

## درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض

ملخص الدراسة:

هدفت الدراسة إلى معرفة درجة ممارسة مهارات القيادة لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، في الفصل الدراسي الأول للعام الجامعي ١٤٣٧/١٤٣٨هـ، من وجهة نظر قائدات المدارس الثانوية ومساعدتهن، بمدينة الرياض، والبالغ عددهم (٣٢٧) فرداً، استجاب منهم (١٣٣)، وقد تم اختيار المنهج الوصفي المسحي، والاستبانة أداة للدراسة، وتكونت الأداة من ستة أجزاء، هي: متغيرات الدراسة، ودرجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات: التخطيط، صناعة القرار وحل المشكلات، الاتصال، العلاقات، والتنمية المهنية.

وتوصلت الدراسة إلى عدة نتائج في مقدمتها:

- أن أفراد الدراسة متفوقون بدرجة "كبيرة" على المحاور الخمسة للمهارات القيادية، الممارسة من قبل قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض وهي: التخطيط؛ صناعة القرار وحل المشكلات؛ الاتصال؛ ومهارات العلاقات؛ التنمية المهنية.
- أشارت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغيرات الدراسة، إلا في محور درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات التنمية المهنية لصالح قائدات المدارس، وبناء على ما توصلت إليه الدراسة من نتائج، فقد دوت الباحثة عدداً من التوصيات.

الكلمات المفتاحية: المهارات القيادية، التخطيط، قائدات المدارس، المرحلة الثانوية.

١- التعريف بمشكلة الدراسة:

١/١- المقدمة:

تشهد المجتمعات البشرية في عصرنا الحاضر الكثير من التحديات مما جعلها تأخذ على عاتقها إحداث تغييرات كبيرة على مستوى الفرد أو المجتمع في مختلف مجالات الحياة بشكل عام وفي مجال التربية بشكل خاص ولا سبيل لذلك إلا بالاهتمام بالتعليم وتطويره، والتركيز على تطوير القائمين عليه جميعاً.

وتتطلب هذه المتغيرات ضرورة تطوير الفكر الإداري من حيث الإستراتيجيات والفلسفات الإدارية داخل المؤسسات التعليمية، وكذلك ضرورة سعي النظام التعليمي إلى

مراجعة أهدافه وفلسفته وتنظيماته بشكل مستمر، وعلاقته بالمجتمع الذي يوجد فيه، ومواجهة التعليم لهذه التحديات ليس الغرض منها الاقتصار فقط على حل مشكلات معاصرة، وإنما تلافيتها في المستقبل، والسعي للتطوير وتحسين الأداء.(البرازي، ٢٠٠٦م).

والمدرسة إحدى أهم المؤسسات التربوية في المجتمع، باعتبارها إحدى المؤسسات التعليمية التي تعد أساساً للنظام التعليمي، ففاعليتها ونجاحها في تحقيق أهدافها وتميز أداء العاملين فيها، يعود بالدرجة الأولى إلى وجود إدارة مدرسية متميزة تسعى إلى تطوير الأداء المدرسي بصفة مستمرة، وتعمل على تهيئة جميع الظروف والإمكانيات المادية والبشرية التي تساعد على تحقيق الأهداف التربوية والتعليمية التي يسعى المجتمع لتحقيقها (الزاوي، ٢٠١٤م).

وقد هدفت الرؤية الجديدة للنظام التعليمي في المملكة العربية السعودية، إلى الارتقاء بجميع مدارس التعليم العام، كي تكون ملائمة لمتطلبات الحياة في القرن الواحد والعشرين، وتتوفر في القائمين عليها المهارات القيادية اللازمة التي تمكنهم من إعداد النشء لمستقبل متميز، لذا بذلت الدولة جهوداً جبارة لأجل إعداد شاعلي الوظائف القيادية والتعليمية وامتلاكهم المهارات اللازمة، وكان أحد ثمرات هذه الجهود " البرنامج الوطني لتطوير المدارس" والذي تم إعداده في الخطة الاستراتيجية لتطوير التعليم، وفقاً للقرار رقم ٣٢٥٦٠٠٣ بتاريخ ٢٢/٢/٥١٤٣٣، حيث يسعى البرنامج إلى أن تكون المدارس بيئة جاذبة ومعززة للتعليم في جميع عناصرها. (الدليل الإرشادي لوحدة تطوير المدارس، ٥١٤٣٥).

لذا تعهد البرنامج تأهيل مدير المدرسة عبر حزمة من البرامج التدريبية، وورش العمل، والزيارات الداخلية والخارجية، لتنمية مهاراته القيادية وجعله قادراً على أداء مهامه بما يتواءم مع العصر الحديث، فمدير المدرسة في " نموذج تطوير" أحوج ما يكون لممارسة مهارات القائد الأساسية، والتي من أهمها المهارات الذاتية، الإنسانية، الفكرية، الفنية، الإدارية، لتمكنه من القيام بعمله القيادي بفاعلية وكفاءة (دليل بناء خطة تطوير المدرسة، ٥١٤٣٥).

كما أن نجاح الإدارة المدرسية في استثمار جهود جميع العاملين، واستثمارها الاستثمار الأمثل لم تقتصر على خبرة قائد المدرسة، أو اجتهاداته الشخصية، بل تعتمد على مجموعة من العمليات والأنشطة والممارسات القيادية والإدارية التي تساعد على تحقيق تلك الغاية، لذا كان لزاماً أن يعد قائد المدرسة إعداداً أكاديمياً وتربوياً مميزاً، بالإضافة إلى تطوير ما يمتلكه من مهارات قيادية وإدارية وشخصية وإنسانية تؤهله للقيام بتلك المهمة. (العاجز وآخرون، ٢٠١٢م).

## ٢/١-مشكلة الدراسة:

تسعى وزارة والتعليم في المملكة العربية السعودية لتلبية حاجات قطاع التعليم من القيادات التربوية، وتهتم بمواكبة التوجهات الجديدة التي خطتها مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم؛ من أجل تعزيز دور مدير المدرسة والارتقاء به ليصبح قائدًا تربويًا في مدرسته، وتنمية الكفايات القيادية للتربويين وفق معايير عالمية بما يؤهلهم للمساهمة المستمرة في عملية التطوير.

وقد اتخذت الوزارة خطوات عدة لتطوير القيادات المدرسية منها: منح مديري المدارس صلاحيات متعددة شملت جوانب مالية وإدارية وتربوية، وتخصيص ميزانية تشغيلية لكل مدرسة، وتقديم البرامج التدريبية سواء القصيرة أو الفصلية أو الطويلة، وإعداد دليل تنظيمي وآخر إجرائي لمدارس التعليم العام يتضمن جميع الأمور الأساسية التنظيمية والإجرائية التي يحتاجها مدير المدرسة، وإيجاد بيئة تنافسية داعمة للتميز بإشراك قيادات المدارس في الجوائز المحلية والإقليمية المحفزة للأداء المتميز، وتطوير معايير اختيار قيادات المدارس. (ملتقى القيادة المدرسية، رؤى مستقبلية، ٢٠١٤: ٥١٤٣٦).

ومع وقوع المدرسة اليوم تحت تأثير عدد من العوامل المتعلقة بتغيرات القرن الواحد والعشرين، ورؤية المملكة ٢٠٣٠، وخطط ومشاريع التطوير التي تبنتها الوزارة، كمشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم، والمشروع الشامل لتطوير المناهج، ومشروع تطوير التعليم الثانوي، ومشروع تطوير الرياضيات والعلوم الطبيعية، مع كل هذه التحديات والعوامل يرد تساؤل حول مدى جاهزية قائد المدرسة للقيام بكل تلك الأعباء، ومدى امتلاكه لمهارات القيادة، ومستوى ممارسته لها، حيث إن مهام وأدوار المدير لم تعد بسيطة وتقليدية ومجرد تسيير لأمر المدرسة اليومية، ولكنها تحولت لإدوار قيادية متعددة ومتشابهة، تحتاج للعديد من المهارات القيادية، وكما أشارت الدراسات السابقة مثل دراسة (البطي، ٢٠١٤م)، ودراسة (العتيبي، ٢٠٠٩م) أن توفر المهارات القيادية لدى القائد التربوي يساعد على الارتقاء بمستوى أداء المدرسة ويمتد تأثيرها للمعلمين والطلاب والمجتمع المحلي، كما أوصت العديد من الدراسات المختلفة كدراسة الشهري (٢٠١٥م) بضرورة الاهتمام بالمهارات القيادية، وأكدت على الأهمية المتزايدة بالمهارات القيادية المختلفة، وأن تدنيها يعني عدم تمكن الرؤساء من القيام بمهامهم بالمستوى المطلوب، ودراسة دباش (٢٠١٣م) والتي أكدت على أهمية ممارسة القادة للمهارات الإدارية والفنية والإنسانية، والعمل على إلحاقهم بالدورات التدريبية بمجال القيادة، كذلك دراسة البطي (٢٠١٤م)، ودراسة (حورية ٢٠١٣م)، ودراسة الكلابي (٢٠١١م)، ودراسة العسيري (٢٠١٠م)، ودراسة العتيبي (٢٠٠٩م)، والتي أكدت جميعها على أن المدارس الثانوية في المملكة تفتقر إلى الوسائل التي

تساعد في تفعيل استخدام التنمية الذاتية للمهارات القيادية والفنية لمديرات ومديري المدارس، كما أشارت العسيري (٢٠١٠م) أن مديرات المدارس يفتقرن إلى وجود جهات مسؤولة عن تنظيم خطط التنمية الذاتية والقيادية لهن.

واستجابة للعديد من توصيات الدراسات السابقة، وانطلاقاً من أهمية المهارات القيادية تأتي هذه الدراسة، والتي تهدف إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس ومساعداتهن.

تأسيساً على ما سبق، فقد تم صياغة مشكلة الدراسة في السؤال الرئيس التالي:

ما درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض من وجهة نظر قائدات المدارس ومساعداتهن؟

٣/١- ويتفرع منه الأسئلة التالية:

- ١- ما درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات التخطيط من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ٢- ما درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات صناعة القرار وحل المشكلات من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ٣- ما درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الاتصال من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ٤- ما درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات العلاقات من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ٥- ما درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات التنمية المهنية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟
- ٦- هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة: (العمل الحالي، المؤهل، الخبرة)؟

٤/١- أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى:

١. التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات التخطيط من وجهة نظر أفراد الدراسة.
٢. التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات صناعة القرار وحل المشكلات من وجهة نظر أفراد الدراسة.
٣. التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الاتصال من وجهة نظر أفراد الدراسة.

٤. التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات العلاقات من وجهة نظر أفراد الدراسة.
٥. التعرف على درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات التنمية المهنية من وجهة نظر أفراد الدراسة.
٦. التعرف على مدى وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين إجابات أفراد الدراسة تعزى إلى: (العمل الحالي، المؤهل، الخبرة).

#### ٥/١- أهمية الدراسة:

- تستمد الدراسة أهميتها من أهمية القيادة التربوية، والتي يعتمد عليها في تقدم وتطور المؤسسات التربوية، فالقيادة التربوية تتعامل مع أفراد من مختلف الثقافات، والبيئات، ومن اتجاهات متباينة، وهذا يتطلب القدرة على التعامل مع هؤلاء الأفراد باحترافية عالية.
- أهمية المرحلة التي تسلط الضوء عليها، فالمرحلة الثانوية من أهم مراحل التعليم العام، وفيها ينضج المفهوم القيمي لدى الطلاب.
- إعطاء المسؤولين بوزارة التعليم مؤشرا عن درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات القيادية.
- قد تمكن نتائج هذا البحث المسؤولين من استخلاص بعض المعايير لاختيار شاغلي الوظائف القيادية بمدارس التعليم العام بالمملكة.

