع جميع الأطراف لتحقيق أهداف الإدارة، وإشراك العاملين في التخطيط للتغيير وطرق تنفيذه، وتحديد المهارات والقدرات اللازمة لشغل كل وظيفة، و تهيئة العاملين للتغيير بشرح أسبابه وفوائده وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة، وتحديد المدى الزمني لتحقيق الأهداف وقد تراوحت النسب المئوية لتكرار توافرها بدرجة عالية جداً من 22.2% إلى 30.8% وبدرجة عالية من 39.3%-29.9% مما جعلها تظهر بدرجة عالية .

تبين ان المهارات الإدارية التي جاءت بمراتب متأخرة والتي تراوح نسب تكرارها بدرجة عالية جداً من 15.4%-27.4% وبدرجة عالية من 27.4% -44.4% مما جعلها تظهر بدرجة عالية ولكن بمراتب متأخرة. على النحو التالي:

- المقدرة على التنسيق بين الإدارات والأقسام المختلفة وتجنب تداخل الاختصاص.
- استخدام الأساليب السلوكية والتنظيمية الفعالة في إدارة الصراع.
- تحديد الموارد المادية والبشرية اللازمة لتحقيق أهداف العمل.
- ترجمة الخطة الرئيسية لإدارة الموهوبين إلى خطط تفصيلية وبرامج عمل تنفيذية.
- الموضوعية والبعد عن التحيز الشخصي عند اختيار الموظفين.

- إشراك الموظفين في تحديد معايير الأداء المستهدف لكل وظيفة والمدى الزمني للإنجاز.
- استخدام النماذج لتقييم الأداء الوظيفي.
- استخدام الأساليب الفعالة للتقليل من الأعباء المسببة لضغوط العمل.
- المهارة في إدارة الاجتماع وتوزيع محاوره بين المشاركين بكل دقة.
- المقدرة على تحديد أهداف إدارة الموهوبين بشكل واضح وقابل للتطبيق.
- تحديد هيكل السلطة والمسؤولية للوظائف.
- تحديد المهام الواجب تنفيذها في إدارة الموهوبين.
- التأكد من وجود الرغبة والدافع لدى الموظف عند اختباره لشغل الوظيفة.
- تشجيع الآخرين على المشاركة في إيجاد الحلول لمشكلات العمل.
- ابتكار أساليب جديدة لتطوير العمل.
- الموازنة بين الصلاحيات الممنوحة للمفوض وخبرته وقدراته.
- متابعة تنفيذ الخطط وتقييم النتائج المتحققة.

ويفسر الباحث سبب ذلك الى ان المهارات التي تصدّرت قائمة المهارات الإدارية والتي ظهرت بدرجة اهمية عالية، تُعتبر من اكثر المهارات الإدارية اهمية فيما يتعلق بالإدارة وعملياتها وتنفيذ برامجها، بينما المهارات التي جاءت بالمراتب المتأخرة، فعلى الرغم من اهميتها إلا انها تعتمد في توافرها على درجة اسهام القيادات العليا للإدارات المتوسطة والادارة التنفيذية في ايجادها وممارستها وبالتالي توافرها حيث إن إشراك الموظفين في تحديد معايير الأداء المستهدف لكل وظيفة والمدى الزمني للإنجاز، واستخدام النماذج لتقييم الأداء الوظيفي، وتحديد هيكل السلطة والمسؤولية للوظائف، وتحديد المهام الواجب تنفيذها في إدارة الموهوبين والمشاركة في إيجاد الحلول لمشكلات العمل و ابتكار أساليب جديدة لتطوير العمل والموازنة بين الصلاحيات الممنوحة للمفوض وخبرته وقدراته فجميع هذه المهارات الإدارية تعتمد على مدى التمكين الاداري والتفويض الذي تمارسه السلطة او الادارة العليا اتجاه الإدارات المتوسطة والادارات التنفيذية، بالإضافة ان بعض هذه العبارات جاءت بمراتب متأخرة من حيث اهميتها مقارنة بسابقتها.

اتفقت نتائج الدراسة مع نتائج دراسة الروسان (2001) بأن مستوى السلوك القيادي وتبعاً لكافة متغيرات الدراسة قد جاء في المستوى العالي، وأشارت دراسة الحمد (2001) الى وجود فروق بين المتفوقين وغير المتفوقين في أبعاد المهارات القيادية لصالح الطلبة المتفوقين، بينما لم تظهر النتائج فروقاً بين المتفوقين وغير المتفوقين في بعد المكانة الاجتماعية، كما لم تظهر النتائج فروقاً بين المتفوقين وغير المتفوقين في المهارات القيادية باختلاف المناطق التعليمية.