#### ٦/١- حدود الدراسة:

تتمثل حدود هذه الدراسة في الآتي:

- الحد الموضوعي: اقتصرت الدراسة على معرفة درجة ممارسة قائدات المدارس للمهارات القيادية من حيث: مهارات التخطيط، مهارات صناعة القرار وحل المشكلات، مهارات الاتصال، مهارات العلاقات، مهارات التنمية المهنية.
- الحد المكاني: اقتصرت الدراسة على قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض، وقد تم اختيار المرحلة الثانوية لما لهذه المرحلة من خصوصية وأهمية، في بناء جيل مثقف وواعي، قادر على تحمل المسؤولية، محافظ على هويته الوطنية، وهذا لا يتم إلا في ظل وجود قيادة إدارية تمتلك قدراً معيناً من المهارات القيادية.
- الحد الزمني: تم تطبيق الدراسة الميدانية بداية الفصل الدراسي الأول من العام الجامعي ١٤٣٧ / ١٤٣٨ هـ.

## ٧/١-مصطلح الدراسة:

### المهارات القيادية:

يعرفها أبو زعيتر(٢٠٠٩م) بأنها" مجموعة القدرات التي يجب أن يمتلكها مدير المدرسة الثانوية، وتمكنه من ممارسة دوره القيادي بطريقة تضمن أداء المهام الموكلة اليه بكفاءة وفاعلية.

ويمكن تعريفها إجرائيا بأنها:" قدرة قائدة المدرسة الثانوية على التخطيط، والتواصل الجيد مع الآخرين، وصناعة القرار، وحل المشكلات، ونشر العلاقات الإنسانية بين العاملات في المدرسة، والعمل على رفع المستوى المهني والتعليمي لهن من خلال التنمية المهنية".

## ٢ - الإطار النظري للدراسة والدراسات السابقة:

### ٢-١: الإطار النظري للدراسة:

هدف هذا الجزء من البحث إلى استعراض الأدب التربوي المتعلق بالمهارات القيادية وكذلك مجموعة الدراسات السابقة ذات الصلة بالموضوع. ويمكن تناول ذلك على النحو التالي:

### ١: مفهوم القيادة الإدارية:

تعرف القيادة بأنها: عملية التأثير التي يقوم بها القائد في مرؤوسيه لإقناعهم وحثهم على المساهمة الفعالة بجهودهم في أداء النشاط التعاوني. بينما يعرفها "فنر وبروسثواس" كما يقول عبد الباقي بأنها من الروح المعنوية والمسؤولية التي تتجدد في المدير والتي تعمل على توحيد جهود مرؤوسيه لتحقيق الأهداف المطلوبة والتي تتجاوز مصالحهم الآنية(عبد الباقي، ٢٠٠٣م).

كما يعرفها السكارنة (٢٠١٠م) بأنها" القدرة التي سيتأثر بها المدير على مرؤوسيه وتوجيههم بطريقة يتسنى بها كسب طاعتهم واحترامهم وولائهم وشحنهم وخلق التعاون بينهم في سبيل تحقيق هدف بذاته".

أما العمري (٢٠٠٠) فيضع تعريفا شاملا للقيادة بأنها القدرة في التأثير على الآخرين أفرادا وجماعات في قيمهم وأفكارهم وسلوكهم والقدرة على توجيههم لتحقيق الأهداف التي يرغب بها القائد. وهي القدرة على إحداث تغيير في الأهداف والأساليب والإجراءات في العمل والقدرة على التصور والتفاعل مع الحاضر

والمستقبل، والقدرة على وضع إطار لعمل الأفراد والجماعات وبناء الثقة وتعظيم الروح المعنوية لمجموعة العمل.

ويعرف البدري (٢٠٠١م) القيادة الإدارية التربوية بأنها: مجموعة العمليات القيادية الفنية التنفيذية التي تتم عن طريق عمل الانسان التعاوني الجماعي الساعي إلى توفير مناخ فكري ونفسي ومادي مناسب يحفز الهمم ويبعث الرغبة في العمل داخل الفرد والجماعة النشط والمنظم من اجل تحقيق الأهداف التربوية المحددة للمجتمع وللمؤسسات التعليمية.

## ٢- أهمية القيادة الإدارية:

تنبثق أهمية القيادة في كونها ضرورة اجتماعية وإدارية، إذ لا يمكن قياس نجاح أي عمل إداري بدونها، فالقيادة الناجحة مصدر لنجاح المنظمة، فكل عمل إداري يتطلب فكراً يستوعب مختلف التغيرات ويستثمر ذلك الاستيعاب بالدرجة التي تتيح الاستفادة القصوى من تلك المكونات. وقد يتم ذلك مباشرة عن طريق الاتصال الشخصي والمخاطبة والتوجيه القيادي للمرؤوسين، أو بطريقة غير مباشرة كمشاركة المرؤوسين في القيام بالأعمال في الإدارة لتحقيق أهداف المنظمة. ومن المؤكد أن القيادة الإدارية الناجحة هي صمام الأمان الذي يتجاوز معوقات الإدارة ويحول دون تحول الإدارة لإدارة تنفيذية فقط، ولهذا فقد قال "وايت" بأن حياة المنظمة وروحها لا تتبعان من هيكلها التنظيمي بل تتبعان - إلى حد كبير - من خصائص القيادة الإدارية بها (القحطاني، ٢٠٠١م).

وتكمن أهمية القيادة في كونها:

- حلقة الوصل بين العاملين وبين خطط المؤسسة وتصوراتها المستقبلية.
- البوتقة التي تنصهر بداخلها طاقة المفاهيم والسياسات والاستراتيجيات.
- قيادة المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.
- تعميم القوى الإيجابية في المؤسسة وتقليل الجوانب السلبية بقدر الإمكان.
- السيطرة على مشكلات العمل ورسم الخطط اللازمة لعملها.
- تنمية وتدريب ورعاية الأفراد، إذ أنهم الرأس مال الأهم والمورد الأعلى.
- مواكبة التغيرات المحيطة وتوظيفها لخدمة المؤسسة (العجمي، ٢٠١٠م).

### ٣- معايير القيادة المدرسية الناجحة:

إن إيجاد مدير مؤثر بالنظام التربوي، وتغيير النظرة التقليدية له، وإعادة النظر بتقييم أدائه وفقاً لمعايير القيادة المدرسية الفاعلة، التي تؤهله لتحقيق العملية التعليمية التي تتفق مع توقعات المجتمع، تحتاج إلى عدة معايير يمكن تقسيمها إلى:

- معايير الكفايات المعرفية والشخصية والاجتماعية.
- معايير التخطيط الاستراتيجي.
- معايير التنظيم الإداري المدرسي.
- معايير التنمية المهنية للعاملين وتقويم أدائهم.
- معايير إعداد الموازنة التخطيطية.
- معايير تطوير العمليات التدريسية الصفية.
- معايير تحسين مستوى أداء الطلبة وتحصيلهم الدراسي.
- معايير تطوير الانضباط السلوكي لدى الطلبة.
- معايير التعامل مع الطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.
- معايير الأنشطة المدرسية ولمسابقات الطلابية.
- معايير ربط المدرسة بالمجتمع المحلي (السعود، ٢٠١٦م).

### ٤- المهارات القيادية لدى القائد التربوي:

ذكرت بلبسي (٢٠٠٧م) مجموعة من المهارات التي ينبغي أن يتميز بها القائد التربوي، ومنها:

#### ١. أن يكون متعاطفاً مع جماعته:

على القائد أن يكون قادراً على تحديد حاجات جماعته المختلفة والاستجابة لها، كما أنه ينبغي أن يرى من قبل أفراد المجموعة أنه الشخص الذي يعتمد عليه، فلدَى المجموعة القدرة الكافية في التعرف على شخصيته وقبولها أو عدم قبولها، وما إذا كان متجاوباً مع القضايا التي تطرأ من آن لآخر أو غير متجاوب. ومن هذا المنطق فإن لم تقبله الجماعة شخصياً فإنها لن تقبله قائداً.



## ٢. أن يكون عريفا للجماعة:

ويقصد بذلك أن يكون القائد في نظر جماعته شخصا متحمسا ومعتدلا.

## ٣. أن يكون معترفا به بين أفراد المجموعة:

ينبغي أن يكون القائد شخصا مميزا. وذلك بالعمل وفقا لمبادئ ومعايير الجماعة، أي أنه لا يختلف كل الاختلاف معهم، وأن يكون تفكيره شبيها بتفكير غالبيتهم عند القضايا الحاسمة.

## ٤. أن يكون مساعدا لأفراد المجموعة:

عليه أن يحرص دائما على مساعدة الذين يقودهم حين يواجهون مشاكل بين الفينة والأخرى. وعادة ما تُقِيم الجماعة قائدها بمدى اهتمامه بقضاياهم ومشاكلهم سواء بتوفير المساعدة المباشرة أو بترتيب الاتصالات التي قد تؤدي إلى تحقيق الحاجات الشخصية.

## ٥. أن يكون ضابطا لانفعالاته:

على القائد التربوي أن يتصف بالهدوء ورباطة الجأش عند مواجهة الأفراد الذين يبدون اللامبالاة والسلوك الاستفزازي. والواقع أن القائد الثابت والمستقر وغير المنفعل، والذي يقف موقف الشخص الواثق بنفسه في الأزمات والمشكلات يحظى باحترام الجماعة دائما.

## ٦. أن يكون ذكيا:

إن السبب الرئيسي وراء هذا العنصر هو أن معظم أفراد المؤسسات التربوية يتصفون بالذكاء ولذا فإنهم لا يحترمون إلا القائد الذكي. ومن هنا فعليه أن يلتمس إماما جيدا بالنواحي الأكاديمية وأن يكون طليق اللسان مدركا لكيفية التعامل والتكيف مع العلاقات الاجتماعية، وبإمكاناته أن يفوق جماعته بذكائه وكذلك سلوكه حتى ترى فيه المجموعة أنه الشخصية الأولى بينهم.

## ٧. أن يكون راغبا في تولي زمام القيادة:

ينبغي أن يتسم القائد الناجح بمعرفته بمتطلبات العمل ويدرك دوره ويتقبل مسؤولياته وذلك انطلاقا من رغبته في العمل.

يتضح مما سبق أن عملية القيادة أمر ضروري فالقائد رقيب وموجه للأفراد في سلوكهم ومواقفهم نحو أهداف معينة يهدفون إلى تحقيقها، وهو المسؤول الأول عن

التعامل مع ما يعترض المدرسة من صعوبات، وهو الذي يعمل على إيجاد البيئة التربوية المناسبة، وهو المشرف المقيم الذي يتابع سير مدرسته. بالإضافة لذلك فإن القائد معني بفهم الذات الإنسانية وتقبلها وبناء أجواء ودية بينه وبين العاملين معه، فالمدير بصفته قائدا تربويا يقود عددا كبيرا من المعلمين، ويشرف على أعداد كبيرة من الطلبة، ويتخرج على يده الآلاف من الطلبة الذين يشكلون العجلة الرئيسة للتقدم الاقتصادي، والاجتماعي، والثقافي ولذلك لا بد أن يتمتع بالسلوك القيادي الفعّال، ومن هذا المنطلق هناك حاجة إلى قيادة تربوية تخلص أنظمتنا التعليمية من مشكلاتها المترامية، قيادة تؤثر في سلوك الطلبة، والمعلمين، والإداريين، والآباء على حد سواء.

#### ٥-المهارات القيادية:

تتميز المهارة بأنها متطورة ومكتسبة، أي أن القائد يكتسبها وينميها من خلال الخبرة والممارسة والتجارب(العثمان، ٢٠١٤م). ويقصد بها العمل بسرعة واتقان، ويعرفها السلمي بأنها" القدرة على استخدام الأصول والمعارف وتطبيقها بما يخدم عمل الفرد"(عابدين، ٢٠١٢م). أما المهارات القيادية فهي سلسلة من العلاقات الإنسانية التي يمارسها المدير مع العاملين معه من (معلمين، وتلاميذ، وعاملين، ومجتمع محلي) بقصد التأثير فيهم وتشجيعهم على إنجاز مهامهم بكل دقة (شهاب، ٢٠٠٩م).

ويصفها الشهري(٢٠١٣م) بأنها" سلسلة الممارسات القيادية التي يمارسها مدير المدرسة في مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم العام مع المعلمين معه بقصد التأثير فيهم وتشجيعهم على إنجاز مهامهم بكل دقة تحقيقا للهدف التربوي".

وقد اختلفت البحوث والدراسات السابقة على تحديد المهارات القيادية، حيث يوجد اختلاف بسيط بين علماء الإدارة والممارسين والباحثين في تحديد المهارات القيادية الواجب توفرها لدى القادة التربويين، فنجد آل ناجي(٢٠١٤م)، والغامدي(٢٠١٤م)، والعثمان(٢٠١٤م) صنفوا المهارات إلى ثلاثة مجموعات أساسية: المهارات الفنية، المهارات الإنسانية، والمهارات الفكرية، وصنف كلاً من العجمي(٢٠١٣م)، ومحمد(٢٠١٣م) مهارات القائد التربوي إلى أربع مهارات حيث زاد على التصنيف السابق المهارات الذاتية، واجمع كلاً من الشهري(٢٠١٣م)، وشاهين(٢٠١١م) على تصنيفها إلى خمس مهارات وهي: الذاتية والفنية والإنسانية والتصورية والإنسانية، وفيما يلي شرح وتوضيح لكل منهم:

## ١ . المهارات الذاتية: Individualistic Skills

وتتمثل هذه المهارات بالقدرات اللازمة في بناء شخصية الأفراد ليصبحوا قادة ومنها السمات العقلية والمبادأة والابتكار وضبط النفس، فهي مجموعة الاتجاهات الذهنية والسلوكية أثناء العمل وتشمل مجموعة السمات منها التحمل والصبر ونكران الذات والاندفاع العالي والتضحية بالكثير من الأمور الشخصية (العجمي، ٢٠١٣م). ومن تلك المهارات، القدرات الجسمية، والسمات الشخصية للمدير، والقدرات العقلية والمبادأة والابتكار، وضبط النفس، وهي مهارات فطرية لدى القائد وتتفاعل مع مؤثرات بيئية مختلفة (عابدين، ٢٠١٢م). وتتعلق القدرات العقلية بمجموعة الاستعدادات الفكرية للمدير، والعادات الذهنية، والاعتقادات السائدة لدى المدير، ومنها الذكاء والقدرة المتقدمة على استشراف الأمور، والفهم والقدرة على تحليل الأمور (محمد، ٢٠١٣م). وتعني أيضاً أن يكون القائد مبدعاً ومصدراً للأفكار الجديدة. أما السمات الشخصية، فتتصل بالصحة النفسية، والطلاقة اللفظية، والخلق الطيب الحسن، وقوة الشخصية، والقدرة على التأثير في الآخرين، والعدالة في التعامل معهم، والبعد عن المحاباة، والحماس للعمل، والقدرة على تحمل المسؤولية (عابدين، ٢٠١٢م).

## ٢ . المهارات الفنية: Technical Skills

المهارة الفنية تتطلب توافر قدر ضروري من المعلومات والأصول العلمية والفنية والتي يتطلب نجاح العمل الإداري، وتتعلق المهارات الفنية أيضاً بالأساليب والطرق التي يستخدمها المدير في ممارسة عمله ومعالجته للمواقف التي يصادفها والمهارة الفنية تعرف بأنها المعرفة المتخصصة من فروع العلم والكفاءة في استخدام هذه المعرفة ويمكن الحصول على هذه المهارة بالدراسة والخبرة والتدريب، ومن أهم السمات المرتبطة بها هي تحمل المسؤولية والفهم العميق والشامل للأمور والحزم والإيمان بالهدف (عبد الجبار، ٢٠٠٩م) ومن الأعمال التي تتطلب مهارات فنية: مهارات تتعلق بالتعليم وتطوير المناهج، التخطيط للعملية التعليمية، رسم السياسات العامة وتقدير الخدمات التي يحتاجها الطلاب، التنسيق بين الأنشطة والإشراف على عمليات التدريس، تنظيم سير الاختبارات وتحليل النتائج متابعة أعمال الصيانة، وتوفير أدوات الأمن والسلامة (آل ناجي، ٢٠١٤م)، (الغامدي، ٢٠١٤م).

## ٣ . المهارات الإنسانية: Humanity Skills

وهي القدرات التي تعنى بالتعامل مع المرؤوسين وتنسيق جهودهم وخلق روح العمل الجماعي والتفاعلات الإيجابية مع المرؤوسين بما يسهم في تحقيق الكفاية والفعالية في أهداف المنظمة وتكون مهمة ومطلوبة في كافة المستويات الإدارية

القيادية. وتتعلق المهارات الإنسانية بالطرق التي يستطيع بها المدير التعامل بنجاح مع الآخرين ويجعلهم يتعاونون ويخلصون في العمل لزيادة قدراتهم على الإنتاج والعطاء وهي مهارة مهمة وأساسية في كل المنظمات والهيكل التنظيمية وعلى مختلف المستويات (عبد الجبار، ٢٠٠٩م) وكذلك تعنى قدرة المدير على تنسيق الجهود وخلق روح العمل الجماعي وبناء العلاقات الإنسانية وفهم مشاعر وحاجات وثقة المرؤوسين (محمد، ٢٠١٣م) وتتمثل المهارات الإنسانية في إقامة علاقات طيبة مع العاملين، مراعاة استعدادات وقدرات ونفسيات العاملين وتلبية حاجاتهم، كسب ثقتهم والقدرة على التأثير فيهم، تقبل الاختلاف والنقد البناء، مراعاة الفروق الفردية عند توزيع الأعمال والمهام، البعد عن البيروقراطية في الرأي والتفرد بالسلطة، العدالة في المعاملة والبعد عن المحاباة (الشهري، ٢٠١٣م).

#### ٤ . المهارات الذهنية: Conceptual Skills

هي قدرة المدير أو القائد على رؤية التنظيم الذي يقوده وفهمه للترابط بين أجزاءه ونشاطاته وقدراته على تصور فهم العلاقات المتعددة مع التنظيم والأفراد والمجتمع (الحارثي، ٢٠٠٨م) وتتعلق هذه المهارة بخصائص ابتكار الأفكار والتعرف على المشكلات والإحساس بها ومحاولة البحث عن حلول والتوصل إلى الآراء وتحليل المواقف واستنباط النتائج، ومن أهم المهارات الفكرية التي ينبغي أن يلم بها القائد: الابتكار والتجديد، تفهم القوانين واللوائح الإدارية، اقتراح بدائل لحل المشكلات التعليمية، التروي في إصدار الأحكام، والتنمية المهنية لنفسه وللعاملين معه، فهم البيئة الداخلية للمدرسة، وتوفير رؤية تربوية واضحة، وتقديم المصالح العامة على المصالح الخاصة (شاهين، ٢٠١١م).

#### ٥ . المهارات الإدارية: Management Skills

وهي قدرة القائد على فهم عمله، والتوفيق بين أهداف المنظمة ورغبات وتطلعات العاملين معه، ويمكن أن يكتسبها القائد عن طريق الدراسة والتدريب، والممارسة الفعلية للأعمال الإدارية (الغامدي، ٢٠١٣م). وتنبثق من المهارات الإدارية أربع مهارات فرعية هي: مهارات اتخاذ القرار، ومهارة إدارة الوقت، إدارة الاجتماعات واللجان، إدارة التغيير (الشهري، ٢٠١٣م). ويقاس نجاح القائد الإداري في عمله بمدى قدرته على إصدار قرارات مناسبة وبالوقت المناسب، ومهارة اتخاذ القرار عملية ذهنية تتطلب قدراً من التصور والإبداع، والبعد عن التعصب والتحيز للرأي الشخصي، واستخدام الأساليب العلمية في حل المشكلات، لذا تعتبر من المهارات المهمة واللازمة لمدير المدرسة (عابدين، ٢٠١٢م).

واستخدام الوقت بفاعلية من المهارات التي لا يمكن الاستغناء عنها في المجال التربوي، فخسارة الوقت من قبل مدير المدرسة يعني خسارة تربوية وعلمية لا يمكن تعويضها، ووقت القائد ليس ملكاً له بل للمنظمة ولتحقيق أهدافها وتسيير أمورها (عثمان، ٢٠١٤م).

أما مهارة إدارة التغيير فتتطلب من القائد التربوي الخبرة الواسعة وسعة الاطلاع والقدرات التي تمكنه من التغييرات السريعة بمختلف المجالات ويتطلب من القائد توفر مهارة التخطيط للتغيير، وتحديد وقت تنفيذه، والوقت المطلوب لإنجازه، فالمؤسسات التربوية بحاجة ملحة إلى قيادة راشدة واعية تمتلك مهارات نوعية، وقادرة على ممارستها بشكل فعال في مختلف المجالات، وبشكل يحقق الأهداف العملية والتربوية (الشهري، ٢٠١٣م).

## ٢/٢- الدراسات السابقة:

اشتمل هذا الجزء على الدراسات التي لها علاقة بموضوع الدراسة، حيث تم التركيز على الدراسات المتعلقة بمهارات القيادة على النحو الآتي:

دراسة البطي (٢٠١٤م) بعنوان "الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل"، وهدفت الدراسة إلى التعرف على الكفايات القيادية التي يجب أن يمتلكها رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل، ودرجة امتلاك هؤلاء الرؤساء لها، ودرجة أهميتها لديهم، ومعرفة ما إذا كانت هناك فروق دالة إحصائية في تحديد الكفايات القيادية وفقاً لمتغير المرتبة العلمية، والخبرة، والكلية، واستخدم الباحث المنهج الوصفي التحليلي، معتمداً على استبانة لجمع البيانات، تكونت من ٥٢ فقرة، وموزعة على ٦ مجالات، طبقها الباحث على ٢٤ فرداً، تمثل ٧٣% من المجتمع الكلي، وكانت أهم نتائج الدراسة: أن درجة امتلاك الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام جاءت بدرجة عالية، كذلك درجة الأهمية عالية جداً، كما أشارت الدراسة لعدم وجود فروق دالة إحصائية بين أفراد العينة في تحديد درجة امتلاك الكفايات القيادية، وأهميتها، وفقاً لمتغير المرتبة العلمية، والخبرة، في جميع مجالات البحث، ووجود فروق دالة إحصائية في امتلاك الكفايات القيادية لصالح الكليات العلمية، باستثناء مجال العلاقات.