التوصيات:

- ضرورة العمل على إحقاق جميع معلمي الموهبة والعاملين بالإدارات والمراكز بمجال رعاية الموهوبين حيث كشفت الدراسة عن أثر الدورات التدريبية بمجال القيادة ومجال الموهبة.
- التأكيد على أهمية توافر المهارات الفنية والإدارية والإنسانية باختلاف مستويات إدارات ومراكز رعاية الموهوبين حيث أكدت الدراسة أهمية هذه المهارات لكل إدارة على حدة.
- العمل على إكساب العاملين بإدارات التربية والتعليم ومراكز رعاية الموهوبين المهارات والفنيات والطرق والأساليب للتعرف على الطلاب الموهوبين والبرامج التي تنمي مهارات التفكير وحاجات ومشكلات الطلاب الموهوبين، وأنواع التفكير، والمقدرة على تصميم برامج إثرائية، والمقدرة على إدارة البرامج الإثرائية، والإمام بنظام الخدمة المدنية.
- ضرورة حرص إدارات رعاية الموهوبين بإدارات التربية والتعليم بالمناطق التعليمية على إشراك الموظفين في اتخاذ القرارات وتحديد أهداف العمل، وزرع العمل بروح الفريق الواحد بين أعضائه، وحل الخلافات التي تنشأ بين أعضاء الفريق بالعدل والموضوعية.
- الاستمرار في تبني سياسة تشجيع أعضاء الفريق على طرح الأفكار والمقترحات دون تردد وتطوير أعضاء الفريق بكل السبل لأداء مهامهم.
- التأكيد على ضرورة الاستمرار بأداء المهارات الإدارية التي كشفت عنها الدراسة بأنها ممارسة بدرجة عالية وهي المرونة وتعديل الأسلوب ليتلاءم مع المواقف والظروف المختلفة، والاستفادة من الدراسات والبحوث وخبرات ذوي الاختصاص، والمقدرة على استشراق المستقبل والاستعداد له.

- الحرص على استمرارية توافر المهارات الإدارية اللازمة لمديري الإدارات ومراكز رعاية الموهوبين ومنها " كتابة تقارير مقنعة ذات تأثير في عملية اتخاذ القرار، وتحديد أبعاد مشكلات العمل بدقة، و تحليل وتقييم الظروف الخارجية والداخلية للإدارة، وتشجيع العاملين على طرح الأفكار الجديدة لتطوير العمل، والمقدرة على التفاوض مع جميع الأطراف لتحقيق أهداف الإدارة، وإشراك العاملين في التخطيط للتغيير وطرق تنفيذه، وتحديد المهارات والقدرات اللازمة لشغل كل وظيفة، و تهيئة العاملين للتغيير بشرح أسبابه وفوائده وتزويدهم بالمعلومات الصحيحة، وتحديد المدى الزمني لتحقيق الأهداف .
- تدريب مديري إدارات رعاية الموهوبين بمناطق إدارات التربية والتعليم (القيادات الوسطى) على المهارات القيادية التي كشفت الدراسة عن أهميتها وهي " التخطيط، ثم اختيار الموظفين، واستخدام تطبيقات الحاسب الآلي والإنترنت، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وتقييم أداء الموظفين، والتعرف على الطلاب الموهوبين، والابتكار، وإدارة ضغوط العمل، وتفويض السلطة، وتحفيز العاملين، وبناء وتصميم البرامج الإثرائية، والإلمام بالأنظمة واللوائح، والتفاوض، وكتابة التقارير، وإدارة التغيير، وإدارة الصراع، واستخدام مهارات التفكير، والاتصال والتفاعل مع الآخرين، والتنظيم.
- التأكيد على ضرورة تبني مهارة بناء فرق العمل حيث جاءت بمستوى أهمية متوسطة على مستوى الإدارة الوسطى مما يتطلب إعادة النظر بالسياسات والبرامج التي يتم تنفيذها من خلال مراعاة العمل الجماعي للوصول الى القرارات واتخاذها.
- التأكيد على أهمية استخدام المهارات القيادية على مستوى الإدارة التنفيذية مثل إدارة ضغوط العمل، واختيار الموظفين، وتحفيز العاملين، والتنظيم، وحل المشكلات واتخاذ القرارات، وإدارة الاجتماعات، وتقييم أداء الموظفين، وإدارة التغيير، والإلمام بالأنظمة واللوائح، وبناء وتصميم البرامج الإثرائية، والتعرف على الطلاب الموهوبين، واستخدام مهارات التفكير، وتفويض السلطة، والاتصال والتفاعل مع الآخرين، وكتابة التقارير، واستخدام تطبيقات الحاسب الآلي والإنترنت، والتخطيط، وإدارة الصراع.