دراسة حورية (٢٠١٣م) بعنوان "فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة" وهدفت إلى التعرف على درجة فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة، ومعرفة الفروق ذات دلالة إحصائية بين فعاليات القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة تعزى لمتغيرات الدراسة. وكانت أداة الدراسة اختبار القيادة التربوية لمرسي،

المتضمن ٥٠ سؤالاً موزعة على خمسة مجالات، وتكونت عينة الدراسة من ٨٦ مديراً ومديرة بواقع ٥١ مديراً و٣٥ مديرة، وأشارت النتائج إلى أن تصورات مديري المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم بالمدينة المنورة لدرجة فعالية القيادة الإدارية على المستوى الكلي جاءت بدرجة متوسطة. أما درجة الفعالية على مستوى المجالات فقد أوضحت النتائج أن مجال "فهم الآخرين" احتل المرتبة الأولى، تلاه مجال "الموضوعية"، ثم "استخدام السلطة"، و"معرفة مبادئ الاتصال"، وأخيراً مجال "المرونة". كما أشارت النتائج إلى عدم وجود فروق ذات دلالة في تقدير أفراد العينة لفعاليتي القيادة الإدارية وفقاً لمتغير مدة الخدمة الإدارية، والمؤهل، والتخصص، بينما وجدت فروق ذات دلالة وفقاً لمتغيري الجنس وموقع المدرسة. وقدمت الدراسة جملة من التوصيات والمقترحات من أبرزها: العمل على رفع درجة الفعالية القيادية لدى المديرين من خلال تعريضهم لبرامج تدريبية وتأهيلية، والحرص على إكساب المديرين والمديرات مهارات متنوعة في مجال فهم الآخرين، والعمل بموضوعية، وكيفية استخدام السلطة، ومعرفة مبادئ الاتصال، والمرونة في العمل.

دراسة الكلابي (٢٠١١م) بعنوان "القدرات القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين في المدينة المنورة". وهدفت للتعرف على القدرات القيادية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين، والكشف عن العلاقة بينهما، إضافة إلى الكشف عن الفروق بين آراء المديرين والمعلمين حول القدرات القيادية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين. وقد تكونت عينة الدراسة من ٣٦٠ من المديرين والمعلمين، استجاب منهم ٢٦٠ فرداً بنسبة ٧٣،٤٤ من عينة الدراسة ولتحقيق أهداف الدراسة استخدم المنهج الوصفي التحليلي، وطبقت أداتان: الأولى اختبار محمد منير مرسي لقياس القدرات القيادية، والثانية استبانة الرضا الوظيفي متضمنة ٥٠ فقرة. توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج من أبرزها: جاء مستوى القدرات القيادية للمديرين بدرجة متوسطة، بينما جاءت ضعيفة من وجهة نظر المعلمين؛ كما رأت العينة أن مستويات الرضا الوظيفي للمعلمين متوسطة. ووجود علاقة بين القدرات القيادية للمديرين والرضا الوظيفي للمعلمين، وأن هناك فروق ذات دلالة بين آراء المديرين والمعلمين لصالح المديرين؛ بينما لا توجد فروق ذات دلالة بين آراء المديرين والمعلمين حول الرضا الوظيفي للمعلمين.

دراسة عسيري (٢٠١٠م) بعنوان "تطوير المهارات الإدارية والفنية لمديرات المدارس الثانوية في ضوء مدخل التنمية الذاتية" وهدفت الدراسة إلى التعرف على كيفية تطوير المهارات الإدارية والفنية لمديرات المدارس الثانوية في ضوء مدخل التنمية الذاتية، استخدمت الباحثة المنهج الوصفي التحليلي، وصممت استبانة كأداة مكونة من محورين أحدهما يرتبط بمعوقات استخدام مديرات المدارس أساليب التنمية

الذاتية، والآخر مرتبط بمعوقات البرامج المقدمة لمديرات المدارس الثانوية لتحقيق التنمية الذاتية، وقد طبقت على عينة يمثلون ثلاث فئات: وكيلات المدارس الثانوية ومديراتها ومشرفات الإدارة المدرسية، مكونة من (١٤٨) فرداً تم اختيارها بطريقة العينة الطبقية، ومن أهم نتائج الدراسة التي توصلت إليها الباحثة: أن المدارس الثانوية في المملكة تفتقر إلى الوسائل التي تساعد في تفعيل استخدام التنمية الذاتية للمهارات الإدارية والفنية كالوسائل التكنولوجية وغيرها، كما أن مديرات المدارس يفتقرن إلى وجود جهات مسؤولة عن تنظيم خطط التنمية الذاتية، ووقفت التوصيات على ضرورة الاهتمام بتفعيل مدخل التنمية الذاتية وتدريب مديرات المدارس على كيفية الاستفادة منه في تطوير مهاراتهم المهنية والإدارية والفنية من خلال توفير جهات بمراكز التدريب في مكاتب الإشراف تعمل على تنظيم خطط التنمية الذاتية ومعالجتها، والاهتمام بتضمين البرامج المقدمة لمديرات المدارس لتحقيق التنمية الذاتية للمهارات الإدارية والفنية اللازمة.

دراسة العتيبي (٢٠٠٧م) بعنوان: "القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة في دولة الكويت كما يراها المعلمون". من أجل التعرف على القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة بدولة الكويت من وجهة نظر المعلمين، وأثر متغيرات (الجنس، المؤهل، الخبرة، التخصص) وقد تكونت عينة الدراسة من (٧٧) معلماً ومعلمة، طبقت عليهم أداة خاصة لقياس القدرات القيادية، اشتملت على (٤٦) فقرة، بعد أن تم التحقق من صدقها وثباتها. وقد توصلت الدراسة إلى أن القدرات القيادية لدى مديري المدارس الثانوية العامة كانت مرتفعة في مجالات اتخاذ القرارات، التقييم والتقويم، التخطيط، وتنظيم العمل، ومتوسطة في مجال الرقابة والتوجيه، وشكلت القدرات القيادية المتعلقة باتخاذ القرارات أعلى درجة بالنسبة للقدرات القيادية. كما توصلت الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف القدرات القيادية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، لصالح المعلمين الحاصلين على الماجستير والدكتوراه، وإلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف القدرات القيادية في مجالات التخطيط والرقابة والتوجيه، والقويم والتقييم، والقدرات الكلية لمديري المدارس الثانوية العامة تعزى لمتغير الجنس ولصالح الذكور. في حين لم تجد الدراسة فروقاً في مجال اتخاذ القرارات وتنظيم العمل؛ ووجدت فروق ذات دلالة إحصائية في القدرات القيادية لمديري المدارس تعزى لمتغير سنوات الخبرة -ولصالح المعلمين ذوي الخبرة (٥ الأكثر من ١٦ سنة) وكذلك وجدت فروق ذات دلالة إحصائية في اختلاف القدرات القيادية للمجالات: التخطيط والرقابة والتوجيه، والقويم والتقييم، والقدرات القيادية الكلية لمديري المدارس تعزى للتخصص ولصالح معلمين الاختصاصات الإنسانية. في حين لم تجد الدراسة فروقاً في مجال تنظيم العمل.

دراسة لكاسيل وستانديفر (Standifer, and Cassel, 2000): حول التطور القيادي لدى مديري مدارس ثانوية يمتلكون خبرات ومديري مدارس جدد، هدفت إلى تقييم القدرات القيادية لدى مديري المدارس في الحاليتين. تكونت عينة الدراسة من ١٧١ مديراً، ومديرة منهم ٣٢ مديراً، و١٣٩ مديرة، تم استخدام مقياس تقييم القدرة الذي تم تطويره من قبل الباحثين، لقياس قدرات المديرين في مجال اتخاذ القرار، والعلاقات الإنسانية، وفهم الآخرين، والمواعمة. خلصت نتائج الدراسة إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية في القدرة على اتخاذ القرار تعزى إلى متغير الجنس ولصالح المديرات، وإلى عدم وجود دلالة إحصائية في مستوى القدرات لدى المديرين والمديرات ترجع إلى العمر أو الخبرة.

#### التعليق على الدراسات السابقة:

من خلال استعراض الدراسات السابقة المتعلقة بموضوع الدراسة، فإنه يمكن استخلاص ما يلي:

- اتفقت الدراسة الحالية مع أغلب الدراسات السابقة في استخدام المنهج الوصفي المسحي، واتفقت أيضاً مع بعض الدراسات السابقة في المرحلة التي تم دراستها، وهي المرحلة الثانوية، كدراسة الكلابي (٢٠١١م)، ودراسة عسيري (٢٠١٠م)، ودراسة العتيبي (٢٠٠٩م) بينما طبقت دراسة البطي (٢٠١٤م) على رؤساء الأقسام بجامعة حائل، ودراسة حورية (٢٠١٣م) على مديرات مدارس التعليم العام بالمدينة المنورة.
- وعلى الرغم من اتفاق الدراسة الحالية مع كافة الدراسات السابقة في المجال، فجميعها درست الكفايات والمهارات القيادية، إلا أنها اختلفت معها جميعاً في الهدف، حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحديد درجة ممارسة قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض للمهارات القيادية، بينما كان للدراسات السابقة أهداف أخرى، فقد هدفت دراسة البطي (٢٠١٤م) للتعرف على الكفايات القيادية التي يجب ان يمتلكها رؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل، ودرجة امتلاك هؤلاء الرؤساء لها، ودرجة أهميتها لديهم، وهدفت دراسة حورية (٢٠١٣م) لمعرفة فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية، وجاء هدف دراسة الكلابي (٢٠١١م) للتعرف على القدرات القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين، كما كانت دراسة عسيري (٢٠١٠م) لتطوير المهارات الإدارية والفنية لمديرات المدارس الثانوية في ضوء مدخل التنمية الذاتية.



- وقد استفادت هذه الدراسة من الدراسات السابقة فيما يلي:
- بناء الإطار النظري المناسب لهذه الدراسة، وتفسير النتائج والتعليق عليها اختيار المنهج المناسب للدراسة، بناء وتصميم أداة الدراسة (الاستبانة)، واختيار الأساليب الإحصائية المناسبة.

### ٣- منهجية الدراسة وإجراءاتها:

#### ١/٣- منهج الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على درجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض لذا فقد تم اختيار المنهج الوصفي المسحي، لمناسبته لهذه الدراسة.

#### ٢/٣- مجتمع الدراسة:

يشمل مجتمع الدراسة جميع قائدات المدارس الثانوية الحكومية بمدينة الرياض ومساعداتهن، والبالغ عددهم (٣٢٧) فردا (وزارة التعليم، ٥١٤٣٩)، وقد استجاب منهم (١٣٣) عضوا، وفق التفصيل الآتي:

جدول (١) يبين عدد مجتمع الدراسة، وعدد المجيبين منهم

م	المسمى	العدد الفعلي	المجيبون
١	قائدات المدرسة	١٣٠	٤١
٢	مساعداة المدرسة	١٩٧	٩٢
	المجموع	٣٢٧	١٣٣

#### ٣/٣- أداة الدراسة:

تم إعداد أداة الدراسة على النحو الآتي:

- مراجعة الدراسات السابقة، والمراجع العلمية المختلفة ذات العلاقة بموضوع الدراسة.
- بناء استبانة أولية وعرضها على عدد من المحكمين.
- تعديل الاستبانة بناء على اقتراحات المحكمين.
- توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، بعد اعتماد صورتها النهائية.

وقد تضمنت الأداة جزأين أساسيين هما:

الجزء الأول: البيانات الأساسية لمجتمع الدراسة وفقا للمتغيرات: (العمل الحالي، والمؤهل العلمي، سنوات الخدمة في العمل الحالي).

الجزء الثاني: شمل على محاور الاستبانة الخمس، وهي: (٧) عبارات تمثل درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات التخطيط، و(٧) عبارات تمثل درجة ممارسة صناعة القرار وحل المشكلات، و(٨) عبارات تمثل درجة ممارسة الاتصال، و(٥) عبارات تمثل درجة ممارسة العلاقات، و(٦) عبارات تمثل درجة التنمية المهنية وقد أجاب أفراد الدراسة عن درجة توافر هذه القيم لدى قائدات المدارس، وفق مقياس ليكرت: (كبيرة، متوسطة، قليلة).