ثالثاً: المقترحات والدراسات بالمستقبل:

- دراسة أثر المناخ المدرسي على مستوى ممارسة المهارات القيادية بإدارات ومراكز رعاية الموهوبين.
- دراسة المعوقات التي تحد من توافر المهارات القيادية لدى بعض الإدارات واقتراح وسائل للتغلب عليها.
- دراسة متطلبات تحقيق المهارات القيادية بإدارات ومراكز رعاية الموهوبين.
- إجراء دراسة مقارنة لتوافر المهارات القيادية لدى مديري إدارات رعاية الموهوبات ومقارنة نتائجها بالدراسة الحالية.

المراجع:

1. الأشقر، وفاء محمد علي (1994). الأنماط القيادية السائدة في جامعتي اليرموك والعلوم والتكنولوجيا الأردنية كما يراها أعضاء هيئة التدريس، (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة اليرموك، أربد الاردن.
2. البدري، طارق عبد الحميد، (2001)، الأساليب القيادية في المؤسسات التعليمية، ط1، عمان: دار الفكر.
3. جروان، فتحي (2004). الموهبة والتفوق والإبداع. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
4. الروسان، فاروق (1996). أساليب القياس والتشخيص في التربية الخاصة. عمان: دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع.
5. الشراري، مدالله عايد (2010). درجة ممارسة القادة الأكاديميين في جامعة الملك سعود لإدارة التغيير وأنموذج مقترح لتحسينها، رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة اليرموك، إربد، الأردن.
6. العساف، ليلي، موسى (2005). مصادر سلطة مديري المدارس الثانوية العامة في الأردن وعلاقتها بمركز الضبط ودافعية الإنجاز لمعلمي تلك المدارس. (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا، عمان، الأردن.
7. الغضاونة، سوسن عطا الله إبراهيم (2000). درجة الرضا الوظيفي لدى المعلمين وأثرها في أساليب معالجتهم لمشكلات الطلبة السلوكية داخل غرفة الصف. (رسالة ماجستير غير منشورة)، جامعة مؤتة، الكرك، الأردن.
8. القمش، مصطفى (2011). مقدمة في الموهبة والتفوق العقلي، الطبعة الأولى، عمان: دار المسيرة.
9. القمش، مصطفى والمعايطة، خليل (2009). سيكولوجية الأطفال ذوي الحاجات الخاصة، الطبعة الثالثة، عمان: دار المسيرة.

10. محاسنه، حسن نايف(2007). السلوك القيادي للإداريين الأكاديميين في الجامعات الأردنية العامة وعلاقته بفاعلية الاتصال الإداري والمشاركة باتخاذ القرارات مع أعضاء هيئة التدريس، وتطوير برنامج تدريبي للسلوك القيادي، (أطروحة دكتوراه غير منشورة)، جامعة عمان العربية للدراسات العليا: عمان، الأردن.
11. ميدين، تيسفا جبير، وشافير، بيتر (2005). تحديات القيادة الإدارية الفعالة. ترجمة حسين سلامه عبد العظيم، ط 1، دمشق: دار الفكر.
12. النوباني، مصطفى (2003). العلاقة بين مصادر قوة القادة التربويين واتجاهاتهم نحو التغيير التنظيمي في الأردن. رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة عمان العربية، عمان، الأردن.
13. وصوص، ديمة (2006). درجة ممارسة إدارة التغيير لدى القادة الإداريين في مديريات التربية والتعليم في الأردن. رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة اليرموك، اربد، الأردن.
14. Hallahan D. & Kauffman J. (2003). Exceptional Learners Introduction to Special Education , New York : Allyn and Bacon .
15. Hoy, W., K., and Miskel, C., G., (2001). Educational Administration Theory-Research and Practice, 6th. ed., New York: McGraw-Hill Companies Inc.