#### ٤/٣- أسلوب تحليل البيانات:

لتحقيق أهداف الدراسة، وتحليل البيانات التي تم تجميعها، فقد تم استخدام العديد من الأساليب الإحصائية كعامل ارتباط بيرسون، ومعامل ألفا كرونباخ، والتكرارات والنسبة المئوية، والمتوسط الحسابي والانحراف المعياري، واختبار تاء (T)، وتحليلها باستخدام برنامج (SPSS)، وتم تحديد طول خلايا المقياس الثلاثي لمحاور الاستبانة، وذلك بتحديد الحد الأعلى والأدنى لهذه الخلايا، كالآتي:

جدول (٢) طول الخلايا بالنسبة لمحاور الاستبانة

المتوسط	درجة التوافر
٣ - ٢,٣٤	كبيرة
٢,٣٣ - ١,٦٧	متوسطة
١,٦٦ - ١	قليلة

#### ٥/٣- قياس صدق وثبات أداة الدراسة:

##### أ- صدق أداة الدراسة:

١. قياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة: تم قياس الصدق الظاهري لأداة الدراسة، وذلك بعرضها على مجموعة من أعضاء هيئة التدريس المختصين، وبعض المشرفات الإداريات بمكتب الإشراف، اللاتي يحملن مؤهلا علميا عاليا في التربية، وقد بلغ عدد المحكمات ١٢ محكمة، وفي ضوء آرائهن تم تعديل بعض العبارات، وحذف بعضها، وإضافة عبارات أخرى.

٢. قياس الصدق الداخلي للأداة: للتأكد من الصدق الداخلي للأداة وتماسك العبارات بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه، فقد تم قياس صدق الاتساق الداخلي للأداة من خلال بيانات استجابات أفراد الدراسة وذلك بحساب معامل ارتباط "بيرسون" بين كل عبارة من عبارات المحور، والدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه.

جدول (٣) معامل ارتباط بيرسون لعبارات المحور بالدرجة الكلية للمحور الذي تنتمي إليه

معامل الارتباط					
م	مهارات التخطيط	مهارات القرار وحل المشكلات	مهارات الاتصال	مهارات العلاقات	مهارات التنمية المهنية
١	**٠,٧٦٧	**٠,٧٥٧	**٠,٧٦٢	**٠,٧٨٦	**٠,٧٨٠
٢	**٠,٧٢٨	**٠,٧٧٥	**٠,٨٣٧	**٠,٧٠٣	**٠,٨١٧
٣	**٠,٨١٣	**٠,٧٥٧	**٠,٧١٢	**٠,٨٢٥	**٠,٨١٠
٤	**٠,٧٦٠	**٠,٧١٦	**٠,٧٢١	**٠,٦٣٤	**٠,٧٣٢
٥	**٠,٨٠٩	**٠,٧٢٨	**٠,٧٥٣	**٠,٨٣٨	**٠,٨٤٠
٦	**٠,٨٠٢	**٠,٦٧٧	**٠,٨٣١		**٠,٨٦٥
٧	**٠,٨٤٩	**٠,٦٦٦	**٠,٩٠٠		
٨			**٠,٨٩٢		

(\*\*) دالة عند ٠,٠١

يتضح من الجدول (٣) أن جميع معامل ارتباط بيرسون دالة إحصائياً عند مستوى (٠,٠١)، مما يشير إلى الاتساق الداخلي بين فقرات المحور والدرجة الكلية للمحور.

ب- ثبات أداة الدراسة:

تم حساب ثبات الأداة باستخدام معادلة ألفا كرونباخ ويوضح الجدول التالي قيمة معامل الثبات لكل جزء من أجزاء الاستبانة.

الجدول (٤) قيم معاملات الثبات لكل محور من محاور الاستبانة

المحور	معامل الثبات
مهارات التخطيط	٠,٨٩٨
مهارات صناعة القرار وحل المشكلات	٠,٨٤٧
مهارات الاتصال	٠,٩١٨
مهارات العلاقات	٠,٨١٢
مهارات التنمية المهنية	٠,٨٩١
كامل الاستبانة	٠,٩٦٥

يتضح من الجدول (٤) أن قيم معاملات الثبات مرتفعة مما يدل على أن الاستبانة تتمتع بدرجة عالية من الثبات، وبالتالي يمكن الاعتماد عليها في التطبيق الميداني للدراسة.

٦/٣- وصف أفراد الدراسة:

• العمل الحالي:

جدول (٥) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب العمل الحالي

العمل الحالي	التكرار	النسبة (%)
قائدة مدرسة	٤١	٣٠,٨
مساعدة مدرسة	٩٢	٦٩,٢
المجموع	١٣٣	١٠٠

يتضح من الجدول (٥) أن ٦٩,٢% من أفراد العينة عملهم الحالي مساعدة بالمدرسة، وأن ٣٠,٨% منهم عملهم الحالي قائدة مدرسة، ويعزى زيادة عدد المساعدات عن عدد القائدات لأن كل مدرسة ثانوية يوجد فيها مساعدة أو مساعدتين، لذلك هم الأكثر عدداً.

• المؤهل العلمي:

جدول (٦) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	التكرار	النسبة (%)
بكالوريوس	١٢٠	٩٠,٢
دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	١٣	٩,٨
المجموع	١٣٣	١٠٠

يتضح من الجدول (٦) أن ٩٠,٢% من أفراد العينة مؤهلهم العلمي بكالوريوس، وأن ٩,٨% منهم مؤهلهم العلمي دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)، وهذا يعطي الاستجابات قوة، إذ أن ٩,٨% مؤهلهم عال.

• سنوات الخدمة في العمل الحالي:

جدول (٧) توزيع أفراد عينة الدراسة حسب سنوات الخدمة في العمل الحالي

سنوات الخدمة	التكرار	النسبة (%)
أقل من ٥ سنوات	٢٧	٢٠,٣
٥ - أقل من ١٠ سنوات	٢٧	٢٠,٣
١٠ سنوات وأكثر	٧٩	٥٩,٤
المجموع	١٣٣	١٠٠

يتضح من الجدول (٧) أن ٥٩,٤% من أفراد العينة سنوات خبرتهم في العمل الحالي من ١٠ سنوات وأكثر، وأن ٢٠,٣% منهم عدد سنوات خبرتهم أقل من ٥ سنوات، وأن ٢٠,٣% منهم عدد سنوات خبرتهم من ٥ - أقل من ١٠ سنوات، وهذا يعطي الاستجابات أكثر مصداقية، إذا أن ٧٩,٧% خبراتهم أكثر من خمس سنوات في عملهم الحالي.

٤- عرض نتائج الدراسة، وتحليلها وتفسيرها:

١/٤- عرض نتائج الدراسة المتعلقة بأسئلة الدراسة:

١- إجابة السؤال الأول: ما درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات التخطيط من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول (٨) يبين رأي أفراد الدراسة حول مهارات التخطيط

م	العبارة	درجة التوافر			الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة		
١	تحمل قائدة المدرسة رؤية مستقبلية لتطوير المدرسة.	٨١	٤٧	٥	٢,٥٧	٣
		٦٠,٩ %	٣٥,٣	٣,٨		
٢	تلم قائدة المدرسة بالسياسات واللوائح والأنظمة ذات الصلة بموقعها القيادي.	٨١	٤٥	٧	٢,٥٦	٤
		٦٠,٩ %	٣٣,٨	٥,٣		
٣	تمتلك قائدة المدرسة القدرة على تحديد الأهداف، ورسم سبل تحقيقها	٩٢	٣١	١٠	٢,٦٢	١
		٦٩,٢ %	٢٣,٣	٧,٥		
٤	تمتلك قائدة المدرسة القدرة على الموازنة بين كثرة المتطلبات.	٨٦	٣٦	١١	٢,٥٦	٥
		٦٤,٧ %	٢٧,١	٨,٣		
٥	تتمتع قائدة المدرسة بالمرونة في التخطيط	٦٤	٤٢	٢٧	٢,٢٨	٧
		٤٨,١ %	٣١,٦	٢٠,٣		
٦	تدرك قائدة المدرسة المواقف الجديدة، وما تتطلبه من تصرف	٧٢	٤٤	١٧	٢,٤١	٦
		٥٤,١ %	٣٣,١	١٢,٨		
٧	تبني قائدة المدرسة خططها التربوية والإدارية في ضوء الأنظمة والخطط والتعليمات.	٨٩	٣٣	١١	٢,٥٩	٢
		٦٦,٩ %	٢٤,٨	٨,٣		

المتوسط الحسابي العام = ٢,٥١، الانحراف المعياري العام = ٠,٥١٥

يتضح من الجدول (٨) أن درجة الموافقة على عبارات محور مهارات التخطيط كانت كبيرة، وبمتوسط حسابي ٢، ٥١، ويمكن تفسير هذه النتائج كالآتي:

١. تمتلك قائدة المدرسة القدرة على تحديد الأهداف، ورسم سبل تحقيقها، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٢) مما يدل على أن درجة التوافر كبيرة، ويمكن تفسير ذلك لتوافر التنظيمات واللوائح المنظمة لذلك، والتي تساعد قائد المدرسة على رسم الخطة الدراسية بداية كل عام دراسي، وآليات تنفيذها، كما وأنه يوجد متابعة من الجهات العليا لهذه الجزئية في العمل، وأن أي خلل فيها يكون واضحا.
  ٢. تبنى قائدة المدرسة خططها التربوية والإدارية في ضوء الأنظمة والخطط والتعليمات. حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٩) مما يدل على أن درجة التوافر كبيرة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على سعة اطلاع قائدات المدارس على قوانين العمل ولوائحها، وحرصهم على تطبيقها والالتزام بها من خلال الخطط التربوية، كما أن أحد معايير ترشيح وتقييم مديرات المدارس، إدراكها وفهمها للوائح والأنظمة.
  ٣. تحمل قائدة المدرسة رؤية مستقبلية لتطوير المدرسة. حيث جاءت بالترتيب الثالث بمتوسط حسابي بلغ (٢, ٥٧) مما يدل على أن الموافقة بدرجة كبيرة لدى أفراد العينة على امتلاك قائدة المدرسة لرؤية مستقبلية وتطويرية للمدرسة، وهذه إحدى المهارات القيادية التي أشارت الدراسات السابقة لأهميتها وضرورة توفرها بالقائد التربوي، مثل دراسة آل ناجي (٢٠١٤م) والشهري (٢٠١٣م).
  ٤. تتمتع قائدة المدرسة بالمرونة في التخطيط، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٢٨) مما يدل على أن درجة التوافر كبيرة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة بأن قائدة المدرسة يتقبل التغيير، بل وتسعى له بحيث تصبح إدارة متجددة، فالخطط المدرسية التي تعتمد على المرونة في أدائها ووسائلها تحقق أهدافها بنجاح وتميز.
- ويتضح من المتوسط الحسابي العام والبالغ (٢,٥١) أن درجة التوافر على عبارات محور مهارات التخطيط كبيرة، وهو ما تؤيده كثير من نتائج الدراسات السابقة، فقد اتفقت هذه الدراسة مع دراسة (البطي، ٢٠١٤م)، ودراسة (العتيبي، ٢٠١٠م)، ودراسة (الكلابي، ٢٠١١م) على توافر مهارات التخطيط بدرجة كبيرة.

٢- إجابة السؤال الثاني: ما درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات صناعة القرار وحل المشكلات من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول (٩) يبين رأي أفراد الدراسة حول مهارات صناعة القرار وحل المشكلات

م	العبرة	درجة التوافر			المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة			
١	تمتلك قائدة المدرسة القدرة على حل المشكلات التعليمية والإدارية التي تواجه المدرسة.	٧١	٤٧	١٥	٢,٤٢	٠,٦٨٨	٤
		٥٣,٤	٣٥,٣	١١,٣			
٢	تقدم قائدة المدرسة حلاً للمشكلات المتعلقة بالطالبات بالتعاون مع أوليا الأمور.	٨٠	٤٣	١٠	٢,٥٣	٠,٦٣٥	٣
		٦٠,٢	٣٢,٣	٧,٥			
٣	تتمتع قائدة المدرسة بالقدرة على إدارة الصراع التنظيمي بين العاملات بالمدرسة.	٦٧	٤٨	١٨	٢,٣٧	٠,٧١٢	٥
		٥٠,٤	٣٦,١	١٣,٥			
٤	تمتلك قائدة المدرسة القدرة على تحمل ضغوط العمل.	٩١	٣٣	٩	٢,٦٢	٠,٦١٢	١
		٦٨,٤	٢٤,٨	٦,٨			
٥	تطبق قائدة المدرسة الخطوات العلمية في اتخاذ القرارات.	٢٧	٥٣	٥٣	١,٨٠	٠,٧٥٣	٧
		٢٠,٣	٣٩,٨	٣٩,٨			
٦	تدير قائدة المدرسة الاجتماعات بفاعلية وكفاءة.	٨٦	٣٧	١٠	٢,٥٧	٠,٦٣١	٢
		٦٤,٧	٢٧,٨	٧,٥			
٧	تسير قائدة المدرسة في عملها وفق أسس وقواعد ثابتة.	٥١	٥١	٣١	٢,١٥	٠,٧٧٤	٦
		٣٨,٣	٣٨,٣	٢٣,٣			

المتوسط الحسابي العام = ٢,٣٥، الانحراف المعياري العام = ٠,٤٩٧

يتضح من الجدول (٩) أن درجة الموافقة على عبارات محور مهارات صناعة القرار وحل المشكلات كانت كبيرة، بمتوسط حسابي (٢,٣٥)، وقد يعود ذلك إلى أن



عملية صنع القرارات وحل المشكلات في المهام والوظائف الإدارية تمثل جوهر الإدارة وأحد عناصرها المهمة، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البطي (٢٠١٤م)، ودراسة حورية (٢٠١٣م). ويمكن تفسير أهمها كالاتي:

١. تمتلك قائدة المدرسة القدرة على تحمل ضغوط العمل. حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٢) مما يدل على أن درجة التوافر كبيرة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة أن قائدة المدرسة تمتلك المقدرة على تحمل الضغوط المختلفة، في بيئة العمل، فهي تتعامل مع فئات مختلفة وثقافات متنوعة، ومشاكل وصعوبات خاصة بكل فئة.
٢. تدير قائدة المدرسة الاجتماعات بفاعلية وكفاءة. حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٧) مما يدل على أن درجة التوافر كبيرة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة أن قائدة المدرسة تمتلك مهارات إدارة الاجتماعات بفاعلية وكفاءة.
٣. تقدم قائدة المدرسة حلا للمشكلات المتعلقة بالطالبات بالتعاون مع أوليا الأمور. حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٣) مما يدل على أن درجة التوافر كبيرة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة أن قائدة المدرسة تساهم في حل المشكلات الاجتماعية والدراسية لطلاب المدرسة، وهو ما ينعكس إيجابا على البيئة التعليمية.
٤. تطبق قائدة المدرسة الخطوات العلمية في اتخاذ القرارات، حيث بلغ المتوسط الحسابي (١,٨٠) مما يدل على أن درجة التوافر متوسطة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة لهذه العبارة بدرجة متوسطة، ويمكن تفسير ذلك بسبب عدم وجود أنظمة وتعليمات واضحة لقائدة المدرسة تنظم عملية اتخاذ القرارات أو تساعدن في حل المشكلات بطريقة علمية منظمة، وهنا تبرز أهمية الدورات التدريبية التي تتناول هذه المشاكل بطريقة علمية.

٣- إجابة السؤال الثالث: ما درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات الاتصال من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول (١٠) يبين رأي أفراد الدراسة حول مهارات الاتصال

م	العبارة	درجة التوافر			الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة		
١	تمتلك قائدة المدرسة القدرة على تمثيل المدرسة في الاجتماعات التربوية والتعليمية.	١٠٤	٢٤	٥	٠,٥١٧	٥
		% ٧٨,٢	١٨	٣,٨		
٢	تسعى قائدة المدرسة للتخلي عن الشكل التقليدي للاتصالات بالمدرسة، والتحول للاتصالات الإلكترونية.	٩٣	٣٢	٨	٠,٥٩٥	٨
		% ٦٩,٩	٢٤,١	٦		
٣	توظف قائدة المدرسة تقنية الحاسب في عملية الاتصالات الإدارية والمكتبية.	١٢٠	١١	٢	٠,٣٦٢	١
		% ٩٠,٢	٨,٣	١,٥		
٤	تعمل قائدة المدرسة على رفع كفاءة إنتاجية العاملات بالمدرسة من خلال التقنيات الحديثة.	١٠٨	٢٠	٥	٠,٥٠٢	٤
		% ٨١,٢	١٥	٣,٨		
٥	تمتلك قائدة المدرسة القدرة على التواصل مع الهيئات والمنظمات الخارجية.	٩١	٣٧	٥	٠,٥٥٣	٧
		% ٦٨,٤	٢٧,٨	٣,٨		
٦	تستخدم قائدة المدرسة البريد الإلكتروني في إنجاز أعمال المدرسة بكفاءة عالية.	١١٤	١٥	٤	٠,٤٥٢	٢
		% ٨٥,٧	١١,٣	٣		
٧	تستخدم قائدة المدرسة مهارات التفويض بفاعلية.	٩٨	٢٧	٨	٠,٥٨٥	٦
		% ٧٣,٧	٢٠,٣	٦		
٨	تتواصل قائدة المدرسة بلغة عربية سليمة	١٠٦	٢٤	٣	٠,٤٧١	٣
		% ٧٩,٧	١٨	٢,٣		
المتوسط الحسابي العام = ٢,٧٤، الانحراف المعياري العام = ٠,٤٠٦						

يتضح من الجدول (١٠) أن درجة الموافقة على عبارات محور مهارات الاتصال كانت كبيرة، بمتوسط حسابي (٢,٧٤)، وقد تعود هذه النتيجة لإدراك قائدات المدارس لأهمية عملية الاتصال، التي تمثل حلقة الوصل بين الإدارة ومنسوبات المدرسة، وأن وجود شبكة اتصالات فعالة ينظمها القائد ويحدد مجالاتها، تعد من عوامل نجاح العمل القيادي الإداري، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البطي (٢٠١٤). ويمكن تفسير أهمها كالتالي:

١. توظف قائدة المدرسة تقنية الحاسب في عملية الاتصالات الإدارية والمكتبية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٩) مما يدل على أن درجة التوافر كبيرة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تعزيز قائد للتقنية واستخدام الحاسب، وتعزو الباحثة ذلك إلى التطور الكبير الذي تشهده وزارة التعليم واستخدامها للبوابة الإلكترونية في كل تعاملاتها التعليمية سواء ما يختص بالمعلم أو الطالب أو ولي الأمر أو التعاملات الإلكترونية بين المدرسة وإدارة التعليم. وهذا ما دعت إليه ندوة التحول نحو القيادة المدرسية الرقمية الأخيرة والتي كانت بتاريخ ٢٥/٣/٢٠١٤.

٢. تستخدم قائدة المدرسة البريد الإلكتروني في إنجاز أعمال المدرسة بكفاءة عالية. حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٨٣) مما يدل على أن درجة التوافر كبيرة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن جميع تعاملات المدرسة أصبحت ترسل وتستقبل من خلال البريد الإلكتروني الذي يعتبر جزء من منظومة التعاملات الإلكترونية بالوزارة.

٣. تتواصل قائدة المدرسة بلغة عربية سليمة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٧٧) مما يدل على أن درجة التوافر كبيرة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أهمية استخدام اللغة العربية السليمة في تواصل قائدات المدرسة مع معلماتها وطالباتها وأولياء الأمور، مما يعزز من مكانة لغتنا العربية.

٤. تسعى قائدة المدرسة للتخلي عن الشكل التقليدي للاتصالات بالمدرسة، والتحول للاتصالات الإلكترونية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٤) مما يدل على أن درجة التوافر كبيرة، وقد جاءت هذه العبارة بالمرتبة الأخيرة من حيث الموافقة - على أنها جاءت بدرجة كبيرة - وذلك أنه ليس من أولويات القائد توظيف المستجدات لصالح المدرسة، فالقادة حريصون غالباً على ما يتقنونه، وذلك لسهولة التعامل معه، بعكس المستجدات التي تتطلب خبرة أكبر في التعامل معها، وتفكير إبداعي لدى القائد، وهو ما تؤيده دراسة (حورية، ٢٠١٣م) أن من أهم المعوقات ندرة برامج التدريب لكل جديد، وخصوصاً فيما يتعلق بالاتصالات الإلكترونية.

٤-إجابة السؤال الرابع: ما درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات العلاقات من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول (١١) يبين رأي أفراد الدراسة حول مهارات العلاقات

م	العبارة	درجة التوافر			المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة			
١	تأخذ قائدة المدرسة بمبدأ العلاقات الإنسانية في العمل.	٩١	٣٣	٩	٢,٦٢	٠,٦١٢	٣
		٦٨,٤	٢٤,٨	٦,٨			
٢	تحقق قائدة المدرسة المساواة بين العاملين بالمدرسة.	٩٢	٣٨	٣	٢,٦٧	٠,٥١٨	١
		٦٩,٢	٢٨,٦	٢,٣			
٣	تمكن قائدة المدرسة منسوبيها من إبداء آرائهم بكل حرية.	٩٦	٣٠	٧	٢,٦٧	٠,٥٧٤	٢
		٧٢,٢	٢٢,٦	٥,٣			
٤	تتعامل قائدة المدرسة باحترام مع قضايا منسوبات المدرسة.	٨٣	٤٠	١٠	٢,٥٥	٠,٦٣٣	٥
		٦٢,٤	٣٠,١	٧,٥			
٥	تفوض قائدة المدرسة السلطات، وتمنح الصلاحيات وفق أسس وضوابط تنظيمية.	٨١	٤٤	٨	٢,٥٥	٠,٦٠٩	٤
		٦٠,٩	٣٣,١	٦			

المتوسط الحسابي العام = ٢,٦١، الانحراف المعياري العام = ٠,٤٤٦

يتضح من الجدول (١١) أن درجة الموافقة على عبارات محور مهارات العلاقات كانت كبيرة، بمتوسط حسابي (٢,٦١)، وتعزي الباحثة هذه النتيجة، لإدراك قائدات المدارس لأهمية العلاقات القائمة في المدرسة، حيث أن توفير العلاقات الإنسانية بين القائدة والعاملات معها، من العوامل التي تساعد في خلق مناخ تنظيمي جيد، تسوده المحبة والتعاون والتفاهم، وتتفق هذه النتيجة مع دراسة البطي(٢٠١٤م). ويمكن تفسير أهمها كالاتي:

١. تحقق قائدة المدرسة المساواة بين العاملين بالمدرسة. حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٧) مما يدل على أن درجة التوافر كبيرة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن قائدة المدرسة تتمتع بالقدرة على التعامل مع جميع العاملات بشكل مرضي.
٢. تمكن قائدة المدرسة منسوباتها من إبداء آرائهن بكل حرية، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٧) مما يدل على أن درجة التوافر كبيرة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على تمكين قائدة المدرسة إبداء الآراء بكل حرية لمنسوباتها، وذلك لوجود أنظمة داخل المدرسة على مستوى المجالس واللجان، تدعو أعضائها لإبداء آراءهم، والمشاركة في القرارات المدرسية، وهو ما تؤيده كثير من الدراسات، فقد أوصت دراسة (الكلاي، ٢٠١١م) بالاهتمام بإبداء الآراء لدى العاملين، وتوسيع المشاركة في صناعة القرارات.
٣. تأخذ قائدة المدرسة بمبدأ العلاقات الإنسانية في العمل، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٢) مما يدل على أن درجة التوافر كبيرة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة حيث تعزو الباحثة ذلك لإدراك قائدة المدرسة ووعيها بأهمية العلاقات الإنسانية، في نمو الشعور بالانتماء للعمل والإبداع فيه، والتقليل من المشاحنات، وهذا يأتي من خلقنا الإسلامي وقيمنا الدينية السامية.
٤. تفوض قائدة المدرسة السلطات، وتمنح الصلاحيات وفق أسس وضوابط تنظيمية. حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٥) مما يدل على أن درجة التوافر كبيرة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن قائدة المدرسة تمارس مهام عملها بطريقتها الخاصة، وذلك بسبب حذر كثير من القادة الخروج عن السياق التنظيمي، وعدم وجود آلية للإبداع والتميز بهذا الأمر، والذي يستدعي وجود برامج تدريبية لقادة المدارس، وإيجاد دليل إجرائي لتطبيق مثل هذا المدخل.

٥-إجابة السؤال الخامس: ما درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات التنمية المهنية من وجهة نظر أفراد الدراسة؟

جدول (١٢) يبين رأي أفراد الدراسة حول مهارات التنمية المهنية

م	العبارة	درجة التوافر			المتوسط	الانحراف المعياري	الترتيب
		كبيرة	متوسطة	قليلة			
١	توفر قائدة المدرسة الفرص لنمو قدرات ومهارات أعضاء المدرسة.	٦٨	٤٧	١٨	٢,٣٨	٠,٧١٤	٦
		٥١,١	٣٥,٣	١٣,٥			
٢	تشجع قائدة المدرسة على التجديد والابتكار في العمل.	٧٦	٤٤	١٣	٢,٤٧	٠,٦٦٩	٥
		٥٧,١	٣٣,١	٩,٨			
٣	توفر قائدة المدرسة للعاملين معها الوقت اللازم لإتجاز مهامهم.	٨٨	٣٩	٦	٢,٦٢	٠,٥٧٤	٣
		٦٦,٢	٢٩,٣	٤,٥			
٤	تشرك قائدة المدرسة أعضاء المدرسة في تطوير برامج المدرسة.	٩١	٣٩	٣	٢,٦٦	٠,٥٢١	١
		٦٨,٤	٢٩,٣	٢,٣			
٥	تضع قائدة المدرسة استراتيجية واضحة لتطوير أداء أعضاء المدرسة.	٩٦	٢٩	٨	٢,٦٦	٠,٥٨٩	٢
		٧٢,٢	٢١,٨	٦			
٦	تختار قائدة المدرسة الأساليب والأدوات المناسبة لتطوير أداء منسوبي المدرسة.	٨٦	٣٦	١١	٢,٥٦	٠,٦٤٤	٤
		٦٤,٧	٢٧,١	٨,٣			

المتوسط الحسابي العام = ٢,٥٥، الانحراف المعياري العام = ٠,٥٠٠

يتضح من الجدول (١٢) أن درجة الموافقة على عبارات محور مهارات التنمية المهنية كانت كبيرة، بمتوسط حسابي (٢,٥٥)، ويمكن تفسير أهمها كالآتي:

١- تشرك قائدة المدرسة أعضاء المدرسة في تطوير برامج المدرسة. حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٦) مما يدل على أن درجة التوافر كبيرة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة، وتعزي الباحثة ذلك إلى أن قائدات المدارس يدركن أن إعطاء الفرصة لكل فرد في المجتمع التعليمي لممارسة أدوار القيادة المناسبة،

- وتحمل المسؤولية مع إعطائه السلطة المناسبة لممارسة هذه الأدوار سيساهم في تطوير المدرسة وبرنامجها بشكل فعال.
- ٢- تضع قائدة المدرسة استراتيجية واضحة لتطوير أداء أعضاء المدرسة، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٦٦) مما يدل على أن درجة التوافر كبيرة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن قائدة المدرسة تخصص ضمن خططها السنوية بنوداً لتطوير أداء منسوبات المدرسة، فأحد مجالات الخطة المعتمدة من وزارة التعليم هو (التنمية المهنية للعاملين).
- ٣- توفر قائدة المدرسة للعاملين معها الوقت اللازم لإنجاز مهامهم، جاءت ثالثاً بمتوسط حسابي (٣,٦٢)، وهذا يدل على توفر مهارة إدارة الوقت بشكل مرتفع لدى عينة الدراسة، ومراعاة ظروف ومهام العاملات معهن بشكل جيد.
- ٤- توفر قائدة المدرسة للعاملين معها الوقت اللازم لإنجاز مهامهم، حيث بلغ المتوسط الحسابي (٢,٥٦)، مما يدل على أن درجة التوافر فيها كبيرة، وهذا يدل على أن هناك موافقة بين أفراد الدراسة على أن قائدة المدرسة تقدر ظروف شاغلات الوظائف التعليمية عند توزيع العمل والوقت المطلوب منهم، ويفسر ذلك بإيمان قائدة المدرسة بالاهتمام بظروف العاملات، وأن هذا ينعكس إيجاباً على أداء العاملات، ويتفق هذا مع ما أوصت به دراسة (عسيري، ٢٠١٠م) بالحرص على القيم الشخصية لدى العاملين، وتقديمها على غيرها من القيم، مما يحدث انسجاماً وتوافقاً على المستوى الفردي، ويحسن من أداء العاملين.

ويمكن استخلاص ترتيب المهارات القيادية وفق استجابات أفراد الدراسة

كالاتي:

جدول (١٣) يبين ترتيب المهارات القيادية

م	القيم	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الترتيب
١	مهارات التخطيط	٢,٥١	٠,٥١٥	٤
٢	مهارات صناعة القرار وحل المشكلات	٢,٣٥	٠,٤٩٧	٥
٣	مهارات الاتصال	٢,٧٤	٠,٤٠٦	١
٤	مهارات العلاقات	٢,٦١	٠,٤٤٦	٢
٥	مهارات التنمية المهنية	٢,٥٥	٠,٥٠٠	٣

ينضح من الجدول (١٣) أن القيم تترتب وفق الترتيب التالي:

أنت مهارات الاتصال أولاً بمتوسط حسابي (٢,٧٤)، ثم مهارات العلاقات، بمتوسط حسابي (٢,٦١)، تبعها مهارات التنمية المهنية، بمتوسط حسابي (٢,٥٥)، ثم مهارات التخطيط، بمتوسط حسابي (٢,٥١)، وحصلت مهارات صناعة القرار وحل المشكلات على الترتيب الأخير بمتوسط حسابي (٢,٣٥) وكلها درجة توافرها كانت كبيرة، وهذا يتفق مع دراسة البطي (٢٠١٤م)، ويختلف مع دراسة الكلابي (٢٠١١م)، ودراسة حورية (٢٠١٣) ويمكن تفسير ترتيب المهارات لدى المجيبين أن مهارات الاتصال جاءت في المرتبة الأولى لأنها من وجهة نظر قائدات المدارس وضرورية لصنع القرار الفعال، فهو الوسيلة التي تنتقل عبرها المعلومات المتعلقة بالقرارات وهو أساسي لتنفيذ القرارات، والاتصال في المدارس سواء كان مكتوباً أو شفوياً، رسمياً أو غير رسمي، يكون متوجهاً نحو تحقيق الأهداف التربوية، ثم تبع ذلك مهارات العلاقات، لارتباطها بالجانب النفسي الوجداني لدى القادة، ولأهميتها من حيث نجاح الإدارة من عدمها، وتأتي مهارات صناعة القرار وحل المشكلات بالدرجة الأخيرة لترتيب المهارات - على أنها حصلت على درجة كبيرة- لدى المجيبين، حيث ترى الباحثة أن عملية صنع القرار تمثل لب العملية الإدارية، ومحورها الذي تدور حوله باقي العمليات الإدارية، مما يتطلب أن يمتلك القادة الكفاءة والقدرة على صنع القرارات الإدارية واتخاذها بصفة علمية.

٦- إجابة السؤال السادس: هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة (٠,٠٥) بين إجابات أفراد الدراسة تعزى لمتغيرات الدراسة؟

- اختبار تاء (T) لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير العمل الحالي:

جدول (١٤) يوضح اختبار (T) لبيان الفروق بين إجابات أفراد الدراسة بحسب متغير العمل الحالي

القيم	العمل الحالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
مهارات التخطيط	قائدة مدرسة	٢,٦٣	٠,٤٤١	١٣١	١,٨٨	٠,٠٦١
	مساعدة مدرسة	٢,٤٥	٠,٥٣٨			
مهارات صناعة	قائدة مدرسة	٢,٤١	٠,٥٣١	١٣١	١,٠٣	٠,٣٠٢



القيم	العمل الحالي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
القرار وحل المشكلات	مساعدة مدرسة	٢,٣٢	٠,٤٨١			
مهارات الاتصال	قائدة مدرسة	٢,٨٣	٠,٣٠٠	١٣١	١,٧٦	٠,٠٨١
	مساعدة مدرسة	٢,٧٠	٠,٤٤٠			
مهارات العلاقات	قائدة مدرسة	٢,٦٩	٠,٤٣٨	١٣١	١,٥٠	٠,١٣٤
	مساعدة مدرسة	٢,٥٧	٠,٤٤٦			
مهارات التنمية المهنية	قائدة مدرسة	٢,٦٩	٠,٤١٨	١٣١	٢,١٩	*٠,٠٣٠
	مساعدة مدرسة	٢,٤٩	٠,٥٢٢			

(\* دالة عند ٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٤) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مهارات التخطيط، ولا مهارات صناعة القرار وحل المشكلات، ولا مهارة العلاقات، ولا مهارات الاتصال، حيث بلغ معاملات T كلها أكبر من (٠,٠٥).
- توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مهارات التنمية المهنية لصالح من عملهم الحالي قائدة مدرسة، حيث بلغ معامل T (٢,١٩) عند درجة حرية (١٣١) ومستوى دلالة (٠,٠٣٠) وهو أصغر من (٠,٠٥). وتفسر الباحثة هذه الفروق بقرب قائدة المدرسة من العاملات بالمدرسة ومسؤوليتها المباشرة في تقييم الأداء الوظيفي وحضور الحصص والعلاقة المباشرة مع المعلمة، وبالتالي فهي الأقرب لتحديد الاحتياجات المهنية لمنسوبات مدرستها أكثر من المساعدات الإداريات.

- اختبار تاء (T) لمعرفة الفروق الإحصائية للمحاور بالنسبة لمتغير المؤهل العلمي:

جدول (١٥) يوضح اختبار (T) لبيان الفروق بين إجابات أفراد الدراسة بحسب متغير المؤهل العلمي

القيم	المؤهل العلمي	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	درجة الحرية	قيمة T	الدلالة الإحصائية
مهارات التخطيط	بكالوريوس	٢,٥١	٠,٥٠٨	١٣١	٠,١٣١	٠,٨٩٦
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	٢,٤٩	٠,٥٩٩			
مهارات صناعة القرار وحل المشكلات	بكالوريوس	٢,٣٦	٠,٤٨٦	١٣١	١,٠٨	٠,٢٧٩
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	٢,٢٠	٠,٥٩٣			
مهارات الاتصال	بكالوريوس	٢,٧٥	٠,٣٩٢	١٣١	٠,٦٨٢	٠,٤٩٦
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	٢,٦٧	٠,٥٢٦			
مهارات العلاقات	بكالوريوس	٢,٦٢	٠,٤٢٧	١٣١	٠,٧٤٣	٠,٤٥٩
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	٢,٥٢	٠,٦٠٢			
مهارات التنمية المهنية	بكالوريوس	٢,٥٧	٠,٤٨٧	١٣١	١,٠٣	٠,٣٠٤
	دراسات عليا (ماجستير، دكتوراه)	٢,٤٢	٠,٦١٠			

(\* دالة عند ٠,٠٥)

يتبين من الجدول (١٥) ما يلي:

- لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد العينة حول مهارات التخطيط، ولا مهارات صناعة القرار وحل المشكلات، ولا مهارات الاتصال، ولا مهارات العلاقات، ولا مهارات التنمية المهنية، تعزى لمتغير المؤهل العلمي، وهذا يتفق مع دراسة حورية (٢٠١٣م)، ودراسة البطي (٢٠١٤). حيث بلغ معاملات T أكبر من (٠,٠٥)

ويمكن تفسير ذلك أن الخلفية العلمية، والثقافية لدى قادة المدارس ووكلائهم متقاربة جدا، لذا تبين عدم وجود دلالة إحصائية.

#### ٥- أهم النتائج والتوصيات والمقترحات:

##### ١/٥- أهم النتائج:

من خلال استعراض نتائج الدراسة، يمكن التوصل إلى الآتي:

- أولا: أن أفراد الدراسة متفوقون بدرجة "كبيرة" على جميع المحاور: درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات التخطيط، ومهارات صناعة القرار وحل المشكلات، ومهارات الاتصال، ومهارات العلاقات، ومهارات التنمية المهنية.
- ثانيا: أن مهارات الاتصال حصلت على الترتيب الأول حسب أهميتها لأفراد الدراسة، تبعثها مهارات العلاقات، فمهارات التنمية المهنية، ثم مهارات التخطيط، وأخيرا مهارات صناعة القرار وحل المشكلات.
- ثالثا: أشارت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية في استجابات أفراد الدراسة في جميع محاور الاستبانة تعزى لمتغيرات الدراسة (العمل الحالي، المؤهل العلمي، سنوات الخدمة في العمل الحالي)، إلا في محور درجة ممارسة قائدات المدارس لمهارات التنمية المهنية لصالح قائدات المدارس.

##### ٢/٥- التوصيات:

بناء على ما تم التوصل إليه من النتائج يمكن التقدم بالتوصيات التالية:

- المحافظة على الدرجة العالية لدرجة ممارسة المهارات القيادية لدى قائدات المدارس الثانوية الحكومية في مدينة الرياض، وذلك بإعداد برامج تدريبية أثناء الخدمة، تأخذ صفة الاستمرارية.
- إعطاء أهمية للمهارات القيادية عند إعداد البرامج التدريبية وورش العمل للقيادات المدرسية وخاصة في مجال التخطيط، وصناعة القرار وحل المشكلات، حيث تبين أن ممارسة هذه المهارات كان الأقل من قبل قائدات المدارس.

- التعاون مع أعضاء هيئة التدريس في الجامعات السعودية، وخاصة في أقسام الإدارة التربوية، لإعطاء دورات تدريبية في المهارات القيادية وأهميتها، وزيادة تأهيل القائدات.
- أن يدرج صانعوا القرار في وزارة التربية والتعليم، المهارات القيادية، ضمن معايير اختيارهم لقواد وقائدات المدارس.

### ٣/٥-المقترحات:

- في ضوء نتائج وتوصيات الدراسة، تقترح الباحثة القيام بالدراسات التالية:
- إعداد دراسات مماثلة لمراحل تعليم أخرى، وفق مدخل إداري حديث.
- دراسات تتبعيه لقياس فعالية المهارات القيادية لدى مديري المدارس ومديرياتها على مستوى الوزارة، بحيث تجرى بشكل سنوي بعد حصولهم على دورات تأهيلية لرفع مستوى الفعالية.
- إعداد دراسة: نموذج مقترح لتطوير قائدات المدارس بالتعليم العام بالمملكة العربية السعودية في ضوء الخبرات الدولية.
- إعداد دراسة: الاحتياجات التدريبية لشاغلي الوظائف القيادية في مدارس التعليم العام.

## المراجع:

- أبو زعيتر، منير حسن (٢٠٠٩م). درجة ممارسة مديري المدارس الثانوية بمحافظات غزة للمهارات القيادية وسبل تطويرها، رسالة ماجستير غير منشور، كلية التربية، الجامعة الإسلامية، غزة.
- البرازي، مبارك، (تطوير إدارة المدرسة الابتدائية في دولة الكويت وفقا لمعايير الجودة). رسالة ماجستير، مصر، كلية التربية، جامعة طنطا، ٢٠٠٦م.
- البدرى، طارق. (٢٠٠١م) الأساليب القيادية والإدارية في المؤسسات التعليمية. دار الفكر للطباعة والنشر، عمان، الأردن.
- البطي، عبد الله محمد(٢٠١٤). الكفايات القيادية لرؤساء الأقسام الأكاديمية في جامعة حائل، مجلة العلوم التربوية والنفسية، المجلد ١٥، العدد ٢، يونيو ٢٠١٤.
- بلبسي، فانتة جميل محمد (٢٠٠٧م). درجة ممارسة المهام القيادية لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية الحكومية في فلسطين، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية الدراسات العليا، جامعة النجاح، نابلس.
- الحارثي، سعد عائض(٢٠٠٨م). درجة ممارسة مديري مراكز الإشراف التربوي للمهارات القيادية من وجهة نظرهم والمشرفين التربويين لديهم، رسالة ماجستير، غير منشورة، جامعة مؤتة، مؤتة.
- حورية، علي حسين (٢٠١٣م). فعالية القيادة الإدارية لدى مديري ومديرات المدارس الحكومية التابعة لإدارة التربية والتعليم في المدينة المنورة، دراسات العلوم التربوية، المجلد ٤٠، ملحق ١، ٢٠١٣م.
- دباش، حسين بن أحمد حسين(٢٠١٣م). درجة توافر المهارات القيادية بإدارات رعاية الموهوبين بالمملكة العربية السعودية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، مكة المكرمة.
- السعود، راتب، وحسنين، إبراهيم(٢٠١٦م). التنمية المهنية للقيادات الإدارية التربوية: اتجاهات معاصرة. عمان: دار صفاء للنشر.
- السكارنة، بلال خلف(٢٠١٠). القيادة الإدارية الفعالة، عمان، دار المسيرة للنشر.
- عبد الجبار، صبري (٢٠٠٩م). المهارات القيادية لدى مديري أقسام المديرية العامة للتربية في محافظة ديالى، العدد الثاني والعشرين، مجلة الفتح.
- الشهري، محمد منصور(٢٠١٣م). درجة ممارسة مديري المدارس التابعة لمشروع الملك عبد الله بن عبد العزيز لتطوير التعليم العام بمدينة مكة المكرمة للمهارات القيادية، رسالة ماجستير، غير منشورة، كلية التربية، جامعة أم القرى.

- شاهين، عبير مرشد محمد(٢٠١١م). درجة ممارسة المديرين الجدد للمهارات القيادية في المدارس الحكومية في محافظة غزة من وجهة نظر نظريهم وسبل تنميتها، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة غزة، فلسطين.
- شهاب، شهر زاد محمد(٢٠٠٩م). أثر برنامج تدريبي لرفع المهارات القيادية الإدارية والتربوية لمديري المدارس الابتدائية في محافظة نينوى، بحث منشور، مجلة الدراسات التربوية، العدد الثامن، العراق.
- العاجز، فؤاد، وآخرون، (٢٠١٢م)، الاتجاهات المعاصرة في الإدارة المدرسية، ط١، فلسطين، الجامعة الإسلامية.
- عبدالباقي، صلاح الدين (٢٠٠٣). السلوك التنظيمي مدخل سلوكي معاصر، الإسكندرية، دار الجامعية الجديدة.
- العتيبي، نواف(٢٠٠٩). الأنماط القيادية والسمات الشخصية لمديري المدارس وعلاقتها بالروح المعنوية للمعلمين في محافظة الطائف التعليمية، رسالة ماجستير، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.
- عابدين، محمد عبد القادر(٢٠١٢م). الإدارة المدرسية الحديثة، ط٣، دار الشروق، عمان.
- عثمان، محمد الصائم(٢٠١٤م). الإدارة المدرسية ومتطلبات الجودة الشاملة، مكتبة الرشد، الرياض.
- العجمي، محمد(٢٠١٠). الاتجاهات الحديثة في القيادة الإدارية والتنمية البشرية، دار المسيرة للنشر، عمان.
- العجمي، محمد حسنين(٢٠١٣م). الإدارة والتخطيط التربوي النظرية والتطبيق، ط٣، عمان، الأردن، دار المسيرة.
- العسيري، فاطمة زكري (٢٠١٠م). تطوير المهارات الإدارية والفنية لمديرات المدارس الثانوية في ضوء مدخل التنمية الذاتية، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية التربية، جامعة الملك خالد، أبها.
- العمري، خالد. (٢٠٠٠). الموجه قائد للتغيير والتطوير التربوي". ورقة عمل مقدمة للمؤتمر الأول للتوجيه التربوي، أبو ظبي، (٢-٣ نيسان ٢٠٠٠).
- الغامدي، عبد الرحمن غرم الله سعد(٢٠١٤م). القيادة التشاركية مدخل استراتيجي لتطوير إدارة مدارس التعليم العام في المملكة العربية السعودية، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض.
- القحطاني، سالم (٢٠٠١م). القيادة الإدارية، التحول نحو نموذج القيادي العالمي، جامعة الملك سعود، الرياض.

- الكلابي، عبد الرحمن عباس (٢٠١١). القدرات القيادية للمديرين وعلاقتها بالرضا الوظيفي للمعلمين في المدارس الثانوية الحكومية للبنين بالمدينة المنورة، رسالة ماجستير غير منشورة كلية التربية، جامعة طيبة، المدينة المنورة، السعودية.
- محمد، ماهر أحمد حسين (٢٠١٣م). الإدارة التربوية، ط٢، مكتبة المتنبّي، الدمام.
- مرسي، محمد، (٢٠٠٤م)، الإدارة التعليمية أصولها وتطبيقاتها، الأردن، عالم الكتب للنشر والتوزيع.
- مشروع الملك عبد الله لتطوير التعليم (٥١٤٣٥) دليل بناء خطة تطوير المدرسة، الرياض، شركة تطوير الخدمات التعليمية.
- آل ناجي، محمد عبد الله (٢٠١٤م). الإدارة التعليمية والمدرسية، ط٦، مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر، الرياض.
- وزارة التعليم، (٥١٤٣٥) الدليل التنظيمي لمدارس التعليم العام، ط٢، الرياض، فهرسة مكتبة الملك فهد الوطنية للنشر.
- وزارة التعليم، (٥١٤٣٩)، البطاقة الإحصائية لعام ٥١٤٣٩.
- Cassel, R. and Standifer, T. 2000. Comparing The Leadership Development Between High School Jrotc Cadets And Beginning College School Administrator Students, *Education*, 120 (2): 422-424.